

Importância de Variáveis Organizacionais para a Determinação de *Clusters* no Varejo Supermercadista Brasileiro

AUTORES:

LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

Universidade de São Paulo
lpfaver@usp.br

PATRÍCIA PRADO BELFIORE

Universidade de São Paulo
patricia.belfiore@poli.usp.br

CLAUDIO FELISONI DE ANGELO

Universidade de São Paulo
cfa@usp.br

Área Temática: Gestão de Varejo

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 conglomerados. O tratamento dos dados se deu por meio do software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 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 varejistas.

Abstract

The present paper focuses in determining similar behaviors in Supermarket Groups, in the last two years in Brazil. In order to study this, data such as turn over, number of stores, total area of stores, checkout numbers, total number of employees and performance measures of the 100 largest supermarket groups in Brazil, according to the magazine Supermercado Moderno.

The groups are ranked by their total revenues and, in order to determine eventual clusters, it was applied the multivariate method of conglomerate analysis. The data was dealt with through the statistics software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) and the aim of this study is analyzing formed clusters, trying to identify common characteristics of each group of enterprises, becoming available the evaluation of common strategies and business management in retailing.

Palavras-chave: Varejo, supermercados, análise de conglomerados.

1. 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 cuja relevância não decorre apenas de enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final de todos os *players* de uma cadeia de abastecimento e manter contato com os consumidores, serve como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

Durante muitas décadas os aspectos operacionais relacionados à administração varejista foram negligenciados e as vastas e rentáveis possibilidades oferecidas pelo mercado financeiro permitiam que as empresas do setor compensassem com grande facilidade seus problemas operacionais (BLECHER, 2001, p. 32). Por outro lado, 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, alterou significativamente a forma do 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, p.22), porém o modo como as empresas estão agrupadas em função de determinados indicadores ainda desperta dúvida. E, desta 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 número de lojas, número de *checkouts*, área total das lojas, número de funcionários, faturamento, e indicadores de desempenho, utiliza-se o método multivariado de análise de conglomerados. O tratamento dos dados se deu por meio do software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Nesse tipo de estudo econométrico, poder-se-ia considerar um grande número de fatores, porém, 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 que o ramo composto pelos supermercados mereça atenção especial (ANGELO; SILVEIRA; SIQUEIRA, 2001, p.3). 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 e têxteis, entre outros.

Este artigo foi dividido em seis itens. O primeiro, que compreende esta introdução, apresenta o objetivo do artigo e a forma como o trabalho se encontra estruturado. No item dois é descrito a evolução e panorama do setor supermercadista no Brasil. O item 3 traz o método empregado no estudo e uma revisão teórica dos conceitos. Já o item 4 apresenta e analisa os resultados da técnica de análise de conglomerados. Finalmente no item 5 estão as conclusões e futuras pesquisas.

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, os supermercados estão sendo expostos a desafios cada vez maiores no sentido de atingirem a excelência em operações e produtividade (MARQUES; NORONHA, 2001, p. 177). Antes de 1994, as empresas compensavam seus problemas operacionais com os ganhos obtidos por meio da aplicação financeira, que quando acompanhava 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 e 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; NORONHA, 2001, p.177).

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 60, e na década seguinte houve sedimentação das grandes cadeias, inclusive com a abertura dos primeiros hipermercados (MARQUES; NORONHA, 2001, p. 177-178).

A década de 80 foi caracterizada por instabilidades políticas e econômicas no país, enquanto que a década de 90 é marcada por uma enorme competição no setor, inclusive com o aparecimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas (ROJO, 1998, p. 10-20). Na transição dos anos 90 para o novo século, esse processo foi muito intenso, tanto pela incorporação de várias redes nacionais pelas estrangeiras, como também 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 nesta área de varejo (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003, p. 219). Como empresas varejistas estrangeiras podemos citar o Wal-Mart (norte-americano), 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, p. 66-67).

Atualmente os dez maiores grupos supermercadistas presentes no Brasil apresentam um faturamento bruto de 39,05 bilhões de reais, o que equivale, em valores, a 3% do PIB nacional. A seguir, na tabela 1, é apresentada a evolução do faturamento destes grupos nos últimos 10 anos. Os valores apresentados estão em moeda corrente, ou seja, foram traduzidos para a base atual pela variação do IPCA.

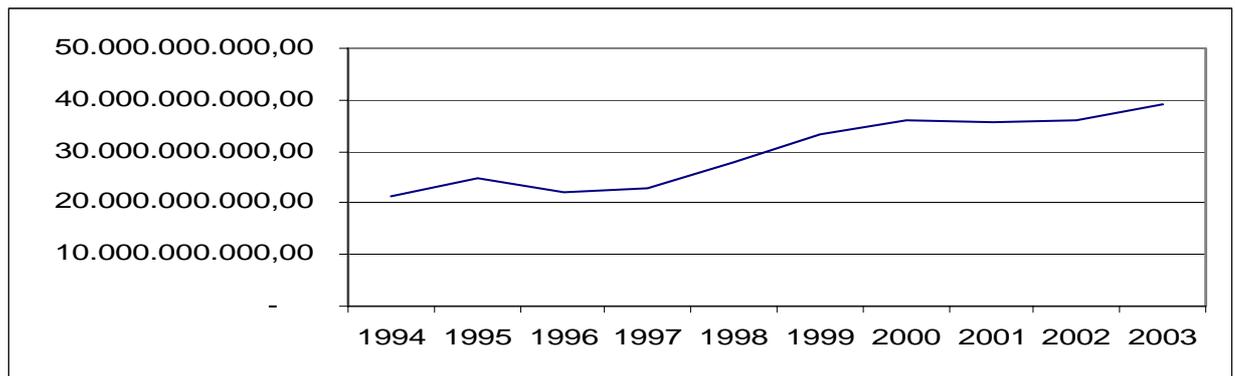
TABELA 1: EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO BRUTO DOS DEZ MAIORES GRUPOS SUPERMERCADISTAS BRASILEIROS NOS ÚLTIMOS ANOS

ANO	FATURAMENTO BRUTO DOS 10 MAIORES GRUPOS SUPERMERCADISTAS
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: REVISTA SUPERHIPER, 1995 a 2003 E REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2004

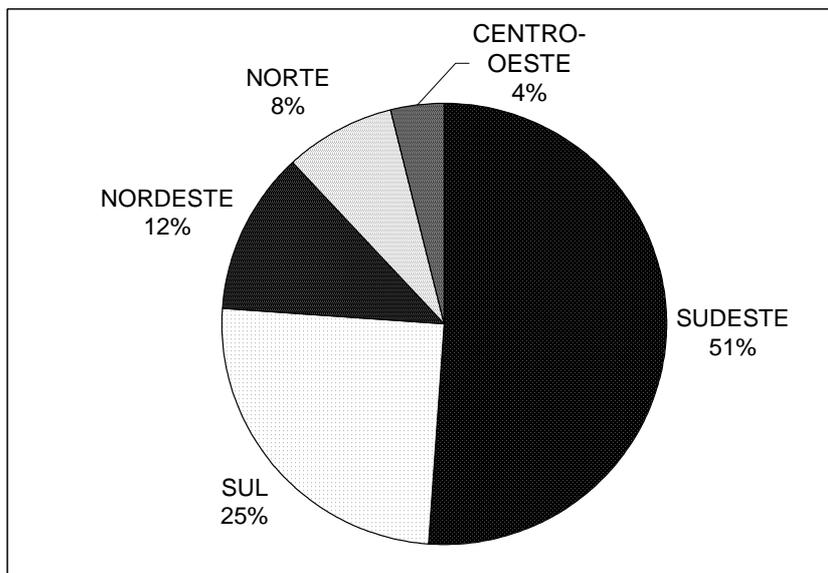
A evolução histórica do faturamento bruto dos 10 maiores grupos supermercadistas presentes no Brasil é apresentada no gráfico 1.

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO TEMPORAL DO FATURAMENTO DOS 10 MAIORES GRUPOS SUPERMERCADISTAS NO BRASIL.



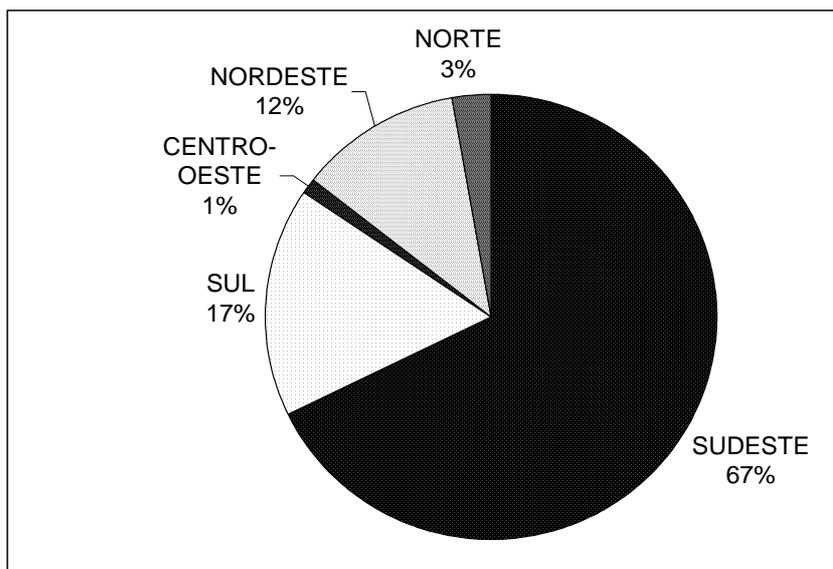
A amostra dos grupos supermercadistas coletada para este estudo compõe um faturamento bruto acima de R\$ 53 bilhões em 2003, sendo que os 10 maiores grupos concentram 71% do faturamento total da amostra. Além da concentração do faturamento bruto em poucas empresas, ocorre também uma concentração do número de empresas supermercadistas, dentro do grupo das 100 maiores, que possuem 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 em cada uma das 5 regiões geográficas do país.

GRÁFICO 2: PERCENTUAL DO NÚMERO DE EMPRESAS COM SEDE EM CADA UMA DAS 5 REGIÕES GEOGRÁFICAS DO PAÍS.



Além disso, a concentração é ainda maior para o estado do sudeste, quando o cálculo deixa de ser efetuado pelo número de empresas e passa a ser feito em relação ao faturamento destas empresas, 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.

GRÁFICO 3: PERCENTUAL DO FATURAMENTO DE EMPRESAS COM SEDE EM CADA UMA DAS 5 REGIÕES GEOGRÁFICAS DO PAÍS.



Desta forma, 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.

A tabela 2 apresenta o ranking dos 100 maiores supermercadistas brasileiros no ano de 2003, em ordem decrescente de faturamento, de acordo com a REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2004.

TABELA 2: RANKING DOS SUPERMERCADISTAS BRASILEIROS NO ANO DE 2003 EM ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO

1. Cia Brasileira de Distribuição	37. Comercial Delta Ponto Certo Ltda.	68. Hiper. Moreira Ltda.
2. Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	38. Dias Pastorinho S/A. Com. Ind.	69. Superm. Tauste Ltda.
3. Bompreço S/A.	39. Comercial Unida de Cereais Ltda.	70. Com. Distrib. Sales Ltda.
4. Sonae Distrib. Brasil S/A.	40. Império da Banha Auto-serviço Ltda.	71. Andreazza & Andreazza & Cia. Ltda.
5. Sendas S/A.	41. Jad Zogueib e Cia. Ltda.	72. Superm. Baklizi Ltda.
6. Wal-Mart Brasil Ltda.	42. Sup. Alto da Posse Ltda.	73. Pague Menos Com. de Prod. Alim. Ltda.
7. Cia. Zaffari Com.e Ind.	43. Econ Distribuição S/A.	74. Atakarejo Distrib. de Alim. e Bebidas Ltda.
8. Coop Cooperativa de Consumo	44. Coop.dos Cafeic.e Citric. de São Paulo	75. Comercial S. Scrochio Ltda.
9. G. Barbosa Com. Ltda.	45. Covabra Comercial Ltda.	76. J. Melo Imp. Exp. Ltda.
10. Irmãos Bretas, Filhos Cia.	46. Viabrasil Com. Ind.Ltda.	77. Luiz Carlos Alves Andradina
11. DMA Distribuidora S/A.	47. Casa Avenida Comércio e Importação Ltda.	78. Superm. Gonçalves Ltda.
12. A. Angeloni & Cia.Ltda.	48. Supermaia Superm.Ltda.	79. Comércio Indústria Breithaupt S/A.
13. Irmãos Muffato & Cia. Ltda.	49. Imp.e Exp. Cereais S/A.	80. Comercial de Estivas Matos Ltda.
14. Sonda Supermercado Exp. e Imp. Ltda.	50. Araújo Hiper. S/A.	81. O. Barbosa de Souza
15. Líder Sup.e Magaz.Ltda.	51. Com. Oswaldo Cruz Ltda.	82. Superm. Lavapés Ltda.
16. Y.Yamada S/A Com.Ind.	52. Andorinha Superm.Ltda.	83. Coop. Reg. Agropec. Vale do Itajaí
17. Condor Sup. Center Ltda.	53. Sup.Casagrande Ltda.	84. Superm. Beal Ltda.
18. Empr. Baiana Alim. S/A.	54. Superm. Guanabara S/A.	85. Luiz Tonin e Cia. Ltda.
19. D'avó Superm. Ltda.	55. Bonanza Superm. Ltda.	86. Maglioni Ribeiro & Cia.
20. Savegnago Superm.Ltda	56. Cooperativa de Consumo Cooperica	
21. Carvalho & Fernandes Ltda.		

22. Superm.Gimenes Ltda.	57. Barcelos e Cia. Ltda.	Ltda.
23. Superm.Bahamas Ltda.	58. Comercial Zaffari Ltda.	87. Distrib.de Atacado e
24. Giassi & Cia. Ltda.	59. Santa Terezinha Distrib. de	Varejo Amigão Ltda.
25. Superm. Nordestão Ltda.	Prod. Ind.	88. Alexandre Batista Correa
26. Superm. Bergamini Ltda.	60. Superm. da Família Ltda.	& Cia. Ltda.
27. Sup.Irmãos Lopes Ltda.	61. Superm. Archer S/A.	89. A. Daher & Cia. Ltda.
28. Superm. Modelo Ltda.	62. Comercial Ferreira Santos	90. Superm. Xande Ltda.
29. Unisuper Distrib. Ltda.	S/A.	91. Sup. O Caçulinha Ltda.
30. Futurama Superm. Ltda.	63. Máster ATS Sup. Ltda.	92. Coop. Consumo de Inúbia
31. Nazaré Comercial de Alim.	64. ABC Alimentos a Baixo	Paulista
e Magazine Ltda.	Custo Ltda.	93. Superm. Rex Ltda.
32. Formosa Superm. e	65. Asun Comércio de Gêneros	94. Cerealista Monteiro Ltda.
Magazine Ltda.	Alim. Ltda.	95. Superm. Yamauchi Ltda.
33. Superm. Superpão Ltda.	66. Naomi Comércio de Alim.	96. Comercial Cesa Ltda.
34. Superm. Imperatriz Ltda.	Ltda.	97. Unicompra Sup. Ltda.
35. Santa Cruz Imp. e Com. de	67. Libraga & Cia. Ltda.	98. Sup. Irmãos Boa Ltda.
Alim. Ltda.		99. Lopes Superm. Ltda.
36. Enxuto Comercial Ltda.		100. Padaria Moderna Ltda.

FONTE: REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2004.

3. MÉTODO EMPREGADO NO ESTUDO E REVISÃO TEÓRICA DOS CONCEITOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se os dados secundários provenientes do *ranking* dos 100 maiores grupos supermercadistas atuantes no Brasil da 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 m² e faturamento por funcionário, do ano de 2002 e 2003.

Com base nos dados coletados foram feitas quatro análises. Duas delas corresponde à análise de conglomerados das variáveis de faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts* e número de funcionários, uma análise referente a 2002 e a outra referente a 2003. As duas análises restantes são referentes às variáveis de faturamento, faturamento por m² e faturamento por funcionário, uma delas de 2002 e a outra de 2003, com o objetivo de analisar conglomerados específicos em função de medidas de desempenho.

As variáveis coletadas encontram-se na tabela 3 a seguir:

TABELA 3: VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

CÓDIGO	VARIÁVEL
FATUR	FATURAMENTO BRUTO
FUNC	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
LOJAS	NÚMERO DE LOJAS
M2	ÁREA TOTAL DAS LOJAS
CHECK	NÚMERO TOTAL DE CHECKOUTS
FATURM2	FATURAMENTO / M ²
FATURFUNC	FATURAMENTO / FUNCIONÁRIO

FONTE: REVISTA SUPERMERCADO MODERNO 2004.

Desta forma, foi aplicado o método multivariado de análise de conglomerados. A análise de conglomerados, ou *clusters*, 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, p. 573), a análise de *clusters* 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 conglomerados tem como objetivo principal neste estudo determinar em qual *cluster* se insere cada uma das redes supermercadistas, permitindo avaliar algumas características semelhantes de atuação, em função de aspectos organizacionais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, apresenta-se a matriz de correlação entre as variáveis:

QUADRO 01: MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

	FATUR	FUNC	LOJAS	M2	CHECKO UT	FATUR M2	FATURFU NC
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
M2	,991	,992	,797	1,000	,992	,652	,315
CHECK	,990	,992	,837	,992	1,000	,617	,295
FATM2	,616	,633	,436	,652	,617	1,000	,162
FATURFU NC	,321	,293	,206	,315	,295	,162	1,000

Por meio da análise do quadro 01, 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 *clusters* para cada uma das quatro análises descritas no item 4.

4.1. Apresentação dos Resultados da Análise de Conglomerados

A primeira análise de conglomerados é composta pelas variáveis de faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts* e número de funcionários do ano de 2002. Por meio dos resultados, pode-se verificar que quatro *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) 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 conglomerados é composta pelas variáveis de faturamento, número de lojas, área total das lojas, número de *checkouts* e número de funcionários do ano de 2003. Por meio dos resultados, pode-se verificar que quatro *clusters* foram formados, e os resultados obtidos foram semelhantes à primeira análise.

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

A terceira análise de conglomerados é composta pelas variáveis de faturamento, faturamento por m² e faturamento por funcionário, do ano de 2002. Por meio dos resultados, pode-se verificar que cinco *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) e Carrefour. O segundo *cluster* 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 *cluster* compõe as empresas restantes, exceto as redes Jad Zogueib, Supermercado Tauste e Supermercado Yamauchi, que estão no quinto *cluster*.

Finalmente na quarta análise de conglomerados estão as variáveis de faturamento, faturamento por m² e faturamento por funcionário, do ano de 2003. Para esta análise, pode-se verificar que cinco *clusters* foram formados. O primeiro *cluster* é formado pelo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), o segundo *cluster* 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*.

4.2. Análise dos Resultados

4.2.1. 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 de 2003. O mesmo ocorre em relação às variáveis de faturamento, faturamento por m² 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. Este resultado pode ser explicado pela melhor eficiência da Companhia Brasileira de Distribuição em relação ao Carrefour no ano de 2003, tanto em termos de faturamento por m² quanto de faturamento por funcionário.

4.2.2. Bompreço, Sonae e Sendas

Os resultados mostraram que os supermercados Bompreço, Sonae e Sendas foram agrupados no mesmo *cluster* em todas as análises, devido 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 m² e faturamento por funcionário).

4.2.3. 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*. Este resultado pode ser explicado pelo fato de que empresa apresenta uma relação faturamento por loja bastante inferior à média. A empresa está classificada em décimo oitavo lugar no *ranking* e possui 421 lojas, valores próximos apenas ao do grupo CBD, que está em primeiro lugar no *ranking* de faturamento.

4.2.4. 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 m² e faturamento por funcionário no ano de 2002. Todas as empresas apresentaram 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 m² 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 do 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.

4.2.5. Jad Zogueib, Tauste e Yamauchi

De acordo com a terceira análise que englobava as variáveis de faturamento, faturamento por m² e faturamento por funcionário de 2002, um dos *clusters* foi formado pelos supermercados Jad Zogueib, Tauste e Yamauchi. Ambas as empresas apresentaram indicadores de faturamento por m² bem acima da média em 2002 e 2003, o que explica os resultados obtidos em 2002.

4.2.6. Unisuper, Futurama, Nazaré, Formosa e Superpão

De acordo com os resultados obtidos na última análise, um dos clusters era formado pelos supermercados Unisuper, Futurama, Nazaré, Formosa e Superpão, devido às características semelhantes de faturamento, faturamento por m² e faturamento por funcionário.

5. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Primeiramente, é importante ressaltar 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 destas 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*, porém o incremento dos mesmos ao longo do tempo oferece subsídios a esta análise.

Além disso, o aumento da concentração regional e organizacional ao longo dos últimos anos demonstra a reestruturação deste mercado, onde muitas empresas têm expandido as suas participações por meio de aquisições de grupos menores, e desta forma, a sobrevivência das menores redes passa necessariamente pelo aumento de desempenho diante das gigantes do setor, tanto em gestão de custos, como em termos de vendas e diferenciação (SESSO FILHO, 2001, p. 42-43).

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, quer seja pelo gerenciamento de estoques, quer 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

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

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 28, n.321, maio 2002.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 27, n.309, maio 2001.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 26, n.297, maio 2000.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 25, n.285, maio 1999.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 24, n.273, maio 1998.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 23, n.261, maio 1997.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 22, n.249, maio 1996.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados.** São Paulo, ano 21, n.237, maio 1995.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, ano 35, n.4, abril 2004.