



B132

Estratégias de redes supermercadistas em mercados emergentes – Uma competição Internacional

Fernando Carvalho de Almeida

USP

Ana Helena da Silva Moreira

USP

Resumo: Este artigo explora a formação de um cenário do segmento supermercadista brasileiro, a partir das três maiores redes com presença no Brasil, pelo ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), Groupe Casino, Carrefour e Wal-Mart, com foco nos temas de aquisições e fusões de bandeiras. As fontes utilizadas para obtenção das informações através da Web, foram de mídia generalizada e de mídia especializada. O método utilizado para a identificação de possíveis sinais antecipativos foi o de Monitoramento Estratégico do Ambiente com a utilização de protótipo de software tipo *webcrawler* ou *webspider*, baseado nos conceitos de Agentes de Software.

Área temática: Estratégias Internacionais das empresas francesas nos países emergentes

Palavras chave: Mercado Supermercadista, Redes Francesas no Brasil, Monitoramento Estratégico.

Stratégie de chaînes de supermarchés sur les marchés émergents – une compétition internationale.

Résumé : Cet article porte sur la formation du paysage économique lié au secteur des chaînes de supermarchés brésiliens, à partir des trois chaînes les plus importantes au Brésil, selon le classement de l'ABRAS (Association brésilienne de supermarchés), le Groupe Casino, Carrefour et Wal-Mart. L'étude cible les thèmes liés aux fusions et aux acquisitions. Des informations à caractère anticipatif ont été obtenues sur le Web, aussi bien dans des articles de presse générale que spécialisée. L'étude repose sur le concept de *veille stratégique* pour l'identification d'éventuels signaux anticipatifs, et sur l'emploi d'un prototype de logiciel de type *webcrawler* ou *webspider*, basé sur les concepts d'agents intelligents.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises françaises dans les pays émergents.

Mots-clés : marché de la grande distribution, chaînes françaises au Brésil, veille stratégique.

Introdução

Existe uma dependência crítica entre uma organização e seu ambiente externo, que requer dela um alerta constante para mudanças em seus relacionamentos e na forma como esses podem provocar efeitos em seus negócios (LIU 1998). O rastreamento de informações do meio externo é vital para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Essas informações sobrevividas desse meio, que são de extrema importância para a captação de sinais antecipativos para a organização, possuem como características serem fragmentadas, incompletas, incertas e imprecisas (LESCA, 2003), o que significa uma grande dificuldade para obtê-las e gerar conhecimento coletivo para a organização.

Com a disseminação da Internet, a quantidade de fontes de textos e dados para obtenção desse tipo de informação cresceu de uma forma exponencial. Mohammadia *et al* (2004) afirmam que a World Wide Web tem adicionado uma abundância de dados e informações, aumentando a complexidade para busca sua busca por parte de seus disseminadores e usuários e que, com essa complexidade, vem o problema de se localizar a informação útil e relevante, ou seja, a

informação que satisfaça à necessidade dos gestores, que são as informações inclusas nos campos da Inteligência Competitiva ou Monitoramento Estratégico do Ambiente.

1. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo explorar a Web como fonte principal de sinais antecipativos, ou sinais de alerta precoce, para organizações que desejam minimizar riscos em suas tomadas de decisão. O método para trabalhar sinais de alerta pressupõe vários passos, mas nesse artigo existe o objetivo principal de executar o rastreamento de informações, dado um foco que explora a formação de um cenário do segmento supermercadista brasileiro, e a construção de *puzzles* (quebra-cabeças) com a finalidade de pré-análise das informações rastreadas.

Este método, utilizado para a identificação de possíveis sinais antecipativos, foi o de Monitoramento Estratégico do Ambiente com a utilização de protótipo de software tipo *webcrawler* ou *webspider*, baseado nos conceitos de Agentes de Software¹.

2. Referencial Conceitual

2.1 Monitoramento Estratégico do Ambiente

Um dos maiores desafios de uma organização inteligente (que aprende, é apta para criar e reunir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir o novo conhecimento) é entender como o ambiente externo está mudando, quais os significados dessas mudanças e como melhor responder às novas condições. O processo de aprender sobre o ambiente externo é denominado “rastreamento do ambiente” — a arte de reunir e interpretar informação sobre o ambiente de forma a permitir que a organização tenha conhecimento para desenvolver cursos efetivos de ação (CHOO, 2002).

As informações rastreadas no ambiente externo, denominados por Lesca (2003) “sinais antecipativos”, são de extrema importância para as organizações, mas possuem como características serem fragmentadas, incompletas, incertas e imprecisas, o que significa uma grande dificuldade para obtê-las e transformá-las em conhecimento coletivo para a organização.

Com a disseminação da Internet, a quantidade de fontes de textos e dados para obtenção desse tipo de informação cresceu de uma forma exponencial. Mohammadia *et al* (2004) afirmam que a World Wide Web tem adicionado uma abundância de dados e informações, aumentando a complexidade para seus disseminadores e usuários, e que com essa complexidade vem o problema de se localizar a informação útil e relevante, ou seja, a informação que satisfaça à necessidade dos gestores, que são as informações inclusas nos campos da Inteligência Competitiva ou do Monitoramento Estratégico do Ambiente.

Portanto, com o objetivo de verificar se a Web pode ser uma ambiente útil e confiável como fonte de pesquisa para o foco proposto foi utilizado o método proposto por Lesca (2003) de Monitoramento Estratégico Antecipativo. O método proposto procura analisar o ambiente a partir da detecção e da exploração de potenciais sinais antecipativos, captados no ambiente externo. Este termo é proveniente do que Ansoff (1975) chama de “sinais fracos” (*weak signals*). Lesca (2003) denomina a etapa de captação desses sinais de rastreamento.

O rastreamento consiste, em um primeiro momento, em captar as informações do ambiente externo e, em um segundo momento, filtrar de forma inicial essas informações de maneira a serem transformadas, posteriormente em informações úteis para a organização, após a etapa de formação de sentido, cuja formação conjunta pode transformar informações desconexas em um

¹ Wooldridge & Jennings (2003) definem agente inteligente: “Um agente é um sistema de computador que é situado em um determinado ambiente, que tem a capacidade de ações autônomas neste ambiente, em ordem de alcançar seus objetivos pré-definidos”



cenário capaz de antecipar situações de risco, incertezas que podem ser positivas, que representam oportunidades e situações de incertezas que podem ser negativas, até mesmo rupturas drásticas para a organização.

2.2. Agentes Inteligentes

Com o objetivo de explorar e captar sinais antecipativos, nessa pesquisa foi construído um protótipo baseado no conceito de agente inteligente para busca de informações. Minsky (1986) descreve a inteligência humana, através de agentes e agenciamento, não como máquinas inteligentes, mas como representantes da aquisição do conhecimento, comparando a inteligência humana com o que os agentes computacionais seriam capazes de fazer.

[...] em *Society of Mind* (MINSKY, 1986) a idéia foi utilizar a palavra agente quando você deseja fazer referência a uma máquina que realiza algo, sem você saber exatamente como ela trabalha. Você chama de agente quando você deseja tratá-lo como uma caixa-preta... em outras horas seu objetivo pode requerer conhecer mais sobre o que está nesta caixa-preta contendo o agente – e é neste caso que você deseja vê-lo como uma agência... a melhor forma de fazer isto é, usualmente, analisá-lo – isto é, quebrá-lo em partes e entender como elas interagem. (MINSKY, 1986)

Ainda segundo Minsky (1986) o termo agência sugere a imagem de uma organização composta de vários subagentes interagindo. Os agentes computacionais são descritos pelo autor como um sistema que pode desempenhar um papel intermediário entre inteligência humana e computacional por possuírem algumas capacidades especializadas:

[...] quando necessitamos de máquinas somente para resolver problemas especializados somos capazes de construir um programa que ajudará a resolvê-los. Mas, quando se trata da necessidade de ser um assistente capaz de ter uma inteligência generalizada, nenhuma máquina presente ajudará, porque lhes falta o que chamamos de senso comum. Basicamente, refere-se a um tipo de coisas que qualquer criança conhece que inclui saber muito sobre tempo e espaço, sobre propriedades de materiais conhecidos, sobre necessidades e desejos de uma pessoa típica e sobre muitas formas de resolver problemas e ultrapassar resultados. (MINSKY em entrevista a RIECKEN, 1994)

3. Metodologia de pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida através de um método do tipo pesquisa-engenharia, que é a construção e aplicação de uma ferramenta, o protótipo de agente inteligente e, conseqüentemente, a análise pelo pesquisador das informações obtidas sobre as redes de supermercados que atuam no mercado brasileiro, as duas primeiras do ranking em termos de faturamento, francesas e uma terceira americana. A captação de informações foi determinada através do método de Lesca (2003), detalhado em próximos itens.

Através das informações captadas foi possível a construção de cenários sobre o segmento supermercadista brasileiro, tendo como primeiras posições empresas de capital francês, Pão de Açúcar ou Groupe Casino, e o Carrefour.

4. Aspectos básicos da pesquisa

4.1 Estabelecimento do foco de monitoramento

Construir um foco de MAE-IC (Monitoramento Antecipativo Estratégico – Inteligência Competitiva) significa exprimir, de modo explícito e formal, o objeto de interesse do monitoramento, através das definições de atores, temas e fontes de informação (LESCA, 2003).



Atores: Atores podem ser pessoas físicas ou jurídicas, externas às fronteiras do monitoramento estratégico, cujas decisões e ações podem exercer influência direta ou indireta no futuro da organização. Estes atores devem ser nomeados, identificados e caracterizados. Os atores adotados para serem monitorados nesta pesquisa foram as três maiores redes de supermercados do Brasil, segundo o Ranking da Abras (SuperHiper, 2006): Groupe Casino (Companhia Brasileira de Distribuição, mais conhecido como Grupo Pão de Açúcar), Carrefour e Wal-Mart.

Temas: Um tema é o centro de interesse que pode influenciar o futuro, podendo ser identificado de diversas formas. Dada à dinâmica do setor, foram escolhidos temas ligados a processos de expansão, fusões e aquisições dessas redes.

Fontes:

Uma vez que o objeto de estudo envolve a pesquisa de informações na Internet, foram selecionados *sites* da grande mídia e *sites* específicos do setor supermercadista. O Estado de São Paulo (www.estadao.com.br); A Folha de São Paulo (<http://www1.folha.uol.com.br>); Valor Econômico (<http://www.valoronline.com.br>), APAS (Associação Paulista de Supermercados - <http://www.apas.com.br>); ABRAS no *site* AbrasNet (Associação Brasileira de Supermercado com sua respectiva publicação SuperHiper - <http://www.abrasnet.com.br>) e PROVAR (Programa de Administração de Varejo - <http://www.provar.org>).

A pesquisa foi baseada em três aspectos básicos:

- a) Desenvolvimento e aplicação de um protótipo de busca na Internet;
- b) Uma abordagem de busca de sinais antecipativos ;
- c) A interpretação dos sinais encontrados e análise que permitem montar um cenário no tema fusões e aquisições para o mercado supermercadista, em termos antecipativos, através dos atores definidos, os três primeiros supermercados do ranking de faturamento da ABRAS.

4.2 Desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta de busca na Internet

Para o desenvolvimento do agente *Indexação* do ambiente Web, foi utilizado como ferramenta, a partir da qual foi escrito o programa de indexação do protótipo, um código baseado no que se encontra detalhado em artigo de Heaton (2002), autor do programa, que utiliza o conceito de *spider*, também chamado *crawler*, para a construção de um indexador da Web. Um segundo programa, que compõe o protótipo, foi uma adaptação da biblioteca Apache Lucene, um projeto de código aberto para pesquisa de texto, escrito na linguagem Java, de utilização gratuita.

5. Resultados

Sinais antecipativos podem provocar ações por parte da organização, seja para a determinação de ações positivas no sentido de favorecimento do negócio, seja para a antecipação de uma situação que requer mais cuidado, uma situação de perigo, incluindo até uma ruptura capaz de determinar perdas significativas da sua participação no mercado em que atua.

Para detecção destes sinais foram obtidas informações até o mês de agosto de 2006 (com poucas exceções do final do ano de 2005), das fontes especificadas, a partir da utilização do protótipo desenvolvido e do motor de busca de mercado Google[®]. A utilização do Google[®] teve como objetivo uma comparação com os resultados obtidos do protótipo desenvolvido com a finalidade de identificar possíveis desvios, que invalidassem a sua utilização. As informações obtidas foram, resumidamente:

Quantidade de páginas visitadas na WEB, informações rastreadas com atores e temas definidos e informações de interesse para a pesquisa										
	Protótipo					Google				
	Data da Leitura	Páginas Visitadas	Páginas web de saída	Qtde. Informações de Interesse	% QII/PWS	Data da Leitura	Páginas web de saída	Qtde. Informações de Interesse	% QII/PWS	
O Estado de São Paulo	08-ago-06	13.737	0	0	0%	10-ago-06	24	1	4%	
Folha de São Paulo	03-ago-06	208.071	36	25	69%	31-ago-06	54	30	56%	
Valor Econômico	28-ago-06	37.745	43	20	47%	28-ago-06	20	14	70%	
APAS	07-ago-06	22	0	0	0%	22-ago-06	7	2	0%	
ABRASNET	04-ago-06	1.601	14	4	29%	22-ago-06	5	3	60%	
PROVAR	23-ago-06	4.814	7	0	0%	23-ago-06	9	0	0%	
Total		265.990	100	49	49%		119	50	42%	
QII - Quantidade de Informações de Interesse			219							
PWS - Páginas Web de saída										

Tabela 1: Tabela com número de informações rastreadas e de interesse, por fonte

- Rastreadas pelo protótipo, 265.990 páginas web;
- Das 265.990 páginas mais as adicionadas pelo Google®, foram selecionadas 219 com informações relativas ao foco definido. Estas foram lidas e analisadas manualmente por parte do pesquisador (o número, expurgando-se repetições fica reduzido para 68).
- Dessas 68 páginas foram criadas tabelas com as informações sobre Título, Fonte, Data de publicação, Data de leitura, Comentário Atores envolvidos.
- Dessas 68 tabelas, 72 informações eram prováveis ou potenciais sinais antecipativos demonstrados nas Ilustrações 1, 2, 3, 4 e 5;

Grupo Casino ou Pão de Açúcar

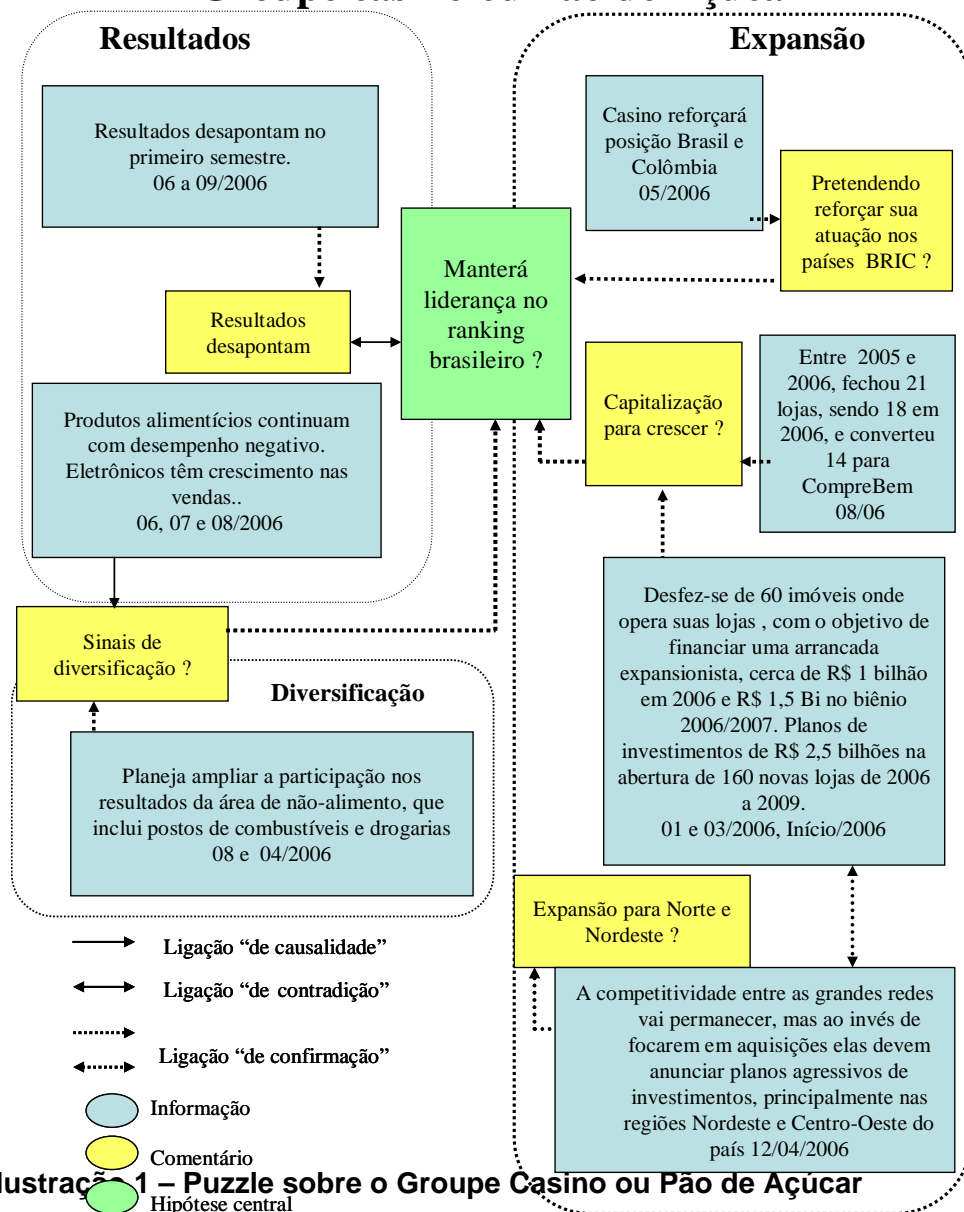


Ilustração 1 – Puzzle sobre o Grupo Casino ou Pão de Açúcar

A Ilustração 1 retrata o puzzle referente ao Grupo Casino ou Pão de Açúcar. As informações do Puzzle são resumidas de forma proposital para permitir a visão geral de um cenário que pode ser visto e analisado como um todo. Abaixo, estão as informações que originaram estes sinais antecipativos. As conclusões extraídas destes sinais estão no final do texto. O objetivo não é esgotar possibilidades, mas formar sentido a partir de informações fragmentadas e aparentemente desconexas.

Desde 1999 o Grupo Pão de Açúcar divide o controle com o Grupo Casino, o que permitiu um aporte de R\$ 1 bilhão, reduzindo o endividamento líquido da empresa e viabilizando um plano de investimentos de, aproximadamente, R\$ 2,5 bilhões na abertura de 160 novas lojas (120 supermercados e 40 hipermercados) de 2006 a 2009. Segundo Francis Mauger, diretor geral da varejista francesa para a América Latina, "Para o biênio 2006/2008, o grupo fixou como objetivo reforçar sua posição na América Latina, com foco no Brasil e na Colômbia". Na França, o Casino possui 7 mil pontos e opera lojas que vão desde supermercados sofisticados ao "hard discount",



direcionado ao público de baixa renda. Até setembro de 2005, a CBD (Cia. Brasileira de distribuição), dona das bandeiras Pão de Açúcar, Extra Eletro, Comprebem e Sendas, contava com 555 pontos de venda no país (Folha OnLine de 12/01/06).

Os investidores reagiram mal ao balanço do Pão de Açúcar, cujos resultados do trimestre ficaram aquém das expectativas dos analistas da Merrill Lynch e do Credit Suisse, que divulgaram relatórios sobre a varejista. Mas o Pão de Açúcar não é um "caso isolado", aponta a Merrill Lynch, lembrando que as demais redes também apresentaram um fraco desempenho nas vendas em lojas comparáveis. O setor está sendo afetado pela deflação nos preços dos alimentos.

A venda de produtos alimentícios continua com desempenho negativo (ValorOnLine de 13/07/06). A deflação nos preços dos alimentos coloca em xeque uma forte tradição dos supermercados brasileiros: as ofertas. O varejo sempre focou sua artilharia nas promoções. Hoje, porém, com a deflação, nem as lojas nem as indústrias têm margem de manobra suficiente para conceder descontos pontuais nos preços para, depois, aumentá-los novamente (ValorOnLine de 11/08/06.).

Lund, presidente da Informa Publicações, que edita a revista Supermercado Moderno, avalia que o ritmo de aquisições no setor vai desacelerar. "Existem menos possibilidades de aquisições hoje. As empresas que ficaram têm um desempenho muito positivo, o que exigiria um desembolso muito maior de recursos por parte dos compradores", afirmou Lund.

Para Lund, a competitividade entre as grandes redes vai permanecer, mas ao invés de focarem em aquisições elas devem anunciar planos agressivos de investimentos, principalmente nas regiões Nordeste e Centro-Oeste do país (FolhaOnLine 31/08/06).

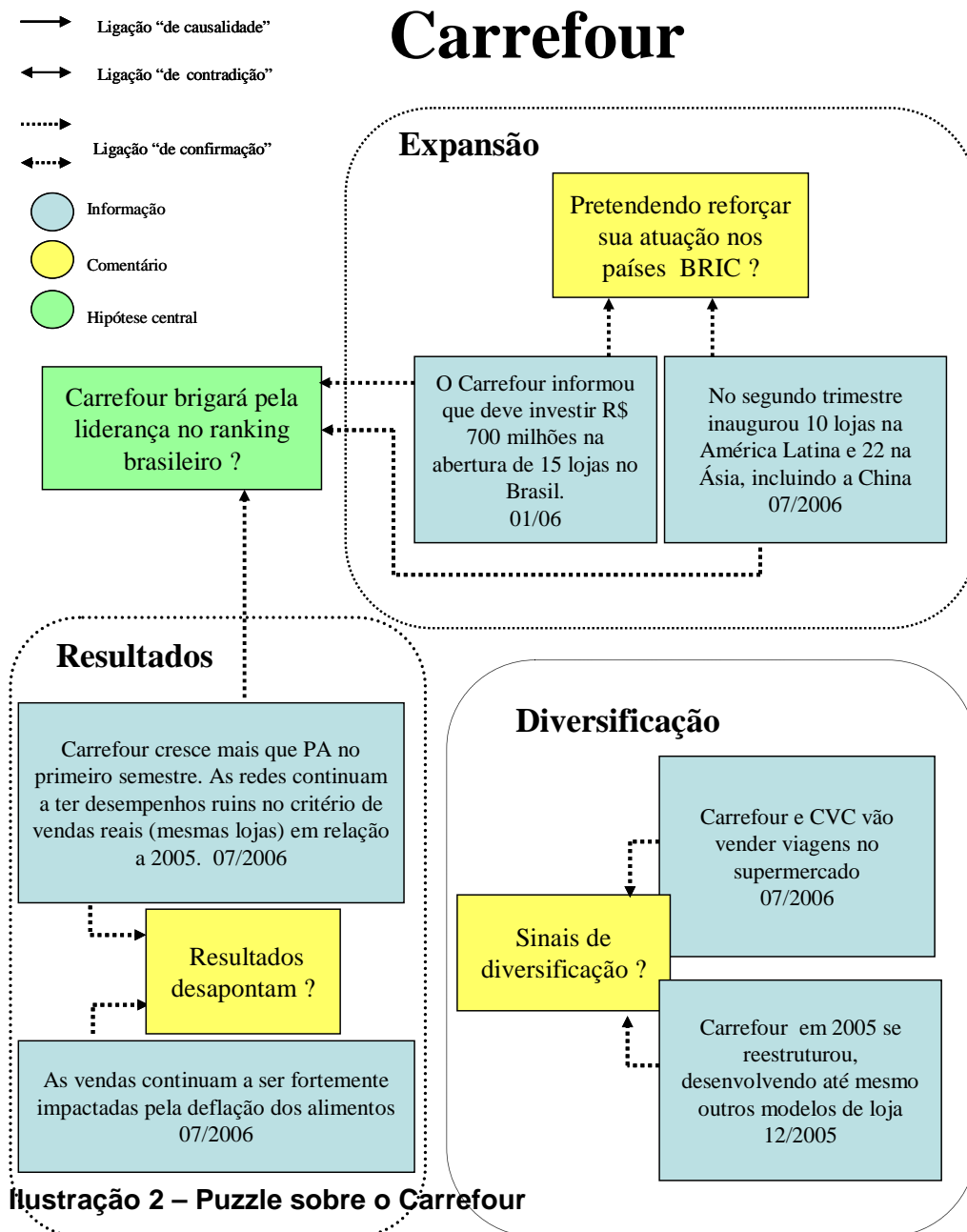


Ilustração 2 – Puzzle sobre o Carrefour

Em 2005 a rede Carrefour teve sua posição no ranking ABRAS de supermercados comprometida, com o Wal-Mart, terceiro colocado, muito próximo da segunda posição. As duas redes de supermercados devem travar um batalha acirrada para aumentar a participação de mercado e disputar o segundo lugar no ranking do setor em 2006 (ValorOnline - 26/04/2006.). Simultaneamente o Carrefour persegue a posição de líder do ranking, embora distante. O faturamento do Carrefour foi de R\$ 12,5 bi e o do Pão de Açúcar de R\$ 16,2 bi.

A empresa vem em um processo de reestruturação, com fechamento em 2005 de toda a sua operação com a bandeira de supermercados Champion e incentivo à operação dos hipermercados, seu principal formato de loja desde que chegou ao País, na década de 80. O Carrefour abrirá mais 16 unidades somente este ano, com investimentos de R\$ 700 milhões (SuperHiper 06/2006).

No segundo trimestre deste ano, a varejista inaugurou 232 lojas em todo o mundo, entre as quais

10 na América Latina e 22 na Ásia, incluindo-se a China, onde já dispunha de 78 até o final de 2005. São, no mundo, 12.185 lojas (Valor OnLine - 15/08/2006).

Para o varejo alimentar, o reforço da área de serviços e outros negócios, como farmácias e postos de gasolina, é visto como uma maneira de aumentar a fidelidade do consumidor e oferecer um diferencial. A rede Carrefour opera 49 postos de gasolina e 32 farmácias pretendendo atingir 50 até o final do ano (ValorOnLine - 19/07/2006).

Wal-Mart

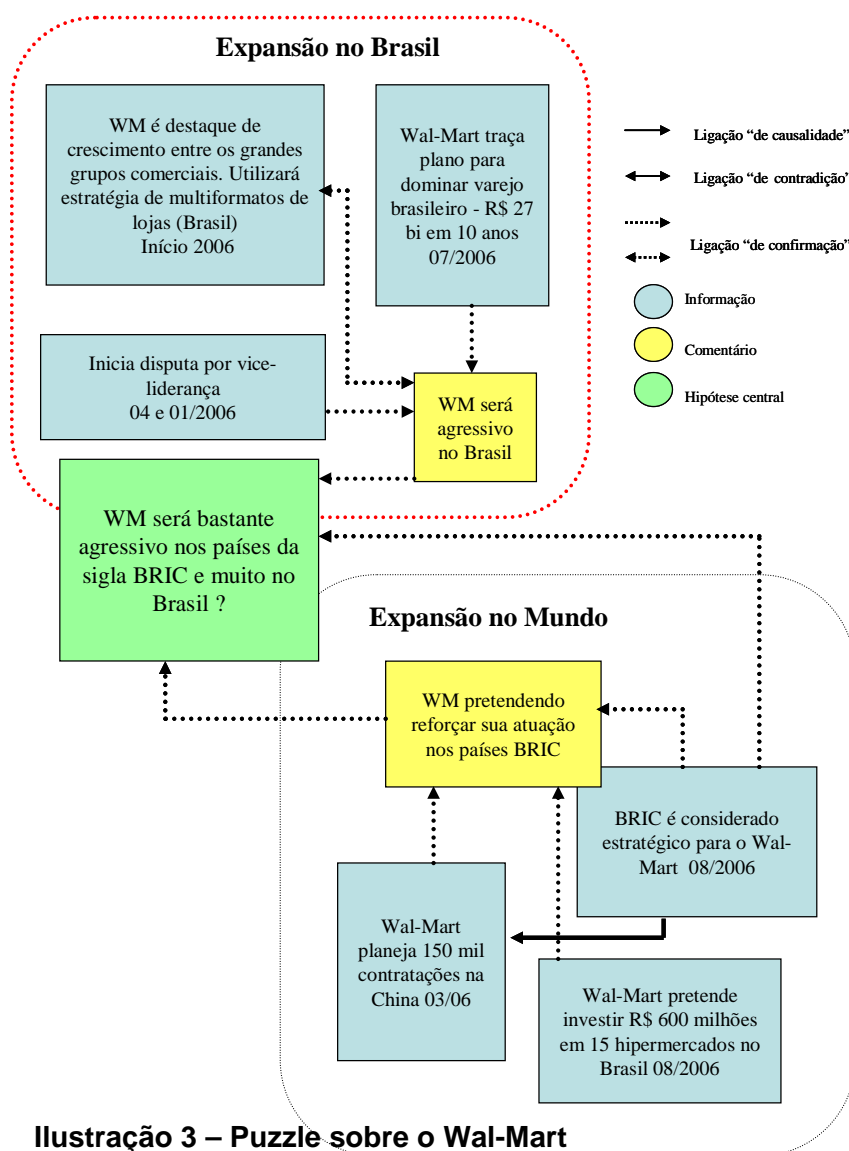


Ilustração 3 – Puzzle sobre o Wal-Mart

O Wal-Mart, maior rede de comércio varejista do mundo, até a pouco estava ainda adequando seu modelo de gestão à realidade brasileira. Mas em 2006 começará a ser mais agressivo. Segundo Wilson Mello Neto, vice-presidente de assuntos corporativos, o Brasil é um país estratégico para o Wal-Mart.

Os mercados da área de comércio varejista com maior potencial de expansão e crescimento nos próximos tempos são os designados pela sigla BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China. Na China, por



exemplo, o grupo pretende contratar 150 mil funcionários nos próximos cinco anos. A empresa planeja a abertura de 20 lojas no país neste ano. Já existem 56 lojas da Wal-Mart na China contra, por exemplo, as 78 de que dispunha o Carrefour até o fim de 2005 (Valor OnLine - 15/08/2006).

Em menos de dois anos o Wal-Mart foi responsável pelo desembolso de US\$ 1 bilhão em aquisições. Daqui para frente, prevêem analistas, o grupo irá brigar pela liderança, seja por meio de novas compras ou com a construção de seus próprios hipermercados.

Em termos de investimentos previstos o Wal-Mart projetou para 2006 gastos de R\$ 600 milhões na inauguração de 15 novos pontos comerciais, utilizando uma estratégia de multiformatos de lojas. Para fins de comparação, o Carrefour informou que deve investir R\$ 700 milhões na abertura de 15 lojas no país e o Pão de Açúcar pretende investir R\$ 1,5 bilhão no biênio 2006/2007 na abertura de 16 a 20 hipermercados e entre 40 a 60 supermercados, montantes muito parecidos (Valor OnLine - Início 2006).

Em reunião fechada nos EUA, executivos do grupo previram para o Brasil um faturamento anual de R\$ 40 bilhões (valor nominal) daqui a dez anos, que seriam R\$ 27 bilhões a valor presente. Se conseguir atingir os R\$ 27 bilhões, será uma expansão média real anual até 2016 de 8,73%, muito superior à taxa de crescimento do setor nos últimos anos, assim como a prevista para os próximos dez anos. Uma expansão nesse patamar, de quase 9%, só será possível roubando mercado alheio, dizem especialistas. Seja por um veloz crescimento orgânico ou por aquisições. Segundo eles, é nesse segundo caso que o crescimento pode ser mais acelerado (Folha OnLine 08/07/2006).

O Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart estão envolvidos no maior processo de aquisição em andamento no momento, o da rede Atacadão. A rede opera um modelo de negócio, que mistura atacado e varejo.

Com 35 lojas bem localizadas, algumas chegam a faturar R\$ 20 milhões ao mês, um número que causa impacto, já que Carrefour, Wal-Mart e Pão de Açúcar têm poucas unidades com um faturamento tão expressivo. O Atacadão fatura algo próximo a R\$ 5 bilhões por ano. Esta aquisição pode definir uma nova composição para os primeiros colocados do ranking da ABRAS. O seu modelo de negócio não chega a se encaixar perfeitamente em nenhum formato dos interessados, o Wal-Mart é o que mais se aproxima e o Pão de Açúcar pode importar o formato do *Groupe Casino* francês.

Porém, tudo indica que a aquisição está em compasso de espera. Primeiramente, existe um temor de que a compra do Atacadão se transforme numa questão bastante onerosa, devido a passivos tributários ou trabalhistas. Em segundo lugar, o Atacadão acaba de abrir quatro novas lojas enquanto aguarda a definição do processo.

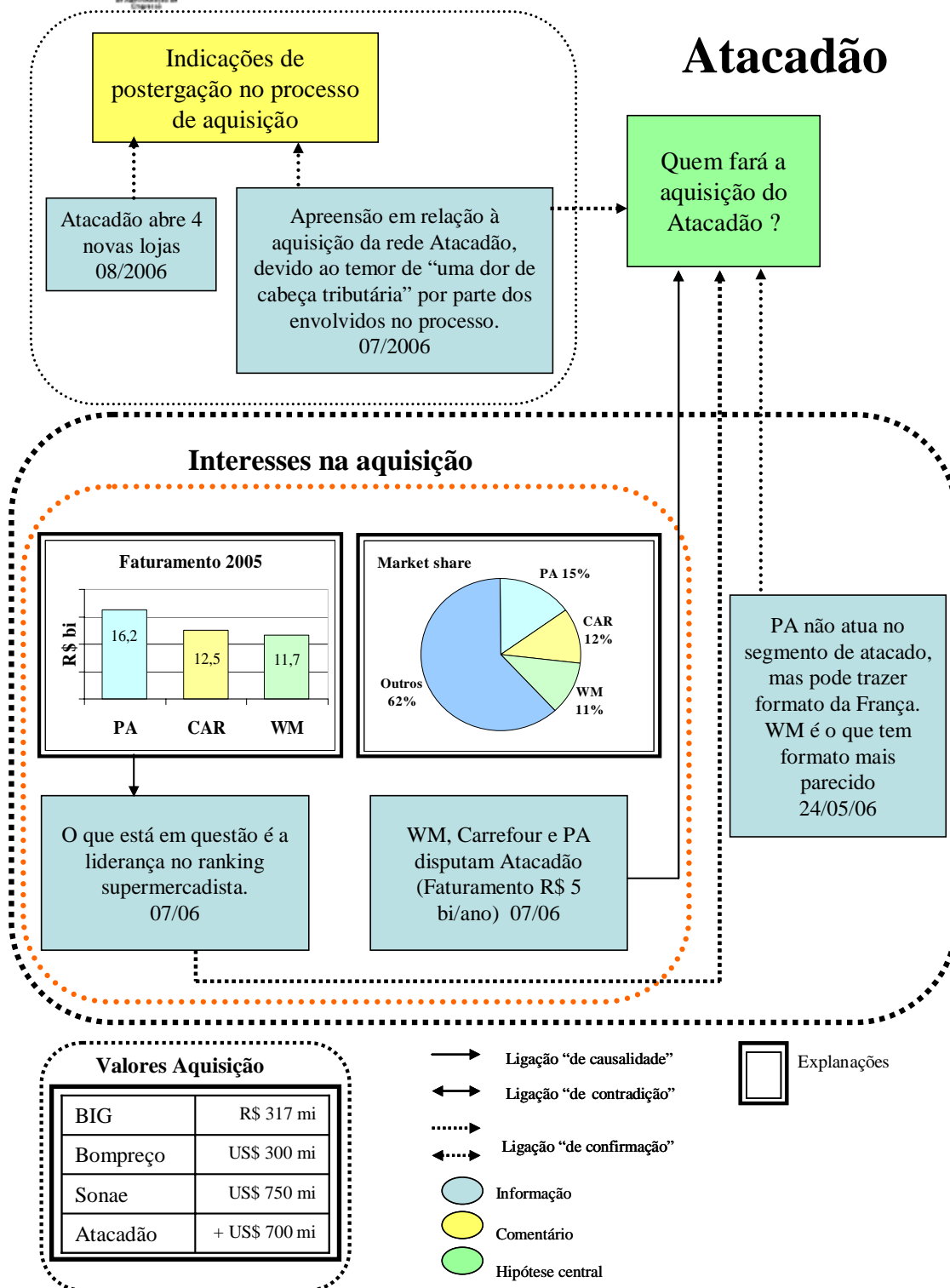


Ilustração 4 – Puzzle sobre o Atacadão

6. Conclusões

No resumo inicial deste trabalho foram introduzidas algumas questões relativas ao tratamento de informações estratégicas para as organizações e as dificuldades de obtê-las, transformá-las em sinais antecipativos que possam representar um quadro onde fragmentos tornam-se um cenário com sentido mais concreto, desafiando executivos a tomarem decisões, mas com maior visibilidade e menor incerteza.

Autores afirmam que um ambiente onde essas informações estão cada vez mais sendo disponibilizadas e pesquisadas é o da Web. É fundamental lembrar que o monitoramento estratégico é um processo contínuo, com visões sendo possivelmente alteradas, adicionadas ou eliminadas constantemente dos cenários para tomada de decisão. As informações tratadas nesse trabalho foram rastreadas estaticamente, em uma só data, para cada fonte de informação.

Para percorrer o ambiente da Web foi construído um protótipo de programa computacional, baseado no conceito de agentes inteligentes de *software* que facilitou a fase de rastreamento inicial.

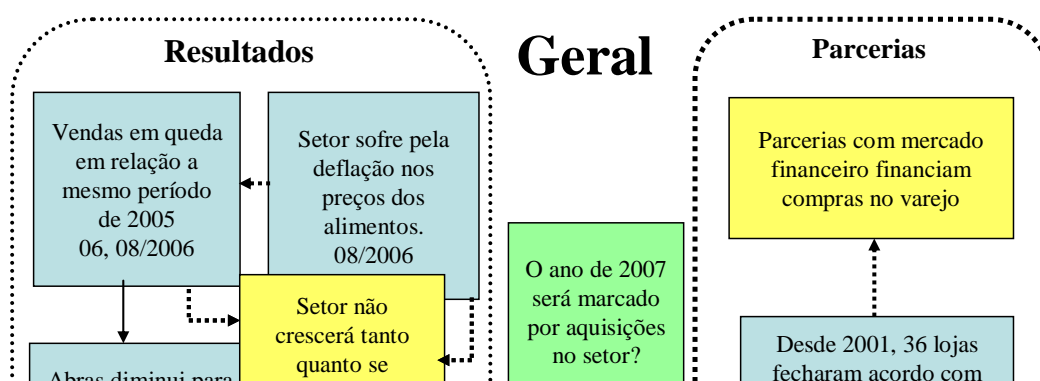
O modelo foi baseado em um conjunto de iterações de busca na Web por *links* bons (aqueles que permitem acesso e que não representem perigo para o ambiente). O agente denominado Busca requisitava uma *query* com palavras chave a serem rastreadas no repositório de *links* bons, que designavam os temas e atores especificados anteriormente, e a partir do endereço (URL) de uma fonte escolhida, buscava páginas que tratavam do tema e atores desejados. O produto do processo foi um conjunto de páginas WEB selecionadas que obedeciam ao objetivo especificado através de Temas, Atores e Fonte.

A escolha dos atores foi bastante adequada, já que a mídia trata estes grupos como os preferenciais de suas publicações e os três representam 38% do *market share* do setor.

Durante o processo de rastreamento de informações surgiu um ator, que não era inicialmente foco da pesquisa, a rede Atacadão. O fato é que esta rede estava, no momento da pesquisa, em processo justamente de aquisição e envolvendo os atores definidos inicialmente como foco.

Finalmente, respondendo às questões iniciais:

- Os puzzles montados no trabalho evidenciam um cenário de atuação no varejo, especificamente nas três maiores redes de supermercados atuantes no Brasil, nos chamados países emergentes, principalmente no interesse de atuação nos representados pela sigla BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) por parte de empresas francesas. Os dois primeiros colocados no ranking ABRAS são o Groupe Casino (dono de 62% da Companhia Brasileira de Distribuição, ou Pão de Açúcar) e Carrefour, ambos de origem francesa.
- Para a finalidade desta pesquisa, os conteúdos necessários foram encontrados nas fontes especificadas, todas com acesso via Web;
- A utilização de agentes de software para a construção de ferramentas de acesso mostrou-se totalmente adequado. Os acessos às páginas são perfeitamente representados por agências, subdivididas em agentes, mas não de forma totalmente hierárquica, como representado por Minsky (1986);





4°

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

Ilustração 5 – Puzzle geral sobre o mercado supermercadista

O puzzle identificado como Ilustração 5 trata de aspectos gerais do setor supermercadista. Existe uma alta concentração no faturamento do setor. As 3 primeiras empresas detêm, em termos percentuais de faturamento, 38% do total do setor. Pelo ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) esses três são por ordem de participação em faturamento: Grupo Casino (Cia. Brasileira de Distribuição ou Pão de Açúcar), Carrefour e Wal-Mart.

O Grupo Pão de Açúcar fechou 2005 com 15% de participação, o Carrefour com 11,8%, com o Wal-Mart praticamente encostado, com 11%.

Porém, mesmo entre os primeiros colocados, os resultados de 2006 não demonstram otimismo. A previsão de crescimento real para o ano, antes estimada pela Abras em alta de 2% a 2,5%, foi revista e alterada para 1,5%, devido ao fraco primeiro semestre, quando as vendas indicaram queda real de 2,74%. No acumulado do ano até julho, o setor computou declínio de 2,83% em relação ao mesmo período de 2006 (ValorOnline – 03/08/2006.).



Apesar do volume de vendas (em unidades) estar aumentando, o faturamento reduz-se, devido à deflação nos preços dos alimentos. Nos últimos 12 meses, os índices IPCA-Alimentos e o IPC-Alimentação da Fipe registraram deflação acumulada de 3,9% e 3,4%, respectivamente (ValorOnLine - 21/06/2006.).

Quando o assunto é expansão, a unanimidade da mídia fica com três frentes:

- a) O mercado de baixa renda;
- b) Os mercados da área de comércio varejista com maior potencial de crescimento nos próximos anos são os designados pela sigla BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China;
- c) As regiões mais promissoras do mercado brasileiro são a do Norte e Nordeste, onde se encontra a maior parte dos domicílios brasileiros e do consumo no País, 26% e 27%, respectivamente.

O *Groupe Casino* que detém, aproximadamente, 62% da CBD (Cia. Brasileira de Distribuição, dona do Pão de Açúcar) é um grupo forte, com 7.000 lojas somente na França e declara ter grande interesse nos países emergentes da América Latina, principalmente no Brasil e na Colômbia.

As indicações apontam que os investimentos previstos para os anos de 2006-2009 no Brasil, da ordem de R\$ 2,5 bilhões, serão para duas frentes: crescimento orgânico forte no mercado supermercadista brasileiro, principalmente e forte diversificação na abertura de negócios na área não-alimentícia, na área de eletro-eletrônicos, postos de gasolina e drogarias.

Em 2005 a rede Carrefour teve sua posição no ranking ABRAS de supermercados comprometida, com o Wal-Mart, terceiro colocado, muito próxima da segunda posição. As duas redes de supermercados devem travar uma batalha acirrada para aumentar a participação de mercado e disputar o segundo lugar no ranking do. O Carrefour abrirá mais 16 unidades somente este ano, com investimentos de R\$ 700 milhões (SuperHiper 06/2006).

No segundo trimestre deste ano, a varejista inaugurou 232 lojas em todo o mundo, entre as quais 10 na América Latina e 22 na Ásia, incluindo-se a China, onde já dispunha de 78 até o final de 2005. São, no mundo, 12.185 lojas (Valor OnLine - 15/08/2006).

Já o Wal-Mart pretende contratar na China 150 mil funcionários nos próximos cinco anos. A empresa planeja a abertura de 20 lojas no país neste ano. Já existem 56 lojas da Wal-Mart na China contra, por exemplo, as 78 de que dispunha o Carrefour até o fim de 2005 (Valor OnLine - 15/08/2006).

Em reunião fechada nos EUA, executivos do grupo previram para o Brasil um faturamento anual de R\$ 40 bilhões (valor nominal) daqui a dez anos, que seriam R\$ 27 bilhões a valor presente. Se conseguir atingir os R\$ 27 bilhões, será uma expansão média real anual até 2016 de 8,73%, muito superior à taxa de crescimento do setor nos últimos anos (Folha OnLine 08/07/2006).

A ampliação da base de consumidores com acesso à internet permitiu um crescimento considerado bastante expressivo que deixa o atual mercado supermercadista em alerta, o do comércio eletrônico, com crescimento superior a 50% no primeiro semestre, principalmente nas empresas de expansão acelerada, como o site Submarino ou Lojas Americanas. No período de fechamento do trabalho estas empresas fizeram um processo de fusão, passando a ter mais de 50% dos negócios efetuados através de mercado eletrônico (ValorOnLine).

REFERÊNCIAS



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

ANSOFF, Igor. **Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals**, *California Management Review*, v.18, n.2, p.21-33, 1975.

CHEN, Hsinchun; CHAU, Michael; ZENG, Daniel. **CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web**. *Decision Support Systems*, n.34, p. 1-17. Elsevier Science, 2002.

DECKER, Reinhold; WAGNER Ralf; SCHOZ, Sören. **An Internet-based approach to environmental scanning in marketing research**. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 2; p. 189; ABI/INFORM Global, 2005.

HEATON, Jeff. (2002). **Programming a Spider in Java**. Extraído em maio de 2006. do site: <http://www.developer.com/java/other/article.php/1573761> .

LESCA, Humbert. **Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning®** . Ed. ems, 194 p, 2003.

LIU, Shuhua. **Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system – Part 1: understanding the concept and context of strategic scanning**. *Industrial Management & Data Systems*, 98/7, p. 295-312, 1998.

MINSKY, Marvin. **The Society of Mind**. New York, NY: Simon & Schuster Inc, 1986.

MOHAMMADIAN, Masoud *et al.* **Intelligent Agents for Data Mining and Information Retrieval**. IDEA Group Publishing, 2004.

MOSTAFA, Javed. **Seeking Better Web Searches**. *Scientific American*, fev. 2005.