

Na Índia, Walmart vai ao campo

Dois anos após chegar ao país, rede varejista americana tenta implantar seu modelo de alta eficiência na agricultura local

Vikas Bajaj

THE NEW YORK TIMES

À primeira vista, os canteiros de legumes nesta vila, no norte da Índia, não diferem daqueles encontrados nas pequenas propriedades agrícolas do interior do país. De perto, no entanto, os visitantes podem reparar experimentos curiosos: armadilhas para insetos feitas com sacos plásticos reutilizáveis; pedaços de bambu ajudando um melãozinho a crescer; e mudas que germinam em bandejas plásticas sob uma rede fina.

São certamente inovações de baixa tecnologia. Mas elas são também cruciais para os objetivos do benfeitor que as forneceu – o Walmart. Dois anos após sua chegada à Índia, a rede varejista tenta fazer na agricultura o mesmo que fez em indústrias de todo o mundo: transformar modelos de negócios ao usar suas práticas de extrema eficiência para aumentar a produtividade e acelerar o fluxo das mercadorias.

Nem todos estão felizes com a presença da empresa na Índia. Muitos ativistas indianos e funcionários do governo consideram abjetas as grandes cadeias varejistas, temendo que elas levem à falência os milhões de lojistas da Índia. Alguns legisladores suspeitam da motivação da empresa. O governo ainda não permite que lojas do Walmart e de outras cadeias estrangeiras vendam diretamente para os consumidores.

Mas o Walmart está insistindo porque suas iniciativas na Índia são fundamentais para sua estratégia global de crescimento. Confrontada com mercados saturados nos Estados Unidos e em outros países desenvolvidos, a empresa precisa estabelecer uma presença maior nos mercados emergentes, como a Índia, onde as lojas modernas representam apenas 5% da indústria varejista do país.

Estratégia. Ter um bom relacionamento com os agricultores é algo central para os planos da empresa. Apesar de o Walmart entrar no mercado indiano com muitos de seus produtos tradicionais, como roupas, artigos eletrônicos e bens para o lar, nenhum deles é mais essencial do que a comida. A rede precisa de produtos de qualidade a preços baixos para atrair um volume considerável de consumidores.

Os desafios são significativos. Comprar e transportar produtos são tarefas difíceis porque a Índia tem milhões de pequenos



Ganhos. Depois que começaram a seguir as dicas do Walmart, alguns agricultores conseguiram aumentar o rendimento das colheitas em até 25%

Restrições à indústria varejista impedem expansão

● Os executivos do Walmart não divulgaram a quantia que a empresa já teria investido na Índia, mas esta operação está na vanguarda de uma segunda grande iniciativa de entrada nos mercados emergentes. Na década de 1990, a Walmart se instalou na China, no México e no Brasil, e agora tem centenas de lojas nesses países. Em comparação, a Barhti Walmart tem apenas uma loja atacadista e deve abrir ou-

fazendeiros e um sistema de agricultura complicado, cheio de intermediários.

Em Haider Nagar, no fértil e produtivo estado de Punjab, os agricultores que fornecem legumes ao Walmart dizem gostar de fazer negócio com a empresa. Ela costuma pagar entre 5% e 7% a mais do que o preço pago pelos mercados atacadistas locais, disseram. E eles não precisam pagar pelo transporte do produto porque o Walmart vai buscá-lo.

Abdul Majid, que vende pepinos para o Walmart, diz que o rendimento de suas colheitas au-

mentou 25% desde que ele começou a seguir as dicas de agricultura, como o melhor momento para o emprego de fertilizantes e a quantidade certa dos mesmos – mais zinco, menos potássio – oferecidos pela empresa e por sua parceira, a Bayer CropScience.

Mohammad Haneef, agricultor de um vilarejo próximo, disse que já vendeu seus produtos a duas outras empresas antes de se tornar fornecedor do Walmart, mas uma delas encerrou as atividades e a outra começou a atrasar pagamentos. “O Walmart é muito melhor, mas seus

recentemente uma lei que impede empresas atacadistas como a Barhti Walmart de obterem mais de 25% de sua renda com vendas para “empresas do mesmo grupo” – termo que não é claramente definido nas regras. A porta-voz da Barhti Walmart, Arti Singh, disse que a empresa está tentando descobrir o que isso significa.

Nos últimos dois anos o Walmart aprendeu a adaptar suas operações a numerosos desafios. Para driblar os congestionamentos, por exemplo, os centros de distribuição ficam a uma distância de 200km. Na China, é o dobro.

ziram significativamente suas iniciativas no ramo dos supermercados. Algumas empresas cresceram rápido demais e acabaram sendo extintas. Mas muitas outras foram derrubadas pelos numerosos nós que restringem a agricultura no país: leis determinam quem pode comprar as colheitas dos agricultores, 35% das frutas e legumes são desperdiçados por causa do transporte ineficiente e os agricultores ganham pouco demais para investir em suas propriedades marginais.

“Quem disser que consegue revolucionar o varejo neste país num período curto” estará superestimando as próprias capacidades, disse R. Gopalakrishnan, diretor executivo do Tata Group e presidente da Rallis India, empresa que fabrica fertilizantes, sementes e pesticidas.

“Quem disser que consegue revolucionar o varejo neste país num período curto está superestimando própria capacidade”

Obstáculos. O Walmart enfrenta também os limites da proibição imposta por Nova Délhi às cadeias varejistas de propriedade estrangeira, que são impedidas de vender diretamente para os consumidores indianos.

“Ter negado o acesso a nossas próprias lojas varejistas criadas com nosso próprio investimento é um obstáculo grave”, disse Raj Jain, que chefia as operações do Walmart na Índia. “Como podemos arcar com o custo do in-

vestimento na estrutura de produção se não teremos acesso ao balcão de vendas?”

No momento o Walmart opera na Índia por meio de uma joint venture dividida meio a meio com a Barhti Enterprises, um conglomerado indiano que também é dono da maior operadora de telefonia celular do país. A parceria, conhecida como Barhti Walmart, abastece lojas varejistas que são de propriedade integral da Barhti e administra uma loja atacadista que vende para lojistas, hotéis e outras empresas.

● **Desafios**

RAJ JAIN
CHEFE DAS OPERAÇÕES DO WALMART NA ÍNDIA

R.GOPALAKRISHNAN
PRESIDENTE DA RALLIS

Fonte: O Estado de S. Paulo, São Paulo, 17 abr. 2010, Economia & Negócios, p. B23

● Desafios

RAJ JAIN

CHEFE DAS OPERAÇÕES DO WALMART NA ÍNDIA

“Ter negado o acesso a nossas lojas varejistas criadas com investimento próprio é obstáculo grave. Como arcar com o custo do investimento na estrutura de produção se não teremos acesso ao balcão de vendas?”

R.GOPALAKRISHNAN

PRESIDENTE DA RALLIS

“Quem disser que consegue revolucionar o varejo neste país num período curto está superestimando própria capacidade”

investimento na estrutura de produção se não teremos acesso ao balcão de vendas?”

No momento o Walmart opera na Índia por meio de uma joint venture dividida meio a meio com a Barhti Enterprises, um conglomerado indiano que também é dono da maior operadora de telefonia celular do país. A parceria, conhecida como Barhti Walmart, abastece lojas varejistas que são de propriedade integral da Barhti e administra uma loja atacadista que vende para lojistas, hotéis e outras empresas.

/ TRADUÇÃO DE AUGUSTO CALIL