

# Importância de aspectos organizacionais para determinação de agrupamentos supermercadistas brasileiros

## Importance of organizational aspects to determine Brazilian supermarket clusters

Patricia Prado Belfiore\*  
Luiz Paulo Lopes Fávero\*\*  
Claudio Felisoni de Angelo\*\*\*

---

### Resumo

O presente trabalho busca a determinação de comportamentos semelhantes em grupos supermercadistas no Brasil, nos últimos dois anos. Para a realização deste estudo, utilizaram-se dados relativos a faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts*, número total de funcionários e medidas de desempenho referentes aos 100 maiores grupos supermercadistas no Brasil, segundo a revista Supermercado Moderno. Os grupos estão classificados em um ranking pelo seu faturamento e, para a determinação de eventuais *clusters* existentes, aplica-se o método multivariado de análise de agrupamentos. O tratamento dos dados se deu por meio do software estatístico Statistical Package for Social Sciences - SPSS e o objetivo deste estudo consiste na análise dos *clusters* formados, com o intuito de identificar características comuns de cada agrupamento de empresas, possibilitando avaliar estratégias comuns de atuação e eventuais conduções na gestão dos negócios.

**Palavras-chave:** varejo; supermercados; análise de agrupamentos.

### Abstract

The present paper focuses on determining similar behaviors in supermarket groups, in the last two years in Brazil. In order to investigate that, data such as sales, number of stores, total area of stores, number of checkout points, total number of employees and performance measures of the 100 largest supermarket groups in Brazil, according to Supermercado Moderno magazine. The groups are ranked by their total revenues and, in order to determine eventual clusters, the multivariate method of cluster analysis was employed. The data was manipulated using the statistical software Statistical Package for Social Sciences - SPSS and the aim of this study is analyzing formed clusters, trying to identify common characteristics of each group of enterprises, allowing for the evaluation of common strategies and business management.

**Key words:** retail; supermarkets; cluster analysis.

\* Doutoranda em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.  
patricia.belfiore@poli.usp.br

\*\* Doutorando em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
lpfaver@usp.br

\*\*\* Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

## Introdução

Na atual conjuntura econômica de competitividade em oferta de produtos e serviços, o setor terciário apresenta-se como o de maior importância, representando cerca de 50% do produto interno bruto. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o varejo, uma atividade integrada e relevante pela enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final de todos os *players* de uma cadeia de abastecimento e por manter contato com os consumidores, servindo como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

A estabilidade econômica alterou, significativamente, a forma de atuação de grupos varejistas e reestruturou o mercado de consumo. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, provocou mudanças relevantes na forma de o varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramento do seu gerenciamento.

As transformações descritas estimularam o aumento de tamanho das empresas supermercadistas (SESSO FILHO, 2001), porém, o modo como as empresas estão agrupadas em função de determinados indicadores ainda desperta dúvida. E, dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho utiliza os dados do ranking da revista Supermercado Moderno, para analisar eventuais *clusters*, existentes entre as 100 maiores redes supermercadistas, classificadas pelo seu faturamento, nos anos de 2002 e 2003.

Com o intuito de tornar possível a determinação de comportamentos semelhantes de atuação em grupos varejistas no Brasil, em função de dados como o número de lojas, de *checkouts* e de funcionários, área total das lojas, faturamento, e indicadores de desempenho, utilizou-se o método multivariado de análise de agrupamentos. O tratamento dos dados se deu por meio do software estatístico Statistical Package for Social Sciences - SPSS.

Nesse tipo de estudo econométrico, poder-se-ia considerar um grande número de fatores, todavia, para manter um critério mais parcimonioso, optou-se pela utilização de variáveis referentes a fatores sobre os quais os gestores das organizações podem atuar.

Embora essa reflexão possa provavelmente aplicar-se a todos os segmentos que compõem os setores produtivos e de prestadores de serviços no Brasil, não há dúvidas de que o ramo composto pelos supermercados mereça atenção especial (ANGELO, SILVEIRA e SIQUEIRA, 2001).

Atualmente, grande parte da comercialização de bens no Brasil se realiza por intermédio desse tipo de comércio, com os supermercados expandindo os seus ramos de atuação e ampliando o sortimento dos produtos oferecidos. As suas atividades, outrora restritas à comercialização de produtos alimentares, de higiene e limpeza, estão sendo expandidas para outros segmentos, como os relacionados a bens duráveis, semiduráveis e têxteis, entre outros.

Este artigo foi dividido em seis partes. A primeira parte, que compreende esta introdução, apresenta o objetivo do artigo e a forma como o trabalho se encontra estruturado. Na segunda, são descritos a evolução e o panorama do setor supermercadista no Brasil. A terceira traz o método empregado no estudo e uma revisão teórica dos conceitos. Já a quarta apresenta e analisa os resultados do método implementado de análise de agrupamentos. Finalmente, na última, estão as conclusões e futuras pesquisas.

## 1 Evolução e panorama do setor supermercadista do Brasil

Com a política de redução drástica do ritmo inflacionário, introduzida em 1994 com o Plano Real, os supermercados estão sendo expostos a desafios cada vez maiores no sentido de atingirem a excelência em operações e produtividade (MARQUES e NORONHA, 2001).

Antes de 1994, as empresas compensavam seus problemas operacionais com os ganhos obtidos por meio da aplicação financeira, que, ao acompanhar a inflação, podia atingir patamares de até 80% ao mês. Com a estabilidade dos patamares inflacionários, os grupos supermercadistas deixaram de lucrar com as aplicações financeiras. A necessidade de ofertar produtos, como também serviços de melhor qualidade, diferenciados e a preços coerentes e competitivos obrigou os supermercadistas a se preocuparem com as operações e com a oferta. A satisfação do consumidor passa a ser extremamente importante para o bom desempenho dos grupos supermercadistas (MARQUES e NORONHA, 2001).

**Com a política de redução drástica do ritmo inflacionário, os supermercados estão sendo expostos a desafios cada vez maiores no sentido de atingirem a excelência em operações e produtividade**

Em praticamente cinco décadas de implantação no Brasil, o supermercado tornou-se um elemento indissociável do modo de vida e das preocupações de qualquer consumidor. Os principais supermercados foram instalados no país a partir da década de 1960, e na década seguinte houve sedimentação das grandes cadeias, com a abertura dos primeiros hipermercados (MARQUES e NORONHA, 2001).

A década de 1980 caracterizou-se por instabilidades políticas e econômicas no país, enquanto a de 1990 foi marcada por uma enorme competição no setor, até mesmo com o aparecimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas (ROJO, 1998). Na transição da década de 1990 para o novo século, esse processo foi muito intenso, tanto pela incorporação de várias redes nacionais pelas estrangeiras, quanto pela aquisição das redes de pequeno e médio porte pelas redes nacionais maiores, resultando em uma mudança estrutural do mercado, com a presença de maiores concentrações nessa área de varejo (GHISI, CAMARGO e MARTINELLI,

2003). Como empresas varejistas estrangeiras, podemos citar o Wal-Mart (norte-americano), o Carrefour (francês), o Grupo Jerônimo Martins (português), o Grupo Royal Ahold (holandês) e o Sonae (português). O ano de 2002 foi de acomodação das aquisições antes realizadas pelas empresas do setor (SUPERHIPER, 2003).

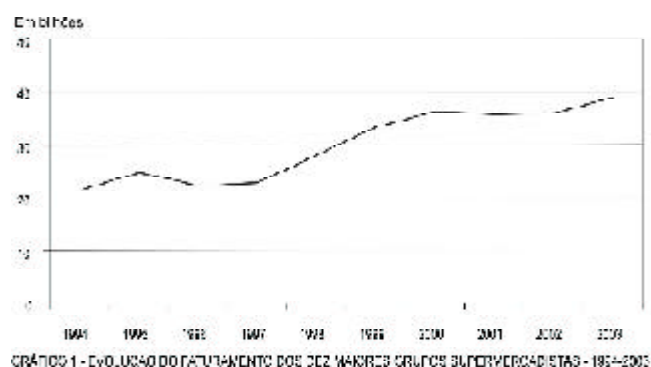
De acordo com a Revista Supermercado Moderno (2004), os dez maiores grupos supermercadistas presentes no Brasil apresentam um faturamento bruto de R\$ 39,05 bilhões, o que equivale, em valores, a 3% do PIB nacional. A seguir, na tabela 1, é apresentada a evolução do faturamento desses grupos nos últimos dez anos. Os valores estão em moeda corrente, ou seja, foram traduzidos para a base atual pela variação do IPCA.

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO BRUTO DOS DEZ MAIORES GRUPOS SUPERMERCADISTAS BRASILEIROS - 1994-2003

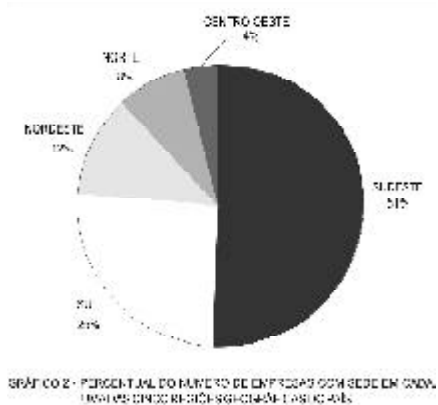
ANO	FATURAMENTO BRUTO DOS DEZ MAIORES GRUPOS SUPERMERCADISTAS (R\$)
1994	21.291.666.468,09
1995	24.860.673.887,20
1996	22.194.059.192,11
1997	22.678.424.516,18
1998	27.911.861.065,58
1999	33.503.587.034,55
2000	36.138.918.912,80
2001	35.623.362.786,92
2002	35.919.218.388,00
2003	39.053.952.542,40

FONTES: Superhiper (1995-2003); Supermercado Moderno (2004)

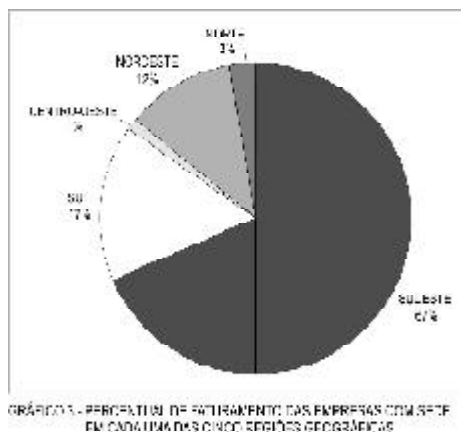
A evolução histórica do faturamento bruto dos dez maiores grupos supermercadistas presentes no Brasil é apresentada no gráfico 1.



A amostra dos grupos supermercadistas coletada para este estudo compõe um faturamento bruto acima de R\$ 53 bilhões em 2003, com os dez maiores grupos concentrando 71% do faturamento total da amostra. Ocorre não só uma concentração do faturamento bruto em poucas empresas, como também do número de empresas supermercadistas, inseridas no grupo das 100 maiores, com sede nas regiões Sudeste e Sul do Brasil. A seguir, no gráfico 2, são apresentados os percentuais do número de empresas, pertencentes ao grupo das 100 maiores, com sede nas cinco regiões geográficas do país.



Além disso, a concentração é ainda maior para o(s) estado(s) do Sudeste, quando o cálculo deixa de ser efetuado pelo número de empresas e passa a ser feito em relação ao faturamento delas, segmentadas por região em que se localiza a sede. O gráfico 3, a seguir, mostra os percentuais de faturamento das empresas pertencentes ao grupo das 100 maiores, em função da região geográfica em que se localiza a sede.



Assim, faz-se necessário um estudo mais profundo sobre a formação de eventuais *clusters*, em função de indicadores secundários, tornando possível identificar características comuns de cada agrupamento de empresa nos anos de 2002 e 2003.

O quadro 1 apresenta o ranking dos 100 maiores supermercadistas brasileiros no ano de 2003, de acordo com a Revista Supermercado Moderno (2004).

QUADRO 1 - RANKING DOS SUPERMERCADISTAS BRASILEIROS EM ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO - 2003

1. Cia. Brasileira de Distribuição	51. Com. Oswaldo Cruz Ltda.
2. Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	52. Andorinha Superm. Ltda.
3. Bompreço S. A.	53. Sup. Casagrande Ltda.
4. Sonae Distrib. Brasil S. A.	54. Superm. Guanabara S. A.
5. Sendas S. A.	55. Bonanza Superm. Ltda.
6. Wal-Mart Brasil Ltda.	56. Cooperativa de Consumo Cooperica
7. Cia. Zaffari Com. e Ind.	57. Barcelos e Cia. Ltda.
8. Coop. Cooperativa de Consumo	58. Comercial Zaffari Ltda.
9. G. Barbosa Com. Ltda.	59. Santa Terezinha Distrib. de Prod. Ind.
10. Irmãos Bretas, Filhos Cia.	60. Superm. da Família Ltda.
11. DMA Distribuidora S. A.	61. Superm. Archer S. A.
12. A. Anseloni & Cia. Ltda.	62. Comercial Ferreira Santos S. A.
13. Irmãos Muffato & Cia. Ltda.	63. Máster ATS Sup. Ltda.
14. Sonda Supermercado Exp. e Imp. Ltda.	64. ABC Alimentos a Baixo Custo Ltda.
15. Líder Sup. e Maqaz. Ltda.	65. Asun Comércio de Gêneros Alim. Ltda.
16. Y. Yamada S/A Com. Ind.	66. Naomi Comércio de Alim. Ltda.
17. Condor Sup. Center Ltda.	67. Libraga & Cia. Ltda.
18. Empr. Baiana Alim. S. A.	68. Hiper. Moreira Ltda.
19. D'avo Superm. Ltda.	69. Superm. Tauste Ltda.
20. Saveqaço Superm. Ltda.	70. Com. Distrib. Sales Ltda.
21. Carvalho & Fernandes Ltda.	71. Andrezza & Andrezza & Cia. Ltda.
22. Superm. Gimenes Ltda.	72. Superm. Baklizi Ltda.
23. Superm. Bahamas Ltda.	73. Paque Menos Com. de Prod. Alim. Ltda.
24. Giassi & Cia. Ltda.	74. Atakarejo Distrib. de Alim. e Bebidas Ltda.
25. Superm. Nordeste Ltda.	75. Comercial S. Scrochio Ltda.
26. Superm. Berqamini Ltda.	76. J. Melo Imp. Exp. Ltda.
27. Sup. Irmãos Lopes Ltda.	77. Luiz Carlos Alves Andradina
28. Superm. Modelo Ltda.	78. Superm. Goncalves Ltda.
29. Unisuper Distrib. Ltda.	79. Comércio Indústria Breithaupt S. A.
30. Futurama Superm. Ltda.	80. Comercial de Estivas Matos Ltda.
31. Nazaré Com. de Alim. e Maqazine Ltda.	81. O. Barbosa de Souza
32. Formosa Superm. e Maqazine Ltda.	82. Superm. Lavapés Ltda.
33. Superm. Superpão Ltda.	83. Coop. Req. Acropec. Vale do Itajaí
34. Superm. Imperatriz Ltda.	84. Superm. Beal Ltda.
35. Santa Cruz Imp. e Com. de Alim. Ltda.	85. Luiz Tonin e Cia. Ltda.
36. Enxuto Comercial Ltda.	86. Maglioni Ribeiro & Cia. Ltda.
37. Comercial Delta Ponto Certo Ltda.	87. Distrib. de Atacado e Varejo Amiação Ltda.
38. Dias Pastorinho S. A. Com. Ind.	88. Alexandre Batista Correa & Cia. Ltda.
39. Comercial Unida de Cereais Ltda.	89. A. Daher & Cia. Ltda.
40. Império da Banha Auto-serviço Ltda.	90. Superm. Xande Ltda.
41. Jad Zoqueib e Cia. Ltda.	91. Superm. O Caculinha Ltda.
42. Sup. Alto da Posse Ltda.	92. Coop. Consumo de Inúbia Paulista
43. Econ Distribuição S. A.	93. Superm. Rex Ltda.
44. Coop. dos Cafeic. e Citric. de São Paulo	94. Cerealista Monteiro Ltda.
45. Covabra Comercial Ltda.	95. Superm. Yamauchi Ltda.
46. Viabrasil Com. Ind. Ltda.	96. Comercial Cesa Ltda.
47. Casa Avenida Com. e Import. Ltda.	97. Unicompra Sup. Ltda.
48. Supermaia Superm. Ltda.	98. Superm. Irmãos Boa Ltda.
49. Imp. e Exp. Cereais S. A.	99. Lopes Superm. Ltda.
50. Araújo Hiper. S. A.	100. Padaria Moderna Ltda.

FONTE: Revista Supermercado Moderno (2004)

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), a economia cresceu em 2004 e o setor seguiu no mesmo ritmo, iniciando um período de consolidação, especialmente na parte operacional de suas empresas ante um mercado de concorrência muito acirrada. Os números do Ranking Abras 2005, estudo oficial sobre o desenvolvimento do setor de supermercados, realizado pela Fundação Abras em parceria com a ACNielsen, revelam um ano de preparo interno e de bons resultados para todo o setor (SUPERHIPER, 2004).

**O setor supermercadista apresentou faturamento nominal de R\$ 97,7 bilhões, 9,4% maior que o de 2003**

O lucro líquido médio do setor sobre o faturamento em 2004 ficou em 1,8%. Em 2003, a média havia sido de 1,6%. O ano de 2004 se mostrou de consolidação da atividade supermercadista, pelos números apontados no Ranking Abras, pesquisa oficial do desenvolvimento do setor no país, iniciada em 1978 e, portanto, já na sua 27ª edição. Acompanhando a recuperação da economia, que teve seu melhor resultado do Produto Interno Bruto (PIB) dos últimos dez anos (crescimento de 5,2%), o setor apresentou faturamento nominal de R\$ 97,7 bilhões, 9,4% maior que o de 2003. Na deflação (pelo IPCA médio do período), o setor registrou crescimento real de 2,57% nas vendas. Com esse resultado, a participação no PIB do país se mantém estável, em torno de 5,5% (em 2003 foi de 5,8%). Segundo o presidente da Abras, o setor supermercadista mantém um bom ritmo de crescimento, seguindo o patamar da economia brasileira. O número total de *checkouts* em 2004 chegou a 166,503 mil, 2% a mais do que em 2003, quando somava 163,2 mil. O setor gerou 788,3 mil empregos diretos, 6,5% a mais do que em 2003, quando o total foi de 739,8 mil (www.abrasnet.com.br).

O dinamismo do setor fez de 2004 um ano de consolidação de procedimentos para preparar ainda melhor as empresas para um mercado altamente disputado e que cria a cada dia inovações para atrair seu público consumidor. Assim, as empresas passaram o ano acurando seu ferramental de trabalho, adaptando formatos e *mix* de produtos e, principalmente, avaliando a rentabilidade das suas lojas. Um bom indicador disso está na variação do número de lojas, que apresentou uma clara estabilidade de 0,8%. Diversas empresas venderam lojas pouco rentáveis, reformaram outras, promoveram a ampliação e reforma das mais lucrativas, enfim, ajustaram os negócios (www.abrasnet.com.br).

Esse movimento interno das empresas está expresso nos demais indicadores de desempenho do setor. A área de vendas cresceu 1,7%, passando para 18,1 milhões de metros quadrados, quando em 2003 era de 17,8 milhões. O número de *checkouts* teve crescimento similar, de 2%, chegando a 166,5 mil (em 2003 era de 163,2). Já o número de funcionários aumentou 6,5%, chegando a 788.268 mil. Esse resultado confirma a característica do setor em ser um dos que mais geram empregos diretos na economia brasileira. O setor demonstrou ser um grande empregador, e o mais importante é que os governos federal, estaduais e municipais estão percebendo o auto-serviço como um importante aliado (www.abrasnet.com.br).

## 2 Método empregado no estudo e revisão teórica dos conceitos

O presente trabalho estuda a técnica de análise de agrupamentos em grupos supermercadistas brasileiros. A variável estatística de agrupamento pode ser definida como um conjunto de variáveis ou características que representam objetos a serem agrupados e é utilizada para calcular a similaridade

entre esses objetos. O método de análise de agrupamentos reúne um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles apresentam. A análise de agrupamentos classifica objetos (indivíduos, empresas, produtos ou mesmo comportamentos), de modo que cada objeto é muito semelhante aos outros no agrupamento em relação a algum critério de seleção predeterminado. Os agrupamentos resultantes de objetos devem, então, exibir elevada homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa. Dessa forma, se a classificação for bem-sucedida, os objetos dentro dos agrupamentos estarão próximos entre si, e os objetos de diferentes agrupamentos estarão distantes entre si (HAIR et al., 2005).

A análise de agrupamentos tem sido chamada de análise de *clusters* (grupos), análise de conglomerados, análise Q, construção de tipologia, análise de classificação e taxonomia numérica. Essa variedade de nomes decorre em parte do uso de métodos de agrupamentos nas mais diversas áreas, como psicologia, biologia, sociologia, economia, engenharia e administração. Em todos os casos, o pesquisador está procurando uma estrutura natural entre as observações com base em um perfil multivariado (HAIR et al., 2005).

***A análise de agrupamentos classifica objetos de modo que cada objeto é muito semelhante aos outros no agrupamento em relação a algum critério de seleção predeterminado***

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizaram-se os dados secundários provenientes do ranking dos 100 maiores grupos supermercadistas atuantes no Brasil, apresentados pela Revista Supermercado Moderno (2004). Foram coletados dados referentes ao faturamento bruto, número de lojas, área total de vendas, número de *checkouts*, número de funcionários,

faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário, dos anos de 2002 e 2003.

Com base nos dados coletados, foram feitas quatro análises. Duas delas correspondem à análise de agrupamentos das variáveis de faturamento, número de lojas, de *checkouts* e de funcionários, área total de lojas, referentes a 2002; e a outra, a 2003. As duas análises restantes são referentes às variáveis de faturamento, por m<sup>2</sup> e por funcionário, uma delas de 2002 e a outra de 2003, com o objetivo de analisar agrupamentos específicos em função de medidas de desempenho.

As variáveis coletadas encontram-se, a seguir, no quadro 2.

QUADRO 2 - VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

CÓDIGO	VARIÁVEL
FATUR	Faturamento bruto
FUNC	Número de funcionários
LOJAS	Número de lojas
M <sup>2</sup>	Área total das lojas
CHECK	Número total de <i>checkouts</i>
FATURM <sup>2</sup>	Faturamento/m <sup>2</sup>
FATURFUNC	Faturamento/funcionário

FONTE: Supermercado Moderno (2004)

O método aplicado foi o multivariado de análise de agrupamentos. A análise de agrupamentos visa ao agrupamento não de variáveis conforme ocorre na análise fatorial, mas de indivíduos, ou unidades observacionais, segundo determinados critérios de distância entre os respectivos vetores de dados. Como afirmam Johnson e Wichern (1992),

[...] o método corresponde também a uma importante técnica exploratória que busca identificar uma estrutura de agrupamentos com o intuito de avaliar a dimensionalidade dos dados, identificar *outliers* e fornecer interessantes hipóteses acerca de associações.

A análise de agrupamentos tem como objetivo principal, neste estudo, determinar em qual grupo se insere cada uma das redes supermercadistas, permitindo avaliar algumas características semelhantes de atuação, em função de aspectos organizacionais.

### 3 Apresentação e análise dos resultados

Primeiramente, apresenta-se a matriz de correlação entre as variáveis, conforme quadro 3.

QUADRO 3 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

VARIÁVEIS	FATUR	FUNC	LOJAS	M <sup>2</sup>	CHECKOUT	FATURM <sup>2</sup>	FATURFUNC
FATUR	1.000	.989	.799	.991	.990	.616	.321
FUNC	.989	1.000	.803	.992	.992	.633	.293
LOJAS	.799	.803	1.000	.797	.837	.436	.206
M <sup>2</sup>	.991	.992	.797	1.000	.992	.652	.315
CHECK	.990	.992	.837	.992	1.000	.617	.295
FATM <sup>2</sup>	.616	.633	.436	.652	.617	1.000	.162
FATUREFUNC	.321	.293	.206	.315	.295	.162	1.000

Por meio da análise do quadro 3, percebe-se que a variável FATURFUNC é a única que não apresenta correlação maior do que 0,32 com as demais e todas as outras oferecem correlações altas entre si. O próximo passo é a determinação dos agrupamentos para cada uma das quatro análises, descritas na quarta parte.

#### 3.1 Apresentação dos resultados da análise de agrupamentos

A primeira análise de agrupamentos é composta pelas variáveis de faturamento, número de lojas, de *checkouts* e de funcionários, como também área total das lojas do ano de 2002. Pelos resultados, pôde-se verificar que quatro *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pela Companhia Brasileira de Distribuição - CBD e Carrefour. O segundo *cluster* compõe os grupos Bompreço, Sonae e Sendas. Já o terceiro *cluster* compõe o restante das empresas, com exceção da Empresa Baiana de Alimentos que está isolada no quarto *cluster*.

A segunda análise de agrupamentos é composta pelas variáveis de faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts* e de funcionários do ano de 2003. Pelos resultados, pôde-se verificar que quatro *clusters* foram formados, e os resultados obtidos foram semelhantes aos da primeira análise.

Cabe ressaltar que para as análises anteriores, excluindo a variável de faturamento, foram obtidos os mesmos resultados. Esses resultados podem ser explicados pelo fato de que a variável de faturamento é dependente das demais variáveis, conforme demonstrado em modelo de regressão linear múltipla, que não será apresentado neste trabalho.

A terceira análise de agrupamentos é composta pelas variáveis de faturamento, por m<sup>2</sup> e por funcionário, do ano de 2002. Pelos resultados, pôde-se verificar que cinco *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pela Companhia Brasileira de Distribuição - CBD e Carrefour. O segundo compõe os grupos Bompreço, Sonae e Sendas. Já o terceiro *cluster* é formado pelos grupos Wal-Mart, Coop - Cooperativa de Consumo e D'avó Supermercados. O quarto compõe as empresas restantes, exceto as redes Jad Zogueib, Supermercado Tauste e Supermercado Yamauchi, que estão no quinto *cluster*.

Finalmente, na quarta análise de agrupamentos, estão as variáveis de faturamento, por m<sup>2</sup> e por funcionário, do ano de 2003. Para essa análise, pôde-se verificar que cinco *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pela Companhia Brasileira de Distribuição - CBD, o segundo pelo Carrefour e o terceiro pelo Wal-Mart. O quarto *cluster* é composto pelos supermercados Unisuper Distribuidora, Futurama, Nazaré, Formosa e Superpão. As empresas restantes encontram-se no quinto *cluster*.

#### 3.2 Análise dos resultados

##### 3.2.1 CBD e Carrefour

As análises 1 e 2 mostram que os grupos CBD e Carrefour apresentaram características semelhantes em relação às variáveis de faturamento, número de lojas, número total de *checkouts*, área total das lojas e número de funcionários, tanto no ano de 2002 quanto no de

2003. O mesmo ocorre em relação às variáveis de faturamento, faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário de 2002, mostrando que as empresas obtiveram desempenhos semelhantes em 2002. Porém, com base nos resultados obtidos na quarta análise, um dos *clusters* foi formado pela CBD; e outro, pelo Carrefour. Explica-se esse resultado pela melhor eficiência da Companhia Brasileira de Distribuição em relação ao Carrefour no ano de 2003, tanto em termos de faturamento por m<sup>2</sup>, quanto de faturamento por funcionário.

### 3.2.2 Bompreço, Sonae e Sendas

Os resultados mostraram que os supermercados Bompreço, Sonae e Sendas foram agrupados no mesmo *cluster* em todas as análises, graças às características semelhantes de faturamento, número total de lojas, área total das lojas, número de *checkouts*, número de funcionários e indicadores de eficiência (faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário).

### 3.2.3 Empresa Baiana de Alimentos

As análises 1 e 2, que englobam as variáveis de faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts* e número de funcionários, mostraram que a Empresa Baiana de Alimentos ficou isolada no quarto *cluster*. Esse resultado explica-se pelo fato de a empresa apresentar uma relação faturamento por loja bastante inferior à média. A empresa está classificada em 18.º lugar no ranking e possui 421 lojas, valores próximos apenas ao do grupo CBD, que está em primeiro lugar no ranking de faturamento.

### 3.2.4 Wal-Mart, Coop Cooperativa de Consumo e D'avó Supermercados

A terceira análise mostrou que os grupos Wal-Mart, Coop Cooperativa de Consumo e D'avó Supermercados apresentam características semelhantes

em termos de faturamento, faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário no ano de 2002. Todas as empresas tiveram índices de faturamento por funcionário em 2002 bem acima da média, o que contribuiu para o resultado obtido.

Já na quarta análise que englobava as variáveis de faturamento, faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário de 2003, a rede Wal-Mart ficou isolada em um dos *clusters* e os supermercados Coop e D'avó ficaram agrupados com as demais empresas analisadas, com exceção da CBD e Carrefour. Em 2003, apenas o Wal-Mart apresentou indicadores de faturamento por funcionário bem acima da média, o que explica o resultado obtido.

### 3.2.5 Jad Zogueib, Tauste e Yamauchi

De acordo com a terceira análise que englobava as variáveis de faturamento, faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário de 2002, um dos *clusters* foi formado pelos supermercados Jad Zogueib, Tauste e Yamauchi. As empresas apresentaram indicadores de faturamento por m<sup>2</sup> bem acima da média em 2002 e 2003, o que explica os resultados obtidos em 2002.

Embora esteja na posição 41, a rede Confiança (Jad Zogueib & Cia. Ltda.) demonstra o melhor resultado entre as 50 maiores, em faturamento por metro quadrado (R\$ 26,2 mil), há três anos. Segundo o gerente comercial da rede, esse desempenho é fruto de uma sinergia constante, da integração entre produtos com valor agregado e serviço ao cliente. Ele atribui o resultado a um longo trabalho de interação social que resulta no reconhecimento do serviço como principal diferencial da rede. A rede busca atender às necessidades dos clientes.

Apesar de ter somente três lojas, a rede Yamauchi (SP), que ocupa a 95.ª posição no ranking, obteve uma das melhores performances de faturamento, por metro quadrado, das 100 maiores empresas. O segredo, segundo a empresa, é simples: suas três lojas estão no



mesmo bairro paulistano, a tradicional Mooca. A filosofia da empresa é “crescer junto com o bairro”, o que vem fazendo há 80 anos. Assim, muitos clientes compram nas lojas Yamauchi, como faziam seus avós, o que facilita um ajuste fino entre a sua expectativa e o suprimento delas pelo supermercadista. Entretanto, os diretores assinalam ainda um outro fator de sucesso, a boa parceria com os fornecedores, o que permite esse nível de atendimento.

### **3.2.6 Unisuper, Futurama, Nazaré, Formosa e Superpão**

Conforme os resultados obtidos na última análise, um dos *clusters* era formado pelos supermercados Unisuper, Futurama, Nazaré, Formosa e Superpão, em virtude das características semelhantes de faturamento, faturamento por m<sup>2</sup> e faturamento por funcionário.

De fato, algumas redes regionais estão conseguindo subir rapidamente no ranking, apostando também na construção de novas lojas. Mudanças orgânicas importantes, no âmbito da atividade supermercadista, vêm ocorrendo e, apesar de projetadas desde o início da década de 2000, só encontram espaço para se efetivarem com o cenário econômico propício em que o país vive ([www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)).

## **Conclusões e perspectivas**

Primeiramente, ressalta-se o poder explicativo das variáveis analisadas sobre o comportamento da atuação de grupos supermercadistas no Brasil. É claro que não se pode ignorar o fato de que muitas dessas variáveis representam um resultado da própria operação

organizacional, já que um faturamento alto pode propiciar um maior aumento total de área de lojas, número de funcionários, expansão de novas lojas e aumento do número de *checkouts*, cujos incrementos, no decorrer do tempo, oferecem subsídios a esta análise.

Além disso, o aumento da concentração regional e organizacional, nos últimos anos, demonstra a reestruturação desse mercado, com a expansão de muitas empresas, ao adquirirem grupos menores, passando a sobrevivência das menores redes, necessariamente, pelo aumento de desempenho diante das gigantes do setor, não somente em gestão de custos, mas também em termos de vendas e diferenciação.

Por fim, percebe-se uma nova fase do setor supermercadista no Brasil, com um incremento exacerbado de competitividade, que faz com que os *players* ofertantes de produtos e serviços apresentem diferenciação no nível de serviços, seja pelo gerenciamento de estoques, seja pela automação ou pela melhora dos indicadores de atendimento e prazo de entrega. Independentemente de qual seja o principal atributo de diferenciação, é importante ressaltar que os aspectos organizacionais analisados neste trabalho representam o sucesso da organização no médio prazo e, portanto, devem ser modelados e avaliados para que sejam determinados padrões e tendências de comportamento.

Sugestões para novos estudos podem relacionar-se com a continuidade da análise, incluindo novas variáveis no modelo e a segmentação por regiões ou por estados. Assim, podem ser fornecidas respostas diferentes do comportamento sobre a formação de *clusters* de empresas, permitindo o alcance de resultados mais profundos sobre a atuação varejista no setor de supermercados no Brasil.

#### ***Importância de aspectos organizacionais para determinação de agrupamentos supermercadistas brasileiros***

- Recebido em: 05.04.2005
- Aprovado em: 23.05.2005

## Referências

- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; SIQUEIRA, J. P. L. O comportamento de consumo nos supermercados. **Pesquisa PROVAR** – Programa de Administração de Varejo da FIA, 2001.
- GHSI, F. A.; CAMARGO, S. V.; MARTINELLI, D. P. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. **Varejo Competitivo**, São Paulo, v.7, p.217-240, 2003.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOHNSON, R.; WICHERN, D. **Applied multivariate statistical analysis**. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa. **Varejo competitivo**, São Paulo, v.5, p.173-197, 2001.
- ROJO, J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.
- SESSO FILHO, U. A. Crescimento e desempenho de redes de supermercado na década de 90. **Varejo competitivo**, São Paulo, v.6, p.21-44, 2001.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, maio 2004.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 29, n.333, maio 2003.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 28, n.321, maio 2002.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 27, n.309, maio 2001.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 26, n.297, maio 2000.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 25, n.285, maio 1999.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 24, n.273, maio 1998.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 23, n.261, maio 1997.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 22, n.249, maio 1996.
- SUPERHIPER. São Paulo: Abras, ano 21, n.237, maio 1995.
- SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, ano 35, n.4, abr. 2004. Disponível em: <[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>. Acesso em: 24 maio 2005.