

Perder a *dianteira*, nem pensar.

A abertura de capital foi temporariamente adiada.
Os planos de crescimento, não – e seguem em curso.

Mesmo quando seus principais competidores escolheram o caminho das fusões para se fortalecer – a Droga Raia com a Drogasil e a Drogaria São Paulo com a Pacheco –, a Pague Menos não se desviou do curso traçado por seu fundador e presidente, Francisco Deusmar de Queirós: crescer organicamente. Nem parou de trabalhar com tal orientação. "Acomodação é palavra proibida por aqui. A empresa tem de buscar ser a melhor sempre, senão fica para trás mesmo", afirma o empresário.

Sua afirmação é comprovada nas cifras do grupo, que conta com 600 pontos de venda no País. Recentemente foi aprovado um robusto plano de investimentos de R\$ 800 milhões, para serem gastos em expansão nos próximos anos. "Estamos presentes em todos os estados da Federação, mas não estamos satisfeitos. Vamos abrir 400 novas lojas até 2017, ano em que atingiremos a marca de mil unidades", revela Queirós. "Vamos entrar em 112 novos municípios e queremos ter pelo menos um ponto de venda em cada cidade com mais de 80 mil habitantes." As promessas vão sendo cumpridas: de agosto do ano passado a agosto deste ano, foram abertas 80 unidades.

Apesar de Queirós não gostar de tocar no assunto, no plano de expansão a rede procura aumentar sua presença em locais como o interior do Paraná, de São Paulo e do Rio de

Janeiro, a fim de reduzir a dependência da região Nordeste, atualmente responsável por metade do faturamento. Um sinal de que a descentralização está em curso é a inauguração, prevista para o fim deste ano, de um novo centro de distribuição no município de Hidrolândia, região metropolitana de Goiânia. Este centro será o maior do varejo farmacêutico da América Latina, com aproximadamente 400 mil metros cúbicos, e atenderá às lojas das regiões Centro-Oeste, Sul, Sudeste e parte da região Norte, gerando mais de 700 novos empregos. "Investimos mais de R\$ 50 milhões nesta nova unidade, que terá o que há de mais moderno na área, como a tecnologia *roll-on*, que é um sistema que dá alto nível de proteção contra a chuva, sons e intempéries", explica Queirós.

Alinhada ao setor no qual se destaca, que mantém crescimento religiosamente nos dois dígitos, a meta da Pague Menos é fazer o faturamento bruto da empresa crescer 18% em 2013.

Não é objetivo distante: no primeiro semestre, a companhia crescia a 13% em comparação com o mesmo período do ano anterior. De acordo com o empresário cearense, o crescimento mais modesto na primeira metade do ano em comparação com a projeção anual se deve a problemas de estoque, que não se repetem no segundo semestre.

"O setor de farmácias é um ponto fora da curva. Para nós, não tem crise. Para mim, não interessa dólar, inflação... Enquanto a taxa de desemprego estiver baixa, a empresa terá motivos para crescer", garante Queirós, 46º maior bilionário brasileiro, segundo a edição 2013 da *Forbes*.



Queirós: "Vamos seguir nossa bem-sucedida estratégia de crescimento orgânico".



Outro aspecto que demonstra a preocupação do grupo em se manter entre os grandes do ramo, segundo Queirós, está no treinamento dos funcionários. Para dar conta do acentuado ritmo de expansão e do aumento no volume de vendas, a rede ampliou seus investimentos na qualificação de seus mais de 16 mil colaboradores. "Estabelecemos o cumprimento de 296 mil horas-aula neste ano, o dobro em relação ao ano passado, a fim de melhorar ainda mais a formação técnica e comportamental de seus funcionários", explica o presidente da rede. O treinamento foca aspectos como liderança, técnicas de vendas e atendimento e farmacotécnica para as áreas administrativa, operacional e vendas. "Para seguir expandindo nesse ritmo, o grupo precisa de equipes cada vez mais multidisciplinares", diz Queirós. No ano passado, foram oferecidas 148 mil horas-aula em 230 cidades.

Para impulsionar seus planos ambiciosos, Queirós há tempos decidiu ir ao mercado, abrindo o capital da empresa. O projeto, no entanto, está temporariamente adiado. O registro de companhia aberta foi concedido à Pague Menos no

fim de 2011 e sua oferta pública inicial de ações (IPO) passou a ser uma das mais aguardadas de 2012. Na época o mercado estimava que a captação atingiria algo entre R\$ 600 milhões e R\$ 1 bilhão. O IPO chegou a ser marcado para junho, mas, por conta de condições adversas do mercado, a empresa resolveu adiar a oferta. Em setembro, a rede tentou retomar o processo de abertura de capital, mas foi obrigada a cancelá-la novamente no final de outubro.

Em meio à falta de apetite por parte de investidores, a cadeia cearense prefere aguardar a recuperação da economia brasileira. "Não há nenhuma perspectiva de retomar o IPO em curto prazo", revela Queirós. "Não vale a pena abrir o capital agora. Se o fizéssemos nas condições atuais, acabaríamos vendendo muito barato. Talvez no fim de 2014, ou em 2015, possamos pensar em retomar o processo."

No início de setembro passado, Queirós anunciou que uma das possibilidades de financiamento consideradas para dar suporte ao plano de expansão, enquanto a oferta inicial de ações não vem, é uma nova emissão de debêntures.

"Provavelmente em maio precisaremos levantar fundos com este tipo de instrumento", avalia Queirós. Para o fundador da Pague Menos, a boa conceituação da rede em relação aos credores possibilita condições favoráveis para a emissão.

Prova disso foi que, em agosto, a agência de classificação de risco Fitch elevou a nota de crédito das primeiras debêntures da Pague Menos, de A+ para AA-. Os papéis, de R\$ 260 milhões e com vencimento em 2016, foram emitidos em maio. A agência disse que a empresa tem se beneficiado de sua "relevante posição no mercado brasileiro de varejo farmacêutico, particularmente na região Nordeste, cujas taxas de crescimento acima da média das demais regiões lhe conferem importantes vantagens competitivas em um setor no qual a escala de negócios é fundamental".

Mesmo com a janela de oportunidades no mercado acionário fechada, o empresário não vê nenhum obstáculo para expandir. "A abertura de capital, quando vier, trará um 'plus' para nossa expansão, mas nosso crescimento não

Mesmo com confortável posição de caixa, a rede não considera hipóteses de fusão ou aquisição.

depende de IPO", comenta Queirós. Mas se engana quem imagina que a Pague Menos, mesmo com uma confortável posição de caixa, pensa numa hipótese de fusão ou aquisição. "Vamos seguir nossa bem-sucedida estratégia de crescimento orgânico", afirma Queirós.

Ser grande e continuar crescendo é palavra de ordem na Pague Menos, mas a empresa, ressalta Queirós,

não se esquece de seu papel social. "Campanhas como a de doação de ambulâncias, que destinou dez ambulâncias a entidades assistenciais entre setembro de 2012 e junho deste ano, ou como a de plantação de mudas de árvores reforçam cada vez mais nossa função como catalisadores para um mundo melhor", diz. "Crescer", definitivamente, é a palavra mais mencionada por este cearense nascido há 66 anos no município de Amatoada; assim como "rotina" é palavra banida do vocabulário dele. "Um dia nunca é igual ao outro, pois estou sempre procurando ideias novas para agregar ao negócio da Pague Menos", afirma Queirós. A concorrência que se cuida.

■ (SM)

