



Loja da Pernambucanas, em São Paulo: modelo dos anos 90

Quando a tradição atrapalha

Sem presidente há nove meses e com resultados inferiores aos das concorrentes, a Pernambucanas se tomou um exemplo de como um líder apegado ao passado pode comprometer a expansão de um negócio

DENISE CARVALHO

Enquanto ocupou a superintendência da rede Pernambucanas, de agosto de 2002 a fevereiro deste ano, o executivo Marcelo Silva intercalou momentos de agonia e glória. Ao assumir o cargo, a empresa passava pelo pior momento de sua centenária história — encolhera de 1 000 para 238 lojas e dava prejuízo. A partir de 2003, a reversão dos maus resultados rendeu a Silva a confiança da presidente do conselho de administração, Anita Louise Regina Harley. Em 2008, a Pernambucanas faturou 4,2 bilhões de reais — mais que o triplo da receita obtida no ano em que Silva assumiu. O lucro foi de 53 milhões de reais, ante o prejuízo de 9 milhões em 2001. Mas no início de 2009 a harmonia virou desacordo. Segundo executivos próximos à empresa, Silva defendia uma intensa fase de expansão. Anita preferia manter um ritmo cauteloso (*veja quadro*). O conflito sobre a estratégia provocou sua demissão. (Dois meses depois, Silva assumiria a superintendência do Magazine Luiza.) Até agora, a Pernambucanas está sem superintendente — o diretor comercial, Dilson Santos, ocupa o posto interinamente. Em outubro, a Pernambucanas perdeu outro executivo — Abel Ornelas, diretor de operações, levado por Silva para o Magazine Luiza. "Enquanto Anita não ungrir

Mais lenta que as concorrentes

O tamanho da rede varejista Pernambucanas⁽¹⁾...

FATURAMENTO **4,2** bilhões de reais

LUCRO **53,7** milhões de reais

NÚMERO DE LOJAS **282**

...e os indicadores que mostram que a empresa registrou o pior desempenho entre concorrentes especializadas de porte comparável⁽²⁾ nos últimos cinco anos



(1) Em 2008 (2) Período analisado entre 2004 e 2008 de todas as companhias que publicam balanço no setor de varejo de eletrodomésticos e roupas (3) Análises anteriores à compra da rede pelo grupo Pão de Açúcar (4) Margem Ebitda Fontes: empresas e AT Kearney

o sucessor, haverá uma sensação de insegurança", diz um executivo próximo à empresa. Procurados por EXAME, os diretores da Pernambucanas e Marcelo Silva não deram entrevista.

O vácuo no poder aproximou mais Anífa, conhecida pelo temperamento intempestivo, do dia a dia na empresa. Em julho, por exemplo, ela determinou o fechamento da operação de comércio eletrônico criada havia três anos. Sem dar explicação aos clientes, a rede tirou o site do ar e fechou 16 lojas virtuais (pontos de venda em que os produtos são apresentados em terminais de computador) no interior de São Paulo. "A decisão vai na contramão do que fazem os demais varejistas", diz Alberto Serrentino, sócio da consultoria especializada em varejo GS&MD. "Para quem quer crescer, ficar fora do comércio eletrônico é a decisão menos acertada."

Crescer, definitivamente, não parece ser a prioridade de Anífa, uma senhora reclusa de cerca de 60 anos (sua idade é mantida em segredo). Embora tenha a palavra final em todas as decisões, poucas vezes ela pode ser vista pelos funcionários. Uma delas é durante a missa anual



pelo aniversário de morte de sua mãe, Erenita Helena Groschke Cavalcanti Lundgren, ex-presidente da empresa, morta em 1990. (Nessas ocasiões, cerca de 800 funcionários são convocados a comparecer e é recomendável que eles assinem a lista de presença na porta da igreja.) Hoje, nenhum outro acionista tem força para contestar suas decisões. Dona de 30% do capital da empresa, Anita ainda responde por 20% de ações de um grupo de sobrinhos. Seu primo Frederico Lundgren, visto como seu maior rival, tem cerca de 30% e nem sempre consegue apoio dos demais membros do conselho. Prevalece,

portanto, o conservadorismo de Anita. Segundo executivos ligados à Pernambucanas, ela teme cometer erros que quase quebraram a rede no passado. "A Pernambucanas parou no tempo e está perdendo a corrida contra os competidores", diz Markus Strieker, sócio da AT Kearney, especialista em varejo. "Enquanto a rede abriu cerca de 50 lojas nos últimos três anos, o Magazine Luiza inaugurou 260."

O ex-presidente Marcelo Silva: conflito com a controladora provocou sua demissão no início deste ano

A Pernambucanas é uma das últimas grandes redes de lojas de departamentos do país que vendem de espregadores de fruta a roupas de cama, mesa e banho — segundo estimativas, 40% de seu faturamento vem de vestuário, 40% de eletrodomésticos e o restante é pulverizado. O modelo, que fez sucesso até os anos 90, quando Mappin e Mesbla ainda faziam parte do varejo, foi colocado em xeque quando essas redes faliram. A única grande varejista que ainda se posiciona como rede de departamentos é a Lojas Americanas. "Mas a Americanas e a Pernambucanas têm formatos bem diferentes", diz Serrentino. "A Americanas investe na sazonalidade, como Páscoa e Natal, e tem um mix de produtos que a aproxima de um hipermercado."

Para evitar parte da discórdia que houve no passado — e tentar compor um bloco para decisões coesas no futuro, a ala da família sob o comando de Frederico Lundgren iniciou neste ano um programa de aproximação dos 27 integrantes da quinta geração de herdeiros. Faltam apenas os sobrinhos de Anita, que os proibiu de participar. Tanto controle, no entanto, pode estar chegando ao fim. Segundo o testamento de sua mãe, Anita tem soberania sobre a participação dos sobrinhos até 2010 — quando eles ganham autonomia para votar livremente. A dúvida então será se eles seguirão os passos da tia — ou não.