



PELO MENOS UMA COISA BOA ACONTECE  
COM FREQUÊNCIA: NOSSOS VÔOS PARA OS EUA.  
\* PARA OS EUA



São Paulo, domingo, 31 de dezembro de 2006

**FOLHA DE S.PAULO** **dinheiro**

[Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#) | [Índice](#)

## **Qualquer que seja o tamanho, empresa sofre do "ambiente sistêmico", diz painel**

DA REPORTAGEM LOCAL

O documento mostra que, seja qual for o tamanho das indústrias, elas sofrem, em maior ou menor grau, do que o "Painel de Competitividade" chama de "ambiente sistêmico". Além do câmbio valorizado, que afeta as vendas externas, reduzindo-as em volume ou em valor, o estudo menciona:

- 1) a rentabilidade média inferior ao custo do capital. O dinheiro investido na atividade industrial "renderia" mais se mantido em aplicações financeiras;
- 2) o alto custo do financiamento;
- 3) e o reduzido ritmo de atividade da economia.

De uma maneira ou de outra, todos esses aspectos negativos estão ligados à alta taxa de juros no país. O resultado, do ponto de vista da indústria, é uma baixa taxa de investimento, que completa o círculo vicioso do baixo crescimento: como as indústrias investem pouco, a economia acaba crescendo pouco também.

Texto Anterior: [Indústria tem pior resultado da década](#)

Próximo Texto: [Câmbio substitui juros como dor de cabeça do setor em 2007](#)

[Índice](#)

[Imprimir](#) [Fechar](#)

# Portal EXAME

## O Carrefour no mundo

*Segunda maior rede de supermercados do planeta está presente em 29 países*

Por Denise Carvalho

**EXAME** O grupo francês Carrefour é hoje a segunda maior rede de supermercados do mundo, com faturamento da ordem de 75 bilhões de euros por ano (cerca de 97 bilhões de dólares). A cadeia americana Wal-Mart é a maior rede em faturamento – 300 bilhões de dólares por ano –, mas é menos internacionalizada.

O Carrefour está presente em 29 países, enquanto o Wal-Mart tem bandeira fincada em apenas 15 nações. Mais da metade das vendas do Carrefour são originadas fora da França, enquanto no Wal-Mart, cerca de 90% do faturamento vêm dos Estados Unidos.

Com mais de 12.000 lojas em todo o mundo, o Carrefour emprega cerca de 436.000 pessoas. Quando foi fundada, em 1963, a rede era baseada no conceito de hipermercados – lojas gigantes que combinam os produtos de um supermercado e de uma loja de departamentos. Nos últimos anos, o avanço dos concorrentes obrigou a empresa a diversificar as operações. Atualmente, a empresa tem novos formatos, como supermercados (que seguem o conceito de lojas de vizinhança), o hard discount (lojas menores, que praticam descontos agressivos) e modelos de negócios express, entre outros.



Copyright © 2006, Editora Abril S.A. -  
Todos os direitos reservados. All rights reserved.

[Imprimir](#) [Fechar](#)

# Portal EXAME

## A ameaça da guilhotina

*A operação brasileira do Carrefour fatura 12 bilhões de reais por ano. Mas seu gigantismo não impediu que fosse ameaçada de fechamento*



Carrefour Bairro: mudança de rumo

Por Denise Carvalho

**EXAME** Para os executivos da rede francesa Carrefour, o hipermercado da empresa localizado na Marginal Pinheiros, na zona sul de São Paulo, é o símbolo da tradição e da pujança da multinacional no Brasil. Foi a primeira unidade a ser inaugurada no país, em 1975, e, depois de passar por uma reforma recente, é considerada a mais completa e moderna da rede. Desde então, o Carrefour transformou-se num negócio de 12 bilhões de reais anuais e 412 lojas instaladas no país. Uma potência, enfim. É possível que alguém, em sã consciência, pense em fechar uma operação como essa? O espanhol José Luís Duran, presidente mundial do Carrefour, pensou. Logo após assumir o cargo, há pouco mais de um ano, Duran ameaçou sair do Brasil num prazo máximo de dois anos caso os resultados locais da empresa não melhorassem e os negócios não voltassem a crescer na velocidade desejada. A revelação foi feita há poucos dias numa reportagem do jornal americano The Wall Street Journal.

Na época, a subsidiária brasileira do Carrefour sofria de uma aparentemente crônica incapacidade de crescer, enquanto seus principais concorrentes -- o grupo Pão de Açúcar e o Wal-Mart -- expandiam rapidamente suas operações. A relevância do Brasil nos negócios mundiais minguou. Há seis anos, o Carrefour brasileiro era responsável por cerca de 12% do faturamento global da empresa. Hoje, essa participação é de apenas 5%. Num mundo no qual os investidores migram de acordo com as conveniências e as perspectivas de futuro, o Brasil deixava de ser atrativo. Reagir -- e evitar a migração -- era a única alternativa para os executivos locais. Nos últimos meses, o francês Jean-Marc Pueyo, presidente da subsidiária brasileira, mergulhou numa profunda reestruturação da operação que incluiu da renovação do quadro de funcionários ao corte brutal de custos. A ameaça de abandono do mercado brasileiro foi e continua sendo tabu na sede do Carrefour, localizada no bairro do Morumbi, na zona sul de São Paulo. Os executivos não admitem oficialmente, mas por vários meses o ultimato de Duran assombrou o negócio. O terror ficava maior à medida que o presidente mundial do Carrefour empreendia uma limpeza de dimensões globais. Em 2005, Duran levou ao patíbulo as operações da rede no México, no Japão, na Coréia do Sul e na Eslováquia. Dois anos antes, como responsável pela gestão financeira do grupo, ele já havia condenado a operação no Chile. A operação brasileira sobreviveu a esse primeiro ímpeto por causa de seu tamanho e complexidade em relação às demais. Quando o Carrefour saiu do México, por exemplo, tinha 29 hipermercados. No Chile, não passava de cinco, e no Japão eram apenas oito lojas. "Eliminamos todos os entraves que comprometiam nossa rentabilidade e estamos retomando a expansão", diz Pueyo.

Desde que assumiu a presidência do grupo, Duran já esteve no Brasil três vezes e tem acompanhado de perto as mudanças na operação. Um terço do comando da subsidiária foi trocado -- o que corresponde a 75 dos 210 profissionais da alta gerência e direção. A empresa também adotou uma nova estrutura de cargos e salários, na qual os funcionários passaram a ter bônus atrelados à performance. Benefícios típicos de companhias mais conservadoras entraram no pacote de corte de custos. Nas lojas, os gerentes de departamentos com mau desempenho, que tinham salários de até 7.000 reais, foram substituídos por coordenadores e chefes de seção, com remuneração até 50% menor. Ao mesmo tempo em que eliminava despesas, Pueyo recebeu sinal verde para investir 650 milhões de reais na abertura e na reforma de lojas. Como resultado, o Carrefour fechou 2006 com dez novas unidades -- um número muito maior do que as três lojas anuais que vinha abrindo nos últimos anos, mas ainda inferior à meta de 13 lojas anuais estabelecida pela matriz francesa. Para 2007, a meta é ainda mais dura: 20 novas lojas.

Os problemas do Carrefour
A filial brasileira recebeu ultimato da matriz para melhorar seus resultados. Veja as principais dificuldades da rede de supermercados
<b>Falta de flexibilidade</b> O Carrefour enfrenta dificuldades para operar novos formatos de supermercados no Brasil. Recentemente, desistiu de manter a bandeira Champion, com 133 unidades. Dessas lojas, 34 foram transformadas em Carrefour Bairro. As demais foram fechadas
<b>Logística ineficiente</b> O sistema de compras começou a ser centralizado pela matriz há quase uma década para fortalecer o poder de negociação com fornecedores. Mas o processo se mostrou ineficiente e a rede enfrenta problemas como falta de produtos em algumas regiões do país
<b>Avanço dos concorrentes</b> Nos últimos anos, uma série de aquisições malsucedidas travou o crescimento do faturamento da empresa. Entre 2000 e 2005, o Pão de Açúcar quase dobrou o faturamento, de 9 bilhões de reais para mais de 16 bilhões, enquanto a cadeia americana Wal-Mart foi de 1 bilhão de reais para 12 bilhões. O Carrefour foi de 9 bilhões para 12 bilhões

Pueyo faz questão de dizer que a fase mais difícil para a operação brasileira já passou. Mas a impressão entre empregados e fornecedores ainda é outra. Executivos da rede reclamam que a pressão por resultados atingiu níveis quase insuportáveis. Uma das novidades instituídas na empresa foi um sistema de avaliação de executivos e gerentes. Aqueles cujo desempenho não atingiu as expectativas foram demitidos. Para os fornecedores, o nervosismo que tomou conta da empresa pode ser percebido no tom das negociações. "O que mede a tensão no Carrefour é a intensidade da pressão dos compradores sobre os fornecedores -- e essa pressão está cada vez maior", diz um grande fornecedor da empresa. "Os compradores costumavam ser mais flexíveis quando não eram tão pressionados para reduzir os custos dos produtos." Algumas vezes, tais negociações acabam em briga. No início de 2006, a Bauducco entrou em uma queda-de-braço com a rede por não concordar com algumas das condições do contrato. A empresa passou vários meses sem fornecer a nenhuma das lojas e a disputa só foi resolvida há cerca de um mês quando fecharam um acordo para garantir o fornecimento de panetones para o Natal. Outros fornecedores chegaram a ameaçar entrar com ações judiciais por cobrança irregular de verbas promocionais -- entre Cargill, Unilever e Danone. Ante a ameaça, a rede cedeu. "Depois de muita discussão, o Carrefour aceitou devolver a verba, só que parcelada", diz um fornecedor envolvido na disputa.

O que levou o Carrefour brasileiro a uma situação quase limite como essa? Na avaliação de especialistas do setor de varejo, os problemas começaram na forma como o processo de expansão da rede foi conduzido, no fim da década passada. O modelo baseou-se na compra de redes de supermercados regionais -- como Mineirão, em Minas Gerais, Planaltão, em Brasília, e Rainha, Dallas e Continente, no Rio de Janeiro -- e de algumas das unidades da Lojas Americanas. As novas lojas foram reunidas em uma nova bandeira, a Champion, que marcava a entrada da rede em um novo segmento de mercado -- o de lojas de vizinhança. "A sede de expansão foi tão grande que o Carrefour passou a comprar qualquer coisa", diz o consultor de varejo Eugênio Fogaholo. Com a incorporação das lojas vieram as surpresas desagradáveis. Várias das unidades adquiridas operavam na informalidade, com alto grau de sonegação de impostos. "Ao regularizá-las, tivemos de aumentar os preços dos produtos, o que provocou a perda de clientes e, portanto, de faturamento", diz Pueyo, que assumiu o comando da subsidiária brasileira em 2004. Sem experiência na operação desse tipo de loja no Brasil, o Carrefour começou a patinar. Seus sistemas de compras e distribuição foram montados para atender basicamente a hipermercados. Tentou-se usar a mesma estrutura para as unidades menores -- e não deu certo. Os problemas começaram a se refletir em todo o negócio. A dificuldade em digerir as aquisições deixou o Carrefour mais lento para reagir ao avanço dos concorrentes.

Nos últimos seis anos, a rede cresceu menos que os principais rivais. Em 2000, os franceses perderam a liderança do mercado brasileiro para o grupo Pão de Açúcar e permitiram o avanço da cadeia americana Wal-Mart. Entre 2000 e 2005, o Pão de Açúcar quase dobrou o faturamento, de 9 bilhões para 16 bilhões de reais. O Wal-Mart cresceu dez vezes depois das aquisições das redes Bompreço e Sonae, chegando ao faturamento de 12 bilhões de reais. Já o Carrefour saiu de um

volume de vendas de 9 bilhões para 12 bilhões no mesmo período. Seja como causa, seja como reflexo dessa situação, a rede enfrentou um período de alta rotatividade na presidência, justamente na fase mais crítica de consolidação do modelo de supermercados. Desde 2000, três executivos passaram pelo cargo -- cada um tentando imprimir a própria personalidade ao negócio. Como resultado da desastrada aventura no segmento de supermercados, o Carrefour se viu obrigado a fechar quase 100 lojas Champion e sepultar de vez a marca no Brasil. Desde março, a empresa tenta emplacar uma nova bandeira, a Carrefour Bairro, com lojas de vizinhança muito semelhantes às do Pão de Açúcar. Em vez de converter todas as antigas lojas Champion no novo modelo, selecionou apenas as 34 mais bem localizadas e que tinham maior chance de dar certo.

<b>Vendas no mundo</b>	
Distribuição do faturamento global pelas principais regiões onde a rede francesa atua <sup>(1)</sup>	
<b>Total de vendas global: 97 bilhões de dólares</b>	
França	48%
Europa (excluída a França)	37%
Ásia	8%
América Latina	7%
<i>(1) Dados relativos ao ano de 2005</i>	

A situação da matriz, em Paris, também não ajudou a operação brasileira. Envolvida em uma feroz disputa com as redes de varejo especializadas em descontos agressivos na Europa, o Carrefour descuidou-se do modelo de supermercado que tentava implantar por aqui. "O Brasil só reproduziu as deficiências da matriz, que também não conseguia operar esse modelo de forma eficiente", diz o consultor Marcos Gouvêa de Souza, da Gouvêa de Souza & MD. As dificuldades na Europa derrubaram o antecessor de Durán, o francês Daniel Bernard. Sob a nova gestão, a empresa optou por uma maior agressividade de preços. Também passou a investir em mercados em que o potencial de crescimento era considerado maior. Hoje, o centro da estratégia de expansão do Carrefour se divide entre a Europa, que concentra 85% de seu faturamento, e a Ásia. Com destaque para a China. Nos últimos dois anos, foram abertas mais de 300 lojas da rede no país. É justamente a velocidade da expansão chinesa, aliada aos problemas operacionais, o grande fantasma do Carrefour brasileiro. "Numa rede altamente internacionalizada como a do Carrefour, a disputa por investimentos da matriz é acirradíssima", diz o consultor Gouvêa. É nesse cenário que a operação brasileira terá de brigar para recuperar o terreno perdido e encontrar espaço para crescer.



Copyright © 2006, Editora Abril S.A. -  
Todos os direitos reservados. All rights reserved.