

Título: De negócio de família a líder em drogarias no País

Veículo: O Estado de S.Paulo

Página: B5

Mídia: Jornais

Data: 14/05/2018

Cidade: São Paulo

Cm2: 748

Jornalista: Fernando Scheller



PERFIL

Antônio Carlos Pipponzi, presidente do conselho da Raia Drogasil

De negócio de família a líder em drogarias no País

TIAGO OLIVEIRO/ESTADÃO-13/9/2018

Empresário assumiu a **Droga Raia** – fundada por seu avô – com sete lojas; hoje, faz parte de grupo que fatura R\$ 14 bilhões

Fernando Scheller

Há 41 anos, quando o estudante Antônio Carlos Pipponzi passou a frequentar o escritório administrativo do negócio de farmácias que havia sido fundado pelo avô em 1905, a rede se resumia a sete lojas – as unidades que funcionavam em São Paulo usavam, na época, a marca Droga Pan. A Farmácia Raia, aberta pelo avô materno, estava então restrita à cidade de Araraquã, onde a empresa havia sido criada.

Pipponzi, então mestrando em engenharia na Escola Politécnica, da USP, não tinha intenção de permanecer na empresa da família. Sua ideia era só usar infraestrutura do escritório. A história, no entanto, se provou diferente. Ele não só ficou como comandou a mudança de um negócio que parecia fadado a apenas garantir a subsistência da família.

As sete lojas de 1977 se transformaram na líder em drogarias no Brasil. Aos 65 anos, Pipponzi é hoje o presidente do conselho da RD, grupo que surgiu da fusão entre a Raia e outra empresa tradicional do setor, a Drogasil. A RD faturou quase R\$ 14 bilhões em 2017 e tinha mais de 1,6 mil lojas em dezembro passado.

Além de liderar o conselho da Raia Drogasil, Pipponzi – que já figurou na lista de bilionários da revista *Forbes* – é

também presidente do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) e mentor de jovens empreendedores no En-deavor Brasil.

Trajatória. Há 40 anos, lembra Pipponzi, a Raia não era diferente das milhares de pequenas farmácias do País. O setor, aliás, continua pulverizado, apesar do surgimento de grandes redes nas últimas décadas. “Hoje, as cinco maiores representam 15% das vendas de medicamentos no País”, diz o consultor em varejo Marcos Gouvêa de Souza, da GS&MD – Gouvêa de Souza.

Durante 70 anos, a Raia não conseguiu superar problemas comuns aos negócios familiares. A empresa ficou nas mãos do fundador – João Baptista Raia, avô materno de Pipponzi – até a morte dele, nos anos 1950. “Na época, não havia a noção de sucessão”, pondera o empresário. Resultado: o negócio foi para as mãos dos filhos e dos genros de João Baptista.

A transição da liderança do patriarca para a estrutura conjunta teve solavancos e crises. Uma década após a morte do fundador, Arturo Pipponzi – genro de João Baptista e pai de

Antônio Carlos – decidiu assumir o negócio sozinho.

Mais dez anos se passaram até que o neto do fundador chegasse à Raia para escrever a tese de mestrado. Antônio Carlos Pipponzi, porém, só assumiria o negócio em 1982. Foi na década perdida – marcada pela hiperinflação e crescimento pífilo – que começou a ser construída a “ponte” que levou a rede familiar a ajudar a compor um negócio que hoje vale R\$ 23 bilhões na Bolsa.

“O estilo de Pipponzi na gestão é pragmático”, diz Gouvêa de Souza. “Ele é focado no que é relevante, e não na inovação pela inovação.” Nos anos 1980, além de focar na construção da marca e na seleção de novos pontos, o empresário decidiu fazer uma aposta que ainda estava fora do radar dos varejistas na época: o investimento em tecnologia.

“Compramos sistema de automação da Itaútec que era usado só por grandes empresas, como C&A e Pernambucanas”, lembra. A ferramenta de gestão de estoques era uma tecnologia anterior ao código de barras, mas revolucionou o negócio. Em um cenário de hiperinflação, saber quais produtos estavam prestes a vencer evitava compras desnecessárias e descartes.

Transição. A terceira geração foi a mais longa à frente do negócio – Pipponzi ficou até 2010 no comando da empresa, ou seja, por 28 anos. Esse período não foi livre de obstáculos. A tentativa de organizar a sucessão para a quarta geração da família, por exemplo, levou a erros estratégicos que chega-



Aposta. Nos anos 1980, Pipponzi investiu em tecnologia para fazer a Droga Raia crescer

ram a pôr tudo em risco.

Um deles ocorreu em meio à febre de aberturas de capital que o Brasil viveu em 2007 – ano em que 64 companhias chegaram à Bolsa. A Raia, porém, não atraiu interesse suficiente para seu IPO (oferta inicial de ações). No processo de crescer para se mostrar atraente aos investidores, a empresa acabou mergulhada em dívidas.

O tombo foi duro. Pipponzi teve de aprender a “virar a chave” da expansão para a gestão de crise. “Tive de cortar gente, reduzir estoques e aumentar preços”, diz. Para ficar em pé, a empresa atraiu a Gávea Investimentos como sócia. Em 2010,

mesmo ano em que Pipponzi deixou o dia a dia dos negócios, a companhia fez uma bem-sucedida abertura de capital.

Ao mesmo tempo, começaram as negociações para a fusão com a Drogasil, concretizada em 2011. Na época, ficou decidido que Claudio Roberto Ely, da Drogasil, assumiria o cargo executivo, e que Pipponzi iria para o conselho. Em 2013, a presidência da RD foi assumida por Marcílio Pousada, ex-Saraiva e Submarino.

Ainda em 2011, outras grandes redes de farmácias também se uniram – Pacheco e a Droga São Paulo. No entanto, a Raia Drogasil acabou se

tornando a número um do setor. Para Pipponzi, o êxito da Raia Drogasil reside na decisão de transformar duas empresas em uma – e rápido. Logo nos primeiros meses, estratégia de tecnologia, recursos humanos e processos foram unificados.

Com presença restrita ao conselho da RD, Pipponzi hoje dedica boa parte de seu tempo ao IDV. Entre as bandeiras da entidade estão a aprovação das reformas tributária e da Previdência. A estratégia atual, porém, é esperar o governo Michel Temer acabar, pois o empresário acredita que um presidente eleito terá mais legitimidade para fazer as reformas.

● Evolução

7 era o número de lojas da rede Raia Drogasil quando foi fundada e ainda se chamava Droga Pan

1,6 mil

é o total de unidades em operação hoje e o faturamento é de R\$ 14 bilhões