



Modelo de globalização



Esta reportagem conta como o grupo cervejeiro mexicano Modelo conseguiu impor sua marca mais conhecida, a Corona, ao difícil mercado norte-americano e ao restante do mundo e faturou US\$ 3,25 bilhões em 2001

De todos os destinos turísticos mexicanos, Cancún é hoje a praia mais visitada pelos jovens. Por isso, as empresas interessadas nesse público-alvo enviam exércitos de promotores, que inundam as discotecas e bares locais, onde oferecem amostras de licores, cigarros, preservativos, desodorantes, refrescos, bronzeadores e tudo que possa ser consumido pela moçada.

O trabalho costuma ser divertido, porém exaustivo, principalmente se o empregador for a cerveja Corona. Segundo Jorge Valdez, promotor da marca em 2001, “desde o primeiro momento em que vêm sua roupa com o logotipo da Corona, os turistas o cercam e tiram fotos com você como se fosse um herói ou astro do rock; é algo muito inusitado, que não acontece com os promotores de outras empresas”.

Sinopse

- Nem todos estão familiarizados com a mexicana Cerveceria Modelo, mas certamente todos conhecem pelo menos uma de suas marcas fortes, exportada para 150 países: a cerveja Corona. Trata-se simplesmente da quinta cerveja mais vendida no mundo.

- Exemplo de empresa latino-americana que conseguiu globalizar-se com muito sucesso, a Modelo se apóia em alguns trunfos: um é seu departamento de exportações, criado na década de 1970 para decifrar os gostos e preocupações dos mercados nos quais tenta entrar; outro, a mistura de apego à tradição com inovação mercadológica; o terceiro, a importância atribuída ao chamado fator humano; e o quarto, pode-se dizer, são os incentivos do Nafta, o mercado regional que o México compartilha com os EUA.

- Em visita especial à cervejaria, sediada na Cidade do México, **HSM Management** conta a trajetória da companhia. Fundada em 1925 para centralizar a produção e comercialização de cerveja em seu país e capitaneada em grande parte de sua existência pelo lendário “don” Antonio, a Modelo reúne hoje cinco marcas poderosas e participação acionária majoritária da norte-americana Anheuser-Busch. A reportagem é de Mauricio González.

Essa alegria dos turistas não deve surpreender. Na verdade, é decorrente da identificação do produto como algo “cool”, associado ao bem-sucedido marketing da Corona, a cerveja mexicana que, como a garrafa de Coca-Cola, o Big Mac e o tênis Nike, se converteu em um dos ícones de consumo que definem a era da globalização.

A Corona é o carro-chefe do Grupo Modelo, fundado em 1925 e líder na fabricação, distribuição e venda de cerveja no México. Gigante com oito fábricas em seu país, o grupo tem capacidade para produzir 4,6 bilhões de litros anuais de cerveja. Durante 2001, saíram dessas fábricas 3,84 bilhões de litros (5,1% a mais que em 2000), dos quais 2,85 bilhões se destinaram ao mercado interno e o quase 1 bilhão restante, à exportação (16,9% a mais que em 2000).

Suas vendas totais em 2001 atingiram cerca de US\$ 3,52 bilhões, 5,1% de aumento em relação a 2000, proveniente sobretudo do aumento de 8,3% nas vendas ao exterior. Na realidade, 2001 foi o quinto ano consecutivo de crescimento de vendas, que desde 1996 aumentaram 173%. No último exercício (2001), seus lucros foram de quase US\$ 400 milhões.

De sua dezena de marcas, as cinco principais – Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico e Ne-

Os estudos de mercado revelavam que o consumidor norte-americano queria uma cerveja identificada com o clima e as praias do México

gra Modelo— são exportadas, algumas delas para mais de 150 países.

É preciso dizer que 50% das ações preferenciais da empresa estão nas mãos da norte-americana Anheuser-Busch, e as marcas desta, como Budweiser e Bud Light, são comercializadas pelo grupo no México (*veja quadro abaixo*). Mas o sucesso do grupo não se deve apenas ao sócio norte-americano. Construído ao longo de oito décadas, apóia-se numa curiosa mistura de cautela corporativa e inovação mercadológica.

A fundação, em plena revolução mexicana

Em princípios da década de 1920, o México era um caos: a revolta civil, iniciada em 1910 contra o ditador Porfirio Díaz, tinha dado lugar a constantes batalhas entre os caudilhos revolucionários que disputavam o poder político e econômico. O país era um cenário pouco propício para investimentos. Contudo, isso não desanimou um grupo de empreendedores com visão para prever que o universo cervejeiro mexicano, então fragmentado em pequenos fabricantes de presença regional limitada, exigiria uma cerveja de presença nacional para satisfazer as exigências do mercado, uma vez que a revolução mexicana se consolidara e abrisse espaço para o desenvolvimento. Liderado por Braulio Iriarte e Pablo Díez Fernández e convencido de que a crise lhe oferecia uma oportunidade, o grupo abriu, em 25 de outubro de 1925, na cidade do México, a Cervecería Modelo S.A.

Iriarte e Fernández se impuseram a tarefa de unificar o fragmentado mercado mexicano em torno de sua companhia. Para estruturar uma sólida rede de produção e distribuição, foram absorvendo diferentes empresas localizadas em zonas estratégicas do México.

Reuniram uma equipe dirigente formada por Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez Navarro, Nemesio Díez, Manuel Alvarez e Antonino Fernández —“don” Antonino—, figura hoje lendária no meio empresarial mexicano. Espanhol de nascimento, don Antonino chegou ao México em 1949 e começou a trabalhar na contabilidade da Modelo, onde, com o tempo, se

tornaria um dos artífices da expansão. Segundo ele mesmo relata, começar por baixo lhe permitiu adquirir uma visão integral da importância do fator humano na organização. “As pessoas que trabalham nas fábricas têm tanto a dizer sobre seu funcionamento como os engenheiros”, diz. “Os funcionários são o público ideal para apreciar na prática se o que fazemos está correto ou se, ao contrário, existe uma maneira melhor de fazê-lo.”

Embora, aos 83 anos, continue ocupando o cargo de presidente, don Antonino já não é mais o executivo-chefe da Modelo. Essa responsabilidade está hoje a cargo de Carlos Fernández, que, além de diretor da empresa, é o rosto mais visível do grupo no universo corporativo do México. Ele também começou de maneira modesta, realizando pequenos trabalhos como auxiliar de escritório, quando tinha apenas 13 anos. Daí as semelhanças com o modelo mental de seus antecessores. “Crescer com espírito de dedicação e serviço é a filosofia que impulsionou nosso fundador, don Pablo Díez, e que don Antonino soube interpretar todos esses anos; uma

Fatos e números

Nome: Grupo Modelo S.A.

Ano de fundação: 1925.

Sector principal: alimentos e bebidas.

Subsector: cervejeiro.

Marcas principais: Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico e Negra Modelo.

Número de funcionários: 46.890.

Capitalização de mercado: US\$ 8,6 bilhões.

Quantidade de ações em circulação: 3,25 bilhões.

Acionistas: segundo a Merrill Lynch, as decisões da empresa recaem sobre as “cinco famílias” que edificaram o império Modelo. Entre os descendentes figuram Antonino Fernández, presidente do grupo, e María Asunción Aramburuzabala, também uma das principais acionistas do grupo Televisa. Em 1993, a norte-americana Anheuser-Busch comprou 50% das ações não-controladoras do Grupo Modelo por US\$ 1,64 bilhão. Embora o sistema de tomada de decisão continue em poder de

um conselho de administração integrado por investidores mexicanos, o benefício para o comprador é o papel estratégico que o grupo desempenha nas operações da cervejaria norte-americana no hemisfério norte.

Vendas totais em 2001: US\$ 3,52 bilhões (5,1% a mais que em 2000).

Aumento das vendas de 1996 a 2001: 173%.

Faturamento líquido com exportações em 2001: US\$ 788 milhões (17,3% a mais que em 2000).

Lucros operacionais em 2001: US\$ 860 milhões.

Lucros em 2001: quase US\$ 400 milhões (cerca de US\$ 0,12 por ação).

Produção em 2001: 3,84 bilhões de litros (5,1% a mais que em 2000).

Produção destinada ao mercado interno: 2,85 bilhões de litros.

Produção destinada à exportação: 990 milhões de litros.

O elemento essencial da estratégia é o foco no fator humano: a Corona tem mais de 1,2 milhão de horas de capacitação por ano

filosofia de trabalho na qual o que se busca é a criação de uma equipe humana altamente capacitada e um produto de qualidade”, explica ele.

Estratégia de exportação

O aspecto mais surpreendente do Grupo Modelo são suas exportações e, em particular, a impressionante presença de suas marcas nos Estados Unidos, um mercado muito difícil de penetrar devido à força das cervejas locais.

A estratégia de exportação da empresa se delineou na década de 1970, quando foi criado o departamento de exportações, unidade interna voltada para decifrar os gostos e preocupações dos mercados nos quais a companhia deseja entrar. Os estudos de mercado de que Carlos Fernández dispunha revelavam que o consumidor norte-americano queria uma cerveja identificada com o clima e as praias do México, que evocasse elementos de vitalidade (como as profundas raízes mexicanas), além de aspectos de tranquilidade e sossego.

Assim, não é por acaso que a publicidade da Corona apela para a idéia de paraíso. Lugar-comum em seus anúncios é o conceito de praia (sossego) em um ambiente de diversão de férias. Essa associação lhe permitiu penetrar na mente de milhares de jovens norte-americanos de classe média, principalmente com a marca Corona. “Não tínhamos a menor dúvida de que era a Corona, que, por sua qualidade e classe, se converteria num produto que confere *status* aos consumidores jovens norte-americanos. Sabíamos que, para triunfar, era necessário uma cerveja da mais alta qualidade, que não só pudesse competir de igual para igual com as vendidas nos EUA, mas também que as superasse”, afirma o diretor.

As primeiras exportações se voltaram para o sul e o sudoeste dos Estados Unidos, onde a marca já era conhecida pelas pessoas de origem mexicana. Em 1997, a Corona alcançou o primeiro lugar em vendas entre as cervejas importadas pelo país vizinho, desbancando as de origem holandesa, líderes desde 1933. Nesse momento, a participação do Grupo Modelo nas exportações de cerveja mexicana já era de 80,16%, cifra muito diferente do 1,34% de 1979, quando foi criado o departamento de exportações.

Uma vantagem com que não contavam outros países exportadores foi a aprovação, em 1994, do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta). “A Corona é o melhor exemplo dos benefícios oriundos do tratado”, diz Fernández. “Em menos de 20 anos, colocou-se em primeiro lugar entre as cervejas importadas pelos Estados Unidos e Canadá, enquanto países com maior tradição cervejeira levaram mais tempo para entrar nesse mercado.”

Robert E. Ford e Melissa Byun, analistas do banco de investimentos Merrill Lynch, afirmam que, “mesmo com as impressionantes vendas alcançadas pela Modelo nos Estados Unidos, a empresa ainda está longe de atingir seu ponto de saturação”. Acreditam que a cervejaria pode esperar números de crescimento imediato na casa das dezenas. “Além do aumento da população latina, após a tragédia de 11 de setembro de 2001 ocorreu nos Estados Unidos um robusto crescimento nas vendas de cerveja importada, mercado no qual o Grupo Modelo está muito bem posicionado”, dizem os analistas.

Embora a Corona seja o carro-chefe, também têm sucesso na região as marcas Negra Modelo, Corona Light e Modelo Especial, que recentemente ingressou no grupo das *top ten* dentre as cervejas importadas pelo mercado norte-americano.

O Grupo Modelo foi ampliando a presença de suas cervejas no exterior, como já o fizera em seu país de origem. Do mesmo modo que no México, explica Fernández, as cervejas do grupo se posicionaram no mundo em função do gosto dos consumidores. “A Corona Light, do tipo *‘light lager’*, é vendida exclusivamente nos Estados Unidos, onde os produtos de baixo teor calórico são muito populares. A Negra Modelo, ‘a cremosa’, teve grande aceitação nos mercados internacionais mais cervejeiros, como a região nordeste dos Estados Unidos, Europa, Austrália, América Central e do Sul”, assinala o diretor. Em 1985, o Grupo Modelo começou a se expandir para países da costa do Pacífico, Europa, América Central e do Sul e até alguns mercados da África.

A Corona atualmente é exportada para mais de 150 países dos cinco continentes; é a quinta mais vendida do mundo (2,4 bilhões de litros) e representa 39,9% do setor cervejeiro

mexicano. Isso ajudou a Modelo a consolidar suas marcas no mercado interno e a levou a se converter no que os analistas da corretora Merrill Lynch denominaram de uma “fonte de orgulho nacional”, embora a metade de seu capital acionário esteja nas mãos da norte-americana Anheuser-Busch.

Foco em manter a tradição

Diferentemente de outras empresas cervejeiras, que optaram por diversificar suas operações, o Grupo Modelo mantém uma atitude cautelosa diante da possibilidade de investimentos em terrenos não-tradicionais, principalmente desde que Carlos Fernández assumiu o comando. Por exemplo: no início de 2001, a empresa se desfez do controle do Deportivo Toluca, um dos principais clubes de futebol do país.

A decisão colocou em evidência uma renovação de geração, já que o Toluca havia sido adquirido pela cervejaria por um de seus líderes mais admirados, Nemesio Díez, no início da década de 1960, época em que o futebol se tornou paixão nacional no México. Com a morte de Díez em meados de 2000, a Modelo considerou conveniente vender o time, o que

Uma cronologia

1925

É inaugurada a Cervecería Modelo S.A. na cidade do México.

1928

O capital social da empresa é de 6 milhões de pesos mexicanos, com capacidade para produzir 130 mil litros por turno de oito horas, 255 funcionários e venda de um total de 8 milhões de garrafas de suas duas marcas, Corona e Modelo.

1935

A Cervecería Modelo adquire a totalidade da Compañía Cervecera Toluca y México, que produz cerveja desde 1865, com o que adiciona a sua carteira a cerveja Victoria.

1954

A Modelo adquire as companhias cervejeiras regionais Cervecería del Pacífico, em Mazatlán, Sinaloa, e Estrella, em Guadalajara, Jalisco.

1956

Torna-se a empresa líder do setor, com 31,6% das vendas nacionais.

1961

Adquire a Cervecería Modelo del Noroeste, em Ciudad Obregón, Sonora.

1971

Entra em operação a fábrica de vidros do Grupo Modelo (Nueva Fábrica Nacional de Vidrio) e se produz a primeira garrafa.

1979

Com a compra do patrimônio total da Cervecería Yucateca, o grupo soma sua sexta fábrica de cerveja e amplia sua carteira com as marcas Carta Clara, León Negra e Montejo. Inicia-se a construção da Compañía Cervecera del Trópico, em Tuxtepec, Oaxaca. Década de 1980: Incorpora-se o modelo de garrafa tipo “long neck”.

1989

A fábrica de Guadalajara inicia a produção da Corona Light, de exportação exclusiva para a América do Norte.

1997

A Corona se converte na marca líder, entre mais de 450 cervejas importadas, nos Estados Unidos. Entra em operação a primeira etapa da Compañía Cervecera de Zacatecas (a quarta estará pronta em 2003).

não foi bem-visto por analistas externos, que pensavam que mantê-lo tinha um sentido estratégico (já que no México, como no Brasil, há uma forte associação entre cerveja e futebol). Contudo, Fernández queria enviar outra mensagem –a de que o grupo estava concentrado em seu negócio principal de produção, distribuição e venda de cerveja.

Toda a cultura da empresa versa sobre o valor da organização e a capacidade de planejar riscos. Faz muitos anos que ela segue uma política de não-endividamento: seus projetos de modernização e expansão foram financiados quase totalmente com recursos próprios. Foi desse modo que investiram na construção de duas de suas maiores cervejarias –Cervecera del Trópico, no final da década de 1970, e Cervecera de Zacatecas, na de 1990–, obtendo, assim, recursos para financiar suas redes de distribuição e venda.

Avessos à terceirização, os diretores do grupo preferem conservar o controle total do processo de produção, apoiados em suas próprias fábricas de malte, de embalagens de vidro e de alumínio e de tampinhas, tampas e embalagens. A rede própria inclui oito fábricas no México; 697 filiais e subfiliais; escritórios nos Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Argentina, Bélgica, Espanha, Cingapura e Coréia; e uma sólida equipe de transportes para garantir o abastecimento do produto dentro e fora do país.

Fernández ressalta que o elemento mais importante da estratégia é o foco no fator humano: “Constantemente estamos em busca do desenvolvimento e da projeção de cada um de nossos funcionários, com o que garantimos uma mobilidade interna importante que lhes permita enfrentar novos desafios em tudo que lhes é proposto. Destinamos a nossos funcionários mais de 1,2 milhão de horas de capacitação por ano, cifra que está muito acima dos padrões nacional e internacional”.

Planejamento para os vários cenários futuros

O mercado de cerveja mexicano é um duopólio integrado pelo Grupo Modelo e pela Fomento Económico Mexicano (Femsa), empresa engarrafadora da Coca-Cola e produtora das cervejas Tecate, Carta Blanca e Superior. A percepção geral é a de que a Modelo está impondo sua projeção e liderança, tanto dentro como fora do México. Assim a vêem até alguns de seus opositores, que afirmam que a empresa faz pesar sua maior força, perante certos distribuidores, de maneira desleal e monopolista.

Fernández não parece se preocupar com essas críticas. Segundo ele, é normal que isso ocorra quando se atinge uma posição de liderança ante a concorrência. A recessão econômica, por sua vez, merece mais sua atenção: “No México temos sofrido os efeitos de um fenômeno mundial de desaceleração, que teve conseqüências em praticamente todos os países”.

É inegável que o ritmo de crescimento da economia será modesto durante algum tempo, em sua opinião, mas é certo também que há sinais claros de recuperação a médio e longo prazos. “O Grupo Modelo está preparado tanto para um processo de crescimento lento como para um mais acelerado, quando melhorarem as variáveis econômicas dos mercados onde comercializamos nossos produtos”, acrescenta Fernández.

O diretor do Grupo Modelo afirma que a missão da empresa, com ou sem recessão, deve manter-se inalterável: tornar-se uma das primeiras cervejarias do mundo. “Hoje somos a oitava. Esperamos subir mais degraus!”