

MICROSOFT X TBA OS BASTIDORES
DE UMA RELAÇÃO PERIGOSA

AVIAÇÃO COMO A FALÊNCIA DA JAL
PODE SER BOA PARA A EMBRAER

ISTO É Dinheiro

EXCLUSIVO

Este homem
enfrenta
a Casas Bahia,
o Ponto Frio,
o Magazine Luiza

Conheça Luiz Batista, dono da Insinuante, a pequena loja de sapatos que se tornou um império de R\$ 2,5 bilhões, domina o varejo de eletroeletrônicos no Nordeste e prepara seu desembarque em São Paulo

Batista:

"Não estamos à venda e vamos chegar ao segundo lugar com nossas próprias forças"



27 JAN/2010
ANO 13
Nº 642

R\$ 10,50

CAPA:

Luiz Batista, dono da Insinuante, transformou uma pequena loja de sapatos em uma gigante do varejo no Nordeste. O plano da rede é chegar em breve ao mercado paulista...pág. 40

**ENTREVISTA:**

Luiz Eduardo Barreto Filho, ministro do Turismo...pág. 20

TECNOLOGIA:

As relações da Microsoft com a TBA...pág. 32

**NEGÓCIOS:**

A concordata da JAL pode ser boa para a Embraer...pág. 26



- SEMANA** - Andrade Gutierrez faz acordo com o BNDES...pág. 8
- MOEDA FORTE** - Mais US\$ 1 bilhão na Índia...pág. 11
- PODER** - A vez das leis sociais...pág. 12
- MÍDIA E CIA** - As pin-ups da cachaça...pág. 13
- SUSTENTABILIDADE** - Consumo, o vilão do século 21?...pág. 14
- LÍDERES** - Investimento de US\$ 250 milhões da Whirpool...pág. 16
- DINHEIRO & TECNOLOGIA** - Apresentações à la Steve Jobs...pág. 38
- COBIÇA** - A escrita da Bugatti...pág. 73
- DINHEIRO DO INVESTIDOR** - Novas regras, velhas dúvidas...pág. 79
- ARTIGO** - O Haiti é aqui...pág. 90

CAPA - Thiago Teixeira / AG. ISTOÉ

Dinheiro da Redação

A revoada do capital

Um movimento natural e previsível do mercado brasileiro, que atravessou a crise sem maiores sequelas e deixou empresas com caixa robusto, foi a da repatriação de capitais. O registro das remessas em dezembro, divulgado na semana passada, mostra uma repatriação de mais de US\$ 10 bilhões pelas multinacionais para as suas matrizes, o que provocou um déficit externo recorde, com saldo negativo de quase US\$ 6 bilhões em dezembro. O número pode impressionar pelo que simboliza de revés no total das contas externas, mas uma análise mais detida das circunstâncias desse desempenho leva a uma conclusão otimista. O Brasil angariou em ingresso de recursos ao longo de 2009 nada menos que US\$ 70,5 bilhões, o que representa o segundo maior fluxo líquido da história do País - em pleno debâcle mundial! -, abaixo apenas dos US\$ 89 bilhões de 2007. Na conta de chegada, a revoada de capitais ainda é amplamente favorável. O Brasil converteu-se nos últimos tempos em palco de geração de lucros, mesmo para as companhias que atravessavam dificuldades em outras praças. "Aqui se ganhou dinheiro!", apontaram sem ressalvas os analistas. E a migração de parte dessa receita para compor o balanço dos grupos seria inevitável. O portento francês do varejo, Casino, que detém aqui parte dos supermercados Pão de Açúcar, veio a público para confirmar que mais da metade de seu lucro foi gerada no mercado brasileiro ao longo do ano passado. A General Motors brasileira foi modelo de desempenho em contraposição ao aperto da matriz. Essa situação tem sido uma constante em diversos setores e porte de companhias. O déficit temporário das contas externas do País na virada de ano refletiu, portanto, muito mais a saúde da economia interna que pôde "exportar" capitais do que propriamente uma aposta negativa no seu desempenho futuro. Tal condição é reforçada pelo tamanho das inversões de dinheiro estrangeiro nas bolsas para a compra, em volume considerável, de papéis de empresas brasileiras. Foram, ao todo, mais de US\$ 37 bilhões que chegaram via aquisição de ações. Com esse investimento recorde em títulos a quantidade de investimentos para novos projetos e linhas de produção interna tende a aumentar. Os números, positivos e negativos, estão por essa via empurrando a engrenagem do crescimento.



Carlos José Marques, diretor editorial

Todos estão de olho nele

SAIBA COMO A INSINUANTE, UMA EX-LOJA DE SAPATOS DE VITÓRIA DA CONQUISTA (BA), TORNOU-SE A MAIOR VAREJISTA DO NORDESTE E PASSOU A SER CORTEJADA PELAS GRANDES EMPRESAS DO SETOR

Tom CARDOSO

Fim da tarde em Lauro de Freitas, região metropolitana de Salvador (BA). O empresário Luiz Carlos Batista não desgruda os olhos do imenso painel de vendas que toma uma parede inteira da sala principal do escritório central da Insinuante, a maior cadeia de móveis, eletrodomésticos e produtos eletrônicos do Nordeste e terceira do País. O olhar de Batista percorre todos os cantos do painel. Três bate-

deiras vendidas em Garanhuns (PE), duas geladeiras em Sobral (CE), quatro microondas em Imperatriz (MA)... De repente, o até então impassível empreendedor entra em transe, corre em direção a um imenso sino, no canto da sala, e começa a tocá-lo enquanto entoava o grito de guerra da companhia, imediatamente seguido por todos os funcionários presentes: "Insinuante, aqui você manda!" "Insinuante, aqui você manda!" "Insinuante, aqui você manda!" O ritual tem sido repetido nos últimos dias, desde o começo do ano, todas as vezes que as vendas da Insinuante atingem a meta projetada por Batista. No final de 2010, Batista tocará o sino se a Insinuante crescer pelo menos 30%, atingir R\$ 2,5 bilhões de faturamento e passar de 260 para 300 lojas. Seu passo mais ousado, porém, ainda está por vir. A Insinuante pretende dobrar, ainda este ano, o número de lojas no Rio de Janeiro (de 20 para 40) e povoar um território até então não explorado pelo grupo: São Paulo. "Quero crescer no Centro-Oeste e concluir a expansão no

“A Casas Bahia está chegando aqui (na Bahia) e estou pronto para chegar lá (em São Paulo)”

LUIZ BATISTA,
presidente da Insinuante



A primeira loja da Insinuante, em Vitória da Conquista: o embrião de um negócio de R\$ 2,5 bilhões

Rio no máximo em dois anos. Assim que atingir minha meta, partirei para São Paulo", afirma Batista.

Aos 45 anos, Batista é um sujeito simpático e falante, mas pouco disposto a aparições públicas e, sobretudo, a contatos com a imprensa. A entrevista exclusiva dada à DINHEIRO é uma das raríssimas concedidas em toda sua trajetória profissional. Sua aversão aos holofotes, porém, não deve ser confundida com o desconhecimento do mercado em que atua. Batista sabe que o varejo de eletroeletrônico em São Paulo, seu principal alvo, não é para principiantes. Com a aquisição do Ponto Frio e da Casas Bahia, em apenas seis meses, o grupo Pão de Açúcar praticamente "trancou" o mercado na região Sudeste, criando uma gigante do setor com 1,8 mil lojas, 137 mil funcionários e R\$ 40 bilhões de faturamento. Batista não se intimida e diz que a fusão não muda em nada o planejamento estratégico da Insinuante. "Para mim, a fusão foi ótima – passei do quarto para o terceiro lugar", brinca Batista, para depois falar sério. "Eles (Casas Bahia) estão chegando aqui e eu quero chegar lá", diz Batista, referindo-se a entrada, pela primeira vez na história, da empresa de Michel Klein na Bahia – o grupo pretende inaugurar, no médio prazo, 30 lojas na

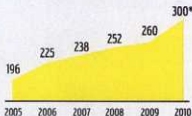


região e não conviver mais com a ironia de levar o nome de um Estado e não estar presente nele. "É ótimo que eles entrem aqui – não interessa a ninguém um mercado tão concentrado", completa o empresário. **Esse cenário, porém, levou a Insinuante à condição de noiva desejada por vários pretendentes, mas o empresário manda um recado para gigantes do setor como Walmart e Carrefour, que ficaram para trás com a fusão entre Casas Bahia e Pão de Açúcar: a Insinuante não está à venda.**

"A minha meta é chegar ao segundo lugar (hoje nas mãos do Magazine Luiza) no setor de eletroeletrônico. E chegarei lá pelas minhas próprias forças", afirma. Porém, é praxe no mercado as empresas negarem qualquer tipo de proposta. Desde a compra do Bompreço, a maior rede de supermercados do Nordeste, pelo Walmart, em 2004, a Insinuante vem

A CURVA ASCENDENTE DA INSINUANTE

Evolução dos pontos de venda da rede baiana



*Estratista



**Metas cumpridas:
os funcionários
só estão
autorizados a
deixar a empresa
depois de o patrão
tocar o sino**

sendo cortejada pelas gigantes do setor de varejo.

A Insinuante começou a nascer em 1959, pelas mãos do comerciante pernambucano Antenor Batista, pai de Luiz, que após trabalhar por quase duas décadas como vendedor no Rio de Janeiro decidiu abrir o seu próprio negócio. Ficou na dúvida entre duas cidades: Brasília, a nova capital, em franca expansão, e Vitória da Conquista, município baiano também em pleno desenvolvimento, por estar situado às margens da BR-116 (Rio-Bahia), importante rodovia brasileira. Antenor acabou optando por Vitória da Conquista e abriu por lá uma pequena loja de sapatos femininos, que imediatamente batizou de Insinuante – era assim que as mulheres ficavam ao calçar os tamancos da loja, uma novidade na interiorana cidade baiana. O negócio prosperou. Anos depois, Antenor abriu uma loja de móveis, ao lado da de calçados, que logo migrou para o setor de eletrodomésticos – era preciso aproveitar a explosão da venda de televisores nos anos 70. “Meu pai era um homem à frente de seu tempo. Sempre conseguiu antecipar as novidades do mercado”, reconhece Batista.

Foi nas mãos de Luiz Batista, porém, que a Insinuante passou de uma pequena boutique para um império do varejo, que multiplicou por seis vezes o seu tamanho nos últimos dez anos e está presente em todas as cidades do Nordeste com mais de 50 mil habitantes. No começo dos anos 80, o filho de seu Antenor partiu para Salvador para cursar a universidade e, em um lance ousado, decidiu abrir uma filial da Insinuante na Baixa do Sapateiro, bairro da cidade que concentra – e ainda concentra – boa parte da população das classes C e D. Com uma política de crédito agressiva e um marketing atuante, em uma época

OS CONCORRENTES SEGUNDO LUIZ BATISTA

“ **A compra do Ponto Frio e da Casas Bahia pelo Pão de Açúcar (do empresário Abílio Diniz) não afeta em nada o nosso planejamento”**



“ **A Casas Bahia (de Michel Klein) terá dificuldades. A Insinuante faz parte da cultura do nordestino e isso não se muda da noite para o dia”**



“ **Vamos brigar com todas as nossas forças para tomar o segundo lugar do Magazine Luiza (de Luiza Trajano)”**



A Insinuante aposta todas as fichas em seu marketing agressivo para fazer frente aos grandes grupos de varejo



em que as empresas davam pouco espaço para publicidade – a Insinuante chegou, pela quantidade de anúncios veiculados na TV Itapuã (retransmissora do SBT) a ser chamada na cidade de “a Loja de Silvio Santos (leia quadro na página 45)”, Batista foi derrubando todos os concorrentes. “Luiz tinha um feeling para os negócios impressionante para um rapaz de 18, 20 anos. Ele conseguia juntar dinheiro suficiente para se capitalizar e financiar as vendas e conquistou rapidamente o consumidor de baixa renda”, afirma Edson Duarte Mascarenhas, presidente em exercício da Federação do Comércio do Estado da Bahia. Um a um os concorrentes locais foram derrubados: Ipê Eletrodoméstico, Correia Ribeiro, Casa Corcovado e Provedora Móveis e Eletrodomésticos. “Hoje, a Insinuante precisa manter o ritmo de crescimento para não ser engolida por alguma gigante. O Luiz está em uma bicicleta que não pode mais parar”, afirma Mascarenhas.

Para o economista e consultor de varejo Nelson Barrizelli, tanto a Insinuante quanto a Casas Bahia precisam ter muito cuidado na hora de pisar em um terreno desconhecido. “Em varejo, nem sempre tamanho é documento. Veja o exemplo da Casas Bahia que tentou entrar no mercado do Rio Grande do Sul e não teve sucesso, exatamente por desconhecer as idiosincrasias do comércio local”, diz Barrizelli. Segundo o consultor, a mesma lição vale para a Insinuante, que ao entrar em São Paulo estará, pela primeira vez, competindo diretamente com grandes empresas.

Na Bahia, atualmente, ela tem apenas a concorrência da Ricardo Eletro, rede mineira que tem se expandido rapidamente pelo Nordeste. “A Insinuante tem chances de sucesso se migrar para praças ainda pouco exploradas do Estado de São Paulo, como cidades de médio porte. Se resolver entrar na capital, terá de abrir um grande número de lojas, pois o custo de propagação será muito alto e só seria viável se fosse repartido por todas as unidades”, afirma Barrizelli.

A expansão da Insinuante para o Sudeste e a ida da Casas Bahia para o Nordeste não é apenas uma questão de busca de mercado e sim de sobrevivência. É o que pensa o consultor Claudio Felisoni, coordenador-geral do Programa de Administração do Varejo (Provar), “A margem de lucro do setor de bens duráveis que sempre foi baixa está hoje próxima de zero. Para ganhar dinheiro é preciso ter volume e para ter volume é preciso expandir o território, ampliar suas operações”, afirma Felisoni. Perguntado sobre quem terá melhor sorte, a Insinuante no Sudeste ou a Casas Bahia no Nordeste, o consultor diz que a

segunda leva vantagem por sua grande estrutura, fortalecida após a fusão com o Pão de Açúcar. “A Casas Bahia reúne condições mais favoráveis, músculos mais potentes e tecnologia de distribuição fortíssima. Porém, mesmo assim, terá dificuldades de entrar em um território amplamente dominado pela Insinuante e que ela conhece como poucos”, diz Felisoni. Batista diz respeitar a concorrência, mas acha difícil que

OS TITãs DO VAREJO

As líderes do comércio de eletroeletrônicos

1 - Globex (Casas Bahia, Ponto Frio e Extra Eletro)
R\$ 10 bilhões

2 - Magazine Luiza
R\$ 3,2 bilhões

3 - Insinuante
R\$ 2,5 bilhões

4 - Ricardo Eletro
R\$ 2,2 bilhões

qualquer grupo do setor de eletrodomésticos, por mais força que tenha, consiga ter sucesso a curto e médio prazo no Nordeste. "A Insinuante faz parte da cultura do cidadão nordestino e isso não se muda do dia para a noite", afirma Batista. A política de crediário do grupo é agressiva e não difere muito de outras empresas do setor – mais de 80% das vendas são realizadas a prazo. Os clientes pagam o carnê na própria loja nos fins de semana, sem depender do horário dos bancos. Só a chamada "linha branca" (composta por geladeiras, fogões e máquinas de lavar), beneficiada com a redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), corresponde a 20% do faturamento da Insinuante. Muito antes de o Nordeste apresentar taxas de PIB acima da média nacional, Batista já investia na região. Quando esta começou a crescer, a Insinuante já estava posicionada. "Nós temos milhões de nordestinos cadastrados no nosso sistema. Um patrimônio que nos pertence e será uma das armas que vamos usar contra a nova concorrência", diz Batista.

A Insinuante aposta todas as fichas em seu marketing agressivo para fazer frente aos gigantes do varejo. Para tanto, construiu um centro de produções dentro da sede principal, em Lauro de Freitas, capaz de gravar 20 comerciais por dia. São mais de mil inserções comerciais diárias na televisão e em torno de 40 milhões de tablóides distribuídos por ano. Batista pretende investir R\$ 80 milhões em publicidade em 2010, o que faz da Insinuante a maior anunciante do Nordeste, a segunda de seu segmento e a décima sexta do Brasil. "Estamos atentos a todos os detalhes. Recentemente, trocamos a cor da marca de marfim, que era usada desde os tempos de meu pai, para o laranja, a mais insinuante das cores", diz Batista. Se a cor precisa ser chamativa como o nome da marca, o mesmo não se pode dizer do seu dono. Batista herdou a discrição e timidez do pai (seu Antenor, aos 81 anos, está afastado das decisões administrativas da empresa) – jamais será visto, por exemplo, apresentando um comercial da Insinuante, como fez recentemente Samuel Klein, o fundador da Casas Bahia. Seu grande prazer está em viajar pelo Brasil e checar pessoalmente o desempenho de suas lojas e, claro, acompanhar os painéis de venda da matriz em Lauro de Freitas. Enquanto o sino não tocar, estão todos proibidos de arredar o pé da empresa.

A "LOJA DE SILVIO SANTOS"

Nos anos 80, quando decidiu abrir uma loja da Insinuante na Baixa do Sapateiro, a primeira de Salvador, Luiz Batista ficou sem um tostão no bolso. Não havia dinheiro para mais nada, apenas para investimentos na terceira unidade do grupo. Foi com espanto, portanto, que ele recebeu a proposta de um vendedor da TV Itapua (retransmissora do SBT), de ofereça ao empresário inserções comerciais no programa *Silvio Santos*, um dos dominicais de maior audiência da televisão. "Você está maluco? Não tenho dinheiro para pagar uma propaganda anunciada pelo Silvio Santos", lamentou Batista.



O vendedor explicou ao empresário que quem faria o anúncio não era o famoso apresentador e sim seu locutor oficial, Luiz Lombardi. Batista negociou: disse que topava, desde que a propaganda nos primeiros quatro domingos saísse de graça. No primeiro domingo, no momento em que Silvio Santos convocou seu locutor, o sinal da TV Itapua entrou na rede nacional e

SILVIO SANTOS, DO SBT:
ajudando a impulsionar as vendas da Insinuante na Bahia

uma voz, parecida com a de Lombardi, porém com sotaque baiano, entrou no ar, anunciando o comercial da Insinuante. "Achei aquilo tudo meio esculhambado, uma tiração de sarro, mas em menos de um mês depois das propagandas as minhas vendas duplicaram", lembra Batista. "Eu peguei minhas economias e compreí absolutamente todos os comerciais da grade de programação." Resultado: por muitos anos, os baianos acharam que a Insinuante pertencia a Silvio Santos e se sentiam orgulhosos de comprar na loja do apresentador e ídolo. Batista, na dele, nunca desmentiu.