

Área Temática: Economia das Organizações

Análise das Estratégias de Crescimento das Empresas Supermercadistas Brasileiras no período de 2002 a 2006

AUTORES

MARCOS ROBERTO LUPPE

Universidade de São Paulo

mluppe@usp.br

CLAUDIO FELISONI DE ANGELO

Universidade de São Paulo

cfa@usp.br

NUNO MANOEL MARTINS DIAS FOUTO

Fundação Instituto de Administração

nunom@fia.com.br

Resumo:

O varejo supermercadista brasileiro, a exemplo do que ocorre em outros países é muito competitivo. No Brasil, o ambiente de negócios caracteriza-se pela presença de empresas com atuação nacional, grades grupos regionais e empresas de abrangência apenas local. Assim, este trabalho utiliza os dados do *ranking* anual da Revista SuperHiper publicada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) no período de 2002 a 2006 com o propósito de examinar a estrutura do setor considerando as 50 maiores redes que atuam no Brasil. Tal segmentação permite que se estabeleça diferentes agrupamentos orientando as ações estratégicas em função da identificação dos competidores mais próximos e mais distantes. Utilizou-se a técnica de *cluster* na construção dos agrupamentos com base em um conjunto de variáveis: número de lojas, número de *checkouts*, área total das lojas, número de funcionários e faturamento bruto. Uma vez identificados os agrupamentos analisaram-se alguns comportamentos individuais de empresas selecionadas. O trabalho traz a evolução histórica recente da dinâmica competitiva, além de procurar indicar a estrutura analítica das condições de mercado. Com base na análise de agrupamentos pode-se priorizar as atenções em relação à concorrência, complementando-se o exame com informações coletadas e processadas das empresas pertencentes aos mesmos *clusters*.

Abstract:

The brazilian general merchandising retail, like that occurs in other countries is very competitive. In Brazil, the business environment is characterized by the presence of companies with national performance, big regional groups and companies with local coverage. This, this paper uses the data of the SuperHiper annual ranking published by the Brazilian Association of Supermarkets (ABRAS) in the period from 2002 to 2006 with the purpose of examining the structure of the sector considering the 50 larger chains that have business in Brazil. Such segmentation allows to establish different clusters that can guide strategic actions with the identification of the competitors. This article used cluster analysis to classify the companies based in a set of variables: number of stores, number of checkouts, total area of the stores, number of employees and total gross sales. Once identified the clusters, we analyzed some individual behaviors of companies selected. The paper brings the recent historical evolution from the competitive dynamics of the sector, besides the analysis

of analytic structure of this market. The analysis of the results can prioritize the attentions regarding the competition, complementing the examination of the collected information of the companies that belongs to the same cluster.

Palavras-chave:

supermercados, concorrência, análise de agrupamentos

1. Introdução

O varejo é uma das atividades econômicas de maior importância tanto no Brasil como em outros países. Durante muitas décadas os aspectos operacionais relacionados à administração varejista foram negligenciados em razão das vastas e rentáveis possibilidades oferecidas pelo mercado financeiro. Os eventuais problemas operacionais eram facilmente superados por uma administração financeira razoavelmente competente (BLECHER, 2001).

Por outro lado, a política de redução drástica do ritmo inflacionário, introduzida em 1994 com o Plano Real, provocou mudanças significativas em toda a dinâmica da economia brasileira e reestruturou de imediato o mercado de consumo. As empresas varejistas, que sustentavam sua rentabilidade com as operações financeiras, passaram a não mais contar com essa fonte de recursos. Com seus ganhos fortemente diminuídos, restava às empresas de varejo gerar lucros a partir do exercício quase que exclusivo de suas operações mercantis. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, alterou significativamente a forma do varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramentos do gerenciamento das empresas do setor.

Essa nova realidade trouxe uma série de mudanças rápidas e profundas não só na estrutura varejista brasileira por meio de fusões e aquisições, mas também na modernização das técnicas de gestão das empresas varejistas. Assim, as transformações descritas, sustentadas pela busca de economias de escala e de escopo, induziram ao aumento do tamanho das empresas supermercadistas (SESSO FILHO, 2001).

O intenso movimento ocorrido durante esse período propiciou mudanças significativas no posicionamento das redes e no nível de concentração do setor. O propósito do trabalho é o de descrever a dinâmica da competição no período de 2002 a 2006. Os dados da Associação Brasileira de Supermercados permitem que se analise o comportamento das redes tendo em vista o faturamento, a área de vendas, o número de lojas, o número de funcionários e o número de *checkouts*. Com base nesses elementos e apoiando-se nas técnicas de análise multivariada são definidos agrupamentos ao longo do período de análise. Ao identificar esses agrupamentos a própria análise acaba por sugerir o exame de algumas redes.

Trata-se, portanto, de estudo estratégico referente a um importantíssimo segmento do varejo brasileiro. Atualmente, grande parte da comercialização de bens no Brasil se realiza por meio desse tipo de comércio e os supermercados vêm expandindo os seus ramos de atuação e ampliando o sortimento dos produtos oferecidos. As suas atividades, outrora restritas à comercialização de produtos alimentares e de higiene e limpeza, estão sendo expandidas para outros segmentos, como os relacionados a bens duráveis, semiduráveis, têxteis, serviços financeiros, entre outros (WILDER, 2003).

Adicionalmente o desenvolvimento do próprio trabalho objetiva chamar a atenção para as possibilidades da técnica de cluster para o monitoramento estratégico. A aplicação do referido recurso permite o estabelecimento de prioridades na análise competitiva de mercado de modo geral e, em particular, do segmento de supermercados.

Este trabalho está organizado da seguinte forma. A próxima seção descreve a evolução e o panorama do setor supermercadista no Brasil. Na terceira seção são apresentados aspectos relacionados às estratégias de crescimento no varejo. A seguir, aborda-se o método de pesquisa e uma revisão teórica dos conceitos. Na sequência, os resultados são apresentados e analisados e, finalmente na última seção, são apresentadas as conclusões e as possíveis extensões do presente estudo.

2. Evolução e Panorama do Setor Supermercadista no Brasil

Com a política de redução drástica do ritmo inflacionário, introduzida em 1994 com o

Plano Real, como se viu, os supermercados foram expostos a uma situação absolutamente nova. Antes de 1994, as empresas compensavam seus problemas operacionais com os ganhos obtidos por meio da aplicação financeira. Com a estabilidade dos índices de preços em patamares muito baixos para os padrões brasileiros, os grupos supermercadistas perderam uma importante fonte de lucratividade. A necessidade de ofertar produtos e serviços de melhor qualidade, diferenciados e a preços coerentes e competitivos, obrigou as empresas do setor a se preocuparem crescentemente com as questões operacionais, incluindo, evidentemente, e de forma destacada a satisfação do consumidor (MARQUES; NORONHA, 2001).

Os primeiros supermercados foram instalados no início da década de 60 (MARQUES; NORONHA, 2001). Nos anos seguintes o conceito expandiu-se vertiginosamente. As lojas foram se organizando em grandes cadeias e tornando-se a alternativa mais relevante na distribuição de bens no Brasil. Em particular os anos 90 são marcados por uma intensificação da competição com a incorporação de médias e grandes redes pelas organizações líderes de mercado (ROJO, 1998).

Obviamente em decorrência destes movimentos o segmento aumentou seu grau de concentração ampliando paralelamente a presença do capital estrangeiro (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003). Além do Carrefour, instalado no Brasil em 1975, o mercado brasileiro atraiu outras empresas, como Wal Mart (Estados Unidos) e o grupo Casino (França), que estabeleceu uma sociedade com a Companhia Brasileira de Distribuição.

Uma última movimentação estratégica digna de registro foi a aquisição em 2007 do Atacadão pelo Carrefour. Tal movimento mudou a posição relativa das empresas no mercado. O faturamento de R\$ 4,9 bilhões do Atacadão incorporados ao volume de vendas do Carrefour certamente posicionará a rede francesa a frente da Companhia Brasileira de Distribuição.

A Tabela 1 sintetiza os principais dados publicados sobre o setor. Como se vê o período registra um crescimento de quase 7% passando de 68.907 lojas em 2002 para 73.695 lojas em 2006. Essa expansão foi acompanhada também de um aumento do tamanho médio das lojas uma vez que a área total de vendas no mesmo período expandiu-se em números redondos 19%. Um número maior de lojas com áreas de vendas mais amplas evidenciam o esforço operacional no atendimento mais qualificado da demanda de consumo. O número maior de lojas pode ser explicado pela necessidade de posicionar as unidades mais próximas do consumidor. O crescimento do tamanho médio, por sua vez, sustenta importantes economias de escala e de escopo.

Pode-se ver ainda que o faturamento cresceu de R\$ 81,7 bilhões para R\$ 124,1 bilhões no período. Considerando que a inflação medida entre 2002 e 2006 foi de aproximadamente 36% (FGV) pode-se dizer que a produtividade do pessoal ocupado manteve-se praticamente inalterada. O crescimento do faturamento real, portanto, foi acompanhado de um aumento equivalente do número de funcionários, o que reforça a atenção com o atendimento já assinalada.

Esse aspecto pode ser mais concretamente visualizado pela contração do lucro líquido em relação ao faturamento. Por exemplo em 2006, o lucro líquido sobre o faturamento situou-se em 1,75%, pouco acima do valor do ano anterior e 0,25% abaixo da média histórica do segmento, ou seja, 2%. (SUPERHIPER, 2007).

TABELA 1: Dados do auto-serviço alimentar no Brasil (2002-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
Número de Lojas (total auto-serviço/Censo Nielsen)	68.907	71.372	71.951	72.884	73.695
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	81,7	89,3	98,7	118,5	124,1
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,1	5,7	5,5	5,5	5,3
Número de empregos diretos	718.631	739.846	788.268	800.922	838.047
Área de vendas (em milhões de m2)	15,9	17,9	18,1	18,4	18,9
Número de <i>checkouts</i>	157.446	163.216	166.503	169.583	175.621

Fonte: Ranking ABRAS (SUPERHIPER, 2007)

A Tabela 2 apresenta os vinte maiores grupos por faturamento no período de estudo. Como se observa, embora haja relativa estabilidade nas primeiras posições, registra-se também significativas mudanças de posicionamento. Por exemplo, o Wal Mart que em 2002 ocupava a sexta posição, em 2005 passou a ser a segunda maior rede. No ano seguinte, 2006, o Carrefour retoma o segundo lugar. Redes estrangeiras como Sonae, capital português, que iniciaram suas operações com grande entusiasmo principalmente no Sul do país, abandonaram o mercado brasileiro. Trata-se, portanto de um setor importante, sujeito a intensas mudanças em um horizonte relativamente curto de tempo. Esses elementos justificam a importância do presente estudo, que certamente poderá suscitar possíveis extensões a serem mencionadas mais adiante.

TABELA 2: Evolução Temporal dos 20 maiores grupos supermercadistas no Brasil entre 2002 e 2006.

	2002	2003	2004	2005	2006
1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO
2	CARREFOUR	CARREFOUR	CARREFOUR	CARREFOUR	WAL-MART BRASIL
3	BOMPREÇO	SONAE	WAL-MART BRASIL	WAL-MART BRASIL LTDA	CARREFOUR
4	SONAE	BOM PREÇO	SONAE	CIA ZAFFARI	GBARBOSA COMERCIAL
5	SENDAS	SENDAS SA	ZAFFARI	GBARBOSA COMERCIAL LTDA	ZAFFARI
6	WAL-MART BRASIL	WAL-MART BRASIL	DMA DISTRIBUIDORA	DMA DISTRIBUIDORA	DMA DISTRIBUIDORA
7	CIA. ZAFFARI	CIA ZAFFARI	GBARBOSA COMERCIAL	IRMÃOS BRETAS	IRMÃOS BRETAS
8	G. BARBOSA COMERCIAL	COOP	IRMÃOS BRETAS	COOP	PREZUNIC
9	COOP	GBARBOSA COMERCIAL	COOP	ANGELONI	ANGELONI
10	IRMÃOS BRETAS	IRMAOS BRETAS	ANGELONI	PREZUNIC	COOP
11	ANGELONI	DMA DISTRIBUIDORA	IRMÃOS MUFFATO	Y.YAMADA S/A	Y.YAMADA S/A
12	MUNDIAL	ANGELONI	CONDOR SUPER CENTER	CONDOR SUPER CENTER	LÍDER SUPERMERCADOS
13	LÍDER SUPERMERCADOS	IRMÃOS MUFFATO	SONDA SUPERMERCADOS	SONDA SUPERMERCADOS	CONDOR SUPER CENTER
14	IRMÃOS MUFFATO	SONDA SUPERMERCADOS	LÍDER SUPERMERCADOS	LÍDER SUPERMERCADOS	SONDA SUPERMERCADOS
15	SONDA SUPERMERCADOS	LÍDER SUPERMERCADOS	Y.YAMADA S/A	EBAL	CARVALHO E FERNANDES
16	DMA DISTRIBUIDORA	Y.YAMADA S/A	EBAL	SAVEGNAGO	SAVEGNAGO
17	CONDOR SUPER CENTER	CONDOR SUPER CENTER	SAVEGNAGO	GIMENES SUPERMERCADOS	GIMENES SUPERMERCADOS
18	D'AVÓ SUPERMERCADOS	EBAL	D'AVÓ SUPREMERCADOS	CARVALHO E FERNANDES	SUPERRMERCADO BAHAMAS
19	Y.YAMADA S/A	D'AVÓ SUPERMERCADOS	CARVALHO E FERNANDES	SUPERRMERCADO BAHAMAS	GIASSI & CIA
20	EBAL	SAVEGNAGO	SUPERRMERCADO BAHAMAS	D'AVÓ SUPERMERCADOS	D'AVÓ SUPERMERCADOS

Fonte: Revista SuperHiper (2003,2004,2005,2006,2007)

No próximo item discute-se conceitualmente as estratégias de expansão das empresas de varejo. Conhecer da dinâmica da competição pode contribuir para que as empresas possam operar de modo mais eficiente e eficaz, rentabilizando, evidentemente suas operações.

3. Estratégias de Crescimento no Varejo

O sucesso de uma organização pode ser visto como consequência da efetividade de sua estratégia, entretanto a aplicação dos princípios e conceitos de estratégia na indústria do varejo foi até recentemente vista com considerável preconceito por boa parte dos principais executivos ou até mesmo donos de empresas e grupos que atuam nessa indústria (REYNOLDS, 2004).

A rapidez necessária à tomada de decisão e a complexidade relacionada aos canais de varejo cada vez menos precisos em termos de formatos e sortimento de produtos e serviços podem ser alguns argumentos de sustentação do relativo pouco crédito que se tem dado à visão estratégica no campo do varejo. Considerava-se no mercado de varejo que a melhor escola de marketing para produtos de consumo não eram as grandes *business schools* americanas e européias, mas alguns grandes grupos manufatureiros como Procter & Gamble, Unilever e L'Oreal, geralmente associados aos chamados *Fast Moving Consumer Goods* (CORSTJENS; CORSTJENS, 1999). O surgimento de gigantes como o Wal Mart, IKEA, Tesco, Home Depot, Carrefour, Inditex, Applestore, grupos mais ou menos verticalizados em seus negócios, bem como grandes grupos especializados no desenvolvimento e gestão de centros comerciais e shopping centers, acabaram por gerar uma considerável demanda de profissionais preparados para a análise de mercados, avaliação de riscos e valor e construção de estratégias de crescimento em mercados varejistas cada vez mais internacionalizados, menos protegidos e com um aumento considerável do poder do consumidor na dinâmica de mercado (DAWSON, 1996).

O campo da estratégia possui um número relevante de estruturas conceituais para análise externa e interna de empresas e seu ambiente competitivo com o objetivo de auxiliar no desenho de estratégias que possibilitem à empresa ocupar uma posição vantajosa relativamente à concorrência num espaço geográfico, de produtos ou de serviços.

Quanto a estratégias de crescimento, Kluyver e Pearce (2007) mencionam que independentemente da decisão tomada pela empresa, seja a de fazer investimentos adicionais ou de expandir seu negócio central atual, existem apenas três caminhos por meio dos quais ela pode aumentar sua base de receita:

1. Crescimento por aquisição: característica básica da concentração de capital. Envolve a transferência integral do controle de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa à outra, mediante a compra, desconsiderada a opção de compra de participação acionária. O movimento segue duas orientações distintas em termos de foco: o nacional e o regional, este compreendendo posições em um ou mais estados de uma região, ou uma atuação mais discreta, apenas em um estado ou cidade;
2. Crescimento orgânico: aquele em que a empresa vai desenvolvendo seus ativos, tangíveis e intangíveis, implementando gradativamente o negócio. Adquirem-se terrenos, constroem-se lojas, armazéns e bandeiras;
3. Crescimento por cooperação: identificada como associativismo, apresenta duas variações. Aquela em que pequenos empreendedores supermercadistas reúnem-se em centrais de compras, favorecendo-se dos benefícios oferecidos por uma central de compras, e aquela em que os supermercadistas reúnem-se por meio de uma relação de fornecimento capitaneada por um atacadista.

Os três caminhos estratégicos são conhecidos pelo paradigma: *build, buy or bond*, ou seja construir, comprar ou coligar.

Kluyver e Pearce enfatizam que escolher a estratégia correta não é uma tarefa fácil. Campbell e Alexander (1997) sugerem cuidados a serem tomados no desenvolvimento da estratégia. Segundo eles não se pode confundir a missão (razão da existência da empresa) com restrição (o que a empresa deve fazer para sobreviver). Agradar aos acionistas não faz parte da missão de uma empresa, mas uma restrição que precisa ser obedecida para a sua sobrevivência.

Outro ponto salientado por Campbell e Alexander é o perigo de se confundir com as etapas do processo na seqüência das atividades. Deve a empresa identificar uma estratégia vencedora e então definir objetivos adequados ou primeiro definir seus objetivos para depois desenvolver sua estratégia? O processo de definição da estratégia é complexo e a aplicação da seqüência missão – objetivos – estratégia – táticas pode se dar de maneira bem mais interativa, complexa e experimental do que o paradigma da visão por processos nos leva a crer.

A orientação pelo valor traduzida pela busca de vantagem competitiva é um dos objetivos importantes de uma estratégia. Uma vantagem competitiva é algo que leva a um custo menor ou aumento da demanda. Vantagens de demanda estão relacionadas à fidelização de clientes que, em geral surgem de hábitos, custos de mudança ou custos de procura. As vantagens de custo ou de oferta quase sempre nascem de uma operação superior, amparada por tecnologia protegida, ou escala de operações relativamente maior, acompanhada por custos marginais decrescentes, que os rivais não conseguem acompanhar (GREEWALD; KAHN, 2005; KOTLER, 2000).

Neste sentido, Kluyver e Pearce (2007) indicam que para formular uma estratégia de crescimento bem-sucedida, uma empresa deve analisar cuidadosamente seus pontos fortes e fracos, o modo como atribui valor para os clientes e quais estratégias de crescimento podem efetivamente suportar em função de sua cultura.

Assim e de maneira mais acentuada no varejo supermercadista nacional, torna-se fundamental que as empresas do setor façam uma análise cuidadosa de oportunidades, recursos estratégicos e adequação cultural para a seleção da estratégia de crescimento correta.

Deste modo, após a apresentação dos principais conceitos que permeiam este trabalho, no tópico seguinte será descrito o método de pesquisa desenvolvido e uma revisão teórica das técnicas estatísticas multivariadas utilizadas neste estudo.

4. 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 os 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 possuem. 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 dentro dos agrupamentos e elevada heterogeneidade externa entre agrupamentos. Desta 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).

Inicialmente, neste estudo foi aplicado o método multivariado de análise de agrupamentos. A análise de agrupamentos visa o agrupamento não de variáveis conforme ocorre na análise fatorial, mais 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.

Além da análise de agrupamentos, foi aplicada a técnica multivariada de escalonamento multidimensional (EMD) como uma forma de representação visual dos agrupamentos formados na primeira análise. Segundo HAIR *et al.*(2005), o EMD é um procedimento que permite a um pesquisador determinar a imagem relativa percebida de um conjunto de objetos.

O escalonamento multidimensional (EMD) quando restrito a duas dimensões equivale à análise de agrupamentos, sendo que no EMD não-métrico, um dos outputs da análise de agrupamentos (matriz de dissimilaridade) é o input do EMD (HAIR *et al.*, 2005). O EMD se sustenta em medidas globais ou gerais de similaridade ou dissimilaridade, a partir dos quais os mapas perceptuais e os posicionamentos relativos dos objetos são formados.

Segundo HAIR *et al.* (2005), os pesquisadores devem avaliar dois parâmetros para a verificação da adequação dos resultados do EMD que são o coeficiente de correlação RSQ e o Stress. O RSQ indica a adequação do modelo para a similaridade dos objetos mapeados e quanto mais próximo de 1, melhor é a adequação do modelo. O Stress indica a qualidade do ajuste entre os inputs e outputs para o número de dimensões definido, sendo que para sua avaliação existem faixas da qualidade do ajuste:

STRESS	Qualidade do Ajuste
20%	pobre
10%	razoável
5%	bom
2,5%	excelente
0%	perfeito

Assim, a análise de agrupamentos tem como objetivo principal neste estudo determinar em qual grupo se insere cada uma das redes supermercadistas, permitindo avaliar as estratégias de crescimento adotadas por estas empresas, em função de aspectos organizacionais, sendo aplicado o EMD apenas como uma apresentação visual dos grupos formados pela análise de agrupamentos.

Como já foi assinalado o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se os dados secundários provenientes do *ranking* dos 50 maiores grupos supermercadistas atuantes no Brasil entre 2002 e 2006 (REVISTA SUPERHIPER). As variáveis coletadas encontram-se no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: Variáveis utilizadas no estudo

CÓDIGO	VARIÁVEL
FATURAMENTO	FATURAMENTO BRUTO
NUMERO FUNC	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
NUMERO LOJAS	NÚMERO DE LOJAS
AREA VENDAS	ÁREA TOTAL DAS LOJAS (M ²)
NUMERO CO	NÚMERO TOTAL DE <i>CHECKOUTS</i>

Fonte: Revista SuperHiper

Desta forma, com base nos dados coletados foram aplicadas as técnicas estatísticas multivariadas com as variáveis apresentadas acima para os anos de 2002 a 2006. A seguir, são apresentados os resultados obtidos da aplicação das referidas técnicas.

5. Apresentação dos Resultados

Para cada um dos anos considerados no estudo, foram realizadas as análises de agrupamentos e os escalonamentos multidimensionais. Inicialmente, para a determinação dos *clusters*, foi aplicada a análise de agrupamentos hierárquicos. Nesta etapa foram analisados os esquemas de aglomeração (*agglomeration schedule*) e os dendrogramas, utilizando-se das distâncias quadráticas euclidianas como medida de similaridade para a determinação do número de *clusters*.

Como o método hierárquico não fornece uma indicação exata do número de *clusters*, foi aplicado o método K-médias (não hierárquico) com as possibilidades de agrupamentos indicados pela análise anterior para a determinação de uma solução final do número de *clusters*. Após a obtenção da solução, foram realizados os escalonamentos multidimensionais para a representação visual dos elementos contidos em cada um dos mencionados *clusters*.

A significância estatística do teste F no método K-médias indica se cada uma das variáveis utilizadas no estudo é significativa para a determinação dos *clusters*. Os resultados obtidos indicam que o teste F foi significativo para todas as variáveis em todos os testes, indicando que as quatro variáveis interferem na determinação dos *clusters* para cada um dos anos do estudo.

Assim, após a definição dos *clusters*, foram utilizadas as matrizes de dissimilaridades da análise de agrupamentos como inputs para a obtenção dos mapas perceptuais do escalonamento multidimensional. A tabela 3 apresenta os valores do Stress e do RSQ para cada um dos anos do estudo, indicando que a qualidade do ajuste é excelente para duas dimensões e que o modelo é adequado para a análise da similaridade dos objetos mapeados.

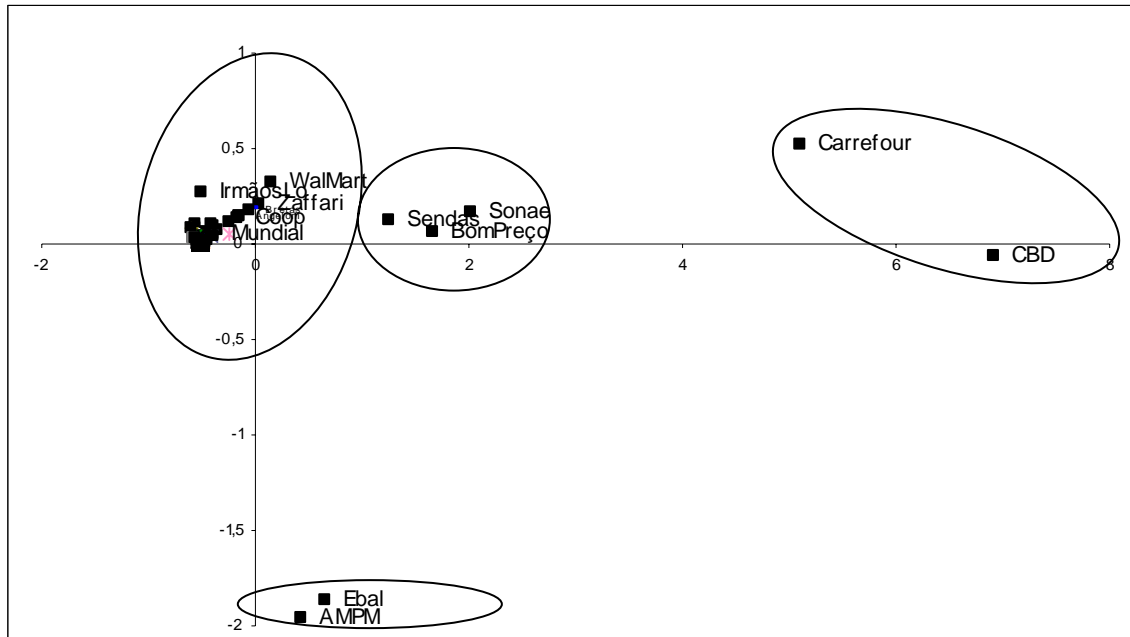
Tabela 3 : Valores do stress e RSQ (2002-2006)

	Stress	RSQ
2002	0,01944 = 1,95%	0,99949
2003	0,02136 = 2,1%	0,99938
2004	0,01849 = 1,85%	0,99984
2005	0,02089 = 2,1%	0,99942
2006	0,01730 = 1,7%	0,99959

Desta forma, por meio dos resultados obtidos, pode-se verificar os *clusters* das empresas supermercadistas brasileiras para cada um dos anos em análise (2002 a 2006). No

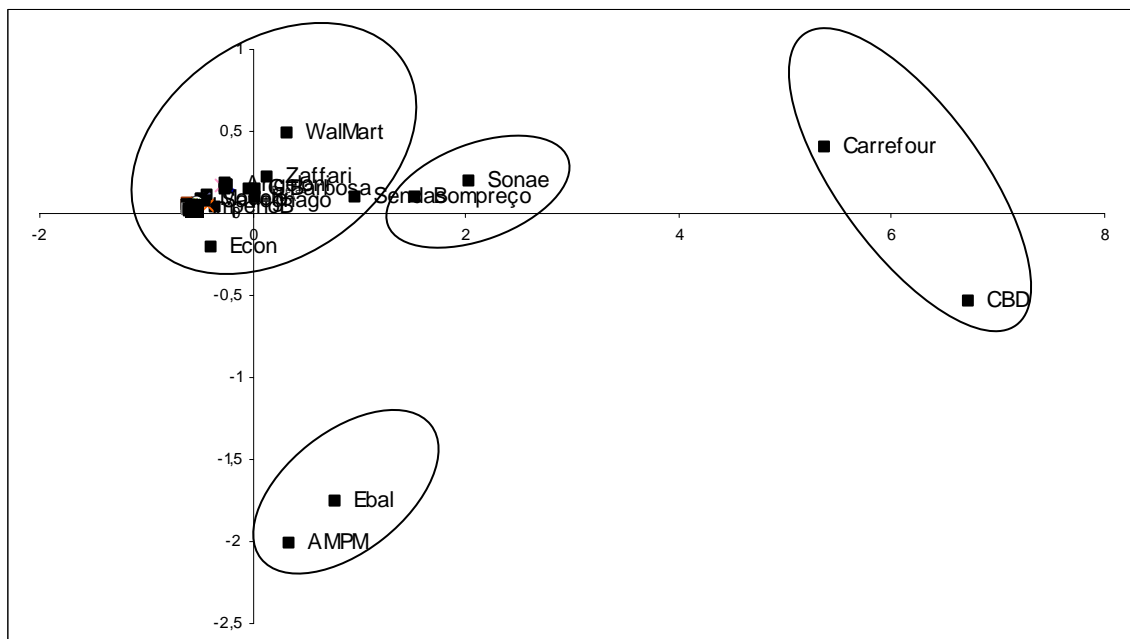
ano de 2002 foram formados quatro *clusters*. O primeiro *cluster* é formado pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) e pelo Carrefour. O segundo *cluster* se compõe das empresas Bompreço, Sonae e Sendas. O terceiro, a EBAL (Empresa Baiana de Alimentos) e a AM/PM, sendo o quarto *cluster* integrado pelo restante das empresas. No gráfico 1 pode-se verificar estes quatro agrupamentos.

Gráfico 1 – Mapa Perceptual dos Clusters - 2002



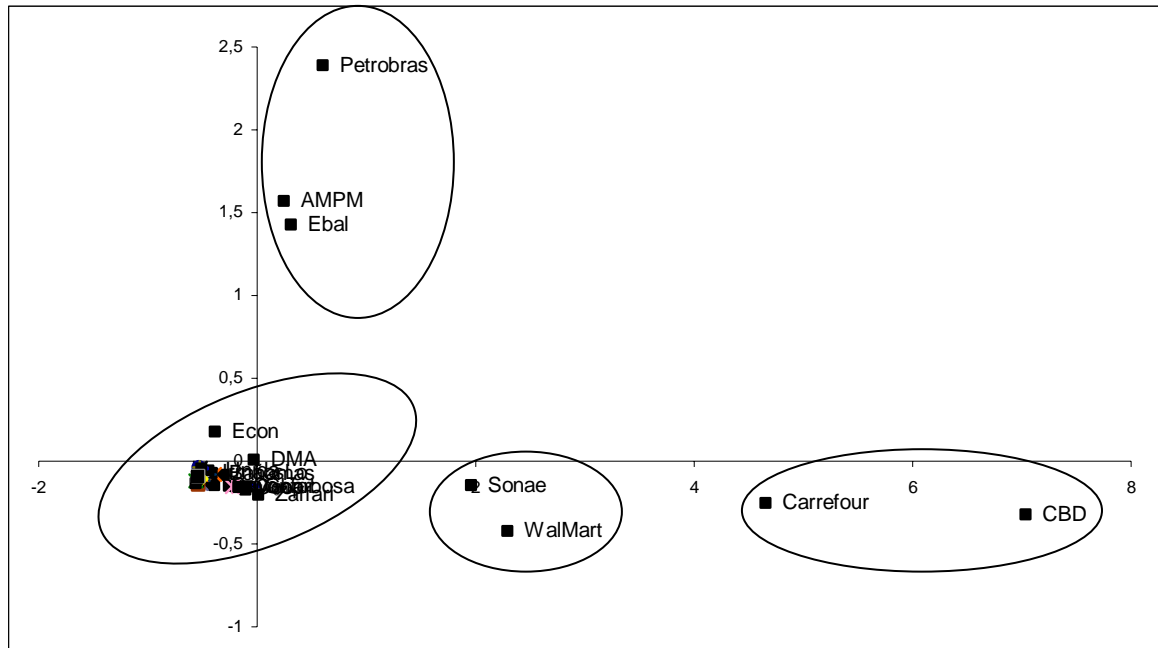
No ano de 2003 foram formados novamente quatro *clusters*. O primeiro *cluster* é formado pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) e pelo Carrefour. O segundo *cluster* é composto pelas empresas Bompreço e Sonae. O terceiro, pela EBAL (Empresa Baiana de Alimentos) e a AM/PM, sendo o quarto *cluster* por sua vez designado pelo restante das empresas. No gráfico 2 pode-se verificar estes quatro agrupamentos.

Gráfico 2 – Mapa Perceptual dos Clusters – 2003



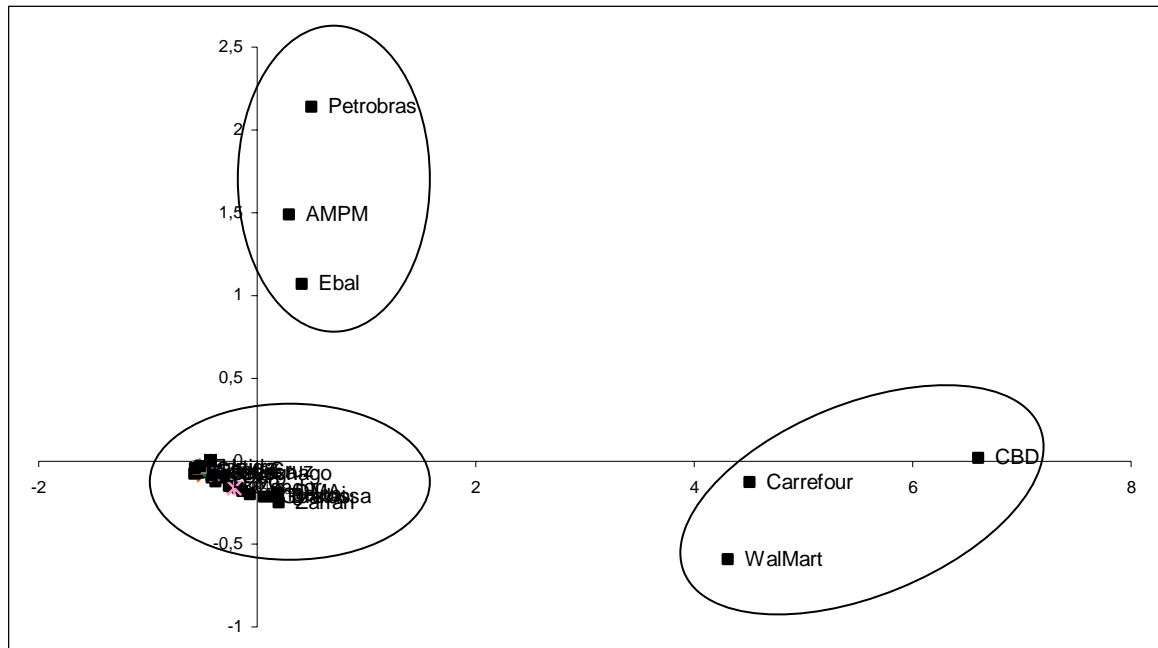
No ano de 2004, mais uma vez, foram formados quatro *clusters*. O primeiro cluster é composto pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) e pelo Carrefour. O segundo cluster é formado pelas empresas Wal Mart e Sonae. O terceiro, pela EBAL (Empresa Baiana de Alimentos), a AM/PM e a Petrobrás Distribuidora (BRMania). O quarto e último *cluster* se compõem novamente pelo restante das empresas, conforme revela o gráfico 3.

Gráfico 3 – Mapa Perceptual dos Clusters – 2004



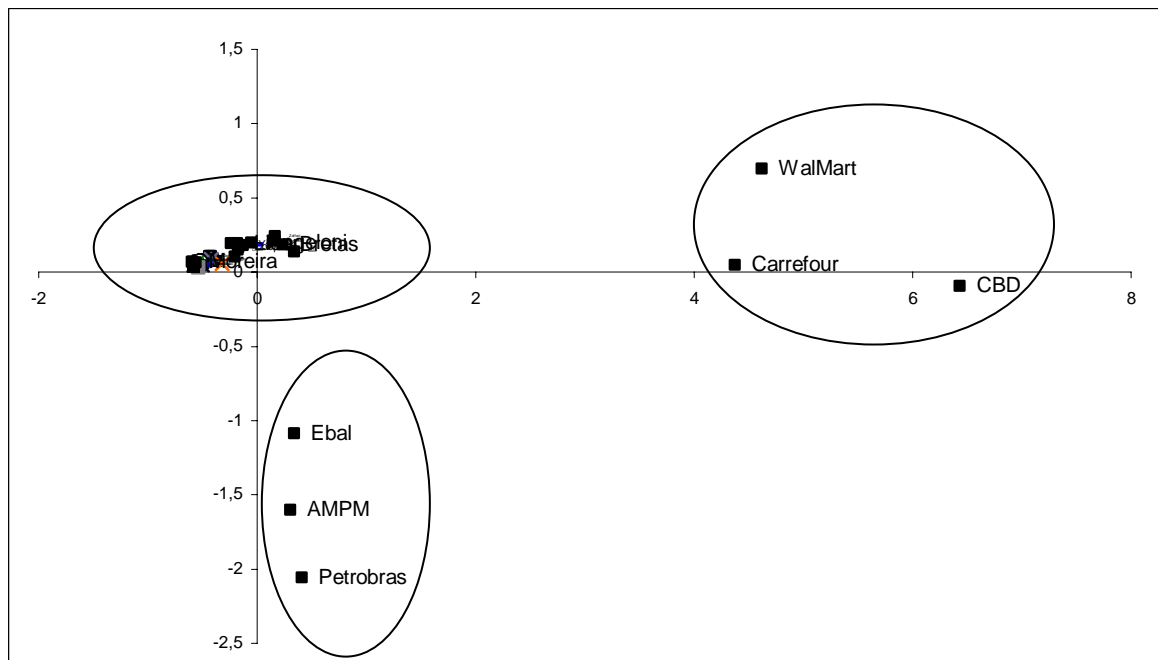
No ano de 2005, como se vê, são formados apenas três *clusters*. O primeiro composto pela CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), pelo Carrefour e Wal Mart. O segundo *cluster*, fica representado pelas empresas EBAL (Empresa Baiana de Alimentos), AM/PM e a Petrobrás Distribuidora (BRMania). O terceiro e último agrupamento reúne as demais empresas. O gráfico 4 ilustra o que foi dito.

Gráfico 4 – Mapa Perceptual dos Clusters – 2005



No ano de 2006, repetiu-se a situação do ano anterior quando se estabeleceram apenas três clusters com poucas variações em relação ao penúltimo ano do período de estudo, ou seja 2005 (gráfico 5).

Gráfico 5 – Mapa Perceptual dos Clusters – 2006



Cabe observar que as mesmas composições de agrupamentos foram obtidas excluindo a variável faturamento. Isto se deve ao fato de que a variável faturamento é dependente das demais variáveis consideradas na definição dos agrupamentos, conforme se verificou em modelo de regressão (não apresentado neste trabalho).

A análise geral dos clusters e dos cinco gráficos anteriores ratifica o que já se havia assinalado anteriormente ao se observar o posicionamento individual das principais redes de

supermercados. No período examinado 2002 -2006 ocorreram movimentações estratégicas importantes no segmento de auto-serviço alimentar brasileiro.

Das empresas deste segmento, como já se destacou, o Wal Mart foi a empresa mais agressiva em seu processo de crescimento nos últimos cinco anos e a que alterou mais significativamente seu posicionamento no mercado nacional. O Wal Mart atua no Brasil desde 1995 e até 2003, sua estratégia foi nos termos definidos por Kluyver e Pearce (2007) de crescimento orgânico, ou seja, expansão por meio da construção de novas lojas. Entretanto, a estratégia de expansão foi alterada a partir de 2003, quando a empresa iniciou um intenso processo de aquisições. Adquiriu em 2003 a rede Bompreço (118 lojas) com operação regional no Nordeste. Em seguida, em 2005, incorporou as lojas do Sonae (148 lojas) localizadas no Sul do Brasil. Esse resultado é evidenciado na composição dos clusters ao longo do período de estudo. Como se verifica até 2004, o Wal Mart não integrava o mesmo conjunto dos dois principais competidores, a Companhia Brasileira de Distribuição e o Carrefour. A partir de 2005, os dados revelam que as três redes passaram a competir ainda mais diretamente.

A líder de mercado, a Companhia Brasileira de Distribuição, seguiu uma estratégia de crescimento fundamentada basicamente em aquisições. As duas principais incorporações ocorridas no período foram a compra do Sé Supermercados em 2002 (60 lojas) e o Sendas em 2005 (76 lojas). Desde 2005 a expansão tem ocorrido muito mais lentamente com abertura de novas lojas e remodelação de outras unidades.

Caminho diferente seguiu o Carrefour. A empresa no período 2002 -2006 baseou em grande parte sua estratégia no crescimento orgânico associado à compra de redes relativamente pequenas. Entretanto, em 2007, o Carrefour busca a primeira posição no *ranking* e adquire o Atacadão, cujo faturamento foi de R\$ 4,9 bilhões, o que elevará o faturamento total do grupo Carrefour para aproximadamente R\$ 18 bilhões, modificando parcialmente sua estratégia de atuação no mercado (SUPERHIPER, 2007).

A despeito do intenso movimento de aquisições, pode-se dizer que o nível de concentração de mercado ainda é relativamente baixo se comparada a diversos países europeus. Na Europa, mais precisamente na Inglaterra, França e Alemanha, a soma do faturamento das cinco maiores empresas corresponde a aproximadamente 70% do faturamento das 500 maiores do setor. No Brasil, segundo a ABRAS (SUPERHIPER, 2006), esta participação é de apenas 40%.

Como existe uma grande diferença entre a escala de operações, representadas pelos *clusters*, particularmente entre o composto pelas três principais (CBD, Wal Mart e Carrefour) e as empresas médias, tais redes não têm outra alternativa senão buscar diferenciais e nichos para continuarem no controle da operação.

Dentre as redes que merecem destaque pode-se mencionar: a DMA (MG), Yamada (PA), Prezunic (RJ) e Gimenes (interior de SP). Estas empresas cresceram muito nos últimos cinco anos adotando diferentes estratégias de expansão.

O grupo DMA cresceu por meio de aquisições até 2005, adquirindo três redes locais. Após 2005 a empresa adotou uma estratégia de crescimento orgânico. Por outro lado a estratégia seguida pelo grupo Yamada foi sempre a de crescimento baseado na abertura de lojas próprias. Os dados revelam que o grupo se expandiu consideravelmente, passando de um faturamento de R\$ 320 milhões em 2002 para aproximadamente R\$ 1 bilhão em 2006. Com este avanço, o Yamada ultrapassou a rede Líder Supermercados, seu principal concorrente, na região norte do País.

Há ainda dois outros destaques. O primeiro é a rede Prezunic (RJ) fundada em 2002 que vem apresentando desempenho vigoroso. Somente em 2006, a empresa abriu 12 novas lojas. A segunda rede digna de nota é o supermercado Gimenes, rede regional do interior de São Paulo. Como muitas das anteriores o Gimenes tem seguido uma estratégia de crescimento

orgânico. Tal expansão foi muito impulsionada a partir de 2006, quando a rede recebeu aporte de capital estrangeiro.

Além destas empresas, é importante mencionar um fato que pode ser verificado nos gráficos das análises de agrupamento representados pelos *clusters* formados inicialmente pela Ebal e AM/PM e após 2004, pela Ebal, AM/PM (Ipiranga) e Petrobrás (BRMania). Estas três empresas possuem muitas lojas com áreas pequenas de vendas em comparação ao padrão do mercado. A AM/PM e a BRMania são lojas de conveniência pertencentes às companhias de petróleo Ipiranga e Petrobrás. Tais lojas possuem de 56 a 60 m² (um ou dois *checkouts*) de área de vendas e atuam em nichos específicos e diferenciados de mercado.

Assim, estas conclusões evidenciam tendências do comportamento estratégico das principais redes supermercadistas no Brasil, sendo que por trás das estratégias adotadas, desenvolve-se uma batalha competitiva com abrangência nacional, marcada por movimentações estratégicas de empresas que diferem não apenas em tamanho, mas em filosofia de negócios e arranjos institucionais.

6. Conclusões e Possíveis Extensões

O varejo supermercadista brasileiro, a exemplo do que ocorre em outros países é muito competitivo. No Brasil, o ambiente de negócios caracteriza-se pela presença de empresas com atuação nacional, grandes grupos regionais e empresas de abrangência apenas local. Em mercados desta natureza, com reduzidas barreiras de entradas, evidentemente, torna-se fundamental a expansão acelerada da escala de operações.

Como existe uma grande diferença entre a escala de operações, representadas pelos *clusters*, particularmente entre o composto pelas três principais (CBD, Wal Mart e Carrefour) e as empresas médias, tais redes não têm outra alternativa senão buscar diferenciais e nichos para continuarem no controle da operação.

A expansão das empresas brasileiras ocorreu com base em fusões e aquisições e também pelo crescimento orgânico, ou seja, a abertura de novas unidades. A concentração embora maior ainda é inferior aos padrões europeus. A comparação com países europeus parece ser mais legítima do que com o mercado americano. O mercado de consumo americano é mais distribuído geograficamente do que os mercados de importantes países europeus. Portanto, as condições de competição no mercado de consumo no Brasil são mais próximas das condições vigentes na Europa do que nos Estados Unidos. Orientando-se por essa perspectiva pode-se inferir que há uma tendência a um aumento da concentração das vendas no setor de supermercados no Brasil.

Uma vez definidos os *clusters* examinou-se a política de expansão de algumas empresas. Verificou-se que as organizações seguiram padrões diversos de crescimento. Algumas alavancaram sua presença no mercado essencialmente no crescimento orgânico, outras na combinação desta forma de expansão com importantes ações de aquisição.

Este movimento de concentração vem mudando o perfil de competição do setor de supermercados. A expansão da participação de mercado das empresas maiores tem obrigado as organizações de menor porte a uma operação orientada a nichos de mercado tanto em termos de diferenciação da operação como em termos de custos (SESSO FILHO, 2001). Nesta última situação, estratégia de nicho fundamentada em custos, observa-se também uma atenção por parte das grandes redes na ampliação de sua atuação. Essa estratégia vem sendo seguida pelas três maiores empresas, Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição e Wal Mart, que atuam neste segmento com bandeiras distintas das suas principais operações.

Por fim, percebe-se uma nova fase do setor supermercadista no Brasil. A intensa competição tem levado as empresas a expandirem o leque de suas atividades. De modo crescente as redes além de se expandirem geograficamente com diferentes formatos de loja,

observa-se também um aumento da presença de outros produtos e serviços nos espaços de venda (lojas físicas e virtuais). Exemplos destas opções são as vendas de pacotes turísticos, produtos bancários, etc.

Conclui-se que a análise da evolução do perfil do mercado por meio de técnicas multivariadas, como *cluster*, pode ser útil como uma primeira aproximação ao estudo da dinâmica da competição. Os gestores das empresas orientados por esta segmentação podem atribuir atenção diferenciada para os diferentes competidores. Uma estratégia vitoriosa nos termos postos por Greenwald e Kahn (2005) dependem da clara identificação dos principais competidores.

Obviamente uma análise específica deve ser complementada considerando as características específicas das organizações de interesse. Neste trabalho essa análise foi realizada calcada nos dados disponíveis. Obviamente pode-se imaginar um monitoramento com muito mais riqueza de elementos. Esse, entretanto, não era o objetivo do presente trabalho.

Referências Bibliográficas

BLECHER, N. Quer preço ou quer marca? **Revista Exame**, ano 35, n. 12, p. 32, 2001.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategy? **Harvard Business Review**, pp. 42-51, November-December, 1997.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M.: **Store wars: the battle for mindspace and shelfspace**. England: Wiley & Sons, 1999.

DAWSON, J.A. **Retail change in the European Community**. In: Davies, R.L. (ed) Retail planning policies in Western Europe. London: Routledge, 1996.

GREENWALD, B. C.; KAHN, J. **Estratégia Competitiva Desmistificada**. São Paulo: Editora Campus, 2005.

GHISI, 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.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHNSON, R.; WICHERN, D. **Applied multivariate statistical analysis**. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KLUYVER, C.A.; PEARCE II, J.A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

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.

REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C.; BELL, R. **Retail Strategy: the view from the bridge**. Oxford: Elsevier, 2004.

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. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 29, n.333, maio 2003.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 30, n.345, maio 2004.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 31, n. 357, maio 2005.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 32, n. 369, maio 2006.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 33, n. 381, maio 2007.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Piracicaba, 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – ESALQ, Universidade de São Paulo.