

# PROPOSIÇÕES E EXPERIMENTOS SOBRE O MÉTODO DE ANÁLISE DE CENÁRIOS NO VAREJO BRASILEIRO

Fernando C. de Almeida  
Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès France - Grenoble  
Prof. Dr. Depto de Administração – FEA/USP  
Av. Prof. Luciano Gualberto 908 – São Paulo – S.P.

Luciana Massaro Onusic  
Mestre em Administração- FEA/USP  
Professora da Faculdade Sumaré  
luciana\_onusic@yahoo.com

Alfredo José Machado Neto  
Mestre em Administração - Facef  
FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca  
[amachado@aci-franca.org.br](mailto:amachado@aci-franca.org.br)

## Resumo

O setor de supermercados no Brasil tem estado bastante dinâmico nos últimos anos, percebendo-se um grande número de fusões e aquisições de redes brasileiras por empresas estrangeiras. A concentração tem aumentado ano a ano, bem como a disputa por participação de mercado.

Este trabalho aplica a metodologia de análise de cenários para desenvolver um cenário futuro do setor de supermercados no Brasil. Os cenários são construídos a partir da coleta de informações junto a executivos brasileiros de diversos setores.

A metodologia de cenários permite desenvolver quadros e perspectivas futuras do setor. O trabalho estende a proposta metodológica de Blanning e Reinig (1998) de construção de cenários, aprofundando o processo de tratamento dos dados proposto por este autores.

## 1 Introdução

O método de análise de cenários tem sido usado há vários anos com o objetivo de construir de maneira estruturada diferentes visões do futuro para as organizações. Através da análise de cenários, executivos procuram planejar como podem mudar suas estratégias dentro de um cenário esperado (MILLET e ZELMAN 2005). O método de cenários busca permitir ao tomador de decisão perceber no ambiente restrições e também espaços e oportunidades de ação (BRECHET et al. 2005).

A análise de cenários é um processo sistematizado de reflexão estratégica que busca ir além de processos de planejamentos baseados em análises financeiras e previsões (SCHOEMAKER 1991). Ainda segundo Schoemaker, cenário é uma esquematização de um futuro plausível apresentado com considerável grau de detalhamento. A construção de cenários não tem, segundo Schoemaker o objetivo de efetuar previsões, mas de delimitar, de reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão.

A análise de cenários é uma técnica qualitativa de previsão com o objetivo de apoiar o processo de planejamento estratégico (BRAUERS e WEBER 1988).

## **2 Objetivos do trabalho**

O presente trabalho tem por objetivo empregar a técnica de análise de cenários para avaliar cenários futuros do setor de varejo supermercadista e do ambiente econômico em geral. Busca assim identificar e estimar a influência de um conjunto de variáveis macro e micro econômicas no cenário brasileiro.

Há vários anos o setor supermercadista brasileiro tem se comportado de maneira bastante dinâmica, com constantes mudanças no perfil da concorrência, em decorrência de fusões ou de aquisições de redes menores pelos grandes competidores nacionais e internacionais (ROCHA & DIB 2002). Exemplos dessas alterações são a aquisição do Sé Supermercados pelo Pão de Açúcar, no Sudeste, a aquisição da rede Real pelo português Sonae, na região Sul, ou mais recentemente, a fusão do Pão de Açúcar com o Sendas ou a aquisição do Bom Preço, empresa líder no Nordeste, pelo Wal-Mart (MARTINS & CANÇADO 2004).

A partir da apresentação de um estudo de caso focado no setor supermercadista a executivos participantes de 3 programas diferentes de MBA (82 alunos), o método de análise de cenários é empregada para descrever um cenário no âmbito mundial e nacional, bem como setorial para o ano de 2009, conforme modelo proposto por Schoemacker (1991). Este modelo é apresentado mais à frente na figura 1.

Baseado no trabalho de autores como Blanning e Reinig (1998), Kirkwood (1997), Schoemaker (1995), Russo e Schoemaker (1989) e procurou-se fazer uma

revisão metodológica e aplicar a análise de cenários no contexto brasileiro e do setor de varejo de supermercados.

Podem-se resumir assim três objetivos buscados neste trabalho:

- Identificar cenários futuros para o setor supermercadista.
- Identificar variáveis impactantes no setor;
- Ampliar a discussão sobre o método e a aplicação de análise de cenários a partir de Blanning e Reinig.

### **3 O método de análise de cenários**

A análise de cenários permite complementar ou substituir análises de decisões probabilísticas (CLEMENT 1996). A descrição qualitativa de um cenário futuro é uma maneira mais rica de expor o futuro que análises quantitativas áridas (SCHANK 1990).

A análise de cenários foi explorada com sucesso pela Royal Dutch/Shell durante os primeiros anos da década de 70 (WACK 1985). A empresa foi capaz de concluir que um choque no preço do petróleo poderia ocorrer e que geraria implicações significativas para a Shell. Ao constatar a dificuldade dos executivos da Shell em perceber a seriedade do que poderia estar por vir, desenvolveram o método de “estórias de cenários” que permitiam aos executivos melhor enxergar além da sua experiência passada (KIRKWOOD 1997).

Hogarth e Makridakis (1981) comentam que a análise de cenários é particularmente útil em condições de incerteza e complexidade.

Segundo Schoemaker (1991), é difícil dizer quando uma empresa deveria utilizar um método de cenários, mas identifica as condições nas quais o método se mostra favorável, conforme o quadro 1.

#### **Quadro 1 – Condições favoráveis à aplicação da análise de cenários**

- 1- Alto grau de incerteza
- 2- Muitas surpresas custosas aconteceram no passado
- 3- Um número insuficiente de novas oportunidades são percebidas e geradas
- 4- A qualidade do pensamento estratégico é baixa
- 5- O setor sofreu mudanças significativas ou está para sofrê-las
- 6- Uma linguagem uniforme é buscada pela empresa
- 7- Existem fortes diferenças de opinião, cada qual com seus méritos
- 8- Seu concorrente está usando planejamento de cenários

Fonte: Schoemaker (1991)

Pode-se inferir assim que o método de análise de cenários se mostra adequado no setor de supermercados uma vez que o setor tem sofrido mudanças significativas (condição 5), com um alto grau de incerteza (condição 1), com novos entrantes no país, passando por processos de fusão e aquisição.

Schoemaker (1991) compara o método de análise de cenários com técnicas estatísticas, análise de decisão e técnicas de previsão.

Sugere então que técnicas estatísticas como análise de cluster são maneiras de pensar em cenários, onde no caso da análise de cluster, identificam-se áreas de alta densidade de dados. O que importa na análise de cenários então é a identificação dos clusters e como seria possível avançar de uma determinada situação para outra no espaço de situações possíveis.

Merkhofer e Keeney (1987) percebem a análise de cenários como uma técnica complementar à análise de decisão onde por exemplo no caso de uma árvore de decisão, cenários podem ajudar a identificar as incertezas mais significativas e probabilidades subjetivas que possam ser associadas.

A análise de cenários procura ir além das tendências e da extrapolação a fim de entender as forças mais profundas do ambiente.

Schoemaker (1991;1995) sugere dez passos na determinação dos cenários conforme Quadro 2. Este quadro é uma evolução do quadro proposto por Russo e Schoemaker (1989).

### **Quadro 2 – Etapas do Processo de Construção de Cenários**

1.	Definir o escopo e período de tempo da análise
2.	Listar os principais atores na decisão
3.	Identificar tendências econômicas, políticas, tecnológicas, ambientais e sociais que podem afetar a organização
4.	Identificar variáveis chave que não podem ser previstas
5.	Construir dois cenários extremos preliminares
6.	Avaliar a consistência destes cenários e criar ao menos dois cenários mais plausíveis
7.	Desenvolver cenários possíveis
8.	Identificar necessidades de novas pesquisas de informação
9.	Desenvolver modelos quantitativos
10.	Construir cenários que envolvam uma visão abrangente de possibilidades futuras

Fonte: Schoemaker (1995)

Kirkwood (1997) sugere que no passo 10 sejam criados dois, três ou quatro cenários possíveis uma vez que é pouco provável que se consiga prever uma configuração exata do cenário futuro.

Kleiner apud Kirwood (1994) destaca que não se pretende prever o futuro, e que provavelmente nenhum dos cenários irá ocorrer, mas todos eles farão com que se esteja mais atento às forças que estão em ação no presente. \

Caso contrário, constata-se que a maioria dos indivíduos e organizações tem uma tendência a subestimar seu desconhecimento sobre o futuro (DAWES 1988; SHOEMAKER 1995) ou mesmo superestimar o futuro (SHOEMAKER 1995). Shoemaker fornece alguns exemplos: Seria difícil imaginar a cem anos atrás o desenvolvimento tecnológico atual. Por outro lado, futurólogos erraram em suas previsões que não se materializaram como a inteligência artificial (robôs não são mais inteligentes que os seres humanos) ou viagens espaciais (poucos são os que a fazem).

Portanto simplesmente estar atento aos problemas já é importante para o tomador de decisão (KIRKWOOD 1997).

O método de análise de cenários serve então para traçarmos um quadro mais plausível reduzindo o risco de subestimar eventos ou superestimá-los (SHOEMAKER 1995).

Ross, Greeno e Sherman (1998) propõem um processo de maneira mais simplificada para a construção dos cenários, em cinco etapas:

1. Priorizar impulsionadores: identificação das variáveis significativas do processo;
2. Construir cenários conceituais: debater sobre os dez impulsionadores principais para um período de dez anos ou mais;
3. Debater estratégias possíveis para levar ao sucesso nos diferentes cenários;
4. Desenvolver a visão: Descrever o futuro que a equipe deseja para empresa;
5. Agir com base nos cenários construídos.

#### **4 Análise de Cenários segundo Blanning e Reinig (1998)**

Os diferentes autores que exploram o método de análise de cenários, Schoemaker (1991;1995), Kirkwoor (1997) ou Ross, Greeno e Sherman (1998) não se aprofundaram em aspectos operacionais da implementação do método. Ficam lacunas de como implementar a discussão dentro de uma organização. Limitam-se a distinguir os passos (Schoemaker 1991;1995, Kirkwoor 1997, Ross, Greeno e Sherman 1998) ou dar exemplos de cenários (Schoemaker 1991).

Blanning e Reinig (1998) vão mais além e propõem um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso.

Os autores sugerem que se faça uma lista de eventos indicando-se a probabilidade de ocorrência destes eventos, obtida a partir da votação por um grupo de participantes do processo. Em seguida é construída uma matriz de eventos, onde no eixo horizontal tem-se a probabilidade do evento (P) e no eixo vertical o quanto o evento é favorável ou desfavorável (F) para a organização ou empresa que está desenvolvendo a análise.

Blanning e Reinig (1998) propõem então que sejam construídos três cenários:

- Cenário otimista- Contem os eventos com altos Ps e altos Fs e também Ps médios e Fs médios.
- Cenário pessimista- Este cenário contém os altos Ps, os Fs baixos, e os Ps médios e Fs baixos.
- Cenário realista- Este cenário conterá todos os Ps com alta probabilidade.

Esta pesquisa retoma e amplifica a aplicação do método proposto por estes autores. Sugere um método de identificação dos eventos, bem como a realização de uma análise fatorial que permite reunir os eventos em fatores comuns.

## **5 O Setor de Varejo Supermercadista**

Tem-se observado uma concentração crescente do setor varejista de supermercados. Hoje, aproximadamente 40% do faturamento no setor é detido pelas cinco maiores redes: Pão de Açúcar, Carrefour, Bom Preço, agora do Wal-Mart, Sonae e Casa Sendas, fundida com o Pão de Açúcar. Tal concentração não é interessante para os fornecedores pois aumenta cada vez mais o poder de barganha dos varejistas sobre eles (PORTER 1985).

A competição acirrada e a ocupação intensa das redes nas diversas regiões econômicas do país, torna difícil a expansão das redes, que para ganharem participação de mercado no passado desenvolveram um constante processo de aquisições de redes menores levando à concentração do setor.

## **6 As maiores do setor no Brasil**

A partir da aquisição do Bompreço pelo Wal-Mart, as 5 maiores redes de supermercados, no Brasil, são: em primeiro o Pão de Açúcar, com um faturamento anual de R\$ 11,669 bilhões; em segundo, o Carrefour, com vendas de R\$ 10,070 bilhões; em terceiro, o Wal-Mart, que fatura R\$ 5 bilhões; em quarto, a rede Sonae, faturando R\$ 3,341 bilhões; e, em quinto, a Casas Sendas, com vendas de R\$ 2,526 bilhões.

O Wall-Mart não possuía até a aquisição do Bompreço, uma posição de liderança e forte presença no o país. Sua atuação estava concentrada no Estado de São Paulo. Com a aquisição do Bompreço, passa a ter uma presença concentrada no Nordeste, com 148 das suas 173 lojas (MARTINS & CANÇADO 2004).

No Brasil tem havido uma tendência de regionalização de mercados, onde em cada região há, pelo menos, uma empresa de destaque (ex. Bompreço no Nordeste, Sonae no Sul, Pão de Açúcar e Carrefour no Sudeste). A estratégia que estas empresas estão adotando para fortalecer sua presença nestes mercados é através da aquisição de redes menores, incorporando novas lojas com clientelas já formadas.

O movimento de incorporação de redes de supermercados no país coloca nas mãos dos cinco maiores grupos cerca de 39% do faturamento do setor com 31 bilhões de reais (Folha de São Paulo 2002). A concentração de grupos de supermercados também é tendência fora do Brasil: nos Estados Unidos, as cinco maiores redes detêm cerca de 40% do faturamento do setor; na Grã-Bretanha, em torno de 60%; e, na França, 67%.

### **6.1 Pão de Açúcar**

O Pão de Açúcar está atuando agressivamente no setor. A fusão do Pão de Açúcar com o Sendas traz impactos significativos.

O novo grupo passará a ter um faturamento de 15 bilhões de reais por ano. Antes da aquisição do Bompreço pelo Wal-Mart, a última grande aquisição havia sido do Pão de Açúcar, adquirindo os Supermercados Sé, em 2002. O Pão de Açúcar havia passado de um faturamento de 7,5 bilhões em 99 para 11,6 bilhões em 2002, detendo algo em torno de 15% de participação no setor. Com a fusão com a rede Sendas, a sua participação cresce ainda mais. Algumas restrições foram feitas pelo CADE, entre elas a de manter a marca Sendas, de não poder fechar nenhuma loja e nem de fazer demissões de funcionários (DIAS 2004).

A rede francesa Casino, tem aproximadamente 30% de participação sobre o Pão de Açúcar.

### **6.2 Carrefour**



O grupo francês tem 9.000 lojas no mundo e 270 lojas no Brasil (Ranking Abras 2003). Detém as marcas Carrefour (78 hipermercados), Champion (98 supermercados) e Dia (61 maxidescontos). A partir de 1999 intensificou suas aquisições e comprou as Lojas Americanas, Planaltão, Rocetti, Mineirão e Rainha Dalas Continente. As lojas Carrefour são as lojas de grande porte no conceito “one stop convenience”, os hipermercados onde a proposta é encontrar todos os produtos necessários ao lar em uma só loja. As lojas Champion são supermercados, menores que as lojas Carrefour, com tamanho médio de loja de 1.500 m<sup>2</sup>. Os supermercados DIA tem uma estratégia de baixo custo, procurando levar preços mais baixos a seus cliente (Carrefour 2004).

### **6.3 Grupo Sonae**

O Grupo Sonae de origem portuguesa, um dos grandes do setor de distribuição na Europa, chegou ao Brasil através de uma joint venture com a empresa Josapar, originando a Cia. Real de Distribuição, baseada no Rio Grande do Sul. Sua área de atuação é a região Sul do Brasil. Cresceu adquirindo outras redes como o Extra Econômico, a Rede Nacional, no Rio Grande do Sul, e o Coletão e o Muffatão no Paraná (SONAE 2004).

### **6.4 Wal-Mart**

O Wal-Mart tem algumas vantagens em relação a seus concorrentes no Brasil tais como bom relacionamento com alguns importantes fornecedores no seu país de origem e novo formato de loja, com grande oferta de produtos ao consumidor (VASSALO 1997).

O Wal-Mart é uma das empresas que se destaca no mercado pelo seu porte e poder de atuação no âmbito mundial. A recente aquisição do Bom Preço pelo Wal-Mart (MARTINS & CANÇADO 2004), coloca atenção especial em suas ações no Brasil, onde até então a rede tinha presença pouco expressiva com faturamento de R\$ 1,7 bilhões, contra os líderes no setor: Pão de Açúcar com faturamento de R\$ 11,6 bilhões e Carrefour com faturamento de R\$ 10,1 bilhões (Abras 2003).

Apesar de uma posição menos expressiva no Brasil, o Wal-Mart é a empresa com maior faturamento no mundo, atingindo a ordem de US\$ 250 bilhões, em 2003 (MARTINS & CANÇADO 2004). Seu recente posicionamento através da aquisição do Bom Preço, no Nordeste, mostra que a rede tem pretensões de expansão no Brasil. No entanto, algumas questões se colocam.

O Wal-Mart, apesar de ter chegado no Brasil em meados da década de 90, cresceu pouco nos anos seguintes, comparado ao tamanho do mercado e às oportunidades existentes. Por uma questão de dificuldades financeiras da rede Ahold no âmbito mundial, esta foi obrigada a vender ativos no mundo a fim de gerar caixa. Surgiu então uma oportunidade de compra de uma nova rede no Nordeste. O Bom Preço, detido pela Ahold foi posto à venda e adquirido pelo Wal-Mart por 300 milhões de dólares passando da sexta posição no ranking de supermercados no Brasil, para o terceiro lugar (DINIZ 2004).

Os sistemas informatizados de controle e logística, responsáveis pela rápida expansão da rede e pela redução dramática nos custos, nos EUA, também foram reproduzidos. Ocorre que, nos Estados Unidos a maior parte das transações são feitas por meio de EDI (troca eletrônica de dados). O fornecedor gerencia o estoque da rede e se encarrega de repor a mercadoria. No Brasil, poucas empresas são capazes de realizar esse tipo de transação. Sua infra-estrutura de comunicação e logística, dimensionada para 80 lojas gerou custos altíssimos (VASSALO 1997).

## **6.5 Pequenas Redes**

As pequenas redes também estão crescendo sua participação de mercado. Segundo pesquisas da ACNielsen, as vendas de mercados com 10 a 19 caixas cresceram e detém 58,1% do faturamento total do país. “Uma característica marcante destas pequenas redes é a fidelidade que obtém de sua clientela. A fidelidade está na maioria das vezes relacionada à proximidade”, analisa Ana Vecchi da Vecchi & Ancona Consulting.

Os comércios de menor porte sobrevivem pois descobriram que suas principais qualidades são a proximidade, o atendimento e rapidez no caixa. O preço nem foi mencionado (VASSALO 1997).

## **7 Método de Pesquisa Análise de Cenários no Setor Supermercadista Brasileiro**

A partir Blanning e Reinig (1998), propõe-se uma evolução do método proposto pelos autores, possibilitando a identificação e análise de fatores impactantes no cenário brasileiro aplicada ao setor de varejo supermercadista.

Com o objetivo de construir cenários para o setor de varejo de supermercados o Brasil, esta pesquisa explorou a opinião de executivos de diferentes empresas a fim de identificar sua percepção do futuro para o setor.

Baseado no método proposto por Blanning e Reinig (1998), o método foi expandido e adaptado para o setor de varejo supermercadista. Neste sentido, além de identificar as variáveis impactantes no cenário futuro do setor, o que Blanning e Reinig chamam de lista de eventos, procurou-se através de uma análise fatorial exploratória, identificar e medir os fatores que na percepção dos executivos, impactam e de que maneira impactam, no setor.

Seguiu-se então o seguinte procedimento geral:

### **Primeira etapa:**

1- Pesquisa inicial com executivos para identificar a lista de eventos, isto é o conjunto de variáveis que, na opinião dos executivos, geram impacto no setor de supermercados. Participaram desta primeira etapa 23 executivos. A partir de um estudo de caso no setor de supermercados que foi proposto aos executivos, estes foram estimulados a discutir as questões atuais do setor varejista. Dois integrantes do grupo faziam parte do setor de supermercados, trazendo seu conhecimento e ampliando a discussão. O estudo de caso é um método didático que permite a um grupo de alunos discutir conceitos em uma dada área do conhecimento e é bastante utilizado em sala de aula pelas escolas de administração. Em seguida foi solicitada aos executivos a identificação e discussão das variáveis intervenientes no cenário do setor, bem como os extremos de variação esperada de cada variável para o setor em 5 anos. Por exemplo variação da inflação, cambio, etc.

2- A partir deste exercício inicial, foi possível criar uma lista de eventos conforme proposto Blanning e Reinig (1998), que é apresentada no próximo capítulo.

**Segunda etapa:** Apresentação da lista de eventos a um novo grupo de executivos para que, indicassem: a) probabilidade de ocorrência do evento b) se sua ocorrência é favorável ou não para o setor, em uma escala de 0 a 10.

**Terceira etapa:** Indo além do proposto por Blanning e Reinig (1998), procurou-se executar uma análise fatorial exploratória a fim de identificar o conjunto de fatores que, a partir da opinião dos executivos, impactam no cenário futuro do setor e do ambiente macro.

**Última etapa:** Análise de cenário baseada nos fatores e na lista de eventos.

## 8 Resultados da Pesquisa

A partir das variáveis identificadas na primeira etapa pelos executivos e suas preocupações, foi criada a lista de eventos segundo a tabela 1. Na segunda etapa, com 3 grupos diferentes de executivos (total de 63 questionários válidos), para cada evento os executivos indicaram sua opinião sobre a probabilidade (escala de 1 a 10), se o evento é favorável ou não favorável (escala de 1 a 10), segundo proposto por Blanning e Reinig.

**Tabela 1 – Lista de eventos**

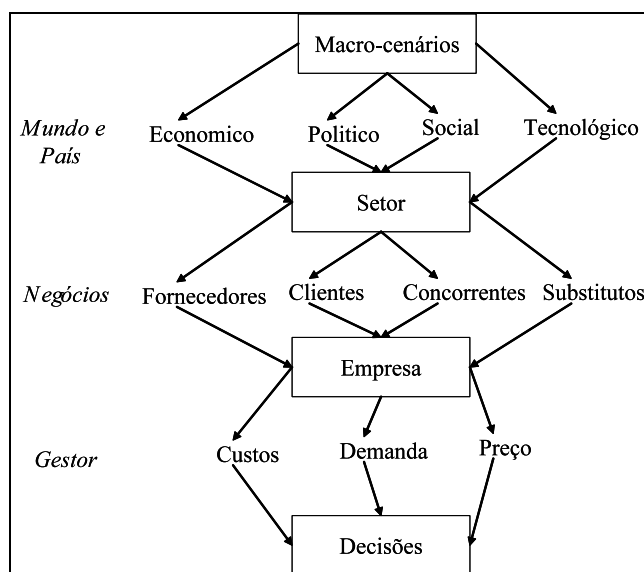
Número	Evento	Prob.	Desvio
1	Crescimento expressivo do número de lojas de bairro	5,55	2,34
2	Mudanças radicais na conjuntura política nacional e internacional	4,73	2,36
3	Mudanças drásticas na economia nacional e internacional e alta desvalorização da moeda nacional	4,61	2,51
4	Aumento significativo dos investimentos externos no país	5,65	2,00
5	Estabelecimento de parcerias e forte relacionamento com fornecedores	2,74	2,12
6	Alta concentração e sem aumento das restrições impostas pelo CADE	4,06	2,22
7	Sistemas atualizados e informatizados de controle, logística e comunicação e custos mais baixos	7,77	1,86
8	Aumento da inflação no país	5,18	2,36
9	Elevação sensível do investimento de tecnologia de informática no setor de varejo de supermercados	7,08	1,98

10	Aumento expressivo investimento em obras pelo governo ou iniciativa privada com viabilização do governo	5,42	2,12
11	Crescimento da dívida pública	6,63	2,27
12	Compras mais concentradas no final do mês	5,37	2,38
13	Conservadorismo e procura de marcas líderes	4,73	2,17
14	Crescimento do PIB	5,53	2,08
15	Forte integração dos sistemas de operação e distribuição	7,79	1,85
16	Instabilidade significativa do panorama político mundial	5,97	1,82
<b>Número</b>	<b>Evento</b>	<b>Prob.</b>	<b>Desvio</b>
17	Aumento da importância do Brasil na América Latina	7,00	1,62
18	Aumento da importância do Brasil no âmbito mundial	5,98	1,85
19	Aumento expressivo do comércio do Brasil com o mundo	6,60	1,77
20	Ensino básico irá melhorar	4,81	2,14
21	Governo investe mais em educação	4,52	1,96
22	Queda da economia americana	4,00	2,04
23	Queda da economia europeia	3,13	1,77
24	Aumentam os níveis de corrupção no Brasil	6,33	2,49
25	Aumento do custo de vida no Brasil	6,38	2,03
26	Aumento da competição mundial para os produtos brasileiros	6,47	1,89
27	Aumenta a qualidade de educação no país	4,66	2,09
28	Brasil se torna mais competitivo	6,24	1,82

**Tabela 1 – Lista de eventos (continuação)**

### 8.1 Análise Fatorial

A partir de uma análise fatorial foram identificados 8 fatores. Seguindo o esquema proposto por Schoemaker (1991), figura 1, os fatores agrupam eventos de dois níveis: 1-Mundo e país, que envolve relação entre cenários-macro e do setor, 2-Negócios, que envolve relação entre setor e empresas.

**Figura 1- Níveis de análise de cenário**

Fonte: Schoemaker 1991

## 1- Fatores relacionados a Mundo e País, segundo esquema de Schoemaker (1991):

### F1- Desenvolvimento do Brasil na economia internacional (Alfa=0,8421)

- 18 Aumento da importância do Brasil no Ambito mundial
- 17 Aumento da importância do Brasil na américa latina
- 14 Crescimento do PIB
- 28 Brasil se torna mais competitivo
- 19 Aumento expressivo do comercio do Brasil com o mundo
- 4 Aumento significativo dos investimentos
- 26 Aumento da competição mundial para os produtos brasileiros

### F2 – Evolução Cenário Macro (Alfa=0,8357)

- 8 Aumento da Inflação
- 3 Mudanças drásticas na economia nacional e internacional e alta desvalorização da moeda nacional
- 2 Mudanças radicais na conjuntura política nacional e internacional
- 16 Instabilidade significativa do panorama político mundial
- 25 Aumento do custo de vida no Brasil
- 24 Aumentam os niveis de corrupção no Brasil

- 11 Crescimento da dívida pública

### F3 – Nivel de Educação e investimento governamental (Alfa=0,8732)

- 20 Ensino básico irá melhorar
- 21 Governo investe mais em educação
- 27 Aumenta a qualidade de educação no país

### F6- Economia nos países desenvolvidos (Alfa=0,7652)

- 22 Queda da economia americana
- 23 Queda da economia europeia

## 2- Fatores relacionados a Negócios

### F4 – Investimento em Infra-estrutura e Tecnologia de Informação (Alfa=0,7664)

- 9 Elevação sensível do investimento de TI no Setor  
Aumento expressivo investimento em obras pelo governo ou iniciativa privada com viabiliz  
do gov.
- 10
- 15 Forte integração dos sistemas de operação e distribuição  
Sistemas atualizados e informatizados de controle, logística e comunicação e custos mais  
baixos
- 7

### F5- Nivel de Integração no setor (Alfa=0,5545)

- 6 Alta concentração e sem aumento das restrições impostas pelo CADE
- 5 Estabelecimento de parcerias e forte relacionamento com fornecedores

### F7- Comportamento de consumo (Alfa=0,5497)

- 12 Compras mais concentradas no final do mês
- 13 Conservadorismo e procura de marcas líderes

### F8 – Lojas de bairro (somente uma variável)

- 1 Crescimento expressivo do número de lojas de bairro

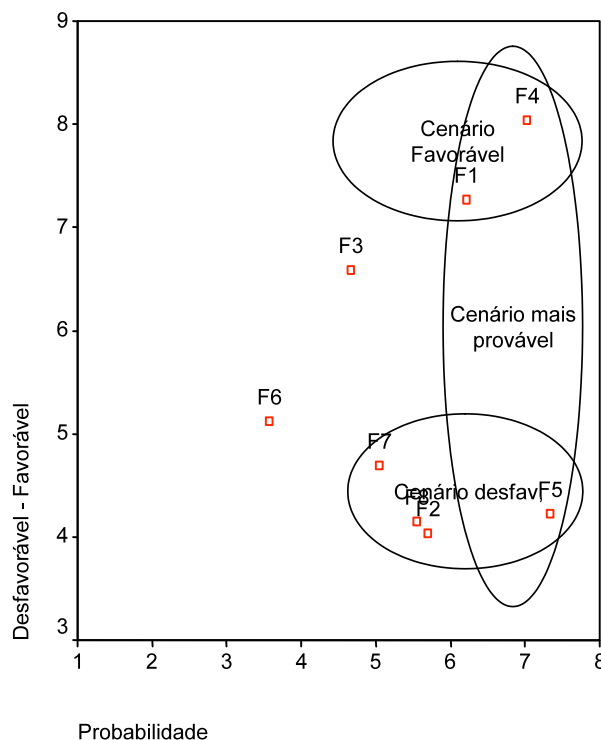
A partir da divisão em 3 cenários favorável, desfavorável e provável (Figura 2), como proposto por Blanning e Reinig (1998), pode-se identificar o cenário futuro percebido pelos executivos participantes da pesquisa. Estes vêem com probabilidade razoável o aumento da participação do Brasil no processo de internacionalização (Fator 1- probabilidade de 62,1%). Há uma percepção mais forte ainda da intensificação dos

investimentos em infra-estrutura e tecnologia, seja pelas empresas seja pelo governo (Fator 4-probabilidade de 70,2%).

Do ponto de vista das economias interna e externa, identifica-se que os executivos percebem em média uma probabilidade de 60% de uma evolução econômica interna desfavorável com aumento de inflação, desvalorização cambial, aumento do custo de vida no Brasil, aumento dos níveis de corrupção, crescimento da dívida pública (F2). No panorama internacional, instabilidade política. Percebem uma tendência de alta de concentração do setor de supermercados (F5-probabilidade de 66%). Naturalmente uma continuação da tendência atual do setor. A análise dos fatores indicam uma percepção de incerteza quanto ao aumento do número de lojas de bairro (F8-probabilidade de 55,5%). Do ponto de vista das economias dos blocos econômicos desenvolvidos, Europa e Estados Unidos, os executivos não acreditam que haja uma queda nos níveis da economia destes blocos (F6-probabilidade de 36,7%). Resta um certo grau de incerteza quanto aos investimentos em educação e melhoria quanto à qualidade de ensino, com um grau de probabilidade de 46,6% de aumento dos investimentos em educação pelo governo e elevação qualidade de instrução (F3). Também não foi conclusiva a percepção quanto aos hábitos de consumo (F7- prob de 50,5% de evolução do fator em uma ou outra direção)



**Figura 2 – Análise do cenário futuro a partir dos fatores identificados**



## 8.2 Análise da Lista de Eventos

A partir da observação de cada evento da lista de eventos (figura 3), percebe-se que os executivos vêem como cenário provável um mercado concentrado, com um CADE pouco atuante no setor (probabilidade de 59,4% - evento 6 na figura 2), com estabelecimento de parcerias com fornecedores (probabilidade 72,6% - evento 5). Do ponto de vista setorial espera-se uma forte integração dos sistemas de operação e distribuição (77,9% de probabilidade- evento 15), com elevação sensível de investimento em TI no setor de supermercados (70,08% de probabilidade-evento 9). Nota-se ainda uma percepção de aumento de importância do Brasil na América Latina (70% de probabilidade-evento 17) e uma menor percepção de probabilidade de importância do Brasil no contexto mundial (58,8% evento 18) e aumento expressivo da participação do Brasil no comércio internacional (66%-evento 19).

Estes são aspectos considerados favoráveis para o setor de supermercado de varejo (cenário otimista, na figura 2). Ainda com um grau de probabilidade relativamente alto (prob. de 68%), mas considerando não tão favorável (média 5,77)

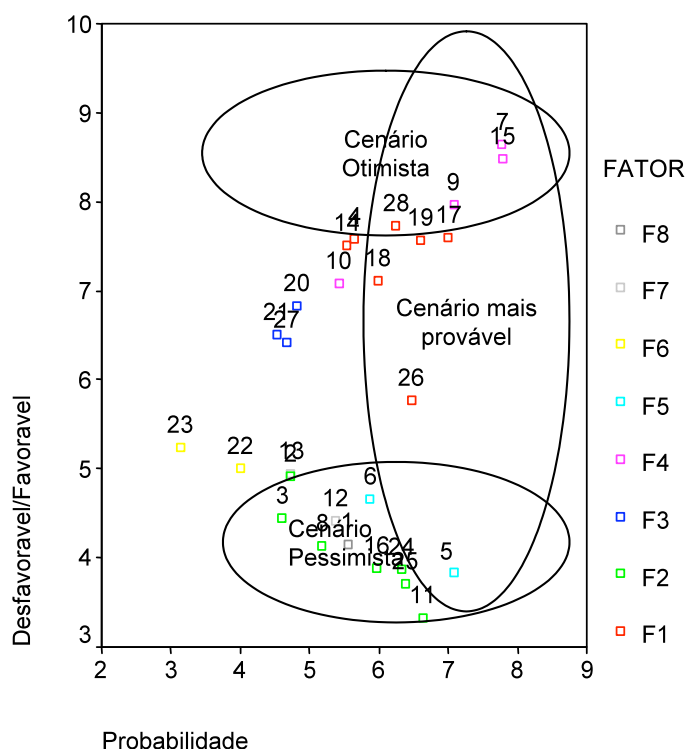
os executivos vêem um aumento da competição mundial para os produtos brasileiros (evento 26).

Há incertezas quanto a mudanças drásticas nos contextos político e econômico mundial e nacional (eventos 2 e 3 – probabilidade de 47% e 46%).

Com uma menor percepção de probabilidade, os executivos consideram uma probabilidade de 62,4 % que os produtos brasileiros se tornem mais competitivos (evento 28).

Analisando aspectos mais desfavoráveis para o setor e com probabilidade alta, encontram-se o aumento da dívida pública (66,3% de probabilidade – evento 11), aumento dos níveis de corrupção (63,3% de prob.-evento 24), aumento do custo de vida (63,8% - evento 25). Outros eventos da li

**Figura 3 – Análise do cenário futuro a partir das médias das respostas a partir da lista de eventos**



### 8.3 Análise global dos resultados obtidos

O primeiro aspecto importante é a percepção por parte dos executivos de um aumento da participação do Brasil no processo de internacionalização (Fator 1) demonstrando que os executivos acreditam na continuidade das tendências atuais de crescimento de exportação e intercâmbio com economias externas. Há uma percepção mais forte ainda da intensificação dos investimentos em infra-estrutura e tecnologia, seja pelas empresas seja pelo governo (Fator 4).

Do ponto de vista das economias interna e externa, identifica-se que os executivos percebem em média uma probabilidade de 60% de evolução não excepcional da econômica interna (F2) mostrando uma incerteza quanto ao aumento da inflação (probabilidade de 51,8% de aumento da inflação), mas com aumento do custo de vida (prob. de 63,8%), aumento dos níveis de corrupção (63,3%), crescimento da dívida pública (66,3%). No panorama internacional não há uma expectativa de mudanças drásticas nos cenários políticos e econômicos.

Na visão geral dos executivos, estes percebem uma continuidade no aumento da participação do Brasil no comércio internacional, com intensificação dos investimentos em infra-estrutura e tecnologia. Vêem um aumento mais expressivo da importância do Brasil na América Latina que no contexto mundial. Não há expectativas com relação a grandes mudanças vindas das ações governamentais, o governo procurando investir em infra-estrutura.

## **Conclusões**

A proposta feita por Blanning e Reinig (1998) não foi até agora significativamente explorada na literatura, o que procurou-se fazer nesta pesquisa. A metodologia de análise de cenários permitiu a identificação de eventos e fatores que podem impactar no setor de varejo de supermercados e espelham comportamentos gerais do cenário econômico esperado pelos executivos.

Segundo Schoemaker (1991, p.551), “os cenários podem ser vistos como complementares na análise de decisão, oferecendo uma base para a definição e estruturação de problemas”. A partir desta pesquisa foram então identificados fatores e eventos que permitem discutir a percepção de cenários no âmbito macro no Brasil e do setor de varejo de supermercados. Esta é possivelmente a contribuição mais significativa do trabalho, uma vez que segundo Kleiner in Kirwood (1997), a análise de cenários não pretende fazer previsões do futuro, e que é pouco

provável que um dos cenários se realize, mas a partir da análise passa-se a estar atento às forças que estão em ação no presente.

Foi possível então destacar entre as forças presentes no ambiente do setor, os 28 eventos (tabela 1), mostrando a preocupação dos executivos com conjuntura mundial (política e econômica), com investimentos externos no país, inflação e câmbio, dívida pública, crescimento do PIB (incerteza quanto a este), participação e importância do Brasil na América Latina e no Mundo, comércio do Brasil com o mundo e ensino e educação. Estas preocupações no âmbito mundial e do país. No âmbito setorial, destacam-se as preocupações com parcerias com fornecedores, concentração do setor, atuação do CADE, logística de distribuição, informatização, custos e comportamento do consumidor (eventos 12 e 13).

O agrupamento de variáveis em fatores conforme efetuado nesta pesquisa permite melhor distinguir as forças predominantes que se destacam na mente dos executivos. Destacam-se então o desenvolvimento do Brasil na economia internacional, evolução e tendências do macro ambiente, educação, economia dos países desenvolvidos, com respeito ao ambiente macro. Destacam-se a preocupação com infra-estrutura, integração do setor, comportamento do consumidor e distribuição de lojas.

### **Limitações e Pesquisas futuras**

Uma limitação da pesquisa é naturalmente o universo pesquisado. Uma pesquisa com executivos mais focados no setor de varejo poderia trazer conclusões mais aprofundadas do setor. Outras abordagens poderia ser exploradas no campo de análise de cenários tal como sugerem outros autores como Brauers e Weber (1988), Courtney (2003), Millet (2003), Pollack-Johnson e Liberatore (2005) ou Bradley e Stwert (2003) que usam a técnica Delphi para construção de cenário futuro no uso de *Internet Banking*.

No sentido de aprofundar o processo de análise de cenários, outras pesquisas poderiam explorar aspectos mais específicos de relações entre variáveis, eventualmente explorando a criação de modelos estruturais (Hair Jr. et al. 2005). Alguns aspectos não puderam ser destacados nesta pesquisa tais como questões tributárias, de legislação, aspectos de políticas governamentais não abordados como

política monetária, custo Brasil, tendência de crédito, de taxa de juros entre outros. Outras pesquisas poderiam ampliar a discussão destas variáveis.

## Referências

- ABRASNET . Ranking da Abras, [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br), 2004
- BLANNING, R.W. e REINING, B.A. Building Scenarios for Hong Kong Using EMS, Long Rang Planning, vol. 31, n. 6, p. 900-910, 1998.
- BRECHET, J.P., DESREMAUX, A. e LEBAS, P. (2005), « Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthode empirique », XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, France, p1-26.
- Brauers, Jutta; Weber, Martin (1988 ), "A New Method of Scenario Analysis for Strategic Planning", **Journal of Forecasting**; Jan-Mar; 7, 1; pg. 31
- CARREFOUR. Site institucional, [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br), 2004.
- CLEMENT, R.T. Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis, 2<sup>nd</sup> Ed., Duxbury Press, Belmont, CA, 1996.
- DAWES, M. Rational Choice in an Uncertain World, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1988.
- DINIZ, D. O bicho-papão acordou. Revista Exame. 17 de março, p. 48-51, 2004.
- Folha de São Paulo, 21 de maio, p. B5 Caderno Dinheiro, 2002.
- Folha de São Paulo, 6 de março de 2004.
- Folha de São Paulo, 8 de Novembro, p. B2, Caderno Varejo, 2001.
- GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário de negócios: texto e casos. trad. Nivaldo Montingeli Jr. : Bookman, Porto Alegre, 2000.
- HAIR, Jr. Analise Multivariada, Bookman, 2005.
- HORGARTH M R.M. e MAKRIDAKIS, S., "Forecasting and planning: an evaluation", Management Science, vol. 27, n.2, February, p.115-138, 1981.
- KIRKWOOD, C. Strategic Decision Making – Multiobjective Decision Analysis with Spreadsheets. Belmont: Duxbury Press, 1997.
- MERKHOFFER, M.W. e KENEY, R.L. "A multiattribute utility analysis of alternative sites for the disposal of nuclear waste", Risk Analysis v.7, n.2, june 1987.
- MARTINS, I; CANÇADO, P. O Enigma Empresarial. Isto é Dinheiro, 28 de abril, p. 68-71, 2004.
- PORTER, M. Competitive Advantage, The Free Press, New York, N.Y. 1985.
- RIBEIRO, J. Tome uma Atitude, Revista Exame, 26 de julho, 2003.
- ROCHA, A.; DIB, L.A. The entry of Wal-Mart in Brasil and the competitive responses of multinational and domestic firms. Internationa Journal of Retail & Distributon Management, vol. 30, n.1, p.61-73, 2002.
- ROSS, C.E.; GREENO, J.L; SHERMAN, A. Planejamento de Cenários, HSM Management, n.11, nov.-dez, p.100-110, 1998.
- CLADEA ASAMBLEA ANUAL 2005, 2005, Santiago de Chile. ANAIS CLADEA ASAMBLEA ANUAL 2005

RUSSO, J.E.; SCHOEMAKER, P.J.H. Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them, Simon and Schuster, N.Y., 1989.

SCHANK, R.C. Tell Me a Story: A New Look at Real and Artificial Memory, Scribner, New York, 1990.

SCHWARTZ, P. The Art of Long View, Doubleday, N.Y., 1991.

Schoemaker, Paul J. H., (1991), "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach", **Journal of Forecasting**; Nov; 10, 6; pg. 549

\_\_\_\_\_, (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", **Sloan Management Review**; Winter; 36, 2; pg. 25.

SONAE. Site Institucional, [www.sonae.com.br](http://www.sonae.com.br), 2004.

VASSALO, C. Para Onde, Afinal, Vai a Wal-Mart?, Revista Exame. 11 de outubro, 1997.

WACK, P., "Scenarios: Shooting the Rapids", Harvard Business Review, Nov.-Dec., p. 139-150, 1985.

Wal-Mart. [www.wal-mart.com](http://www.wal-mart.com), 2004.