



Reverendo cenários:

[Carrefour - A ameaça da guilhotina](#)

Por Denise Carvalho – Exame (em 2007)

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

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 Luis 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 décadas globais. Em 2005, Duran levou ao patíbulo as operações da rede no México, no Japão, na Coreia 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

Falta de flexibilidade

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

Logística ineficiente

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

Avanço dos concorrentes

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 Foganholo. 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 desastrosa 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.

Vendas no mundo

Distribuição do faturamento global pelas principais regiões onde a rede francesa atua(1)

Total de vendas global: 97 bilhões de dólares

França 48%

Europa (excluída a França) 37%

Ásia 8%

América Latina 7%

(1) Dados relativos ao ano de 2005



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.

Este conteúdo foi publicado em Terça, 2 de Janeiro de 2007 às 12:27 e está arquivado em [Negócios](#). Você pode acompanhar quaisquer comentários a esta publicação através do [RSS 2.0](#). Você pode [deixar uma resposta](#), ou [link](#) do seu próprio site.

2007

- Em abril o Grupo Carrefour adquiriu o Atacadão no Brasil, uma das maiores redes de atacado do País. Hoje, são 40 lojas em 10 estados.
- Lançamento da Linha FLV Viver Orgânico composta por frutas, legumes e verduras orgânicos.



- Em maio deste ano é criado o Carrefour Soluções Financeiras cujo objetivo é ofertar serviços e soluções aos clientes no setor financeiro.
 - Lançamento da Linha Les Cosmétiques: linha de cosméticos para pele e cabelo.
 - Inauguração do Laboratório de Desenvolvimento de Produtos.
 - Em julho o Carrefour atinge 48% de participação nas vendas de Marca Própria das Grandes Cadeias.
 - Criada a linha 1o. Preço: linha de produtos com preços reduzidos.
 - Carrefour Express: em agosto deste ano, 05 lojas do formato conveniência foram inauguradas em 5 postos de rua do Carrefour em Porto Alegre (RS).
 - Em outubro é lançado o Carrefour Connect. Uma parceria inédita entre o Carrefour e a Telefônica que vão instalar, integrar e configurar na casa do cliente computadores, internet, tv, home theater, rede wireless, entre outros.
- ▶ **2006**
- Lançamento da Linha Viver que é uma linha de produtos saudáveis divididos em seis famílias: Diet, Light, Orgânicos, Funcionais, Soja, Zero.
 - Em Maio o Carrefour inaugurou os supermercados Carrefour Bairro com presença em Minas Gerais, São Paulo e Distrito Federal. Atualmente, são 37 lojas.
- ▶ **2005**
- Inaugurada a primeira Drogaria Carrefour no Brasil. Atualmente, a Drogaria Carrefour está entre os maiores grupos do setor no país em faturamento.
 - Em Março de 2005 foi criado o Serviço Amigo do Cliente Carrefour (SAC) com objetivo de aproximar a empresa de seus clientes. Hoje, o SAC Carrefour atende a 70 mil ligações por mês e ganhou por dois anos consecutivos, o prêmio de Empresa que Mais Respeita o Consumidor, concedido pela Revista Consumidor Moderno.
- ▶ **2001**
- Inaugurada a primeira agência do Turismo Carrefour.
- ▶ **2000**
- Carrefour torna-se o segundo maior distribuidor do país com o aumento da sua participação na sociedade italiana Gruppo Spa.
 - Associação Carrefour e Marinopoulos: maior grupo de distribuição da Grécia.
 - Carrefour líder de distribuição na Bélgica com o aumento para 100% na sociedade GB
 - Associação Carrefour e Maus na Suíça.



- Criação do GNX, GlobalNetXchange. O primeiro mercado mundial de compras online em associação com a Sears e Oracle.
- Hipermercados Continente tornam-se Carrefour, enquanto Supermercados Continente passam a se chamar Champion.
- Lançamento do website de e-commerce Ooshop.
- Inauguração da primeira loja Carrefour no Japão.
- Criado o Instituto Carrefour para atuar na formação dos funcionários e coordenar as ações socioambientais da companhia. Agora o Instituto assume uma estratégia de relacionamento para se transformar num Espaço Cultural, abrindo suas portas ao público com uma programação que inclui exposições, cinema, palestras, cursos, grupos de discussão, etc.

▶ 1999

- Carrefour e Promodès tornam-se o maior grupo de distribuição no continente europeu e o segundo maior mundial.
- Foi comprada a bandeira DIA%, criada em 1979 na Espanha, que detém, hoje, mais de 3.700 lojas em todo o mundo.
- Aquisição de 85 supermercados no Brasil com a compra de 23 unidades das Lojas Americanas, além da totalidade das lojas da rede Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão (MG), Rainha, Dallas e Continente (RJ).

▶ 1998

- Promodès amplia seus acordos com grupos de distribuição. Desta vez com a Gib, na Bélgica; a Norte, na Argentina; a Gs, na Itália.
- 16 lojas Mammouth tornam-se parceiras e adotam a bandeira Carrefour.
- Carrefour integra atividades com o supermercado Stoc e Marché Plus.
- Mais 3 países passam a contar com a qualidade dos hipermercados Carrefour: Chile, Colômbia e Indonésia.

▶ 1997

- Carrefour Bio: uma nova linha de produtos biológicos.
- Singapura e Polônia. Carrefour torna-se a cada dia uma marca mundial.
- Promodès adquire a cadeia de supermercados Catteau.
- Lançado o projeto Garantia de Origem para oferecer produtos mais saudáveis, saborosos, com aspecto diferenciado, bem como social e ecologicamente corretos. Atestado de qualidade, de respeito ao trabalhador rural e de preservação do meio ambiente, conta com uma linha composta por produtos que tem todo processo de produção até a gôndola acompanhado pelo Carrefour. O Garantia de Origem é



uma marca mundial do grupo.

▶ **1996**

- Tailândia, Coreia e Hong Kong ampliam a participação do Carrefour no mercado asiático.
- Promodès adquire a cadeia de lojas Félix Potin

▶ **1995**

- Carrefour chega à China.

▶ **1994**

- Inauguração dos primeiros hipermercados Carrefour no México e na Malásia.
- Inaugurado o primeiro posto de gasolina Carrefour numa evolução do negócio no Brasil para atender aos consumidores com mais serviços e conveniência, sempre com a qualidade e a credibilidade da marca Carrefour.

▶ **1993**

- Expansão do Carrefour no mercado europeu: Itália e Turquia.

▶ **1992**

- Criação das primeiras 'Fileiras Qualidade Carrefour'.

▶ **1991**

- Carrefour adquire Euromarché e Montlaur.
- Consumidores gregos aprovam as primeiras lojas Continent.