

Cuide primeiro da sua casa

Ao me preparar, com muita leitura, pesquisas em livros, revistas e na internet, para preparar este artigo, cheguei a algumas interessantes conclusões.

A origem do que observei vem de algo muito conhecido e já muito discutido.

A globalização de tudo, que é uma verdade crescente no mundo, e que começou quando o Império Romano abriu estradas pela Europa para o controle e a circulação de gente e mercadorias, hoje é fortemente exercida na área de distribuição alimentar e não alimentar.

Isso pode ser verificado, no caso do varejo, ao conhecer o grande número de países em que operam os maiores varejistas de alimentação do mundo.

Conheçam os números, extraídos da revista Supermarket News e de um estudo da Planet Retail.

Nos países desenvolvidos

Rede	País de origem	Onde operam
Wal-Mart	E. Unidos	14 países
Kroger	E. Unidos	1 país
Costco	E. Unidos	8 países
Ahold	Holanda	10 países
Tesco	Inglaterra	12 países
Carrefour	França	35 países
Auchan	França	13 países
Casino	França	30 países
Metro	Alemanha	31 países
Aldi	Alemanha	15 países
Rewe	Alemanha	13 países
Schwarz	Alemanha	23 países
Seven & I	Japão	20 países
Aeon	Japão	11 países

econômica e socialmente, as redes locais sem dúvida estão tomando conta, e muito bem, de seu feudo. Preocupam-se primeiro em tomar conta da casa, do seu país de origem, para depois se preocuparem com a expansão além-fronteiras. Assim, elas não só são a número um, como, muitas vezes, a número dois, três e quatro do seu país.



Para citar alguns desses países, comecemos com os criadores dos Supermercados, os **Estados Unidos**, e os criadores dos Hipermercados, a **França**.

O **americano** Wal-Mart, líder mundial da distribuição, com vendas em 2006 de 343 bilhões de dólares e operando em 14 países, continua sendo o líder nos Estados Unidos. Como estratégia, procura só operar em países onde pode ser o número um ou o número dois. Por conta disso, já vendeu sua operação da Alemanha e da Inglaterra, para com isso concentrar-se no país de origem e nos outros onde é líder, como o México e a Argentina, e em países como o Brasil, onde pode chegar à liderança. Nos Estados Unidos, a segunda, a terceira, a quarta e a quinta rede também são nativas.

O Carrefour, segunda maior rede varejista mundial, opera em 35 países, tem vendas globais de 97,7 bilhões de dólares e é o líder na sua casa, a **França**, com vendas domésticas de 49 bilhões de dólares.

É bem verdade que ser líder na França não é uma tarefa difícil, pois poucos estrangeiros se aventuraram a entrar no país. Só alguns Discouners, como os alemães Aldi e Schwarz, e o belga Delhaize.

Isso é mérito das redes francesas, que ocupam todos os espaços e são evoluídas. As seis maiores do

país são realmente grandes, nacional e internacionalmente, e operam diversos formatos de loja. Dessa forma, conseguem proteger, e bem, seus domínios.

Na **Alemanha**, a liderança é do Grupo Edeka, que opera mais de 10 mil lojas no país. Em 2006, suas vendas chegaram a 40,8 bilhões de dólares. Esse grupo pouco se aventura no exterior, exceto na Dinamarca e na Áustria. Assim, concentra seu foco e fogo no seu mercado doméstico, onde há acirrada concorrência de outras redes alemãs. Preocupa-se em se manter a líder da sua casa.

A líder na **Itália** é uma empresa local, a Coop Itália, com vendas anuais de 16 bilhões de dólares.

A **Holanda**, pequeno país banhado pelo Mar do Norte, com 16 milhões de habitantes e renda de 550 bilhões de dólares, é um país rico e desenvolvido, com PIB per capita de 34,4 mil dólares. Conseguiu também conter a invasão de redes estrangeiras, à exceção da alemã Aldi, e, mais do que isso, cresceu no exterior com o seu líder Ahold, que vende internamente mais de 9 bilhões de dólares.

No **Reino Unido**, a liderança incontestada é do inovador Tesco, rede inglesa que este ano começa um arriscado programa de "invasão" dos Estados Unidos.

De estrangeiros nos países, de novo



Divulgação

Garanta seu mercado doméstico. Só depois se aventure

estão os Discounters alemães Aldi e Schwarz, mas ainda com pequena participação no mercado.

Além do Tesco, o número um, as outras quatro maiores redes também são inglesas.

Quem vai querer atravessar o Canal da Mancha e afundar nele, como aconteceu com a incrível Esquadra Invencível espanhola em 1588?

Na Península Ibérica, a liderança em **Portugal** é da rede portuguesa Jerônimo Martins, e na **Espanha**, de um grupo espanhol, o El Corte Inglés.

Vamos agora ao **Japão**. Lá, encontraremos o fortíssimo grupo varejista japonês Seven & I na liderança. Ele inclusive comprou há alguns anos a famosa e forte rede americana de Lojas de Conveniência Seven & Eleven, que já esteve no Brasil com uma pequena rede, por acaso aqui malsucedida.

Esta é a realidade dos países ricos, cujas redes, além de exportarem tecnologia, têm poder econômico e financeiro para se manter na liderança em seus países de origem. *Sabem que precisam cuidar primeiro da sua casa.*

Quando analisamos os **Países menos ricos** os chamados emergentes, em processo de desenvolvimento, os líderes já começam a ser redes estrangeiras. Afinal, elas têm dinheiro para comprar as nativas, do mesmo modo que os times de futebol europeus compram os nossos melhores, jovens e promissores jogadores. Mas há sempre redes locais disputando mercado.

Vejam o caso do **Brasil**: com PIB superior a 1 trilhão de dólares e superfície continental, constantemente tem sido estudado e invadido. Há alguns anos, a primeira rede do país era nacional, mas hoje as três maiores redes do país, Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-

Mart, são estrangeiras. A segunda se coloca ainda como genuinamente brasileira, "pero no mucho", à medida que o controle acionário mudou de mãos e seu executivo já tem como segunda língua o francês. E até nossa quarta rede, a G.Barbosa, no fim de 2007 está passando o controle acionário para o chileno Cencosud.

O mexicano Cifra, líder do seu país, foi comprado há mais de 15 anos pelo Wal-Mart em participações suaves e crescentes. No começo, 25%, depois, 50%, e hoje tem o controle total do capital social. Com vendas de quase US\$ 20 bilhões no **México**, o grupo tem market share de 21,8%. Outros estrangeiros deixaram o país e as outras redes mexicanas tentam formas de união para poder competir com o bicho-papão americano.

Na **Argentina**, a liderança é do francês Carrefour, seguido de perto pelo chileno Cencosud. No **Chile**, lidera outro francês, o Casino, com a rede local D&S, mas as outras redes são todas nacionais.

Agora, a situação da potencialíssima **China** é delicada. Os grupos locais estão se agüentando nos primeiros lugares, mas têm sido ajudados muito por leis protecionistas. Além disso, o negócio supermercados ainda está engatinhando por lá. Estrangeiros como Carrefour, Wal-Mart, Tesco, Auchan e Aeon, entre outros, fazem forte pressão e têm entrado no país por meio de joint-ventures com as redes locais, brigando, no bom e no mau sentido, para ganhar market share.

Num país com 1,313 bilhão de habitantes e bocas para alimentar, com PIB neste ano de mais de 3 trilhões de dólares, qualquer ponto percentual ganho é muito dinheiro. Este ano, a China deve se colocar como o terceiro ou quarto maior país do mundo em produção e serviços.

Esta é a situação desse grupo de países. O primeiro ou o segundo já são estrangeiros, mas a concorrência nativa continua a brigar e a **oferecer resistência**.

Vamos agora falar de um terceiro grupo de países, os Pouco de-

Global

Práticos e Inteligentes

Movimentando seu negócio.

Sempre atenta às necessidades dos supermercadistas, a IDECAR busca desenvolver equipamentos de movimentação e armazenagem para as mais diferentes funções, com qualidade inquestionável e design eficiente. Deste modo, a empresa consegue atingir sua principal meta: colocar a praticidade a serviço da otimização das dinâmicas profissionais de seus clientes.



SAC 0800 551796
www.idecar.com.br

LeadMart.com.br

desenvolvidos, ou em início de desenvolvimento, mas com mercado interessante, ou por ser país vizinho ou por ser estratégico. Aí não só a liderança é de estrangeiros, mas eles tomam conta de várias posições. Vejam o caso dos melhores países da ex cortina-de-ferro. Ao se libertarem do jugo russo, não tiveram tempo de se preparar e foram invadidos pelas redes estrangeiras.

Na **Romênia**, por exemplo, as cinco maiores redes, com 22% de participação de mercado, são de fora. Falo do Metro, Rewe, Carrefour, Louis Delhaize (Cora) e do grupo Delhaize. O interesse é explicado pela boa renda *per capita* de 5,44 mil dólares anuais em um país com 22,3 milhões de habitantes e muito espaço para crescer.

A **República Tcheca**, cuja capital é a maravilhosa Praga, está na mão dos estrangeiros. Das dez maiores redes supermercadistas, só duas são locais. A liderança é do Grupo Schwarz, com as suas Lidl e Kaufland.

Já fora das ex-colônias, a **Turquia**, que a todo custo quer participar do Mercado Comum Europeu, já foi invadida pelos estrangeiros por meio das associações ou compras. O líder é o suíço Migro, com sua rede Migros Turk. No seu pé vem correndo o francês Carrefour.

Até a pouco desenvolvida **Angola**, mas rica potencialmente e país estratégico na África, já é dominada por estrangeiros. Na década de 70 o Pão de Açúcar abriu um hipermercado Jumbo por lá, que hoje pertence à rede francesa Auchan. E há um grande operador da África do Sul, o Shoprite.

O quarto grupo é o que chamo de **Países desinteressantes**, aqueles com características fortemente regionais, mercado potencial baixo, apesar de alguns terem boa renda *per capita*, mas que não despertam o interesse dos grandes.

Falo da **Letônia, Lituânia, Estônia, Noruega e Irlanda**, entre outros, cujas redes locais são as líderes e em muitos casos não há nenhum estrangeiro operando no país.

E há um último grupo, o de

países onde **ninguém quer ir** de jeito nenhum.

O que as grandes redes poderiam fazer na **Albânia, Bolívia, Nepal, Islândia, Finlândia, Macedônia e Líbano**, entre tantos outros, com um mercado potencial que pouco acrescentaria aos seus resultados?

Neste grupo se enquadram vários países africanos e orientais, pequenos em gente e em potencial e com cultura comercial de varejo difícil de ser alterada e vencida.

Quero agora mostrar em relação ao Brasil um exemplo de **ataque mal sucedido e um de defesa bem sucedida**.

A rede baiana Paes Mendonça era, em 1991, a terceira rede nacional, atrás só do Carrefour e do Pão de Açúcar. Mas o título desta matéria, "*Cuide primeiro da sua Casa*", não foi respeitado. A rede era dona absoluta da Bahia, onde muitas outras redes nacionais se atreviam a entrar, mas nunca conseguiam. Eles supriam quase todas as necessidades dos consumidores, bem como compravam qualquer terreno pelo qual alguma rede de outro estado pudesse se interessar.

Aí resolveram atacar, ser nacionais, abrindo várias lojas no Rio, em Minas e em São Paulo. Este desvio de atenção foi fatal. Preocupados com os novos mercados, foram abrindo a guarda na sua própria casa, que começou a ser invadida. E deu no que deu. Perderam em todas as frentes.

Em 1995 já era a quinta rede nacional, em 1998 a sétima e em 1999 já tinham vendido quase todas as suas lojas. **Saíram de casa para perder inclusive a própria casa**.

Outro exemplo interessante é o do Estado do Pará. Em 1973, o Pão de Açúcar comprou a rede local Carisma, com cinco lojas, e nos anos seguintes cresceu com várias lojas novas, inclusive um hipermercado. Ao ir para lá, o grupo não teve problemas de perder espaço em São Paulo ou algo assim, pois era um grupo bem estruturado.

No entanto, as redes locais não se intimidaram, melhoraram sua operação, foram se modernizando e

ganhando market share. Mais de duas décadas depois, o Pão de Açúcar deixou o estado do Pará.

O mérito foi e é das redes locais, que fizeram um bom trabalho "*Cuidando bem da sua Casa*".

Defenderam-se, fortaleceram-se e ficaram em casa para ganhar.

Um resumo de tudo isso é simples.

- Quando um mercado é grande e rico, os líderes nacionais tomam conta da casa e não dão espaço para nenhuma pretensão estrangeira. Ainda tenho na memória a ida de vários franceses ao mercado americano, como Carrefour, Leclerc e Auchan, com passagem de ida e de volta.

- Nos mercados emergentes e promissores as redes globais atacam, comprando ou não, e já são líderes em vários países. Mas antes disso precisam da segurança do lucro feito em casa, para garantir essa empreitada.

- Nos pouco desenvolvidos, o interesse só ocorre se o país for vizinho ou estratégico.

- A liderança é dos locais, em países desinteressantes.

- Isso também vale para os países pobres ou muito pequenos, onde ninguém quer ir.

- Nesses dois últimos grupos, os locais devem se aproveitar do desinteresse dos globais e cuidar direitinho da sua casa, crescer e não dar espaço para futuras invasões.

Nunca se esqueçam que até Dom João VI, ao sair do Brasil, disse, preocupado, a seu filho, o futuro imperador Dom Pedro I: "Coloque a coroa do Brasil em sua cabeça antes que algum aventureiro lance mão dela".

... E assim caminha a Humanidade globalizada.

Esta é a minha tese. É melhor concentrar-se onde já estão, "*Cuidando da sua Cidade, Estado ou País de origem*", para garantir lucro e mercado, e só se aventurar por aí depois de estar forte e seguro o suficiente para poder correr riscos de capital e conseguir atacar e se defender bem, e ao mesmo tempo.

* Consultor da Ascar & Associados e da Abras