

**UM MODELO TEÓRICO BASEADO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NO VAREJO DE SUPERMERCADOS**

**A THEORETICAL MODEL BASED ON PERFORMANCE EVALUATION AT  
SUPERMARKET RETAIL**

**Juedir Viana Teixeira<sup>1</sup>**

**Roberto Carlos Dalongaro<sup>2</sup>**

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho de loja, para o segmento de supermercados, com base em indicadores integrados de desempenho, com fácil aplicação e que possa contribuir com melhoria de gestão do varejo supermercadista. O tipo de pesquisa escolhido foi o estudo de campo por ser o mais adequado ao objeto de estudo. No modelo proposto foi identificado: lojas, Indicadores, Peso, Metas, Resultados Obtidos e Performance. É importante o uso de indicadores para gerenciar e monitorar os resultados, quais indicadores usam e quais os mais importantes. Com base nos dados obtidos na pesquisa, foi proposto um modelo de avaliação de desempenho de lojas para o referido segmento, com base em indicadores integrados de desempenho.

**Palavras-Chaves:** Modelo Teórico, Indicadores de Desempenho, Supermercados

**Abstract:** This article aimed to build a store performance evaluation model for the supermarket segment, based on integrated performance indicators, with easy application and that can contribute to the improvement of retail supermarket management. The type of research chosen was the field study because it was the most appropriate to the object of study. In the proposed model was identified: Stores, Indicators, Weight, Goals, Results and Performance. It is important to use indicators to manage and monitor results, which indicators to use, and which ones are most important. Based on the data obtained in the research, a model of performance evaluation of stores for this segment was proposed, based on integrated performance indicators.

**Key words:** Theoretical Model, Performance Indicators, Supermarkets

---

<sup>1</sup> Doctorando en Administración UNaM – Argentina. Professor da Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro. E-mail: [juedir@me.com](mailto:juedir@me.com)

<sup>2</sup> Pós-Doutorando em Desenvolvimento Regional. Doctor en Administración. Professor da URI – Campus São Luiz Gonzaga. E-mail: [robertocarlosad@hotmail.com](mailto:robertocarlosad@hotmail.com)

## 1. Introdução

Segundo Sacconi (2013), no Brasil, o primeiro supermercado foi o Sirva-se, aberto em São Paulo em 1953. Os hipermercados e os verdadeiros supermercados chegaram no Brasil nos anos de 1980.

Em 1973, foi aberto no Brasil, o primeiro atacado de autosserviço, o Makro. O Carrefour, a maior cadeia de supermercados da França, chegou ao Brasil em 1975 e instalou sua primeira loja em São Paulo. Nos anos de 1980, e com mais força ainda nos anos de 1990, ocorreu forte processo de concentração e reestruturação do modelo de negócio de supermercado no Brasil. Grupos tradicionais como Paes Mendonça e Eldorado foram incorporados por outros grupos e novas cadeias internacionais, como grupos Ahold, que comprou o Bom Preço e o grupo Casino que se associou ao Pão de Açúcar. (ABRAS, 2018).

Em 1995 chegou ao Brasil o gigante Wal-Mart, que é o maior varejista do mundo com faturamento anual de US\$ 486 bilhões de dólares, segundo o *Supplement to Store Magazine*, de janeiro de 2018, com vendas 5 vezes maiores que as vendas de todo o segmento de supermercados no Brasil, que em 2016 foi de R\$339 bilhões de reais ou cerca de US\$105 bilhões dólares, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – (ABRAS, 2018).

Segundo Brockman e Morgan (1999), ainda nos 1990, surgem as grandes inovações tecnológicas do segmento, com o advento do EDI (Electronic Data Interchange), do ECR (Efficient Consumer Response) e dos códigos de barras, além da ampliação de novas categorias, mix e variedades de produtos que passaram a ser ofertados nos referidos pontos de vendas, aumentando consideravelmente a variedade de produtos nas gôndolas.

Com o surgimento da Internet, teve início o e-commerce e os supermercados passaram atuar com bastante força neste novo canal de vendas no Brasil.

Continua o processo de concentração e tem surgido novos modelos de lojas de menor porte, os mercados de bairro, com mix diferenciados para atender determinados públicos específicos.

Este artigo tem como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho de loja, para o segmento de supermercados, com base em indicadores integrados de desempenho.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Os maiores supermercados do Brasil

As cinco maiores redes de supermercados do país tiveram um faturamento de R\$139 bilhões de reais (US\$43 bilhões de dólares) em 2017, o que corresponde 39% do total de faturamento do setor, o que demonstra um alto nível de concentração, sendo que essas redes pertencem a grupos internacionais. O processo de concentração está nas mãos destes grandes grupos, o que aumenta a competição no setor e exige das pequenas e médias empresas esforço muito grande para melhoria da gestão para tornar os negócios mais competitivos. (Supermercado Moderno, 2018).

O ranking dos 5 maiores supermercados do Brasil, em 2017, foi o seguinte:

**Tabela 1: Ranking de supermercados em 2016**

Ranking	Rede	País	Faturamento (em bilhões de Reais)
1º	Carrefour	França	49.103
2º	GPA	França	44.969
3º	Wal-Mart	EUA	29.409
4º	Cencosud	Chile	8.601
5º	Dia %	Espanha	7.162
Total			139.244

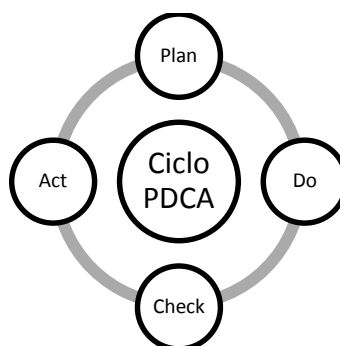
**Fonte:** Supermercado Moderno (2018)

Se as cinco maiores empresas do segmento representam 39% de participação no mercado, pode-se deduzir que os outros 61% estão nas mãos de pequenas e médias empresas.

### 2.2 O Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart

Para começar deve utilizar o Ciclo Shewhart, que no Japão é conhecido como Ciclo de Deming, por ter sido introduzido naquele país por ele. É conhecido também como “Ciclo PDCA” que são as iniciais em inglês de Plano (Plan), Fazer (Do), Verificar (Check) e Agir (Act). Nos dias atuais o Ciclo PDCA, está devidamente integrado ao planejamento das empresas e incorporado nas rotinas de gestão.

**Figura 1: Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart**



**Fonte:** Construção própria com base no ciclo PDCA

Os passos sugeridos por Deming são: “primeiro passo – estudar e decidir que mudanças poderia ser introduzida para melhorar e organizar a equipe. Segundo passo – fazer os testes ou mudanças, de preferência em pequena escala. Terceiro passo – observar os efeitos. Quarto passo – o que aprendemos? Repetir os testes, se necessário, talvez em outro ambiente e verificar os efeitos colaterais” (WALTON, 1989, p.84).

No método Deming, além do Ciclo de Shewhart, é necessário que entenda que o trabalho de cada empregado é proporcionar satisfação dos clientes seja ele interno ou externo e isso somente poderá ser aferido através de indicadores de desempenho. (WALTON, 1989, p.84).

Quem recebe o trabalho é o cliente e quem envia é o fornecedor. A qualidade do produto ou serviço deve ser definida pelo cliente, seja ele o cliente interno ou externo. Dentro das organizações poucos sabem definir quem é seu cliente interno, ou seja, a quem deve satisfazer.

Todo nas organizações tem um cliente e precisa saber quem ele é e saber como satisfazer suas necessidades. Para Deming, a gerência precisa estar incomodada e não satisfeita com o desempenho passado e precisa ter coragem para mudar. O reconhecimento do erro é algo muito difícil para os administradores, que normalmente recebem boas remunerações para trabalhar de forma correta. Os administradores precisam reconhecer que todas as atividades dentro de uma organização podem e devem ser melhoradas continuamente e somente se consegue com o envolvimento e comprometimento de todos da organização. O Ciclo PDCA ajuda no processo de melhoria contínua, com indicadores para medir se as metas que foram previstas foram realmente alcançadas e se não foram, qual a razão, para poder fazer as correções necessárias, mediante mudança da estratégia ou da meta que foi estabelecida. (WALTON, 1989, p.84).

### **2.3 O modelo com base nos indicadores de desempenho**

Para Norton e Kaplan (1997), indicador de desempenho é tão importante, que se não for encontrado uma forma de medir para saber se estar indo em direção a meta é melhor que a ação não seja realizada.

Também Farris, Blenle, Pfeifer e Reibstein (2012), autores do livro *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, que no Brasil recebeu o título de *Métrica de Marketing*, contribuíram de forma efetiva com a gestão através de indicadores de desempenho ao estabelecer 116 indicadores, através dos quais a área de marketing pode ser avaliada. Até então a área de marketing era pouco medida justamente por falta de indicadores para medir o seu desempenho. “Nos últimos anos, o marketing baseado em dados estendeu-se pelo mundo empresarial. A partir dele, a capacidade de medir o desempenho e de prestar contas tornaram-se as chaves para o sucesso de marketing”. (FARRIS Et Al., 2012 p.1).

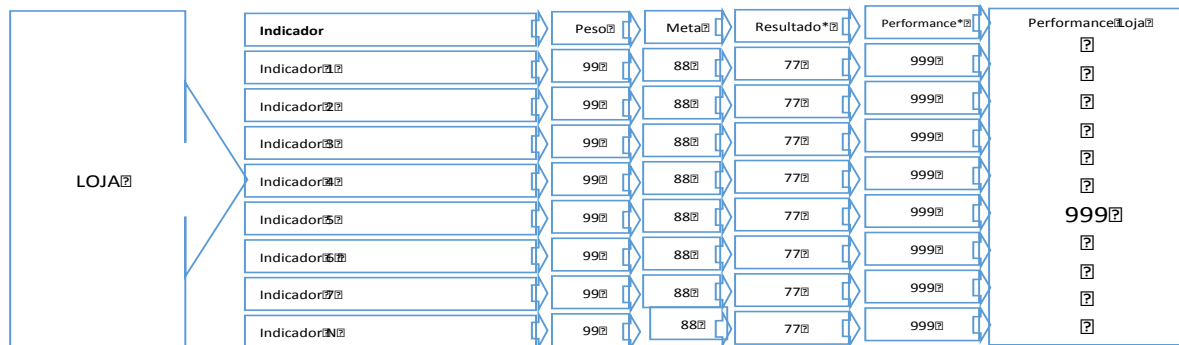
Segundo Jim Lecinski, que prefaciou Farris et al (2012), no Google usa, com frequência, o seguinte ditado: “Os dados superam a opinião”. Ainda segundo Farris et al (2012), uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas

os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Além de facilitar a compreensão e colaboração.

“Quando você consegue medir algo sobre o qual está falando e expressá-lo em números, você sabe alguma coisa sobre isso; mas quando não consegue medir, quando não consegue expressar algo em números, seu conhecimento é escasso e insatisfatório: pode ser o início do conhecimento mas você mal avançou para o estágio de ciência” (FARRIS Et Al., 2012 p.1).

Já Ambler (1995), relata que as métricas de desempenho se transformam em uma linguagem comum entre os profissionais de marketing e estão sendo adotadas internacionalmente para reunir equipes e esforços de benchmark.

**Figura 2: Modelo teórico de avaliação de desempenho de loja**



Fonte: (Elaborado pelos autores)

O modelo teórico é composto das seguintes variáveis, com as definições a seguir:

**Figura 3: Variáveis do Modelo teórico de avaliação de desempenho de loja**



Fonte: (Elaborado pelos autores)

- **Loja:** Unidade na qual a avaliação de desempenho está sendo realizada. É um elemento constante dentro do modelo, portanto, não se altera dentro do modelo;

- **Indicadores:** Segundo Kaplan e Norton (1997), são os dados ou as informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Podem ser obtidos durante a realização de um processo ou ao seu final. É um elemento variável que se altera dentro do modelo;

- **Peso:** Valores ponderados de cada indicador, em função da importância de cada um para o sucesso do negócio. Muitos métodos são usados para ponderar variáveis e o objetivo é obter pesos que traduzam a importância de cada variável (indicador). Em análise estatística a medida de importância muito adotada é a variância. Para a construção deste trabalho usamos o métodos de Máxima Variância e Análise de Componentes Principais, Kaplan e Norton (1997). É um elemento variável dentro do modelo.

- **Metas:** é o objetivo quantificado, ou seja com valores e prazos estabelecidos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as metas também devem ser ambiciosas e indicarem o grau de superação para empresa, bem como entendidas por toda a organização. As metas podem ser estabelecidas em função do *benchmark* do mercado, da concorrência e ainda com base nas boas práticas adotadas por outras lojas da mesma rede. É um elemento variável dentro do modelo;

- **Resultados Obtidos:** é o resultado obtido no indicador de desempenho no final da sua avaliação, que é comparado com a meta estabelecida. Também é um elemento variável dentro do modelo

- **Performance:** é o produto resultante do indicador, do peso e da meta. Segundo a definição de Kaplan e Norton (1997), é um elemento relacional dentro do modelo, por estar associado ao peso, a meta e o resultado obtido.

Na fórmula que calcula a performance de cada indicador, deve ser levado em conta que existem dois tipos de indicadores: o tipo “quanto maior, melhor” e o “quanto menor, melhor”.

Exemplos:

- Venda por empregado: quanto maior, melhor.
- Índice percentual de perdas: quanto menor, melhor.

Com base na contextualização do segmento de supermercados no Brasil, na bibliografia sobre indicadores de desempenho, ou métrica de avaliação de desempenho organizacional e no conceito de indicadores integrados de desempenho, identificados como um possível problema a falta de uma sistema de avaliação de desempenho de gestão de lojas do referido segmento.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Medidas**

Para a realização da pesquisa, de acordo com a classificação de pesquisas quanto ao seus objetivos, os pesquisadores tinham duas opções: o estudo de campo e levantamento.

O estudo de campo é muito semelhante ao levantamento, porém diferem em diversos aspectos. Pode-se dizer que o levantamento tem mais alcance e o estudo de campo maior profundidade. Na prática podem ser feitas duas distinções: primeiro, o levantamento procura ser representativo do universo definido e oferece resultados caracterizados pela precisão estatística. Com relação ao estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população, segunda algumas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo oferece maior flexibilidade, podendo seus objetivos serem reformulados ao longo do da pesquisa.

“O estudo de campo constitui o modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. Nos dias atuais, no entanto, sua utilização se dá em muitos outros domínios, como no da Sociologia, na Educação, da Saúde Pública e da Administração. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do seu trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo um experiência direta com a situação de estudo” Gil (2010, P. 52).

Foi escolhido o estudo de campo por ter mais aderência ao tipo de pesquisa objeto deste artigo.



### 3.2 Análise empírica

Como se verifica ao longo do marco teórico, o modelo de gestão que usa indicadores de desempenho para avaliar a performance do negócio é bastante difundido e adotado por empresas de praticamente todos os seguimentos de mercado, porém o grande desafio é escolher qual o melhor indicador a ser adotado em determinada empresa, dentre as dezenas e até mesmo centenas de opções existentes, em função da importância de cada um para o sucesso do negócio.

Assim foi construído o conceito de indicador integrado de desempenho, no qual estabelecemos peso para cada um e, em função do peso, define se a empresa ou departamento atingiu ou não a sua meta.

Outro ponto observado é que as empresas que usam indicadores para acompanhar o desempenho do negócio, nem sempre estabelece previamente uma meta a ser alcançada para que todos na organização possam saber, com a devida antecedência, o que se espera de cada um e como está sendo seu desempenho em função das metas estabelecidas.

Identificar ainda, até que ponto os gestores das empresas pesquisadas julgam importante o uso de indicadores para medir os resultados de seus negócios.

Como existem muitos indicadores de desempenho para cada área funcional da empresa, surgem muitas dúvidas também sobre qual seria o número de indicadores mais adequado em função do tipo de negócio. A pesquisa procurou identificar, na visão das empresas objeto da pesquisa, qual o número ideal e qual o nível de importância desses indicadores para medir os resultados das empresas pesquisadas.

Com base no número ideal de indicadores identificado na pesquisa com os gestores das empresas pesquisadas, nos indicadores selecionados pelos referidos gestores e no nível de importância de cada um para medir o resultado de lojas, foi construída a proposta, que tem como objetivo final propor métricas de indicadores de integrados de desempenho, de fácil aplicação, que possam ser adotadas pelas empresas do segmento de supermercado, de qualquer porte, para contribuir com sustentabilidade do negócio.

Para a construção do modelo ora proposto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H1:** As empresas do segmento de supermercados do Rio de Janeiro, julgam importante a utilização de indicadores para medir o desempenho da gestão de loja;

**H2:** As empresas conhecem quais os melhores indicadores;

**H3:** As empresas sabem qual o número ideal de indicadores;

**H4:** As empresas sabem e qual o nível de importância de cada um dos indicadores utilizados.

#### 4 Modelo Empírico proposto

Agora, com base no modelo teórico podemos construir o modelo empírico, com base na análise dos dados empírico obtidos na pesquisa e com a fixação de metas e de resultados obtidos de forma fictícia. Na tabela a seguir constam os 8 indicadores usados pelas empresas pesquisadas e julgados os mais importantes, com o peso atribuído a cada um e com as metas e resultados obtidos fictícios, para que seja possível aplicar e testar o modelo.

**Tabela 02: Aplicação prática da proposta em gestão de loja**

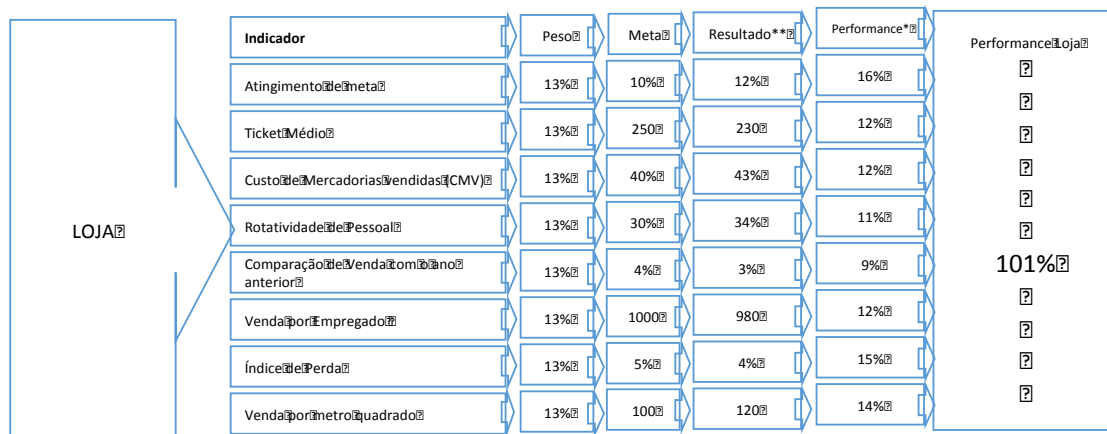
Ordem	Indicador	Peso	Meta	Resultado Obtido	Performance
1	Índice de atingimento de meta de venda	13%	10%(1)	12%	16%
2	Ticket médio	13%	250(2)	230	12%
3	Custo das mercadorias vendidas	13%	40%(3)	43%	12%
4	Rotatividade de pessoal	13%	30%(4)	34%	11%
5	Comparação de venda com o mesmo mês do ano anterior	12%	4%(5)	3%	9%
6	Venda por empregado	12%	1000(6)	980	12%

7	Índice de perda	12%	5%(7)	4%	15%
8	Venda por metro quadrado	12%	100(8)	120	14%
	Total				101%

**Fonte:** Própria com base na análise dos dados da pesquisa.

Legenda: 1) acréscimo de 10% sobre as vendas do mesmo mês do ano anterior – 2) valor em dólar – 3) percentual sobre as vendas – 4) percentual sobre as vendas – 5) percentual anual – 6) valor em dólar – 7) percentual sobre as vendas – 8) valor em dólares.

**Figura 3: Modelo empírico com a aplicação dos dados da pesquisa**



**Fonte:** Os próprios autores. Legenda: \*\*resultado obtido \* performance do indicador

Com a aplicação do modelo empírico é possível observar que alguns indicadores superaram a meta, como o atingimento de metas por exemplo, cuja meta era 10% e atingiu 12% e outros ficaram abaixo da meta, como a rotatividade de pessoal, porém, a loja superou a sua meta em 1%, ou seja, atingiu 101% da sua meta.

## 5 Conclusões

As hipóteses aventadas eram se as empresas do segmento de supermercados do Rio de Janeiro julgavam importante a utilização de indicadores para medir o desempenho da gestão de loja, se conheciam quais são os melhores

indicadores, sabiam qual o número ideal de indicadores e qual o nível de importância de cada um.

Com relação a hipótese, se as empresas julgam importante a utilização de indicadores para medir o desempenho de lojas, a pesquisa indicou que 100% das empresas pesquisadas julgam muito útil a adoção de indicadores de desempenho para monitorar e gerenciar a operação de uma loja.

Com relação ao número ideal de indicadores a pesquisa identificou uma média de 8,5 (oito e meio), porém 60% (sessenta por cento) mencionaram que o número ideal é até 6 (seis) indicadores por departamento, sendo que para a gestão de loja, por ser a atividade fim do segmento de supermercados, o número de indicadores foi superior a média, sendo que 9 (nove) receberam melhor avaliação com relação ao nível de importância.

No tocante ao nível de importância atribuído a cada indicador, dos 9 mais bem avaliados, 8 foram reconhecidos como muito útil por 100% das empresas pesquisadas e apenas 1 foi reconhecido como útil por 80% (oitenta por cento) do universo pesquisado.

Este artigo tem como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho de loja, para o segmento de supermercados, com base em indicadores integrados de desempenho, é possível considerar que o objetivo foi totalmente obtido, com o modelo criado e a sua aplicação no modelo empírico, conforme demonstrado na figura 03.

## Bibliografia

AMBLER, Tim.; STYLES, Chris. **Brand Equity: Toward Measures That Matter**. Working Paper, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **História dos supermercados**. ABRAS. 2018. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>. Pagina visitada em 13.09.2018.

Brockman, B. K.; Morgan, R. M. **The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR?** International Journal of Retail & Distribution Management, 27(10), 20-43. 1999.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David j.  
**Métrica de marketing: Guia Definitivo de Avaliação de Desempenho do Marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** São Paula: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Campos, 1997.

SACCONI, Luiz Antonio. **Gestão. In: Minidicionário Sacconi da Língua Portuguesa.** São Paulo: Atual, 2013.

SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking dos supermercados.** 2018. Disponível em: <https://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>. Pagina visitada em 20/09/18.

WALTON, Mary. **O Método Deming de Administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.