

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Campus de Presidente Prudente – Faculdade de Ciências e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Geografia

VINÍCIUS BIAZOTTO GOMES

As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente

Orientador: Prof. Dr. Arthur Magon Whitacker

Presidente Prudente
2017



Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Campus de Presidente Prudente – Faculdade de Ciências e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Geografia

Vinícius Biazotto Gomes

As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente

Orientação:

Prof. Dr. Arthur Magon Whitacker

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), campus de Presidente Prudente/SP. Pesquisa orientada pelo Prof. Dr. Arthur Magon Whitacker, com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Vinícius Biazotto.
S---a As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente / Vinícius Biazotto Gomes - Presidente Prudente : [s.n], 2017
511 f : il.

Orientador: Arthur Magon Whitacker
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia
Inclui bibliografia

1. Supermercados. 2. Rede urbana. 3. Comércio. I. Gomes, Vinícius Biazotto. II. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Tecnologia. III. As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente.

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Presidente Prudente

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: AS ATIVIDADES DAS GRANDES EMPRESAS DO RAMO SUPERMERCADISTA E A REDE URBANA BRASILEIRA NO PERÍODO RECENTE

AUTOR: VINICIUS BIAZOTTO GOMES
ORIENTADOR: ARTHUR MAGON WHITACKER

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em GEOGRAFIA, área: PRODUÇÃO DO ESPAÇO GEOGRÁFICO pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ARTHUR MAGON WHITACKER
Departamento de Geografia / Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente

Profa. Dra. MARIA ENCARNACAO BELTRAO SPOSITO
FCT / UNESP/Presidente Prudente (SP)

Prof. Dr. FABIO BETIOLI CONTEL
FFLCH / USP/São Paulo (SP)

Presidente Prudente, 07 de fevereiro de 2017

Faculdade de Ciências e Tecnologia - Câmpus de Presidente Prudente -
Rua Roberto Simonsen, 305, 19060900, Presidente Prudente - São Paulo
http://www.fct.unesp.br/pos-graduacao/--geografia/CNPJ: 48.031.918/0009-81.

AGRADECIMENTOS, RECLAMAÇÕES E APONTAMENTOS SUBJACENTES À DISSERTAÇÃO

Esta seção serve tanto de agradecimento para aqueles que aqui constam quanto de registro para minha memória falha. Espero daqui alguns anos e décadas retomar tal parte do trabalho que, como todos sabem, é a mais divertida de se fazer, e a única na qual podemos fugir da formalidade no campo de nossas expressões, sendo também aquela em que o vazio existencial daquele sentimento "porra, o que é que eu faço da minha vida agora!?", se apresenta com mais força.

Na dissertação aqui apresentada, bem como em qualquer outro trabalho humano, várias foram as contribuições de pessoas e instituições que não recebem a titularidade de sua autoria, mesmo desempenhando funções-chave para que os seus resultados. Inicialmente, gostaria de agradecer àqueles membros ligados à Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", desde seus funcionários operacionais, terceirizados ou não, administrativos e ao próprio corpo docente que, de maneira conjunta, se constituem como as bases para o aprimoramento do conhecimento e da busca pela verdade sob o rigor científico.

Gostaria de agradecer, em especial, aos professores do Programa de Pós Graduação em Geografia (PPGG) desta instituição, sobretudo a Prof.ª Dr.ª Maria Encarnação Beltrão Sposito, pelas inesquecíveis aulas da disciplina "urbanização e cidades", repletas de um entusiasmo genuíno pela temática, bem como fundamentadas em larga pesquisa e dedicação, bem como, ao Prof. Dr. Everaldo Santos Melazzo, que desde o projeto de pesquisa original que culminou na minha entrada no mestrado nesta universidade, até as etapas finais da pesquisa, forneceu referências e apontamentos fundamentais ao encaminhamento do trabalho. Por considerar o rigor acadêmico inigualável, o amplo conhecimento na temática e a reconhecida experiência na pesquisa, os escolhi para compor a banca de qualificação desta dissertação, e, pelos apontamentos extraídos desta etapa, me sinto seguro para afirmar que escolha mais adequada não poderia ter sido feita.

De maneira conjunta agradeço ao orientador deste trabalho, o Prof. Dr. Arthur Magon Whitacker, pelos valiosos encaminhamentos propostos nos momentos de dúvida e pela correção precisa, extremamente detalhista e ao mesmo tempo abrangente dos aspectos que aqui foram abordados. Friso também que a recepção calorosa e o sorriso ao nos recepcionar para as reuniões corriqueiras foram de grande ajuda naqueles momentos em que questionamos nossa capacidade intelectual ou da relevância do trabalho. Agradeço também aos professores, pesquisadores de todos os níveis, bem como aos demais estagiários, graduandos ou pós-

graduandos e ao pessoal do apoio técnico do Grupo de Pesquisa Produção do Espaço e Redefinições Regionais (GAsPERR), ao qual me filiei pela identidade da pesquisa e que desde o início me recepcionou de maneira bastante agradável.

Reconheço também a importância da bolsa de mestrado do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), recebida entre meados de 2014 e o início de 2016, proporcionando a oportunidade de sobreviver e, em certos aspectos, viver, em uma cidade na qual não tinha nenhum familiar e amigos previamente residindo. Visando o aprimoramento deste instrumento, entendo que é profícuo tecer algumas observações a alguns aspectos que trouxeram instabilidade e insegurança ao recebê-la. Apesar de seus contemplados contribuírem por meio de suas pesquisas de qualidade para o progresso científico e tecnológico nacional, os mesmos têm de conviver com a perda de seu poder de compra, vide a ausência de um mecanismo de constante correção de valores frente à inflação, com atrasos no recebimento que vinham se tornando cada vez mais frequentes e, no caso do mestrado, sem reserva técnica para a execução de atividades de campo. Estas questões fazem com que muitas vezes a máxima "Dois problemas se misturam, a verdade do Universo, a prestação que vai vencer" expressa pelas letras Raul Seixas, se torne uma constante na vida de seu pesquisador bolsista.

Por entender que os agradecimentos também são um retrato histórico dos momentos pelos quais passamos ao produzir a dissertação, considero adequado pontuar objetos, como o meu velho Dell Vostro 1510, que mesmo aos oito anos de idade ainda funciona como um relógio suíço, além de autores e músicos que com sua produção artística e intelectual permearam os escritos dessa dissertação. Assim sendo, agradeço a escritores como Carl Sagan, George Orwell e Fernand Braudel, que mesmo abordando temáticas amplamente distintas, constituíram um quadro complementar na minha formação. De alguma maneira, seus debates, aparentemente dissociados sobre ciência, ceticismo, distopias futurísticas e os retratos históricos dos erros, acertos e, sobretudo, das características das ações humanas, se mostraram complementares entre si, sendo de grande valia para o progresso da minha visão de mundo. Na parte musical, friso as descobertas e redescobertas de artistas como Frank Zappa (Flower Power Sucks!), Holy Sons, Jamiroquai e Pink Floyd, que me despertaram um forte apreço às liberdades individuais, especialmente no campo da expressão das ideias, bem como proporcionaram momentos de introspecção, reflexão e de “porralouquice”, suscitando a contemplação da criatividade, campo no qual, em minha opinião, reside a beleza da música, mesmo em estilos amplamente diferentes.

Agradeço aos meus familiares, especialmente aqueles mais próximos, destacando o papel da minha mãe (M.L.B.G) e de meu irmão (B.B.G) quanto ao apoio emocional e financeiro, necessários nesta empreitada e ao meu pai (G.G.B), com a ajuda nas viagens de mudança e demais contribuições. Além disso, friso a importância de Fidel, cujo companheirismo, felicidade e diversão caninos se mostraram de suma importância nos momentos em que precisava espairecer ou retomar a criatividade para os trabalhos. Mais recentemente, e graças ao papel da tecnologia (Nokia Lumia 520 e 6Tin), destaco o papel de A.V.O (não podendo me esquecer das pessoas que conheci por meio dela e que gentilmente me acolheram) nas questões afetivas, culinárias e de crescimento intelectual, tanto no que envolve o nosso relacionamento, quanto às demais coisas que por vezes debatemos, sem rumo. Desculpe pelos problemas e agradeço pela paciência com a nossa distância física e a penúria que enfrentamos atualmente. Na mesma linha reitero os agradecimentos aos amigos já lembrados em 2013, ocasião em que destaquei o papel de D.S.A, D.B.M.L, M.C.R.C e V.M.C, e sua disposição em discutir temas sérios sobre política, sociedade, economia, comportamento, presencialmente ou não, além de terem capacidade de rir de desgraças previamente ocorridas, bem como por terem bom senso de conseguirem jogar conversas fora sobre os males e as belezas do cotidiano sem a hipocrisia do politicamente correto. Vocês são parte importante da minha vontade em retornar e viver em Londrina (PR).

Enfim, estes são os agradecimentos às pessoas, grupos, instituições e objetos que tiveram um papel fundamental na produção deste trabalho. Para aquelas que continuam vivas e atuantes, bem como para a sociedade em geral, espero poder contribuir de alguma forma com este trabalho. Alguns não foram lembrados (maldita memória ruim!) e outros caberiam perfeitamente em uma seção de "não agradecimentos" pelos problemas que trouxeram, por mais que tenham plena consciência (falsa) e arrogância de que possam ter ajudado. Quanto a estes últimos, o melhor a se fazer é torcer que o tempo lhes traga justiça. Quem os olha de perto com um mínimo de ceticismo e criticidade reconhece o que há por trás de suas máscaras.

“Hoje não!
Hoje não!
Hoje sim...
Hoje sim?
É inacreditável
Olha, é inacreditável...”
(Cléber Machado)

“Guerra é paz
Liberdade é escravidão
Ignorância é força”
(George Orwell)

GOMES. Vinícius Biazotto. **As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente**. 2016. 509 fls. Dissertação (Mestrado em Geografia). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Presidente Prudente/SP.

RESUMO

A atividade supermercadista no Brasil é composta por uma miríade de agentes diferenciados, contemplando desde os pequenos supermercados de vizinhança unilocalizados, até as grandes redes de atuação regional ou internacionalizada que possuem complexos arranjos intragrupo, dispondo de uma grande quantidade de nós descontínuos de administração, distribuição e comercialização, inseridos em dezenas ou centenas de cidades do país. Nosso objetivo neste trabalho é analisar o topo da atividade supermercadista brasileira no período recente, privilegiando a escala da rede urbana, na qual nos interessa a compreensão da lógica de distribuição das operações dos diferentes modelos de estabelecimento. Destacamos ao leitor que, em âmbito setorial, este período foi marcado especialmente por desdobramentos de ações que se desenrolaram após a metade da década de 1990: Primeiramente, a reorganização da estrutura concorrencial do topo da atividade, fruto das ações de modernização tecnológica, da acentuação das práticas de internacionalização e, em seguida, concentração/centralização de capitais, sobretudo sobre a figura das empresas de capital estrangeiro; e, em segundo lugar, por uma reorientação das maiores empresas do ramo no sentido da constituição de estruturas multiformato, multicanais e de múltiplas atividades econômicas. A partir de 2004, por conta de uma inversão na conjuntura econômica e a continuidade de processos socioculturais e demográficos, como a ascensão de novos padrões de consumo e mudanças na composição e organização familiar, os acontecimentos apontados passaram por uma acentuação, sendo acompanhadas por um crescimento generalizado do setor (faturamento e número de lojas) que se estendeu até o ano de 2014. É neste quadro de desenvolvimento destacado do segmento supermercadista brasileiro no período recente, e especialmente na questão da dispersão das atividades de suas maiores empresas na rede urbana, que focamos a análise aqui apresentada.

PALAVRAS-CHAVE: Supermercados; Rede urbana; Comércio; Consumo.

GOMES. Vinícius Biazotto. **The activities of large companies in the supermarket sector and the Brazilian net urban in the recente period**. 2016. 509 pgs. Dissertation (Master Degree in Geography). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Presidente Prudente/SP.

ABSTRACT

The supermarket activity in Brazil is made up of a myriad of different agents, covering from small business of just one supermarket, to large regional or internationalized operations that have complex intra-group structures, featuring dozens of discontinuous administration, distribution and commercialization nodes, inserted into tens or hundreds of cities. Our goal in this paper is to analyze the top of the Brazilian supermarket activity in recent years focusing on the net urban scale, in which, we are interested in understanding the logic of operations distribution of the different model of stores by the largest supermarket players. We point out to the reader that in sectorial level, this period was marked especially by stock splits that have taken place since the post-middle of the 1990s, first, the reorganization of the competitive structure of the top of the activity, result of technological modernization actions, the accentuation of internationalization and then concentration/centralization pf capitals, especially on the figure of foreign-funded enterprises, and secondly, by a reorientation of the largest companies in the industry towards of multiformat, multi-channel and multi-activities structures. Since 2004 because of a reversal in economic conditions and the continuity of socio-cultural and demographic questions, such as the rise of new consumption patterns and changes in family composition and organization, these events passed through an accentuation, being accompanied by a widespread growth of the sector (sales and stores) which lasted until 2014. Is in this highlighted development for the Brazilian supermarket segment in the recent period, and especially on the issue of the dispersion of the activities of its biggest companies in the urban net that we focus the analysis presented here.

KEYWORDS: Supermarkets; Urban Network; Commerce; Consumption.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO 19

1.1. Operacionalização da pesquisa e procedimentos metodológicos adotados 21

1.1.1. A atividade econômica analisada 22

1.1.2. Os agentes do topo do ramo supermercadista analisado 25

1.2. Do projeto de pesquisa ao término da dissertação 28

Referências bibliográficas do capítulo 40

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da internet 41

2. SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE SUPERMERCADISTA 42

2.1. Os supermercados no Brasil. Surgimento e evolução (1953-1995) 48

2.2. A reorganização da atividade supermercadista brasileira após 1995 72

2.2.1. A Mobilidade espacial e setorial de capitais e o desenvolvimento desigual sobre o modo capitalista de produção 72

2.2.2. A mobilidade de capitais e a atividade supermercadista no mundo contemporâneo 80

2.2.3. A evolução do ramo supermercadista no Brasil após 1995 (internacionalização e centralização de capitais) 86

2.2.4. A evolução do ramo supermercadista no Brasil após 1995 (modernização tecnológica e remodelação organizacional e relacional) 97

Referências bibliográficas do capítulo 108

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet* 112

3. A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE SUPERMERCADISTA BRASILEIRA E AS CONDIÇÕES SOCIOCULTURAIS, DEMOGRÁFICAS E ECONÔMICAS DO PERÍODO RECENTE 115

3.1. Ocorrências sociais/culturais e o consumo na atividade supermercadista 116

3.2. Condições demográficas e modificações na estrutura familiar 123

3.3. O fator econômico. As principais bases das mudanças na atividade supermercadista no período recente 130

3.3.1. Renda 131

3.3.2. Crédito 137

3.4. Os desdobramentos das transformações recentes no Brasil e o acompanhamento da atividade supermercadista às novas condições da demanda 145

3.4.1. O período recente e a prática consuntiva. Principais variações quantitativas na atividade supermercadista 146

3.4.1.1. A estrutura concorrencial do atual topo da atividade supermercadista brasileira e a disposição espacial das ações de seus agentes 163

3.4.1.2. A continuidade da estruturação do topo da atividade supermercadista no período recente 169

3.4.1.2.1. A estruturação do topo da atividade supermercadista após 2001. As empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) 170

3.4.1.2.2. A estruturação e caracterização do topo da atividade supermercadista após 2001. As empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) 182

3.4.1.2.3. A base concorrencial do ramo supermercadista. As empresas locais/regionais de pequeno porte 195

3.5. O período recente e a prática consuntiva no ramo supermercadista. Principais variações qualitativas ... 199

3.5.1. A sofisticação do portfólio de produtos e das lojas do ramo supermercadista no período recente ... 200

3.5.2. A estruturação multiformato, multicanal e de múltiplas atividades econômicas das empresas do ramo supermercadista no período recente ... 205

3.6. Considerações referentes ao capítulo ... 217

Referências bibliográficas do capítulo ... 221

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas na *internet* ... 226

4. AS EMPRESAS DO TOPO DO RAMO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO. ANÁLISES EXEMPLIFICATIVAS ... 235

4.1. Empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) ... 237

4.1.1. A. Angeloni & Cia. Ltda ... 237

4.1.2. Condor Super Center Ltda ... 242

4.1.3. Companhia Sulamericana de Distribuição ... 246

4.1.4. Irmãos Muffato & Cia. Ltda ... 250

4.1.5. Savegnago Supermercados Ltda ... 255

4.2. Empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). Semelhanças e diferenças entre agentes analisados ... 259

4.3. Empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) ... 269

4.3.1. Cencosud Brasil Ltda ... 270

4.3.2. Makro Atacadista S.A ... 273

4.3.3. Carrefour Com. Ind. Ltda ... 277

4.3.4. Grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição) ... 282

4.3.5. Wal Mart Brasil Ltda ... 289

4.4. As empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). Semelhanças e diferenças entre agentes analisados ... 294

4.5. Considerações referentes ao capítulo ... 306

Referências bibliográficas do capítulo ... 308

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas na *internet* ... 310

5. OS COMPONENTES ESTRUTURAIS DA GRANDE ATIVIDADE SUPERMERCADISTA ... 316

5.1. Supermercados de vizinhança ... 321

5.1.1. As pequenas empresas e os supermercados de vizinhança ... 331

5.1.1.1. Pequenas empresas supermercadistas locais, redes horizontais e franquias ... 334

5.1.2. As grandes empresas e os supermercados de vizinhança ... 338

5.2. Super/hipermercados ... 341

5.2.1. As grandes empresas e os super/hipermercados ... 349

5.3. Atacados de autosserviço ... 353

5.3.1. "Atacarejo": Fenômeno ressurgido ou novidade contemporânea? ... 364

5.3.2. A questão da distribuição e as relações entre pequenas e grandes empresas ... 370

5.3.3. As grandes empresas e os atacados de autosserviço 376

5.4. A multicanalidade e as vendas não presenciais nas atividades do ramo supermercadista 379

5.5. Centros de distribuição 383

5.5.1. O centro de distribuição como indicador da complexidade organizacional 388

5.5.2. Suporte e limitação das atividades pelos centros de distribuição 392

5.6. Considerações referentes ao capítulo 400

Referências bibliográficas do capítulo 404

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet* 406

6. A INSERÇÃO ESPACIAL DIFERENCIADA DOS FORMATOS DA GRANDE ATIVIDADE SUPERMERCADISTA E A REDE URBANA BRASILEIRA NA CONTEMPORANEIDADE 418

6.1. A rede urbana e o ramo supermercadista em seus diferentes tipos de lojas 422

6.2. A dispersão espacial da atividade supermercadista na rede urbana brasileira contemporânea. 432

6.3. A dispersão espacial das empresas do topo da atividade supermercadista na rede urbana brasileira contemporânea 441

6.4. Os supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira 452

6.5. Os super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira 456

6.6. Os super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) e a rede urbana brasileira 460

6.7. Os atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira 467

6.8. Considerações referentes ao capítulo 475

Referências bibliográficas do capítulo 482

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet* 483

7. CONCLUSÕES 484

Entrevistas em lojas de Supermercados ou Hipermercados 492

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Esfera supermercadista. Nomenclatura da atividade e tamanhos de loja segundo distintas classificações. 23
Quadro 2: Grupos analisados na pesquisa. Principais dados e características. 2014. 28
Quadro 3: A posição das maiores redes supermercadistas no *ranking* das maiores empresas varejistas globais e sua respectiva data de internacionalização. 2013. 84
Quadro 4: Brasil. Evolução do *ranking* de maiores empresas do ramo supermercadista. 1997–2013. 96
Quadro 5: Brasil. Decomposição das variações na renda domiciliar *per capita* por fonte. 1992-2012. (R$). 135
Quadro 6: Brasil. Processos de venda de operações supermercadistas estrangeiras (2002-2005)**.**... 171
Quadro 7: Brasil. Estados da Federação com concentração de lojas das ESAIs. 2014/2015. 174
Quadro 8: Brasil. Municípios de concentração de lojas de empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. 177
Quadro 9: Brasil. Variação do faturamento das empresas de atuação internacionalizada (ESAIs) e de atuação regional (ESARs) da atividade supermercadista. 2007 e 2014. 181
Quadro 10: Brasil. Variação do número de lojas (todos os formatos) das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2007 a 2014. 183
Quadro 11: Brasil. Dados principais das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2014. 185
Quadro 12: Brasil. Empresas supermercadistas de atuação regional com ações concentradas em capitais e adjacências e empresas supermercadistas de atuação regional com ações concentradas em mercados distantes das capitais estaduais. 2014. 187
Quadro 13: Brasil. Início de atividades nos formatos das maiores empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 208
Quadro 14: Brasil. Empresas supermercadistas com operações ativas no comércio eletrônico para a venda de produtos duráveis e não duráveis. 2015. 213
Quadro 15: Brasil. Empresas supermercadistas com operações ativas em drogarias e postos de combustíveis. 2014/2015. 215
Quadro 16: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo A. Angeloni e Cia Ltda. 2015. 239
Quadro 17: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Condor Super Center Ltda. 2015. 243
Quadro 18: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas da Companhia Sulamericana de Distribuição. 2015. 248
Quadro 19: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Irmãos Muffato & Cia Ltda. 2015. 251
Quadro 20: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Savegnago Supermercados Ltda. 2015. 256
Quadro 21: Ano de inauguração de operações supermercadistas por faixa de distância a partir do município sede de cada empresa supermercadista de atuação regional (ESARs). 260
Quadro 22: Empresas supermercadistas de atuação regional - Municípios com operações. 260
Quadro 23: Brasil. Municípios com concentrações de lojas de empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015. 263
Quadro 24: Brasil. Ano de inauguração e localização dos centros de distribuição de empresas supermercadistas de atuação regional. 2015. 264
Quadro 25: Brasil. Municípios com lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (faixa populacional). ... 276

Quadro 26: Brasil. Centros urbanos com lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (nível de centralidade). 277
Quadro 27: Brasil. Municípios com lojas do Carrefour Com. Ind. Ltda. 2014. (faixa populacional). 281
Quadro 28: Brasil. Centros urbanos com lojas do Carrefour Com. Ind. Ltda. 2014. (nível de centralidade). 282
Quadro 29: Brasil. Municípios com lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (faixa populacional). 287
Quadro 30: Brasil. Centros urbanos com lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (nível de centralidade). 288
Quadro 31: Brasil. Municípios com lojas do Walmart Brasil Ltda. 2014. (faixa populacional). 293
Quadro 32: Brasil. Centros urbanos com lojas do Walmart Brasil Ltda. 2014. (nível de centralidade). 294
Quadro 33: Brasil. Processo de internacionalização das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) analisadas. 295
Quadro 34: Participação das atividades brasileiras no faturamento das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2013. 295
Quadro 35: Brasil. Modelos de loja e bandeiras operadas pelas três maiores empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. 296
Quadro 36: Brasil. Municípios de localização dos centros de distribuição dos grupos Carrefour e Walmart. 2014. 297
Quadro 37: Brasil. Características da distribuição espacial das lojas das três maiores ESAIs do ramo supermercadista no país. 2014. 299
Quadro 38: Brasil. Municípios com lojas dos grupos supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. (faixa populacional). 301
Quadro 39: Brasil. Centros urbanos com lojas dos grupos supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. (nível de centralidade) 301
Quadro 40: Principais características dos supermercados de vizinhança. 324
Quadro 41: Principais características dos super/hipermercados. 345
Quadro 42: Principais características dos atacados de autosserviço 357
Quadro 43: As empresas supermercadistas de atuação regional (ESAR) com atuação destacada em atacados de autosserviço. 2014. 377
Quadro 44: Os atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 378
Quadro 45: Quantidade de centros de distribuição das Empresas Supermercadistas de Atuação Internacionalizada (ESARs). 2014-2016. 390
Quadro 46: Municípios com lojas mais distantes do centro de distribuição das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015. 395
Quadro 47: Distância entre os municípios das lojas e do centro de distribuição de empresas supermercadistas de atuação regional. 2015. 396
Quadro 48: Brasil. Municípios com lojas do ramo supermercadista (por número de ocupados). 2014. 435
Quadro 49: Brasil. Municípios com lojas do ramo supermercadista com mais de 100 ocupados (por faixa populacional). 2014. 437
Quadro 50: Brasil. 50 municípios com mais lojas do ramo supermercadista. 2014. 438
Quadro 51: Distribuição das lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista brasileiro (por faixa populacional). 2014/2015. 444

Quadro 52: Brasil. Distribuição dos supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015..... 454
Quadro 53: Brasil. Distribuição dos super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015..... 458
Quadro 54: Brasil. Distribuição dos super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por faixa populacional). 2015..... 464
Quadro 55: Brasil. Distribuição dos atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015..... 470

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Os principais dados das maiores empresas da atividade supermercadista do início da década de 1990 no Brasil e os resultados de suas iniciativas de busca por aumento produtividade no período. 66
Tabela 2: Brasil. Participação nas lojas do ramo supermercadista por estado. 1994-2014. (%)..... 158
Tabela 3: Brasil. *Ranking* das maiores empresas da atividade supermercadista. 2014. 165
Tabela 4: Brasil. Municípios de concentrações de lojas de empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2014 193
Tabela 5: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) por capitais estaduais e demais municípios. 2014. 303
Tabela 6: Comparativo da área de venda média dos supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço (metros quadrados). 2015. 358
Tabela 7: Faturamento por loja, área de venda e por funcionário da Companhia Brasileira de Distribuição (por formato de loja). 2015. 360
Tabela 8: Formas de pagamento aceitas nos atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2015..... 362
Tabela 9: Brasil. Lojas por formato das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e das empresas supermercadistas de atuação regional. 2014/2015. 443
Tabela 10: Municípios brasileiros com mais lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista. 2014/2015..... 447

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Classificação de supermercados da ABRAS. 25
Figura 2: Brasil. Evolução do número de lojas do ramo supermercadista informatizadas. 1991-1996. 68
Figura 3: Fatores integrantes da "Revolução no Varejo". 81
Figura 4: Brasil. Fusões e aquisições no ramo supermercadista. 1994-2015..... 91
Figura 5: Principais ocorrências da restruturação do ramo supermercadista brasileira na década de 1990..... 108
Figura 6: Brasil. Participação das seções no faturamento do autosserviço alimentar. 2013. (%)..... 119
Figura 7: Brasil. Variação da taxa de urbanização. 1950-2010. (%). 124
Figura 8: Brasil. Variação da taxa de natalidade. 1950-2010. (filhos/mulher). 125
Figura 9: Brasil. Variação da taxa de desocupação (ou desemprego aberto). 2002-2014. (%). 131
Figura 10: Brasil. Variação do rendimento médio do trabalhador. 2002-2014. (R$). 132
Figura 11: Brasil. Variação do salário mínimo. 1994-2015. (R$). 133
Figura 12: Brasil. Variações das classes econômicas. 1993-2014. (%). 136
Figura 13: Brasil. Variação do volume de crédito disponibilizado no Brasil. 1999-2013. (% do PIB). 139
Figura 14: Brasil. Peso dos meios de pagamento no faturamento no autosserviço alimentar. 2013. (%). 144
Figura 15: Brasil. Variação do volume de vendas no comércio varejista ampliado para o acumulado anual. 2000-2014. Número índice (dezembro de 2000 = índice 100). 147
Figura 16: Brasil. Variação da expectativa do consumidor para o mês de setembro. 2001-2015. Número índice (2001 = índice 100). 148
Figura 17: Brasil. Variação do volume de vendas em super/hipermercados para o acumulado anual. 2000-2014. Número Índice (dezembro de 2000 = índice 100). 149
Figura 18: Brasil. Variação do faturamento do autosserviço alimentar. 2001-2014 (R$ Bilhão – valores deflacionados (IGP-M) para 12/2014)..... 150
Figura 19: Brasil. Variação do número de estabelecimentos do ramo supermercadista. 1990-2013. (milhares). 151
Figura 20: Brasil. Variação de lojas do ramo supermercadista no Brasil por região. 1994-2014..... 153
Figura 21: Brasil. Variação da participação por região no número de lojas do ramo supermercadista. 1994-2014. (%). 154
Figura 22: Brasil. Variação da quantidade de estabelecimentos com mais de 100 ocupados do ramo supermercadista. 1994-2014..... 156
Figura 23: Brasil. Variação da participação por região no número de lojas com mais de 100 ocupados do ramo supermercadista. 1994-2014. (%). 156
Figura 24: Brasil. Volume de recursos do BNDES obtido por empresas supermercadistas. 2002-2014. (R$ milhões. valores nominais)..... 162
Figura 25: Brasil Estados com concentração de lojas das ESAIs. 2014/2015. 175
Figura 26: Brasil. Concentração do faturamento do autosserviço alimentar. 2009-2013. (%). 179
Figura 27: Brasil. Variação do número de estabelecimentos do ramo supermercadista. 1994-2014. 197
Figura 28: Brasil. Participação das atividades no faturamento dos grupos do ramo supermercadista. 2013..... 207
Figura 29: Brasil. Presença de serviços nas lojas do ramo supermercadista. 2013. (%)..... 214
Figura 30: Distribuição das unidades do A. Angeloni & Cia. Ltda. 2015. 240
Figura 31: Distribuição das unidades do Condor Super Center Ltda. 2015. 244
Figura 32: Distribuição das unidades da Companhia Sulamericana de Distribuição. 2015..... 249

Figura 33: Distribuição das unidades do Irmãos Muffato & Cia. Ltda. 2015..... 252
Figura 34: Distribuição das unidades do Savegnago Supermercados Ltda. 2015..... 257
Figura 35: Abertura de lojas ainda em funcionamento das empresas supermercadistas de atuação regional. (decênio)..... 261
Figura 36: Distribuição das lojas das cinco ESARs analisadas. 2015. 268
Figura 37: Brasil. Distribuição das lojas do Cencosud Brasil Ltda. 2015. (Estados). 271
Figura 38: Brasil. Distribuição das lojas do Cencosud Brasil Ltda. 2015. (Municípios)..... 272
Figura 39: Brasil. Distribuição das lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (Estados). 274
Figura 40: Brasil. Distribuição das lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (Municípios)..... 275
Figura 41: Brasil. Distribuição das lojas do Carrefour. Com. Ind. Ltda. 2014. (Estados). 279
Figura 42: Brasil. Distribuição das lojas do Carrefour. Com. Ind. Ltda. 2014. (Municípios). 280
Figura 43: Brasil. Distribuição das lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (Estados). 285
Figura 44: Brasil. Distribuição das lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (Municípios). 286
Figura 45: Brasil. Distribuição das lojas do Wal-Mart Brasil Ltda. 2014. (Estados). 291
Figura 46: Brasil. Distribuição das lojas do Wal-Mart Brasil Ltda. 2014. (Municípios)..... 292
Figura 47: São Paulo (SP) – Segundo supermercado do Brasil. 2014. 322
Figura 48: São José do Rio Preto (SP) - Estacionamento em terreno lateral à loja do Supermercado Tome Leve, localizado na Avenida Nossa Senhora da Paz, nº 1.095. 2015. 325
Figura 49: São Paulo (SP). Loja Carrefour Express localizada na Rua Tuiuti, nº 2410. 2014. 326
Figura 50: Londrina (PR). Loja Supermercado Rancho dos Cereais localizada na Rua Castanheira, nº 990. 2015..... 332
Figura 51: Londrina (PR) - Loja Super Muffato localizada na Rua Brasil, nº 533. 2014..... 348
Figura 52: Londrina (PR) - Loja Super Muffato localizada na Avenida Tiradentes, nº 2.200. 2015. 349
Figura 53: Folheto publicitário do Atacadão para consumidores finais e intermediários. 2015..... 355
Figura 54: Folheto publicitário do Makro Atacadista S.A se apropriando da crise como argumento de venda. 2015. 368
Figura 55: Estrutura logística de um grupo supermercadista sem centro de distribuição..... 384
Figura 56: Estrutura logística de um grupo supermercadista com centro de distribuição. 384
Figura 57: Modelo de rede intragrupo de uma empresa supermercadista de atuação regional (ESAR). 403
Figura 58: Brasil. Concentração do faturamento e das lojas da atividade supermercadista (por estado). 2013 (%)..... 433
Figura 59: Municípios brasileiros com lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista (por faixa populacional). 2014/2015 (%)..... 443
Figura 60: Municípios brasileiros com lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista (por nível de centralidade). 2014/2015 (%). 445
Figura 61: Brasil. Municípios com supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%)..... 453
Figura 62: Brasil. Centros urbanos com supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%). 455
Figura 63: Brasil. Municípios com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%)..... 457
Figura 64: Brasil. Centros urbanos com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%). 459

Figura 65: Brasil. Municípios com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por faixa populacional). 2015 (%). 463
Figura 66: Centros urbanos com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por nível de centralidade). 2015 (%). 466
Figura 67: Brasil. Municípios com atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%). 468
Figura 68: Brasil. Centros urbanos com atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%). 471

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Roteiro de entrevista aplicado nos estabelecimentos. 492

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE 1: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014/2015. 496
APÊNDICE 2: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015. 503

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAAS - Associação Brasileira de Atacados de Autosserviço
ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores
ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados
ACP - Áreas de Concentração de População
ANFAVEA - Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CASF - Central de Compras do Alto São Francisco
CBD - Companhia Brasileira de Distribuição
CEAGESP - Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais
CD – Centro de Distribuição
CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito
CSD - Companhia Sulamericana de Distribuição
DINC - Duplo Ingresso Nenhuma Criança
ESAI – Empresa Supermercadista de Atuação Internacionalizada
ESAR – Empresa Supermercadista de Atuação Regional
GPA - Grupo Pão de Açúcar
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadorias
IGP-M - Índice Geral de Preços do Mercado
INEC - Índice Nacional de Expectativa do Consumidor
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISIC - International Standard Industrial Classification of All Economic Activities
IVC - Imposto sobre Vendas e Circulações
ONU - Organização das Nações Unidas
PEA - População Economicamente Ativa
PIB - Produto Interno Bruto
PMRC - Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PND - Plano Nacional de Desenvolvimento
POF - Pesquisa de Orçamentos Familiares
RAIS/MTE - Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego
REGIC - Região de Influência das Cidades
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ULA - Unidades Logísticas Avançadas

1. INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A atividade supermercadista moderna possui uma importância central na reprodução do cotidiano urbano exercendo posição de intermédio entre uma produção e um consumo que se realizam de maneira espacialmente descontínua e dispersa. Neste quadro, duas de suas principais funções são servir para grande parte do escoamento da produção agrícola e industrial, bem como para o acesso daqueles bens de consumo que a população necessita. Tal questão é acentuada quando tomamos conta de que suas lojas tem caráter não especializado, possuindo dezenas de milhares de itens diferentes, duráveis ou não duráveis, de baixo ou alto preço, de consumo vital ou conspícuo, desempenhando de maneira reunida papéis também executados por uma série de estabelecimentos comerciais do varejo especializado, reunindo, em um só local, itens que podem suprir demandas amplamente diferentes.

No Brasil, em 2014, o segmento supermercadista era a 22ª atividade privada com mais estabelecimentos, considerando-se todos os níveis de ocupados, com 31.963 unidades e o primeiro levando em conta apenas os estabelecimentos acima de 100 ocupados, com 3.681 unidades (RAIS/MTE, 2015). Outro dado que mostra a importância de suas ações é o fato de que o ramo ocupa a segunda posição daqueles que mais empregam no país, considerando-se a iniciativa privada em todos os tamanhos de estabelecimento, com 1.238.631 ocupados e o segundo lugar, computando-se apenas as unidades acima de 100 ocupados, que concentravam 763.471 empregados em 2014 (RAIS/MTE, 2015). Tamanha quantidade de estabelecimentos é referente tanto aos pequenos supermercados unilocalizados, quanto por empresas de maior complexidade que se destacam em âmbito regional ou internacional. Estes últimos possuem função ímpar na condução dos grandes estabelecimentos, os quais atraem um amplo fluxo de consumidores e, consequentemente, propiciam grande rotação dos estoques.

A grande atividade supermercadista requer consideráveis capitais para sua operação, tanto no que envolve os equipamentos de transporte, comunicação, conservação e exposição das mercadorias, como na produção e operação de seus numerosos estabelecimentos, não raro instalados em porções de solo valorizadas e que, quando próprias, constituem outra importante parcela de seu capital. Se os seus custos fixos são importantes, a margem de lucro líquida é geralmente pequena, da ordem de 2,0% conforme ABRAS (2013a). Essa restrição na margem de lucro obtida por loja incrementa duas ações em especial: 1) a necessidade constante de expansão do número de estabelecimentos comerciais para o crescimento do volume de lucro global; e 2) a adoção de estruturas multiformato, multicanal e de múltiplas atividades econômicas na busca de contemplar o maior número de necessidades de compra

em âmbito intragrupo. Em conjunto, tais ações permitem a extração de lucro a partir de uma quantidade mais diversa de públicos e localidades.

Estes grupos[1] são dotados de considerável concentração econômica e tem as suas ações voltadas à reprodução ampliada do capital. Tais características lhes garante amplo poder de seletividade espacial e de crescimento da rede intragrupo, permitindo reorganizar e interferir em extensas e longínquas áreas. Considerando tanto sua ampla capacidade econômica, quanto a necessidade de que volumes relevantes de lucro sejam obtidos por meio de uma grande quantidade e diversidade de operações, temos parte importante dos motivadores da tendência de constituição de vastas operações multilojas por parte de seus agentes.

A disposição espacial tipicamente adotada para os elementos operacionais das maiores empresas do segmento no Brasil não se dá em uma única cidade. Enquanto as funções administrativas e logísticas seguem os imperativos da centralização, respectivamente nas estruturas do centro de administração e do(s) centro(s) de distribuição, a partir dos quais são emitidas ordens e produtos para comercialização, as lojas são instaladas propositalmente de maneira desconcentrada, seletiva e hierarquizada na rede urbana, buscando atingir públicos consumidores que respondam o retorno delas esperado. Considerando estas premissas, entendemos que as análises que se debrucem sobre a disposição das operações da grande atividade supermercadista no cenário brasileiro devam privilegiar a escala da rede urbana.

Basicamente os grupos do topo do ramo no Brasil se dividem em dois conjuntos: Empresas Supermercadistas de Atuação Regional (ESARs) e Empresas Supermercadistas de Atuação Internacionalizada (ESAIs). Dentre as principais características compartilhadas estão a ampla concentração econômica, guiada por uma busca contínua pelo crescimento do lucro, a gestão centralizada e burocrática, o alto nível tecnológico operacional, bem como a distribuição reticular das atividades em âmbito multiescalar, tanto em relações intragrupo, quanto extragrupo (fornecedores e consumidores). Grande parte das diferenças entre estes dois conjuntos é fundamentada no volume de capitais acumulados. Dentre essas diferenças, aquela que talvez seja a mais importante para os estudos da Geografia na rede urbana são as assimetrias na disposição espacial das atividades entre as empresas de cada um dos conjuntos.

[1] Todas as vezes que nos referirmos aos dados coletados com base na CNAE 2.0 (IBGE, 2007) utilizamos a desagregação a nível da “Classe”, mais especificamente a Classe 47.11-3. Por não trabalharmos com o nível do "Grupo", tomamos licença para empregar tal nomenclatura como sinônimo de agente econômico ou empresa ao longo de nosso trabalho. Em alguns casos específicos, a palavra "Grupo" também pode se referir a um conjunto de agentes econômicos. Ainda assim, tomamos o cuidado para evitar interpretações equivocadas a respeito deste termo.

Comumente, os grandes grupos regionais tiveram seu início a partir de pequenos capitais e cresceram paulatinamente nas últimas décadas, via de regra, se ausentando ou pouco se envolvendo em processos de aquisições. Além disso, seu capital comumente permanece fechado e sob controle nacional e seu menor volume proporcionou a disposição de redes intragrupo menores, abarcando a escala regional, com atividades geralmente circunscritas a um ou poucos estados brasileiros. Enquanto isso, as ações controladas pelo capital externo[2], conduzidas hoje no mercado nacional, são todas de subsidiárias de grupos estrangeiros fartamente capitalizados. Os maiores recursos disponíveis lhes permitiram a condução de intensos processos de aquisições e fusões, bem como, colocar em prática a abertura de grande quantidade de lojas. Com esta base, tais empresas conseguiram compor ampla abrangência no território nacional, contemplando um número muito maior de estados e regiões com suas ações comerciais.

Nosso trabalho se debruça sobre os grandes agentes do ramo supermercadista, enfocando a escala analítica da rede urbana brasileira. O recorte temporal abordado em nossa pesquisa é após a metade da década de 1990 e, principalmente, pós-início da década de 2000, para o qual houve mudanças significativas no ramo estudado, como o aumento contínuo do faturamento e do número de lojas, a crescente sofisticação dos itens vendidos, bem como a acentuação da tendência de estruturação multiformato, multicanal e de diversificação das atividades por parte das grandes empresas. Também se insere neste quadro a explicitação da estruturação de seu topo concorrencial entorno dos dois conjuntos de agentes previamente apresentados, a lembrar, as Empresas Supermercadistas de Atuação Internacionalizada (ESAIs) e as Empresas Supermercadistas de Atuação Regional (ESARs).

1.1. Operacionalização da pesquisa e procedimentos metodológicos adotados

Após introduzirmos o tema que foi objeto de nossa investigação, apresentaremos de maneira destacada os recortes estabelecidos em nosso trabalho. Como colocado anteriormente, nossa pesquisa se voltou à atividade supermercadista de maneira bastante ampla, focando a escala analítica da rede urbana brasileira no período recente, sobretudo pós-início da década de 2000[3]. Entretanto, entendemos que é necessário apresentar um maior detalhamento das operações entendidas como atividade supermercadista, visto que esta possui tradicionalmente múltiplas definições, bem como demonstrar quais são as empresas colocadas

[2] Alertamos nosso leitor que o tradicional Grupo Pão de Açúcar, fundado em 1959, em São Paulo, é desde 2012 controlado pelo grupo francês Casino Guichard-Perrachon S.A, conforme detalhado no Item 4.3.4.

[3] Os dados mais recentes analisados em nossa dissertação são de 2014 e 2015, ainda que em alguns momentos tenhamos realizado pequenas complementações informações mais recentes.

em foco, dada a ampla gama de agentes nela atuantes. Depois desta apresentação, trazemos os principais procedimentos metodológicos adotados ao longo da pesquisa. Tendo em vista as diferenças do trabalho final em relação ao projeto original de pesquisa, optamos por usa-lo como guia para, ao demonstrar as mudanças nele empreendidas, destacar conjuntamente as principais ações que utilizamos para a produção desta dissertação. Esta própria condição, ser uma pesquisa acadêmica de mestrado, reforça a importância de se apresentar ao leitor o percurso de amadurecimento da pesquisa.

1.1.1. A atividade econômica analisada

A importância da esfera supermercadista nos dias atuais é representada por uma série de estudos realizados pela academia, entidades setoriais, institutos de pesquisa privados e órgãos governamentais que buscam compreendê-la. No Brasil, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) é responsável pela Revista SuperHiper, que, em conjunto com a Revista Supermercado Moderno, compreende as principais publicações do setor. Ambas abordam temas como: o relacionamento das empresas com os fornecedores, concorrentes e consumidores; novas táticas organizacionais e instrumentos tecnológicos; formatos de loja e canais de venda; além de realizar análises do panorama político-econômico, publicando também uma série de informações factuais e quantitativas, como os *rankings* das maiores empresas da atividade.

Na academia, grande parte das análises que contemplam a esfera supermercadista é produzida por pesquisadores das áreas de Economia e Administração de Empresas, geralmente mais interessados nas características e procedimentos operacionais do ramo que no estudo de sua relação com a sociedade, trabalhando em uma linha de aprofundamento dos estudos feitos pelas entidades setoriais e seus institutos de pesquisa ao se debruçar, via de regra, em análises pontuais sobre uma ou algumas empresas. A Geografia por sua vez, vem se interessando principalmente na inserção dos supermercados na escala do espaço urbano com foco nas motivações locacionais e suas implicações no processo de estruturação e/ou reestruturação das cidades e na análise dos mesmos no recorte da aglomeração urbana, entretanto, trabalhos que foquem a relação da atividade com a rede urbana são mais raros. Outras ciências que também poderiam contribuir para o debate analítico como história e ciências sociais pouco estudam o setor.

Tal conjunto de estudos normalmente usa classificações do ramo supermercadista previamente elaboradas por entidades setoriais ou órgãos governamentais, raramente tomando tais classificações como objeto de análise ou propondo bases alternativas. Os principais

critérios utilizados nestas classificações são o tamanho de loja (metragem quadrada de área de venda), total de *check-outs,* número de itens à venda, seções, participação dos alimentos e não alimentos nos itens vendidos, nível de preços, faturamento, serviços e conveniência e proximidade com a clientela.

O primeiro problema de classificação surge quanto ao segmento econômico de que faz parte a atividade supermercadista. Nos Estados Unidos, por exemplo, a *Supermarket Industry* está inserida na *Grocery Industry*, que por sua vez é composta também por *convenience stores, supercenters, limited assortment supermarkets, superettes* e *gourmet/natural stores* (CDFI FUND, 2011, p.2). Seu correspondente no Brasil é o autosserviço alimentar, composto por lojas de conveniência, lojas de sortimento limitado, supermercados de proximidade, supermercados compactos, supermercados tradicionais, supermercado gourmet e de especialidades, superloja (combo), hipermercado, super center, loja-depósito, clube atacadista e atacado misto (ABRAS, 2013a)[4]. Esse conjunto de atividades enquadradas junto à esfera supermercadista varia de país para país, pois além de diferenças nos critérios definidores, algumas formas comerciais são específicas de cada localidade. Os critérios quantitativos de área de venda são os de maior aplicação na definição dos formatos do ramo, mas eles também apresentam diferenças substanciais de acordo com a fonte proponente, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Esfera supermercadista. Nomenclatura da atividade e tamanhos de loja segundo distintas classificações.

	Brasil (RAIS/MTE)	Brasil (ABRAS)	França	Reino Unido	Malásia
Supermercado	300 a 5.000	300 - 2.500	400 - 2.500	Até 2.322	Até 2.000
Superstore/supercenter	-	8.000 - 12.000	-	Entre 2.323 e 6.038	Entre 2.000 e 5.000
Hipermercado	Acima de 5.000	6.000 - 10.000	Acima de 2.500	Acima de 6.039	Acima de 5.000

Fontes: ABRAS (2013a), IBGE (2007), IGD (2015), Roslan; Fauzi (2008), USDA – FAS (2012). Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Ou seja, aquilo que é compreendido por supermercado em um país e para determinado instituto ou pesquisador, pode não o ser em outro. Para a realidade brasileira, um facilitador é

[4] Por outro lado, conforme (ABRAS Apud PENNA DA ROCHA; COOPER; VIEIRA, 2008), o autosserviço alimentar é composto pelos supermercados e hipermercados, mas também por padarias, açougues, armazéns, delicatessen, mercearias, feiras livres e lojas de conveniência. Entendemos que ambas as classificações, sendo a de ABRAS (2013a), mais circunscrita a lojas do ramo supermercadista, quanto a de ABRAS Apud PENNA DA ROCHA; COOPER; VIEIRA (2008) possuem semelhanças, por abarcar as lojas do ramo supermercadista e, ao mesmo tempo, diferenças, pelo fato de a segunda contemplar atividades isoladas de padarias, açougues, armazéns, dentre outros estabelecimentos comerciais. Entretanto, conforme uma terceira e mais atual fonte da ABRAS (SUPERHIPER 2014, p. 47), quase todo (92,7%) o faturamento registrado no autosserviço alimentar em 2013 foi obtido com supermercados acima de dois check-outs, ou seja, são as atividades supermercadistas que representam quase integralmente o faturamento do autosserviço alimentar.

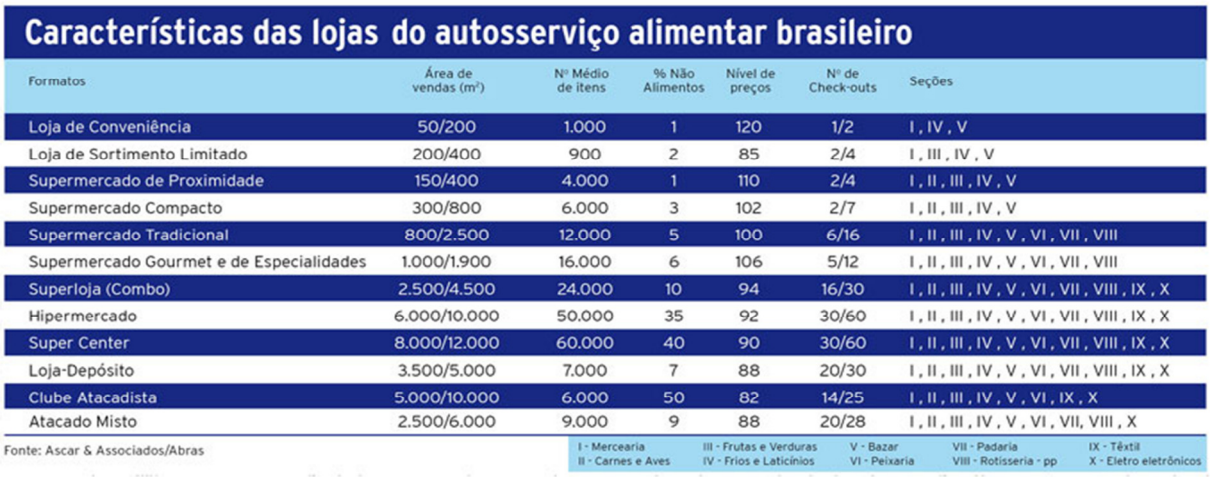
que a abrangente definição constante na CNAE 2.0[5] (IBGE, 2007) unifica os quatro modelos de lojas supermercadistas analisadas por este trabalho (supermercado de vizinhança, supermercados, hipermercados e, por vezes, atacados de autosserviço[6]). Assim como em Gomes (2013) a opção metodológica desse trabalho se deu pela adoção da definição da Classe 47.11-3 da CNAE 2.0 (IBGE, 2007), que contempla aqueles estabelecimentos considerados como "comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados" unificando tanto supermercados com área de venda entre 300 e 5.000 metros quadrados (Subclasse 47.11-3/01) quanto hipermercados, possuidores da mesma definição, mas com área de venda acima de 5.000 metros quadrados (Subclasse 47.11-3/02). Tal escolha se deu pelo fato de que essa é a base utilizada para a coleta e compilação de dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE, 2015), uma das principais fontes de dados sobre estabelecimentos e ocupados do ramo usadas no presente trabalho.

Além disso, consideramos a definição da CNAE 2.0 (IBGE, 2007) como adequada para o retrato do segmento estudado, pois se refere a: atividade de revenda de mercadorias em pequenas quantidades e sem transformações significativas a consumidores finais, com ao menos 35% do faturamento obtido em vendas de produtos alimentícios, bebidas e fumo, além de possuir outras cinco classes diferentes de produtos que respondam sozinhas por mais de 5% do faturamento do estabelecimento. A simplicidade dessa classificação é essencial nos momentos em que é preciso contemplar análises gerais e de âmbito quantitativo, embora insuficiente nos momentos em que a distinção entre os diferentes formatos do ramo supermercadista se faz necessária. Nestes casos, a maior parte das pesquisas se apoia na definição de ABRAS (2013a), da Figura 1.

[5] A classificação CNAE é baseada na *International Stantard Industrial Classification of All Economic Activities* (ISIC), um sistema de classificação da Organização das Nações Unidas (ONU) empregado internacionalmente na definição e coleta/compilação de dados sobre atividades econômicas.

[6] Os atacados de autosserviço não são sempre catalogados junto ao ramo supermercadista, pois alguns deles estão inseridos na Classe 46.93-1 (Comércio atacadista de mercadorias em geral, sem predominância de alimentos ou de insumos agropecuários), como a empresa Atacadão S.A, enquanto outros como o grupo Fort Atacadista estão na Classe 47.11-3 (Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – Supermercados). Pela fatia pequena que estas lojas representam em seus grupos, optamos por não analisar os dados das classes específicas de atacados da CNAE 2.0 (IBGE, 2007).

Figura 1: Classificação de supermercados da ABRAS.



Características das lojas do autosserviço alimentar brasileiro

Formatos	Área de vendas (m²)	Nº Médio de itens	% Não Alimentos	Nível de preços	Nº de Check-outs	Seções
Loja de Conveniência	50/200	1.000	1	120	1/2	I , IV , V
Loja de Sortimento Limitado	200/400	900	2	85	2/4	I , III , IV , V
Supermercado de Proximidade	150/400	4.000	1	110	2/4	I , II , III , IV , V
Supermercado Compacto	300/800	6.000	3	102	2/7	I , II , III , IV , V
Supermercado Tradicional	800/2.500	12.000	5	100	6/16	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII
Supermercado Gourmet e de Especialidades	1.000/1.900	16.000	6	106	5/12	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII
Superloja (Combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16/30	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII , IX , X
Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30/60	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII , IX , X
Super Center	8.000/12.000	60.000	40	90	30/60	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII , IX , X
Loja-Depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20/30	I , II , III , IV , V , VI , VII , VIII , IX , X
Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14/25	I , II , III , IV , V , VI , IX , X
Atacado Misto	2.500/6.000	9.000	9	88	20/28	I , II , III , IV , V , VI , VII, VIII , X

Fonte: Ascar & Associados/Abras

I - Mercearia II - Carnes e Aves III - Frutas e Verduras IV - Frios e Laticínios V - Bazar VI - Peixaria VII - Padaria VIII - Rotisseria - pp IX - Têxtil X - Eletro eletrônicos

Extraído de: ABRAS (2013a)

Como nosso trabalho se volta à análise de operações específicas de algumas empresas, abrimos mão desta classificação da ABRAS visto que os próprios grupos supermercadistas apesar de adotarem os quatro tipos de unidades de venda principais do ramo, não seguem tais requisitos para neles enquadrar suas lojas, o que indica que os critérios nela adotados são insuficientes e/ou inadequados para a explicação das características e da lógica por trás de suas lojas. Outros quesitos como as formas de inserção no espaço urbano (localização, acessibilidade, dimensões da loja, relação com centralidades, entre outros) e de relacionamento com a clientela são, a nosso ver, levados muito mais em consideração pelas empresas do ramo que a proposição de ABRAS (2013a). Assim, nosso entendimento da atividade supermercadista se baseia principalmente na definição da CNAE 2.0 (IBGE, 2007) (Classe 47.11-3), ainda que especifiquemos os supermercados de vizinhança, super/hipermercados[7] e atacados de autosserviço quando desagregações por modelo de estabelecimento foram requeridas, tomando como base as principais características de cada formato de loja apresentadas nos subcapítulos 5.1, 5.2 e 5.3 desta dissertação.

1.1.2. Os agentes do topo do ramo supermercadista analisado

Uma vez estabelecidos os preceitos que guiaram a definição do ramo supermercadista empregada nesta pesquisa é necessário o detalhamento daqueles grupos que tiveram suas operações analisadas. Para tal, lembramos o pressuposto de que a concentração econômica é o pilar na diferenciação das operações do nosso objeto de pesquisa. Ela se expressa de forma

[7] Na maior parte do trabalho tratamos os supermercados e hipermercados como apenas um tipo de estabelecimento (super/hipermercados), visto que algumas empresas não os diferenciam, impossibilitando a coleta de seus dados isoladamente. Já nos momentos necessários, ou naqueles em que isso é possível e relevante ao mesmo tempo, apresentamos cada um de forma separada. A distinção ou trato conjunto destes tipos não invalida nenhuma análise aqui feita.

clara em quatro fatores que, em nossa opinião, são as principais marcas operacionais dos agentes do topo da atividade supermercadista. São eles:

Pilar na diferenciação das operações: **ampla concentração econômica**.
Principais marcas operacionais dos agentes do topo da atividade supermercadista:
1) Organização burocrática;
2) Grande emprego da tecnologia em processos;
3) Distribuição reticular das atividades;
4) Estabelecimento de relações multiescalares diretas (fornecedores, consumidores e em âmbito intragrupo).

Com base nestes fatores, elegemos três critérios para a seleção dos agentes que seriam representativos do topo da atividade supermercadista no Brasil atual, são eles:

1) Faturamento acima de R$ 1 bilhão/ano;
2) Disposição espacial do grupo em forma de rede regional, nacional ou internacional, com presença em ao menos dois municípios;
3) Não operar com o sistema de franquia.

Como pode ser observado, foram poucos e bastante abertos os critérios eleitos. Juntos, eles permitem uma relevante seleção, visto que:

a) Exigindo um elevado faturamento mínimo, classificamos apenas grupos de grandes concentrações econômicas, e que alcançaram faturamento que indubitavelmente os inseriam no topo do segmento estudado;
b) Nos restringindo aos grupos dispostos em forma reticular, selecionamos apenas operações multilojas, cujos agentes conduzem ações multiescalares e em mais de um município, possuindo importância ao menos para o contexto regional no qual está inserido;
c) Com a eliminação das operações com franquias, optamos por não contemplar um sistema de organização econômica fundamentado na dispersão de capitais, em função que os estabelecimentos enquadrados neste sistema, embora com graus diferentes de subordinação, comumente não são controlados diretamente pelas franqueadoras, mas sim por pequenos proprietários, que nele investiram seus recursos. Já as empresas com lojas próprias, sobre as quais nos debruçamos neste trabalho, tem sua operação assentada na concentração e centralização de capitais.

Foram duas as principais benesses da adoção de critérios mais abertos, a primeira é que abarcamos quase o recorte integral dos 26 maiores agentes da atividade supermercadista brasileira, com 21 grupos de capital ao menos majoritariamente nacional e outras cinco operações controladas por empresas estrangeiras, excluindo apenas o Dia Brasil Sociedade Ltda., (Dia%), pois o mesmo opera grande parte de suas lojas no sistema de franquias[8], e acrescentando o Makro Atacadista S.A, grupo de destaque nos atacados de autosserviço em nível nacional. A outra vantagem foi que conseguimos privilegiar o caráter diverso dos maiores grupos do ramo, trazendo empresas que operam com supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço, e em diferentes mercados, contemplando principalmente as regiões Sul, Sudeste e Nordeste, e nestas, suas capitais estaduais, bem como as demais principais cidades.

Apesar dessas diferenças, as empresas analisadas seguem os quatro fundamentos operacionais dos agentes do topo do ramo supermercadista que expusemos. Como nosso recorte se deu praticamente com base no critério de faturamento, propositadamente tomado a partir de um patamar elevado para não corrermos o risco de analisar operações de empresas regionais pequenas e grupos locais, o que não era nosso objetivo, é provável que outras empresas não contempladas também possam ser enquadradas no topo do ramo supermercadista. Assim, nosso trabalho não buscou delimitar esta classe e analisar todos os agentes que fazem parte de seu conjunto, mas apresentar as principais características operacionais a partir de seu grupo mais representativo, segundo os critérios que escolhemos. O Quadro 2 apresenta os agentes que foram analisados em nosso trabalho.

[8] Conforme Supermercado Moderno (2016), 594 (62,93%) das 944 lojas do Dia% no Brasil funcionam em regime de franquia.

Quadro 2: Grupos analisados na pesquisa. Principais dados e características. 2014[9].

Empresa	Dados absolutos			Média por loja		
	Faturamento (R$ bilhões)	Lojas	Funcionários	Faturamento por loja (R$ milhões)	Área de venda média por loja (m²)	Funcionários por loja
Carrefour Comércio Indústria Ltda.	37.927.868.864,03	258	70.000	147.007.243,66	6038,23	271
Cia. Brasileira de Distribuição.	37.368.818.228,00	865	76.354	43.200.945,93	1898,57	88
Walmart Brasil Ltda.	29.647.436.292,09	544	74.738	54.498.963,77	2900,35	137
Cencosud Brasil Comercial Ltda.	9.554.578.135,35	220	25.976	43.429.900,62	2737,25	118
Makro Atacadista S/A.	7.688.261.250,00	78	10.475	98.567.451,92	5480,26	134
Companhia Zaffari Comércio e Indústria.	4.215.000.000,00	30	10.063	140.500.000,00	4415,13	335
Irmãos Muffato & Cia. Ltda.	3.704.980.201,00	41	9.589	90.365.370,76	3271,83	234
Supermercados BH Comércio de Alimentos Ltda.	3.636.516.432,00	39	10.539	93.244.011,08	3700,87	270
SDB Comércio de Alimentos Ltda.	3.408.444.822,00	135	13.270	25.247.739,42	933,63	98
Condor Super Center Ltda.	2.904.647.318,91	36	9.236	80.684.647,75	2400,78	257
Sonda Supermercados Exportação e Importação S/A.	2.903.600.000,00	51	6.784	56.933.333,33	2257,06	133
DMA Distribuidora S/A.	2.453.853.502,00	100	10.820	24.538.535,02	1488,28	108
A. Angeloni & Cia. Ltda.	2.370.120.774,00	27	8.501	87.782.250,89	3966,52	315
Savegnago Superm. Ltda.	1.957.902.912,00	24	5.583	81.579.288,00	4294,50	233
Multi Formato Distribuidora S/A.	1.911.666.714,00	36	6.138	53.101.853,17	1699,50	171
Lider Com. Ind. Ltda.	1.821.641.190,06	15	7.256	121.442.746,00	3801,00	484
Carvalho & Fernandes Ltda.	1.755.132.118,00	28	5.627	62.683.289,93	1746,04	201
Y. Yamada S/A Comércio e Indústria.	1.733.637.864,39	28	4.941	61.915.638,01	2548,57	176
Comercial Zaragoza Exportação Importação Ltda.	1.692.188.708,90	14	2.880	120.870.622,06	3471,43	206
Companhia Sulamericana de Distribuição.	1.558.683.186,00	45	5.839	34.637.404,13	1610,11	130
Supermercado Bahamas S/A.	1.522.440.577,07	46	4.963	33.096.534,28	1776,61	108
COOP - Cooperativa de Consumo.	1.476.470.715,82	33	4.603	44.741.536,84	1700,09	139
Supermercado Zona Sul Ltda.	1.437.272.053,70	35	5.953	41.064.915,82	863,37	170
Giassi & Cia. Ltda.	1.395.750.474,02	14	5.878	99.696.462,43	4107,14	420
Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	1.126.000.000,00	20	3.512	56.300.000,00	2174,40	176
Superm. Nordestão Ltda.	1.112.520.306,79	9	2.791	123.613.367,42	2881,78	310
Total - 26 empresas	168.285.432.640,13	2771	402.309	73.874.771,24	2852,43	209

Fontes: Supermercado Moderno (2015b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como colocado no Quadro 2, todos os grupos analisados diretamente possuem estrutura multilojas, quase sempre com dezenas ou centenas de estabelecimentos, com exceção do Supermercado Nordestão Ltda., que tem apenas nove lojas. Enquanto alguns possuem áreas de venda por loja significativamente grande, denotando a condução de várias operações de hipermercados e atacados de autosserviço, outros possuem lojas menores, indicando operações com supermercados ou lojas de vizinhança. *Grosso modo*, é possível constatar que quanto maior é a área de venda média dos estabelecimentos, mais elevado são os montantes de faturamento auferidos por loja, indicando uma correlação entre a metragem média da área de venda de cada unidade e o volume de lucro bruto que a mesma possibilita para sua empresa detentora.

1.2. Do projeto de pesquisa ao término da dissertação

Neste item apresentamos a estrutura geral da dissertação. Para tal, optamos por detalha-la a partir da demonstração das profundas alterações pelas quais o projeto de pesquisa original passou ao longo destes três anos, visto que tanto os objetivos, quanto os procedimentos necessários para sua satisfação foram reavaliados neste período.

[9] Os dados de faturamento do Quadro 2 são valores nominais atingidos pelos respectivos grupos no ano de 2014.

Compreendemos que expor ao leitor este percurso de pesquisa possa atender a dois propósitos bastante próximos: mostrar a construção do objeto de pesquisa e; apresentar aos acadêmicos que porventura estejam realizando uma dissertação ou tese, a evolução do nosso problema de pesquisa frente às possibilidades e limites que decorrem da obtenção de dados e informações.

A análise apresentada nesta dissertação é decorrente de indagações surgidas com a execução de nosso trabalho de conclusão de curso, sob orientação do Prof. Dr. Edilson Luis de Oliveira, na Universidade Estadual de Londrina (UEL), cujo título é: "A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR)", no qual analisamos a coexistência dos diferentes agentes do ramo supermercadista na cidade, tanto aqueles passíveis de serem enquadrados no circuito inferior da economia urbana, quanto os pertencentes ao circuito superior, conforme Santos (2004), considerando principalmente as relações concorrenciais, as características operacionais e locacionais, bem como a função exercida frente aos consumidores dos diferentes estratos de renda.

O projeto de pesquisa originalmente submetido para o ingresso no Programa de Pós-Graduação em Geografia da UNESP de Presidente Prudente, intitulado "Redes supermercadistas e hipermercadistas de grande porte: Estudo sobre sua participação na estruturação e na reestruturação do espaço urbano em cidades médias" tinha como objetivo principal a avaliação das forças de aproveitamento, reforço e modificação das características e do papel de centralidade das cidades médias pelas grandes empresas supermercadistas a partir de sua operação nestes mercados, além daqueles da região polarizada de onde vem parte de seus consumidores, ou seja, abordando escalas intra e interurbana. Este estudo de caso teria um caráter comparativo, debruçando-se sobre quatro cidades médias a partir das quais pretendíamos observar as semelhanças e diferenças nos processos estudados: Londrina (PR), Maringá (PR), Ribeirão Preto (SP) e São José do Rio Preto (SP), todas elas com ao menos 385.000 habitantes, enquadradas entre os 50 maiores potenciais de consumo do país (IPC, 2013), distantes ao menos 318 quilômetros de suas respectivas capitais estaduais e consideradas pelo REGIC (IBGE, 2008) como capitais regionais B.

O trabalho era estruturado em seis objetivos específicos: 1) relacionar o modo de vida contemporâneo e os significados do consumo com a produção do espaço urbano pelos grupos do setor; 2) discutir a participação do setor super/hipermercadista na difusão do consumo; 3) analisar as diferenças na apropriação das cidades da rede urbana pelo setor supermercadista; 4) caracterizar e compreender a posição dos estabelecimentos no plano intraurbano de cada cidade; 5) compreender e classificar a inserção de diferentes tipos de estabelecimentos dos

grandes grupos, como as lojas de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço[10] de acordo com sua função e posição nos plano intra e interurbano e; 6) identificar e analisar o conflito entre o grande capital local/regional e o nacional/global do setor supermercadista.

Ocorre que como nossa opção metodológica se deu por partir do aspecto mais geral para o particular, iniciamos os trabalhos com a coleta de dados da localização das empresas escolhidas dentro do recorte inicialmente proposto na pesquisa, que contemplava grupos que preenchiam os seguintes requisitos: 1) faturamento entre os 50 maiores do Brasil e acima de R$ 1 bilhão/ano; 2) número mínimo de 25 lojas; 3) área de venda média acima de 1.500 metros quadrados por loja; 4) disposição espacial do grupo em forma de rede regional, nacional ou internacional; 5) presença em ao menos uma das cidades da pesquisa e 6) não operar com o sistema de franquias ou redes horizontais. Disso decorrente, nosso estudo abrangia quatro empresas com atividades distribuídas em grande parte do território nacional, os grupos Carrefour, GPA, Walmart e Makro, bem como cinco agentes de expressiva atuação nos contextos regionais em que operam, como o Angeloni, o Condor, o CSD, o Muffato e o Savegnago. Complementando, cabe frisar que o recorte temporal privilegiado era aquele a partir de meados da década de 1990, motivado pelo fato de que este tenha sido o período no qual se acentuou os processos de internacionalização e concentração/centralização econômica do ramo e de crescimento das empresas regionais sobreviventes, bem como da ampliação das atividades das grandes empresas supermercadistas sobre cidades médias como as elencadas.

Após levantarmos a distribuição de cada tipo de loja destes grupos, montamos as tabelas apresentadas nos apêndices 1 e 2 deste trabalho. Concomitantemente, desde nosso início na pós-graduação, realizávamos uma coleta de notícias, matérias e reportagens publicadas em veículos midiáticos (como será detalhado adiante), meio este, que desde as nossas pesquisas do bacharelado se mostrou uma importante fonte factual e analítica dos processos desdobrados no ramo supermercadista. Com esse material acumulado e a continuidade da busca por fontes bibliográficas que pudessem subsidiar a análise proposta em nossos objetivos específicos, tomamos conhecimento que vários dos processos que buscávamos responder não tinham produção acadêmica suficientemente ampla, com exceção do quarto item, ainda que este seja comumente analisado na escala do espaço urbano e geralmente se restrinja ao formato super/hipermercadista. Sendo assim, com a falta de

[10] "Atacarejo" é um neologismo empregado por agentes do ramo supermercadista e pela mídia especializada para referir-se aos "atacados de autosserviço". Os detalhes das operações de tais lojas podem ser vistas no Subcapítulo 5.3.

referenciais, concluímos que as respostas pretendidas em nosso projeto demandariam uma grande quantidade de trabalho original, ou seja, teríamos de pesquisar, analisar e escrever de forma praticamente inédita sobre quase todos os temas colocados.

Sem que a análise sobre cada objetivo específico fosse feita a contento, as demais teriam sua qualidade comprometida, pois, por exemplo, como seria possível entender a distribuição dos atacados de autosserviço na rede urbana sem compreender que o ainda pequeno número de lojas do formato, se deve, em partes, ao fato de que apenas nos últimos anos este modelo vem ganhando destaque na abertura de novas lojas? Bem como ter em mente que características de seus estabelecimentos, como o baixo nível de preços, são em grande medida, decorrentes da simplificação do serviço oferecido à clientela e do foco nas vendas em maior quantidade que, por sua vez, são ligadas justamente ao seu papel duplo de abastecimento tanto do consumidor intermediário, quanto do consumidor final que busca economizar naquelas compras maiores? Em outro exemplo, pareceu-nos impossível, ou, na melhor das hipóteses, inadequada, a compreensão das redes intragrupo das empresas analisadas sem que antes apresentássemos as principais características operacionais e funcionais dos centros de distribuição, tidos por nós como elementos que ao mesmo tempo em que permitem, limitam a expansão das atividades dos grandes agentes do ramo por conta de sua capacidade física de armazenamento e gerenciamento das mercadorias e pela distância na qual suas operações proporcionam economia à suas empresas detentoras. Nesse sentido, buscamos suprir as lacunas originadas de frentes não contempladas por referenciais acadêmicos com extensa pesquisa e trabalhos de campo, tanto de observação, quanto em entrevistas, mas também com a leitura de textos de caráter não científico, de divulgação e/ou exposição de dados disponíveis em mídia eletrônica, que, genericamente, chamamos de **notícias consultadas na internet** e que constituem parte significativa da bibliografia apresentada em cada capítulo. A despeito de não se constituírem em textos científicos, parte significativa deste material contém dados provenientes de balanços, associações profissionais, anúncios de investimentos etc.

Assim, após a coleta da localização de lojas dos grupos estudados e enquanto realizávamos a análise do material midiático, iniciamos as atividades do Capítulo 5, visto que as indefinições quanto as principais características dos tipos de lojas deixavam lacunas que precisavam ser respondidas para o prosseguimento das demais partes do trabalho. Após a conclusão desta, começamos o Capítulo 4, analisando as empresas de interesse para a pesquisa. Com seu término, a análise do material coletado nos permitiu reconhecer que por

volta de meados da década de 2000 ocorreram profundas mudanças na atividade supermercadista brasileira, em questões como o ritmo de crescimento, os produtos consumidos, a intensificação da estruturação multicanal e multiformato em âmbito intragrupo, bem como na estrutura concorrencial do topo da atividade. Em sequência, a busca pelas causas e desdobramentos destes processos se mostrou necessária, culminando na produção dos capítulos 2 e 3, da dissertação, no qual acrescentamos mais 17 grupos passíveis de serem enquadrados no conjunto estudado (Quadro 2, página 28), ampliando a escala territorial e analítica da dissertação para todo o Brasil.

Quando analisávamos as necessidades de mudança dos rumos da pesquisa, o único material já produzido sobre as quatro cidades que nos propusemos a estudar foram os mapas de localização de lojas das empresas estudadas, correlacionados com o critério de renda. Tendo em vista o estágio avançado das outras partes do trabalho para o nível nacional, trazendo inclusive um conjunto inédito e mais amplo de estudos que o inicialmente proposto no projeto de pesquisa original, a extensão do trabalho já produzido, bem como o fato de que iniciar a discussão das cidades em específico poderia comprometer a coesão do texto, relegando a segundo plano o trabalho na dimensão brasileira, optamos por deixar de analisar as quatro cidades inicialmente propostas.

Sendo assim, pelas circunstâncias que nos foram colocadas ao longo da pesquisa, **o objetivo geral do trabalho passou a ser a análise das ações das empresas do topo da atividade supermercadista no período recente na rede urbana brasileira**. Na questão dos objetivos específicos, frisamos a eliminação daqueles aspectos atinentes à escala intraurbana, inclusive das quatro cidades inicialmente propostas, juntamente com o reforço da análise prevista no plano da rede urbana, bem como o acréscimo de dois objetivos específicos: 1) compreender as características da estrutura operacional das grandes empresas do topo do ramo supermercadista e; 2) sistematizar os principais rumos de desenvolvimento histórico do segmento estudado no período recente, no qual incorporamos os objetivos originais de relacionar o modo de vida contemporâneo e os significados do consumo com as ações da atividade supermercadista.

Após a definição das características dos agentes que até o primeiro momento seriam contemplados, o procedimento metodológico posterior foi o levantamento da localização das lojas de todas as a serem empresas analisadas. Para tal, acessamos os sítios eletrônicos de cada grupo selecionado e levantamos suas bandeiras de loja para, posteriormente, no sítio institucional de cada uma delas, obter os dados de localização das unidades de cada modelo

de estabelecimento[11]. Desde a elaboração do projeto inicial tínhamos em mente que trabalharíamos com o critério populacional e o nível de centralidade para analisar a disposição de cada formato em cada centro urbano, desta forma, agrupamos os dados de localização de lojas com os de estimativa populacional para 2013 provenientes do IBGE (2013) e de influência das cidades, levantados junto ao estudo da REGIC (IBGE, 2008), na produção de uma tabela geral, separando as empresas de atuação internacionalizada e as de atuação regional e distinguindo as operações por modelos de estabelecimento conduzidos. Posteriormente, tais dados foram aplicados em tabelas secundárias de acordo com faixas de corte a partir dos critérios populacionais e de centralidade. Este instrumento, junto com a coleta e análise de materiais jornalísticos e institucionais sobre o ramo analisado, os trabalhos de campo e os referenciais teóricos sobre os quais nos embasamos foram os principais procedimentos metodológicos deste trabalho.

A presente dissertação foi inicialmente construída com base na Teoria dos Circuitos da Economia Urbana, de Santos (2004). Entretanto, após o exame de qualificação optamos por deixar de utiliza-la por conta de três motivos principais:

1) Esta teoria era central no projeto de pesquisa proposto, em grande medida, por conta do recorte analítico e territorial que dava ênfase, justamente, à economia urbana, nos termos presentes naquela obra (SANTOS, 2004). Como a mesma foi pensada para tal escala (a da cidade) e não propriamente para a rede urbana, com o redirecionamento analítico de nossa pesquisa muitos aspectos do circuito inferior, sobretudo, as relações de coexistência com o circuito superior (o que se mostra como o grande contributo daquela teoria, por superar a visão dualista) deixaram de ser analisados por serem pouco perceptíveis na dimensão da rede urbana, fazendo com que seu uso como pilar analítico deixasse de ser adequado frente aos objetivos da pesquisa; 2) Assim, a compreensão do circuito superior a partir da Teoria dos Circuitos da Economia Urbana de Santos (2004) passou a servir mais como recorte operacional de um conjunto de empresas que podem ser compreendidas no circuito superior do que como base analítica, fazendo com que tivéssemos dois recortes para um mesmo objeto que eram, em certa medida, redundantes, que era tanto o dos próprios agentes do circuito superior, quanto daqueles enquadrados no Quadro 2 (página 28) relacionados aos níveis de faturamento, disposição do grupo em forma de rede e não operar com franquias; 3) O texto do relatório de qualificação trazia poucos elementos novos que auxiliassem na

[11] Os sítios institucionais específicos de cada bandeira se mostraram mais atualizados do que aqueles de suas empresas detentoras, que unificam as informações de várias bandeiras.

instrumentalização e atualização da Teoria dos Dois Circuitos da Economia Urbana a partir do setor supermercadista.

Como o foco de nossa pesquisa passou a ser a escala da rede urbana na distribuição de equipamentos comerciais, a principal referência aplicada no Capítulo 6, em que buscamos mostrar os motivos e a maneira pela qual se dá a inserção dos diferentes tipos de lojas da atividade supermercadista na rede urbana brasileira, é a Teoria dos Lugares Centrais, de Christaller (1966). Outra referência fundamental nos capítulos iniciais de nossa obra foi Smith (1988), que inicialmente seria utilizado apenas para contextualizar a questão do desenvolvimento geográfico desigual e os processos de internacionalização de grandes redes varejistas rumo ao Brasil, mas, conforme avançávamos na pesquisa, assumiu uma posição cada vez mais central pela abordagem que o autor realizou sobre a questão da mobilidade espacial e setorial de capitais, processo este que se mostrou de suma importância na estratégia operacional das empresas estudadas no recorte temporal que privilegiamos. Além disso, obras como Stilman (1962), Pintaudi (1981), Cyrillo (1987) e Sesso Filho (2003) foram as principais leituras de base para nossa compreensão do histórico do ramo supermercadista brasileiro, sendo imprescindíveis para os períodos que retratam.

Ainda que estas últimas obras forneçam um conjunto amplo de informações sobre o histórico da atividade supermercadista no país, notadamente nas décadas de 1950, 1960, 1970 e 1990, para os dois últimos decênios (2000 - 2010), não há nenhum trabalho acadêmico semelhante, que apresente um panorama das ações desenvolvidas no ramo. No entanto, isso significa apenas que o conhecimento factual sobre as práticas da atividade não tenha sido sistematizada de maneira robusta, estando dispersa, seja na experiência de trabalho das pessoas diretamente ligadas ao setor, bem como apresentado pontualmente na mídia especializada. Por esta razão, enfatizamos nossas intenções de trazer material inédito em nosso trabalho para expressar os principais passos tomados pelas grandes empresas do setor neste recorte temporal.

Realizamos no total quatro trabalhos de campo, dois em Londrina (PR), um em Ribeirão Preto (SP) e outro em São José do Rio Preto (SP), em que procedemos a observação de uma série de supermercados de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço, contemplando unidades de pequeno, médio e grande porte, tanto de grupos locais, quanto dos conjuntos de atuação regional e internacionalizada, aplicando um roteiro de entrevistas produzido por pesquisadores do GAsPERR, que se encontra disponível no Anexo

1, em oito estabelecimentos, com pessoal em nível de gerência, chefia de loja e, em um caso específico, um diretor de *trade marketing*.

Nas entrevistas realizadas, fomos geralmente bem recebidos, contando com tempo e disposição dos entrevistados em responder a maioria de nossas perguntas. Todos contavam com décadas de experiência no ramo, sendo que a maior parte tinha passagens por outras empresas supermercadistas. Isto permitiu a obtenção de informações mais aprofundadas, sobretudo, sobre a evolução tecnológica e organizacional do ramo. Outra questão é que a companhia de pesquisadores do GAsPERR de maior experiência facilitou o contato para algumas entrevistas, assim como quando nos aproveitávamos de relações pessoais prévias com pessoas ligadas a agentes do ramo. Por último, apesar de a maioria dos entrevistados detalharem claramente as operações, respondendo aos questionamentos solicitados, alguns deles expressaram preocupações quanto à divulgação do conteúdo obtido, fazendo-nos tomar medidas para a ocultação da identificação dos mesmos e das empresas.

Entretanto, tal como ocorreu no trabalho anterior (GOMES, 2013), comumente as grandes empresas se mostraram relutantes às entrevistas e ir presencialmente, sem prévio aviso às lojas mostrou-se uma tática mais bem-sucedida que quando entrávamos em contato previamente por telefone, meio pelo qual quase nenhuma das aproximadamente 80 lojas consultadas (todas aquelas do topo do ramo das cidades que inicialmente eram o foco da pesquisa) aceitou participar. Ainda assim, mesmo indo nas unidades sem aviso precedente, geralmente nossas solicitações eram negadas, sobretudo pelas redes estrangeiras, por vezes, inclusive nos recebendo de forma pouco amistosa, como quando fomos enviados para o setor de "prevenção de riscos" em um de seus hipermercados. A impressão que ficou é que mesmo após nos apresentarmos como estudantes de pós-graduação, detalhando nossa filiação à UNESP, as pessoas que nos receberam acreditavam que fossemos concorrentes buscando informações sigilosas.

As entrevistas e trabalhos de campo nos permitiram a coleta de um material empírico bastante rico e o despertar de nossa consciência para outras questões do setor, ao passo que as informações obtidas junto à imprensa e entidades especializadas nos alertaram para processos e situações que não são abordadas de forma suficientemente ampla e aprofundada pela academia em nível nacional e os dados de localização de lojas e da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE) serviram como guia para a verificação da localização na rede urbana dos processos atinentes ao ramo supermercadista como um todo. Estes elementos foram fundamentais na produção do

trabalho, sendo a base com a qual procuramos estabelecer o diálogo com os referenciais teóricos e os procedimentos mais gerais que fundamentaram todas as etapas do trabalho.

No âmbito metodológico, gostaríamos de destacar que desenvolvemos um procedimento para coleta, compilação, análise e aplicação de notícias, reforçando nosso trabalho com observações levantadas por meio de matérias jornalísticas de cunho analítico e prospectivo. Essa metodologia, intitulada de "Banco de Notícias", permitiu caracterizar o panorama atual e tendências do ramo supermercadista, bem como resgatar ocorrências e previsões, confirmadas ou não, e que foram produzidas em épocas anteriores. Trabalhando com esse tipo de fonte que, não raro, é negligenciada - ou pior ainda, apropriada, mas não citada - buscamos agregar informações que complementem nosso trabalho e referencia-las de forma transparente, correlacionando com o conhecimento acumulado em nossa experiência de pesquisa. O trabalho com notícias teve como principais diretrizes:

1) Agrupar as principais características e ocorrências históricas da atividade supermercadista apresentadas e/ou estudadas por importantes veículos de comunicação;
2) Retratar processos analisados no trabalho, a exemplo da concentração e da centralização de capitais após meados da década de 1990 e seus impactos na reorganização do topo do ramo supermercadista, bem como as questões de crescimento e sofisticação do consumo do brasileiro no quadro recente, por meio de transcrições literais da fala de representantes dos principais grupos promotores (diretores e presidentes);
3) Analisar as ocorrências como as acima apontadas sob uma perspectiva científica;
4) Dar crédito e respeitar as fontes originais das informações.

Ao longo dos trabalhos coletamos, armazenamos e analisamos cerca de 110 notícias, dentre outras descartadas por não contribuírem com o nosso trabalho por serem redundantes e/ou menos aprofundadas. As notícias selecionadas foram coletadas de forma sistemática durante dois anos principalmente em dois portais da internet, o da revista Supermercado Moderno e o da Associação Brasileira de Supermercados. Ambas realizam *clipping* de matérias produzidas por outras fontes de grande veiculação como Época (revista de variedades semanal), Estado de São Paulo (jornal paulista de circulação nacional), Exame (revista especializada em economia de publicação mensal), Folha de São Paulo (jornal paulista de circulação nacional) e Valor Econômico (jornal especializado em economia), além de produzir material próprio.

Para melhor uso dessa ferramenta, agregamos passos ordenados de armazenagem de cada notícia tida como relevante em uma planilha eletrônica na qual consta um quadro com um número atribuído a cada uma delas, sua chamada, temas-chave, agentes envolvidos, um resumo e seu endereço na internet. Complementando o armazenamento de cada notícia, foi feito o seu *download* na íntegra no computador em que o trabalho estava sendo redigido, evitando que seja perdida caso ocorresse algum problema com a sua hospedagem na internet.

A partir daí, consideramos os apontamentos tecidos pelos próprios jornalistas - que comumente vem acompanhando o quadro supermercadista ao longo de vários anos - mas também por professores universitários com experiência na temática, consultores de varejo e principalmente dirigentes do ramo supermercadista, que disponibilizam por meio de entrevistas, uma série de elementos que explicitam as características das empresas e do ramo que representam. Destacamos também que nossa experiência de cinco anos na temática foi de suma importância na análise crítica dos materiais coletados, visto que algumas informações dissonantes e outras mal fundamentadas foram excluídas dos procedimentos seguintes.

Para a aplicação do seu conteúdo, organizamos um conjunto de pontos principais que foram extraídos após aproximadamente 110 notícias acumuladas[12], esses pontos são: a) características de cada modelo de loja; b) os centros de distribuição; c) a direção da expansão das empresas, d) comércio eletrônico; dentre outros de menor importância ou que eram pouco abordados pelas notícias coletadas. Cada um desses temas foi compilado e posteriormente retomado para a extração das principais contribuições, que foram consideradas na estruturação do plano de redação da dissertação. Com esse passo concluído, restou a redação do trabalho com a análise deste material.

Tendo em vista a grande quantidade de obras lidas e consultadas, a extensão do trabalho e a amplitude dos assuntos abordados, tivemos a necessidade de adotar alguns procedimentos específicos na estruturação da dissertação. Assim, optamos por apresentar a bibliografia separada por capítulo, facilitando o trabalho do leitor em acessar o material utilizado em nossa pesquisa e, seguindo a mesma linha, escolhemos separa-la em dois conjuntos, diferenciando os livros, artigos, revistas e documentos das demais referências midiáticas encontradas em meio virtual. Esse procedimento implica em que, eventualmente, obras compareçam em mais de uma seção de referências, nos casos em que tenham sido citadas em mais de um capítulo.

[12] Conforme redigíamos o texto aplicando os materiais coletados, observamos algumas lacunas não supridas pelas mesmas. Então, lançamo-nos à busca por outras notícias, mais antigas ou mais novas.

Outra diferença encontra-se na exposição das conclusões que se encontram separadas por capítulos, em “considerações referentes ao capítulo”, a partir do Capítulo 3, quando efetivamente trazemos dados inéditos. Destas conclusões parciais, as mais importantes foram apresentadas por meio de tópicos na conclusão final, visando dar ênfase às principais análises e sínteses produzidas ao longo da dissertação.

O Capítulo 2 contém o desenvolvimento inicial da atividade supermercadista nos Estados Unidos, país de seu surgimento, abordando o surgimento das técnicas e procedimentos que o fundamentaram, bem como os diferentes contextos socioeconômicos que contribuíram para a difusão e transformações nos modelos de serviço prestados. Também é nesta etapa que constam elementos históricos de sua evolução no Brasil, desde a importação do modelo, passando pela normalização governamental, pelo período do "milagre econômico" da década de 1970 e pela "década perdida" de 1980, culminando nos processos de reorganização setorial da década de 1990, em que se destacam as mudanças tecnológico-operacionais em âmbito intragrupo, bem como a reorientação do quadro concorrencial do topo da atividade, por conta de ações de internacionalização, centralização de capitais e concentração da participação das vendas, que colocaram o Brasil de maneira mais aprofundada no cenário de mobilidade espacial/setorial de capitais e de reestruturação da grande atividade varejista em âmbito mundial.

Nesta linha, no Capítulo 3 apresentamos os motivos pelos quais entendemos que a fase recente do ramo supermercadista brasileiro, cujas principais raízes datam do pós-meados da década de 1990 e tomam contornos mais claros a partir da década de 2000, caracteriza-se por ser um período diferenciado em seu desenvolvimento histórico. Dentre as bases para tais mudanças estudamos as ocorrências sociais/culturais, as condições demográficas e modificações na composição e organização familiar e, principalmente, o fator econômico (renda e crédito). Quanto aos desdobramentos encontrados, apresentamos as principais variações quantitativas, notadamente o crescimento do faturamento e do número de estabelecimentos, bem como as variações qualitativas do segmento, em que se destacam a sofisticação do portfólio de produtos e das lojas do ramo, bem como as táticas de estruturação multiformato, multicanal e de múltiplas atividades econômicas que foram crescentemente adotadas pelas grandes empresas do ramo supermercadista, inseridas dentro de um cenário concorrencial específico do período recente, na qual se explicita uma grande importância das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs).

O Capítulo 4 é a seção deste trabalho que concentra os dados das empresas operantes nas quatro cidades inicialmente abordadas pela pesquisa. Sua presença nesta dissertação se deu por conta do detalhamento das características das ESAIs e das ESAR nele realizada, analisando de forma mais detalhada o conjunto de empresas estrangeiras e parte daquelas de atuação regional, particularizando as condições de cada conjunto e trazendo seus elementos de desenvolvimento histórico e a respectiva inserção na rede urbana brasileira. Como coletamos uma maior quantidade de dados para estes agentes, tivemos condições de trazer mais detalhamento para as características compartilhadas e que diferenciam estas grandes empresas regionais daquelas de atuação internacionalizada operantes no mercado brasileiro.

No Capítulo 5 apresentamos os mais destacados elementos da estrutura intragrupo das grandes empresas supermercadistas atuais, considerando tanto aqueles que dão suporte às ações das lojas, como os centros de administração e centros de distribuição, trazendo também as principais características operacionais dos três destacados modelos de lojas (supermercados de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço), além das ações multicanais que ampliam a atuação das grandes empresas do ramo nos segmentos não presenciais, operando de maneira complementar as atividades físicas das unidades comerciais. No término deste capítulo apresentamos um modelo de organização da rede intragrupo de uma hipotética grande empresa supermercadista de atuação regional, que figura tanto como uma síntese dos processos que aqui apontamos como é, em si, um exercício analítico.

O Capítulo 6 de nossa dissertação contempla um dos maiores objetivos de nosso trabalho, a análise da disposição da grande atividade supermercadista na rede urbana brasileira no quadro atual, considerando-as por tipo de loja e conjunto de agentes (ESAIs e ESARs). Por meio dele exploramos a principal hipótese de nosso trabalho, de que por conta das limitações na expansão de quaisquer empresas existentes e tendo em vista as características amplamente diferentes entre os formatos de supermercados de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço, que cada modelo de loja do ramo supermercadista possuísse diferentes lógicas de inserção de seus estabelecimentos na rede urbana. Tais observações foram contextualizadas principalmente a partir de aspectos teóricos desenvolvidos por Walter Christaller em sua Teoria dos Lugares Centrais. Com suas características operacionais apresentadas no Capítulo 5, além dos dados de localização das unidades, de características dos mercados nos quais estão presentes e do material teórico utilizado, buscamos apresentar as razões e marcas da inserção diferenciada das empresas e seus formatos de loja na rede urbana do país.

Por último, no Capítulo 7, trazemos as principais conclusões de nosso trabalho, apresentadas pontualmente, bem como questões futuras que poderão ser exploradas em outras frentes de pesquisa. Nesta parte também constam na forma de anexo e apêndices o roteiro de entrevistas produzido por pesquisadores do GAsPERR e aplicado em nossos trabalhos de campo, bem como as tabelas de localização de lojas das 26 empresas estudadas, nas quais constam os municípios de inserção de suas unidades, juntamente com os dados atuais de população e influência das cidades. Consideramos necessária sua apresentação, pois buscamos trazer um retrato do ramo às pesquisas que futuramente venham a estuda-lo, permitindo a construção de um panorama e/ou de uma linha evolutiva da ocupação histórica de tais agentes na rede urbana brasileira, procedimento este que não conseguimos realizar para o conjunto de grupos de nossa pesquisa justamente por conta da inexistência de dados como estes, sistematizados para os anos anteriores.

Referências bibliográficas do capítulo

CHRISTALLER, Walter. **Central Places in Southern Germany**. New Jersey: Prentice-Hall, 1966, 230 p.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987. 197 p.

GOMES, Vinícius Biazotto. **A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR)**. 2013. 200 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

IBGE. **CNAE 2.0 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cna e2.0.pdf>. Acesso em: 13 Ago. 2014.

_____. **Regiões de Influência das Cidades.** 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov. br/home/geociencias/geografia/regic.shtm?c=7>. Acesso em 07 mar. 2014.

IGD. **UK Grocery Retailing**. 2015. Disponível em: <http://www.igd.com/Research/Retai l/UK -grocery-retailing/>. Acesso em: 18 abr. 2016.

IPC MAPS. **Índice Potencial de Consumo**. São Paulo: IPC Marketing Editora. 2012.

PINTAUDI, Silvana Maria. **Os supermercados na grande São Paulo** - contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

PENNA DA ROCHA, André Lacombe; COOPER, Nicolas Federico; VIEIRA, Nina. **Estratégias Mercadológicas do setor de lojas de conveniência em postos de combustíveis**.

2008. Disponível em:http://www.dbd.puc-rio.br/depto_administraca o/TD14.pdf. Acesso em 27. Ago. 2014.

RAIS/MTE. **Relação Anual de Informações Sociais** – Ministério do Trabalho e Emprego. 2015. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>. Acesso em: 21 ago. 2015.

ROSLAN. Abd Rahmad; FAUZI, Rosmadi. **Changing trend on grocery goods shopping**: why hypermarket and why grocery shop. 2008. Disponível em: <http://eprints.um.edu.my/9097/1/All.pdf>. Acesso em 18 abr. 2016.

SANTOS, Milton. **O Espaço Dividido**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2004. 433 p.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 216 fls. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SMITH, Neil. **Desenvolvimento Desigual**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS. v. 40, n. 454. abr. 2014

STILMAN, Meyer. **O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo**. São Paulo: Edusp, 1962. 378 p.

USDA - FAS. **France - Retail Foods - Retail Food Sector**. 2012. Disponível em: <http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Paris_France_9-13-2012.pdf>. Acesso em: 27 Ago. 2014.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da internet

ABRAS. **A escalada das 500 maiores do setor**. 2013a. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Acesso em: 25 mai 2013.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 25 mai. 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking 2015 formato**. 2015b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Portal/Principal/arquivos/Revista/174/upload/SM_201504_lowres.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. **Grupo Dia fecha primeiro semestre com 944 lojas no Brasil**. 2016. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/ultimas-noticias/grupo-dia-fecha-primeiro-semestre-com-944-lojas-no-brasil>. Acesso em: 26 jul. 2016.

2. SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE SUPERMERCADISTA

> Não é o presente em grande parte a presa de um passado que se obstina em sobreviver, e o passado, por suas regras, diferenças e semelhanças, a chave indispensável para qualquer compreensão séria do tempo presente?
>
> (Fernand Braudel, 2009b)

Neste capítulo apresentamos um histórico da atividade supermercadista, desde o surgimento esparso das técnicas que em conjunto viriam a constitui-lo como um segmento econômico distinto ainda no contexto estadunidense do início do século XX, até o seu atual quadro no país. Como nossa análise recai sobre o Brasil, buscamos analisar neste item os principais marcos de suas atividades conduzidas em território nacional desde a década de 1950. Entretanto, destacamos ao leitor o período pós-meados da década de 1990, momento a partir do qual a acentuação do processo de internacionalização e posteriores concentração e centralização de capitais, bem como da modernização tecnológica da atividade promoveram uma intensa reorganização em sua estrutura concorrencial, envolvendo, em grande medida, tanto os grupos de atuação internacionalizada quanto as empresas regionais de maior expressão.

Em sua análise do surgimento dos supermercados nos Estados Unidos, Stilman (1962)[13] destaca três etapas. A primeira delas compreende as décadas imediatamente anteriores a sua fundação e se caracteriza pelo estabelecimento daquelas que hoje são as principais técnicas e formas de venda que compõem a atividade supermercadista e, ainda que tenham sido oriundas de outros setores varejistas, foram sistematicamente incorporadas e melhoradas nos supermercados.

> Conquanto os supermercados não tivessem passado a representar motivo de sérias cogitações nos Estados Unidos, senão apenas a partir de 1930, pode-se verificar, pela análise histórica, que êle se foi configurando como uma decorrência de um processo de soma ininterrupta de técnicas comerciais esparsas e exploradoras de venda de produtos alimentícios no varejo. As características mais marcantes do supermercado de hoje - o auto-serviço, o "*cash-and-carry*", a "borboleta" à entrada, o carrinho para o recolhimento das compras, a fileira de caixas registradoras, a não prestação de serviços à clientela e o layout típico - foram gradativamente aparecendo em formas pouco elaboradas e aos poucos aperfeiçoadas, à medida que o sistema ganhava ampla aceitação por parte do público e à medida que a concorrência impunha aos varejistas a necessidade de oferecerem aos consumidores

[13] Nesta etapa do trabalho optamos por usar Stilman (1962) como nossa principal referência, visto que esta é a obra que trata de forma mais abrangente os primeiros anos da atividade supermercadista. Outro ponto que nos incentivou a desenvolver a análise deste trabalho, expondo parte considerável dele é o fato de que o mesmo é de difícil acesso em nosso país.

> melhores ambientes de compras e maior conforto durante o período de tempo em que permanecessem dentro de suas lojas. (STILMAN, 1962, p. 98).

Muitas destas novidades foram apresentadas ao mercado pelas *Groceries*, as formas comerciais[14] de maior destaque na venda de produtos alimentícios nos Estados Unidos de então (STILMAN, 1962). A presença e importância delas era tamanha no contexto estadunidense, que permitiu, inclusive, o surgimento de grandes cadeias de lojas do tipo, como a Kroger, a Safeway e a maior delas, a The Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), que chegou a ter mais de 15.000 pequenas unidades no final da década de 1920, sendo ela uma das mais destacadas empresas na inovação nos modos de comercialização (ELLICKSON, 2011 p. 5).

> The brainchild of brothers John and George Hartford, A&P's "economy" store format did for retailing what Henry Ford's Model-T did for automobiles, introducing both scale and standardization. The economy format was a standardized store, selling branded products produced in A&P factories and delivered through a vertically integrated supply chain of factories, warehouses and trucks. A&P quickly abandoned customer delivery and scaled back on credit, converting groceries to a cash and carry business. This move aline yielded significant cost savings. (ELLICKSON, 2011, p.4).

Dentre as principais iniciativas experimentadas na atividade comercial, algumas visavam a ampliação das linhas de produtos oferecidas em uma única loja, proporcionando economia de tempo ao consumidor que passou a poder encontrar mais mercadorias de que necessita em um único lugar, ou a reorganização da exposição dos produtos a partir da departamentalização. Outras, a exemplo do autosserviço, acompanhado de um conjunto de inovações que subsidiam a sua aplicação, como a "borboleta" na entrada das lojas, os *check-outs*, os carrinhos, complementado pela redução dos serviços, como o de entregas e de crédito, visavam a diminuição da margem bruta, tornando as mercadorias mais baratas e a empresa mais competitiva no quesito preço (STILMAN, 1962), sendo guiadas também pela busca por maiores margens de lucro no volume total das operações. Contudo, parte importante destas alterações que promoviam a redução dos preços não foi largamente aceita no período, pois o consumidor estava habituado aos serviços personalizados ofertados e podia arcar com seus custos em virtude da prosperidade econômica na conjuntura anterior a crise de 1929, enquanto os rendimentos da população estadunidense se encontravam em tendência

[14] Neste trabalho denominamos de forma comercial um tipo de estabelecimento e um modo de comercialização que se combinam. Não há, assim, uma desvinculação da forma e de seu conteúdo na construção e uso deste termo em nossa pesquisa. Consideramos que com isso podemos manter coerência e proximidade com a vinculação metodológica entre forma espacial e conteúdo e, ao mesmo tempo, a necessária distinção entre forma comercial e forma espacial (observar: Santos (1988) e Whitacker; Miyazaki (2012).

ascensional e não estimulavam a sobreposição do fator preço sobre a qualidade e personalização no serviço (STILMAN, 1962).

Tal situação exemplifica como a velocidade da difusão das técnicas é intimamente relacionada com a conjuntura socioeconômica na qual a mesma é colocada. Apesar de não ter criado grande parte das principais técnicas e práticas organizacionais que representam o ramo, é justamente aí que se insere o maior mérito e razão do sucesso dos supermercados, que foi o de aplica-las sobre o adverso econômico contexto imediatamente após a Grande Depressão, favorecendo o enfrentamento desta por parte de uma população em vias de empobrecimento, e, por outro lado, garantindo a margem de lucro das empresas do ramo.

> Se antes de 1930 a literatura sôbre comercialização não fazia qualquer referência a baixos preços como principal atrativo dos precursores do que seriam posteriormente os supermercados, considerando-os mais uma inovação adaptada às condições peculiares da Califórnia e possivelmente do Sudoeste dos Estados Unidos, o desemprego e os diminutos rendimentos de grande parte da população se encarregaram de tornar os baixos preços algo de muito importante a partir do início da década de 1930. (STILMAN, 1962, p. 122)[15].

Inaugurando o período que Stilman (1962) chamou de segunda etapa, em 1930 começam a ser implantados os primeiros supermercados, os "*Cheappies/Ware Houses*", como o King Kullen e o Big Bear, alcançando de início um grande sucesso pelo fato de ofertarem produtos a preços muito mais baixos que as demais formas comerciais. Destacamos dois fatores principais que teriam proporcionado vantagens nos preços e consequentemente no lucro das empresas: 1) a racionalização e simplificação em relação às atividades comerciais anteriores, com a aplicação do autosserviço, extinção da oferta de crédito e de serviços como os de entrega e; 2) a busca pela lucratividade a partir da composição de um portfólio com itens de pequenas margens de lucro, mas alta rotação nos estoques. A visão do fundador do King Kullen, Michael Kullen (contida em Diniz, 2015) é elucidativa, conforme ele:

> [...] Precisamos eliminar os serviços, entregas a domicílios, e pedidos por telefone. Em troca disso, e para aumentarmos nossas vendas, instalemos supermercados. Vendamos por auto-serviço. Eliminaremos custos desnecessários. Vendamos a varejo, pelo preço de atacado. Vamos reduzir o custo de vida. Vendamos 300 artigos a preços que nos custam, 200 com uma margem de lucro de 5%, 300 com uma margem de 15% e o restante com

[15] Essa afirmação ressalta a importância de que o pesquisador esteja atento à forma pela qual a academia e as demais áreas analisam seu tema de pesquisa, pois os assuntos abordados sobre determinado tema transparecem quais são as preocupações (e que por isso tem merecido debate por parte dos interessados) e quais não são. Chamamos a atenção para o caso do Subcapítulo 5.3 na qual apontamos por meio de levantamento do tipo, que a participação do consumidor final veio apenas recentemente a se constituir como uma questão debatida pelos interessados nos atacados de autosserviço, enquanto no passado a sua figura era negligenciada.

> 20% a 25% de margem. Enquanto isso, nossos concorrentes aplicarão a todos os artigos uma margem de 25 a 30 %, ganharão muito por unidade, porém nosso lucro será muito maior do que o deles, porque venderemos muito mais.

Essa fala expressa uma lógica de comercialização em massa que visava extrair o lucro do montante global das operações em larga escala. A busca pelas altas margens unitárias - em torno de 20% nos empórios tradicionais de acordo com Knoke (1963, p.93) - era substituída pelo lucro a partir da rotação mais rápida dos estoques, em uma fórmula que tinha como princípio vender o mais barato possível para vender muito, bem como vender muito para vender mais barato. Outros dois componentes apontados por Stilman (1962) para garantir a máxima economia são a busca pela instalação em armazéns distantes das áreas centrais, não raro em instalações industriais ou garagens abandonadas e de visual simplório, mas que ofereciam estacionamento, bem como permitiam custos baixíssimos para a operação, além de uma grande ênfase na propaganda nas quais era reforçado o caráter econômico das lojas.

Estes foram as principais características dos primeiros supermercados. Contudo, Stilman (1962) afirma que são três as versões que explicam a sua rápida aceitação e difusão frente os consumidores. A primeira é justamente a versão cíclica, relacionada à grande depressão, destacando o fato de os supermercados serem uma forma comercial que proporcionou de maneira mais econômica a aquisição de produtos essenciais aos consumidores em uma conjuntura recessiva e de empobrecimento da população. A segunda é a versão competitivo-tributária, na qual é destacada a ocorrência de várias campanhas, desde o final da década de 1920, contra o caráter oligopolista das cadeias de lojas de mercearias estabelecidas nos Estados Unidos, tanto por parte da indústria, refém de relações assimétricas, quanto por pequenos varejistas e populações locais. Após tais pressões, o poder público promoveu uma série de restrições às cadeias de lojas, passando a tributá-las pelo número de unidades que possuíam, o que as fez buscar o fechamento daquelas menos produtivas e transformar outras em supermercados para auferir maior lucro. A terceira versão é a da sobrevivência empresarial e diz que tanto as cadeias de lojas de mercearias, quanto os pequenos varejistas independentes e mesmo alguns atacadistas passaram, cada vez mais, a aderir ao ramo supermercadista para conseguir enfrentar os novos concorrentes, que vinham cada vez mais ganhando a preferência dos consumidores e alcançando bons resultados (STILMAN, 1962).

Em suma, destacamos que o ramo supermercadista foi inicialmente fruto de ações de pequenos capitais individuais. Logo nos seus primeiros anos, tais iniciativas foram

complementadas por pequenas mercearias, atacadistas e cadeias de mercearias, que converteram suas lojas para o formato supermercadista buscando enfrentar de forma mais qualificada a concorrência e, em alguns casos, também as recentes modificações tributárias (STILMAN, 1962). Ainda assim, tanto as iniciativas dos pequenos quanto os grandes capitais foram potencializadas pela conjuntura econômico-social da grande depressão, que favoreceu a aplicação de técnicas desenvolvidas em contextos prévios e até então de caráter incipiente.

Por sua vez, Ellickson (2011, p.6) traz outros elementos que influenciaram na modificação das formas comerciais de abastecimento da população estadunidense. As principais delas destacam uma crescente urbanização e também com a difusão de novos instrumentos técnicos, de cunho infra estrutural e de bens de consumo para as famílias, que permitiram uma ampliação das possibilidades de deslocamento até os locais de compras, conservação dos alimentos e incremento de quantidade de produtos adquiridos a cada compra.

> Increased industrialization was drawing people to the cities and disposable incomes were rising. Transportation costs were falling as automobiles spread, roads were built, and rail lines were extended. Refrigerators began to spread to both commercial and residential use, allowing consumers to visit less frequently and purchase more each time they went. Radio (and later television) increased the appeal of national brands by facilitating large scale advertising campaigns. (ELLICKSON, 2011 p. 6).

Entendemos que, somados, os elementos apresentados por Stilman (1962) e Ellickson (2011) constituem parte importante dos motivos pelos quais os supermercados foram incorporados com rapidez pela população estadunidense em suas práticas de consumo. Contudo, este tipo inicial de supermercado foi quase extinto no período após 1936, marcando a terceira fase da difusão inicial dos supermercados de Stilman (1962). O início desta fase se insere justamente na segunda e terceira versões para a rápida ascensão da atividade, sendo o seu período de maturação e consolidação.

Stilman (1962) afirma que esta terceira fase é decorrente das reestruturações que as cadeias de *Groceries* foram impelidas a fazer, adaptando-se aos impostos e à concorrência que afetavam seus negócios, tendo como resultado a diminuição de seu número de lojas e a transformação de outras em supermercados mas, para se diferenciar daqueles já existentes (os "*Cheappies*"), as cadeias recém-transformadas passaram a se sofisticar, ampliando os serviços oferecidos e aprimorando o aspecto físico das lojas, inserindo inovações no ambiente interno, como música ambiente, ar-condicionado, amplas áreas de venda e maior portfólio de itens nas gôndolas, além da ampliação dos serviços ofertados aos clientes, bem como alterando sua

lógica locacional, com unidades cada vez mais inseridas em localizações de maior fluxo de consumidores.

Também Stilman (1962) ressalta que melhorias técnicas que já vinham se desenrolando como a refrigeração doméstica e comercial, a difusão do automóvel e uma indústria cada vez mais adaptada ao novo formato, e que nele encontrava uma melhor oportunidade para a distribuição maciça de sua produção em série, uniram-se a um cenário econômico em que a renda nacional e o emprego voltaram a ascender, possibilitando uma complexificação nos gostos e hábitos e, com isso, invertendo novamente a balança que desde a crise de 1929 vinha favorecendo o fator preço. Essas modificações desenroladas nos supermercados se encaixam na teoria da "roda do varejo", de Malcolm McNair (McNAIR, 1958), debatida no Item 5.3.1, visto que os constantes incrementos nas lojas tiveram o imperativo concorrencial como seu motivador, sendo acentuados pelas demandas de uma conjuntura econômica que passou a permitir uma busca de melhor qualidade de serviço pelo consumidor.

Este também foi o modelo de supermercado que após o término da II Guerra Mundial foi exportado para o mundo, travando relações concorrenciais com as tradicionais formas comerciais estabelecidas, ainda que tenha enfrentado algumas dificuldades nos anos iniciais, como a falta de locais suficientemente grandes e adequados para a instalação de lojas, sobretudo na Europa, limitações no volume de compras pelo menor acesso ao automóvel, baixo poder de compra, elevados índices inflacionários; escassez de marcas de produtos e processos tradicionais de compra arraigados nos hábitos dos consumidores (STILMAN, 1962). Sobre a difusão de tal modelo comercial, Jessen; Langer, (2012, p.1) afirmam que:

> A second "revolutionary" wave began in the USA in the 1920s, and reached Western Europe during the period of post-war reconstruction after 1945. Its most spectacular outcomes included the implementation of self-service, the establishment of supermarkets and the expansion of new shopping areas in pedestrian zones in the city centers and in shopping malls on the urban peripheries.

Por outro lado, conforme frisam Jessen; Langer (2012, p.14) houve significativas diferenças na introdução do princípio do autosserviço e dos supermercados entre os vários países europeus, sendo o resultado pós-inserção de tais atividades mais um híbrido entre a aceitação parcial das novidades importadas e a manutenção das práticas anteriores do que uma pura americanização da atividade varejista no contexto europeu. Também no Brasil foi neste período que surgiram as primeiras iniciativas que inseriram o autosserviço no comércio de gêneros alimentícios e, logo em seguida, os primeiros supermercados. No próximo item são

apresentados os principais aspectos históricos que marcaram a difusão da atividade supermercadista frente o consumidor brasileiro.

2.1. Os supermercados no Brasil. Surgimento e evolução (1953-1995)

Para a explicação das circunstâncias que marcaram o surgimento e a evolução dos supermercados brasileiros, faz-se necessária a compreensão da conjuntura socioeconômica e dos demais impulsionadores que ora fomentaram, ora restringiram, mas que sempre direcionaram sua difusão. Em linhas gerais, a atividade supermercadista brasileira pode ser dividida em cinco etapas, conforme elenca Sesso Filho (2003), que são:

1) - 1953 – 1965. Introdução dos supermercados no Brasil;
2) - 1965 – 1974. Rápida expansão do setor supermercadista;
3) - 1975 – 1985. Desaceleração do crescimento;
4) - 1986 – 1994. Adaptação à crise econômica;
5) - 1995 – Atual. Modernização do setor supermercadista.

Concordamos com a proposta de Sesso Filho (2003) no que tange as características dominantes e da atividade supermercadista brasileira ao longo de sua história, bem como os cinco períodos em que sua divisão foi procedida, até o ano de publicação de sua obra, entretanto, temos algumas ressalvas quanto aos anos escolhidos pelo mesmo como limites iniciais e finais de cada fase. Consideramos que os processos apontados por autores como Stilman (1962), Knoke (1963), Pintaudi (1981) e Cyrillo (1987) são mais representativos dos balizamentos iniciais e finais de cada uma delas, como poderá ser visto em nosso trabalho. Como nosso objetivo não é analisar de maneira destacada cada etapa, mas sim o período recente no Brasil, entendemos que é válido avaliar com mais profundidade o período pós-meados da década de 1990, no qual se deram grande parte das ocorrências fundamentais para a compreensão da atividade supermercadista brasileira das décadas de 2000 e 2010, sendo os demais momentos históricos, apresentados de modo sintético.

Como requisito à instalação dos supermercados, é necessária a adoção do autosserviço, modelo este experimentado no comércio de produtos alimentícios pela primeira vez no Brasil no ano de 1947, por uma empresa de capital estadunidense chamada Frigorífico Wilson (MARCOVICH, 2005, p. 129). Além deste empreendimento, Cleps (2005, P. 94) aponta outas iniciativas de uso do autosserviço no comércio de alimentos no país, fruto da

transformação de antigos estabelecimentos comerciais que, com a transformação do modelo de autosserviço, passaram ou não a adotar a nomenclatura de "supermercado".

O autosserviço possuía uma série de vantagens frente o sistema de atendimento no balcão. Dentre as principais destacadas por Stilman (1962, p. 186-187) para o comerciante, estaria a maior rapidez e melhoria nos processos de atendimento, redução nos custos fixos, o que permitia a oferta de mercadorias a preços mais baixos, além de possibilitar novos estímulos à ampliação do consumo fomentando as compras por impulso com a incrementação da exposição dos itens nas gôndolas. Para o consumidor, as principais vantagens eram a possibilidade de realizar compras mais rapidamente, com maior autonomia, capacidade de escolha e menores custos.

Os primeiros supermercados brasileiros foram abertos logo nos anos seguintes à introdução do autosserviço no comércio de gêneros alimentícios no país. De início o Super Mercados Americanos Ltda., e, meses depois, ainda em 1953, o Supermercado Sirva-se[16], ambos com forte inspiração nas tendências aplicadas nos supermercados estadunidenses da terceira fase da atividade proposta por Stilman (1962). Para o Supermercado Sirva-se, a reportagem de Folha da Noite (1953, p.5) é exemplificadora na questão da importação das técnicas, segundo ela:

> O Sr. Fernando Pacheco Castro - acentuou nosso entrevistado - passou dois meses proveitosos nos Estados Unidos. Visitou inúmeros "supermercados" e entrou em contato com fabricantes de equipamentos refrigerados, bem como produtores de gondolas, maquinaria, sistema de controle, etc. Os mínimos detalhes foram estudados, pois não queremos improvisar. Para se ter uma ideia do rigor de nossos propósitos, basta lembrar que o Sr. Fernando Pacheco procurou observar até os sistemas de controle de estoque, operação de compra e métodos quase "científicos" de disposição de artigos dentro das lojas.

Inspirados nas lojas estadunidenses de então, os primeiros supermercados brasileiros eram lojas muito diferentes que os iniciais "*cheappies*" estadunidenses, focando, no caso da cidade de São Paulo (SP), em consumidores de maior rendimento e/ou moradores de suas áreas centrais (PINTAUDI, 1981). Ainda que vendas por telefone e por meio do crédito não fossem realizadas, para atendê-los, tais lojas se distinguiam com prestação de serviços adicionais, como a entrega das mercadorias até o carro ou em domicílio próximo, além de uma maior elaboração visual e valorização da qualidade no atendimento, bem como se instalando em localidades mais próximas dos consumidores. Stilman (1962) levantou as

[16] Conforme os dados compilados por Cleps (2005, p.95) outros estados brasileiros receberam entre as décadas de 1950 e 1960 seus primeiros supermercados.

características de todos os 20 supermercados da cidade de São Paulo (SP) em 1962, sendo que quase a metade deles pertencia a uma única rede, a Sirva-se. Quanto à relação com a clientela, destaca-se que esses supermercados tinham pouco interesse em realizar propaganda, funcionavam majoritariamente de segunda a sábado, das 8:00 às 22:00 e atendiam majoritariamente mulheres. Sua clientela variava de acordo com o horário, dia da semana, períodos do mês - por conta do Efeito Hicks[17] - e de sazonalidades anuais (STILMAN, 1962).

No *layout* interno, a maioria das lojas do período fazia o uso de borboletas no registro da entrada de clientes, possuíam pequenas áreas de venda (todos com menos de 1.000 metros quadrados), poucos *check-outs* (no máximo nove), *mix* de produtos entre 2.500 e 8.500 itens, além de contar com depósito na loja e certa homogeneidade quanto à orientação do tráfego de clientes, geralmente da frente para o fundo da loja e depois para frente de novo, contando principalmente com seções como mercearia (comestíveis e não comestíveis), carnes, verduras, frutas e legumes, frios, laticínios e roupas. Seu ambiente interno possuía música ambiente, mas geralmente não contava com ar-condicionado (STILMAN, 1962).

Em relação ao *layout* externo e a sua inserção no espaço urbano, foi constatado que grande parte das lojas ocupava edificações alugadas, adornadas com fachadas de vidro, apenas uma entrada/saída de clientes e dispendiam certa atenção à questão do estacionamento, com quase metade delas contando com parques próprios e os demais apresentando facilidade de uso das vagas da rua. A sua inserção no espaço urbano seguia alguns preceitos, privilegiando primeiramente áreas centrais e logo em seguida, distritos de atividades comerciais consolidadas e densidade demográfica elevada, ainda que de forma marginal analisassem as possibilidades de crescimento futuro das porções próximas ao ponto escolhido, caracterizando uma prática de antecipação espacial (CORREA, 2007, p.70), ou junto a populações de maior rendimento e se preocupando em instalar as unidades em vias de intenso tráfego e fácil locomoção/estacionamento (STILMAN, 1962; PINTAUDI, 1981).

A ideia de que as lógicas locacionais dos primeiros supermercados brasileiros se vinculavam a existência de altos níveis de densidade demográfica e rendimento é apontada pelos trabalhos de Cyrillo (1987) e Pintaudi (1981; 1984). Além disso, a obra de Knoke (1963) complementa tais informações ao afirmar que os supermercados comercializavam a preços comumente superiores ao das feiras livres, ligando-se preferencialmente aos estratos

[17] Conforme Sandroni (1999, p. 197) o "Efeito Hicks", também conhecido como "Efeito Renda" é o comportamento do consumidor diante da baixa do preço de um bem, fazendo com que seu poder de compra economizado possa ser direcionado para a aquisição de outros produtos anteriormente não alcançáveis.

de alto rendimento e à classe média[18], esta última, que se encontrava em crescimento no período[19].

Tendo em vista seu amplo portfólio de produtos, os supermercados tiveram de lidar em seus anos iniciais com a concorrência de várias modalidades tradicionais de abastecimento presentes na economia brasileira, como lojas especializadas (quitandas, açougues, peixarias, padarias, lojas de vestuário), lojas não especializadas (mercearias e armazéns[20]), além dos mercados municipais divididos em pequenas bancas e das feiras livres (STILMAN, 1962). Dentre estes, as feiras livres eram as mais importantes e se caracterizavam pelo caráter temporário, de instalações simplórias e com foco em qualidade e variedade de itens, sobre os quais têm uma rotação praticamente diária dos estoques. Dentre os 20 supermercados analisados no trabalho de Stilman (1962), 13 deles (65%) responderam que elas influenciavam nas vendas, em alguns casos muito ou muitíssimo. Uma vez que praticamente não enfrentam custos fixos, as feiras livres se conformavam como um meio de distribuição acessível, sobretudo, às camadas de menor rendimento da população.

> Como a feira vende seus produtos nas ruas, não paga aluguel, luz, água, gás e outras despesas usualmente associadas com a operação de uma loja de varejo, permitindo, assim, o desenvolvimento de um sistema barato de distribuição de alimentos. [...] é um meio de distribuição de custo relativamente baixo. (KNOKE, 1963, p. 95).

Outros relatos, como o de Diniz (2015), retratam as dificuldades enfrentadas frente às feiras livres no quesito preço. Segundo ele: "Em preços, mesmo com uma taxa de lucros reduzida, era totalmente inviável para os supermercados, em São Paulo, concorrer com as

[18] Na discussão conceitual sobre "Classe Média", assunto de grande destaque, por exemplo, no Brasil atual, reconhecemos que existem diferenças substanciais entre alguns autores (observar, por exemplo: Neri (20110 e Pochmann (2012)) além da distinção necessária entre as definições de classe social e classe econômica. Entretanto, como o objetivo de nosso trabalho não é debater os diferentes entendimentos que permeiam tal conceito, optamos por apresentá-lo exatamente como o mesmo foi empregado pelos autores citados ao longo de nossa dissertação. Assim, não se desenvolve o emprego de classe social, classe econômica e classe média como conceitos em si. Em nossa compreensão, o significado atribuído pelos autores que citamos, conforme poderá ser observado ao longo do texto, deu-se em sentido mais próximo de classe econômica do que de classe social.

[19] Reardon; Berdegué (2002, p. 376) afirmam que as primeiras operações supermercadistas de vários países subdesenvolvidos da América Latina seguiram inicialmente os mesmos preceitos de seletividade com respeito ao critério de renda, se instalando primeiramente junto à população mais abastada. Segundo eles: “On the other hand, supermarkets have also moved out of their 'niche' in upper-income neighborhoods where the few of them pre-1990s (at the same time as they were spilling into intermediate cities), and then into working-class neighborhoods from the late 1990s (while they are also spilling into smaller towns)”.

[20] A loja de artigos gerais, como os armazéns, era caracterizada pela venda de uma grande variedade de itens por meio do atendimento no balcão. Conforme Stilman (1962, p. 33), elas possuíam "ampla variedade de mercadorias e não é organizada em departamentos. Produtos típicos de mercearia representam a maior parte das vendas, mas cosméticos, ferragens, miudezas e sapatos também fazem parte do estoque e não é raro que também tenham implementos agrícolas, sementes, rações, gasolina, óleo e tôda uma variedade de produtos não relacionados, mas com pequenos sortimentos dentro de cada linha".

feiras". Segundo ele, tal situação decorria do fato de os supermercados não conseguirem obter preços mais vantajosos na negociação com a indústria, além de que a economia de mão de obra proporcionada pelo autosserviço não garantia vantagens suficientes aos supermercados, pois o fator trabalho era então abundante e barato no país, o que acabava não compensando os gastos superiores em tributos e demais custos fixos da atividade.

Além disso, lembramos que os primeiros supermercados brasileiros pouco se beneficiavam das economias de escala, visto que, conforme Pintaudi (1981, p. 89) nesta primeira fase de implantação a atividade não interessou aos grandes capitais, e ao contrário das primeiras lojas dos Estados Unidos, seu modo de operação, com visual mais elaborado, maior prestação de serviços e a uma localização mais próxima do mercado consumidor, não permitia a obtenção de economias suficientes para uma busca pelo aumento da rotação dos estoques a partir do enfrentamento concorrencial no critério preço. É de se considerar, inclusive, que as populações de mais alta renda foram consideradas as mais propensas para receber os supermercados nos moldes do modelo inicialmente trazido ao país, justamente por serem aquelas que poderiam acolher melhor o serviço e suas mercadorias, aceitando com mais rapidez este formato que, em virtude de suas características não se destacava no quesito preço. Sobre esta questão, Pintaudi (1981, p. 104) argumenta que:

> O fato é que um supermercado, um hipermercado, um centro de compras, são estabelecimentos implantados justamente onde se espera uma renovação constante nos estoques, porque as mercadorias aí se realizariam mais rapidamente. E para tanto, a existência de um mercado consumidor é fundamental.

Como apontamos em Gomes (2013, p. 46), desse modo, compreende-se a ligação inicial dos supermercados com os estratos de maior rendimento da população, que absorvia o maior preço dos produtos em troca de determinadas comodidades:

> Com isso, restava aos supermercados, a atração ao público consumidor a partir de outras frentes de atratividade, como maior qualidade e variedade dos produtos além de um maior conforto nas lojas, com a oportunidade de encontrar vários itens em um mesmo lugar.

Tendo em vista o ineditismo do autosserviço no Brasil, a atividade supermercadista requereu uma adaptação frente a sua forma de comercialização por parte do consumidor, tal como em relação às diferentes formas de acondicionamento, medidas fixas das embalagens, bem como pela necessidade de busca e leitura das informações dos itens a venda, diferenciando-se do atendimento por balcão. Tais pontos provavelmente fundamentam outro fator que segundo Knoke (1963) retardou a massificação de suas lojas, os baixos níveis de

instrução de grande parte da população brasileira, contribuindo também para que os primeiros supermercados tenham se voltado às populações de maior rendimento, que são, em tese, dotadas de maior grau de instrução formal. Enquanto a aceitação dos supermercados era pequena, parte das inovações do formato supermercadista foi rejeitada ou aceita apenas lentamente pela clientela, o que lhes conferiu mais desvantagens em relação às feiras livres, sobretudo em determinadas linhas de produto *in natura*.

> Mas a "Feirinha" é ainda o fruto da observação de que grande parte da clientela dos supermercados não se mostrava propensa a comprar cereais e alguns farináceos pelo auto-serviço. Notou-se que o cliente desejava "sentir" a mercadoria, da mesma forma que o fazia nos empórios convencionais e nas feiras livres; e que se apenas houvesse à venda nas gôndolas aquêles produtos já com o pré-acondicionamento, uma parte da clientela poderia retirar-se sem levá-los. [...] Enquanto fôr pequeno o número de supermercados na Capital e enquanto estiver em pleno funcionamento o anacrônico e superado sistema de "feiras livres", será êste último sistema o preferido, em virtude de hábitos tradicionais e arraigados, para as compras de frutas, verduras e legumes [...]. (STILMAN, p.316; 360).

Outros fatores político-econômicos retardaram a difusão dos supermercados, como a lentidão no seu reconhecimento legal, ocorrida apenas em 1968, pela Lei Municipal 7208/68, de São Paulo (SP)[21], acrescido de um sistema tributário não propício para a atividade e que não poderia ser sonegado pelas empresas do ramo em virtude de sua instalação fixa e burocrática (KNOKE, 1963), fato este solucionado apenas em 1967 com a substituição do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) (CYRILLO, 1987). Tais dificuldades ainda se somavam à elevada inflação do Brasil de então.

> Parece pouco provável que o sistema de distribuição mude materialmente até que o problema da inflação seja, pelo menos parcialmente, resolvido. O princípio sob o qual os supermercados nos Estados Unidos se desenvolveram foi o de distribuição a baixo custo. Tal filosofia não pode prevalecer, neste país, nas presentes condições. Uma economia em que os "lucros da inflação", pela retenção de mercadorias para a obtenção de preços mais altos, podem ser maiores do que os obtidos pela venda, com margem razoável sôbre o custo de aquisição, não conduz à distribuição em massa, orientada para o consumidor e de preços baixos. (KNOKE, 1963, p. 103).

[21] Não temos informação sobre a legislação de outros municípios no reconhecimento legal da atividade supermercadista, entretanto, a cidade de São Paulo (SP) é apontada por Cyrillo (1987) como pioneira neste sentido.

Também chamamos a atenção para o baixo nível de entrosamento dos supermercados com a indústria[22], ainda acostumada ao atendimento das formas comerciais tradicionais, com poucas condições de fornecer produtos em embalagens adequadas à atividade supermercadista (STILMAN, 1962; MARCOVITCH, 2005), bem como atrasada na produção de instrumentos de capital constante requeridos pela atividade (CLEPS, 2005, p. 96). Essa situação de restrito desenvolvimento tecnológico também era presente nos lares, visto o pequeno número de automóveis, pois conforme dados de Guimarães; Lee (2010, p. 580), o Brasil possuía apenas 56.029 automóveis em 1960 e a lenta difusão de instrumentos como os de refrigeração doméstica.

> O desenvolvimento tecnológico no Brasil parece ser do tipo que permitirá posterior expansão do supermercado. O equipamento comercial de refrigeração, apesar de caro, está-se tornando cada vez mais acessível. O aumento da oferta e o uso dêsse equipamento permitirão o desenvolvimento da indústria de alimentos congelados, no momento inexistente. De igual modo, a produção de refrigeradores domésticos está aumentando rapidamente e a generalização de seu uso afetará os atuais hábitos de compra. A produção e a distribuição de alimentos pré-embalados e a sua aceitação por parte do consumidor também tendem a aumentar. (KNOKE, 1963, p. 102).

Por fim, Knoke (1963), considera que o tempo é um fator de grande importância na aceitação da atividade supermercadista, pois populações que tenham menores possibilidades de dispor do mesmo para as tarefas de consumo para abastecimento tenderiam a ser mais racionais quanto ao seu uso. Isso, em tese, beneficia aquelas formas comerciais que proporcionem maior agilidade nas compras, como as lojas não especializadas, dentre as quais a atividade supermercadista, que possui ampla gama de produtos em seu portfólio, inserindo-se no conceito de "*one-stop-shopping*". De outro modo, aquelas populações para quem a economia de tempo não seria algo importante tem um incentivo a menos para aderir aos supermercados. Conforme Knoke (1963, p. 100):

> Nos países da América Latina o fator tempo parece ser menos importante do que nos Estados Unidos. Assim, um dos principais apelos do supermercado - "oportunidade contínua de comprar de uma só vez" - tem menos significado aqui do que nos Estados Unidos. A feira, por outro lado, além de oferecer amplo sortimento de mercadorias, oferece oportunidade de contatos sociais que tendem a perpetuar a instituição em outra base, que não a econômica.

[22] Apesar desta falta de sincronia, os supermercados eram, desde aquele momento, a forma comercial mais adequada para a realização da uma rápida e ampliada comercialização da mercadoria industrial, pois sua operação é estritamente ligada à rotação maximizada dos produtos, obtendo-se, via de regra, pequenas margens unitárias.

Em suma, é possível apontar que os supermercados brasileiros enfrentaram em seus anos iniciais uma série de problemas que lhes restringiram a popularização. Tanto questões de ordem macroeconômica (sistema tributário inadequado à atividade, elevado quadro inflacionário, pobreza da grande massa urbana[23]), microeconômica (custos fixos maiores do que da concorrência, baixo aproveitamento das economias de escala, dificuldades de relacionamento com fornecedores), política (demora no reconhecimento legal), social (baixa importância dispendida ao fator tempo, baixo nível educacional, reduzida propagação de certos bens de consumo duráveis) e cultural (hábitos de consumo arraigados em determinadas formas comerciais, mercadorias e embalagens tradicionais)[24].

Essa situação, reforçada por sua pequena e seletiva dispersão inicial no espaço urbano e na rede urbana, privilegiando o atendimento das camadas de maior rendimento que poderiam valorizar mais facilmente os quesitos novidade e qualidade de atendimento perante a economia de recursos financeiros, fez com que os supermercados não alcançassem neste momento o *status* de um modelo de distribuição de massa e a baixo custo no país, pouco contemplando as camadas da população que mais precisariam obter mercadorias por preços menores que poderiam ser proporcionadas por esta atividade, ainda que os segmentos de menor renda já fossem abastecidos pelas feiras, consideradas por Knoke (1963) como um sistema de distribuição de baixo custo. Por outro lado, no final da década de 1960 as mudanças tributárias começam a surtir efeito e, somadas a uma política de redução das margens de lucro por unidade por parte de alguns empresários que visavam ampliar os seus mercados e os ganhos pelo volume de vendas global do negócio, foi dado início ao período que Diniz (2015) chama de "A era da distribuição em massa".

> Baixamos de forma decisiva as margens, a fim de tornar nossos preços mais baratos do que os da feira. A decisão importava em alguns riscos, mas era essencial para a efetiva modernização do abastecimento do Brasil. Só assim

[23] Sesso Filho (2003, p. 22) liga a difusão da alimentação "moderna", tipicamente adquirida em supermercados com os rendimentos da população, afirmando: "a renda condiciona ainda o tipo de alimentação considerada "moderna", ou seja, alimentos pré-prontos, alimentação fora do domicílio e outros produtos que fogem do padrão alimentar "tradicional" como cereais e leguminosas (arroz e feijão), que necessitam de maior tempo de preparo." Com isso, consideramos que além dos mais pobres terem menor acesso a produtos tipicamente vendidos em supermercados, desestimulando-os a aderir a tal forma comercial, eles eram impelidos a continuar se abastecendo nas formas tradicionais que melhor lhes servissem em cereais e leguminosas, como as feiras livres.

[24] Ainda que se complementem na maior parte dos dados, os autores citados entram em discordância em relação a alguns fatores, como o grau de privilégio que as feiras livres tinham com a sonegação fiscal e a obtenção de economias de escala pela atividade supermercadista. Consideramos como principais e passíveis de serem considerados aqueles apontamentos cuja fundamentação era mais completa ou que eram repetidas por mais fontes que não se referenciavam entre si. Foram elas que escolhemos para apontar no retrato histórico que fazemos para este segmento da economia.

> poderíamos estender a todas as classes sociais, e não apenas a uma minoria privilegiada, os benefícios dos supermercados (DINIZ, 2015)[25].

Tais ocorrências aceleraram a difusão dos supermercados no final da década de 1960 na cidade de São Paulo (SP), conforme explicitado por Pintaudi (1981). Concomitantemente, a partir deste período, verifica-se também uma ampliação da atividade supermercadista em outros mercados que não as cidades de São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Segundo Diniz (2015), o menor desenvolvimento destas áreas no que envolve as ações de agentes supermercadistas se dava principalmente, em decorrência da falta de conhecimentos técnicos do ramo fora destas duas metrópoles. Tais apontamentos reforçam a ideia de heterogeneidade espacial e de seletividade espacial como apontado por Santos (1979).

O reconhecimento legal da atividade e as mudanças tributárias realizadas no final da década de 1960 vinham favorecendo o crescimento das firmas que operavam suas lojas, permitindo uma ampliação das atuações multiplanta. Estas, por sua vez, passaram a proporcionar a obtenção de economias de escala a partir da ampliação do volume de compras, promovendo uma redução dos preços dos produtos nos supermercados e contribuindo para a sua maior aceitação (CYRILLO, 1987).

No contexto dos anos finais da década de 1970 e iniciais da década posterior, ocorreu uma mudança na percepção dos supermercados por parte do governo federal, na qual destacamos dois fatores: 1) o entendimento de tais lojas como operações comerciais capazes de contribuir positivamente frente à considerável pressão inflacionária da época, por conta dos seus menores custos operacionais e; 2) pelo fato de os supermercados serem adequados no para o abastecimento em massa da população urbana, contribuindo para o apaziguamento de uma série de tensões sociais da época (CYRILLO, 1987, p. 71, 84). Quanto ao elemento inflacionário:

> A situação inflacionária durante muito tempo havia sido entendida como resultante de pressões da demanda; neste período as pressões de custos passaram também a ser consideradas. Neste contexto, medidas que levassem à compressão de custos foram vistas como mais importantes do que políticas de promoção do emprego. Sob estas considerações, nova rodada de incentivos atingiram a atividade dos supermercados. O processo de comercialização empregado pelos supermercados era visto como mais eficiente, ou seja, era suposto a existência de economias de escala importantes, inerentes àquela forma de varejo. Por outro lado, parece que, implicitamente, havia a ideia de que um menor número de empresas facilitaria as negociações e, dessa forma, a colaboração do setor à política de

[25] Em que pese o fato desta citação ser de um empresário do setor e sua preocupação não se centrar no alargamento do acesso deste formato, mas no lucro que sua expansão geraria a sua empresa, seus apontamentos retratam a expansão da atividade supermercadista e o modo como ela foi sendo construída em nosso país.

> controle de preços que seria implementada ao longo dos anos 70 seria mais eficaz (CYRILLO, 1987, p. 84).

Já quanto aos problemas de distribuição em massa de gêneros alimentícios à população urbana, Pintaudi (1981), chama a atenção que a busca pela melhoria nos sistemas de distribuição era uma medida de apaziguamento de tensões sociais em um contexto de rápida ampliação das possibilidades de consumo para um restrito contingente dos segmentos mais abastados, enquanto as necessidades consuntivas mais básicas da grande massa de pobres urbanos, composta em parte importante por uma população recentemente passara a habitar espaços urbanos e que sofrera com a destruição de suas relações tradicionais de produção e consumo não era suficientemente contemplada. Outro ponto que segundo Pintaudi (1981, p.55-56) pesou no apoio governamental a meios alternativos de distribuição, foi a constatação de que o capital, em âmbito nacional, requeria, para a sua reprodução, que a força de trabalho estivesse disponível ao mais baixo custo possível, requisitando que o apaziguamento das tensões sociais não se desse pela elevação da renda auferida pela população, mas pela possível redução nos custos de abastecimento do consumidor a serem obtidos por meio da modernização comercial, resultado este, possível por meio do incentivo aos supermercados, que vinham mostrando sua potencialidade como forma de comercialização em massa com capacidade de oferecer mercadorias a menores preços.

Um dos exemplos da relação que o governo passou a ter com os supermercados a partir de então foi a inclusão desse setor em medidas de âmbito nacional, como o Programa Nacional de Modernização e Reorganização da Comercialização (PMRC). Tal programa fazia parte do I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), Lei Federal 5.727/1971, e foi instituído em um forte contexto desenvolvimentista, entre 1972 e 1974. O plano tinha como grandes objetivos colocar o Brasil, no espaço de uma geração, na categoria das nações desenvolvidas, duplicar a renda per capita do país, promover a economia, em 1974, a taxas de crescimento anual de 8 a 10% do Produto Interno Bruto (PIB), e, por último, promover a criação de bases para o mercado de massa.

O I PND previa algumas ações no que envolve as políticas de modernização das empresas privadas e públicas nacionais quanto à tecnologia e a capacidade gerencial, concentrando-as em cinco aspectos, resumidamente: 1) concessão de incentivos fiscais para a fusão e incorporação de empresas, fomentando-as à abertura de capital 2) modernização e reorganização da atividade industrial, incentivando fusões, reorganizações administrativas e financiamento de bens de capital; 3) modernização e reorganização do comércio, objetivando a criação de modernas estruturas de comercialização e distribuição de manufaturados,

realizando fusões de empresas e implantando novos métodos de gestão e controle; 4) criação de estruturas eficientes para a distribuição de produtos agrícolas e 5) desenvolvimento da agricultura com base em métodos modernos de produção e comercialização (BRASIL, 1971).

A modernização da comercialização sugerida incluía todo o sistema de distribuição dos produtos, visando a criação de estruturas de transportes, concessão de crédito para estruturas de estocagem até o fomento das redes supermercadistas e demais operações comerciais do autosserviço. Conforme consta no plano:

> Modernizar as estruturas de comercialização e distribuição de produtos agrícolas, mediante: criação de estruturas especializadas de Transportes ("Corredores de Transportes"), associadas à modernização dos principais portos; programas de crédito aos produtores rurais, para ampliar a capacidade de estocagem a nível de fazenda, bem como ao setor privado, para expandir a armazenagem intermediária, instalação do sistema nacional de Centrais de Abastecimento, e, nos principais centros urbanos, rêdes de supermercados e outros sistemas de auto-serviço. (BRASIL, 1971, Grifo Nosso).

Apesar de explicitar a busca pelo fomento da atividade supermercadista, o fato de o I PND ter a promoção de fusões e incorporações como algumas de suas diretrizes, evidencia a preferência delegada às empresas de maior porte e à centralização de capitais. Conforme Cyrillo (1987), os empréstimos do PMRC, que eram concedidos ao ramo supermercadista pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), foram restritos a empresas já de grande porte no período, visto a existência de uma série de requisitos para seus tomadores, como de tamanho da empresa, faturamento mínimo, bem como garantias ofertadas. Assim, foram poucos os grupos que deles se beneficiaram, aos quais, foi possibilitada a execução de planos de crescimento, inclusive inorgânico, acentuando a concentração econômica no varejo da época.

É importante frisar que, conforme Cyrillo (1987), os montantes representados pelo PMRC não tiveram um volume significativo, sendo sua aplicação ainda mais restrita pelo fato de que uma única empresa, o Grupo Pão de Açúcar[26], tenha sido sua principal beneficiária, tanto diretamente, ao receber recursos que permitiram seu crescimento, quanto indiretamente, pelos financiamentos também contemplarem algumas empresas que vieram a ser incorporadas por ela, logo em sequência, contribuindo para que a mesma se postulasse como a principal empresa do ramo em nível nacional. No entanto, ressaltamos o fato dos supermercados

[26] A referida autora não cita diretamente o nome desta empresa em sua obra, entretanto, todas as informações expostas, bem como os dados históricos que analisamos em outros trabalhos, nos levam ao entendimento de que esta seria a principal beneficiária dos empréstimos concedidos pelo BNDE no período retratado.

passarem a ser entendidos, no âmbito deste plano governamental, como um instrumento de desenvolvimento estratégico, capaz de modernizar a distribuição de alimentos nos espaços urbanos.

No período de 1968 a 1973 o Brasil viveu um período chamado de "milagre econômico", ao mesmo tempo em que se observou o endurecimento do regime de exceção. Nesse recorte temporal o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em média 11% ao ano com taxas de inflação declinantes e relativamente baixas para o padrão brasileiro de então, bem como por superávits no balanço de pagamentos (VELOSO, VILELLA, GIAMBIAGI, 2008, p. 224). São variadas as interpretações encontradas na literatura para seus determinantes, tanto quanto para a derrocada daquele modelo desenvolvimentista. Segundo os autores acima, os determinantes econômicos para esse período de aceleração do crescimento econômico podem ser divididos em três grupos não mutuamente excludentes: a) a política econômica do período 1968-1973, com destaque para as políticas monetária e creditícia expansionistas e os incentivos às exportações; b) o ambiente externo favorável, devido à grande expansão da economia internacional, melhoria dos termos de troca e crédito externo farto e barato; c) as reformas institucionais, em particular as reformas fiscais/tributárias e financeira, que teriam criado as condições para a aceleração subsequente do crescimento (VELOSO, VILELLA, GIAMBIAGI, 2008, p. 228).

Este período de crescimento econômico promoveu, conforme Cyrillo (1987, p. 38), três processos importantes para a atividade supermercadista: 1) a rápida expansão do número de supermercados; 2) o aumento de empresas desta categoria e; 3) a ampliação da escala daquelas já operantes, com forte ênfase ao processo de expansão das redes intragrupo das empresas mais bem estruturadas do setor, tanto por meio de crescimento orgânico, quanto inorgânico, com as ações de centralização de capitais. Porém, após meados da década de 1970, tem início no país um longo período de queda no crescimento econômico em comparação ao verificado até então (VILELLA, GIAMBIAGI, 2008), ainda assim, não promovendo de imediato, a redução no número de supermercados, tendo a atividade continuado em expansão (CYRILLO, 1987).

Como relatado, a principal empresa beneficiária em termos de crescimento neste período foi o Grupo Pão de Açúcar, que praticamente triplicou seu número de lojas entre 1972 e 1978, passando de 79 para 236 unidades (COSTA, 2003, p.8), sendo o principal símbolo deste período. Em seu processo de crescimento se destacam as incorporações de outras redes do ramo, por meio das quais a empresa entrou em novos mercados longínquos, inclusive em

outras regiões fora o Sudeste[27], no qual concentrava grande parte de suas operações, com isso rompendo o acordo tácito relativo aos mercados regionais (CYRILLO, 1987, p. 94), produzindo uma rede intragrupo de extensão e complexidade sem precedentes para a atividade supermercadista brasileira, lembrando, com apoio de recursos públicos. Juntamente com a aceleração dos processos de fusão e aquisição, Silva (2003a, p, 126) afirma que:

> A principal característica desse período é o processo de expansão das redes que se formaram ainda na década de 1950 e início dos anos sessenta, como o Pão de Açúcar, Sé, Barateiro [em São Paulo], Sendas, Casas da Banha e Disco [no Rio de Janeiro], Paes Mendonça, Bompreço [no Nordeste do país], Zaffari e Cia. Real no [Rio Grande do Sul], Irmãos Muffato e Mercadorama [no Paraná].

Com tais informações, é possível verificar uma consolidação do ramo supermercadista na década de 1970, sendo o topo da atividade representado por um conjunto de redes regionais de grande poderio econômico e presença ascendente nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste de um agente que já despontava em força concorrencial nas escalas nacional e até mesmo internacional no período, o Grupo Pão de Açúcar[28]. Essa tática de crescimento por meio de fusões e aquisições incentivadas pelo I PND e financiadas com recursos públicos via BNDE, foi complementada na década de 1970 pelo surgimento de novos formatos supermercadistas (CYRILLO, 1987), promovendo maior diversificação da atividade e permitindo a apropriação de novos mercados consumidores, instituindo formas comerciais com inserções e desdobramentos espaciais distintos daqueles originalmente operados desde a década de 1950.

A primeira diversificação importante de formatos se deu com a inauguração do primeiro hipermercado do Brasil, do Grupo Pão de Açúcar, com a bandeira "Jumbo", em Santo André (SP), em 1971 (CLEPS, 2005). Com este, tal autora afirma que teve início um novo conceito locacional de instalação das unidades supermercadistas em pontos periféricos, contrapondo a antiga lógica de inserção em grandes avenidas das cidades, colocando-se em consonância com a crescente população urbana e com a intensificação na difusão e no uso do

[27] Os dados de Sousa (2013, p. 18) reforçam os apontamentos de Cyrillo (1987) de que parte importante das aquisições do período foi conduzida diretamente pelo Pão de Açúcar, como a compra da rede pernambucana Comprebem, em 1975, da Eletroradiobraz, em 1976, e das redes Superbom e a cearense Mercantil São José, em 1978, ou acabaram beneficiando-o posteriormente, como ocorrido com a aquisição das lojas da Cia. de Cigarros Souza Cruz (com atuação no Sul e Sudeste) pelo Peg-Pag, que por sua vez foi vendida ao Grupo Pão de Açúcar em 1978.

[28] Conforme será apresentado no Item 4.3.4, o Grupo Pão de Açúcar desenvolveu uma série de operações distintas do ramo supermercadista, sobretudo, na década de 1970, quando se tornou um verdadeiro conglomerado. No entanto, a acumulação que lhe permitiu essa diversificação foi principalmente obtida a partir de suas atividades supermercadistas em nível nacional e internacional. Para mais detalhes ver Costa (2004).

automóvel pelas famílias. Neste caso da metrópole paulistana também devem ser considerados fatores como o incremento dos fluxos e deslocamentos intrametropolitanos e a expansão urbana promovida pelo próprio crescimento demográfico. Consideramos que a continuidade na instalação de hipermercados em porções periféricas, expressa o sucesso da relação entre tal tipo de lojas e escolhas locacionais deste tipo, apoiando a ideia de que tal forma comercial possui, por si só, um grande poder de reordenamento dos fluxos realizados com intenção consuntiva, incentivando o deslocamento do consumidor para porções mais distantes dos centros principais das cidades e dos bairros de moradia, que tinham suas principais vias como redutos concentradores dos estabelecimentos do ramo.

Em associação aos hipermercados, Cyrillo (1987) também aponta o surgimento de lojas de apoio, como bancos, chaveiros, dentre outras, buscando-se suprimir efeitos negativos em decorrência da escolha locacional mais afastada de áreas onde tradicionalmente mais se concentravam atividades comerciais e de serviços nas cidades. Por outro lado, a existência de lojas de apoio é também por nós compreendida como uma ação que objetiva ampliar a centralidade e o alcance espacial mediante o reforço da atração de consumidores dos diferentes estabelecimentos comerciais inseridos junto ao empreendimento supermercadista, os quais podem ser compartilhados entre as diversas operações nela abrigadas. Isso, finalmente, associa-se a fundamentos da atividade supermercadista, como a concepção de *one-stop-shopping*. No entanto, as lojas de apoio também podem se configurar como possibilidade da empresa principal auferir renda proveniente da locação de áreas associadas e a divisão de despesas fixas.

Em 1975 o formato hipermercado no Brasil, passa a ser complementado pelas ações do Grupo Carrefour, que se tornou um dos seus principais expoentes pelo fato de todas as lojas inauguradas em suas duas primeiras décadas serem de tal modelo de estabelecimento e também por ter importado uma operação diferenciada, marcada por uma administração descentralizada na qual cada unidade era independente para negociar com fornecedores, administrar pessoal, definir política de preços e cuidar dos ativos e estoques (ALMEIDA, 2009).

Conforme Cyrillo (1987, p. 95-96) no final da década de 1970 as operações supermercadistas passaram a ser vistas pela clientela cada vez mais como um meio para economizar nas compras, assim, com a ampliação da demanda da população de menor renda, as empresas do ramo buscaram diversificar suas operações para contemplar tais consumidores e ampliar seus mercados. Se até então suas políticas de crescimento focavam a incorporação

de mercados já providos por concorrentes de igual porte, inclusive como expressam os processos de aquisição desta década, a partir de 1979 os agentes do ramo focaram a entrada em mercados ainda menosprezados: aqueles correspondentes ao consumo da população de menor poder aquisitivo e os centros urbanos de menor complexidade e mais distantes das áreas metropolitanas.

> Em outras palavras, mantendo as características técnicas básicas do serviço oferecido, simplificaram-no, praticamente voltando às próprias origens. Ao mesmo tempo, procuraram ampliar a área de comercialização, começando a instalar tais plantas nas periferias e nas cidades do interior menos desenvolvidas (CYRILLO, 1987, p. 95-96).

Para tal, foi diminuído o ritmo de abertura de novos hipermercados e criado um novo formato, as lojas de sortimento limitado, a exemplo do Minibox do Grupo Pão de Açúcar, que possuíam como características principais a simplicidade nas instalações e no serviço oferecido, a menor área de venda e um *mix* restrito de itens. Por meio destas, alguns grandes grupos supermercadistas seguiram uma estratégia de entrada em novos mercados, destacando-se a procura de consumidores de menor poder aquisitivo, aos quais, buscavam apresentar e depois habituar à atividade, constituindo as bases para futuramente ampliar a sua participação no abastecimento dessa população, por meio da abertura de novas unidades futuras (CYRILLO, 1987).

O fato das grandes redes terem se voltado ao público de menor renda com maior ênfase apenas a partir de então mostra que mesmo após quase trinta anos de surgimento das primeiras lojas no Brasil, os mais pobres, justamente aqueles que mais precisariam de um sistema de distribuição mais barato, continuavam preteridos pela atividade supermercadista, tendo restritas as possibilidades de se beneficiar da obtenção das economias possibilitadas pela modernização comercial. Pintaudi (1981, p. 97-100), exemplifica tal questão retratando a realidade da cidade de São Paulo (SP), na qual seus estratos mais pobres continuavam recorrendo a formas comerciais tradicionais, como os armazéns, nos quais adquiriam produtos de maior peso no orçamento, como massas, farinhas, gorduras e condimentos e também às feiras livres, onde eram realizadas compras de produtos de menor valor e maior perecibilidade, como verduras, frutas, peixes, carnes e ovos e que nesta cidade se encontravam fortemente concentradas nas regiões de menor poder aquisitivo. A seguinte afirmação de Abílio Diniz, em entrevista para FAPESP (1987) reforça tais questões.

> Mas uma coisa que, realmente, sempre me chocou é que justamente as pessoas menos abastadas, de rendas mais baixas, que moram nas periferias

> das cidades, justamente essas pessoas sempre pagaram mais caro do que as pessoas mais ricas, que moravam nos lugares melhores de todos os grandes centros urbanos do país. Bom, por quê? Porque os grandes aparelhos, nós chamamos de aparelhos, quer dizer, as grandes lojas, as melhores lojas, que vendiam mais barato, se encontravam onde o poder aquisitivo era mais alto e onde o retorno sobre o investimento... porque o investimento ainda, aqui no Brasil em termos de construção civil, em termos de equipamento, é um investimento muito pesado, embora nós estejamos, tecnologicamente, ao nível dos países mais adiantados, em matéria de varejo o investimento é pesado. Então, os melhores aparelhos se localizavam nas melhores zonas, nas zonas de melhor poder aquisitivo. O que acontecia? Os ricos pagavam um preço mais baixo, os pobres da periferia pagavam um preço mais alto. Isso foi uma coisa que a mim, sempre me incomodou, sempre me preocupou. E nós começamos, em 1979, justamente, a nossa empresa começou em 1979, com uma rede que é uma cópia, enfim, no varejo é muito difícil se inventar alguma coisa. Nós copiamos isso fundamentalmente da Audi [O nome correto é Aldi], alemã. São lojas, vamos dizer assim, de sortimento limitado, lojas de pouco serviço, de investimento muito mais baixo e que podiam, então, pelo investimento mais baixo, pela ausência de serviço, ser colocada junto da população de poder aquisitivo mais baixo, com um mínimo de sucesso. E nós começamos isso, uma experiência pioneira, em 1979. Hoje, eu digo com orgulho, com satisfação, temos mais de 300.

Ainda que a opinião de Cyrillo (1987) sobre as motivações da expansão da atividade supermercadista frente os consumidores de menor renda, enaltecendo o papel da busca pela ampliação dos mercados e, consequentemente do lucro, seja mais coerente que a apresentada acima por Abílio Diniz, que nos pareceu demasiado benevolente, ambas retratam o fato de que as empresas do ramo ainda concentravam suas operações sobre públicos consumidores específicos até ao menos o final da década de 1970, quando, inclusive por meio de novos formatos de loja passam a ser disseminadas a diferentes segmentos de renda. Assim, o surgimento e crescimento inicial do ramo supermercadista no Brasil diferiu daquele verificado no país de sua fundação, os Estados Unidos, no qual, a atividade vinculava-se especialmente às populações de menor renda já nos seus anos iniciais.

A fala de Abílio Diniz, bem como os problemas enfrentados pela atividade nos seus primeiros anos no Brasil, já apresentados neste capítulo, permite inferir que a razão da demora da população pobre ser contemplada no atendimento mais direto do ramo se deu, pois durante muito tempo a mesma foi entendida como uma demanda não solvável de acordo com as expectativas de retorno dos investimentos de abertura e manutenção de uma loja. Ao menos por parte de algumas grandes empresas do segmento, tal quadro durou basicamente até o surgimento das unidades de sortimento limitado, que por conta de seus menores custos de instalação e operação foram incumbidas de ampliar a clientela do ramo supermercadista no contexto do enfrentamento da crise econômica de então. Esta última constatação aponta para a

questão de que alguns tipos de loja são mais adequados, ou até mesmo, por vezes, entendidos como os únicos possíveis para o atendimento de determinadas populações a ponto de suprir as expectativas de lucro de suas empresas controladoras, indicando que a diferenciação socioespacial pode servir como embasamento para a diferenciação nas formas varejistas. Assim, se expressa uma relação entre os distintos públicos consumidores e certos tipos de lojas, mais simples ou sofisticadas, em todos os sentidos possíveis de tais termos, bem como por estabelecimentos menores ou maiores, ligados a consumidores mais ricos ou mais pobres e em suas diferentes necessidades de compra a cada momento.

Na década de 1980 ocorreu um aprofundamento da crise econômica, com crescimento do desemprego, aumento da inflação e redução dos níveis da renda nacional, contudo, entre 1979 e 1985 houve um aumento praticamente contínuo em fatores como o faturamento, número de lojas, área de vendas e funcionários na atividade supermercadista, ou seja, a despeito da crise os supermercados continuaram crescendo (CYRILLO, 1987, p. 100-105), consolidando uma posição dominante na distribuição brasileira, ao alcançar em meados desta década a participação de 85% na venda de produtos alimentícios (ROJO, 1998a, p. 27). Grande parte dessa participação, sobretudo em regiões mais populosas era contemplada por grandes empresas do ramo, enquanto os demais mercados do país eram mais atendidos pelas pequenas empresas, conforme Cyrillo, (1987, p. 20), que afirma:

> Na atualidade [1987], o mercado do varejo de alimentos brasileiro é dominado por grupos de grandes empresas modernas, regionalmente estabelecidos. Ao mesmo tempo, coexistem com estas pequenas firmas de cunho tradicional ou não, que, em termos individuais, participam modestamente deste mercado, ocupando espaços marginais e/ou menosprezados, até o presente, pelo segmento moderno do setor.

Nos anos seguintes teve início a aplicação de uma sequência de planos econômicos que imprimiram uma série de especificidades para o ramo supermercadista, como os planos Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989) e Collor (1990), nos quais era exercido um controle direto por parte do governo sobre os preços dos produtos comercializados. É importante contextualizar que um dos principais objetivos de alguns desses planos era o controle da inflação, que há tempos mantinha-se em patamares elevados. Neste quadro, algumas empresas do ramo supermercadista guiavam suas operações para obter ganhos inflacionários a partir de suas possibilidades de comprar e estocar grandes quantidades de produtos, revendendo-os posteriormente a maiores preços, bem como com ações no mercado financeiro, como explicaremos adiante.

Também nos anos finais da década de 1980, a maior empresa de capital nacional do ramo, o Grupo Pão de Açúcar, passou por uma grave crise que quase a levou à falência. Tal situação se deu por conta de múltiplos fatores internos, como o processo de diversificação de investimentos que vinha realizando até então, os problemas enfrentados nas operações internacionais, a burocracia das operações nacionais, bem como as dificuldades na sucessão do controle do negócio (COSTA, 2003). Como soluções encontradas, foi promovida uma profunda reestruturação organizacional, que incluiu a venda de vários de seus ativos, preferencialmente das atividades de outros ramos, mas que também afetou sua atividade supermercadista (diminuindo de 623 para 217 lojas entre 1986 e 1994), a profissionalização dos cargos de chefia e até mesmo a tomada de empréstimos (COSTA, 2003, p. 203-207).

Conforme Ellickson (2011, p. 12-13), no contexto estadunidense, o desenvolvimento e aplicação de instrumentos de tecnologia da informação para a criação de novas vantagens competitivas no ramo supermercadista vinha sendo acelerado desde a década de 1970, dentre tais mecanismos, destacam-se o código de barras e suas respectivas leitoras, que tiveram suas primeiras aplicações ainda nesta década, estando, já em 1986, em aproximadamente metade das lojas e se universalizando no início da década posterior. O código de barras, juntamente com os sistemas computadorizados, que servem para a captação, armazenamento, transmissão e análise de informações das vendas, permitiu grandes aprimoramentos na execução do controle das atividades, sobretudo na questão logística, em economia operacional e no aumento dos itens à venda nas lojas nos supermercados dos Estados Unidos (ELLICKSON, 2011, p. 12-13). Enquanto isso, no Brasil, foi apenas em meados da década de 1980 que as grandes redes começaram a implantar, ainda de maneira bastante incipiente, instrumentos de tecnologia da informação e automação. Neste sentido, é ilustrativo o caso verificado por Silva (2008, p. 163), para o Grupo Angeloni, no final da década de 1980, quando passou a adotar, ainda que em caráter experimental, o código de barras, além de outros sistemas de informática computadorizados, com vistas a melhorias no controle dos estoques, na reposição das mercadorias e na emissão de notas fiscais. Este cenário nos permite afirmar que a atividade supermercadista brasileira da época estava bastante atrasada em termos tecnológicos se comparada ao que era conduzido no contexto estadunidense.

Apesar da continuidade do crescimento do ramo supermercadista no início da década de 1980, feito por Cyrillo (1987), as indefinições quanto aos impactos das iniciativas governamentais de controle de preços sobre as formas tradicionais de obtenção dos ganhos inflacionários, lembrando a desatualização da atividade em relação às mais modernas técnicas

em uso em outros países, se constituíram, no pós-meados desta década, como elementos problemáticos a suas operações. Neste sentido, é necessário frisar que os dados de BNDES (1998), apontam uma importante retração para as vendas do segmento na transição para a década posterior, quando no ano de 1990 houve uma queda de cerca de 20% do faturamento em relação ao ano anterior.

Destacamos que o faturamento da atividade também caiu em 1991, recuperando-se lentamente entre 1992 e 1995, quando enfim voltou ao patamar de 1989, de U$$ 35,1 bilhões (BNDES, 1998). Neste período, foi vivenciada por parte das empresas, uma aceleração da busca de adaptação à crise econômica nacional, acentuando a aplicação de medidas para o aumento da produtividade das lojas e demais estruturas, visando a diminuição dos custos para a maximização dos lucros. Como afirma Rojo (1998b, p. 85), no âmbito das empresas do segmento "Com um clima ainda de incerteza e recessão no início da década, a palavra de ordem - enxugar as estruturas - também foi seguida pelos supermercados. Tratava-se de reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficiência". Para ilustrar os resultados da busca por aumento da produtividade pelas maiores empresas da atividade, trazemos a Tabela 1.

Tabela 1: Os principais dados das maiores empresas da atividade supermercadista do início da década de 1990 no Brasil e os resultados de suas iniciativas de busca por aumento produtividade no período.

Ano	Dados absolutos					
	Lojas		Área de vendas (em 1.000 m²)		Funcionários	
	300 maiores	20 maiores	300 maiores	20 maiores	300 maiores	20 maiores
1990	4.042	1.429	4.244	2.199	308.012	161.464
1991	3.548	1.098	3.953	1.961	273.921	133.437
1992	3.440	1.064	3.924	1.877	267.667	131.303
1993	3.430	978	3.936	1.848	282.129	132.714
1994	3.140	818	3.872	1.775	278.550	127.683
1995	3.059	780	3.905	1.489	273.929	125.600
Variação 1990 - 1995 (%)	-24,32	-45,42	-7,99	-32,29	-11,07	-22,21
	Indicadores de produtividade					
Ano	**Faturamento por loja (R$ milhões)**		**Faturamento por área de vendas (R$ mil por m²)**		**Faturamento por funcionário (R$ mil)**	
	300 maiores	**20 maiores**	**300 maiores**	**20 maiores**	**300 maiores**	**20 maiores**
1990	7	12,4	6,7	8,1	92,3	110,1
1991	7,2	13,9	6,4	7,8	92,9	114,3
1992	7,8	14,6	6,8	8,3	99,7	118,5
1993	8,1	16,5	7,1	8,7	98,8	121,6
1994	9,9	21,9	8,1	10,1	112,1	140,3
1995	11,6	26,3	9,1	11,5	129,9	163,2
Variação 1990 - 1995 (%)	65,71	112,10	35,82	41,98	40,74	48,23

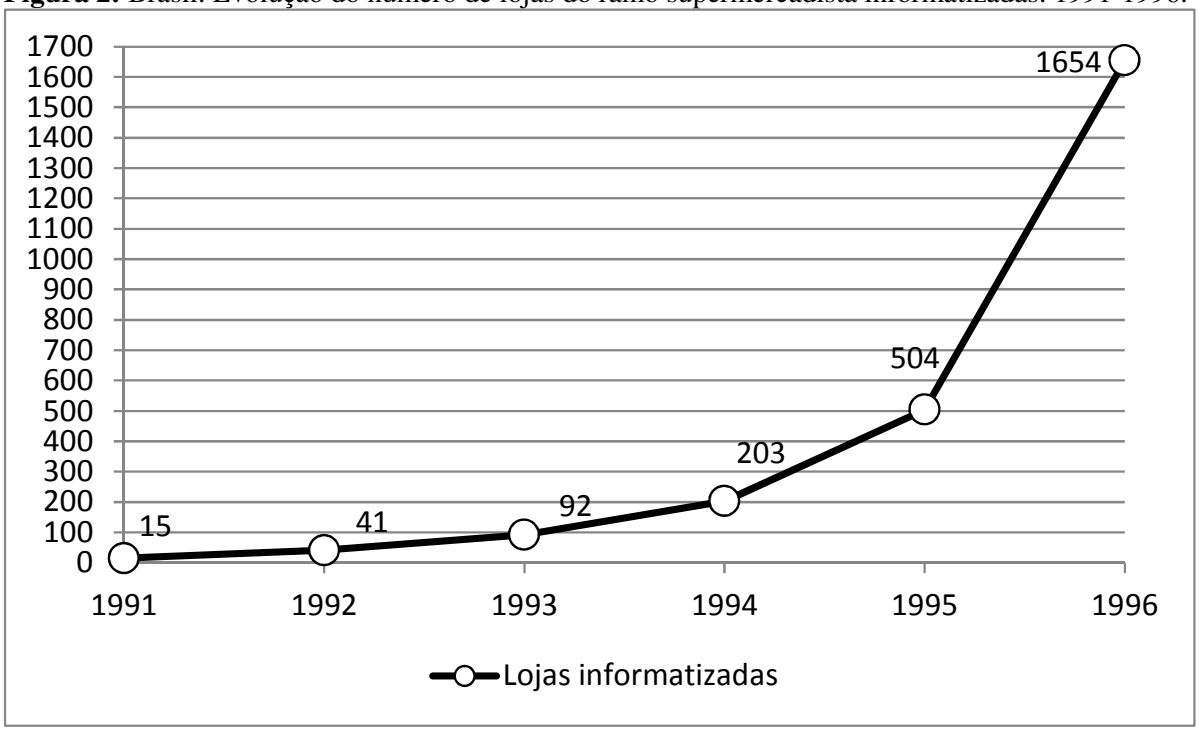
Fonte: BNDES (1998). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme as informações da Tabela 1 houve uma série de mudanças nos principais indicadores das maiores empresas da atividade supermercadista brasileira na primeira metade da década de 1990. Neste sentido, destacamos principalmente a redução no número de lojas existentes, (-24,32% para as 300 maiores e -45,45% para as 20 maiores empresas), e, em menor medida, da área de vendas das lojas (-7,99% para os 300 maiores grupos e -32,29% para os 20 maiores) e dos funcionários (-11,07% para as 300 maiores e -22,21% para as 20 maiores empresas). Assim, é possível apontar que tais ações ocorreram com força maior ainda para o conjunto dos 20 maiores grupos, que fecharam praticamente a metade de suas lojas e diminuíram um terço de sua área de vendas e um quinto de seus funcionários no curto período entre 1990 e 1995. Cabe ressaltar que tais reduções se deram de maneira contínua.

Em sentido contrário, é possível observar que os indicadores de produtividade, aqui entendida pela relação do faturamento obtido frente o número de lojas, a metragem de suas áreas de vendas e o número de funcionários que as operam, passaram, sem exceção, por importantes acréscimos, de respectivamente 65,71%, 35,82% e 40,74% para o conjunto das 300 maiores empresas e, dentro destas, aumentos ainda mais importantes para o grupo de 20 maiores agentes do ramo, que mais do que dobraram o seu faturamento por loja, crescendo-o de 112,10%, ampliando também a relação do faturamento sobre a área de venda sob seu controle (41,98%) e em relação aos funcionários (48,23%) que as operavam. Estes dados se destacam ainda mais quando lembramos que entre o recorte 1990-1995 as vendas de todo o ramo supermercadista nacional cresceram em ritmo muito inferior (22,29%), apenas recuperando o patamar registrado em 1989, que era de U$$ 35,1 bilhões.

A introdução de novos mecanismos de tecnologia da informação, que era outro componente que poderia contribuir para o aumento da produtividade nas empresas do segmento, foi pouco focada neste período. Para mostrar esta situação, trazemos as informações da Figura 2, na qual consta o número de lojas informatizadas do ramo supermercadista brasileiro nos primeiros anos da década de 1990.

Figura 2: Brasil. Evolução do número de lojas do ramo supermercadista informatizadas. 1991-1996.



Fonte: Rojo (1998b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Figura 2 os supermercados informatizados eram em número bastante restrito no início da década de 1990, não alcançando nem uma centena de operações. Ainda que tenha ocorrido um acréscimo expressivo para 1995, o conjunto de lojas do tipo abrangia apenas 16,47% das 3.059 operações sobre controle das 300 maiores empresas do ramo. Por outro lado, já em 1996 é possível observar que a quantidade de estabelecimentos do tipo dá um salto, passando a representar uma quantia considerável (53,35%) do total de lojas das 300 maiores empresas para este ano, que conforme BNDES (1998) era de 3.100 unidades. É importante colocar, que conforme BNDES (1998), a informatização de uma loja envolve *check-outs*, recepção, departamento financeiro (tesouraria, contabilidade e pedidos), estoque, recebimento das mercadorias, dentre outras áreas informatizadas, por loja (BNDES, 1998). De maneira mais específica, BNDES (1996, p. 23) aponta que as lojas automatizadas possuem "*check-outs* na saída com *scanner* para leitura ótica do código de barras, impressoras de cheques e balanças digitais, além de sistemas de gerenciamento com informações de vendas, perfil de consumidores e equipamentos de transmissão de dados"[29].

Em síntese, com base nos dados de variação do número de lojas, área de vendas, funcionários e de lojas informatizadas, da Tabela 1 e da Figura 2 é possível afirmar que uma

[29] Outra questão ligada a tais mecanismos tecnológicos, é que a atual banalização destes instrumentos nas operações dos estabelecimentos do ramo no Brasil reflete o quanto os mesmos se tornaram fundamentais à execução da atividade. Por isso, para muitos leitores de nosso trabalho, sobretudo os mais jovens, é difícil imaginar uma operação supermercadista sem a sua presença.

grande quantidade de mudanças das operações supermercadistas nos anos iniciais da década de 1990 foi de caráter endógeno, conduzido pelas empresas do ramo, sobretudo as de maior porte, visando a redução de custos operacionais por meio de reorganização das estruturas já existentes, ou seja, colocando em prática ações de desinvestimento visando o aumento da produtividade e da rentabilidade das operações. Tais resultados foram obtidos menos por conta da introdução de instrumentos modernos de informação e automação, que ainda eram relativamente pouco utilizados, e mais, por meio da intensificação da exploração das estruturas visando a redução dos custos operacionais, com a diminuição do número de funcionários e o fechamento de lojas com resultados insatisfatórios.

Como a redução no número de unidades operadas foi maior que a verificada para a da área de venda, ocorreu um aumento da área de vendas média das lojas de 1.049,97 para 1.279,56 metros quadrados no conjunto das 300 maiores empresas e de 1.583,83 para 1.908,97 metros quadrados no caso dos 20 maiores grupos, entre 1990 e 1995. Conforme Sesso Filho (2003, p.20) o fenômeno de aumento do tamanho médio das lojas do ramo, sobretudo dos grandes agentes, era fruto da relação entre os altos índices inflacionários de então e a busca do consumidor em realizar todas suas compras em um só lugar, privilegiando lojas de maior porte. Segundo ele:

> As altas taxas de inflação influenciavam o comportamento dos consumidores, as famílias se programavam para realizar suas compras imediatamente após o recebimento do salário e era comum fazer uma grande compra mensal de alimentos, pois postergá-la significava adquirir menos produtos para um mesmo valor monetário. O consumidor, preocupado em adquirir a maior quantidade de alimentos em menor tempo possível, buscava lojas que oferecessem todos os itens de que necessitava (SESSO FILHO, 2003, p. 20).

Apesar da situação de diminuição das operações dos grandes grupos do ramo, alguns de seus agentes provavelmente abriram novas lojas no período, mas como mostrado na Tabela 1 (página 66), tais movimentos se deram em número insuficiente para inverter a tendência de queda entre 1990 e 1995. Vale ressaltar que no início da década de 1990 o Brasil passava por uma série de problemas econômicos, como os altos índices de desemprego aberto (MATTOSO, 1999, p.12) e de inflação, sobretudo até 1994. Além disso, é possível que não tenha havido grandes volumes de investimento na abertura de novas lojas com base em recursos públicos via o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), visto que em nossa leitura dos documentos institucionais sobre o ramo supermercadista

daquele período, em BNDES (1996, 1998 e 2001), não há menções de empréstimos tomados por empresas da atividade supermercadista[30].

Se o período 1990-1995 foi marcado pelas ações de desinvestimento das maiores empresas do ramo, os dados de BNDES (1998) indicam que os anos de 1996 e especialmente 1997 tiveram uma reversão na tendência consolidada da situação anterior. Assim, em 1997 foi possível perceber uma retomada do crescimento da atividade se comparado com 1995, vide a ampliação do número de lojas (de 3.057 para 3.187 para as 300 maiores empresas e de 780 para 858 para o conjunto das 20 maiores) e da área de vendas (de 3.905.000 para 4.107.000 metros quadrados nos 300 maiores grupos e de 1.789.000 para 2.201.000 metros quadrados considerando-se os 20 maiores grupos), o que mostra uma retomada do quadro em que as ações de investimento passaram a ser mais avolumadas que as de desinvestimento.

Em meados da década de 1990 é necessário destacar que as motivações das mudanças da atividade supermercadista devem ser contextualizadas principalmente sob a luz de dois novos fatores, sendo o primeiro deles o início do Plano Real, de 1994 e que como resultados, conferiu um cenário de estabilidade econômica e controle inflacionário, e, o segundo, um acentuado processo de internacionalização[31] tocado a partir de 1995 no qual destacaram-se alguns dos maiores grupos supermercadistas em âmbito mundial.

Segundo Rojo (1998a, p. 27) as novas condições econômicas do Plano Real evidenciaram o encobrimento de ineficiências operacionais na atividade supermercadista no período de elevada inflação por meio de artimanhas como a remarcação dos preços nas lojas, bem como ganhos financeiros advindos do rápido giro dos estoques em contraponto, ao pagamento a prazo a fornecedores. Sobre este último ponto, o relato de Hubner (2009, p.158) é elucidativo, segundo ele:

> No retorno logo imediato da inflação em 1990, o supermercadista tinha novamente outra vantagem competitiva, pois recebia 90% de suas vendas a vista e pagava seus fornecedores com 30 dias de prazo médio. Assim, com a inflação em alta, aplicava em uma instituição financeira o dinheiro recebido

[30] A única menção a fontes de financiamento que encontramos foi a de BNDES (1996), aponta que o setor era caracterizado pela sua capacidade de se autofinanciar pelo fato de vender a vista e pagar os fornecedores a prazo. Como possíveis fontes de investimento para os anos posteriores, tal documento apontava os recursos próprios, fornecedores, o mercado de capitais e o *leasing*. Ainda que BNDES (1996) também tenha colocado que este banco público tinha aberto linhas de financiamento ao comércio e serviços, sido inclusive consultado por algumas redes supermercadistas, nenhuma tomada de crédito do tipo foi confirmada em tal fonte e nem mesmo nos documentos posteriores (BNDES, 1998 e 2001).

[31] Até então, ainda que a pressão da maior possibilidade da entrada de novos e estruturados concorrentes estrangeiros possa ter impulsionado a reorganização operacional como um mecanismo de defesa às empresas de então, as únicas operações estrangeiras destacáveis no Brasil daquela época eram as do Carrefour, que ainda assim, possuía uma dispersão bastante restrita em âmbito nacional, com apenas 38 lojas em 1995 (BNDES, 1996).

> à vista, ganhando taxas de até 45% ao mês e podia se dar ao luxo de vender com descontos de até 15% sobre o preço de custo. O rendimento financeiro bancava com sobras este desconto e garantia a margem necessária.

Além da perda da eficácia destas estratégias, o controle da inflação advindo com o Plano Real, proporcionou de acordo com BNDES (1998, p. 38), um aumento do poder de consumo das classes C e D, elevando o seu papel como cliente para o ramo, além de ter permitido mais idas dos consumidores às lojas, fomentando a troca dos hipermercados pelos supermercados, pois como alerta Sesso Filho (2001 *apud* SESSO FILHO, 2003) o controle inflacionário permitiu a comparação de preços e a maior distribuição das compras no mês sem que houvesse perda do valor real do salário, promovendo também as compras por impulso.

Já a rápida entrada de capitais externos na atividade supermercadista após 1995 impulsionou a modernização da atividade tanto pelas ações diretas de empresas estrangeiras que rapidamente adentraram o mercado nacional[32] seguindo modelos operacionais importados, como o Walmart em 1995, a Royal Ahold em 1996, o Jerônimo Martins em 1997, a Sonae (que apesar de ter entrado no Brasil em 1989, passou a ter uma influência significativa no mercado nacional apenas em 1998 com a aquisição de mais redes regionais) e o Casino que, em 1999, associou-se ao Pão de Açúcar, bem como por ações indiretas, tendo em vista as pressões que o acirramento das relações concorrenciais produziu sobre as empresas já atuantes no mercado. Ambos os aspectos são expressos no trabalho de BNDES (1998, p. 30), que afirma:

> A necessidade de focar o ganho operacional ao invés do financeiro e de competir com as empresas estrangeiras que estão chegando ao país, está levando as empresas a se profissionalizar e ganhar competitividade através do aumento dos investimentos em automação comercial e em tecnologia da informação, mudança nos modelos de gestão, otimização da logística e da área de vendas, ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhorias na qualidade do atendimento, etc.

Se no início desta década as mudanças empreendidas na atividade supermercadista no Brasil implicaram na reorganização e otimização das estruturas já existentes visando o melhor aproveitamento daquelas mais rentáveis de forma reativa às más condições da economia nacional, após 1994, o novo plano econômico e o acirramento da concorrência aceleraram ainda mais a busca por competitividade, intensificando mudanças nas táticas operacionais na

[32] Ressaltamos que as atividades internacionalizadas do autosserviço alimentar brasileiro vêm de longa data, iniciando-se em 1975 com o Carrefour e em 1972 com o Makro, ainda que este último não deva ser diretamente relacionado ao ramo supermercadista neste período, visto que a integração dos atacados de autosserviço com o consumidor final e sua aproximação com o referido ramo vem se dando apenas nos últimos anos (Subcapítulo 5.3).

esfera intragrupo e de relacionamento com funcionários, fornecedores e consumidores, acentuando a introdução de instrumentos de automação e de tecnologias incumbidas de obtenção, processamento, transmissão e análise de dados da comercialização das empresas.

2.2. A reorganização da atividade supermercadista brasileira após 1995

As ocorrências apresentadas no Subcapítulo 2.1 são os principais elementos que marcaram o crescimento e a consolidação da atividade supermercadista brasileira em suas quatro décadas iniciais. A partir de meados da década de 1990 uma importante ruptura se apresenta na reorganização da atividade e, consequentemente, de seu topo concorrencial: a entrada de um volume inédito de capitais estrangeiros que rapidamente assumiu a proeminência na promoção de mudanças diretas e indiretas no ramo. Antes de apresentar os desdobramentos das iniciativas estrangeiras e as reações dos concorrentes já instalados neste período, que culminaram em grande parte dos atuais procedimentos operacionais das grandes empresas do ramo, consideramos necessário contextualizar os fundamentos que baseiam a mobilidade desses capitais rumo o mercado brasileiro, explicitando inicialmente, as ocorrências de reorganização operacional que, desde a década de 1970, vêm sendo experimentadas com maior intensidade por algumas grandes empresas comerciais em nível global, dentre as quais destacamos a mobilidade de capitais como fundamento da constituição de complexas estruturas reticulares com a disposição de ações em territórios ultramarinos. Assim, frisamos ao leitor que as ideias apresentadas no Item 2.2.1 devem ficar subjacentes especialmente quando apresentamos os desdobramentos da entrada e expansão de atividades de empresas supermercadistas em ramos e mercados em que antes não eram verificados operações deste tipo.

2.2.1. A Mobilidade espacial e setorial de capitais e o desenvolvimento desigual sobre o modo capitalista de produção

Os desdobramentos diretos da I Revolução Industrial na produção e no consumo global, destacadamente a ampliação das possibilidades consuntivas por meio da ascensão e do incremento da produção em massa e da difusão do modo capitalista de produção, concomitantemente à busca por mercados de extração de matérias-primas e de comercialização dos bens processados pela indústria, juntamente as novas possibilidades técnicas surgidas nos séculos XVIII e XIX, que promoveram a crescente integração dos diferentes territórios sobre um modo de produção hegemônico, impulsionaram as possibilidades de mobilidade do capital, processo este que ocupa posição de destaque na

compreensão das forças que promovem a diferenciação geográfica, como colocado por Smith (1988, p. 168).

> Isto nos deixa com as duas escalas restantes, nas quais a diferenciação social ocorre e que são responsáveis, em primeira instância, pela diferenciação geográfica do mundo capitalista. Na escala dos capitais individuais, o processo de diferenciação é bastante direto; o capital é concentrado e centralizado em alguns lugares em detrimento de outros. Na escala da divisão particular do trabalho - a divisão da economia em setores específicos - a diferenciação do espaço é menos direta. Ela ocorre de maneira cíclica de acordo com a igualização da taxa de lucro dentro de dado setor, e com o movimento resultante do capital entre os setores, daqueles com uma baixa taxa de lucros para aqueles com uma taxa de lucro mais alta. Este movimento do capital entre setores assume uma dimensão espacial devido à sua distribuição na medida em que tais setores que atraem quantidades de capital são relativamente novos na economia, sua rápida expansão geralmente coincide com algum tipo de expansão ou deslocamento geográficos, com o fito de oferecer o espaço para a germinação de estruturas produtivas (Grifo nosso).

Assim, Smith (1988) aponta um movimento duplo de mobilidade do capital. Na escala dos capitais individuais o mesmo pode ser mais aplicado em alguns locais e menos em outros, retroalimentando a diferenciação social e geográfica, ao passo que na escala da divisão particular do trabalho, a diferenciação do espaço se dá a partir da mobilidade intersetorial dos capitais[33], movimento que parte da situação em que uma perda da capacidade de acumulação em uma dada atividade estimula a migração do capital para outra, lá permanecendo até que esta também deixe de apresentar o retorno adequado a seu detentor, fomentando, com isso, uma nova rodada de mobilidade.

Como frisa Braudel (2009a), quanto maior é a capacidade econômica de um agente, maior é sua liberdade de escolha no rol de atividades e territórios para aplicar seus recursos, podendo apropriar-se, inclusive, daqueles que concentram as mais altas possibilidades de retorno, ou, como sintetiza o autor (2009a, p. 380), em essência, "Dinheiro, é mais dinheiro". Outra questão, complementar ao trecho supracitado de Smith (1988), é que a mobilidade de capitais, apesar de ter na redução das possibilidades de acumulação um importante motivador, não tem esta como sua razão única. Pelo contrário: não existem razões lógicas para entender que uma atividade ou território cuja exploração é tida como possivelmente positiva, com o retorno projetado podendo ser maior ou menor que aqueles já operados, tenham a sua exploração previamente condicionada ao declínio das taxas de lucro nas operações já existentes de um agente, caso este possua recursos ou meios para obtê-los. Por apresentar a

[33] Conforme Soja (1993), as fontes setoriais de superlucros não se sobrepõem e não se colocam como alternativa única à aplicação dos capitais excedentes frente às fontes espaciais de superlucros.

mobilidade de capital de forma simples e abrangente, consideramos que a ideia de Braudel (2009a, p. 381), aplicada em sua leitura sobre os séculos XVI e XVII, é adequada na compreensão do processo até os dias atuais. Segundo ele:

> Fica, portanto a impressão (pois só podemos falar de impressões, dada a insuficiência de uma documentação esparsa) de que sempre houve setores especiais da vida econômica condicionados pelo alto lucro e que estes setores variam. Sempre que, sob o impacto da própria vida econômica, há uma dessas modificações, um capital ágil vai ao seu encontro, instala-se, prospera. Nota-se que, regra geral, ele não os criou[34]. Essa Geografia diferencial do lucro é uma chave para compreender as variações conjunturais do capitalismo, que balança entre o levante, a América, a Insulíndia, a China o tráfico negreiro, etc. - ou entre o comércio, o banco, a indústria, ou mesmo a terra.

Tanto a ideia de que os capitais são mobilizados para outros setores e territórios quando aqueles já explorados perdem lucratividade, quanto a noção de que existem oportunidades de altos lucros que atraem por si só capitais à busca de reprodução e, até mesmo, aquelas ocasiões que são um misto das duas situações podem ser explicadas, em partes, pelas crises de sobreacumulação de capitais[35] de Harvey (2011). Conforme essa ideia, tais crises são registradas como excedentes de capital e de mão de obra, sem que haja uma maneira de aplicá-los lucrativamente na realização de tarefas socialmente úteis. Neste sentido, a lógica capitalista do imperialismo é uma base para a produção de "ordenações espaçotemporais" que teriam condições de resolver o problema do capital excedente, em primeiro lugar. Como aponta Harvey (2011):

> A ideia básica de uma ordenação espaçotemporal é bem simples. A sobreacumulação num dado sistema territorial representa uma condição de excedentes de trabalho (desemprego em elevação) e excedentes de capital (registrados como um acúmulo de mercadorias no mercado que não pode ser dissolvido sem uma perda, como capacidade produtiva ociosa e/ou investimentos de capital monetário a que faltam oportunidades de investimento produtivo e lucrativo). Esses excedentes podem ser

[34] O caráter conservador das grandes fortunas é exemplificado por Hobsbawn (2014 p. 93) até mesmo no contexto inicial da I Revolução Industrial. Segundo o autor, as próprias indústrias do século XVIII não receberam, de início, aportes significativos de recursos daqueles que controlavam grande parte dos excedentes de capital aplicável (proprietários de terra, armadores, financistas, mercadores), relutantes em nela aplicar nesta etapa, sendo frequentemente iniciadas com pequenas economias, empréstimos e outras ações. Assim sendo, levou certo tempo para que a mobilidade de capitais previamente acumulados nas atividades mercadoras e correlatas passasse a incrementar a velocidade da I Revolução Industrial, dando-lhe fôlego.

[35] Um exemplo de crise de sobreacumulação de capitais logo no início da revolução industrial, motivado pela falta de aplicações lucrativas é retratado em Hobsbawn (2014, p. 85 - 88), que detalha o momento em que as ferrovias passaram a ser na Grã Bretanha das décadas de 1830 e 1840 o alvo de maciços alocamentos de recursos daqueles que conseguiam poupar, mesmo que em essência, muitas delas fossem pouco lucrativas. "O fato fundamental na Grã Bretanha nas primeiras duas gerações da revolução industrial foi que os segmentos populacionais mais ricos acumulavam renda tão rapidamente e em tão grandes quantidades que excediam todas as possibilidades disponíveis de gasto e investimento". (HOBSBAWN, 2014, p. 85).

> potencialmente absorvidos pelos seguintes fatores (a) o deslocamento temporal mediante investimentos em projetos de capital de longo prazo ou gastos sociais (como educação e pesquisa) que adiam a futura reentrada em circulação de valores de capital; (b) deslocamentos espaciais por meio da abertura de novos mercados, novas capacidades produtivas e novas possibilidades de recursos sociais e de trabalho, em outros lugares; ou (c) alguma combinação de (a) e (b). (HARVEY, 2011, p. 93-94).

Em suma, a ideia de Harvey (2011) considera que é a existência de excedentes, sejam mercadorias que precisam ser escoadas, capitais que precisam ser aplicados e até mesmo força de trabalho que precisa produzir que constituem os fatores passíveis de sobreacumulação na ausência de investimentos e operações tradicionais que os absorvam. Sua aplicação, ao focar "novos" territórios que permitam, respectivamente, a venda, lucro e extração da mais-valia, promove novas ordenações espaçotemporais. No entanto, no nível de cada empresa em específico, tal ideia explica apenas parte do processo de mobilidade de capitais, visto que apesar de a sobreacumulação se constituir como um estímulo a tal processo, um agente pode empreender ações de mobilização com base em recursos de terceiros, obtidos através de financiamentos, abertura de capitais etc. Observando o potencial de transformação exercido sobre os territórios com a mobilidade de capitais, Smith (1988, p. 203), afirma que:

> Ao expandir sua busca de mais-valia relativa, o capital é levado a transformar os espaços exteriores, relativamente subdesenvolvidos, em espaços de produção e acumulação. Por outro lado, pressionado pela constante ameaça de superacumulação, o capital tenta transformar os lugares em mercados para suas mercadorias, em locais de consumo.

Chamamos atenção com relação à afirmação de Smith (1988), de que, se a mobilidade espacial do capital impulsiona a produção de certos arranjos para melhor absorção dos excedentes, logo, os ordenamentos espaço-temporais são tanto a expressão das operações externas sobreacumuladas, e, em certa medida, também um requisito para o seu (maior) sucesso. Dessa forma, entendemos que a mobilidade do capital requer a existência de territórios dotados de determinadas características para recebê-lo adequadamente ou, no caso daqueles que não as possuam, que sejam ao menos capazes de incorporar, na velocidade e quantidade necessárias, os requisitos para a sua adequação à produção, circulação e comercialização neles planejada.

Conforme Smith (1988, p. 131) afirma, "a acumulação pela acumulação e a necessidade inerente de expansão econômica conduzem à expansão espacial assim como à expansão social do domínio do trabalho assalariado". Além disso, em tal obra, o autor expressa que a universalização das relações de trabalho assalariadas foi um grande passo na

eliminação de barreiras que impediam a unificação do mercado mundial sob um "sistema comum", libertando trabalho e capital para as amarras do mercado, abrindo novos territórios para a aplicação de fatores porventura sobreacumulados, para os quais podem ser levados todo um conjunto de relações de produção, circulação, distribuição e consumo, subjacentes.

Nesse sentido, conforme Soja (1993, p. 223), a busca por fontes de superlucros se divide em duas categorias estratégicas: 1) a de intensificação, visando a ampliação da acumulação nos territórios já operados com o aprofundamento da divisão do trabalho, geração de novas necessidades de consumo, incorporação de novas esferas na produção capitalista e maior legitimação da ideologia dominante e; 2) a da extensificação, representando a abertura de mercados ainda não operados, incorporando-os para neles mobilizar capital, assim, promovendo a expansão geográfica para outras fontes de matéria-prima e mão de obra mais baratas e o aumento do âmbito da exploração do desenvolvimento geograficamente desigual mediante transferência de valor e trocas desiguais.

Em suma, as práticas da primeira estratégia visam o aprofundamento da exploração de fontes e mercados já operados, mesmo quando mobiliza capitais para atividades ainda não incorporadas, ao passo que a segunda estratégia prevê a busca por novos mercados (territórios), até então inexplorados, aproveitando-se das possibilidades menos custosas em termos produtivos e das prévias condições de desenvolvimento geográfico desigual. Destas situações extraímos duas observações: ou o capital aprofunda as condições passíveis de exploração onde já opera; ou tem a necessidade de promover condições básicas para a sua reprodução tomando como base o arranjo anterior do território no qual pretende operar.

Em relação aos efeitos no espaço geográfico, a primeira consideração a se ter em mente é a ideia de Smith (1988) de que a mobilidade de capitais é a razão de grande parte da diferenciação geográfica no capitalismo. Consideramos que a sua movimentação em termos geográficos (que se dá nos seguintes sentidos preferenciais: entrada; permanência; e retirada), juntamente com as situações de sua ausência, (considerando um agente específico) tem como resultado um permanente rearranjo nas condições de desenvolvimento das diferentes sociedades, promovendo a igualização e a diferenciação espacial em relação às demais.

> O desenvolvimento desigual é tanto o produto quanto a premissa geográfica do desenvolvimento capitalista [...]. O desenvolvimento desigual é a desigualdade social estampada na paisagem geográfica e é simultaneamente a exploração daquela desigualdade geográfica para certos fins sociais determinados. (SMITH, 1988, p. 221).

Concordamos com a afirmação de Smith (1988, p. 16), para quem "o desenvolvimento desigual é a marca registrada da Geografia do Capitalismo", sendo um processo decorrente das tendências de igualização e diferenciação, e do movimento de "vaivém" promovido pelo capital (SMITH, 1988). A tendência de igualização a partir das ações de "vaivém" do capital pode ser entendida como um processo no qual as diferenças no âmbito das forças produtivas de um território em relação a outro(s) são modificadas (SMITH, 1988).

De forma semelhante ao processo de igualização, Piketty (2014) usa o termo "convergência", empregado pela economia clássica para retratar processos do tipo. Segundo o autor, tal termo descreveria um movimento de aproximação do nível de desenvolvimento de países pobres para aquele dos países ricos como resultado do recebimento, pelos primeiros, dos capitais emanados por empresas sediadas no segundo grupo que, lançados ao mundo em busca por novos espaços para a acumulação, encontrariam nos países mais pobres.

> Se os países ricos estiverem tão cheios de poupança e de capital que estes já não servem para nada além de construir mais imóveis ou instalar mais uma máquina na fábrica (diz-se, nesse caso, que a "produtividade marginal" do capital, ou seja, a produção suplementar possibilitada por uma unidade adicional de capital é muito baixa), pode ser mais eficaz que invistam uma parte desses recursos nos países pobres. [...] Esse mecanismo, baseado na livre circulação dos fluxos de capitais e na equalização da produtividade marginal do capital no âmbito mundial, é, de acordo com a teoria econômica clássica, o fundamento do processo de convergência entre países e da redução progressiva da desigualdade ao longo da história, graças às forças do mercado e da concorrência[36]. (PIKETTY, 2014, p. 74).

Por sua vez, a diferenciação de Smith (1988) é a própria divisão territorial do trabalho. O caráter contínuo do par igualização-diferenciação se assenta no fato de que as forças de convergência, ao aproximarem as condições de desenvolvimento de diferentes territórios, promoveriam também nestes recém-adentrados, uma tendência de queda das taxas de lucro, motivando novas rodadas de mobilização para áreas que permitam uma acumulação maior. Por sua vez, a retomada deste processo funcionaria como um mecanismo de igualização ou diferenciação em relação aos demais, inclusive àqueles que nas rodadas imediatamente anteriores foram o foco da mobilização do capital, logo, o desenvolvimento desigual sempre se dá de forma comparativa entre um território (ou um conjunto deles) em relação aos demais. Tendo em vista que os capitais, bem como as oportunidades espaciais e setoriais de

[36] Conforme o próprio autor afirma, as alegações de difusão de desenvolvimento a partir do processo de convergência colocadas pela economia neoclássica não encontram fundamentação histórica, visto que "o mecanismo de mobilidade de capital não parece ter sido o fator que permitiu a convergência entre os países ou, ao menos, não o fator principal". (PIKETTY, 2014, p. 74-75).

investimento são finitas e diferenciadas, é implícito o fato de que as ações de mobilidade privilegiam determinadas fontes. Segundo Santos (2002, p. 86):

> Os eventos, as ações não se geografizam indiferentemente. Há, em cada momento, uma relação entre valor da ação e o valor do lugar onde ela se realiza; sem isso, todos os lugares teriam o mesmo valor de uso e o mesmo valor de troca, valores que não seriam afetados pelo movimento da história.

Ao mesmo tempo em que a intrusão de capitais promove a integração de territórios sob uma mesma base econômica mundial, este movimento neles promove um processo que Giddens (1991, p. 58) chama de "desencaixe espaço-temporal", que "retiram a atividade social dos contextos localizados, reorganizando as relações sociais através de grandes distâncias tempo-espaciais." Este movimento representa a substituição de um tempo e espaço que coincidem amplamente, como característico das sociedades pré-modernas, por um novo arranjo, essencial à modernidade, com a penetração de influências sociais longínquas, fazendo com que a localidade receptora passe a ser cada vez mais resultado de interesses e ações externas, de caráter hegemônico e que são dotadas de seu próprio regime de tempo.

Assim, o tempo que passa a coordenar determinada localidade deixa, paulatinamente, de ser referente a demandas e processos internos, sendo crescentemente um produto de anseios e necessidades que fogem ao seu controle. A promoção desse desencaixe espaço-temporal é de interesse, sobretudo, dos agentes dotados de possibilidades de atuação em múltiplas e ampliadas escalas, pois, por meio disso, conduzem de forma mais adequada seus projetos expansionistas, visando extrair o máximo de distintas sociedades. Esta proposição de Giddens (1991) não aponta a existência de um espaço atemporal ou de uma sobreposição do espaço pelo tempo, mas sim a existência de um tempo externo que constrange diferentes localidades por meio de demandas essencialmente externas a ela, colocando-se parcialmente em conflito com os interesses endógenos.

Este tempo externo promotor do desencaixe espaço-temporal é dotado de grande poder homogeneizador e busca controlar, alterar e esmaecer as práticas sociais estabelecidas historicamente em cada localidade para imputar e enrijecer aquelas que lhes são interessantes. Se, em determinada localidade, processa-se tal desencaixe em razão da entrada de novas lógicas e necessidades, consideramos que de forma conjunta ao processo de desencaixe, à ela é "encaixada", em intensidade variável, outro tipo de tempo, mais externo do que interno, mais global do que local, mais homogeneizador do que respeitador das diferenças. Isto também indica que, se a presença de determinada atividade requer a mudança de

características das sociedades que os recebem, é certo que este novo arranjo é mais apropriado para os seus objetivos do que os outrora vigentes.

As teorias, considerações e exemplos expostos neste item e no anterior nos permitem o apontamento de algumas características gerais sobre a mobilidade de capitais e seus efeitos no espaço geográfico. Em essência, a mobilidade de capitais é anterior à I Revolução Industrial e à própria égide do modo capitalista de produção. Além disso, a lógica de seu movimento é relativamente simples: a busca contínua pelas melhores, ou ao menos atrativas oportunidades de acumulação, passíveis de operação, sejam elas espaciais (novos territórios) ou setoriais (diferentes atividades econômicas ou nichos inexplorados), não mutuamente excludentes, mas potencialmente complementares, Assim sendo, embora a sobreacumulação ou a queda nas taxas de lucro nas operações já consolidadas sejam poderosos estimulantes, elas não podem ser as únicas responsáveis por este processo, pois considerar isso seria tomar os agentes detentores do capital apenas como reativos e não ativos às condições que se apresentam ou podem ser construídas. Soma-se a tais considerações, o fato de que a mobilidade pode significar tanto a retirada do mesmo de determinada aplicação prévia ou apenas a sua complementação/diversificação, estendendo as ações de um agente para novos territórios e setores, dessa forma, não sendo necessariamente um jogo de soma zero.

Neste tema, também é importante tratar a questão das descontinuidades de capitais entre a gama de agentes econômicos. Quanto mais capitalizado é um agente, maiores são suas possibilidades de mobilidade, inclusive de se apropriar (ou até mesmo criar) mais rapidamente e de forma mais profunda das oportunidades nas quais estão concentradas as maiores taxas de lucro. Embora os agentes menos capitalizados enfrentem óbvias limitações para incorporar outros setores e atividades pelas suas restrições em termos de investimento e na obtenção de informações e experiências de terceiros, por outro lado, eles tendem a ser mais arrojados e inovadores (SOLOMON, 1986), geralmente se incumbindo também de atividades e territórios cujo retorno se é tido como incipiente, inseguro ou pequeno para aqueles mais capitalizados que comumente esperam maiores níveis de retorno sobre seus investimentos.

Por último, como o fluxo de capitais tende a sobrecarregar aqueles setores e áreas com as mais altas possibilidades de lucro, diminuindo paulatinamente as vantagens dos operadores iniciais, o movimento de mobilização de capitais possui uma tendência a ser contínuo, ou seja, permanentemente diferenciador, além disso, considerando que as possibilidades tidas como positivas e os recursos passíveis de aplicação são limitados, seu caráter tende a ser seletivo.

2.2.2. A mobilidade de capitais e a atividade supermercadista no mundo contemporâneo

No Item anterior de nosso trabalho abordamos a lógica da permanente mobilidade de capitais rumo fontes espaciais e setoriais de superlucros, bem como seus efeitos na integração de diversos e longínquos territórios sob uma mesma base econômica, promovendo processos de convergência/divergência e perpetuando as condições de desenvolvimento desigual em um mundo nos quais os diferentes territórios são cada vez mais organizados e reorganizados em função das demandas da produção, consumo e comercialização externos. Mais recentemente, autores como Castells (2012) vêm destacando o papel das intensas modificações nas bases tecnológicas no pós-década de 1970, notadamente as novas redes de telecomunicações e sistemas de informação, na organização das atividades empresariais, fortalecendo a integração global de distintos mercados de produção e comércio, sobretudo, com a ascensão de uma economia informacional, global e em rede.

> Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de informacional, global e em rede para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global. É rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. Essa nova economia surgiu no último quartel do século XX porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base material indispensável para sua criação. (CASTELLS, 2012, p. 119).

Em suma, nesta economia que é o recente paradigma das grandes atividades empresariais, existe uma necessidade cada vez maior de que as ações sejam apoiadas em um amplo volume de informações, considerando principalmente a escala global e as relações reticulares, tanto entre diferentes empresas que possuem a necessidade de se relacionar, quanto dentro das distintas estruturas de um único agente. Como tal economia requer para o funcionamento uma série de bases técnicas e informacionais, o período de surgimento das principais tecnologias relacionadas é a mesma que permitiu a sua respectiva ascensão.

Chamamos a atenção na afirmação de Castells (2012) para o fato de que a grande atividade supermercadista desenvolvida atualmente preenche os requisitos que compreendem esta nova economia, sendo amplamente calcada em informações e conhecimentos, fazendo uso intensivo de instrumentos tecnológicos que permitam sua obtenção, processamento,

análise e transmissão (Subcapítulo 2.2), bem como dispersa de forma reticular, tanto em âmbito intragrupo, no qual a descontinuidade de suas diferentes estruturas (Capítulo 5), espalhadas por diferentes territórios é a principal marca, quanto em âmbito extragrupo, cujas relações com fornecedores e prestadores de serviços atingem, não raro, o nível global.

Tal como Castells (2012), Kumar (1997) destaca os novos instrumentos tecnológicos como um fator basilar para mudanças empreendidas na economia no pós-década de 1970, propondo o termo "revolução no varejo" em uma perspectiva geral da atividade varejista, apontando um conjunto de mudanças que a envolveram no referido período (Figura 3).

Figura 3: Fatores integrantes da "Revolução no Varejo".



Fonte: Kumar (1997). **Trad. e org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme Figura 3, a "revolução no varejo" envolve uma série de questões ligadas à capacidade econômica dos agentes, à escala de atuação, aos motes concorrenciais, aos capitais empregados para as operações e às relações de poder com fornecedores, compondo um conjunto bastante distinto em relação àquelas características organizacionais das operações varejistas tradicionais, de caráter fragmentado, menores dimensões e baixa sofisticação (KUMAR, 1997). Em sua obra, tal autor aborda a posição de destaque dos agentes mais capitalizados na condução de mudanças com base nos novos instrumentos, tanto para ampliar

a sua acumulação, para aquelas pioneiras da adesão, quanto no acompanhamento das demais, para as mais letárgicas, tentando evitar a perda da capacidade concorrencial.

O primeiro ponto da Figura 3, a passagem de uma estrutura fragmentada para uma de cunho consolidado, é decorrente de processos de fusão e aquisição entre empresas varejistas, motivados por fatores como a busca pelo aumento do poder de barganha frente aos fornecedores com base na obtenção de economias de escala e a existência de restrições para os negócios preexistentes nos países e regiões em que determinadas empresas possuíam lojas, sendo tal processo, uma estratégia de crescimento nos mercados domésticos, neles aumentando a concentração das vendas da atividade varejista sobre um número restrito de agentes (KUMAR, 1997).

Se os processos de fusões e aquisições representam uma estratégia para crescimento nos mercados domésticos, a passagem de uma estrutura de atuação local, para outra, de maior abrangência, inclusive em âmbito global, tem sido motivada pelas baixas taxas de crescimento nos mercados tradicionais, pela existência de locais com atividades varejistas de relativo baixo desenvolvimento e possibilitadas pelo surgimento de instrumentos tecnológicos que suportam mais apropriadamente operações longínquas, bem como pela existência de formatos varejistas com maior potencial de difusão espacial (KUMAR, 1997). Foi justamente o surgimento e/ou o crescimento de distintos formatos, como lojas de departamento, atacados de autosserviço, *outlets* e lojas de conveniências que marcou a terceira grande mudança de Kumar (1997).

Seguindo, Kumar (1997) aponta a perda da relevância do *marketspace* (ponto de venda) por conta dos novos formatos e meios de compra que permitem menor preço de venda, como a *internet* e, concomitantemente, um ganho de destaque da experiência de compra para os indivíduos que valorizam as compras presenciais. No entanto, temos algumas objeções ao peso dado pelo autor sobre os novos formatos e meios de compra frente ao fator locacional na atividade supermercadista no Brasil, pois, como apresentado no Item 3.5.2, e no Subcapítulo 5.4 as operações virtuais no ramo analisado ainda são bastante incipientes, pouco participando nas vendas das empresas, geralmente complementando as atividades das lojas físicas mais que tomando seus clientes. Por sua vez, os novos formatos do ramo podem até contar com distintas lógicas espaciais no tecido urbano, mas isto pode indicar mais a sua adequação às diferentes áreas do que, propriamente, uma redução da importância do fator locacional. Ainda que apontamentos mais seguros dependam de pesquisas específicas para averiguar essa

relação entre os novos meios de venda e formatos varejistas com o fator locacional, tais considerações nos levam a ponderar as afirmações do referido autor.

Por fim, as empresas varejistas passaram a se organizar com uma crescente necessidade de capital, direcionando o foco à necessidade de valorização da marca, ampliação da sofisticação organizacional e introdução de modernas tecnologias às atividades. Com tais mudanças, sobretudo com a concentração da participação de mercado e crescimento de determinados agentes, bem como o maior controle dos varejistas sobre as informações de venda, estes passaram a deter papel importante na modelagem dos gostos e hábitos do consumidor, na transformação dos espaços de venda e na redefinição das regras de compromisso com fornecedores e concorrentes, o que contextualiza a principal mudança da "revolução no varejo", a passagem da atividade varejista de **conduzida pelo mercado**, para a situação de **condutora do mercado** (KUMAR, 1997). Ressaltamos que o próprio Kumar (1997) alerta para a permanência das atividades varejistas tradicionais, como conduzidas pelo mercado, incumbindo a função de condutoras do mercado a gigantes empreendimentos comerciais como Amazon, Home Depot, Royal Ahold, Seven-Eleven, Walmart, Zara, dentre outras[37].

Neste item do trabalho, o que nos interessa em maior medida é o processo de mobilidade de capitais, que tem como uma de suas funções, permitir a expansão de atividades econômicas rumo novos mercados. Para ilustrar tais questões ao nosso leitor, exemplificando alguns dos processos supracitados por Kumar (1997), expomos, a seguir, alguns exemplos de ocorrências históricas que retratam tanto a mobilidade de capitais para novos territórios, quanto para novos setores/atividades com base na atuação das grandes empresas do ramo analisado. O Quadro 3 contém dados operacionais básicos e a temporalidade da internacionalização das maiores empresas varejistas globais.

[37] Para a situação brasileira, a coexistência de uma grande quantidade de pequenos supermercados locais (Tópico 3.4.1.2.3 e Capítulo 5), juntamente com empresas como os grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart, deve indicar atenção ao fato de que os processos elencados de promoção de mudanças da organização e das práticas varejistas não incidiram sobre todos os agentes da mesma maneira.

Quadro 3: A posição das maiores redes supermercadistas no *ranking* das maiores empresas varejistas globais e sua respectiva data de internacionalização. 2013[38].

Posição dentre as varejistas globais	Empresa	Faturamento (US$ Bilhões)	País de origem	Países de operação	Ano de fundação	Início da internacionalização
1	Wal-Mart Stores, Inc.	476,294	Estados Unidos	28	1962	1991
2	Costco Wholesale Corporation	105,156	Estados Unidos	9	1976	1985
3	Carrefour S.A.	98,688	França	33	1959	1973
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	98,662	Alemanha	26	1930	Década de 1990
5	Tesco PLC	98,631	Reino Unido	13	1919	1995
6	The Kroger Co.	98,375	Estados Unidos	1	1883	-
7	Metro Ag	86,383	Alemanha	32	1964	1968
8	Aldi Einkauf Gmbh & co. oHG	81,09	Alemanha	17	1913	1968
13	Casino Guichard-Perrachon S.A	63.468	França	29	1898	1976
47	Cencosud S.A	19.855	Chile	5	1960	1982
72	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A	13,076	Espanha	6	1979	1993

Fonte: Os dados de faturamento, mercado de origem, países de operação se referem a 2013, tendo sido obtidos em Deloitte (2015). As datas de fundação e início da internacionalização das operações foram coletadas em 2015 nas seguintes fontes: Aldi (2015); Bloomberg (2015); Cencosud (2015); Costco (2015); Dia% (2015); Groupe Casino (2015); Kroger (2015); Lidl (2015); Metro (2015); Staertzel (2015); Tesco (2015); Walmart (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

As informações do Quadro 3 nos permitem concluir que a mobilidade espacial de capitais na esfera internacional é algo intrínseco às operações dos maiores grupos supermercadistas do mundo. Quase todos os agentes que nós destacamos do *ranking* Deloitte (2015), inclusive os oito maiores, possuem operações internacionais[39], sendo mais metade deles com atuação em mais de uma dezena de países. Destas empresas, todas, com contam com ações dominantes no ramo supermercadista, seja com super/hipermercados, atacados, atacados de autosserviço, lojas de descontos ou superlojas, ainda que a história de algumas delas tenha se iniciado antes de 1930, ou seja, antes mesmo da fundação dos primeiros supermercados. Outro ponto a ser frisado é que a origem destes capitais se deu em apenas seis países, Estados Unidos (três), Alemanha (três), França (dois) e Reino Unido (um), Espanha (um) e Chile (um).

Ainda que a mobilidade espacial de capitais não se dê unicamente pelas aplicações internacionais, bastando que ocorra o direcionamento de recursos a uma nova atividade em um território distinto daquelas em que um agente já opera, consideramos que os movimentos internacionais são os exemplos mais profundos e simbólicos deste processo por indicar que determinada empresa possui uma visão operacional que abrange a esfera mundial como seu lócus de acumulação. A mobilidade de capitais em âmbito global também pode servir de indicador para a complexidade organizacional de uma empresa, visto que a internacionalização presume a necessidade de um alargamento na estrutura intragrupo que

[38] Além das oito primeiras posições no *ranking* das varejistas a nível global, todas ocupadas por grupos supermercadistas, destacamos as demais empresas internacionalizadas do ramo que atuam no Brasil, os grupos Casino, Cencosud e Dia%.

[39] Do conjunto de 250 maiores varejistas globais apontadas por Deloitte (2015), 163 (65,2%) delas contam com operações em mais de um país.

compreenda uma série de especificidades dos diferentes países de operação em questões normativas e tributárias, dos cenários concorrenciais previamente constituídos, de cultura e nos hábitos de consumo de sua respectiva população, presumindo a necessidade de um íntimo controle, através das distâncias, na coordenação de suas diferentes esferas sobre um mesmo objetivo.

Os dados do Quadro 3 corroboram com a temporalidade da internacionalização varejista expressa por Kumar (1997), revelando situações iniciais já na década de 1970, mas demonstrando que grande parte das maiores empresas do segmento se lançou a operações em múltiplos países apenas nas décadas de 1980 e 1990, caracterizando uma internacionalização muito recente.

Outro fator relacionado à mobilidade espacial de capitais são os processos de fusão e aquisição. No entanto, eles não são propriamente a motivação pela qual os capitais são mobilizados, responsabilidade esta incumbida à busca constante pela acumulação, contextualizada em Giddens (1991), sendo apenas uma tática de entrada ou crescimento em determinados mercados[40], para os quais é necessária a transferência de recursos. No ramo supermercadista, Reardon; Berdegué (2002, p. 378) destacam o caso da América Latina, no qual vários de seus países receberam vultosos investimentos de empresas supermercadistas estadunidenses e europeias interessadas em operar em seus mercados, principalmente a partir de meados da década de 1990, aplicando-os em associações ou aquisições de importantes redes domésticas[41]. Também no Brasil, os processos de internacionalização verificados entre o final da década de 1980 e início da década de 1990 seguiram a mesma lógica, pois todas as empresas desta leva se envolveram, logo de início, em maior ou menor grau, em processos de fusão ou aquisição, tornando-se, com o passar dos anos, as controladoras integrais ou ao menos majoritárias das redes com que se associaram inicialmente (Item 2.2.3).

No período pós-década de 1970 vem ocorrendo o aprofundamento da integração da economia mundial sob uma nova base tecnológica, tendo fortalecidas as relações reticulares, calcadas em informação e em escala ampliada nos âmbitos intra e extragrupo. Parte importante deste aprofundamento é de responsabilidade das atividades comerciais varejistas. Deste ramo, vários agentes fizeram uso intenso das inovações tecnológicas, também se

[40] O próprio crescimento orgânico pode ser entendido como um exemplo de mobilidade de capitais, desde que dependa de recursos concentrados em instâncias externas de um mesmo agente.
[41] A formação de grandes redes como o Walmart, também é citada por Ellickson (2011, p. 14), como fator de estímulo a concentração de mercado para as demais empresas concorrentes, que encontram nos processos de fusão e aquisição maneiras de ampliar as economias de escala e seu poderio de enfrentamento concorrencial.

aproveitando de outros processos econômicos e políticos concomitantes, para aplicar uma série de modificações nas suas práticas organizacionais, operacionais e nas escalas de atuação.

Os melhores representantes deste processo são aqueles agentes dotados de larga capacidade econômica, que inicialmente ampliaram sua participação na comercialização nos mercados domésticos, para, posteriormente, voltarem-se a iniciativas em mercados estrangeiros, chegando, não raro, a mais de uma dezena de países de atuação. Como resultado, as ações do grande capital comercial, no qual provavelmente o ramo supermercadista seja a melhor expressão, vêm crescentemente promovendo ações de diferenciação/igualização geográficas de distintos territórios, esmaecendo as discrepâncias quanto aos equipamentos comerciais que atendem as necessidades da população nos diferentes lugares do mundo. A seguir, apresentamos as principais ações de mobilidade de capitais de grandes agentes da atividade supermercadista rumo ao mercado brasileiro e seus mais destacados desdobramentos diretos e indiretos.

2.2.3. A evolução do ramo supermercadista no Brasil após 1995 (internacionalização e centralização de capitais)

A rápida entrada de capitais internacionais na atividade supermercadista de países subdesenvolvidos na década de 1990, incluso o Brasil, deve ser compreendida dentre um conjunto de fatores, tais como as motivações da sua emissão por parte das empresas a partir das condições dos mercados em que elas já operavam, assim como as técnicas[42] que serviram de base para a extensão das atividades intragrupo e, também, o cenário político, econômico, social e cultural preestabelecidos nos territórios que receberam suas investidas internacionais.

Um ponto de partida adequado é a teoria do desenvolvimento desigual de Smith (1988), produzida sobre o caráter contraditório da produção do espaço no modo capitalista de produção, constatando a relação dialética entre duas facetas, a da igualização e a da ampliação da diferenciação espacial, que são tanto as bases das operações capitalistas, quanto o produto de suas ações. Segundo a teoria, as duas tendências são indissociáveis e, ao mesmo tempo, complementares, com o capital entrando e saindo, homogeneizando e diferenciando, assim, alterando arranjos espaciais pré-estabelecidos. Segundo Smith (1988, p. 18):

[42] Além de possibilitar que o capital ultrapasse as fronteiras do território em que inicialmente foi acumulado, as técnicas também permitem a obtenção de vantagens concorrenciais, incentivando a mobilidade daqueles agentes que melhor as domine, visto que, conforme Smith (1988, p. 221) "o desenvolvimento desigual é também a exploração da desigualdade geográfica para fins sociais determinados". O crescimento da participação dos capitais supermercadistas internacionalizados sobre o contexto brasileiro foi relacionada a esta questão, já que, como apontado por BNDES (2001), um dos fatores que tornaram atrativos os ativos de algumas redes pequenas e médias adquiridas foi, precisamente, a combinação dos estágios de tecnologias de gestão e de informação com os atrasos na profissionalização e capitalização.

> A lógica do desenvolvimento desigual deriva especificamente das tendências opostas, inerentes ao capital, para a diferenciação, mas com a simultânea igualização dos níveis e condições da produção. O capital é continuamente investido no ambiente construído com o fito de se produzir mais-valia e expansão da base do próprio capital. Mas, da mesma forma, o capital é continuamente retirado do ambiente construído de forma que ele possa se deslocar para outra parte e se beneficiar com taxas de lucro mais altas. A imobilização espacial do capital produtivo em sua forma material não é nem menos necessária do que a perpétua circulação do capital como valor. (SMITH, 1988, p. 18).

Assim, a permanente mobilidade para territórios e atividades nos quais a maior acumulação seja alcançada é um dos fundamentos do capital. Sua inquietude, rumo a novos mercados pode, segundo Giddens (1991, P. 16) ser contextualizada, com o caráter móvel da modernidade, sobre o qual se constitui o capitalismo.

> A ordem social emergente da modernidade é capitalista tanto em seu sistema econômico como em suas outras instituições. O caráter móvel, inquieto da modernidade é explicado como um resultado do ciclo investimento-lucro-investimento que, combinado com a tendência geral da taxa de lucro a declinar, ocasiona uma disposição constante para o sistema se expandir.

Nesta leitura, a busca pela expansão das atividades é resultado tanto de um processo de investimento contínuo, possibilitado pelos lucros auferidos com a atividade prévia, combinado com a tendência declinante das taxas de lucros, que faz com que operações inicialmente vantajosas para a acumulação percam atratividade com as forças concorrenciais que diminuem as vantagens dos operadores iniciais. Se os investimentos precisam continuar, com capitais sobreacumulados (HARVEY, 2011) ou não, e as bases de operação já exploradas não oferecem mais o retorno esperado, urge a necessidade de expandir as operações para outros mercados e setores. No entanto, apesar de apontar as baixas taxas de lucros, Kumar (1997, p. 831) apresenta alguns outros fatores que contribuíram para o processo de internacionalização do comércio varejista, no qual a atividade supermercadista desempenhou função ímpar, tocado principalmente a partir da década de 1970, segundo ele:

> Perhaps the most dramatic change in retailing has been the increasing globalization of retailers. Several factor are driving globalization including: low grown in domestic markets, sophisticated formats that have the potential to be unleashed around the world, the availability of technology to help far flung operations, global consumption partners and the opening up of new markets with relatively under-developed retail sectors.

Tal afirmação sintetiza o fato de que as atividades comerciais organizadas em redes multilojas são conduzidas por uma permanente força centrífuga, marcada a partir do núcleo

operacional e/ou das demais estruturas da empresa que ordenam o ritmo e os sentidos de sua expansão, vide a intrínseca e constante busca por mobilidade rumo a mercados dotados de características atrativas à acumulação que, por sua vez, podem ser entendidos como dotados de força centrípeta. A expansão seletiva das empresas, com a sua inserção em determinados locais, relaciona-se aos apontamentos de Santos (2002, p. 86) de que as ações não se geografizam indiferentemente. Além disso, a afirmação de Kumar (1997) é importante por chamar a atenção de que o baixo desenvolvimento varejista, logo, uma pressão concorrencial mais frágil, é uma característica que agrega atratividade aos mercados e também por contextualizar que os formatos exportados precisam ter um grande potencial de difusão, deixando implícita a necessidade de sua aceitação por parte das populações recebedoras.

Por sua vez, Reardon; Gulati (2008) afirmam que a dispersão espacial da atividade supermercadista no contexto da globalização seguiu um padrão, inicialmente com as grandes redes estendendo suas operações sobre os países ricos e com maiores mercados consumidores, que a princípio ofereciam altas taxas de lucro por capital investido, enquanto na década de 1990 estes investimentos passaram a se dirigir preferencialmente a países em desenvolvimento, como México, Chile, Brasil, China, Vietnã, Taiwan, Indonésia, Rússia e Índia. É precisamente este processo que marca o que estes autores chamam de "revolução supermercadista" e, em sua decorrência, vem se constituindo nos países em desenvolvimento uma situação de convergência do abastecimento de alimentos rumo ao panorama verificado atualmente para os EUA e o Oeste Europeu, onde comumente os supermercados respondem por 75 a 80% do abastecimento de alimentos (REARDON; GULATI, 2008, p. 5 - 6).

Conforme Reardon; Gulati (2008) a escolha dos países subdesenvolvidos aos quais, o grande capital de atividade se expandiu a partir do decênio de 1990, foi influenciada por uma série de processos que neles vinham se desenrolando ao longo das últimas décadas, a exemplo do aumento da população urbana, crescentemente inserida em relações capitalistas de trabalho e consumo, da ampliação do papel da mulher no mercado de trabalho e o aumento da renda *per capita*, acrescidos da crescente difusão de instrumentos de bens de consumo duráveis, notadamente refrigeradores e meios de transporte.

Somados, estes fatores constituíam um conjunto de atratividades composto por instrumentos técnicos e, principalmente potenciais quantitativos e hábitos de consumo crescentemente adaptados à atividade supermercadista. Além disso, no contexto político, é possível destacar outros fatores que facilitaram a expansão da rede intragrupo das empresas sobre tais mercados, como as políticas de liberalização dos investimentos no âmbito

internacional e a existência de cenários abertos ao investimento estrangeiro direto, com baixo nível de proteção ao comércio endógeno e, por vezes, políticas de estímulos à modernização do varejo nas respectivas esferas nacionais (REARDON; GULATI, 2008). Analisando o caso brasileiro, BNDES (2001, p. 16) aponta alguns destes fatores como determinantes para a atração das redes internacionalizadas. Segundo este estudo:

> O Brasil apresenta uma grande atração para a instalação de novas redes, pois possui grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas.

Como pode ser observado, vários dos fatores elencados por Reardon; Gulati (2008) foram também levantados por BNDES (2001), mostrando como o Brasil esteve ligado aos outros países subdesenvolvidos que passaram por processo semelhante no período. No Brasil, a entrada do capital supermercadista estrangeiro se deu principalmente por meio de associação e aquisições relacionadas às empresas nacionais, já constituídas. Exemplos disso são as *joint ventures* formadas com a entrada da portuguesa Sonae que, juntamente com a rede Josepar, criaram a Cia. Real de Distribuição, em 1989 (SESSO FILHO, 2003, p. 30) e da estadunidense Walmart, que se associou inicialmente com as Lojas Americanas, formando a Wal-Mart Brasil Ltda., (VASSALO, 1996); além das aquisições parciais, como as executadas pela holandesa Royal Ahold sobre a Bompreço, adquirindo 50% de suas ações em 1996 (SESSO FILHO, 2003, p. 31) e; pelo Casino em relação ao Pão de Açúcar, no ano de 1999 (VARGA, 1999), ou aquisições totais, como ocorrido com a portuguesa Jerônimo Martins, que em 1997 comprou o Sé Supermercados (SOUSA, 2013). É importante ressaltar que ao longo dos anos, todas essas empresas que iniciaram suas atividades no país com associações ou aquisições parciais assumiram o controle total ou ao menos majoritário dos negócios inicialmente constituídos[43].

Estes movimentos de internacionalização com a dispersão ultramarina das maiores empresas do ramo, só foram concretizados em virtude da maturidade de instrumentos técnicos, sobretudo de tecnologia da informação, como os de obtenção, processamento e transmissão de dados atinentes às questões operacionais, que permitiram a articulação de práticas comerciais intragrupo em âmbito mundial, com a disposição de nós operacionais

[43] Em meados de 1998 o Carrefour tinha adquirido as operações francesas do Comptoirs Modernes, conduzindo inclusive o processo de entrada desta empresa no Brasil ao assessorar a compra de supermercados das Lojas Americanas no final do mesmo ano (FOLHA DE SÃO PAULO, 1998); (EXAME, 1998). Por considerar que as operações das Lojas Americanas foram incorporadas já pelo Carrefour, por meio de uma empresa que a mesma tinha recentemente adquirido, optamos por não apresentar a entrada do Comptoirs Modernes de forma destacada.

hierarquicamente inferiores, a milhares de quilômetros de distância das estruturas administrativas centrais. As informações do banco de dados do Walmart de Blecher (2002b) ilustram as dimensões do investimento e da função delegada a instrumentos do tipo. Segundo o autor:

> Ali, no coração da Wal-Mart, foi implantado na década passada o maior e mais potente banco de dados privado do planeta. Com um custo estimado em 700 milhões de dólares, esse banco eletrônico centraliza e processa, em tempo real, as informações de logística e de vendas em uma dezena de países, inclusive no Brasil. Detalhes microscópicos, como o giro de mercadorias vendidas por gôndola, por loja e por país, quantas há estocadas ou em trânsito, podem ser acessadas por executivos da rede e seus fornecedores.

As tecnologias da informação são a base material indispensável para a economia informacional, tendo uma função de garantir uma extrema mobilidade às empresas, permitindo-lhes a identificação e, a vinculação, de diversos segmentos de mercado, dotados de fontes de geração de valor, à sua respectiva rede global, conectando-os aos processos de acumulação e consumo (CASTELLS, 2012).

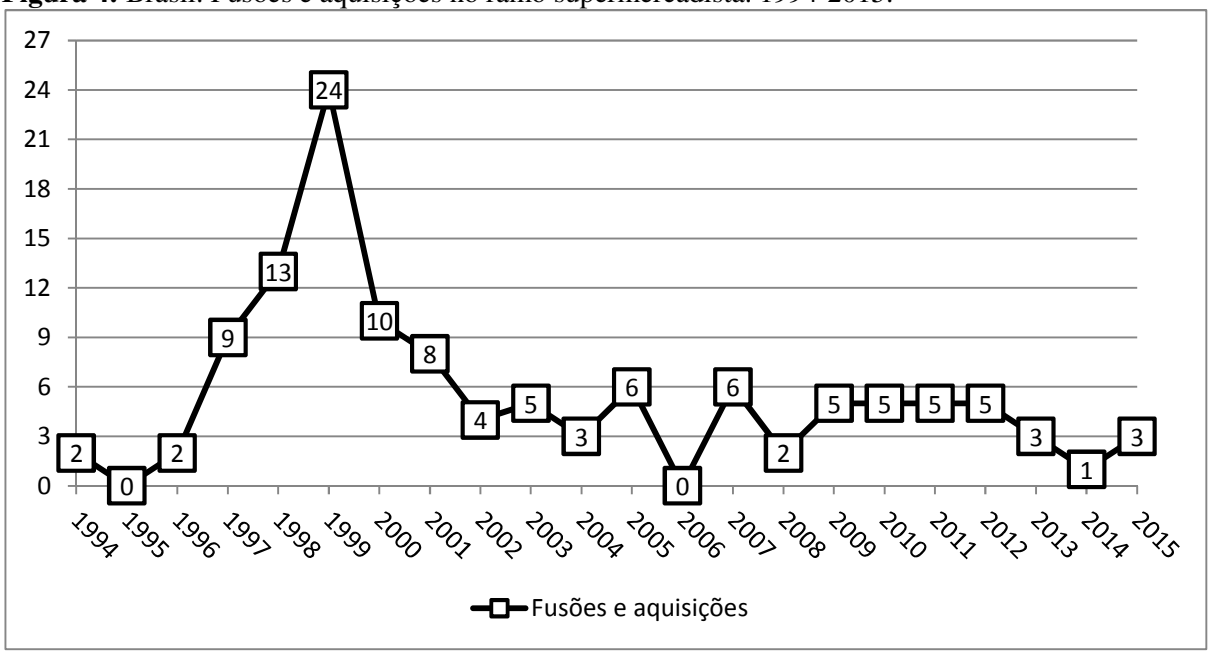
Um dos principais desdobramentos diretos da entrada e das ações posteriores tomadas pelas empresas de capital estrangeiro foi uma forte remodelação no topo da atividade supermercadista no Brasil. De início, frisamos que a atual estrutura concorrencial da atividade não é considerada neste trabalho como um dado fixo, mas sim como um processo permanente, do qual o critério faturamento[44] permite a verificação de um retrato característico do ramo em determinados anos. Além disso, o foco dado no período após 1995, momento posterior à aceleração da entrada de capitais externos no ramo supermercadista do país, não significa que este processo tenha sido o único a pesar em sua estruturação, mas sim, que representou uma importante mudança de rumos, a partir da qual a atividade supermercadista contemporânea pode ser analisada. Para as modificações ocorridas entre 1995 e 2001, dois fenômenos complementares merecem destaque, são eles: 1) entrada de várias empresas estrangeiras no ramo supermercadista brasileiro; 2) intensificação de fusões/aquisições sobre grupos regionais, de capital nacional, juntamente com; 2.1) ascensão de outras empresas regionais.

[44] Para a análise da estrutura concorrencial da atividade analisada, o *ranking* SuperHiper (ABRAS, 2015) se mostrou uma melhor opção que o *ranking* de Supermercado Moderno (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b), por ser a fonte majoritariamente adotada em trabalhos acadêmicos que analisaram o ramo, permitindo-nos a obtenção de uma periodização mais extensa. No entanto, para análises futuras ou que se debrucem sobre um recorte temporal menor, os dados de Supermercado Moderno tendem a ser uma melhor opção, visto que são mais detalhados e contam com maior facilidade de uso.

Por si só, a primeira ocorrência, de entrada de um conjunto de empresas estrangeiras no ramo supermercadista brasileiro, acelerada entre 1995 e 1997, não exerceu grandes modificações em sua estrutura concorrencial, visto que, de início, todas as empresas recém-entrantes se associaram ou adquiriram um único grupo previamente atuante no ramo, não adicionando operações novas no que tange a bandeiras e formatos e sim, tomando a condução daqueles já em operação, com exceção do Grupo Walmart que, mesmo tendo iniciado suas operações com uma *joint venture* com as Lojas Americanas, começou suas atividades no Brasil com lojas das bandeiras próprias Walmart e Sam's Club (VASSALO, 1996).

No entanto, é a segunda medida, notadamente conduzida entre 1997 e 2001, de aceleração da incorporação de uma série de operações de tradicionais grupos regionais por outras empresas do ramo (Figura 4), que mais interessa. Estes movimentos foram principalmente conduzidos por empresas de capital externo, tanto as recém-entrantes quanto as já consolidadas.

Figura 4: Brasil. Fusões e aquisições no ramo supermercadista. 1994-2015.



Fonte: KPMG (2015) **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Figura 4, as fusões e aquisições são um fato intrínseco do ramo supermercadista brasileiro dos últimos vinte anos. Se, a partir de meados da década de 1990, os movimentos do capital externo reforçaram tais práticas como forma de entrada no mercado nacional, nos anos imediatamente posteriores, principalmente até 2001, as empresas

estrangeiras aceleraram as fusões e aquisições sobre redes de atuação local ou regional[45] como maneira de expandir seus negócios no país, com a extensão de suas redes intragrupo rumo novas regiões em que não operavam, ou a sua densificação naquelas porções em que já tinham lojas em funcionamento.

É justamente sobre a prévia internacionalização na atividade supermercadista brasileira que parte importante deste processo de fusões e aquisições deve ser contextualizado, visto que, de acordo com dados de Sousa (2013), grande parte das transações deste período, sobretudo, as mais importantes, foram tocadas pelos próprios grupos de capital internacionalizado[46] recém entrantes no mercado nacional ou já consolidados. De acordo com Concha-Amin; Aguiar (2006), enquanto os grupos Pão de Açúcar e Carrefour disputaram aquisições em todas as regiões do Brasil, outras empresas estrangeiras, como o Royal Ahold, e o Jerônimo Martins, focaram suas atenções em apenas uma região. Fora estes, o Sonae teve uma atuação destacada nos processos de fusão e aquisição no estado de São Paulo e principalmente no Sul do país, conforme informações contidas em Sousa (2013).

Ainda que grande parte das aquisições e fusões tenham se dado nestas três regiões, a divisão por estado sede das empresas negociadas evidencia uma importante concentração da participação em tais mercados, visto que, de acordo com Concha-Amin; Aguiar (2006), 51% das transações realizadas entre 1989 e 2002 se deu sobre empresas sediadas nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo, com outros 30% envolvendo grupos do Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia, Paraná, Distrito Federal e Pernambuco. Na dimensão concorrencial, tais autores frisam o fato de que muitas das redes adquiridas eram de médio e grande porte, importantes no contexto regional, ocupando, não raro, a primeira posição nos seus respectivos estados sede, como em Minas Gerais, Paraná, Bahia, Distrito Federal e Sergipe.

Este conjunto de aquisições permitiu às empresas compradoras uma imediata ampliação do número de lojas, do faturamento e, no que tange a questão espacial, da expansão geográfica das respectivas redes intragrupo, com a diversificação dos mercados de atuação, bem como a obtenção de economias de escala com a concentração da participação nas vendas do ramo (SILVA; FAMÁ, 1999), intensificando as ações onde já operavam, como também aponta o estudo de BNDES, (2001, p. 18):

[45] Optamos por não detalhar as redes adquiridas e as compradoras nesta parte do trabalho, pois já existe farta bibliografia sobre o tema. Dentre elas, recomendamos a leitura de Sousa (2013) e de Concha-Amin; Aguiar (2006) que em nosso levantamento se mostraram as mais abrangentes.

[46] Embora em menor medida, alguns grupos de capital nacional e abrangência regional também realizaram aquisições no período, conforme Sousa (2013).

> A expansão é um dos movimentos que vêm sendo observados nos grandes grupos, que buscam a ocupação de espaços regionais e a consolidação de sua posição nos mercados, além de melhor negociação com os fornecedores. Atualmente, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras estão se expandindo através da construção de novas unidades e da aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso, a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição ou fusão.

No cenário concorrencial cada vez mais apurado, a condução de aquisições foi uma solução encontrada pelas empresas dotadas de ampla capacidade de investimento para a continuidade da obtenção de vantagens concorrenciais, substituindo a ênfase na modernização tecnológica que, já em 1996, vinha perdendo potencial de proporcionar ganhos de produtividade[47] (SILVA; FAMÁ, 1999), pela busca por ganhos de escala. Outra importante questão ligada às aquisições é o fato desta ser uma das formas pelas quais um novo operador pode superar rapidamente determinadas barreiras de entrada em um novo mercado, como da escolha correta da localização das lojas, com as quais, pode, inclusive, obter economias de escala, esquivando-se também de problemas ligados a um menor conhecimento e fidelidade do consumidor, bem como de ações de retaliação por parte dos competidores já instalados, visto que as aquisições permitem a incorporação das relações, estruturas e conhecimentos previamente constituídos pelas empresas adquiridas (SESSO FILHO, 2003, p. 29, 30)[48].

No plano macroeconômico, Silva; Famá (1999) consideram a frágil legislação antitruste brasileira como impulsionadora da centralização de capitais e da concentração de participação de mercado neste período, enquanto Concha-Amin; Aguiar (2006) ressaltam o papel da liberalização do mercado cambial após 1999, que aumentou o poder de compra em reais das empresas estrangeiras. Sousa (2015, grifo nosso) apresenta fatores que, segundo a conjuntura de meados da década de 2010, que agregam atratividade às empresas passíveis de serem adquiridas. São empresas que:

> Estejam com dificuldade financeira devido à crise; Enfrentam problemas de sucessão e não tem para quem passar o controle; Sejam preferencialmente isentas de passivos financeiros; Contém com equipes qualificadas; Tenham boa gestão; Estejam localizadas em áreas de maior movimento ou de alto

[47] Mesmo com a estagnação dos ganhos de produtividade com a modernização tecnológica já em 1996, é importante frisar que as lojas do ramo continuaram a ser cada vez mais automatizadas (SILVA; FAMÁ, 1999, p. 10).

[48] Apesar de o Walmart ter entrado no Brasil por meio de uma *joint venture* com as Lojas Americanas, afirmações como as de Vassalo (1996) mostram que a empresa enfrentou sérios problemas operacionais nesta década, pelo fato de as diretrizes aplicadas na sua subsidiária brasileira, elaboradas majoritariamente na matriz estadunidense, ignorarem as especificidades culturais e tecnológicas dos fornecedores e consumidores locais.

> potencial; Sejam bem consolidadas na região onde atuam; Correspondam às suas estratégias de expansão.

Estes elementos sintetizam e correlacionam critérios que criam um ambiente propício para aquisições, considerando o cenário macroeconômico, em uma situação de crise, e a situação microeconômica ao nível da empresa, ressaltando as condições financeiras das atividades desenvolvidas, bem como de problemas em âmbito familiar, como os de sucessão do negócio, típico nas empresas regionais, não raro criadas a partir de pequenos capitais e regidas inicialmente por meio de gestões familiares. Também destacamos os apontamentos de Sousa (2015) quanto à necessidade de que a estrutura a ser adquirida deveria corresponder às estratégias de expansão do grupo comprador, precisando estar bem posicionadas geograficamente, nas escalas do espaço urbano e da rede urbana, em áreas de intenso fluxo de consumidores, ou que tenham potencial de crescimento, sendo, também, positivamente reconhecida na região em que atua.

Acompanhando a aceleração das fusões e aquisições, o período 1997–2001 vivenciou uma rápida ampliação da concentração das vendas no ramo, sobretudo, por conta de ações de centralização de capitais. De acordo com dados calculados por Concha-Amin; Aguiar (2006), a participação do faturamento das cinco maiores empresas dentre o grupo das 300 maiores do ramo supermercadista passou de 0,40 (em valores decimais), em 1997, para 0,60 em 2001, para o grupo das dez maiores passou de 0,49 para 0,70; das vinte maiores empresas, de 0,60 para 0,78 e das trinta maiores, de 0,68 para 0,82. Tal quadro mostra que uma estrutura já consideravelmente concentrada em períodos prévios passou, em apenas cinco anos, por uma rápida acentuação de tal característica, capitaneada, em grande medida, por um restrito grupo de apenas cinco agentes que foi responsável por praticamente todas as ações de centralização (83,3%) verificadas para o conjunto das 30 maiores empresas entre 1997 e 2001[49].

Assim sendo, uma das principais decorrências desses processos de fusões e aquisições foi um rearranjo na tradicional estrutura concorrencial da atividade supermercadista brasileira, fortalecendo as posições de destaque de um número restrito de agentes de capital externo que com tal processo ampliaram rapidamente seu faturamento, o número de lojas, bem como a dispersão das respectivas redes intragrupo. A exposição de Paulo Afonso Feijó, diretor da ABRAS, em entrevista para Ogawa (2000) expressa a relação entre a entrada e a condução de

[49] Conforme Concha-Amin; Aguiar (2006) chama a atenção, como o nível de agregação destes dados é de âmbito nacional, a concentração das vendas apontada deve ser considerada neste nível, enquanto nos mercados regionais e locais, tais dados podem superdimensionar o poder de grupos com pequena participação em tais mercados e/ou subdimensionar o poder de algumas redes de menor poder econômico, que embora possam ter uma parcela de mercado reduzida a nível nacional, podem possuir, até mesmo, caráter monopolista em escalas menores.

processos de fusão e aquisição por agentes estrangeiros e o cenário que se colocou aos agentes previamente operantes no mercado nacional.

> Desde 1996, já se percebia que o setor seria envolvido numa série de compras. Os estrangeiros sabiam que o Brasil era um mercado de muito futuro e ainda relativamente pouco explorado. [...] Eles vieram com força e, depois das resistências iniciais, o empresário brasileiro entendeu que a briga na área passou a ser de gigantes, mesmo que nacionais. Se ele quiser ficar no ramo, precisa ser tão grande quanto os líderes.

Dessa forma, todas as redes internacionalizadas com atuação no Brasil são, hoje, como uma grande colcha de retalhos, resultado tanto de ações de crescimento orgânico, quanto da incorporação parcial ou total de uma série de outras empresas e estabelecimentos que, por sua vez, ao longo de sua história, foram dotadas de diferentes lógicas espaciais, não raro possuindo inserções diferenciadas na rede e no espaço urbano. Em função desse processo de incorporação de distintas unidades, consideramos que as atuais redes intragrupo das empresas de atuação internacionalizada são constituídas de "enxertos topológicos"[50]. Aí reside uma das maiores dificuldades em analisá-las, visto que a compreensão de sua totalidade operacional não deve levar em conta apenas a conformidade atual de suas atividades, mas também as características históricas de cada operação que a ela foi incorporada, as razões para os processos de aquisição e permanência ou não de cada estrutura sob controle da empresa adquirente. Estas dificuldades são válidas para quaisquer grupos que em sua história tenha realizado fusões e aquisições, no entanto, em razão da proeminência das empresas estrangeiras nesta questão, as dificuldades em analisá-las são ampliadas.

Um efeito claro destes movimentos de fusão/aquisição foi a ascensão de outras empresas regionais, até então de menor porte que, com o passar dos anos, foram elevadas às posições das empresas regionais incorporadas, como expresso no comparativo dos *rankings* ABRAS de 1997, 2003, 2008 e 2013 (Quadro 4), ocorrendo como um desdobramento indireto das ações das empresas dotadas de capital estrangeiro no país, que representaram a maior parte dos processos de fusão/aquisição concomitantes.

[50] Por enxertos topológicos nos remetemos à incorporação de nós (lojas, centros de distribuição e demais estruturas inseridas no espaço) componentes de redes intragrupo de outras empresas, constituídos previamente e que foram absorvidas por certo agente. Tal processo é conduzido por meio da centralização de capitais, tanto fusões quanto aquisições. Assim, quando um grupo adquire (ou se funde à) operações previamente existentes de outro, entendemos que este realiza um enxerto topológico, requerendo para tal, que o mesmo assuma e passe a operar os nós envolvidos no processo, agregando-os aos demais elementos de sua rede intragrupo constituídos por meio da concentração de capitais ou enxertados em processos mais antigos.

Quadro 4: Brasil. Evolução do *ranking* de maiores empresas do ramo supermercadista. 1997–2013.

Posição	1997	2003	2008	2013
1	Carrefour	Pão de Açúcar	Carrefour	Pão de Açúcar
2	Pão de Açúcar	Carrefour	Pão de Açúcar	Carrefour
3	Bompreço (***)	Sonae (***)	Walmart	Walmart
4	Sendas (*)	Bom Preço (Royal Ahold) (***)	G.Barbosa (Acon) (****)	Cencosud
5	Paes Mendonça (S/I)	Sendas (*)	Bretas (****)	Zaffari
6	Nacional (***)	Walmart	Zaffari	Condor
7	Lojas Americanas (**)	Zaffari	Prezunic (****)	Super Muffato
8	Zaffari	COOP	EPA Plus	Supermercados BH
9	CRD (Sonae) (***)	G.Barbosa (Royal Ahold)	Super Muffato	Sonda
10	Barateiro (*)	Bretas (****)	Angeloni	Angeloni
11	Sé*	EPA Plus	COOP	Comper
12	Demeterco (***)	Angeloni	Condor	EPA Plus
13	COOP - Rhodia	Super Muffato	Y.Yamada	COOP
14	Eldorado (**)	Sonda	Lider	Y.Yamada
15	Abadia	Lider	Sonda	Savegnago
16	G.Barbosa (****)	Y.Yamada	Supermercados BH	Lider
17	Gentil Moreira S/I	Condor	Zona Sul	Carvalho
18	Peraltan(*)	EBAL	Carvalho	Super Nosso
19	Cândia (***)	D'avó	Savegnago	Villareal/Spani atacadista
20	Angeloni	Savegnago	Bahamas	Zona Sul

Rede de capital nacional	Rede de/com capital estrangeiro
Rede de capital nacional posteriormente vendida	Rede de/com capital estrangeiro posteriormente vendida

OBS: Empresas que direta ou indiretamente vieram a incorporar tais operações, considerando-se apenas a maior transação de suas lojas. (*) Operações hoje integrantes do Grupo Pão de açúcar; (**) Operações hoje integrantes do Grupo Carrefour; (***) Operações hoje integrantes do Grupo Walmart; (****) Operações hoje integrantes do Grupo Cencosud; (S/I) - Sem informações consistentes.

OBS: As únicas informações sobre o grupo Abadia foram encontradas em BNDES (1996). Como naquela época esta empresa possuía mais de 30 lojas, de acordo com esta fonte, seria difícil não encontra-la hoje caso a mesma permanecesse em atividade, o que não parece ser o caso. **Fonte:** BNDES (1998); CLEPS (2005); APAS (2009); SUPERHIPER (2014)[51], SOUSA (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O Quadro 4 expressa, que com exceção dos dois primeiros lugares do *ranking*, permanentemente revezado entre os grupos Carrefour e Pão de Açúcar, que houve uma importante renovação dos agentes do topo da atividade supermercadista brasileira em um período de apenas 16 anos, apresentando tanto aqueles que foram vendidos, quanto aqueles que permaneceram neste rol de empresas, adquirindo concorrentes ou não. Além disso, as mudanças no topo da atividade neste recorte foram tão intensas que, do conjunto das 20 maiores empresas supermercadistas de 1997, das quais 17 eram de capital nacional, sendo todas elas de destacada atuação em seus respectivos contextos regionais, apenas três (Zaffari, Coop e Angeloni) não foram adquiridas por concorrentes até 2013. Com exceção destas, todas as demais operações de capital nacional constantes no Quadro 4 vieram a ser incorporadas ao portfólio dos pelos grupos Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart e Cencosud. Destes, os dois primeiros foram os maiores condutores de aquisições no período (SOUSA, 2013), destacando-se nas ações de centralização de capitais que lhes fazem permanecer até os dias

[51] BNDES (1996), Cleps (2005) e APAS (2009) apenas reproduzem dados do *ranking* ABRAS/SuperHiper. As informações da composição dos capitais das empresas listadas foram inseridas com base no levantamento dos dados, datas e agentes envolvidos na internacionalização da atividade no Brasil de Sousa (2013), demandando, assim, outros procedimentos metodológicos.

atuais nas primeiras posições do *ranking*. De maneira geral, apenas cinco dos vinte agentes constantes no rol de 20 maiores empresas de 1997 permaneciam no ramo como operações independentes em 2013.

Frisamos que a elevação de posição no *ranking* por parte de algumas empresas regionais em decorrência da absorção de outras, melhor colocadas, é algo esperado, mas que não explica se estas empresas efetivamente cresceram suas operações, porém, como verificado no Quadro 9 (página 181), considerando o quesito faturamento, as empresas regionais tiveram nos últimos anos um desempenho muito positivo, geralmente superior ao dos grupos internacionalizados no que envolve o quesito do faturamento.

As ações de internacionalização e centralização de capitais entre 1995 e 2001 implicaram profundas mudanças na questão concorrencial do ramo supermercadista brasileiro, marcando uma inversão inédita, na qual grande parte das operações até 1997 enquadradas no conjunto de vinte maiores empresas supermercadistas de operação no país deixaram de ser operadas por agentes de capital endógeno, em virtude de processos de fusão e aquisição que as acometeram. Estes movimentos podem ter sido os mais importantes no que envolve a renovação dos agentes regionais e de capital nacional deste ramo, no entanto, outras ocorrências pesaram na estruturação do topo da atividade, sobretudo para aqueles grupos de capital externo, como será abordado a seguir em nosso trabalho.

2.2.4. A evolução do ramo supermercadista no Brasil após 1995 (modernização tecnológica e remodelação organizacional e relacional)

Neste item do trabalho apresentamos as mudanças de cunho tecnológico, organizacional e relacional nas esferas de administração, distribuição e comercialização, bem como as questões relacionais, com fornecedores, funcionários e clientes que tiveram aceleração em suas transformações, concomitantemente à entrada e consolidação inicial de várias empresas estrangeiras no ramo supermercadista brasileiro na década de 1990. Calcados em suas experiências internacionais prévias e nas grandes capacidades de investimento, tais grupos foram capazes não apenas de reorganizar-se, considerando as operações próprias e as alterações promovidas naquelas que foram por elas adquiridas, mas também de incentivar reorganizações nas práticas comerciais das demais empresas do ramo supermercadista que não conseguiram adquirir, por meio do imperativo concorrencial.

Como buscamos em nosso trabalho analisar as maiores empresas do ramo supermercadista e, como mostrado no Quadro 4 (página 96), grande parte daquelas de capital nacional foram incorporadas pelo capital estrangeiro, neste item exploramos principalmente

as ações nas quais as empresas internacionalizadas contribuíram direta ou indiretamente para as mudanças de cunho tecnológico, organizacional e relacional de interesse da pesquisa.

Paulatinamente, com a crescente entrada das redes internacionais, os primeiros anos do Plano Real foram marcados pela aceleração da busca por aprimoramentos tecnológicos nas operações supermercadistas, então tidos como a principal forma de ampliar a produtividade das empresas, tanto que autores, como Rojo (1998a; 1998b), Silva; Famá (1999) e Sesso Filho (2003) chamam a atenção para a intensificação da modernização da atividade neste período. O ponto de partida deste processo se deu logo que a estabilização da moeda rompeu a lógica da obtenção de ganhos inflacionários pelas empresas supermercadistas, como já discutimos no Subcapítulo 2.1 e que, com isso, permitiram que fossem negligenciadas uma série de ineficiências operacionais e atrasos tecnológicos no setor (SESSO FILHO, 2003).

Perdendo as possibilidades de ganho inflacionário, o primeiro movimento constatado por Lepsch, *apud* Silva; Famá (1999, p. 9), para as empresas do ramo foi o de elevação das margens-objetivo[52] de comercialização, aumentando os ganhos advindos da venda dos produtos ao consumidor para compensar a perda dos ganhos financeiros com a inflação de outrora. No entanto, como aponta Rojo (1998a, p. 27), logo após a instituição do Plano Real, diminuíram as diferenças de preços entre os distintos supermercados e, considerando as relações concorrenciais instaladas, foi explicitada a necessidade de modernização operacional, que proporcionando aprimoramentos dos procedimentos das empresas do ramo, permitiria uma redução das margens-objetivo e a oferta de preços menores aos consumidores, agregando competitividade a sua empresa condutora. Esta é a base do cenário econômico/concorrencial que acentuou a adoção de novas tecnologias pelas empresas do ramo pós-meados da década de 1990. Neste cenário, a própria entrada de empresas internacionalizadas no mercado nacional ampliou as pressões sobre os agentes pré-instalados na busca pela modernização.

> No varejo de alimentos, particularmente, a entrada de novos competidores sempre foi fácil. Porém, com a globalização da economia, as mudanças do varejo chegando mais rápido, a introdução de novas tecnologias e a necessidade de escala, isso vêm mudando. No Brasil, a entrada de grandes redes varejistas internacionais vem aumentando a concorrência do setor. Além disso, com o processo de estabilidade econômica, passou-se a se verificar menos disparidades entre os preços praticados reforçando a necessidade de diferenciação. Com isso, o segmento de hiper e supermercados já apresenta uma forte concorrência no país. Os principais fatores de concorrência são preço, crédito ao consumidor e qualidade dos

[52] Margem-objetivo é a margem de lucro visada para a obtenção com certa operação, no caso dos supermercados, com a venda dos produtos ao consumidor.

> serviços prestados, o que implica investimentos em expansão e busca constante de maior eficiência (BNDES, 1996, p. 28).

Esta colocação mostra a urgência com que a modernização foi posta como objetivo para os agentes instalados, que se viam em uma situação de redução das diferenças no quesito do preço ao consumidor, com um aumento da tensão concorrencial, somado por um marcante atraso tecnológico. No entanto, sem que a competitividade e, consequentemente, lucratividade objetivada seja atingida e permita a distinção da empresa frente seus concorrentes, as ações de modernização e de aumento da produtividade por ela implantadas não possuem sentido. Os novos instrumentos e as mudanças organizacionais aplicadas são apenas meios pelos quais um fim maior, o da lucratividade, é visado. Conforme Castells (2012, p. 137):

> Assim, as empresas estarão motivadas não pela produtividade, e sim pela lucratividade e pelo aumento do valor de suas ações, para os quais a produtividade e a tecnologia podem ser meios importantes, mas com certeza, não os únicos. [...] A lucratividade e a competitividade são os verdadeiros determinantes da inovação tecnológica e do crescimento da produtividade.

Conforme nosso levantamento bibliográfico, a reorganização do segmento supermercadista deste período abrangeu também profundas alterações dos procedimentos internos a cada empresa, nas estruturas de administração, distribuição e comercialização, com a intensificação do uso de mecanismos tecnológicos, tendo desdobramentos incidindo notadamente nas questões de distribuição logística e de relacionamento com os trabalhadores, fornecedores e consumidores.

Segundo informações contidas em Sesso Filho (2003) o processo de automação das lojas do ramo supermercadista pode ser dividido em dois: 1) automação de frente (dos caixas), que objetiva um atendimento mais rápido do consumidor, a geração de informações sobre as vendas e a possibilidade de redução do número de caixas, ampliando a área de vendas e; 2) automação de retaguarda, relacionada à análise das demais informações, promovendo um melhor gerenciamento dos estoques e uma menor necessidade de mão de obra.

Com aplicação destacada tanto no que envolve os componentes da rede intragrupo, quanto o relacionamento com fornecedores e consumidores, estão os seguintes mecanismos: 1) *Efficient Consumer Response* (ECR), que permitem a obtenção, processamento e transmissão de informações dos hábitos consuntivos, procurando obter eficiência em quatro áreas: sortimento da loja, sistemas de reposição, promoções e introdução de novos produtos e; 2) *Eletronic Data Interchange* (EDI), que é parte integrante do primeiro e consiste na

comunicação direta de dados entre computadores da própria empresa e de fornecedores (SESSO FILHO, 2003).

Na esfera intragrupo, ressaltamos que na década de 1990 ocorreram grandes mudanças também na relação entre empresas e trabalhadores, com uma tomada crescente de iniciativas como a criação de grupos de funcionários, pesquisas para identificar necessidades e prioridades de melhoria, estabelecimento de política de incentivos, treinamento e desenvolvimento gerencial, incentivo à carreira, programas de benefícios e fomento ao trabalho em equipe (ROJO, 1998a), com o funcionário passando a ser visto como um instrumento para a melhoria na qualidade de atendimento e de obtenção de informações dos problemas operacionais e das opiniões dos consumidores sobre o serviço (ROJO, 1998b)[53]. Também destacamos a terceirização de atividades não essenciais (BNDES, 1996), a redução e/ou extinção de certas funções em decorrência da automação comercial, a qual tecnologias como o correio eletrônico, o código de barras, a balança acoplada aos caixas, tiveram grande peso, e a ampliação da intensificação do trabalho, com a busca pela diminuição do tempo improdutivo dos trabalhadores (CAVALCANTI, 2011), (FRANÇA JUNIOR, 2010).

Complementando a redução da necessidade de trabalho vivo e a intensificação da extração da mais valia apontadas nas obras destes dois últimos autores que analisaram especificamente a atividade supermercadista, apontamos que o caráter ideológico das novas práticas concorrenciais, colocado por Alves (2000, p. 232) no contexto geral da reestruturação produtiva no Brasil da década de 1990, também é representativo no ramo dos supermercados, como expresso pelo fato de o treinamento dos empregados ter deixado de ter apenas um caráter técnico-operacional, incorporando também o caráter comportamental (ou motivacional) e até mesmo manipulatório (disciplinador), preocupado em neles despertar uma postura cooperativa. É sintomático dessa situação que os trabalhadores dos supermercados sejam comumente chamados nos sistemas de áudio das lojas como "colaboradores" e até mesmo "associados" no caso de lojas do Walmart.

Outra importante mudança em âmbito intragrupo se deu no sistema logístico, como relatado em BNDES (1996), sobre a instituição da tendência de concentração logística por meio de estruturas como os centros de distribuição (CD). É provável que este movimento tenha visado a redução do peso da distribuição sobre a cadeia, que até então girava entre 12 a 14% (BNDES, 1996). A citação a seguir explicita, tomando o exemplo do Grupo Pão de

[53] Chamamos a atenção para o fato de que Francisco Rojo é mestre e doutor em marketing e suas duas obras utilizadas neste trabalho tem mais um caráter descritivo e propositivo no que tange a melhoria da produtividade em supermercados, pouco apresentando um viés crítico.

Açúcar, a intensidade com que a concentração logística se colocou como um imperativo no período:

> Em 2000 a CBD inaugurou mais seis centros de distribuição, fechando o ano com uma área total de 350.000 metros quadrados [...] Como a centralização proporciona maior controle da cadeia de suprimentos, os benefícios esperados são: aumento da presença desses produtos nas lojas, devido à melhor gestão de estoques; maior controle de qualidade; redução de quebras e um significativo descongestionamento das portarias das lojas, devido à nossa capacidade de concentrar cargas e eliminar pequenas entregas. [...] Com esses investimentos, demonstramos flexibilidade e agilidade na expansão de nossa área de armazenagem, construindo uma estrutura que nos permitirá operar com eficiência em um mercado de alto crescimento e elevada competitividade. (GPA, 2000, p. 29).

A rapidez com que se deu a construção de centros de distribuição dessa empresa foi correlata à velocidade do crescimento do número de lojas e da extensão de sua rede intragrupo no período por meio da aquisição de concorrentes menores, reforçando a ideia, apresentada no Item 5.5, de que as grandes empresas do ramo são impelidas à ampliação ou construção de mais centros de distribuição para aumentar a capacidade de abastecimento e suprir o crescimento da quantidade de lojas sob seu controle.

Este movimento de construção de centros de distribuição na década de 1990, expressa uma busca pela concentração das etapas de movimentação de mercadorias, no qual tal estrutura logística passa a realizar parte importante da estocagem dos produtos, outrora dispersa em cada loja individual. Complementando, conforme fica implícito em GPA (2002, p. 20), que afirma "Em Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro, Fortaleza e Recife (inaugurado no segundo semestre de 2002), a Companhia opera CDs multicategoria, que atendem a determinadas regiões com raio de atuação de até 600 quilômetros", a ampliação da rede intragrupo acima de determinadas distâncias requer consigo a construção de novos centros de distribuição para melhor abastecimento das unidades, sinalizando que para grupos que possuem operações amplamente difundidas, a desconcentração dos centros de distribuição, com a construção de mais unidades, torna-se um complemento necessário à concentração das operações logísticas em estruturas do tipo, conforme a rede intragrupo seja estendida.

As transformações no relacionamento dos supermercados com os clientes se deram em uma conjuntura de importantes modificações nos hábitos consuntivos, decorrentes de fatores sociais, culturais e econômicos como os relacionados às mutações nas famílias, com mais homens fazendo compras, diminuição do número de membros, dentre outras (BNDES, 1996), mas também manifestos em uma maior preocupação quanto a produtos saudáveis, maior

participação da alimentação fora de casa e aumento da compra de alimentos semiprontos (BNDES, 2001).

> A escolha da oferta em quantidade e qualidade está ligada a uma correta definição do mix oferecido que alcance a preferência dos clientes-alvo através da seleção de mercadorias que proporcionem combinação ótima entre margem e giro. (BNDES, 1998, p. 24).

Nesta linha, ações como as de *marketing* de relacionamento, fidelização de consumidores (BNDES, 1996) e de programas como os "Comitês de Clientes"[54] se tornaram comuns, sendo, em essência, mecanismos de aproximação com os consumidores, a partir das quais, observando as modificações de seus hábitos e desejos consuntivos é possível obter informações que sirvam de base para a orientação das futuras mudanças operacionais.

Fora isso, é possível perceber também um esforço paralelo de adoção de uma estrutura multiformato (conforme detalhamos mais adiante) pelos maiores grupos. Esta estrutura é em nossa opinião, uma forma pela qual algumas empresas buscaram se adequar às diferentes demandas, permitindo um alargamento da base de clientes e o suprimento mais frequente de suas demandas, considerando a diversidade dos tipos de compras de acordo com o uso do tempo cotidiano, os produtos que os clientes desejam adquirir em cada momento, bem como suas diferentes características socioeconômicas (mais detalhes no Capítulo 5 e Subcapítulo 3.5).

Quanto às mudanças da relação entre os produtores e os supermercados, consideramos que as mais importantes se concentram em dois pontos: 1) crescente busca pelo estreitamento das relações aproveitando as novas tecnologias para o compartilhamento de informação e; 2) passagem do poder impositivo dos produtores para as grandes empresas de varejo, sobretudo, a partir dos anos finais da década de 1990.

Quanto ao primeiro ponto, como o varejo encontrava-se em vias de modernização, a solução para maximizar o resultado da tecnologia requeria o acompanhamento por parte de seus fornecedores. Sendo assim, a informatização crescente e os novos métodos de controle e gerenciamento de estoques, espaço e categorias de produtos nos supermercados, requisitaram e forçaram investimentos em informatização e automação também dos fornecedores (BNDES, 2001). Do lado destes últimos, a necessidade de se adaptar ao mercado, buscando obter

[54] Segundo C. P, chefe de operações de uma loja P. A, de São José do Rio Preto (SP), o Comitê de Clientes funciona assim: "[...] a gente seleciona alguns clientes através de um sistema, vê o perfil de compra dele, a frequência dele na loja e todos os meses a gente reúne esse pessoal aqui na loja e bate papo, faz um café com eles aqui, e eles vão mostrar para gente os pontos positivos, os pontos negativos, onde que a gente precisa melhorar, onde a gente está legal e é só manter".

informações mais detalhadas do consumo de seus produtos, fez com que os produtores também se interessassem em modernizar-se, aproximando-se do varejo (SESSO FILHO, 2003, p. 44).

> Quando o produto é vendido na loja essa informação é enviada ao fornecedor, que sabe a quantidade exata, por loja, a ser enviada ao CD. Assim que a mercadoria chega ao Centro de Distribuição, é imediatamente direcionada às lojas, permanecendo pouco tempo em estoque. [...] O diferencial do sistema é a informação: quanto mais efetiva ela for, menor terá de ser o investimento em estoque e maior o ganho em velocidade e vantagem competitiva. (GPA, 2002, p. 21).

Tanto os instrumentos de ECR, quanto os de EDI, já comentados, faziam parte do pacote de modernização, em parte, induzida pelo varejo sobre seus fornecedores. Quanto ao primeiro instrumento, suas vantagens na aplicação se apresentavam, em toda a cadeia, na redução de estoques, promoções de produtos mais eficientes e melhor introdução de novas mercadorias (SESSO FILHO, 2003, p. 35), dentre outros aspectos. Para os atacadistas e varejistas ainda possibilita um melhor fluxo de caixa, maior eficiência dos estoques e redução dos custos administrativos; enquanto para a indústria, os maiores benefícios se concentram na maior eficiência da produção, melhor gerenciamento do inventário e eficiência das promoções. (SESSO FILHO, 2003, p. 35). Quanto aos instrumentos de EDI, é possível destacar que eles permitem o envio rápido e automático dos pedidos de compra do varejo para a indústria de acordo com o nível de estoques, gerando um sistema de encomendas contínuo, capaz de auxiliar na rapidez do giro das mercadorias (BNDES, 1996).

Conjuntamente, esses sistemas, permitiam, de acordo com o estudo de BNDES (1996), a otimização dos custos relativos à cadeia global de distribuição, bem como um melhor planejamento da produção e de estoque e uma análise contínua do desempenho de vendas dos diferentes produtos. Sua implantação possibilitou um estreitamento das relações varejistas e fornecedores, permitindo uma troca rápida e constante de informações relacionadas ao consumo nas lojas e seu nível de estoques (BNDES, 1996). Entretanto, como a obtenção destas informações ocorre a partir das operações de vendas do varejista, estes passam a galgar uma posição privilegiada (BNDES, 2001, p. 11) em seu controle, disponibilidade e aplicação.

Conforme Kumar (1997, p. 834), a grande atividade varejista vinha, na década de 1990: "also reconfiguring the value chain. They are using their power to demand changes from powerful manufactures and driving the manufacture's pricing, product, promotion, and sales strategies". No cenário brasileiro do ramo, destacamos que o processo de modernização conjunta (supermercadistas-fornecedores), em vias de fortalecimento já nos primeiros anos do

Plano Real, somou-se, no final da década de 1990, ao ciclo de aquisições que aumentou a concentração da participação das grandes empresas nas vendas e, com isso, as economias de escala das maiores redes, culminando na segunda alteração da relação entre supermercados e fornecedores.

Retomando um tema colocado anteriormente, o processo de fusões e aquisições de 1997 a 2001 envolveu, de um lado, as maiores redes supermercadistas, notadamente aquelas estrangeiras ou que tinham participação de capitais externos, dotadas de farto acesso a tecnologias de gestão, informação e capitais, e que tinham interesse em crescer rapidamente, concentrando e/ou estendendo espacialmente, suas operações no mercado brasileiro, expandindo os mercados de atuação e obtendo vantagens concorrenciais a partir de ganhos de escala e, de outro lado, um conjunto de empresas menores, regionalmente consolidadas, que enfrentava dificuldades frente a uma nova e mais apurada realidade concorrencial, porventura em situação de atraso na implantação de mecanismos de automação/informatização. Estes fatos, acrescidos de uma baixa interferência governamental e uma situação cambial benéfica ao capital externo, formaram um ambiente propício a uma intensa rodada de aquisições.

Somado a já colocada necessidade de troca de informações entre varejista e fornecedor, esses movimentos de concentração e centralização de capitais do ramo fizeram com que, em muitos casos, estes últimos ficassem cada vez mais dependentes de uma gama restrita de varejistas para escoar parcelas significativas de sua produção, intensificando a migração do poder de mercado da indústria para o varejo, pressionando sua margem de comercialização e os obrigando-os a buscar formas de diminuir seus custos (SESSO FILHO, 2003, p. 49), para o repasse de menores preços ao comércio[55]:

> [as redes varejistas] Passaram a impor as regras no relacionamento comercial com mão-de-ferro, de forma ditatorial mesmo. Estabeleceram contratos de longo prazo. Além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidou-se como rotina no mercado exigências de descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições chamadas "enxovais" para inaugurações de lojas[56]. (BLECHER, 2002a).

[55] Esta vantagem do comércio continua nos dias de hoje, como expresso pela fala de Gabriel Naouri, ex-diretor de marketing da marca Garnier, da L'Oréal e atualmente diretor de inovações do Casino, em entrevista para Rolli (2014). Segundo ele: "Aprendi a força da relação entre fabricante e varejo quando o Walmart era responsável por 50% das vendas do Garnier Fructis. Se dissessem que queriam que a tampa do produto fosse redonda, e não quadrada, mesmo que tivéssemos investido milhões e milhões em marketing, tínhamos de mudar tudo".

[56] De acordo com Blecher (2002a), enxoval é a mercadoria que os fornecedores cedem gratuitamente aos supermercados quando estes vão abrir uma nova loja.

Blecher (2002a) também ressalta o papel dos processos de centralização de capitais na atividade supermercadista que, segundo ele, promoveu uma série de assimetrias que subjugaram[57] os produtores aos preços de compra pretendidos pelos supermercados, cuja intransigência, por sua vez, contribuiu inclusive para a estabilização da moeda nacional. Por último, frisamos o primeiro parágrafo de seu trabalho como síntese das pressões que envolviam até mesmo as grandes indústrias, apresentando a fala de um presidente de uma indústria do setor de alimentos com faturamento próximo a R$ 2 bilhões na época. Segundo ele:

> Não revele meu nome nem minha empresa. Seríamos jogados para fora do mercado. Quem critica a maneira como as grandes redes agem sofre represália. Esteja certo disto: ou vão punir todas as empresas citadas na reportagem, ou pegarão algumas para dar o exemplo. Se você ficar refém das grandes redes, está perdido. A cada negociação de contrato elas vêm com novas exigências de descontos e com taxas que corroem nossa margem. Essas redes nos obrigaram a buscar alternativas. Dobramos nossa força de vendas e atendemos agora 60 000 clientes. Até dois anos atrás, 30% de nossa produção seguia para as prateleiras das grandes redes. Hoje são pouco mais de 20%. O que estamos fazendo é limitar os volumes. Vamos reduzir ainda mais essa dependência. É preciso jogar duro na negociação. Meu diretor de vendas gasta mais de um terço de seu tempo em discussões exaustivas com o pessoal dos supermercados, e nem poderia ser diferente. Acredite: mesmo não aceitando, algumas dessas taxas são lançadas à revelia, nas duplicatas. É uma confusão. São milhares de notas, contas que a tesouraria não tem como conciliar. Também tivemos de separar, no orçamento de marketing, as despesas do ponto-de-venda das de publicidade. Hoje uma posição na ponta de gôndola chega a custar 10 000 reais por mês. Como o ponto-de-venda é um aspirador de dinheiro, acaba sobrando muito pouco para as campanhas publicitárias. As consequências de tudo isso são margens achatadas e dificuldade para colocar produtos novos nas prateleiras, para inovar. (BLECHER, 2002a).

Além das pressões exercidas por supermercadistas em tentativas de redução dos preços de aquisição das mercadorias, cobranças diversas e da venda de posições nas gôndolas de maior rotatividade, a entrevista supracitada mostra que uma das alternativas da grande indústria para escapar desta relação danosa com as grandes redes supermercadistas é, justamente, diminuir a sua dependência na venda de seus produtos por meio delas, para tal, voltando suas ações aos pequenos comerciantes. Assim, levantamos a ideia de que as relações entre fornecedores e supermercados são verticais, calcadas nas assimetrias quanto ao tamanho e dependência de um agente em relação ao outro. Quando um varejista se torna grande ou importante demais para um produtor, ele passa a ter as chances de ditar as regras, agora, caso

[57] O acirramento das tensões foi tamanho, que conforme Blecher (2002a) surgiram Comissões de Inquérito Parlamentar (CPIs) em diversos estados para a investigação das queixas dos fornecedores.

o fornecedor tenha suas relações estabelecidas em grande parte com pequenos comerciantes, aí a balança se inverte, pois a força individual destes últimos não é suficiente para exercer fortes pressões, visto que a presença de determinados produtos nas gôndolas dos supermercados pode ser fundamental para o varejista manter a sua clientela.

Em linhas gerais, é possível observar no conjunto supermercadista brasileiro da década de 1990, a adoção de todos os quatro caminhos para o aumento dos lucros expostos por Castells (2012, p. 137), são eles: reduzir os custos da produção (começando pelos de mão de obra); aumentar a produtividade; ampliar o mercado e; acelerar o giro do capital. Frisamos que todos os meios empregados na produção desses resultados estão interligados, não apenas por fazer em parte de um mesmo objetivo, mas por produzirem desdobramentos em mais de um destes caminhos, a exemplo da aplicação mais intensiva de tecnologias, que permite tanto o acréscimo de produtividade, quanto amplia o número os mercados passíveis de exploração.

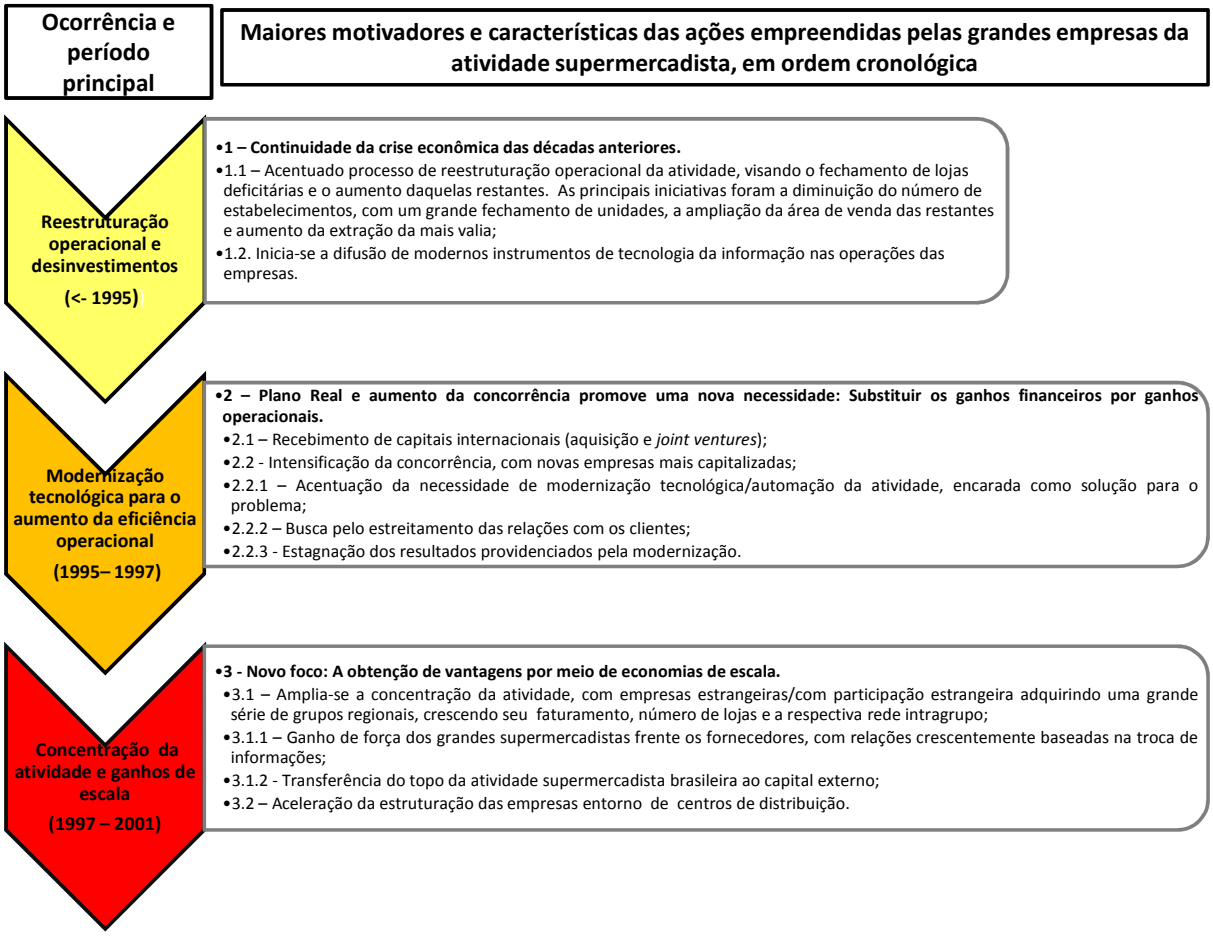
Nesse sentido, os meios empregados na reorganização da atividade supermercadista brasileira da década de 1990 se dividem em dois principais, quando analisamos o âmbito intragrupo: 1) medidas que incidem sobremaneira em âmbito nas táticas operacionais da própria empresa, relacionadas principalmente à sua estrutura organizacional e operacional, incluso com os trabalhadores; e 2) medidas com destacados desdobramentos externos nas relações do ramo supermercadista com consumidores e fornecedores. A seguir, apresentamos sinteticamente as principais iniciativas já apresentadas neste item e que foram colocadas em prática para a ampliação da lucratividade nas empresas do ramo.

Na questão intragrupo, destacamos que as principais mudanças aplicadas se deram no sentido do fechamento de lojas com desempenho baixo, de forma concomitante à ampliação da área de vendas daquelas restantes e nas novas unidades (BNDES, 1998). No conjunto de estruturas intragrupo, foi constatada uma crescente aplicação de tecnologias da informação, principalmente representadas por meio de instrumentos de EDI e ECR (ROJO, 1998a; 1998b), (SILVA; FAMÁ, 1999), (SESSO FILHO, 2003), que permitiram a busca por novos mercados (países, regiões e cidades) de atuação (KUMAR, 1997), (REARDON; GULATI, 2008) e a unificação das etapas de logística e de armazenagem em centros de distribuição. Já o processo de aquisições de grupos locais e regionais permitiu um rápido crescimento da rede intragrupo de algumas empresas, notadamente aquelas compostas por capital internacionalizado que, apoiadas principalmente na tática de centralização de capitais, ampliaram suas economias de escala e mercados de atuação e/ou reforçaram sua presença naqueles já operantes.

Na relação das empresas com os trabalhadores, as principais mudanças desse período foram a menor necessidade de trabalho vivo, tanto em decorrência da modernização tecnológica, quanto da terceirização de atividades não essenciais, bem como a difusão de uma cultura cooperativa (manipulatória e disciplinadora) e de intensificação do trabalho, com a redução do tempo livre (ALVES, 2000), (CAVALCANTI 2011), (FRANÇA JUNIOR, 2010) (ROJO, 1998a). Na relação com os agentes econômicos responsáveis pela produção e distribuição, foi possível constatar uma base cada vez mais fundamentada na obtenção, domínio e troca de informação, passando ao varejista uma posição de destaque, com capacidade de exercer fortes pressões no sentido de achatar suas respectivas margens, e instituir um controle rígido sobre os prazos e qualidade das mercadorias (KUMAR, 1997; BLECHER, 2002a). Também foi possível perceber um estreitamento nas relações com a clientela, com novas práticas de relacionamento para a obtenção de informações que permitissem mudanças nas políticas empresariais e a fidelização dos consumidores (BNDES, 1996).

Por último, considerando os fenômenos contidos nos capítulos 2 e 3, foi possível perceber que o ramo supermercadista brasileiro foi reestruturado basicamente em função de três elementos ao longo da década de 1990: 1) por conta de uma tentativa de adaptação das empresas à continuidade de uma conjuntura econômica adversa, de longa data e que no início da década de 1990 continuava exercendo pressões negativas na atividade; 2) em função da entrada de capitais estrangeiros (1996-1997) e posterior centralização de capitais promovidas por tais agentes (1997-2001) e; 3) concomitantemente, pela reorganização das operações no nível de cada empresa, na qual as relações com os fornecedores, funcionários e produtores foram profundamente alteradas para fornecer elementos que contribuíssem à busca pela lucratividade em um cenário concorrencial em vias de acirramento. Na Figura 5 apresentamos a síntese deste processo.

Figura 5: Principais ocorrências da restruturação do ramo supermercadista brasileira na década de 1990.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (análise extraída a partir de múltiplas fontes) (2015).

Referências bibliográficas do capítulo

ALDI. **The Aldi Story**. Disponível em: <https://corporate.aldi.com.au/en/about-aldi/aldi-history/>. Acesso em: 18 dez. 2015.

ALMEIDA. Fernando. **Experiências empresariais em sustentabilidade** - avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009. 256 p.

ALVES. Giovani. **O novo e precário mundo do trabalho**. São Paulo, Boitempo. 2000. 367 p.

BNDES. **Comércio Varejista - Supermercados**. 1996. Rio de Janeiro. BNDES, 1996. 33 p.

_____. **Hiper e supermercados no Brasil**. 1998. BNDES, 1998. 40 p.

_____. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. 2001. BNDES, 2001. 26 p.

BRASIL. Lei nº 5727, de 4 de Novembro de 1971. Dispõe sôbre o Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), para o período de 1972 a 1974. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=120837>. Acesso em 01 set. 2015.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização Material, Economia e Capitalismo** - Séculos XV - XVIII – Os jogos das trocas. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009a. 598 p.

_____. **Civilização Material, Economia e Capitalismo** - Séculos XV - XVIII - O tempo do mundo. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009b. 626 p.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012. 698 p.

CAVALCANTI. Herodes Bezerra. **Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo**. 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CLEPS, Geisa Deise Gumiero. **Estratégias de reprodução do capital e as novas espacialidades urbanas: o comércio de auto-serviço em Uberlândia** (MG). 2005. 312 fls. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro. 2005.

CONCHA-AMIN. Mônica; AGUIAR, Danilo Rolim Dias de. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 45-56, jan-abr. 2006.

CORREA. Roberto Lobato. Diferenciação sócio-espacial, escala e práticas espaciais. **Cidades**. Presidente Prudente, n.6, v.4, p.62-72, 2007.

COSTA, Armando João Dalla. A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do pão de açúcar. **Cadernos da escola de negócios da Unibrasil**. Curitiba, v.1, n. 2, p. 65-84, jan-jun. 2004.

_____. O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: Um caso de sucesso. **Ciência e Opinião**, Curitiba, v. 1, n.2, p.21-43. 2003.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987. 197 p.

DELOITTE. **Global Powers of Retailing** - Embracing Innovation. Londres: Deloitte, 2015. 44p.

ELLICKSON, Paul. **The evolution of supermarket industry** - From A&P to Wal-Mart. 2011. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=181 4166>. Acesso em: 05 set. 2015.

FOLHA DA NOITE. Autênticos "supermercados" funcionarão em São Paulo, **Folha da Noite**, São Paulo, 23. Abr. 1953, p. 5.

FRANÇA JUNIOR. Luzimar Barreto. **Trabalho e reestruturação na rede Carrefour - Uma análise crítica**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp. 1991. 178 p.

GOMES, Vinicius Biazotto. **A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR)**. 2013. 200 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

_____. A questão escalar e a conformidade espacial do circuito superior supermercadista no Brasil contemporâneo. In: III Simpósio Internacional Cidades Médias, n.1, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do: III Simpósio Internacional Cidades Médias**: 2015. P. 1 - 20.

GPA. **Relatório Anual 2000.** São Paulo, Edelman. 2000. 53 p.

_____. **Relatório Anual 2002**. São Paulo, Contadino. 2002. 59 p.

GUIMARÃES, Leonardo Eustáquio; LEE, Francis. Levantamento do perfil e avaliação da frota de veículos de passeio brasileira visando racionalizar as emissões de dióxido de carbono. **Sociedade e Natureza**, Uberlândia, V.22, n.2, p.577-592, dez. 2010.

HARVEY, David. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2011. 202 p.

HOBSBAWN. Eric John Ernest. **A era das revoluções** – 1789 – 1848. 33. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014. 531 p.

HUBNER, Ricardo. **Na intimidade do sucesso**. Curitiba: Edição Ricardo Hubner, 2009. 268 p.

JESSEN, Ralph; LANGER, Lydia. **Transformations of retailing in Europe after 1945**. Surrey: Ashgate, 2012. 203 p.

KNOKE, William. O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos: Confrontos e contrastes. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p. 91–103, out–dez. 1963.

KPMG – **Pesquisa de fusões e aquisições 2015** – Primeiro semestre. São Paulo, 2015. 49 p.

KUMAR, Nirmalya. The revolution in retailing: From market driven to market driving. **Long Range Planning**, Londres, v. 30, n.6, p. 830-835, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores 2** – A saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp, 2005. 324 p.

MATTOSO. Jorge. **O Brasil desempregado** - Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90. São Paulo: Fundação Perseu Ábramo, 1999. 49 p.

MCNAIR, Malcolm Perrine.Significant trends and developments in the postwar period. In: Smith A. B (Ed.). **Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the University**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958, p. 1-25.

NERI, Marcelo. **A nova classe média: o lado brilhante da pirâmide social**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PIKETTY, Thomas. **O Capital no século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014. 669 p.

PINTAUDI, Silvana Maria. **Os supermercados na grande São Paulo** - contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

_____. O lugar do supermercado na cidade capitalista. **Geografia**. Rio Claro, V. 9, n. 17-18, p. 37-54, 1984.

POCHMANN, Márcio. **Nova classe média? O trabalho na base de pirâmide social brasileira**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

REARDON, Thomas; BERDEGUÉ. Julio. The rapid rise of supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, v.20, n.4, p.371-388. 2002.

REARDON, Thomas; GULATI, Ashok. **The Rise of Supermarkets and Their Development Implications**. 2008. Disponível em: <http://www.ifpri .org/sites/default/files/pu bs/pubs/dp/ifpridp00752.pdf>. Acesso em: 06 set. 2015.

ROJO, Francisco José Grandis. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.4, p.26-36, out/dez. 1998a.

_____. **Qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor** - supermercados no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998b. 175 p.

SANDRONI. Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999. 649 p.

SANTOS. Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: EDUSP, 2002. 384 p.

_____. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec, 1988.

_____. **O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. São Paulo: Francisco Alves, 1979.

SÃO PAULO. Lei nº 7208, de 13 de Novembro de 1968. Define e caracteriza supermercado, e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.c om.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/1968/721/7208/lei-ordinaria-n-7208-1968-define-e-caracteriza-supermercado-regulamenta-seu-funcionamento-e-da-outras-providen cias?q=7208>. Acesso em 06 set. 2015.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 216 fls. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SILVA, Carlos Henrique Costa da. **O tempo e o espaço do comércio 24 horas na metrópole paulista**. 2003a. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro. 2003.

SILVA. Silvio Lummertz. **Estratégias empresariais**: O caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

SILVA, Guilherme Mazzoni de Oliveira; FAMÁ, Rubens. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e consequências. In: I Seminários em Administração Junior, nº 1, São Paulo. **Anais do I Seminário em Administração Junior**. São Paulo: USP, 1999. P. 1-15.

SMITH, Neil. **Desenvolvimento Desigual**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

SOJA, Edward. **Geografias pós-modernas** - A reafirmação do espaço na teoria social crítica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 324 p.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986. 408 p.

SOUSA, Guilherme Moreira de. **A produção do espaço urbano em Presidente Prudente-SP**: Estudo sobre o setor de super e hipermercados. Relatório Científico. Presidente Prudente. 2013.

STILMAN, Meyer. **O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo**. São Paulo: Edusp, 1962. 378 p.

SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS. v. 40, n. 454. abr. 2014.

VELOSO, Fernando; VILLELA, André; GIAMBIAGI, Fabio. Determinantes do "Milagre" econômico brasileiro (1978-1973): Uma análise empírica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 62, n.2, p.221-246. abr/jun. 2008.

WHITACKER, Arthur Magon; MIYAZAKI, Vitor Koiti. O estudo das formas da cidade no âmbito da Geografia Urbana. Apontamentos metodológicos. **G.O.T. - Geografia e Ordenamento do Território, Revista Electrónica**. Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território. 2012.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet*

ABRAS. **Ranking ABRAS/SuperHiper 2015 mostra os grandes números do setor e as maiores empresas**. 2015. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>. Acesso em: 12 jul. 2015.

APAS. **Abras divulga ranking de supermercados**. 2009. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/m5_imprime.asp?cod_noticia=3171&cod_pagina=1222>. Acesso em: 30 dez. 2015.

BLECHER. Nelson. **A ditadura do Varejo**. 2002a. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/768/noticias/a-ditadura-do-varejo-m0052384>. Acesso em: 29 set. 2015.

_____. **Eu tenho a força.** 2002b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/768/noticias/eu-tenho-a-forca-m0050606>. Acesso em: 29 set. 2015.

BLOOMBERG. **Karl Albrecht Jr**. 2015. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/bloomberg/bilionarios/karl-albrecht-jr>. Acesso em: 18 dez. 2015.

CENCOSUD. **Overview by country**. 2015. Disponível em: <http://www.CENCOSUD.com/inversionistas/investor-overview/?lang=en>. Acesso em: 19 dez. 2015.

COSTCO. **History**. 2015. Disponível em: <http://www.costco.com.au/About/Hist ory.shtml>. Acesso em: 18 dez. 2015.

DIA%. **Historia**. 2015. Disponível em: <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>. Acesso em: 18 dez. 2015.

DINIZ, Abílio. **O Brasil na era dos supermercados**. 2015. Disponível em: <http://abiliodiniz.uol.com.br/eu-abilio/opiniao/o-brasil-na-era-dos-supermercados.ht m>. Acesso em: 30 ago. 2015.

EXAME. **Em cima da hora**. 1998. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/673/noticias/em-cima-da-hora-m0046009>. Acesso em: 19 jan. 2016.

FAPESP. **Memória Roda Viva** - Entrevista Abílio Diniz. 1987. Disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/263/entrevistados/abilio_diniz_1987.htm>. Disponível em: 17. Dez. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Comptoirs chega ao Brasil**. 1998. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi02109827.htm>. Acesso em: 19 jan. 2016.

GROUPE CASINO. **History**. 2015. Disponível em: <http://www.groupe-casino.fr/en/the-group/history/>. Acesso em: 18 dez. 2015.

KROGER. **History of Kroger**. 2015. Disponível em: <http://www.thekroge rco.com/about-kroger/history-of-kroger>. Acesso em: 19 dez. 2015.

LIDL. **História**. 2015. Disponível em: <http://www.lidl.pt/pt/historia.htm>. Acesso em: 19 dez. 2015.

METRO. **Our History**. 2015. Disponível em: <http://www.metrogroup.de/en/metro-cash-and-carry/about/history>. Acesso em: 19 dez. 2015.

OGAWA. Alfredo. **Há vida após a venda**. 2000. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/714/noticias/ha-vida-apos-a-venda-m0053472>. Acesso em: 23 fev. 2016.

ROLLI. Cláudia. **Herdeiro do Casino quer liderar e-commerce**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/152446-herdeiro-do-casino-quer-liderar-e-commerce.shtml>. Acesso em 22 set. 2015.

SOUSA, Viviane. **Bom momento para fazer aquisições**. 2015. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/aquisicao-a-hora-e-essa>. Acesso em 30 set. 2015.

STAERTZEL. Lane. **Carrefour in China. A Crossroad between East and West**. 2015. Disponível em: <http://bear.warrington.ufl.edu/oh/IRET/Student%20Experience/Carrefour%20Essay%20Edited.pdf>. Acesso em: 18. dez. 2015.

SUPERMERCADOMODERNO. **Ranking Supermercados**. 2015b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38>. Acesso em 12 ago. 2015.

TARGET. **Target Through the years**. 2015. Disponível em: <https://corporate.target.com/about/history/Target-through-the-years>. Acesso em: 19 dez. 2015.

TESCO. **Tesco Hungary**. 2015. Disponível em: <http://www.tescoplc.com/index.asp?pageid=340>. Acesso em: 18 dez. 2015.

THE HOME DEPOT. **Our History**. 2015. Disponível em: <https://corporate.homedepot.com/ourcompany/history/pages/default.aspx>. Acesso em: 18 dez. 2015.

VARGA. László. **A aposta do Casino**. 1999. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/33126_A+APOSTA+DO+CASINO>. Acesso em: 11 jul. 2015.

VASSALO. Cláudia. **Para onde, afinal, vai a Wal-Mart?** 1996. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/621/noticias/para-onde-afinal-vai-a-wal-mart-m0049669>.

WALMART. **Our History**. 2015. Disponível em: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-history>. Acesso em: 18 dez. 2015.

3. A EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE SUPERMERCADISTA BRASILEIRA E AS CONDIÇÕES SOCIOCULTURAIS, DEMOGRÁFICAS E ECONÔMICAS DO PERÍODO RECENTE

Nos itens seguintes mostramos as transformações de âmbito demográfico, sociocultural e econômico que fundamentam a fase recente do ramo supermercadista nacional. Como poderá ser visto adiante, enquanto as questões ligadas ao campo demográfico são, em grande medida, desdobramentos de ocorrências em curso há várias décadas, algumas das quais já consolidadas, aquelas de âmbito sociocultural que permitiram a difusão da sociedade de consumo são mais recentes, mas ainda assim, antecedem a conjuntura econômica que permitiu o seu alargamento. Assim, entendemos que é sobre este último componente que ocorreu a alteração mais importante no período atual, colocando-o na posição de maior responsabilidade na sua distinção no que tange as modificações da prática consuntiva.

Tomando que as questões demográficas e socioculturais que, em nosso entendimento, influenciaram a dinâmica do ramo supermercadista no período recente já vinham ocorrendo em períodos anteriores ao qual nosso trabalho se debruça, chamamos a atenção de nosso leitor principalmente ao recorte 2004-2014, no qual os elementos de uma conjuntura econômica efetivamente diferente, principalmente no que envolve a ampliação da renda oriunda do trabalho e do crédito, aumentando o potencial consuntivo dos indivíduos, serviram como estimuladores do crescente faturamento (Figura 18, página 150) e número de estabelecimentos (Figura 19, página 151) do ramo supermercadista, bem como contribuíram na redefinição das estruturas intragrupo estimulando a adoção de preceitos multicanal, multiformato e de múltiplas atividades econômicas. Adiante, neste capítulo, apresentamos, como complemento dividido entre “variações quantitativas” e “variações qualitativas”, os impactos de tais ocorrências no setor supermercadista, bem como a continuidade da reorganização concorrencial do topo da atividade verificada neste recorte temporal.

Por outro lado, desde meados de 2014, vêm ocorrendo grandes mudanças na conjuntura político-econômica brasileira, cujas informações mais recentes apontam um quadro recessivo, com aumento no nível de desemprego e redução do acesso ao crédito, marcando uma importante inversão da situação. Como apontamos estas como as principais bases do crescimento e da estruturação da atividade supermercadista no período recente, consideramos provável que o período retratado neste trabalho tenha terminado, ainda que, em virtude da restrição de dados e informações, este apontamento tenha um caráter preliminar e apenas indicativo, requerendo o aprofundamento por pesquisas posteriores.

3.1. Ocorrências sociais/culturais e o consumo na atividade supermercadista

Nesta parte discutimos as principais características e modificações ocorridas nos hábitos consuntivos do brasileiro que se desdobraram na atividade supermercadista no período recente. Não consideramos dicotômicos os processos e práticas sociais e culturais em relação ao panorama político-econômico do Brasil nas últimas décadas, no entanto, adotamos como opção metodológica a divisão entre estes campos, realizando sempre que possível um diálogo para explicitar a sua interdependência. Aqui, expomos um apanhado de análises relacionadas à sociedade e à cultura de consumo, tendo-as como guia para destacar as principais mudanças no campo do consumo individual, notadamente no que envolve novas práticas e itens que passaram a ser mais presentes nas compras do brasileiro, destacando o aumento e a complexificação das práticas consuntivas.

Barbosa (2004, p. 57) sistematiza as principais características e discussões associadas tanto à sociedade, quanto à cultura do consumo. Quanto à primeira, é possível frisar que ela é estritamente vinculada à sociedade capitalista, embora em sua essência, as práticas de consumo conspícuo e ostentatório que em grande medida a caracterizam não sejam exclusivas e nem tenham surgido sob este modo de produção, na qual a prática consuntiva teve intensificada a sua ligação à produção e circulação de bens e serviços sob a estrutura de mercado. Nesta estrutura, a capacidade econômica individual funciona como mediação e limite entre o desejo consuntivo e o acesso aos bens e serviços produzidos por outros. Além disso, destaca-se a produção e o consumo em massa, em maiores quantidades e a grandes velocidades, com uma elevada taxa de consumo e de descarte individuais, permeadas pela constante força da moda.

Na sociedade de consumo o indivíduo é crescentemente integrado ao mercado tanto para direcionar os resultados de sua produção, quanto para adquirir bens e serviços necessários/desejados, que, por sua vez, são compostos tanto por uma parcela vital, relacionada à satisfação de necessidades básicas que permitam a sobrevivência e reprodução individual e familiar, como alimentação e abrigo (GOMES, 2013, p. 94), bem como por uma parcela conspícua, mais relacionada aos desejos estimulados pela sociedade de consumo e, a certa medida, aleatórios às necessidades vitais, originais do ser humano (PIETROCOLLA, 1989). Esta dimensão conspícua é a principal relacionada à cultura de consumo, que Barbosa (2004, p, 57) considera como o fundamento da sociedade de consumo, caracterizando-a por uma ideologia individualista, com uma noção de liberdade e escolhas individuais, nas quais o consumo se coloca como a principal forma de reprodução e comunicação social com o

intercâmbio dos signos agregados nas/das mercadorias e com a estetização e a comoditização da realidade.

Consideramos, junto com Pietrocolla (1989), que a linha que separa o vital do conspícuo é tênue e de difícil definição. Os produtos alimentícios e de higiene pessoal são um bom exemplo disso, afinal, caso ambas tivessem caráter puramente funcional, não haveria razão de tamanha gama de produtos nos supermercados, variáveis amplamente no que tange as suas origens, sabores, fragrâncias, qualidades e preços, além de que as chamadas publicitárias para tais produtos seriam de baixa eficácia. Nessa linha, é válida a contribuição de Bleil (1998) que frisa que até mesmo a prática de alimentar-se, essencial para a reprodução do ser humano, deve ser enquadrada sob dois aspectos, com o *nutrir-se* sendo circunscrito ao aspecto biológico e o *comer* se enquadrando mais em um ato social, logo, parte integrante dos processos de diferenciação e imitação explorados adiante, ainda que para ambas a necessidade de existência do produto a servir de alimento seja presente.

Assim, desejos e necessidades são mais complementares do que mutuamente excludentes, ainda que haja variáveis em cada relação indivíduo-objeto e em cada contexto social. Além disso, o que pode garantir que o uso de determinado bem relacionado ao campo das necessidades básicas do ser humano não tenha um conjunto de sentimentos relacionados ao desejo conspícuo, como componente de sua motivação, e vice-versa?

Os apontamentos supracitados de Barbosa (2004, p. 57) são fundamentais na extração de dois pontos que norteiam a sociedade de consumo. São eles: 1) o aumento da quantidade de objetos consumidos e descartados em uma sociedade na qual a produção em massa precisa de um correspondente consumo em massa; 2) a mudança no significado da prática consuntiva que, apesar de se basear em uma ideologia individualista, é amplamente vinculada à comunicação social entre o indivíduo e o restante da sociedade a partir do intercâmbio de signos expressos com a explicitação do consumo, que se coloca cada vez mais como uma forma de afirmação e comunicação dos gostos, hábitos e do *status* social de um indivíduo perante a sociedade. Essa comunicação segue uma lógica social do consumo, que Baudrillard (2005, p. 59-60) contextualiza sob dois aspectos fundamentais:

> 1) Como processo de significação e comunicação, baseado num código em que as práticas de consumo vêm inserir-se e assumir o respectivo sentido. O consumo revela-se aqui como um sistema de permuta e equivalente de uma linguagem, sendo abordado neste nível pela análise estrutural [...] 2) Como processo de classificação e de diferenciação social, em que os objetivos/signos, se ordenam, mas como valores estatutários no seio de uma hierarquia.

Nesta sociedade, o consumo é instituído de maneira hierarquizada, em sentido diretivo no qual, via de regra, os gostos e anseios partem dos segmentos de maiores rendimentos para aqueles inferiores. Tal fato é permitido pelas vantagens que a concentração de recursos garante aos mais ricos na apropriação inicial de objetos, possibilitando que isso os diferencie dos demais, edificando caminhos para que a população de menor renda passe a deseja-los, incentivando sua massificação. Caso a popularização de determinado bem ocorra e mais indivíduos possam adquiri-lo, ele perde paulatinamente seu grau de exclusividade e raridade e, assim, o seu prestígio social, fomentando a busca pela adoção de novos objetos pelos estratos de maior renda para a continuidade da diferenciação, afetada com a popularização daquele(s) objeto(s) que outrora apenas eles tinham acesso e, com isso, alimentando permanentemente o desejo dos mais pobres em copiar suas práticas de consumo renovadas. Essa é a síntese do processo de "diferenciação" de Baudrillard (2005), que é complementada por uma permanente intenção de "imitação"[58] por parte da população de menor rendimento.

Desta forma, o consumo, marcado pelas desigualdades de renda, que ora dificultam/impedem, ora facilitam/garantem o acesso ao consumo, é um perpétuo diferenciador de uns para os outros. Sua orientação a partir daqueles que praticamente não possuem limitações quanto ao meio disposto para a sua realização (essencialmente o dinheiro) fundamenta a perpetuação desta estrutura de diferenciação/imitação cíclicas. Entender esta estrutura como verdadeira implica considerar que, ao longo dos tempos, o consumo teve a sua lógica alterada, cada vez mais sob uma ordem social face à natural, ainda que as periodizações e os fundamentos que contribuíram para tal mudança sejam discutíveis do ponto de vista histórico.

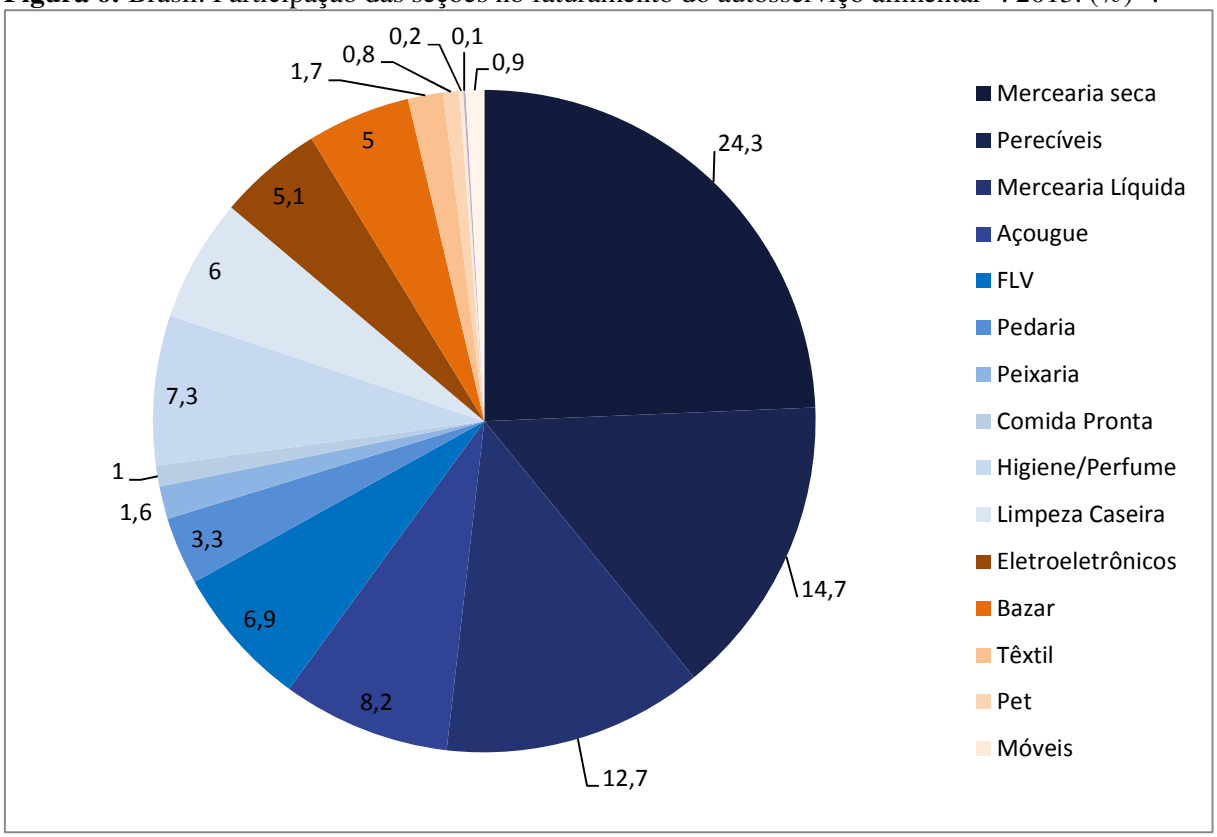
Consideramos que parte significativa das motivações que envolvam a aquisição de bens e serviços de ambas as necessidades, sejam relacionadas à intenção de intercâmbio de signos socialmente reconhecidos de diferenciação/imitação, ainda que não unicamente dirigidas por ela. No entanto, não somos tão taxativos quanto Baudrillard (2005, p. 59), para quem haveria uma verdadeira lógica social do consumo referente unicamente ao processo de produção e manipulação de significantes sociais.

Em nossa concepção, a prática consuntiva responde, ao menos parcialmente, à lógica da satisfação de utilidades vitais, haja vista que necessidades como as de abrigo, alimentação e higiene permanecem fundamentais para a espécie humana. Este nosso entendimento se

[58] Em Gomes (2013), nomeamos o processo dos extratos de menores rendimentos que buscam copiar os padrões de consumo dos mais ricos, como "similarização". Revemos sua nomenclatura para algo mais simples, mantendo o sentido original da expressão, que pode ser observada no trabalho citado, passando a partir de então, a considerar como válido o termo "imitação".

justifica, a exemplo dos produtos adquiridos em lojas do ramo supermercadista, pelo fato de que itens como os de alimentação, bem como uma adequada higiene e limpeza, são em grande medida, relacionados às necessidades vitais, além de geralmente serem não duráveis, de baixo preço e de curta ou nenhuma exposição social, sendo geralmente consumidos nos próprios lares e sob o alcance basicamente individual/familiar, pouco oferecendo quanto à comunicação social. Além disso, como quase a totalidade dos bens vendidos em supermercados é de seções marcadamente concentradoras de produtos alimentícios, bebidas, de limpeza doméstica e higiene pessoal (Figura 6), entendemos que o consumo realizado a partir de lojas do tipo é majoritariamente de reduzido potencial diferenciador.

Figura 6: Brasil. Participação das seções no faturamento do autosserviço alimentar[59]. 2013. (%)[60].



Fonte: SuperHiper (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como se pode observar a partir da Figura 6, mais de 85% do faturamento dos supermercados brasileiros é ligado a seções com uma maior parcela de itens principalmente ligados ao suprimento das necessidades vitais, como alimentação, higiene pessoal e limpeza

[59] O autosserviço alimentar, unidade utilizada nos trabalhos de SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015), apesar de ser composto basicamente pelos formatos da atividade supermercadista, sendo não raro tratado como seu sinônimo. Quase a totalidade (92,7%) do faturamento registrado em 2013 para o autosserviço alimentar foi obtido em supermercados com mais de dois check-outs (SUPERHIPER, 2014, p. 47).

[60] Em azul constam as seções que entendemos ser compostas em grande parte por itens de consumo vital, já em tons terrosos, constam aquelas consideradas com maior potencial diferenciador.

doméstica, destacadamente as de mercearia seca, perecíveis, mercearia líquida, açougue, frutas, legumes e verduras, higiene/perfume e limpeza caseira. De outro lado, um percentual bem inferior, cerca de 14%, do faturamento provém de seções de produtos com maior preço, durabilidade e potencial diferenciador, como as de eletroeletrônicos, bazar, têxtil, *pet* e móveis.

Além disso, os itens das seções têxtil, bazar, *pet* e móveis, quando encontradas nos supermercados em trabalhos de campo, eram, em grande medida, compostas por produtos voltados a venda em massa, e comumente de reduzido valor em comparação aos encontrados nas lojas especializadas concorrentes (como *pet-shops*, lojas de decoração, roupas e móveis), logo, até mesmo nestas seções, a parcela incumbida ao consumo ostentatório não parece ser expressiva. A principal ressalva na presença de mercadorias com maior prestígio social é quanto à seção de eletroeletrônicos, na qual, apesar de responder por uma pequena parcela das vendas (5,1%), foi constatada, em várias lojas nas quais se fazia presente, a comercialização de produtos de marcas reconhecidas, de alto grau tecnológico e maior preço, como televisores de alta definição e de grandes dimensões, *smartphones* de última geração, eletrodomésticos construídos com aço inox, dentre outros, em um padrão próximo ao verificado em lojas especializadas.

Assim, consideramos a hipótese de que os supermercados têm maior peso na constituição da sociedade do consumo mais por ser uma forma comercial propícia ao consumo de massa, comercializando uma grande quantidade de produtos e menos por ter relação com os processos de diferenciação e imitação, justamente por conta dos itens vendidos em suas lojas não serem ligados profundamente ao intercâmbio de signos sociais. Por outro lado, mesmo assumindo que as motivações vitais sejam preponderantes na aquisição dos itens majoritariamente vendidos nos supermercados, chamamos a atenção para o fato de que, ainda que em menor grau, tais produtos também devem possuir certo potencial de agregar *status* aos seus consumidores e, mais do que isso, existe uma grande possibilidade de que os processos de diferenciação/imitação tenham assumido um peso crescente na motivação para o consumo destes itens[61] no recorte temporal destacado.

Nesta linha, a melhoria das condições econômicas do Brasil, expressas nas fontes jornalísticas e entrevistadas, principalmente a partir do controle inflacionário, do aumento da

[61] Outra mudança que ilustra a busca por produtos melhores no período é a queda na participação dos veículos de até 1.000 cilindradas, com preços e taxação menores, nas vendas entre aqueles zero quilômetro. Segundo Trovão (2012), isso se deu de forma praticamente contínua, de 71,1%, em 2001, para 43% em 2012. Os fatores elencados para esta mudança pelo presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFÁVEA), Cledorvino Belini, em Trovão (2012), são os mesmos que proporcionaram as mudanças no consumo a partir dos supermercados.

renda oriunda do trabalho e da ampliação do acesso ao crédito (como explorado nos itens seguintes, deste mesmo capítulo), são comumente apontadas como elementos que vêm proporcionando o aumento da capacidade de consumo e a ascensão dos motivadores de diferenciação/imitação e prestígio social a partir das compras nos supermercados. A principal manifestação deste processo se dá com a crescente busca do consumidor por produtos de maior valor, como aqueles importados, artesanais, naturais ou com apelo saudável, de preparo rápido ou prontos, bem como novas variantes ou marcas daquelas mercadorias que eles já tinham o hábito de comprar, privilegiando as mais famosas e/ou com melhor qualidade.

Neste sentido, até mesmo os consumidores de menor renda são ávidos por aumentar a adesão a produtos diferenciados, a exemplo das declarações de Luciana Aguiar, Sócia da consultoria Plano CDE, em entrevista para Gazonni (2012), que afirma: "Há um desejo latente por marcas *premium.* É um público que adora coisas melhores e quando pode, compra. [...] A Classe C se acha classe média e não pobre. Tendem a descartar marcas populares no longo prazo". Esta fala explicita a raiz diferenciadora na busca pela adesão a novos itens, com a diversificação dos bens consumidos se colocando como uma conquista pessoal que permitiu aos mais pobres se sentirem mais próximos dos extratos superiores a partir do consumo.

As reportagens e entrevistas obtidas expõem um conjunto destes itens que passaram a ter maior participação nas compras, como: detergente líquido para roupas; fraldas descartáveis; papel higiênico folha dupla; sabonete líquido; alimentos pré-prontos; bebidas importadas (como cervejas, uísques e vinhos); biscoitos recheados; carnes nobres; iogurtes; queijos; sorvetes, dentre outros. Em muitos casos esses produtos são inicialmente incorporados na busca do consumidor por experimentação de novas sensações e, posteriormente, com a sua aprovação, passaram a integrar a lista de compras com maior frequência caso a renda familiar tenha se mantido em patamares que permitam a sua aquisição contínua.

Conforme informações de uma fonte que não aceitou ser identificada e que trabalha em uma ESAR do ramo, na loja que representa, foi perceptível que o consumidor passou a incorporar itens em sua alimentação que outrora não adquiria, como massas Gran Duro, arroz de tipo 1, carne de primeira, papel higiênico de folha dupla, entre outros. Neste sentido, o mesmo frisou que a empresa que representa vinha se adaptando frente o que o cliente passou a demandar. No entanto, apesar de crescente, o peso destes novos itens nas vendas dos supermercados deve ser ponderado, visto que até mesmo em lojas localizadas em áreas de rendimentos médios, como esta supracitada, os produtos recentemente incorporados ainda

possuem um papel restrito nas vendas. Segundo esta mesma fonte os produtos importados, diet, light e sem lactose, por exemplo, que cresceram em vendas recentemente, demandaram a sua separação em espaços específicos, entretanto, apesar da empresa que representa procurar ter um direcionamento para estes itens, grande parte de suas vendas é composta pelos bens que no ramo supermercadista são chamados de 20/80, ou seja, itens de maior capacidade de atração do cliente e caráter mais utilitário, como Sabão em Pó Omo, Esponja de Aço Bombril, dentre outros, sobre os quais o diferencial preço mais se impõem frente à concorrência

Se tais produtos são cada vez mais buscados nas lojas, fica patente a necessidade de modificação do portfólio à venda, o que, por sua vez, expressa uma necessidade das empresas supermercadistas se adaptarem frente à nova demanda (Subcapítulo 3.5). Além de acompanhar o desejo do consumidor por estes novos itens, outra motivação para a sua incorporação nas lojas reside no fato de que eles permitem a obtenção de uma maior margem de lucro unitária, como expresso pela fala de J. P., *trainee* de gerente da unidade do grupo T. S., localizado em Ribeirão Preto (SP).

> Eu tenho uma carta de vinhos bem legal, que é justamente para atrair esse público, não é? Que é o do valor agregado. Por que assim, se você pegar um leite condensado, um arroz, um feijão, um leite, a margem de lucro é muito pequena. [...] Às vezes você vende um fardo de arroz, que são seis pacotes e não dá o lucro que uma garrafa de vinho te dá, Entendeu? Então, essa venda de valor agregado ajuda bastante na margem de lucro.

Os indicativos de que uma crescente disponibilidade de renda e crédito, que amplia/adianta de imediato os valores passíveis de serem utilizados pelos consumidores, contribui também para a sofisticação da prática consuntiva, encontra respaldo no trabalho de Hoffmann (2007) que afirma que certos alimentos "nobres", ou relativamente caros, dotados de características mais supérfluas são privilegiados com a elasticidade-renda[62], ao passo que aqueles de uso básico, como arroz, feijão e açúcar cristalizado, ficam praticamente estagnados ou apresentam pequeno crescimento.

Entendemos que o aumento da renda e a ampliação do acesso ao crédito por parte do consumidor brasileiro na década de 2000 deve ter incentivado um processo de convergência das suas práticas consuntivas com o padrão globalizado, reduzindo empecilhos que levam ao consumo e intensificando a adoção de padrões imitativos e diferenciadores. No entanto, é importante frisar que a importação de hábitos, produtos, bem como a crescente parcela de

[62] Elasticidade-renda é a "Medida da variação na quantidade demandada de um bem quando a renda do consumidor é alterada, mantendo-se constantes todos os outros fatores que influenciam a demanda". (SANDRONI, 1999, p. 200).

diferenciação no consumo de itens de baixo preço são anteriores à década de 2000, como apontado por Bleil (1998) para o caso de bebidas e alimentos como refrigerantes, embutidos, laticínios e *fast food*, que, desde a década de 1990, passavam por um importante crescimento no consumo, embora tivessem a sua difusão restrita pelas acentuadas condições de pobreza a que estava submetida grande parte da população brasileira.

Como síntese, levantamos que as condições econômicas positivas no período após 2004 proporcionaram uma paulatina complexificação da prática consuntiva da população brasileira, inclusive daquelas camadas mais pobres, as quais ampliaram a busca por novos itens, notadamente os importados, artesanais, naturais, de preparo rápido, prontos ou com apelo saudável, além de mudarem seu foco, de preço para qualidade, naqueles anteriormente incorporados, com a adoção de novas marcas/variantes. Isto indica também que a nova base econômica permitiu uma ampliação da dimensão diferenciadora do consumo realizado a partir dos supermercados, ainda que o potencial dos itens majoritariamente comercializados nestes estabelecimentos seja reduzido para esta função.

3.2. Condições demográficas e modificações na estrutura familiar

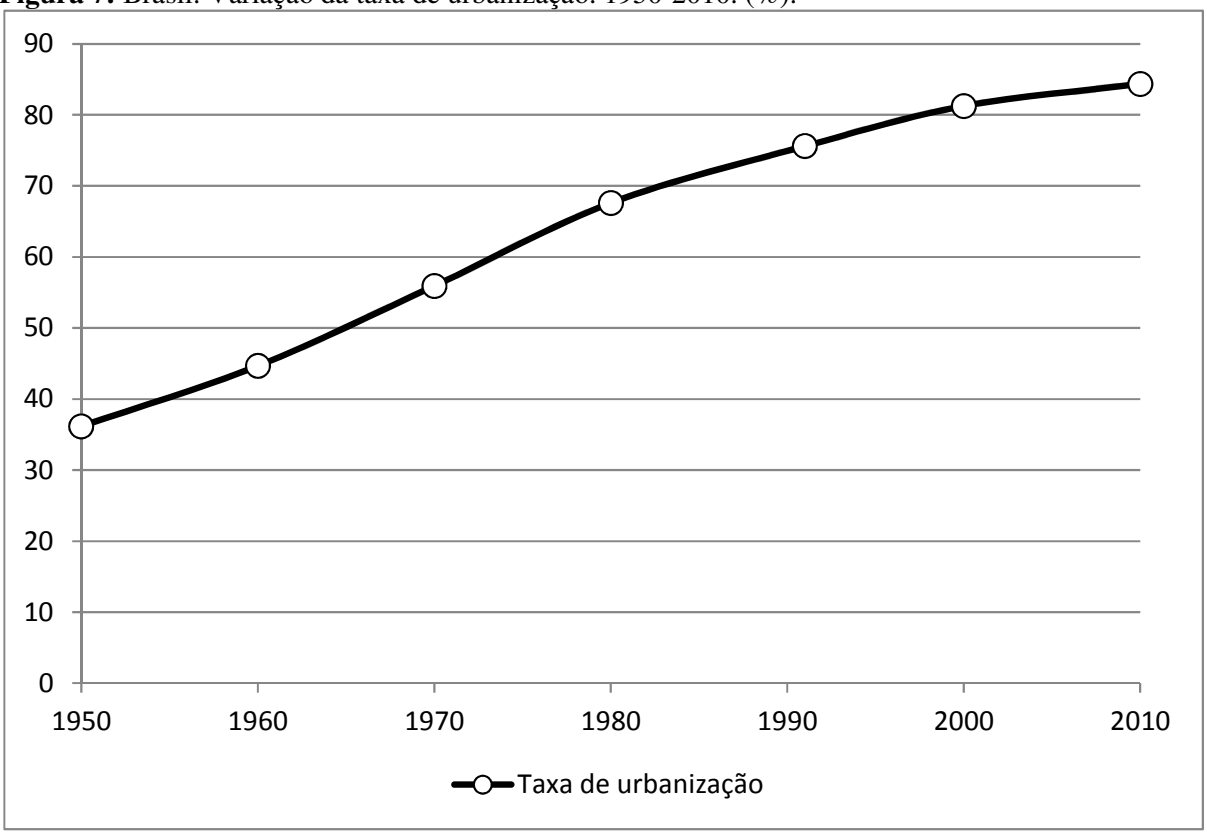
As ocorrências sociais e culturais que influenciaram a adoção de práticas ligadas à sociedade/cultura de consumo devem ser lidas em conjunto a série de modificações que vêm se desenrolando nos quadros demográficos e das famílias brasileiras, algumas das quais há várias décadas, já estando bastante maduras, como os processos de urbanização e do aumento na participação da mulher no mercado de trabalho, ao passo que outras, como a diversificação nos arranjos familiares, com uma maior presença de domicílios unipessoais e a ampliação das uniões consensuais (não formalizadas), são mais recentes e em partes, produto das primeiras.

Nesta etapa utilizamos como principal referência, o trabalho de Alves; Cavenaghi (2012) que, analisando uma série de censos demográficos do IBGE e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), também do IBGE, identificaram três transições mutuamente dependentes pelas quais vem passando a sociedade brasileira e que são de suma importância nas modificações das práticas consuntivas no país, sendo estas, a transição urbana, a transição demográfica e a transição na estrutura etária, que se dão em conjunto com uma série de mudanças nas famílias brasileiras.

Com relação à transição urbana, destacamos que o crescimento da população urbana face à população rural, vivenciado com maior intensidade nas décadas de 1960 a 1980 (Figura 7), significou uma ampliação paulatina do número de indivíduos inseridos em relações

capitalistas de trabalho e consumo, com uma redução significativa das possibilidades de execução das práticas de autoconsumo conduzidas anteriormente no espaço rural.

Figura 7: Brasil. Variação da taxa de urbanização. 1950-2010. (%).



Fonte: IBGE (2015a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Além disso, a população brasileira vem crescendo de forma contínua nos últimos 65 anos, quando praticamente quadruplicou ao passar de 51,9 milhões de habitantes em 1950, para aproximadamente 190 milhões em 2010, segundo dados expostos por Alves; Cavenaghi (2012). Entendemos que o crescimento absoluto da população, notadamente aquela urbana, é complementar no que se refere à ampliação do potencial de consumo da sociedade brasileira, promovendo consigo a multiplicação das necessidades consuntivas, enquanto a urbanização representa a inserção desta população em um cotidiano que requer ainda mais a presença de atividades comerciais e do mercado para a satisfação das ampliadas necessidades e desejos de consumo, tal como Baudrillard (2005, p. 65) coloca: "Assim como a concentração industrial origina o aumento constante de bens, também a concentração urbana suscita a eclosão ilimitada das necessidades".

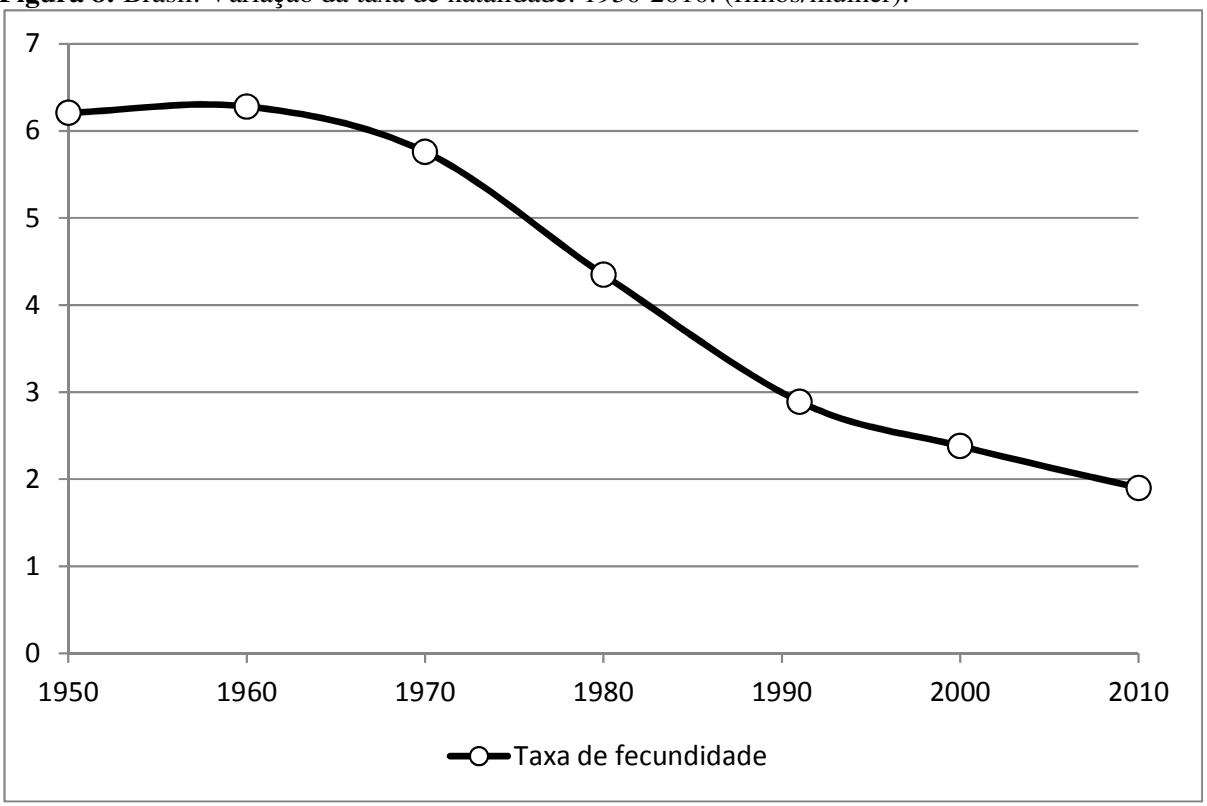
Essa eclosão das necessidades passa, em parte, pelo estímulo à mudança dos alimentos consumidos, com a urbanização se caracterizando, de acordo com Schlindwein (2014), por fomentar uma crescente demanda por alimentos poupadores de tempo como os processados

ou prontos, a exemplo de pães, iogurtes, refrigerantes e sucos, em detrimento daqueles tempo-intensivos, como feijão, arroz, mandioca e farinha de trigo.

De acordo com Alves; Cavenaghi (2012), a transição urbana foi acompanhada pela concentração da população em municípios com mais de 100.000 habitantes, pelo crescimento das cidades médias e com o interior do país aumentando a sua participação populacional, sinalizando que o potencial de consumo decorrente do acréscimo populacional não se distribuiu uniformemente no território nacional, beneficiando em especial algumas cidades.

O crescimento da população brasileira é marcado pela transição demográfica, na qual Alves; Cavenaghi (2012) ressaltam a redução nas taxas brutas de mortalidade, em um processo que permitiu um aumento na expectativa de vida do brasileiro, passando de cerca de 30 anos em 1960 para mais de 70 anos em 2010 e, apesar de uma grande redução nas taxas brutas de natalidade, bem representada pela diminuição da taxa de fecundidade (Figura 8), que caiu de 6,3 filhos/mulher na década de 1960 para 1,9 em 2010, estando inclusive abaixo do nível de reposição da população (ALVES; CAVENAGHI, 2012).

Figura 8: Brasil. Variação da taxa de natalidade. 1950-2010. (filhos/mulher).



Fonte: IBGE (2015a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O aumento da expectativa de vida e a redução das taxas de natalidade vêm resultando em um alargamento do topo da pirâmide populacional brasileira face ao encolhimento de sua base, produzindo uma transição da estrutura etária do país, convergindo-a com o padrão

estabelecido nos países desenvolvidos. Conforme Alves, Cavenaghi (2012), neste processo, o Brasil saiu de uma estrutura etária jovem para uma estrutura adulta e caminha rumo a uma estrutura etária envelhecida. No entanto, os referidos autores afirmam que o país vive atualmente uma situação de bônus demográfico, sendo que, com a maior parte da população em idade ativa (entre 15 e 60 anos) e por haver uma menor razão de dependência[63], as condições demográficas se colocaram como estímulo ao crescimento econômico, a redução da pobreza e da melhoria das condições de vida da população.

O Brasil vem passando atualmente pela segunda transição demográfica. Enquanto a primeira era sinalizada pelo aumento do controle da parturição, com a redução da fecundidade se distribuindo ao longo da vida da mulher, a segunda trata-se do seu aprofundamento, sendo representada pela acentuação da tendência de queda nas taxas de fecundidade, por mudanças no comportamento sexual, e do papel dos filhos na dinâmica das famílias, bem como pela diversificação dos arranjos familiares (ALVES; CAVENAGHI, 2012). Dentre essas mudanças, consideramos que aquelas vinculadas aos arranjos familiares são especialmente importantes na modificação das práticas de consumo.

As principais modificações nos arranjos familiares segundo Alves; Cavenaghi (2012, p. 31), são referentes à diminuição da densidade demográfica dos domicílios, com redução do tamanho das famílias e o paulatino crescimento de novos arranjos familiares, mais diversificados. Segundo os autores supracitados, tais arranjos são produto de uma série de transformações de cunho socioeconômico, bem como de mudanças nos campos ético, religioso e cultural, que levaram a uma maior autonomia individual e uma mudança na relação custo/benefício dos filhos, sendo fundamentadas por questões como a revolução sexual, a disponibilidade de métodos contraceptivos, a crescente entrada da mulher no mercado de trabalho e a aceitação mais geral dos novos arranjos familiares.

Nesta linha, Alves; Cavenaghi (2012) apontam que vem havendo nas últimas décadas, uma redução no número de moradores por domicílios, representados pela ampliação da participação dos domicílios com casais sem filhos, de 12,1% em 1980, para 15,1% em 2010 (face uma queda do arranjo de casais com filhos, de 62,8% em 1992 para 49,9% em 2009), pelo crescimento dos arranjos monoparentais feminino e masculino, que passaram de 11,5% para 15,3% no primeiro caso e de 0,8% a 2,2% no segundo, entre 1980 e 2010, bem como de

[63] Razão de dependência é a "Razão entre o segmento etário da população definido como economicamente dependente (os menores de 15 anos de idade e os de 60 e mais anos de idade) e o segmento etário potencialmente produtivo (entre 15 e 59 anos de idade), na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado" (RIPSA, 2016).

um crescimento nos domicílios unipessoais, que passaram de 6,2% para 8,9% no caso das mulheres e de 5,4% para 7,5% no caso dos homens, entre 1992 e 2010.

A percepção da diminuição do número de membros das famílias foi expressa em uma de nossas entrevistas, na fala de C. P., gerente de uma loja da bandeira P. A., em São José do Rio Preto (SP), que afirma:

> Há muitos anos atrás as famílias eram bem grandes; eram casais que tinham 5, 10, 12, 15 filhos. Hoje não, hoje é tudo planejado e isso vem de 20 anos para cá; a família em si planeja um filho ou dois, então automaticamente o consumo diminui familiarmente. [...] E eles buscam [...] mais compra no dia-a-dia, não ficam em compras mensais não, compram diariamente para todo o dia ter o produto.

Além disso, vem havendo uma maior flexibilidade nas uniões estabelecidas, com uma queda naquelas de vínculos formais, considerando apenas as uniões civis e civis/religiosas, que caíram de 80,1% em 1980 para 60,2% em 2010, enquanto se deu um rápido aumento nas uniões consensuais (não formalizadas), de 11,8% em 1980 para 36,4% em 2010, bem como um crescimento da taxa de divórcios em âmbito civil, de 0,46% em 1984 para 1,49% em 2007 (ALVES, CAVENAGHI, 2012). Tais processos marcam a queda do modelo de "família padrão", que são aquelas nucleadas por um homem e uma mulher, que se unem pelo matrimônio com uma finalidade generativa, marcadas por grandes discrepâncias nas funções desempenhadas, na renda auferida e no grau de escolaridade (ALVES, CAVENAGHI, 2012, p. 31), mostrando que as mudanças no âmbito familiar não se deram apenas na redução da quantidade de membros que as compõem, mas também no papel desempenhado por cada um.

Com a maior participação da mulher no mercado de trabalho, passando de 16,5% para 48,9% da População Economicamente Ativa (PEA), entre 1960 e 2010, atingindo 40,7 milhões de brasileiras (ALVES, 2013)[64], vem aumentando o número de casais em que os dois membros trabalham, mesmo aqueles sem nenhum filho, que compõem um arranjo chamado por Alves; Cavenaghi (2012), de Duplo Ingresso, Nenhuma Criança (DINC), dotados de uma série de especificidades quanto a suas características educacionais, de renda e consumo.

> O casal DINC tende a ter maior nível de escolaridade, pois eles podem investir no seu próprio capital humano. Com isto obtém maiores retornos financeiros e, portanto, estes casais tendem a ter renda familiar maior do que a dos demais arranjos familiares. Com maior escolaridade e maior renda, estes casais também tendem a ter maior cobertura previdenciária e maior

[64] Chamamos a atenção para que o histórico subjugamento feminino que restringia seu acesso ao trabalho assalariado e formal era até poucas décadas atrás chancelado por um componente legal, visto que até 1962 as mulheres casadas não podiam trabalhar sem a autorização de seus respectivos maridos, em virtude de uma limitação imposta pelo Código Civil de 1916 (BRASIL, 2014).

> esperança de vida. Com estas características pessoais, estes casais DINCs tendem a ter maior padrão de consumo, melhores condições de moradia e tendem a utilizar mais os serviços de turismo e lazer. São um alvo preferencial para amplos setores produtivos que veem nestes casais um nicho de mercado muito atraente. Os DINCs parecem se adaptar melhor aos novos parâmetros da sociedade pós-moderna fortemente caracterizada pelo hedonismo e o consumismo, com forte predominância dos valores do individualismo. (ALVES; CAVENAGHI, p. 28, Grifo nosso).

Essa aproximação entre homens e mulheres no que tange a participação no mercado de trabalho vem se refletindo inclusive no âmbito domiciliar, com um maior compartilhamento das atividades domésticas entre o casal, em um processo que se coaduna com o próprio movimento da diluição dos papéis tipicamente masculinos e femininos na sociedade, conforme Bacellar; Gouveia; Miranda (2006), que identificaram um aumento da presença e participação do público masculino nas etapas de decisão e de compra nos supermercados, constatando que uma parcela significativa dos homens entrevistados em sua pesquisa, gosta ou ao menos não considera a compra nestas lojas como uma das piores atividades domésticas. Nesse sentido, segundo a pesquisa de ToolboxTM (2014), dobrou em trinta anos o número de homens que faz as compras de supermercado, sendo eles, atualmente, 31% dos consumidores presentes no varejo alimentar.

Outros estudos, como o de Schlindwein (2014, p. 112), mostram que o aumento do custo de oportunidade do tempo da mulher[65], intensifica a adesão de produtos "poupadores de tempo", de preparo mais rápido, como os alimentos prontos, pães, iogurtes, refrigerantes, sucos, além das refeições fora de casa, mostrando uma relação íntima entre um processo econômico/demográfico com a modificação da prática consuntiva e do uso do tempo pelos membros das famílias. Tomadas as amplas diferenças culturais e socioeconômicas entre as regiões do Brasil, é possível que o aumento do custo de oportunidade do tempo da mulher tenha se dado em distintas intensidades, com seus resultados na modificação de hábitos da população junto ao ramo supermercadista e os vários produtos comercializados tendendo a ser diferentes em cada contexto analisado. Ainda assim, em linhas gerais, Belik; Siliprandi (2010, p. 190) sintetizam esta questão na sociedade contemporânea. Segundo eles:

> Outro fator a ser considerado é a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho. Apesar da alimentação dentro do domicílio ainda ser uma responsabilidade feminina em todo o mundo, a sobrecarga dos trabalhos domésticos com as atividades remuneradas provocou a substituição, dentro das casas, das preparações demoradas e difíceis de fazer, por produtos pré-

[65] Custo de oportunidade é o que se deixa de fazer ao escolher algo (FEA USP, 2015). Sendo assim, a entrada da mulher no mercado de trabalho fez com que houvesse uma redução no tempo disponível para ser aplicado em atividades domésticas.

> preparados ou prontos para o consumo. Esse movimento foi facilitado, e até mesmo introduzido, pelo maior acesso aos eletrodomésticos que, por sua vez, fazem parte do estilo de vida urbano.

Além disso, consideramos que a crescente atomização familiar, com o encolhimento do número de membros por família, vem imprimindo importantes modificações no uso do tempo, estimulando a adoção de hábitos de consumo que possibilitem a sua racionalização, visto que o menor número de membros por família faz com que o tempo a ser gasto nas tarefas domésticas, incluso aquele dispendido no processo de compra nos supermercados, que outrora era delegado principalmente às mulheres e marginalmente aos vários filhos de um casal[66], tenha de ser rateado em um número menor de membros, requerendo participação de todos, inclusive dos homens, fazendo com que um maior número de pessoas tenha de empenhar parte de seu tempo nesta tarefa.

Tais fatos sinalizam que as atuais condições no mercado de trabalho e nas estruturas demográfica e familiar vêm impondo uma nova aplicação do tempo cotidiano por parte dos indivíduos, com reflexos nas práticas consuntivas. A possível redução do tempo livre individual nos leva a considerar a hipótese de que estes novos arranjos incentivam os consumidores a buscar alternativas de comodidade que mitiguem o tempo gasto nos supermercados (Subcapítulo 3.5). Além disso, tendo em vista a diminuição das famílias, incluso a crescente participação dos domicílios unipessoais, é possível considerar que venha ocorrendo a égide de práticas consuntivas mais individualistas, com maior empenho de recursos em gastos individuais, em detrimento de um coletivismo em âmbito familiar de outrora.

O crescimento populacional que multiplica desejos e necessidades a ser supridas, a urbanização, que intensifica a necessidade de se recorrer ao comércio como mediador do consumo, o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, que fomenta um aumento da participação masculina nos supermercados, bem como as mudanças na composição familiar, destacadamente na estrutura etária, com a diminuição no número de crianças e o aumento da idade média dos indivíduos, acrescidos pela redução do número de membros por família, vêm se constituindo como um conjunto de processos interdependentes que alteraram profundamente as características da demanda, suscitando um acompanhamento

[66] A título de exemplo, destacamos que o trabalho de Stilman (1962, p. 336-337) aponta que 64,4% do tráfego de um grande supermercado da capital paulista, em 1962, era composto por mulheres e crianças, com estas classes tendo uma participação ainda maior nos horários (das 8:00 às 18:00 horas) e dias da semana comumente dedicados ao trabalho (segunda-feira a sexta-feira).

por parte da oferta no que se refere ao sortimento de produtos e as formas comerciais utilizadas para atingir de forma mais plena estes novos consumidores.

3.3. O fator econômico. As principais bases das mudanças na atividade supermercadista no período recente

> "Não há mais grandes paredões de sacos de arroz nos supermercados como no passado."
> (Hugo Bethlem, vice-presidente de relações corporativas. do GPA, 2010).

É possível apontar duas principais mudanças econômicas no Brasil do período recente que forneceram as mais importantes bases para a ampliação e complexificação da prática consuntiva, desdobrando-se de forma direta na atividade supermercadista atual. A primeira é o crescimento da renda das famílias, principalmente com os rendimentos obtidos com o trabalho, sendo a segunda, a ampliação do acesso ao crédito no segmento de recursos livres[67], este, um importante instrumento de complemento da renda para o consumo. Tais medidas promoveram a redução das desigualdades econômicas, beneficiando notadamente as famílias mais pobres, permitindo a sua inserção em práticas consuntivas que já há algumas décadas vinham sendo estimuladas no país, mas que até então tinham uma difusão incipiente justamente pelas restrições de renda e crédito a que grande parte da população brasileira estava submetida[68]. Neste subcapítulo, não buscamos afirmar que as condições econômicas no país atingiram patamares ideais, mas frisar a sua rápida melhoria em relação às condições construídas nos períodos anteriores.

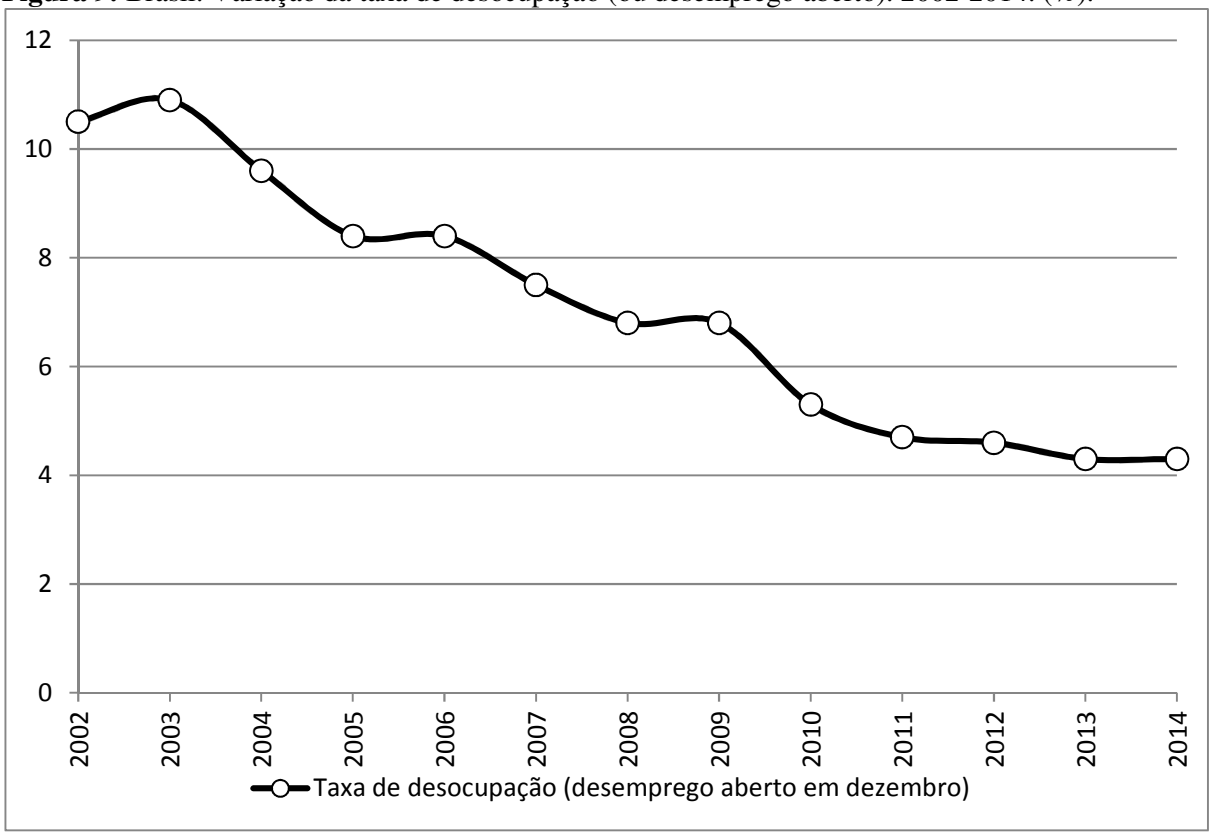
[67] Conforme IstoÉ (2014), o segmento de "recursos livres" abarca todo aquele crédito não direcionado a uma finalidade específica, sendo referente a instrumentos e modalidades como o cartão de crédito, empréstimo pessoal, entre outros.

[68] Entendemos que a ampliação do consumo aos mais pobres no Brasil, teve como um dos principais méritos a diminuição dos entraves consuntivos que lhe impediam o acesso a mercadorias que décadas atrás já tinham sido incorporadas às compras da população mais abastada, ampliando as possibilidades de escolha, tanto por permitir a aquisição de mais itens como por estimular a indústria ao lançamento de mais produtos, principalmente mais elaborados, por conta dos maiores recursos passíveis de serem captados, sendo, ao menos, resultado da redução da desigualdade social, em termos econômicos. Entretanto, não nos sentimos confortáveis para afirmar que as mudanças nas práticas consuntivas proporcionaram, por si só, uma redução nas desigualdades sociais, visto que conforme os processos de diferenciação de Baudrillard (2005), a incorporação de produtos pelos mais pobres tenderia a estimular o surgimento de novos produtos para os mais ricos, ou seja, mantendo os níveis de desigualdade. Para um apontamento melhor embasado sobre essa questão, são necessárias pesquisas específicas que analisem a possibilidade da redução das desigualdades sociais por meio do aumento do consumo verificado aos mais pobres no Brasil, ainda assim, frisamos que o aumento da liberdade de escolha dos itens, marcas e quantidades a serem consumidas, como proporcionado pela redução das desigualdades econômica no período recente, já se trata de um ponto positivo.

3.3.1. Renda

A informação de que o trabalho respondia por 77,4% da renda domiciliar *per capita* do brasileiro em 2011, permanecendo praticamente estável desde 2001 (IPEA, 2012, p. 28)[69], contextualiza-o como um fator de suma importância na vida econômica dos indivíduos. Sendo assim, o primeiro questionamento levantado na modificação das condições de renda da população nos leva a análise do desemprego aberto (Figura 9).

Figura 9: Brasil. Variação da taxa de desocupação (ou desemprego aberto). 2002-2014. (%).



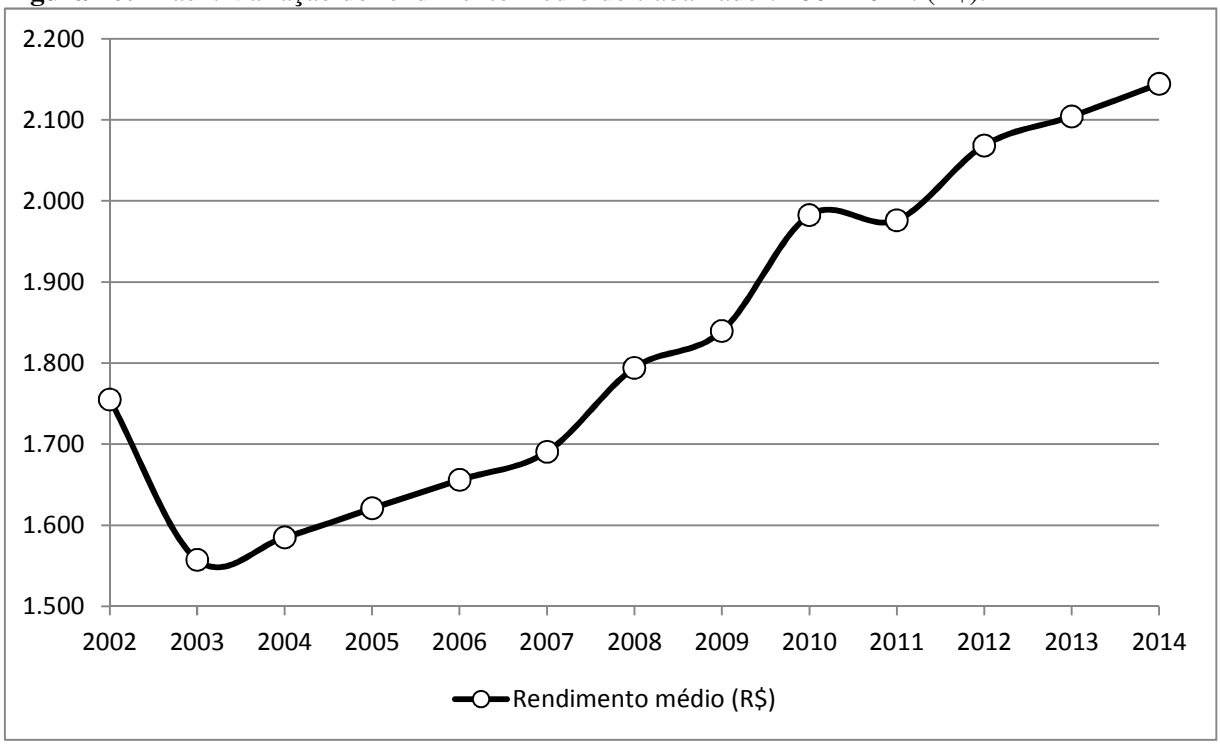
Fonte: IBGE (2015b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representado na Figura 9, o desemprego no Brasil passou por um decréscimo praticamente constante no período destacado, atingindo em 2011 o patamar de "pleno emprego". Esta situação é muito diferente da verificada na década de 1990, quando o país vinha apresentando uma série de condições desfavoráveis para o emprego e para a renda, e que, como destacado por Mattoso (1999, p. 9), caracterizou-se pela deterioração das condições do mercado de trabalho, com a perda de 3,3 milhões de postos de trabalho na economia formal, a ampliação da informalidade, a crescente precarização da economia de trabalho e a ampliação dos vínculos de curta duração.

[69] Os demais componentes da renda do brasileiro em 2011 eram a previdência social (18,2%), o Programa Bolsa Família (0,9%), o Benefício de Prestação continuada (0,6%) e outras rendas (3,0%) (IPEA, 2012, p. 28).

A contínua redução do nível de desemprego foi o pilar de uma série de processos, como o aumento da formalização no mercado de trabalho, com a queda contínua da taxa de informalidade entre 2004 e 2014, de 40,6%, para 30,4% (BARBOSA et al., 2015, p. 318) e principalmente, do crescimento da renda *per capita* e do rendimento domiciliar. Em relação ao aumento da renda *per capita*, frisamos os dados de IBGE (2015c) que apontam, logo para 2004, uma melhora do rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro (Figura 10).

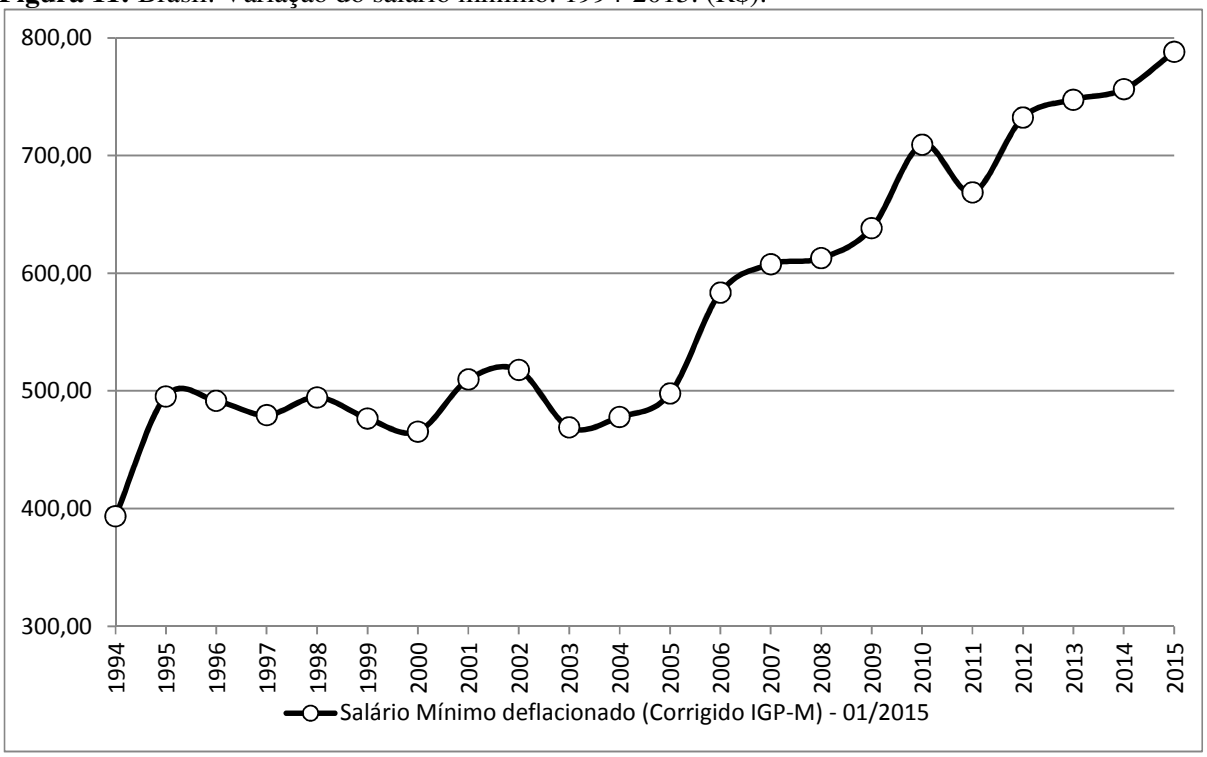
Figura 10: Brasil. Variação do rendimento médio do trabalhador. 2002-2014. (R$).



Fonte: IBGE (2015c). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A Figura 10 nos permite avaliar que, exceto no ano de 2011, o rendimento do trabalhador brasileiro cresceu de forma contínua (19,5%) entre 2004 e 2014. Com valorização ainda maior e, representando uma mudança ainda mais significativa para as pessoas envolvidas, podemos destacar a variação do salário mínimo, que se deu, em grande medida, como resultado de negociações diretas entre centrais sindicais e o governo federal (DIEESE, 2014b) (Figura 11).

Figura 11: Brasil. Variação do salário mínimo. 1994-2015. (R$).



Fonte: Portal Brasil (2015) – Valores deflacionados para 01/2015 com base no IGP-M, disponível em: Banco Central do Brasil (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como consta na Figura 11, o salário mínimo permaneceu em um patamar praticamente estável entre 1994 e 2003, posteriormente iniciando uma retomada em seu crescimento. A partir de então, em quase todos os anos seguintes houve significativas valorizações reais, culminando entre 2004 e 2015 em uma variação positiva de 64,94%. Considerando este quadro e o dado de que quase 70% dos assalariados brasileiros tem rendimentos equivalentes a até dois salários mínimos (R$ 1.576,00 em 2015)[70], marcando uma estrutura salarial concentrada em baixos valores, fica claro como a elevação dos salários de base, tem potencial de influenciar de ampliar as possibilidades de consumo da população (DIEESE, 2014b).

Neste contexto se insere a influência da política de valorização do salário mínimo, fruto de uma intensa ação das centrais sindicais já a partir dos anos de 2004 e 2006, sendo que, neste último, foram instituídas discussões entre as partes sindicais e o governo federal para a constituição de uma política de recuperação de longo prazo, cuja instauração se deu a partir de 2008. Elaborada, tal política previa que o reajuste do salário mínimo se basearia na inflação acumulada desde o reajuste do ano anterior, somado com o equivalente a variação do PIB de dois anos antes. Tal política foi aplicada até 2011 por medidas provisórias, quando a Lei Federal 12.382/2011, foi aprovada, consolidando-a até 2015 (DIEESE, 2014b, p. 3).

[70] Os dados do DIEESE (2014b, p. 9) também apontam que em 2012, 10,8 milhões de trabalhadores ativos e 20,3 milhões de beneficiários da seguridade social recebiam exatamente um salário mínimo.

Mesmo com os importantes avanços nos últimos dez anos, o salário mínimo de 2012 apenas atingiu o nível 51,8 comparado ao nível 100 de quando foi instituído, em julho de 1940, chegando a um patamar semelhante à média de 1983 (DIEESE, 2014b, p. 4; 10). Essa "recuperação" interrompeu um movimento de desvalorização do salário mínimo que ocorreu de forma praticamente contínua, desde o final da década de 1950, conforme dados expostos em Mattoso (1999, p. 40) diminuindo em muito o seu poder de compra.

Considerando que, por várias décadas, uma grande massa de brasileiros teve reprimida as suas necessidades e seus desejos de consumo mais simples em virtude dos achatados rendimentos e da precarização das condições de trabalho a que estavam submetidos, é possível tomar a dimensão socioeconômica dos desdobramentos que o crescimento da renda produziu após 2004. Segundo DIEESE (2014a, p. 9) o acréscimo do rendimento do trabalho e a expansão do consumo foram processos que se estimularam e reforçaram mutuamente.

Como este crescimento da renda se deu de forma generalizada e em termos percentuais foi muito mais expressiva para aqueles que recebiam um salário mínimo, fica patente uma influência na desigualdade, o que é confirmado nos dados de IPEA (2013, p.9), que demonstram que entre 2002 a 2012 a desigualdade social passou por uma importante redução, atingindo o nível mais baixo da série histórica da PNAD, com a renda dos 40% mais pobres crescendo em média 6,4% por ano no período enquanto a dos 5% mais ricos cresceu 2,4%.

A redução da desigualdade manifesta na queda de 0,594 para 0,518 no índice de Gini entre 2001 e 2011 (IPEA, 2012, p.24), foi alcançada principalmente a partir do efeito da expansão trabalhista, com o crescimento da renda oriunda do trabalho contribuindo com 55%, a previdência social com 21%, o Programa Bolsa Família com 12%[71], o Benefício de Prestação Continuada com 6% e outras rendas com 6% (IPEA, 2013, p. 27)[72]. No entanto, apesar desses importantes avanços registrados a partir dos primeiros anos da década de 2000, a desigualdade social no Brasil permanecia entre as 15 maiores do mundo, fruto de um longo período em que a desigualdade de renda permaneceu como uma constante (IPEA, 2012).

[71] O Bolsa Família é um programa de transferência condicionada de renda, iniciado em 2003 pelo governo federal. Seus objetivos são, de acordo com IPEA (2012, P. 35): "reduzir a pobreza e desigualdade de renda, provendo um benefício mínimo para famílias pobres e reduzir a transmissão intergeracional de pobreza, condicionando o recebimento dos benefícios a investimentos em capital humano pelos beneficiários".

[72] Tomando a linha de US$ 1,25 PPP, o período 2002-2012 teve uma maior redução da pobreza, de 12,1% ao ano entre 2002 e 2012, face uma redução de 2,1% ao ano no período 1992-2002, enquanto na extrema pobreza foi verificada uma redução de 10,4% ao ano entre 2002-2012, contra 4,2% no recorte 1992-2012 (IPEA, 2013).

Quadro 5: Brasil. Decomposição das variações na renda domiciliar *per capita* por fonte. 1992-2012. (R$).

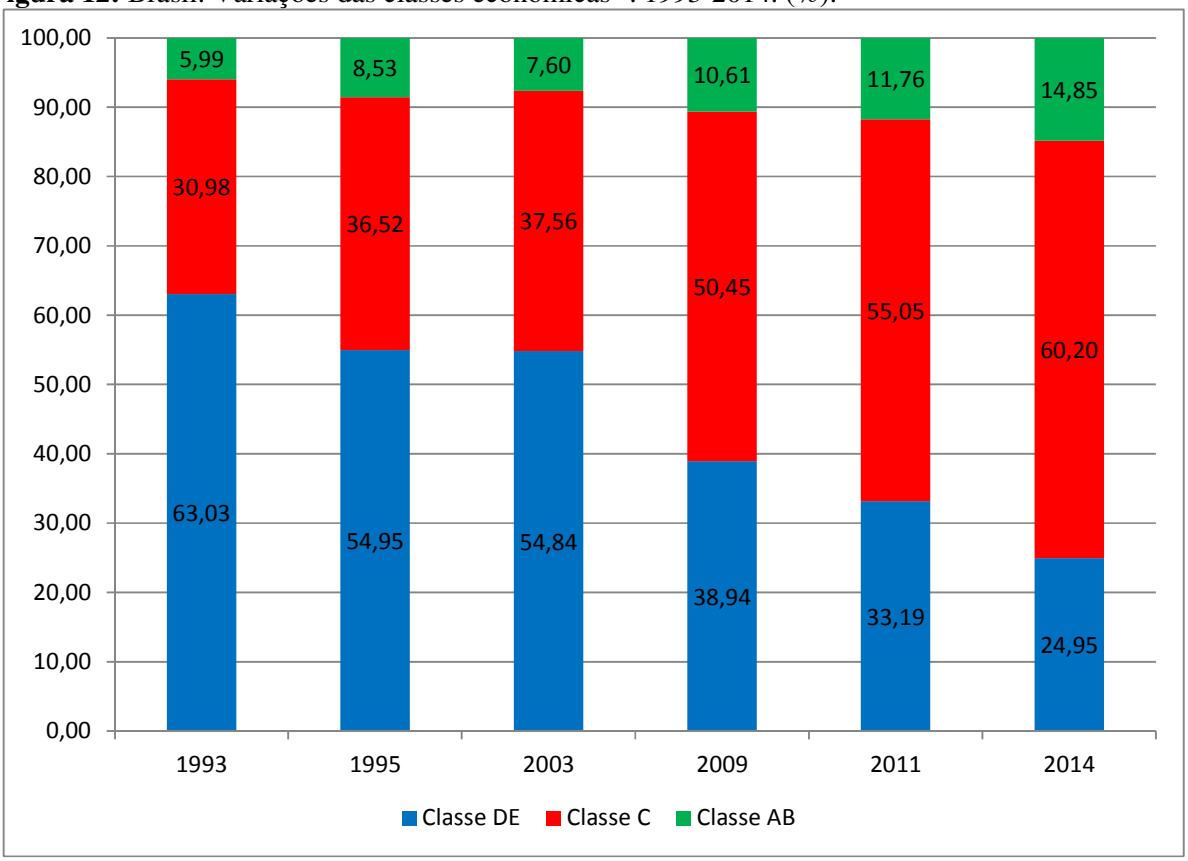
Fontes	1992-2002	2002-2012	1992-2012
Trabalho	82	201	283
Previdência	42	51	93
BPC	1	5	6
PBF	2	6	8
Outras rendas	8	0	8
Total	135	262	397
Efeito recebedores (%)	-	35	-
Efeito médias (%)	-	65	-

Fonte: IPEA (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme pode ser constatado no Quadro 5, a média da renda *per capita* do brasileiro cresceu quase R$ 400,00 entre 1992 e 2012, no entanto, em ritmos amplamente distintos, com 34,01% entre 1992 e 2002, ao passo que entre 2002 a 2012 foi verificado uma ampliação de 65,99%. Este ritmo superior para o recorte mais atual se deu para quase todas as fontes, notadamente a do trabalho, em virtude da expansão do emprego formal.

Outra informação importante constante na Tabela 4, é que tanto o "efeito recebedores", aquele que marca a variação da população que recebe os rendimentos de determinada fonte, quanto o "efeito médias", que representa as variações no valor médio obtido por cada recebedor nos tipos de rendas que os mesmos já auferem (IPEA, 2013, p. 22-23) tiveram crescimento, mostrando que entre 2002 e 2012 tanto uma inserção ampliada da população em novas fontes de renda, quanto o crescimento daquelas que já obtinham, pesaram no crescimento dos rendimentos. Como resultado, o recorte destacado foi marcado por uma ampla aceleração na ascensão das famílias no que tange a estrutura das classes econômicas (Figura 12).

Figura 12: Brasil. Variações das classes econômicas[73]. 1993-2014. (%).



Fonte: Neri (2012). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A Figura 12 mostra que até 2003 não houve processos de transição significativos entre as classes econômicas, apenas um pequeno crescimento da Classe C em detrimento das classes D e E, e um ligeiro crescimento das classes A e B. No entanto, já a seguir pode ser observada uma importante queda nos domicílios inseridos nas classes econômicas D e E acompanhada do crescimento da Classe C, bem como uma suave ampliação das classes A e B, em um processo que se manteve crescente até os dados consolidados de 2011 e que tendiam a seguir no mesmo sentido na projeção para 2014.

Em suma, o período 2004-2014 foi marcado por uma inversão drástica em comparação ao anterior no que tange as questões socioeconômicas. Sua maior diferença foi a expansão trabalhista, com a redução no nível do desemprego e a ampliação dos vínculos formais no mercado de trabalho, fazendo com que o fator trabalho tivesse uma grande importância no crescimento da renda média dos brasileiros. Além disso, destaca-se a política de valorização

[73] Os rendimentos domiciliares que compõe as classes econômicas eram de acordo com valores de julho de 2011: Classe E: de R$ 0 até R$ 1.085; Classe D: de R$ 1.085 até 1.734; Classe C: de 1.734 a 7.475; Classe B: de 7.475 a 9.745; Classe A: Acima de R$ 9.745 (NERI, 2012, p.48). De acordo com Neri (2012) o dado de 2014 trata-se de uma projeção

do salário mínimo, que produziu desdobramentos amplamente positivos, principalmente para aqueles que historicamente tinham suas práticas consuntivas mais reprimidas.

Como resultado dessas ocorrências, deu-se um crescimento da renda domiciliar, tanto por meio da incorporação de novas fontes de renda, quanto pelo crescimento daquelas já auferidas, permeadas inclusive por dinâmicas debatidas como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, proporcionando uma ascensão das famílias nas classes econômicas e com a Classe C passando a ser a majoritária no país. Apesar disso, os avanços obtidos não proporcionaram a retomada de valores historicamente obtidos para o salário mínimo, nem a retirada do Brasil do rol de países mais desiguais do mundo.

3.3.2. Crédito

Além do aumento da renda domiciliar exposta no subcapítulo anterior, consideramos que o crédito é um importante complemento seu, sendo um instrumento pelo qual o consumidor obtém uma ampliação imediata da capacidade consuntiva mediante a promessa da devolução futura da quantia tomada do prestamista, corrigida de acordo com as taxas de juros estabelecidas em contrato. Se este é o seu contrato e função consuntiva, o crédito também deve ser entendido como um mecanismo de manutenção sistêmica, pelo qual a antecipação da renda futura se dá mediante a alienação do trabalho posterior, visto que, conforme Baudrillard (2006) pontua, o crédito leva ao aprisionamento do indivíduo pelos elos de uma dívida futura, com a sua dependência levando à dependência do trabalho, o que por sua vez, fortalece a continuidade do modo capitalista de produção.

> O crédito não é apenas uma moral; é uma política. A tática do crédito conjuga-se à de personalização para dar aos objetos uma função sócio-política que antes nunca tiveram. Não vivemos mais o tempo da servidão, tampouco o da usura: tais forças tornam-se abstratas e amplificadas na dimensão do crédito. (BAUDRILLARD, 2006, p. 171-172).

Sendo assim, é possível afirmar, com base em Baudrillard (2006), que os mecanismos de crédito fazem parte de uma estratégia de aceleração do fator consumo, necessariamente ligada à disposição constante do sistema em se expandir (GIDDENS, 1991), ou seja, da busca crescente dos agentes ligados às etapas da produção, circulação e comercialização que levam à acumulação, em estimula-lo, instituindo-o de forma indissociável na promoção da subserviência por parte do consumidor, que com sua gama de desejos ampliados e complexificados, mas sem ter um contraponto semelhante da renda para satisfazê-los, vê-se crescentemente seduzido pelo crédito.

> Hoje, uma nova moral nasceu: precedência do consumo sobre a acumulação, fuga para a frente, investimento forçado, consumo acelerado, inflação crônica (torna-se absurdo economizar): todo o sistema resulta disto, em que se compra primeiro para em seguida se resgatar o compromisso por meio do trabalho. Volta-se assim, com o crédito, a uma situação propriamente feudal, a de uma fração do trabalho devida antecipadamente ao senhor, ao trabalho escravo. Contudo, à diferença do sistema feudal, o nosso atua através de uma cumplicidade: o consumidor moderno integra e assume espontaneamente esta obrigação sem fim: comprar a fim de que a sociedade continue a produzir, a fim de se poder pagar aquilo que foi comprado. [...] ilusionismo notável: esta sociedade que lhe confere crédito, ao preço de uma liberdade formal, é você que a ela dá crédito ao lhe alienar o seu porvir. (BAUDRILLARD, 2006, p. 169-170).

Existe uma série de agravantes com a dependência do crédito para as compras nos supermercados por conta de três principais motivos. O primeiro deles se dá pelo fato de que os produtos vendidos nos supermercados são majoritariamente não duráveis, que não raro se extinguem antes mesmo do término do pagamento do valor tomado, em segundo lugar, de baixo preço, sinalizando uma dependência do crédito até mesmo para as compras mais triviais, constantes e fundamentais à reprodução dos indivíduos e sua família e, por último, geralmente mais relacionadas às necessidades vitais do que conspícuas, reforçando o fato de que o crédito se coloca como um requisito até mesmo para aquele tipo de consumo menos ligado às intenções individuais em intercambiar signos perante a sociedade.

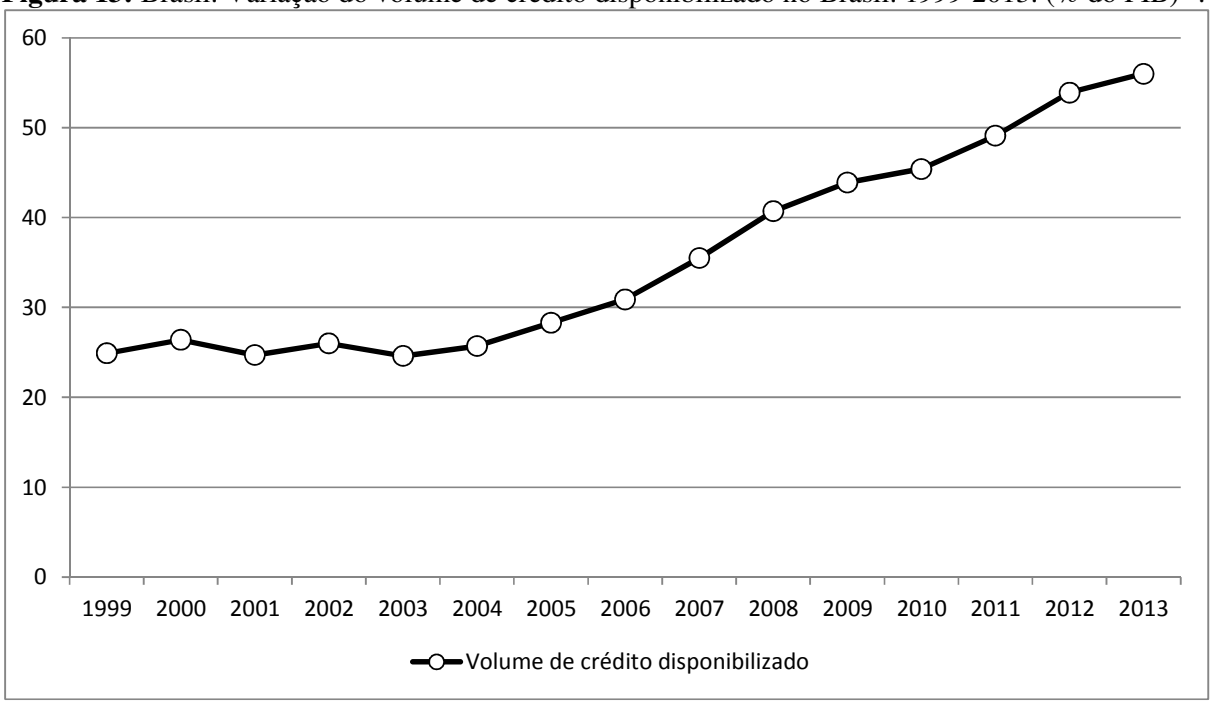
Com essas considerações, chamamos a atenção para os problemas da dependência dos instrumentos creditícios nas compras em supermercados, no entanto, é difícil analisar em um longo recorte temporal se o uso do crédito, de uma forma geral, vem tendo a sua participação crescente ou diminuída nas compras de gêneros alimentícios e demais produtos correlatos, visto que o pequeno autosserviço alimentar, incluso as atividades de feiras livres, pequenas mercearias e padarias, dentre outros, é caracterizado historicamente pelas operações de crédito informal baseadas em relações na confiança comerciante-consumidor, vide as tradicionais "cadernetas", que inclusive em alguns casos, como verificado em trabalhos de campo, vem sendo modernizadas, passando a ser operadas e contabilizadas por meio de computadores.

Nesse sentido, os dados de 2013 (Figura 14, página 144), que mostram que 32,8% do faturamento dos supermercados é resultado de compras realizadas com cartões de crédito, podem significar apenas uma crescente bancarização e burocratização deste instrumento, com a perda da participação das relações informais de outrora. No entanto, se não podemos afirmar que o crédito como um todo vem tendo a sua participação ampliada nas compras de produtos tipicamente vendidos em lojas do ramo, é possível correlacionar o aumento da sua oferta nos

últimos anos no Brasil com uma provável crescente aplicação, em termos de valores absolutos nos supermercados, o que implicaria em considerar que a maior oferta de crédito formal influiu positivamente sobre o consumo da população e sobre o segmento analisado.

Para contextualizar o crescimento do crédito apresentamos a Figura 13, que mostra que no período 2004-2013, no qual o PIB brasileiro cresceu quase continuamente, houve uma ampliação constante das operações de crédito, praticamente dobrando a sua participação frente os valores do produto interno bruto do país. Além disso, frisamos que este período se diferencia profundamente dos anteriores, nos quais as operações de crédito se encontravam em um patamar menor e praticamente estável.

Figura 13: Brasil. Variação do volume de crédito disponibilizado no Brasil. 1999-2013. (% do PIB)[74].



Fonte: BRASIL (2010; 2014b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como fator responsável pelo aumento do crédito disponibilizado, destacamos, após 2003, a atuação do governo federal na instituição de legislações e normalizações específicas ao setor bancário e a partir dos bancos públicos, possibilitando que tal quadro se concretizasse. Conforme Barone; Sader (2008), tais ações se deram com base em uma lógica que visava por meio da expansão do acesso ao crédito, fomentar o consumo e, assim, estimular a demanda, proporcionando o crescimento da renda e do emprego.

[74] Apesar das duas fontes desta figura apresentarem dados entre 2002 e 2010, há algumas diferenças. Desse modo, as duas fontes não são compatíveis, com a exposição dos dados de 1999 a 2001 (contida em BRASIL, 2010, p. 59) servindo apenas para contextualizar a variação do volume de crédito disponibilizado nos anos anteriores e não como base comparativa com os dados de 2002 a 2013, coletados em (BRASIL, 2014b, p. 59).

Dentre as medidas colocadas inicialmente, destaca-se o direcionamento de microcrédito à população mais pobre, tanto em linhas voltadas para o consumo, quanto para o microempreendedor. Duas importantes ações nesse sentido se deram com a promulgação da Lei Federal 10.735, de 11 de setembro de 2003 e com a resolução nº 3.109, de 24 de julho de 2003, que a regulamentou, estabelecendo que dois por cento dos depósitos à vista captados pelos bancos comerciais, pela Caixa Econômica Federal e pelas cooperativas de crédito deveriam ser obrigatoriamente ofertados em operações de microcrédito, além de definir quais seriam as pessoas que poderiam recorrer a tais instrumentos (indivíduos enquadrados no Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza, pessoas físicas de baixa renda, ou titulares de contas de depósitos cujas aplicações tivessem saldo médio mensal inferior a R$ 1.000), bem como os limites das taxas de juros, os prazos mínimos para a operação creditícia e os valores máximos emprestados (BARONE, SADER, 2008).

Além disso, por meio da Lei Federal 10.820 de 17 de dezembro de 2003, foi regulamentada a modalidade de crédito consignado, com taxas mais baixas de juros nas quais o pagamento do valor emprestado se dá com o desconto direto nos salários, aposentadorias ou pensões de seus tomadores. Como resultado dessas medidas, o microcrédito para o consumo registrou no intervalo de apenas um ano (janeiro de 2004 a janeiro de 2005), o crescimento de 663,39% (saltando de R$ 93.1 milhões para R$ 724.9 milhões) no saldo de sua carteira e de 428,78% (de 166.369 para 713.365) na quantidade de contratos firmados por mês, ao passo que o crédito consignado teve um crescimento de 853,29% (de R$ 4.07 bilhões em janeiro de 2003 para R$ 34.7 bilhões em dezembro de 2007) nos valores movimentados e de 628,50% na quantidade de contratos formados (passando de 396.670 em janeiro de 2003 para 2.493.074 em dezembro de 2007) (BARONE, SADER, 2008).

Fora estes fatores legais e normativos, Freitas; Prates (2008) destacam dois elementos para a expansão da oferta de crédito: 1) a confirmação de que não haveria alterações drásticas nos rumos da política econômica por parte do Governo Lula e; 2) a redução nas volatilidades macroeconômicas do país, que ao terem proporcionado perspectivas de redução nas taxas básicas de juros, estimularam os bancos a redefinirem suas estratégias operacionais, priorizando outras operações com grande potencial de retorno, como a expansão do crédito a pessoas físicas, visando aproveitar-se das maiores taxas de juros. Para Freitas; Prates (2008) outro relevante elemento que apoiou a expansão de crédito às pessoas físicas foi as perspectivas favoráveis ao cenário de recuperação do emprego e da renda, de então.

A questão da manutenção dos rumos da política econômica, ou seja, da convergência de pensamento do governo Lula em relação ao governo FHC para a superação da crise econômica pela qual o país passava e para manter a credibilidade junto ao mercado financeiro (PAULANI, 2003), (TEIXEIRA, PINTO, 2012), deve ser contextualizada sob o caráter ambíguo do Governo Lula que, combinando ações que beneficiaram o capital, seguindo a ortodoxia neoliberal vigente, com políticas que promoveram a inclusão dos mais pobres, com redistribuição de renda e consumo de massa, foi marcada pela condução de um capitalismo com forte presença estatal, com ações voltadas a uma distribuição de renda sem confrontos com o capital (SINGER, 2010), (TEIXEIRA; PINTO, 2012).

Tal conservadorismo no campo econômico era perceptível logo nos primeiros meses do Governo Lula (2003-2010) (PAULANI, 2003)[75] e se caracterizou na política cambial por ações como a apreciação do real, enquanto que, na política monetária, eram mantidas as altas taxas de juros, sobretudo nos anos iniciais, e a política fiscal era dirigida por preceitos que visavam a obtenção de superávits primários e o combate à inflação, sendo conduzidas por um Ministério da Fazenda e por uma diretoria do Banco Central do Brasil cuja equipe de especialistas era marcadamente oriunda de instituições financeiras e/ou vinda de escolas de pensamento onde a formação ortodoxa é predominante (NOVELLI, 2010).

Retomando a questão do crédito, as medidas destacadas até então contemplavam em grande medida os estratos mais pobres, mas elas foram apenas parte de um processo de expansão generalizada deste instrumento para o consumo da população brasileira, que conforme Freitas; Prates (2008) representou, entre 2003 e 2007, a mais prolongada fase de expansão do crédito na história recente do país. Neste período, a sua expansão a pessoas físicas se deu principalmente no segmento de recursos livres, quando os recursos podem ser alocados ao critério do agente financeiro, que cresceu 158,20% entre 2003 e 2007 (partindo de R$ 256 bilhões para R$ 661 bilhões), destacando-se principalmente as modalidades de crédito pessoal, aquisição de veículos e cartão de crédito, seguindo a disposição das famílias em ampliar o endividamento e a estratégia das grandes varejistas, bancos e financeiras de alongar os prazos das operações creditícias (FREITAS; PRATES, 2008).

[75] Aliás, conforme Singer (2010) e Novelli (2010) afirmam, a aproximação do PT ao modelo econômico neoliberal, que por muitos anos foi a principal crítica do partido ao governo FHC, já se desenhava antes mesmo, nas eleições presidenciais de 2002, quando o partido passou a firmar uma série de concessões ao capital, temeroso de sua ascensão ao poder, em busca de sua credibilidade, divulgando compromissos (vide sua "Carta ao Povo Brasileiro") em questões como o superávit primário, a responsabilidade fiscal, a estabilidade das contas públicas e da inflação, bem como prometendo respeitar contratos e regras estabelecidas pelo governo FHC. Neste período, outros indicativos de tal guinada já se faziam presentes, como a ruptura da postura anticapitalista de outrora e a constituição de alianças eleitorais com partidos de direita, firmando parcerias antes relegadas.

Em relação a este período, destacamos o trabalho de Silveira; Moreira (2014) no qual é mostrado que, mesmo com o grande avanço do acesso ao crédito no Brasil, fornecendo uma importante complementação à renda auferida a partir do trabalho, que o consumo das camadas mais pobres ainda se fazia, em grande medida, com base na renda corrente, ou seja, com base em meios sujeitos a variações mais abruptas de acordo com as mudanças conjunturais. Neste trabalho, baseado nos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2007-2008, do IBGE, os autores não conseguiram verificar a hipótese do ciclo de vida/renda permanente[76] para as famílias brasileiras de menor nível educacional e mais pobres, constatando, para elas, a existência de um paralelismo entre a renda e o consumo correntes, com forte dependência do segundo em relação ao primeiro.

Soma-se a isso o fato de os autores ressaltarem que há fortes indícios de que, apesar de crescente, a relativa restrição no acesso ao crédito, se constituía, ainda em 2008, como um entrave à alocação intertemporal de recursos para as famílias mais pobres e com baixo nível de educação, bem como para a suavização de seu consumo[77] não permitindo que a hipótese do ciclo de vida/renda permanente se constitua para elas. Se, por um lado, isso não é um indício contra a hipótese de que as famílias brasileiras desejam suavizar seu fluxo de consumo (SILVEIRA; MOREIRA, 2014), tais informações nos remetem a considerar também que a prática consuntiva das famílias mais pobres do Brasil ainda era muito dependente da disponibilidade de renda corrente, sendo planejada e executada no curto prazo.

Após 2008 o crédito continuou sendo expandido no Brasil, com o crescimento de 104,4% nas operações entre janeiro daquele ano e dezembro de 2013, quando o crédito a pessoas físicas atingiu R$ 1.251 trilhão, passando de 16,39% para 26% do PIB (DIEESE, 2014a). Contudo, de acordo com DIEESE (2014a), a partir de 2008 ocorreram duas mudanças significativas, a primeira delas, com a redução do papel dos bancos privados, que no pós-crise de 2008, reduziram o ritmo de expansão do crédito, juntamente com um paulatino crescimento da participação dos bancos públicos, de 33,82% para 51,22% entre 2008 e 2013, no volume total, ampliando a sua oferta em 210,45% e comprovando o seu papel na sustentação da alta deste mecanismo e do ciclo de expansão da atividade econômica nos

[76] Tal teoria prediz a ausência de um paralelismo entre a renda e o consumo correntes, "visto que embora a renda corrente cresça com a idade, a transferência intertemporal de recursos, por meio do acesso ao crédito permite que o consumo não sofra uma grande flutuação à medida em que a idade avança" (SILVEIRA; MOREIRA, 2014, p. 11).

[77] A suavização do consumo faz com que o nível de consumo não necessariamente acompanhe a trajetória da renda corrente ao longo do ciclo de vida, mesmo que a renda corrente flutue bruscamente à medida que a idade avança, permitindo que se estabeleça um nível ótimo aproximadamente constante de consumo corrente ao longo da vida (SILVEIRA, MOREIRA, 2014), e desta forma, sendo parte integrante da hipótese do ciclo de vida/renda permanente.

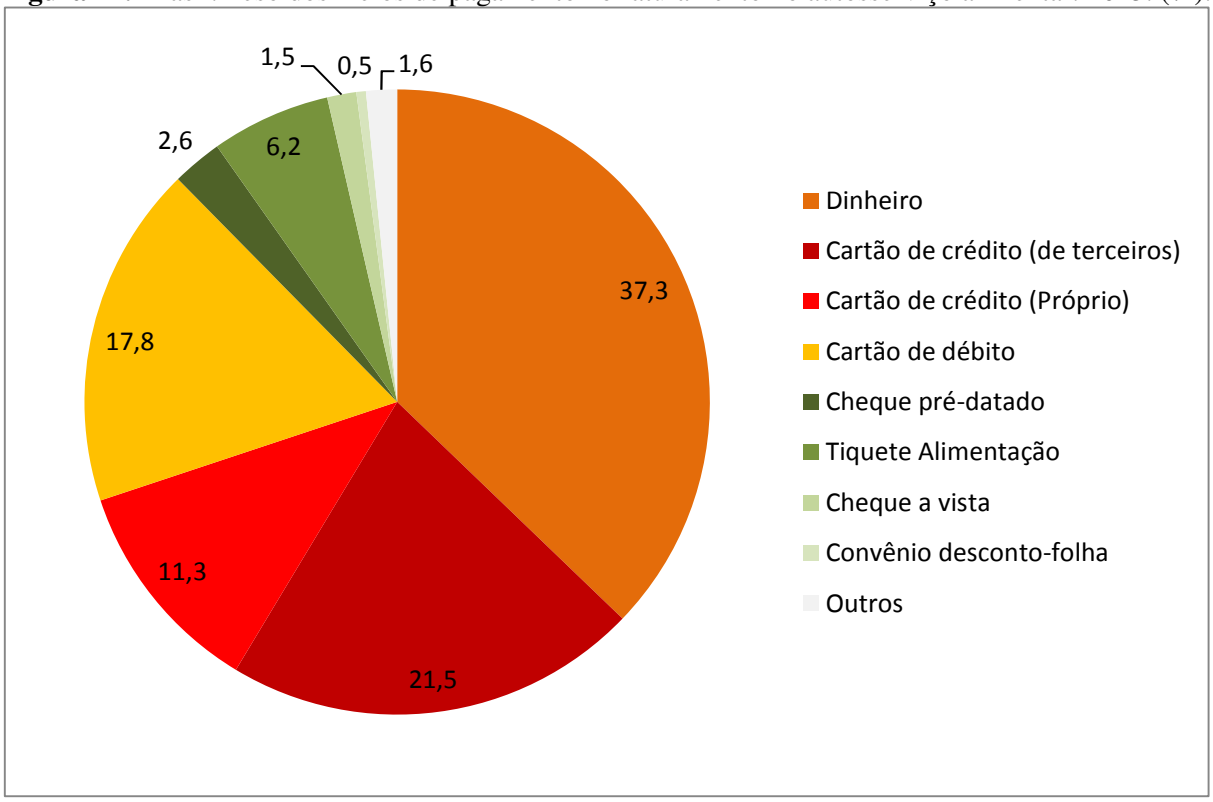
momentos em que as instituições privadas restringem a oferta devido a riscos conjunturais (DIEESE, 2014a), simbolizando, consigo como a política econômica do governo federal orientou-se na década de 2000 ao estímulo do crescimento econômico por meio do crédito.

A segunda mudança se deu quanto à modalidade majoritariamente ofertada, com as operações com recursos direcionados[78] tomando a frente ao crescer 176,01% entre 2008 e 2013 (de R$ 437 bilhões para R$ 1.206 trilhão), visto que a atuação dos bancos públicos frente à crise internacional focou, em grande parte, setores específicos, como a indústria (principalmente via BNDES), agricultura (principalmente via Banco do Brasil) e habitacional (principalmente via Caixa Econômica Federal), enquanto as operações com recursos livres cresceram menos (69,99%), partindo de R$ 887 bilhões para R$ 1.508 trilhão (DIEESE, 2014a). Apesar do menor crescimento, as operações com recursos livres continuaram sendo a maioria do volume total de crédito concedido, destacando-se as modalidades do cartão de crédito, cujos valores cresceram 149% entre janeiro de 2008 e dezembro de 2013, passando de R$ 57,8 bilhões para R$ 144,5 bilhões e o crédito consignado total, que passou de R$ 96,9 bilhões para R$ 221,8 bilhões (DIEESE, 2014a).

Quanto à participação dos grandes varejistas na difusão dos instrumentos creditícios, é necessário frisar que, de acordo com os respectivos sítios institucionais, todas as empresas analisadas diretamente neste trabalho contam atualmente com cartões de crédito próprios, em conjunto com algumas das maiores operadoras, como Mastercard, Visa e Cooper Cred. A importância deste instrumento para o autosserviço alimentar é representada pelo fato de que, os cartões de crédito próprios, juntamente com os de crédito e débito de terceiros, representaram mais da metade do faturamento da atividade em 2013 (Figura 14).

[78] Segundo DIEESE (2014a, p.5), a modalidade de crédito com recursos direcionados é aquela na qual os recursos obtidos devem obrigatoriamente ser aplicados em "determinadas linhas em função de leis ou regulamentações com taxas de juros subsidiadas".

Figura 14: Brasil. Peso dos meios de pagamento no faturamento no autosserviço alimentar. 2013. (%).



Fonte: SuperHiper (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme demonstrado na Figura 14, somados, os cartões possuem uma representatividade inclusive superior ao do dinheiro no faturamento do autosserviço alimentar. Entretanto, a comparação dos apontados na Figura 14, com os demais dados de SuperHiper (2010; 2014), em âmbito nacional, mostra que o uso de dinheiro em espécie, bem como cartões de crédito e débito nos meios de pagamento sobre o faturamento dos supermercados está praticamente estável há pelo menos uma década, visto que, respectivamente, em 2006 e 2010, o dinheiro representava 28,2% e 36,6%, o cartão de crédito de terceiros contemplava 20,1% e 20,2%, o cartão de crédito próprio 17,9% e 13,8% enquanto o cartão de débito próprio respondia por 14,8% e 17,1% das vendas.

Se os dados de 2006 e 2010 não mostram diferenças significativas em relação ao patamar de 2013, a comparação com o ano de 2001 mostra uma situação diferente, visto que, conforme dados da ABRAS reproduzidos por Campos, Macedo e Ferreira (2006), neste ano, o dinheiro era responsável por 34% das vendas, os cartões de crédito de terceiros, por 15,6%, os cartões de crédito próprios contemplavam 12,4%, os cartões de débito, 7,2%, enquanto os cheques (pré-datado e à vista) respondiam por 18,3% do faturamento. Complementando, entre 2001 e 2004 os dados apontados por tais autores indicam uma tendência de crescimento praticamente contínua dos cartões, sobretudo os de débito, ao passo que um observava-se

decréscimo paulatino no uso de meios como o dinheiro em espécie, o cheque e a classe de "outros meios". Dessa forma, concluímos que é nos anos iniciais da década de 2000, possivelmente até antes, que o "dinheiro de plástico" ascende como meio de compra em supermercados, em detrimento principalmente dos cheques.

Além da maior segurança e comodidade para o consumidor, que não precisa portar dinheiro físico para as compras, os vários sítios institucionais dos cartões de crédito dos supermercados apontam uma série de benefícios, como um maior prazo de pagamento, com a diluição do valor em um maior número de parcelas, a possibilidade da tomada de pequenos empréstimos por meio de saques com pagamentos parcelados, além de isenções ou reduções nas taxas de anuidade, descontos em atividades esportivas e culturais externas, bem como acesso a promoções exclusivas e acúmulo de pontos em programas de fidelidade.

Com base nas informações apresentadas neste item podemos concluir que o crescimento da oferta de crédito no Brasil da década de 2000 foi em grande medida influenciado por ações governamentais, que hora acalmou o mercado, mantendo os rumos da política econômica consolidada nos governos anteriores, bem como lhes apresentando boas expectativas no que concerne o crescimento da renda e do emprego, e em outros momentos atuaram de forma mais direta, instaurando instrumentos legais e normativos que fomentaram a ampliação da sua oferta como medida de aceleração do crescimento econômico e, mais recentemente, operando por meio dos bancos públicos na aplicação de medidas anticíclicas para o enfrentamento da crise internacional iniciada em 2008, manteve o crescimento da oferta de crédito no país.

Tendo em vista que mais de 50% do faturamento atual dos supermercados é obtido por meio dos cartões, juntamente com o proeminente crescimento nas vendas do comércio e nos supermercados (Figuras 15 e 17, nas páginas 147 e 149 respectivamente), ter coincidido em grande parte, com o período de ampliação da oferta de crédito, expressando uma relação correlativa, sentimo-nos seguros para apontar que as condições de crédito foram um dos pilares sob os quais se deu a recente expansão do consumo do brasileiro e da atividade supermercadista no país.

3.4. Os desdobramentos das transformações recentes no Brasil e o acompanhamento da atividade supermercadista às novas condições da demanda

Neste subcapítulo demostraremos como a ampliação da renda domiciliar e do crédito observadas no Brasil no período recente permitiram um crescimento consistente do ramo supermercadista, fomentando a abertura de uma grande quantidade de lojas e um crescimento

constante do faturamento. Além disso, as novas práticas dos consumidores, que incorporaram diferentes itens às compras cotidianas e ao campo dos desejos, requisitaram um acompanhamento por parte dos supermercados, mudando sua forma de atuação, tanto de maneiras menos impactantes, com a revisão do *mix* de produtos das lojas, ou de forma mais intensa, com a acentuação da adoção de estruturas multiformato e multicanal, da abertura de lojas de caráter mais elitizado e estimulando a adoção de transição de bandeiras naquelas já abertas.

Antes de expor as modificações ocorridas na atividade supermercadista brasileira no período recente, é necessário frisar que as consideramos mais como resultado da adaptação das empresas perante os consumidores do que o contrário, visto que, vários fatores que influenciaram as mudanças consuntivas como os processos de urbanização, a participação da mulher no mercado de trabalho, a diminuição e flexibilização dos arranjos familiares e do crescimento da renda, ainda que possam ser potencializadas pela existência dos supermercados, ocorrem, em grande medida, indiferentemente da vontade de seus agentes em vender um ou outro produto[79]. Nesse sentido, consideramos que a atividade supermercadista se aproveitou amplamente das ocorrências verificadas no período recente para seu crescimento, mas que não foram seus agentes que criaram, de forma geral, os processos que modificaram a demanda, principalmente considerando as empresas de forma isolada, ainda que o ramo como um todo possa ter tido alguma responsabilidade indireta na produção das condições sociais, políticas, econômicas e demográficas que forneceram suas bases e tenha exercido papéis na crescente difusão dos produtos demandados.

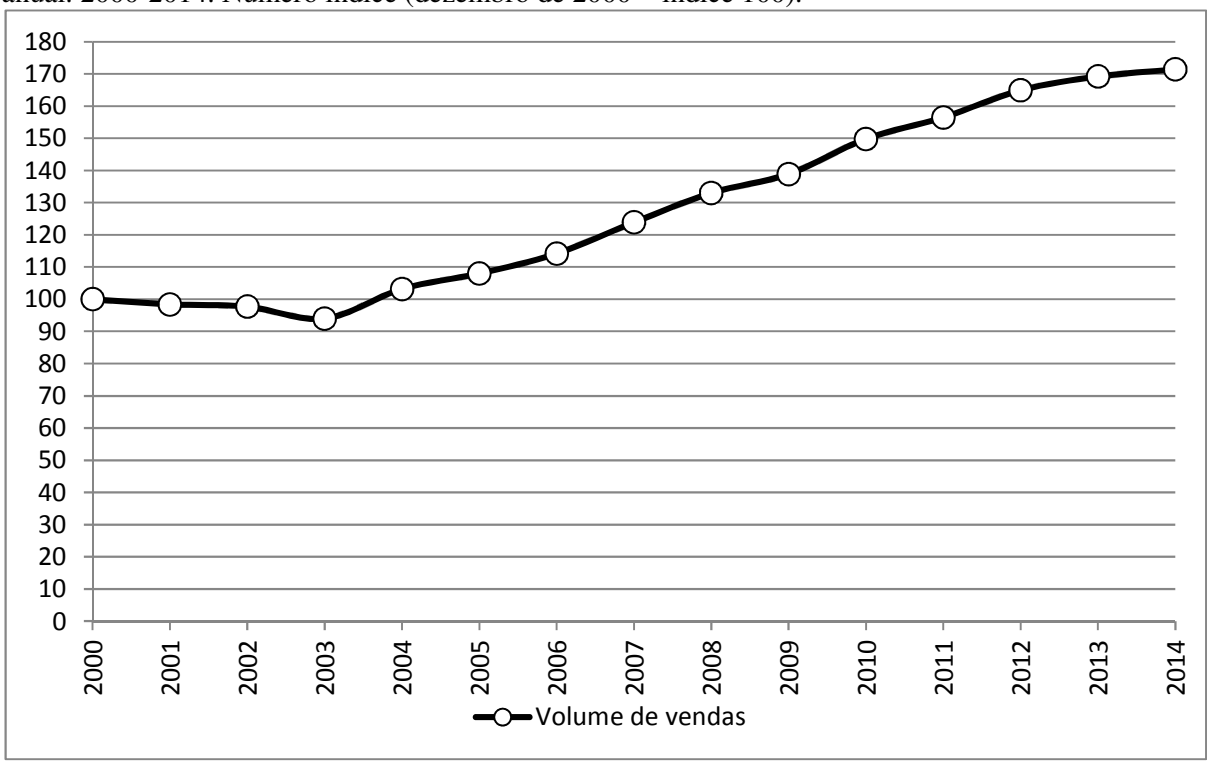
3.4.1. O período recente e a prática consuntiva. Principais variações quantitativas na atividade supermercadista

Sintetizando as informações expressas nos itens 3.3.1 e 3.3.2, destacamos que o ano de 2004 pode ser marcado como aquele em que os primeiros sinais do aumento da capacidade de consumo do brasileiro se estabelecem, com a inversão da crescente taxa de desemprego de outrora, complementada com uma tímida, mas posteriormente ampliada, retomada do aumento da renda do trabalhador e acrescidos por uma incipiente ampliação no volume de crédito. Tais mudanças, que foram prolongadas e consolidadas até 2014, correlacionam-se

[79] Compreendemos e consideramos válido que o fomento ao desejo de determinados itens de consumo possa ter uma maior parcela de responsabilidade dos supermercados, mas, ainda assim, estes são apenas um dos vários agentes que buscam fomentá-los para seus objetivos de acumulação, tal como seus respectivos fornecedores, as agências de propaganda e os veículos midiáticos que lhes apresentam, caracterizando uma influência difusa e que em muito foge da interferência única e exclusiva dos agentes supermercadistas.

com o aumento do consumo, como expresso nas vendas do comércio varejista ampliado (Figura 15).

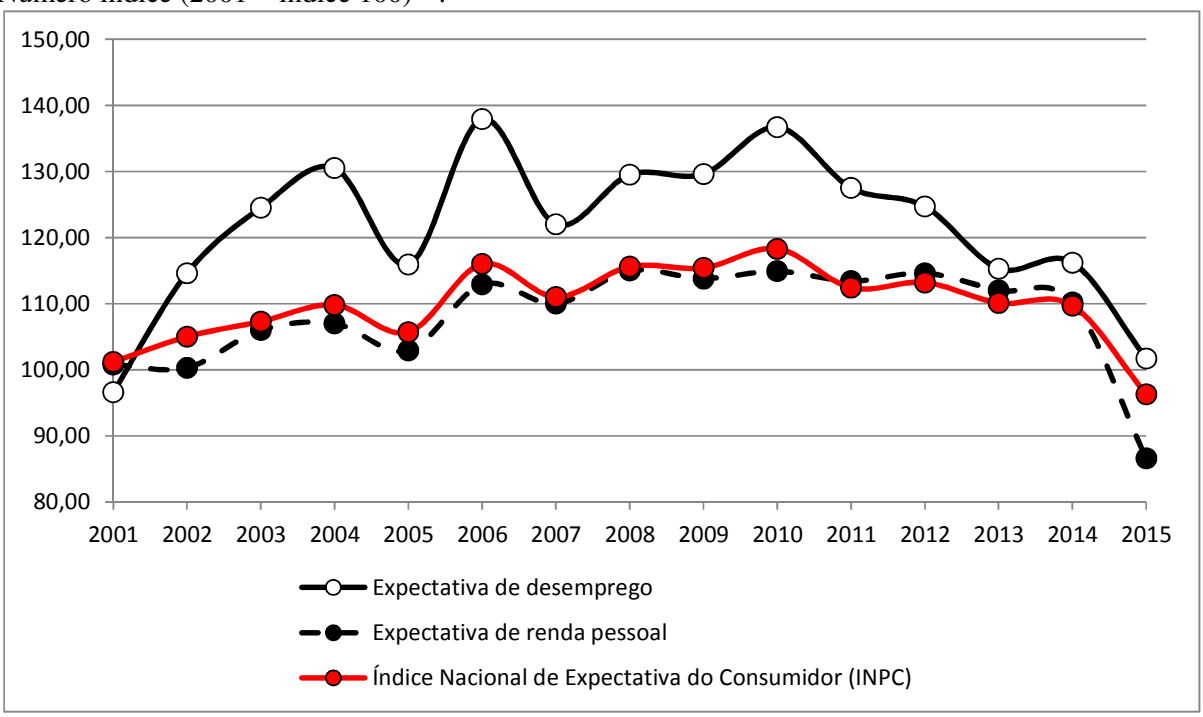
Figura 15: Brasil. Variação do volume de vendas no comércio varejista ampliado para o acumulado anual. 2000-2014. Número índice (dezembro de 2000 = índice 100).



Fonte: IBGE (2015d). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme pode ser observado na Figura 15, o crescimento do volume de vendas do comércio varejista se deu de maneira contínua no Brasil entre 2004 e 2014, obtendo uma variação positiva de 68,20%, coincidindo temporalmente com os fatores previamente elencados de aumento da renda familiar e do crédito, tendo se arrefecido apenas após 2012, mas, ainda assim, mantendo-se em sentido positivo até o fim desta série de dados. Tão importante quanto o crescimento é o fato de que o período destacado marcou uma inversão da tendência anterior, retomando, já em 2004, o volume de vendas perdido nos três anos anteriores, que registraram quedas consecutivas. Além da mudança na conjuntura econômica, outro fator de destaque no crescimento do consumo foi a melhoria das expectativas do consumidor (Figura 16).

Figura 16: Brasil. Variação da expectativa do consumidor para o mês de setembro. 2001-2015. Número índice (2001 = índice 100) [80].



Fonte: CNI (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

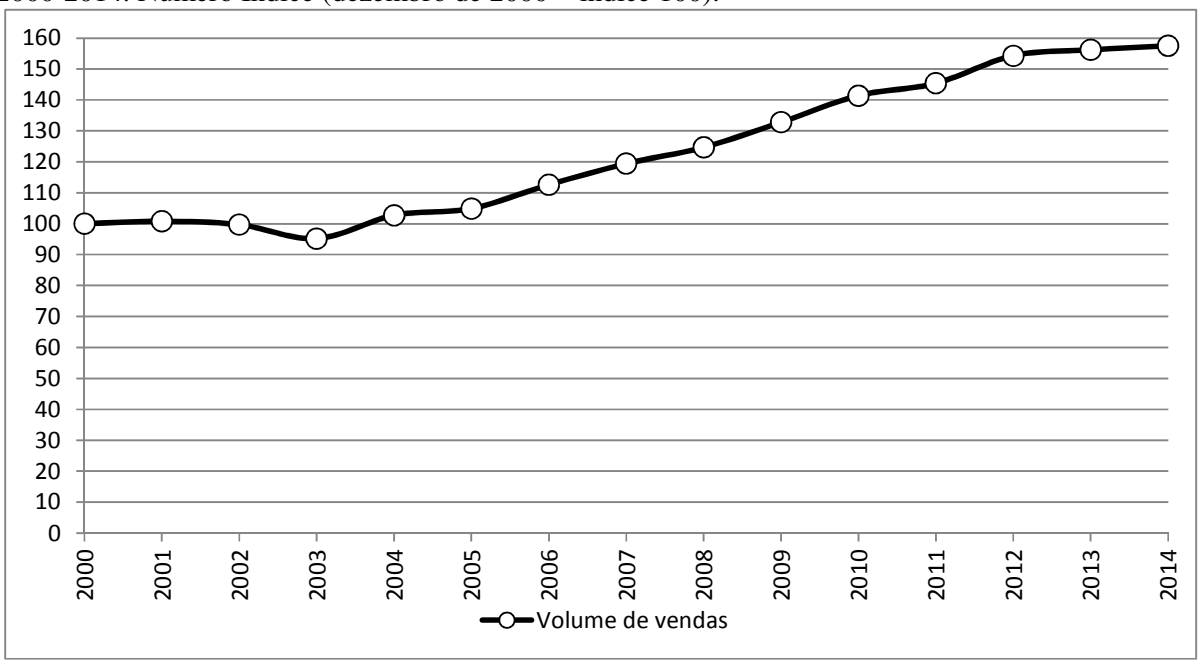
Conforme Figura 16, a expectativa do consumidor brasileiro seguiu uma linha praticamente ascendente na década de 2000 e, apesar de algumas variações pontuais, manteve-se consistentemente em patamares elevados, especialmente após 2006, indicando que o reconhecimento da inversão da conjuntura econômica pelo consumidor levou mais tempo para se concretizar em relação ao aumento da renda e do crédito, já perceptíveis entre 2004 e 2005, como colocado no Subcapítulo 3.3. Como o mês base desta figura foi setembro de cada ano, os dados expressam uma queda importante da expectativa do consumidor para 2015, atingindo um nível histórico inferior inclusive ao de 2001.

Este instrumento é importante para o nosso trabalho, pois indica a percepção dos consumidores sobre fatores que interferem diretamente nas suas práticas consuntivas,

[80] O Índice Nacional de Expectativa do Consumidor (INEC) é um indicador registrado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que [...] "sintetiza a opinião dos brasileiros sobre alguns aspectos capazes de afetar as suas decisões de consumo, sendo um instrumento para apurar o sentimento ou confiança do consumidor" (CNI, 2015, p. 9), obtido a partir de entrevistas nas quais são consideradas variáveis de dois tipos: 1) Expectativa, para os próximos seis meses em relação aos seis meses anteriores, na qual são levantadas as expectativas sobre inflação, desemprego, renda pessoal e de compras de bens de maior valor e; 2) Condições financeiras, considerando o momento da resposta com relação aos três meses anteriores, no qual são verificadas a situação financeira e o endividamento. Cada pergunta feita aos entrevistados possui cinco alternativas mutuamente excludentes: muito negativa, negativa, neutra, positiva e muito positiva. Por fim, o INEC é resultado da compilação dos fatores destacados nas variáveis expectativa e condições financeiras (CNI, 2015). Para a elaboração da Figura 16, optamos por trazer apenas os dois últimos elementos, bem como o índice síntese, que agrega todos eles. Em nossa escolha privilegiamos a objetividade das informações, destacando os fatores desemprego e renda, que com sua variação, foram de suma importância na ampliação do consumo do brasileiro no período recente, como demonstrado no Subcapítulo 3.3.

considerando-o em uma expectativa futura com base na situação financeira do entrevistado no momento da pesquisa. Enquanto as avaliações otimistas, daqueles momentos em que o consumidor encontra-se confiante tendem a estimular o empenho da renda no consumo, as avaliações de incerteza quanto ao futuro, semeiam pessimismo e o desejo de cortar gastos futuros, favorecendo a recomposição das reservas financeiras (CNI, 2015). Como esperado com o levantamento das vendas do comércio ampliado e da expectativa do consumidor, a atividade supermercadista também seguiu um consistente processo de aumento no volume das vendas entre 2004 e 2014 (Figura 17).

Figura 17: Brasil. Variação do volume de vendas em super/hipermercados para o acumulado anual. 2000-2014. Número Índice (dezembro de 2000 = índice 100).



Fonte: IBGE (2015e). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

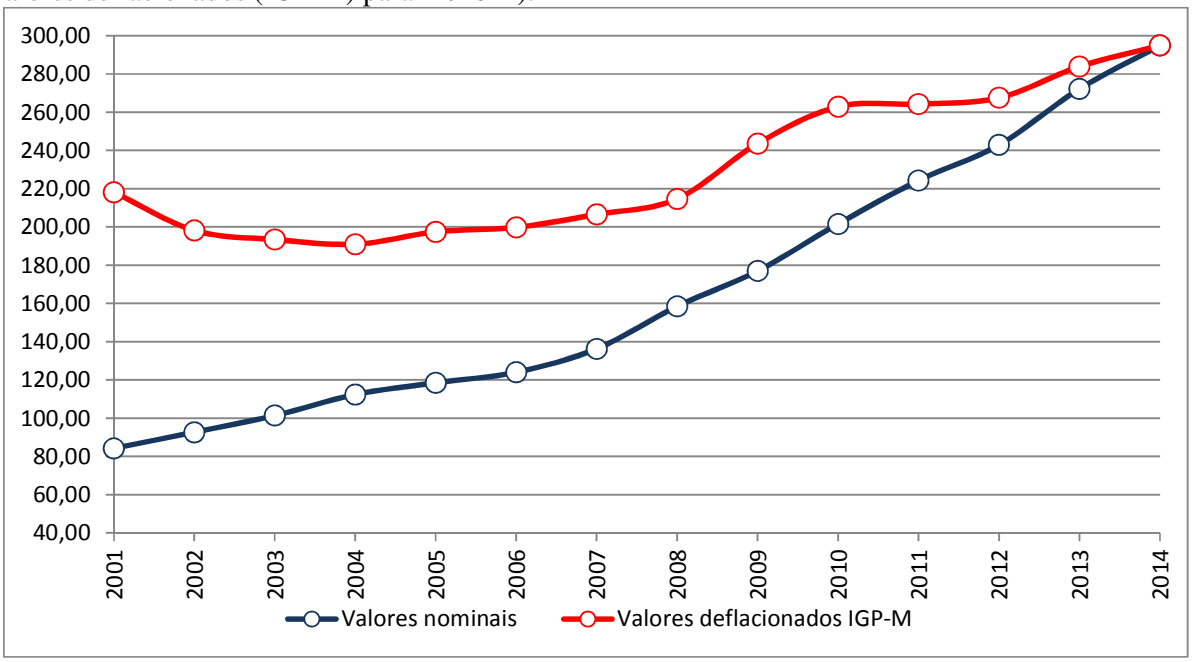
A Figura 17 expressa uma dinâmica de vendas para os super/hipermercados próxima àquela verificada para o comércio varejista ampliado (Figura 15, página 147). De início, destacamos que em 2004 ocorreu uma ruptura em relação aos três anos anteriores, caracterizados pela queda contínua nas vendas registradas, recompondo de uma só vez os patamares perdidos desde 2000. Outra similaridade é que a ampliação do volume de vendas foi contínua entre 2004 e 2014 (54,8%) e próxima à registrada no comércio varejista ampliado, ainda que a redução do ritmo de crescimento verificado para 2013 e 2014 tenha sido mais acentuada. Além disso, frisamos que a crise econômica internacional de 2008 não interrompeu a tendência de crescimento das vendas nos super/hipermercados, sugerindo que as medidas anticíclicas tiveram êxito no seu enfrentamento inicial. A fala de Fernando Teruó Yamada, presidente da ABRAS, em entrevista para SuperHiper (2014, p. 46), ressalta como a

conjuntura econômica brasileira do período favoreceu o crescimento da atividade supermercadista. Segundo ele:

> Nosso setor ainda colhe os frutos da inserção de milhões de pessoas no mercado de consumo, do aumento da massa salarial, do crescimento no número de brasileiros empregados e da expansão do consumo de itens com maior valor agregado. A gente sabe que esse período não durará para sempre, mas ainda há demanda reprimida no Brasil [...].

Considerando as informações dos itens 3.3.1, 3.3.2 e 3.4.1, nos quais levantamos a variação de renda e crédito disponível à população brasileira e as principais variações quantitativas na atividade supermercadista, podemos afirmar que praticamente não houve atraso no aumento da capacidade de consumo do brasileiro com o crescimento do volume de vendas do ramo no país, sinalizando uma demanda prévia fortemente reprimida em produtos de necessidade em grande parte vital, já que as seções com maior peso nas vendas dos supermercados são majoritariamente compostas por itens de alimentação, limpeza doméstica e higiene pessoal (Figura 6, página 119). Outro dado que atesta quão positivo foi este período para os supermercados é o de faturamento do autosserviço alimentar, cuja variação pode ser observada na Figura 18.

Figura 18: Brasil. Variação do faturamento do autosserviço alimentar. 2001-2014 (R$ Bilhão – valores deflacionados (IGP-M) para 12/2014).



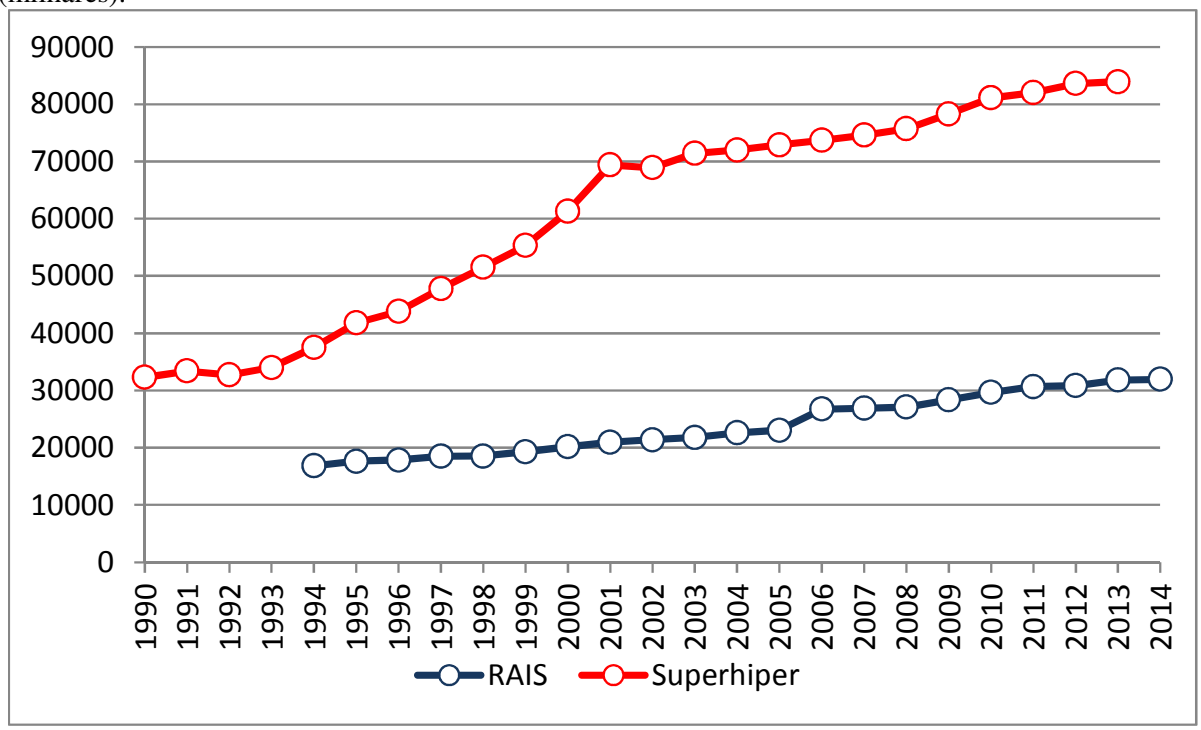
Fonte: SuperHiper (2014), Banco Central do Brasil (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os valores deflacionados expostos na Figura 18 são mais um dado que demonstra a situação positiva pela qual o ramo supermercadista passou entre 2004 e 2014, com o

autosserviço alimentar obtendo uma ampliação de 54,42% no faturamento, mesmo que a retomada de crescimento deste fator tenha ocorrido apenas a partir de 2005, enquanto a inversão verificada para o volume de vendas dos supermercados (Figura 17, página 149) se deu um ano antes. Além disso, o crescimento do volume de vendas foi mais constante, enquanto o faturamento apresentou anos de desempenho excepcional, como 2009, 2010 e 2013, e outros de menor crescimento.

A Figura 18 expressa a situação problemática no início da década de 2000 para a atividade supermercadista, com a queda no volume de vendas e no faturamento, superando-a apenas próximo de meados da mesma década, quando teve uma recuperação consistente, atingindo patamares recordes no que tange tais fatores. Se nos anos iniciais da década de 1990 o fechamento de lojas se mostrou uma alternativa para contornar a queda vivenciada no faturamento de então (Subcapítulo 2.1), no período 2004–2014 ocorreu um movimento contrário, com a abertura de novas unidades se sobrepondo no movimento dos agentes supermercadistas (Figura 19).

Figura 19: Brasil. Variação do número de estabelecimentos do ramo supermercadista. 1990-2013. (milhares).



Fonte: SuperHiper (2010; 2014); ABRAS (2015a); RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A Figura 19 apresenta duas bases de dados distintas. Em comum, ambas indicam um crescimento contínuo do número de super/hipermercados entre 2004 e 2014, com alguns anos se destacando mais e outros menos. Contudo, um fator que chama a atenção é a diferente

periodização a que cada uma expressa o maior crescimento de unidades do ramo. Enquanto os dados da SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015a) apontam que a maior intensidade tenha se dado entre 1993 e 2000 (104,11%), com baixo crescimento para o recorte 2004–2014 (11,61%), os dados da RAIS/MTE (2015) retratam uma situação de baixo crescimento para o período 1994–2000 (19,64%), indicando, contrariamente, que os anos de 2004 a 2012 registraram o maior acréscimo de estabelecimentos abertos (36,28%).

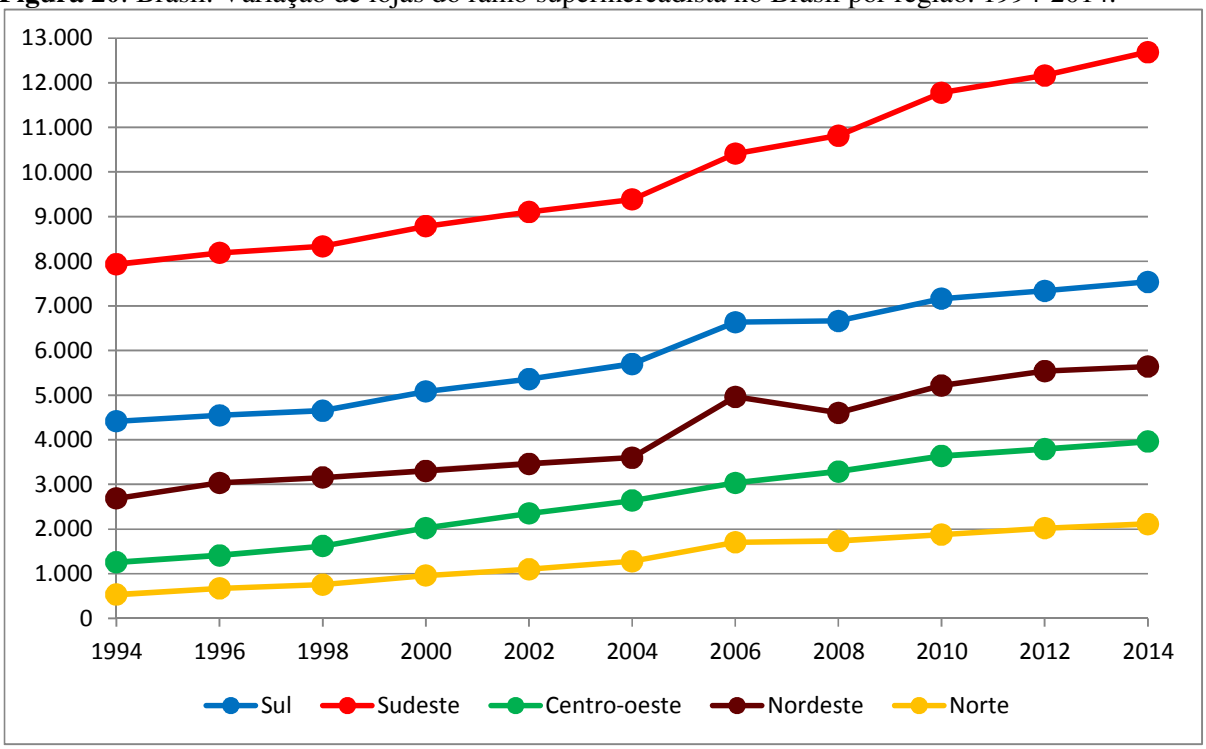
As informações de RAIS/MTE (2015) devem ser mais próximas da dinâmica real visto que seus dados são coletados com base na declaração funcional de cada estabelecimento, de acordo com a CNAE 2.0 (IBGE, 2007), sendo também mais coerente com as diferentes conjunturas econômicas, pois o maior crescimento no número de estabelecimentos apontado por essa fonte coincide com um período em que as condições de renda e crédito por parte do consumidor, bem como do faturamento, por parte das empresas do ramo no país, apresentaram um desempenho bastante favorável, ao passo que o crescimento destacado por SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015a) para 1993 a 2000 coincide com a conturbada conjuntura econômica da década de 1990 e com a maior preocupação das grandes empresas de atuação internacionalizada em investir grandes montantes de recursos no crescimento inorgânico. Apesar de nossa desconfiança em relação aos dados de SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015a), consideramos necessário expô-los visto que estas fontes são base de várias outras informações utilizadas em nosso trabalho, bem como para chamar a atenção do leitor para o fato de que outras instituições tradicionais possuem dados distintos dos que nós consideramos mais próximos à realidade.

Uma possibilidade que conseguimos levantar de que os dados de estabelecimentos de SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015a) estejam corretos é considerando que a conjuntura econômica da década de 1990, por ter intensificado o processo de dispersão de capitais, tenha favorecido o surgimento de uma imensa quantidade de supermercados de porte micro e pequeno, – ainda que isso não signifique de imediato a sua sobrevivência - beneficiando-os também com menores custos fixos de aluguéis, equipamentos, bem como trabalho vivo para a sua operação, critérios que conforme Solomon (1986) tendem a favorecer o surgimento de micro e pequenas empresas em momentos de crise. Outra questão que pode explicar a diferença da quantidade de lojas entre os dados de SuperHiper (2010; 2014) e ABRAS (2015a) com os da RAIS/MTE (2015) é que as duas primeiras fontes utilizam o conceito de "autosserviço alimentar" para a sistematização de seus dados, enquanto para esta última foram consideradas as classes 52.11-6 e 52.12-4 (CNAE 1.0) e 41.11-3 (CNAE 2.0) (IBGE, 2007),

contendo apenas super e hipermercados, entretanto, esta informação por si só não elimina as dúvidas quanto as discrepâncias do período de maior crescimento no número de estabelecimentos registrado.

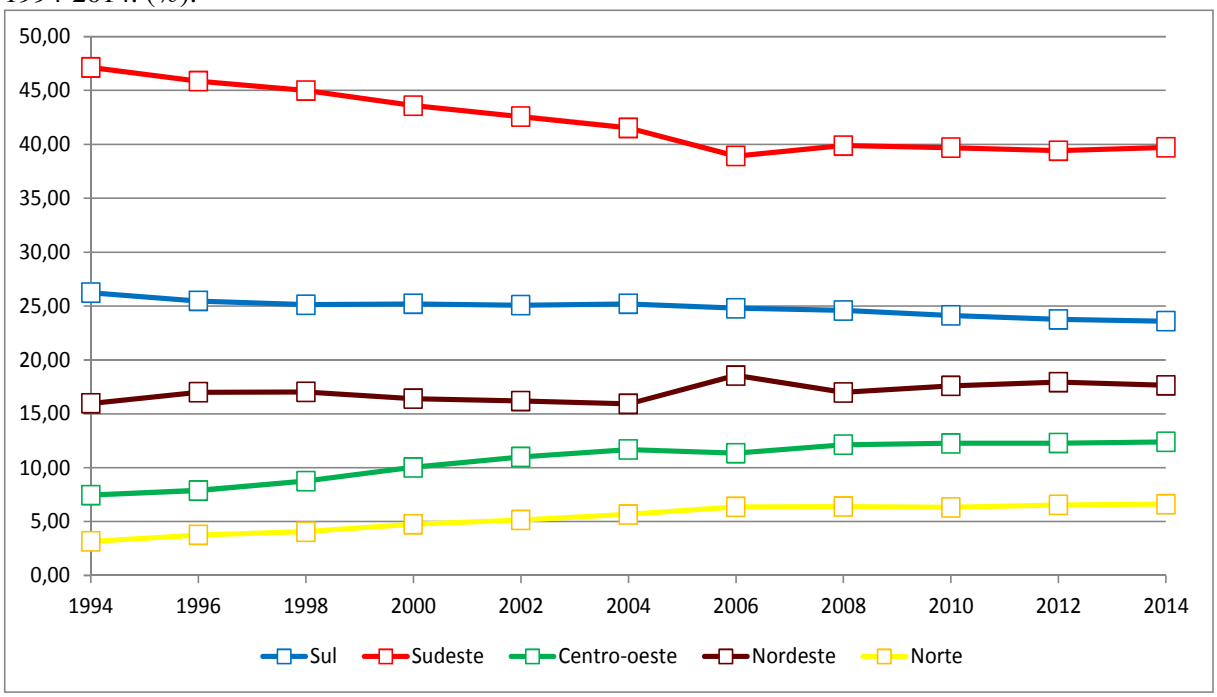
Tomando como corretos os dados de RAIS/MTE, que apontam um crescimento de lojas contínuo entre 1994 e 2014, com maior expressão após 2004, aprofundamos a análise buscando compreender quais regiões e estados do Brasil que tiveram os melhores desempenhos. É importante frisar, de antemão, que neste período todas elas tiveram aumento absoluto de estabelecimentos (60% no Sudeste, 71% no Sul, 110% no Nordeste, 216% no Centro-Oeste e 296% no Norte), culminando na passagem de 16.826 unidades para 31.936 (aumento de 89,80%). Nas figuras 20 e 21 apresentamos a evolução do número de lojas do ramo no país considerando todos os tamanhos de estabelecimentos.

Figura 20: Brasil. Variação de lojas do ramo supermercadista no Brasil por região. 1994-2014.



Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 21: Brasil. Variação da participação por região no número de lojas do ramo supermercadista. 1994-2014. (%).



Fonte: RAIS/MTE (2015). Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como pode ser visto na figura 20, o crescimento no número de supermercados se deu de forma praticamente ininterrupta para todas as regiões brasileiras. Em valores absolutos, o Sudeste e o Sul se destacaram, recebendo, respectivamente, 4.752 e 3.121 novas lojas, entretanto, comparativamente aos dados de 1994, é possível perceber uma perda da participação destas duas regiões, especialmente entre 1994 e 2006 no caso da primeira, em detrimento das regiões Nordeste, e especialmente, Centro-Oeste e Norte do Brasil, de maior crescimento percentual frente os dados acumulados. Desta forma, é possível dizer que, além de difundir-se[81] pelo território nacional, a atividade supermercadista paulatinamente reduziu sua concentração espacial nos estados do Sudeste e do Sul, mesmo que não a ponto de fazer com que estas regiões deixassem de conter a maioria dos estabelecimentos do ramo.

Analisando mais detalhadamente, frisamos que essa dinâmica de aumentos e recuos do percentual de lojas sobre o total nacional se deu com maior força em alguns poucos estados que obtiveram taxas de variação mais expressivas no período[82] e seguiram uma linha de acréscimo ou decréscimo mais contínua. Quanto aos maiores acréscimos, no Centro-Oeste,

[81] Conforme dados da RAIS/MTE (2015) a atividade supermercadista vem se difundindo rapidamente no país nos últimos 20 anos, uma vez que em 1994, um total de 2.486 municípios brasileiros contava com estabelecimentos do ramo, 3.277, em 2004 e 4.087 em 2014, o que é expressivo, considerando-se que houve pequeno aumento no número de municípios no país neste período.

[82] Os estados não detalhados no texto que segue foram aqueles que tiveram variações muito pequenas no período, próximo ou abaixo de 0,50%, sendo que suas variações anuais foram por vezes superiores àquelas referentes a todo o período 1994-2014.

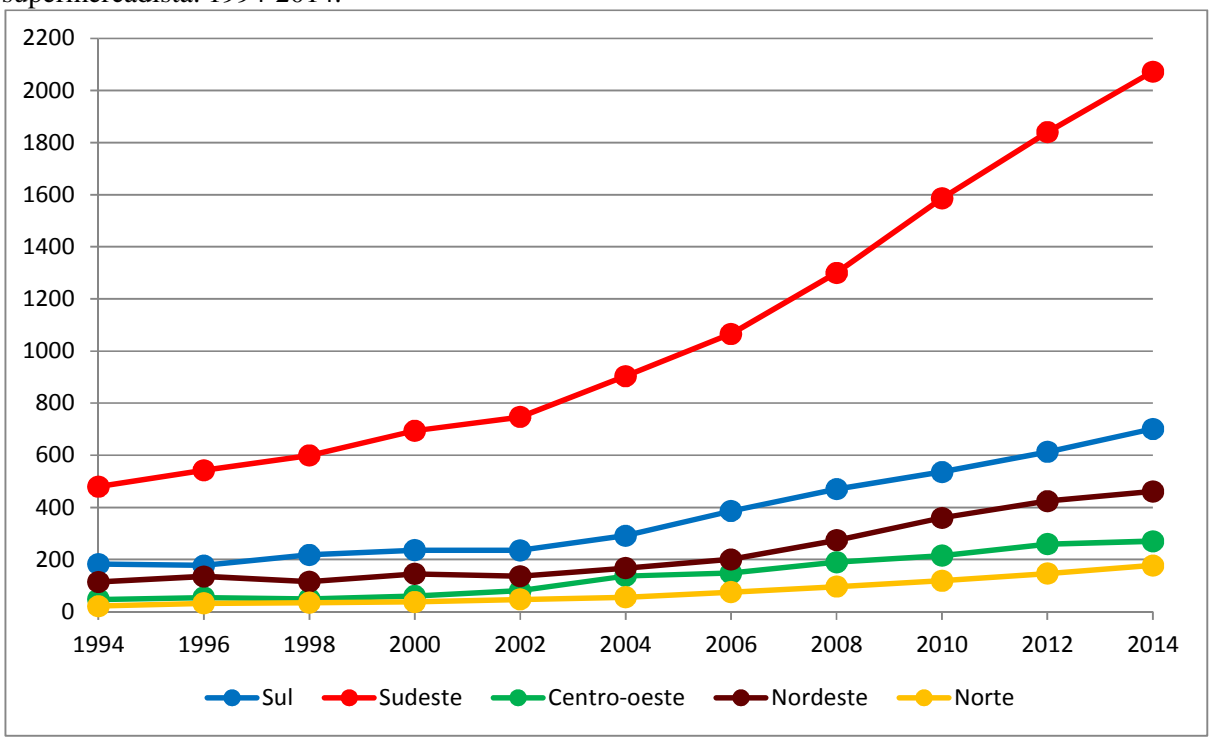
destacam-se os estados de Goiás (2,60%) e Mato Grosso (1,53%), enquanto no Norte os estados de maior crescimento foram Pará (1,23%) e Tocantins (1,16%); no Nordeste, apesar do pequeno crescimento no vinteno analisado (1,68%), em grande medida pelo desempenho negativo da Bahia (-0,94), os estados de Maranhão (1,07%) e Ceará (0,94%) se destacaram positivamente. Já os maiores recuos foram registrados na Região Sul, com Paraná (-0,76%) e Rio Grande do Sul (-2,23%), mas principalmente no Sudeste, no Rio de Janeiro (-3,01%) e São Paulo (-6,24%)[83], ainda que Minas Gerais tenha registrado um crescimento expressivo (2,21%).

Dentre o aumento absoluto de 89,80% de estabelecimentos no Brasil dos últimos 20 anos, as unidades com mais de 100 ocupados tiveram uma dinâmica ainda mais significativa, passando de 845 para 3.681 lojas (representando um aumento de 335,62%)[84], crescendo em todos os estados. Chamamos a atenção do leitor para o fato de que, em função da dificuldade na obtenção de dados de crescimento dos grupos supermercadistas no último vinteno, pois há empresas cujas operações foram absorvidas, extintas e/ou que não possuem dados de fácil acesso, optamos por trazer estes números de grandes estabelecimentos da RAIS/MTE (2015), tomando-os como aquelas unidades com mais de 100 ocupados, como tática de aproximação às operações do topo da atividade supermercadista analisada neste trabalho. Lembramos que conforme o Quadro 2, as empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) analisadas em nosso trabalho contam, quase em sua totalidade, com mais de 100 ocupados por loja, em média. Nas figuras 22 e 23 apresentamos a dinâmica verificada para este tipo de estabelecimento.

[83] Entre 1994 e 2006, São Paulo perdeu participação de forma praticamente contínua, passando de 27,01% para 19,65%, registrando então episódios de crescimento e estabilização nos anos seguintes. Tal fato é uma das explicações da perda de participação do Sudeste como um todo ter cessado após 2006.

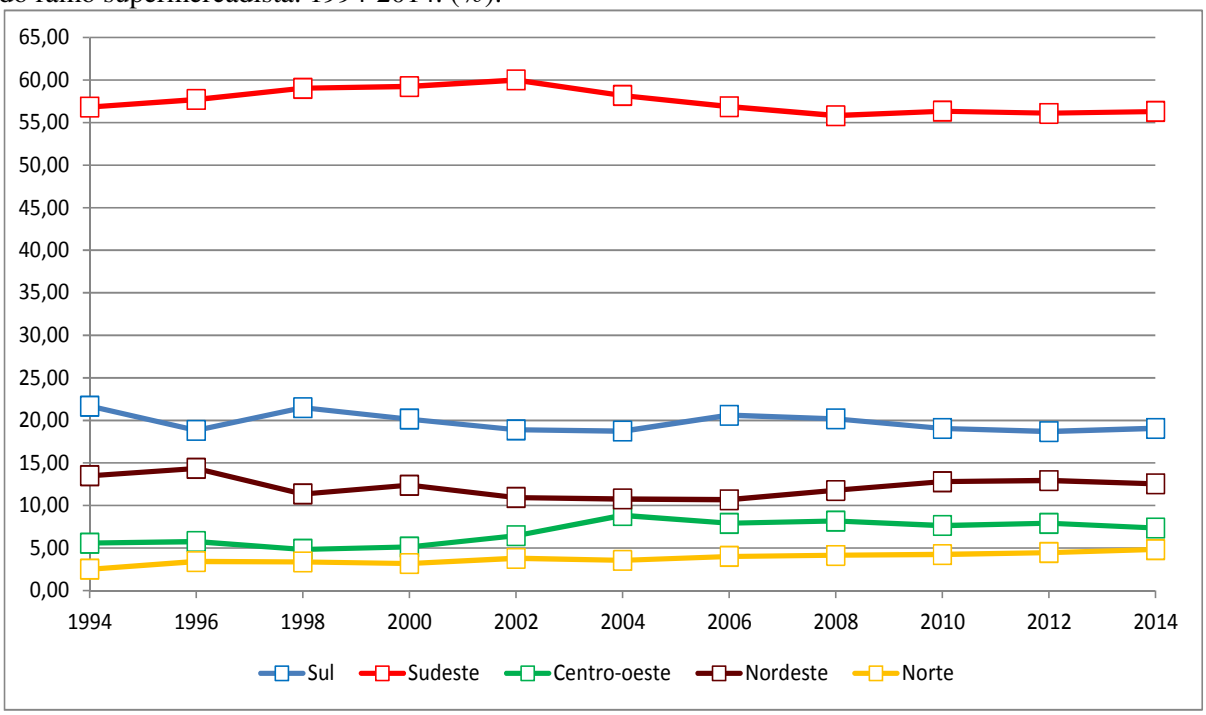
[84] É necessário considerar a evolução tecnológica e organizacional quando utilizamos o número de ocupados como elemento base para a delimitação do tamanho dos estabelecimentos. Como mostrado no Subcapítulo 2.2, o segmento analisado passa por intensas modificações desde meados da década de 1990, sendo que a introdução de instrumentos poupadores de mão de obra e a reorganização da atividade em âmbito intra e extragrupo tem tornado possível a redução do número de funcionários por loja. Como resultado, algumas lojas que na década de 1990 requeressem acima de 100 ocupados para seu funcionamento, hoje, por conta das mudanças tecnológicas e organizacionais empreendidas, possivelmente consigam funcionar com menos trabalhadores, o que as transferiria para as classes de menor tamanho de estabelecimento nos quadros da RAIS/MTE (2015).

Figura 22: Brasil. Variação da quantidade de estabelecimentos com mais de 100 ocupados do ramo supermercadista. 1994-2014.



Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 23: Brasil. Variação da participação por região no número de lojas com mais de 100 ocupados do ramo supermercadista. 1994-2014. (%).



Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Tal como verificado para a classe de todos os estabelecimentos, quando consideramos apenas aqueles com mais de 100 ocupados é possível perceber que as regiões que mais perderam participação em termos percentuais eram aquelas que, já em 1994, possuíam a

maior quantidade absoluta de unidades do tipo: Sul (-2,51%); Nordeste (-0,97%); Sudeste (-0,52%). Seu decréscimo se deu em função do crescimento da participação do Centro-Oeste (1,77%) e Norte (2,32%), o que, em princípio, indicou-nos uma crescente difusão das atividades supermercadistas de maior porte pelo território brasileiro. Por outro lado, uma especificidade da dinâmica verificada para a classe acima de 100 ocupados é que alguns dos estados que tiveram os maiores aumentos da participação estão justamente nas regiões Sul, Nordeste e, principalmente, Sudeste. Tal fato nos mostrou que a desagregação em nível regional pode esconder as escalas nas quais mais ocorreram modificações da participação frente o total nacional das grandes lojas do ramo supermercadista após 1994, assim, boa parte das variações verificadas a nível regional, ou até mesmo grandes atenuações na dinâmica de ganhos e perdas nesta escala, ocorreram em um número restrito de suas unidades federativas, enquanto as demais tiveram uma diferenciação bastante reduzida no período destacado, seja ela positiva ou negativa, pouco interferindo a nível regional.

Exemplos dessa situação são os de Minas Gerais (6,92%), São Paulo (3,68%) e Espírito Santo (1,23%), que, apesar do crescimento isolado, não superam a queda registrada pelo Rio de Janeiro (-12,35%) no período, culminando na redução da participação do Sudeste como um todo. Este caso é semelhante ao do Sul do país, em que, apesar dos crescimentos de Santa Catarina (2,04%) e Paraná (0,55%), registrou consigo uma proeminente queda no Rio Grande do Sul (-5,20%) e do Nordeste que, apesar da ampliação da participação do Ceará (1,79%) e Maranhão (0,97%) no total nacional, foi afetado negativamente pelos decréscimos da Bahia (-3,32%) e Pernambuco (-0,80%). Ou seja, tendo um ritmo de inaugurações mais lento, apenas três estados que são caracterizados pela extensa presença de supermercados de grande porte (Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia), enfrentaram uma queda de 20,87% da participação nos estabelecimentos com mais de 100 ocupados a nível nacional, contemplando conjuntamente, quase todas as perdas do período.

Dessa forma, ao contrário do verificado quando consideramos todos os tipos de estabelecimentos, em que a maioria dos estados que tiveram crescimento encontra-se em regiões que também aumentaram a participação e as regiões de maior decréscimo, assim o foram por conta do desempenho geral verificado em seus estados, expressando que o comportamento médio das respectivas unidades federativas foi, via de regra, compatível com o da região como um todo, na análise dos estabelecimentos acima de 100 ocupados a situação foi diferente, havendo vários casos em que a magnitude dos decréscimos da participação de alguns poucos estados se sobrepôs, no âmbito das regiões, aos resultados positivos

acumulados por outras unidades federativas nelas inseridas. Nesta classe, ainda que também tenha sido registrado um processo de desconcentração, com ampliação da participação do Centro-Oeste e do Norte do país (bem como de seus estados), denotando uma dispersão territorial das grandes lojas do ramo, o processo mais importante foi o de crescimento da participação de estados que já detinham amplas parcelas, ou seja, seus usuais concentradores (como Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina), enquanto outros que também eram alguns de seus mais comuns redutos (Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia) tiveram importantes perdas em termos relativos. Com a Tabela 2 detalhamos a evolução da participação na atividade supermercadista por estado.

Tabela 2: Brasil. Participação nas lojas do ramo supermercadista por estado. 1994-2014. (%)

	Todos os tipos de estabelecimentos		Acima de 100 ocupados	
	Participação em 2014	Variação 1994-2014	Participação em 2014	Variação 1994-2014
São Paulo	20,78	-6,24	32,79	3,68
Minas Gerais	12,73	2,21	10,95	6,92
Rio Grande do Sul	8,83	-2,23	6,28	-5,20
Paraná	8,49	-0,76	7,42	0,55
Santa Catarina	6,28	0,34	5,35	2,04
Goiás	5,76	2,60	2,17	0,75
Bahia	5,73	-0,94	2,36	-3,32
Rio de Janeiro	3,98	-3,01	10,13	-12,35
Mato Grosso	3,21	1,53	1,79	0,61
Pernambuco	2,70	-0,41	2,04	-0,80
Pará	2,63	1,23	1,63	0,56
Ceará	2,46	0,94	3,21	1,79
Espírito Santo	2,23	-0,39	2,42	1,23
Mato Grosso do Sul	1,94	0,26	1,17	-0,02
Maranhão	1,73	1,07	1,09	0,97
Distrito Federal	1,51	0,56	2,20	0,43
Tocantins	1,45	1,16	0,57	0,45
Rio Grande do Norte	1,37	0,44	1,03	-0,15
Rondônia	1,24	0,54	0,92	0,33
Piauí	1,08	0,33	0,60	0,48
Paraíba	0,92	0,41	0,71	0,11
Alagoas	0,92	0,02	0,84	0,01
Sergipe	0,75	-0,18	0,65	-0,06
Amazonas	0,48	0,01	0,62	0,27
Acre	0,37	0,27	0,52	0,28
Roraima	0,29	0,18	0,19	0,07
Amapá	0,16	0,06	0,35	0,35

Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A Tabela 2 expressa que, apesar das variações dos últimos 20 anos, em que vários estados, sobretudo, do Norte e do Centro-Oeste, cresceram de forma paulatina sua participação no ramo supermercadista, continuam sendo os estados do Sudeste e do Sul que contém a maior parte de seus estabelecimentos e que outros, do Norte e Nordeste, continuam

possuindo os menores pesos comparativos. Chamamos a atenção também para o fato de que as unidades acima de 100 funcionários são ainda mais concentradas espacialmente, sobretudo, nos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, que possuem quatro de cada dez delas em nível nacional. Ambas as constatações denotam uma atividade supermercadista ainda bastante concentrada, entretanto, o balanço final de perda da participação dos estados que em 1994 mais continham lojas, juntamente com uma lenta, mas constante ascensão de outros que até então tinham peso pequeno, somado ao crescimento generalizado em números absolutos da atividade em todos os estados e regiões, bem como o aumento do número de municípios com supermercados, indica uma paulatina dispersão e desconcentração espacial das ações dos agentes do ramo.

É importante lembrar que todos os estados brasileiros registraram crescimento absoluto de lojas do segmento supermercadista no recorte 1994-2014, tanto considerando aqueles estabelecimentos de grande porte, quanto a totalidade de unidades do segmento. É possível apontar duas estratégias por parte das empresas da atividade que, juntamente com as dinâmicas socioculturais, demográficas e de renda e crédito propícias ao aumento do consumo, podem explicar parte da dinâmica positiva verificada, sobretudo, considerando-se os grandes agentes do ramo. Estas estratégias são: 1) as ações de desmobilização de ativos imobiliários e; 2) a obtenção de financiamentos por meio de bancos públicos.

O primeiro fator, a desmobilização de capitais (ativos) imobiliários, forma-se quando a execução da atividade supermercadista e a titularidade dos imóveis nas quais ela se dá são separados, permitindo que recursos outrora imobilizados nos espaços que abrigam suas operações sejam aplicados em outras áreas. Tal tática ocorre por meio de parcerias de investimento entre proprietários imobiliários e empresas comerciais, na qual os primeiros se incumbem dos imóveis e os segundos das atividades (estruturas ou tipos de unidades supermercadistas) que permitem a realização da mercadoria por meio da prática comercial.

Conforme informações de Gregório (2010) são basicamente duas formas pelas quais a desmobilização se dá, que são: 1) *Built-to-Suit*, na qual o proprietário imobiliário parceiro arca com custos de construção ou reforma do imóvel de acordo com as especificações do locatário e; 2) *Sale-leaseback*, em que uma empresa se desfaz de suas propriedades imobiliárias, passando a loca-las diretamente dos compradores. Além destas, Supervarejo (2006) chama a atenção para uma terceira maneira bastante comum ao ramo supermercadista, sobretudo considerando-se os processos de fusão e aquisição do final da década de 1990, que é a aquisição de empresas nas quais o vendedor repassa apenas as operações comerciais,

mantendo-se como proprietário dos imóveis por elas ocupados e locando-as para os grupos que compraram seus supermercados, transformando-se de operador comercial em rentista.

Conforme Supervarejo (2006), a desmobilização de capitais tem como vantagens ao agente supermercadista, a possibilidade de propiciar uma expansão mais acelerada do negócio, facilitando também o uso do capital em modernização de lojas e equipamentos, além de aumentar a rentabilidade sobre o total de ativos e a redução da base para pagamentos de impostos de renda, permitindo que as atenções da empresa se voltem à atividade fim. Já para o locador, os principais benefícios são a estabilidade no processo de locação, visto que os contratos de aluguéis são de longos prazos (normalmente dez a vinte anos, renováveis por igual período) e a maior segurança e renda obtidas com o imóvel, pois os contratos comumente preveem duas formas de remuneração, um valor fixo de garantia mínima do investimento e/ou um valor variável conforme as vendas da loja, normalmente entre 1 e 2% do faturamento.

Tais vantagens foram expressas por agentes supermercadistas, em Supervarejo (2006), que ressaltaram: a) os fundamentos das parcerias firmadas: "Nós decidimos o projeto da loja, ele construiu e nós entramos com a finalização do acabamento e equipamentos", conforme Chalim Savegnago, presidente do Grupo Savegnago; b) As vantagens do ponto de vista do locatário, ressaltando, sobretudo, o aspecto da liberação de recursos para o investimento na expansão do negócio: "Há muitas vantagens. A cada loja inaugurada no modelo tradicional, com aquisição do imóvel, dá para fazer duas ou mais no formato *Built-to-suit*", de acordo com André Francêz, diretor comercial da Rede Mambo e; c) e a aplicação do dinheiro outrora imobilizado no crescimento do negócio por meio da abertura de novas unidades: "A desmobilização possibilita reformas e abertura de novas lojas. Ter dinheiro parado não adianta" (Paulo Pompílio, assessor de comunicação do Grupo Pão de Açúcar). Além desses três aspectos da desmobilização de ativos imobiliários, destacamos o relato de Renato Ejnisman, superintendente de fusões e aquisições do Bank Boston, quanto à terceira maneira de desmobilização, comum nos processos de fusão e aquisição do ramo supermercadista: "Quem compra não tem interesse em ficar com os imóveis. Então, em vez de trazer o imóvel no negócio e depois desmobilizar, o comprador prefere já estruturar a aquisição com o mínimo de imobilização possível dos ativos".

É possível apontar exemplos dos três modelos de desmobilização de capitais. No modelo *Built-to-suit*, destacamos a loja de Monte Alto (SP), do Grupo S. alugada após uma reforma realizada pelo proprietário do imóvel, conforme V.J.R., gerente de *Trade Marketing*

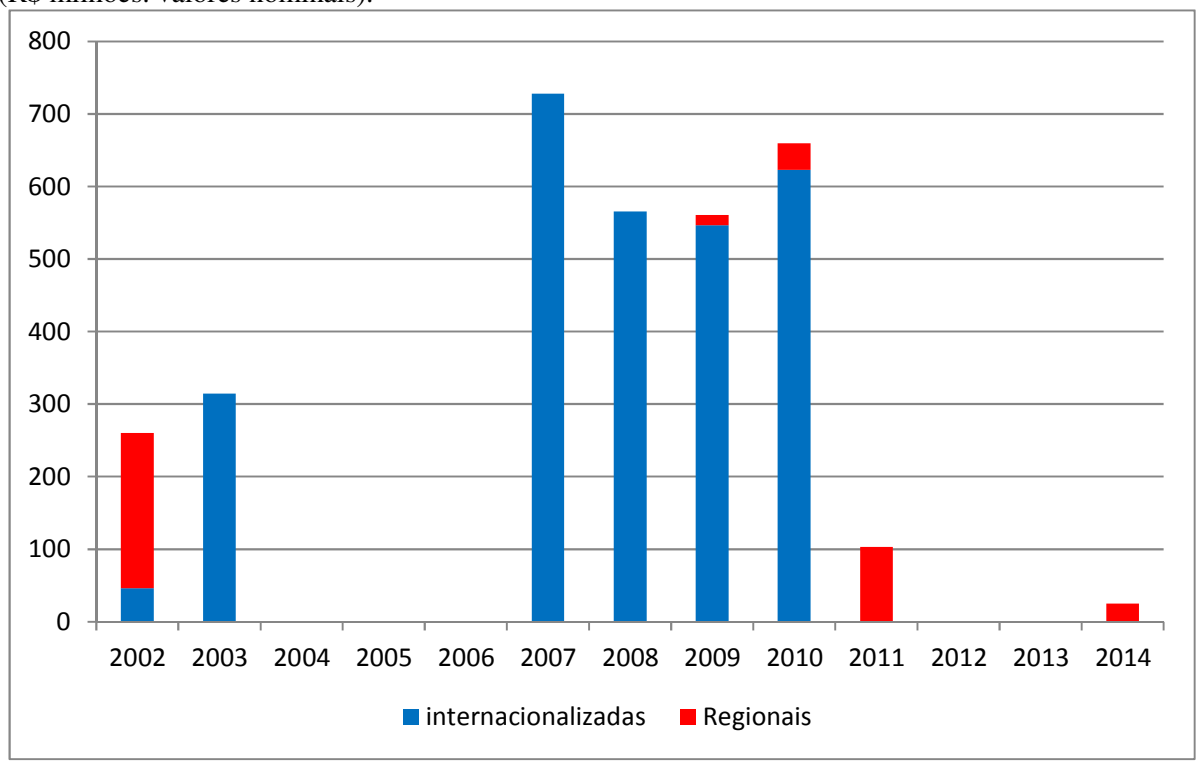
da empresa. Na modalidade *Sale-leaseback,* frisamos a venda de 60 imóveis do Grupo Pão de Açúcar, por cerca de R$ 1 bilhão, ao Grupo Diniz, com o qual estabeleceu contratos de aluguéis de vinte anos renováveis por dois períodos consecutivos de dez anos, visando reduzir a dívida líquida e aumentar a capacidade de financiar seu crescimento (GPA, 2005)[85]. Por último, um caso de aquisição das operações supermercadistas e manutenção dos imóveis pelos antigos donos é o da loja P. A, em São José do Rio Preto (SP), que conforme C. P, chefe de operações da unidade, continua sendo da família que conduzia a rede de supermercados que nela operava, até suas atividades do ramo serem adquiridas por um grupo estrangeiro 1997 e repassadas a outro, em 2001.

Ocorre, que apesar de Supervarejo (2006) apresentar de maneira imperativa a desmobilização de ativos imobiliários para o fortalecimento concorrencial e crescimento das empresas, duas situações, uma de aquisição de oito imóveis onde já operavam supermercados, por parte do Walmart, em 2011 (ÉPOCA, 2011) e a outra, de falência, da antiga rede de supermercados Gimenes, em 2008 que, como apontado em Supervarejo (2006) orgulhava-se de ter 18 de suas 28 lojas sob propriedade de outros investidores, mostram que o caminho da desmobilização pode não ser um dado absoluto para todo o ramo, nem mesmo garantia de sucesso àqueles que a conduzem, por si só.

O segundo fator provavelmente ligado ao aumento de lojas do ramo supermercadista no recorte analisado é a obtenção de empréstimos por meio de bancos estatais, como o BNDES, trazendo a tona outra faceta da indispensabilidade do crédito para as grandes empresas, a viabilização de suas estratégias expansionistas. Na Figura 24 apresentamos os valores nominais que desde 2002 foram concedidos a empresas do ramo por meio deste banco.

[85] Como colocado por Futema; Albuquerque (2005), este processo foi permitido pela aquisição de ações do Grupo Pão de Açúcar, por parte do grupo francês Casino, que a partir daí passou a partilhar o controle da empresa com a família Diniz. Tal acordo previa que o pagamento de R$ 1 bilhão, recebido por Abílio Diniz, seria aplicado integralmente na compra de imóveis em que operam supermercados e hipermercados do Grupo Pão de Açúcar. Com isso, a empresa passou a aluga-los ao equivalente a 2% das vendas brutas mensais de cada estabelecimento.

Figura 24: Brasil. Volume de recursos do BNDES obtido por empresas supermercadistas. 2002-2014. (R$ milhões. valores nominais).



Fonte: BNDES (2015b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representado na Figura 25, na maioria dos anos entre 2002 e 2014 foi registrada captações de recursos por agentes do ramo supermercadista junto ao BNDES. Mesmo que tais quantias tenham sido tomadas por um número restrito de empresas, no máximo quatro a cada ano, destacamos que as movimentações foram conduzidas quase exclusivamente por grandes grupos do ramo, tanto de atuação internacionalizada, como Pão de Açúcar, Carrefour e Makro, quanto de atuação regional, como os grupos Tenda, Bistek, Companhia Sulamericana de Distribuição, Carvalho & Fernandes, Sendas e Bretas[86], não raro, obtendo-os mais de uma vez neste período. Sendo poucas as empresas e tomadas de tais empréstimos, os valores remetidos em cada processo foram geralmente volumosos, compreendendo sempre dezenas ou centenas de milhões de reais a cada tomada.

As ações apontadas nas descrições dos projetos aprovados são basicamente restritas a expansão da rede de lojas, não raro, para a construção de dezenas ou centenas de unidades, além de reformas, adaptações, ampliações e modernizações em lojas e centros de distribuição existentes e, em menor medida, a implantação de sistemas de informação, financiamento de capital de giro e apoio a projetos sociais (BNDES, 2015b). Tal quadro explicita uma situação

[86] Os grupos Sendas e Bretas tomaram empréstimos pouco tempo antes de serem adquiridas. Tal situação nos remete à década de 1970, quando os financiamentos obtidos por uma série de empresas regionais acabaram beneficiando o Grupo Pão de Açúcar, que anos após as tomadas, adquiriu grande parte delas (CYRILLO, 1987).

na qual os recursos obtidos são basicamente voltados aos planos de expansão da cadeia de lojas de grandes empresas e menos à modernização ou construção de outras estruturas da atividade supermercadista (centros de administração e distribuição), o que nos permite atestar que os planos de investimentos, crescimento e dispersão das operações delas são comumente viabilizados com base no empréstimo de recursos públicos.

Por último, além dos empréstimos do BNDES, o crescimento das empresas no período pode ter sido financiado por outros meios, dada a conjuntura favorável para o consumo no período, tanto por recursos próprios de cada empresa, quanto pela abertura de capitais, ou a obtenção de empréstimos em meios restritos, como em bancos privados ou bancos regionais, à exemplo do caso do Grupo Muffato que recebeu R$ 4,7 milhões do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul para a produção de uma loja em Paranaguá (PR) (BRDE, 2013).

Seja por meio de recursos poupados/levantados com a desmobilização de ativos imobiliários, seja com empréstimos tomados por meio de bancos públicos, ou outras medidas, é fato que houve uma expansão significativa do número de unidades do ramo supermercadista no período recente. Crescente também foi o sentido constatado para o volume de vendas nos supermercados e para a atividade comercial como um todo, representando uma mudança em relação aos dados consolidados entre 2000 e 2003, rompendo o decréscimo até então verificado. Entendemos que tais processos são dependentes e relacionados a um cenário propício ao consumo neste período, no qual as famílias passaram a dispor de mais recursos para alocar na prática consuntiva e de maiores facilidades na obtenção de crédito formal.

3.4.1.1. A estrutura concorrencial do atual topo da atividade supermercadista brasileira e a disposição espacial das ações de seus agentes

O processo de estruturação do "topo" da atividade supermercadista brasileira é intrínseco ao surgimento dos primeiros supermercados no país e decorrente da própria diferenciação operacional entre seus agentes. Neste subitem buscamos compreender os principais processos que levaram à estrutura atual da atividade supermercadista brasileira. Como o trabalho se debruça sobre os grandes grupos, é sobre eles que centramos a análise.

A leitura dos dados de faturamento, número de lojas, modelo de lojas operadas e a distribuição das estruturas das redes intragrupo dos maiores agentes supermercadistas com atuação no Brasil nos permitiu verificar amplas diferenças entre dois conjuntos de empresas, sendo o primeiro, daquelas controladas por capitais externos, dotadas de maior complexidade operacional e número de lojas, sendo também as mais difundidas no território brasileiro. No

entanto, a dimensão das operações desse primeiro conjunto de empresas não diminui a importância de outros grupos com atuação concentrada em âmbito regional e que, apesar de terem números menos expressivos no que envolve tais fatores, são indubitavelmente pertencentes ao topo da atividade supermercadista brasileira, compondo o seu segundo conjunto, como fundamentado a seguir.

É de suma importância a compreensão de que tal topo não pode ser explicado apenas pelas ações de empresas estrangeiras, no contexto brasileiro. Uma leitura equivocada de dados no nível do Brasil pode superestimar o papel dos grupos estrangeiros como se estes possuíssem grande e homogênea presença em todo o país, subdimensionando o poder de mercado das redes regionais que, por sua vez, como colocado por Concha-Amin; Aguiar (2006), embora possam ter parcelas restritas de mercado em nível nacional, em escalas menores podem exercer forças monopólicas[87].

Assim, consideramos integrantes do topo da atividade supermercadista brasileira as empresas que possuem uma atuação expressiva ao menos em âmbito regional, capacidade de se apropriar das melhores áreas comerciais no espaço urbano, um amplo conjunto de lojas, representando uma atividade disposta e estruturada em rede, bem como altos níveis de faturamento e complexidade organizacional. Na linha de corte para a análise desta classe está enquadrado todo o conjunto de 26 redes supermercadistas de capital nacional ou estrangeiro que faturaram acima de R$ 1 bilhão em 2014, com exceção do Dia% que opera na modalidade de franquias, mas incluso o Makro Atacadista S.A.

Estas empresas extraídas a partir de uma linha de corte fixa são representativas de um conjunto da atividade, mas provavelmente não o seu todo, sendo que empresas menores também devam compô-lo. No entanto, a necessidade de adequar a pesquisa ao tempo e ao foco do trabalho impôs a necessidade de um recorte, além disso, nosso objetivo não é levantar todos os grupos que compõem este conjunto, mas sim apontar, a partir da análise de uma quantidade significativa de empresas, suas principais características A Tabela 3 contém as empresas enquadradas neste trabalho como o topo da atividade supermercadista do país.

[87] Como apontado no Tópico 3.4.1.2.2, as redes regionais tendem a possuir uma importância considerável em capitais de estado e adjacências, bem como em cidades médias e, em alguns casos, em municípios de pequena população, sobretudo, naqueles preteridos pelas grandes redes de capital externo. Um caso do tipo é provável para a situação colocada por ABRAS (2014) para o Grupo Supermercados Carvalho, em Teresina (PI), que respondia sozinho por 73% do varejo alimentar naquela capital em 2014.

Tabela 3: Brasil. *Ranking* das maiores empresas da atividade supermercadista. 2014[88].

Posição	Empresa	Faturamento	Participação no faturamento das ESAIs e ESARs (%)	Lojas	Faturamento por loja	Estados da federação em que atua
1	Carrefour Com. Ind. Ltda	37.927.868.864,00	22,87	258	147.007.243,66	25
2	Cia. Brasileira de Distribuição	37.376.500.761,00	22,54	865	43.209.827,47	18
3	Walmart Brasil Ltda	29.647.436.292,09	17,88	544	54.498.963,77	20
4	Cencosud Brasil Comercial Ltda	9.162.628.175,44	5,53	220	41.648.309,89	8
5	Dia Brasil Sociedade Ltda	5.357.126.250,00	3,23	799	6.704.788,80	4
6	Cia. Zarrafi Com. E Ind	4.215.000.000,00	2,54	30	140.500.000,00	2
7	Irmãos Muffato & Cia. Ltda	3.704.980.201,00	2,23	41	90.365.370,76	2
8	Condor Super Center Ltda	3.636.516.432,00	2,19	39	93.244.011,08	1
9	Superm. BH Comércio de Alimentos Ltda	3.408.444.822,00	2,06	135	25.247.739,42	1
10	Sonda Superm. Exp. E Imp. S/A	2.904.647.318,91	1,75	36	80.684.647,75	1
11	SBD Comércio de Alimentos Ltda	2.903.600.000,00	1,75	51	56.933.333,33	4
12	DMA Distribuidora S/A	2.453.853.502,00	1,48	100	24.538.535,02	2
13	A. Angeloni & Cia. Ltda	2.370.120.774,00	1,43	27	87.782.250,89	2
14	COOP - Coop. De consumo	1.971.538.781,81	1,19	28	70.412.099,35	1
15	Y.Yamada S/A Comércio e Indústria	1.957.902.912,00	1,18	24	81.579.288,00	1
16	Savegnago Superm. Ltda	1.911.666.714,00	1,15	36	53.101.853,17	1
17	Lider Com. Ind. Ltda	1.821.641.190,00	1,10	15	121.442.746,00	1
18	Multi Formato Distribuodora S/A	1.755.132.118,00	1,06	28	62.683.289,93	2
19	Comercial Zaragoza Exportação e Importação Ltda	1.692.188.708,90	1,02	14	120.870.622,06	2
20	Companhia Sulamericana de Distribuição	1.558.683.186,00	0,94	45	34.637.404,13	3
21	Carvalho & Fernandes Ltda	1.522.440.577,07	0,92	46	33.096.534,28	2
22	Superm. Bahamas Ltda	1.476.470.715,82	0,89	33	44.741.536,84	1
23	Supermercado Zona Sul Ltda	1.437.272.053,70	0,87	35	41.064.915,82	1
24	Giassi & Cia. Ltda	1.395.750.474,02	0,84	14	99.696.462,43	1
25	Pague Menos Com. De Prod. Alims. Ltda	1.126.000.000,00	0,68	20	56.300.000,00	1
26	Superm Nordestão Ltda	1.112.520.306,79	0,67	9	123.613.367,42	1
-	Empresas de atuação internacionalizada	119.471.560.342,53	72,05	2686	44.479.359,77	-
-	Empresas de atuação regional	46.336.370.788,02	27,95	806	57.489.293,78	-
	Total	165.807.931.130,55	100,00	3492	47.482.225,41	-

Fonte: Supermercado Moderno (2015b) e sítios institucionais (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como exposto na Tabela 3, existem importantes distinções na atividade supermercadista brasileira entre as quatro lideres do mercado e as demais. A primeira e mais explícita é quanto ao faturamento, amplamente concentrado nas operações dos grupos internacionalizados Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart, que alcançam cifras cerca de três vezes maiores do que a quarta colocada, a também estrangeira Cencosud, e aproximadamente dez vezes superior às empresas maiores comandadas por capitais brasileiros, os grupos Zaffari, Muffato, Condor e Supermercados BH. Assim, temos na capacidade econômica o primeiro ponto de diferenciação no topo da atividade supermercadista brasileira entre os grupos do ramo comandados pelo capital externo e os maiores agentes do ramo de capital nacional. Tendo em vista que a capacidade econômica é diretamente ligada às possibilidades de extensão das redes intragrupo, chamamos a atenção do leitor para o fato de que as

[88] Conforme Exame (2015), o Makro Atacadista S.A faturou R$ 7,4 bilhões em 2014 e de acordo com os dados apresentados no Apêndice 1, tinha 75 lojas em 2015. Se fosse classificado no ramo supermercadista pelas entidades ABRAS e Supermercado Moderno, ocuparia a quinta posição do *ranking* no país.

empresas de capital estrangeiro operam em muitos ou na maioria das unidades federativas, ao passo que as de capital nacional são restritas a um ou poucos estados da federação.

Assim, o quadro do atual topo da atividade supermercadista brasileira não se divide apenas entre empresas comandadas pelo capital estrangeiro ou pelo capital nacional, mas por empresas que possuem extensas redes intragrupo, que tem o Brasil como mercado no qual contém apenas parte de suas lojas a nível mundial, ou que tem suas atividades restritas em âmbito brasileiro e, ainda assim, operando em apenas alguns poucos estados. Por este motivo, consideramos que a realidade analisada expressa um conjunto de empresas que pode ser enquadrada como "**Empresas Supermercadistas de Atuação Internacionalizada (ESAIs)**", tal como os grupos Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart, Cencosud e Makro, e outro que nomeamos de "**Empresas Supermercadistas de Atuação Regional (ESARs)**", que são todas aquelas classificadas da sexta à 26ª posição do Quadro 2 (página 28). Mesmo com esta divisão, todas elas são pertencentes ao atual topo do ramo supermercadista do país.

Mais especificadamente, nesta proposta de divisão, focamos a escala espacial de atuação da totalidade da rede intragrupo das empresas supermercadistas que operam no Brasil, que é composta desde meados da década de 2000 por dois tipos de agentes diferenciados, sendo as empresas supermercadistas de atuação internacionalizada, um conjunto de cinco empresas com extensas operações em várias regiões (caso do Cencosud, com lojas no Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e do Walmart, com unidades no Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste), ou então em todas as regiões brasileiras (caso do Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e Makro) que representam todos os grupos de capital estrangeiro que atualmente operam no país, com exceção do Dia%, que possui boa parte de suas lojas sob o sistema de franquias; e as empresas supermercadistas de atuação regional, que compreende um conjunto de empresas com ações dispersas apenas em âmbito regional, ainda que, por vezes, atuem em mais de uma unidade federativa.

Se para o primeiro grupo a dispersão de atividades em âmbito internacional é a principal tática de expansão dos negócios, para a segunda, a dispersão regional é o imperativo das ações conduzidas. Em outras palavras, enquanto o mundo, seletivamente apropriado no que tange às nações que irão receber empreendimentos, é a escala de disposição de atividades dos grupos de atuação internacionalizada, para aqueles ditos de atuação regional, suas operações de venda ao consumidor final são restritas ao Brasil e, dentro deste, em poucos estados, considerando-se cada empresa individualmente.

A maior dispersão das lojas pelo território brasileiro da rede intragrupo das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada **(ESAIs)** é proporcionada pelo fato de que as mesmas conduzem um número de lojas comumente cinco a dez vezes maior que as empresas supermercadistas de atuação regional **(ESARs)**. No entanto, frisamos que um olhar mais apurado acerca dos municípios de instalação de qualquer um destes agentes econômicos explicita que suas ações estão distribuídas de forma muito irregular na rede urbana brasileira (Capítulo 6). Justamente por isso, preferimos o termo "atuação" para enquadrar grupos operantes em determinada escala, face ao termo "abrangência", que poderia dar ao leitor o falso entendimento de que tais empresas abarcariam com a função supermercadista todo o espectro regional, nacional ou internacional, o que de fato não ocorre. Nesta linha, o uso da terminologia "nacional" ou "internacional" para as empresas estrangeiras, que operam em um número maior de unidades federativas, poderia incorrer no mesmo erro de esmaecer as concentrações de suas lojas em determinadas regiões e municípios, apregoando uma função homogênea para operações que apenas estão dispostas pontual e seletivamente nestas dimensões e recortes, ao contrário de grande parte daquelas empresas de atuação regional, cujas operações são dispostas com uma contiguidade mais evidente. Outra questão é que o termo "internacionalizado" é profícuo, pois contextualiza a posição do Brasil como apenas um dos países em que tais redes estrangeiras atuam.

Além disso, por mais que não tenhamos adotado a divisão entre "empresas de capital majoritariamente estrangeiro" e "empresas de capital majoritariamente nacional", existe uma clara relação entre a escala de atuação e a origem de capitais das empresas do topo da atividade supermercadista brasileiro na atualidade, pois todas aquelas enquadradas como empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) são compostas fundamentalmente por capitais estrangeiros, ao passo aquelas incluídas como empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs), são grupos essencialmente conduzidas pelo capital nacional[89].

Os dados da Tabela 5 também reforçam nossa ideia de que trabalhos que se debrucem sobre a atividade supermercadista na rede urbana devem considerar as empresas de atuação

[89] Se atualmente as empresas de atuação internacionalizada são também aquelas de maior faturamento, número de lojas e cuja rede intragrupo possui maior capilaridade no território nacional, os quadros anteriores eram diferentes, visto que o Pão de Açúcar, na década de 1970, quando ainda era controlado por capitais nacionais, chegou a conduzir ações de internacionalização em Angola e Portugal (COSTA, 2004). Além disso, a situação concorrencial do ramo entre meados da década de 1990 e o início da década de 2000, no Brasil, incluía empresas de capital estrangeiro com dispersão restrita em âmbito regional (Jerônimo Martins) ou concentrada em poucos estados (Royal Ahold e Sonae), sendo que as próprias operações de empresas como o Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e Makro, que hoje alcançam a maioria dos municípios de maior porte populacional e centralidade do país, demorou décadas para atingir tal estágio, sendo no início, também eminentemente regionais.

regional, pois mesmo obtendo faturamento muito menor que as três líderes do setor, vários de seus grupos contam com uma complexa estrutura multilojas, a qual comumente atinge mais de uma dezena de unidades. Como colocado, o fato de seus estabelecimentos estarem distribuídos em uma área mais restrita, refere-se a uma concentração espacial de suas operações, e indica uma significativa importância para o contexto regional no qual estão inseridas.

Esse, em síntese é o recorte considerado em nosso trabalho como o topo da atividade supermercadista brasileira, contendo em sua estrutura concorrencial os seguintes elementos: 1) uma concentração econômica considerável dentre os três primeiros agentes que, sozinhos, representam 63,29% do lucro bruto do grupo das empresas que em 2014 obtiveram um faturamento acima de R$ 1 bilhão, 2) importantes ações do Cencosud e do Makro, que também fazem parte dos grupos de maior expressão da atividade no país e; 3) uma ampla gama de agentes regionais, provavelmente mais extensa do que os 21 grupos constantes na Tabela 5, cuja distribuição restrita das lojas em âmbito regional é a mais importante marca.

Nas análises do Item 2.2.3 enfatizamos os processos de reorganização da atividade supermercadista a partir da década de 1990, privilegiando aqueles fatores que, em nossa opinião, constituíram os de maior potencial estruturador, ou seja, ações de internacionalização e fusões/aquisições (centralização de capitais). Como grande parte destes processos foram conduzidos por empresas de capital externo, é sobre elas que recai majoritariamente a nossa análise. Continuando, abordamos como cada conjunto de empresas, internacionalizadas e regionais, esteve inserido nas demais mudanças verificadas nos últimos 25 anos no cenário concorrencial da atividade.

Chamamos a atenção do leitor quanto às fontes de informações utilizadas neste subitem de nosso trabalho, sobretudo, quanto ao faturamento, quantidade, tipo e localização das unidades das empresas analisadas. Quanto ao número, modelo e localização de lojas, a nossa preferência foi pelos dados coletados no sítio institucional de cada grupo entre 2014 e 2015, no entanto, tais dados oferecem uma limitação, pois apresentam apenas o número de unidades no momento da pesquisa, ou de atualização da respectiva página. Para a obtenção de dados absolutos de faturamento e número de lojas para o recorte temporal 2007-2014, houve a necessidade do uso de outra fonte de dados, a publicação Supermercado Moderno (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b), entretanto, quando apresentamos um recorte maior da evolução do faturamento do ramo, usamos as informações de SuperHiper (2014),

uma revista da ABRAS que é historicamente a principal fonte de obtenção de dados de outros trabalhos que compõem nossa bibliografia.

Ao adotar tal procedimento, nossa principal preocupação foi a de destacar dados que podem ter sido coletados sobre metodologias e períodos diferentes. Quando necessária a exposição de dados de duas ou mais fontes, todas são referenciadas adequadamente. Além disso, embora por vezes apresentem diferenças pontuais, via de regra, a variação entre os dados de cada fonte é pequena. Por último, chamamos a atenção de nosso leitor sobre a importância de que o acompanhamento do texto a seguir se dê em conjunto com a consulta aos apêndices 1 e 2.

3.4.1.2. A continuidade da estruturação do topo da atividade supermercadista no período recente

Como apontado no Subitem 3.4.1.1, o processo de estruturação do topo do ramo supermercadista é constante, decorrente das próprias ações de diferenciação operacional dos agentes do ramo. Ao apresentar as principais características das subdivisões propostas em nosso trabalho (ESAI e ESAR), entendemos que é pertinente expor ao nosso leitor alguns dos principais processos de sua estruturação. Fora o surgimento e evolução dos grupos Pão de Açúcar, Carrefour e Makro, alguns de seus mais antigos e principais expoentes, bem como de algumas grandes empresas regionais que sobreviveram à década de 1990, lembramos que o atual topo da atividade supermercadista brasileira é, em grande parte, resultado das ações de fusão e aquisição capitaneadas pelo capital estrangeiro, com proeminência entre 1995 e 2000 (Figura 4, página 193), que promoveram intensa centralização de capitais regionais outrora dispersos, permitindo consigo a ascensão de outras empresas regionais nas posições ocupadas pelos grupos incorporados.

Grande parte dos rumos de constituição da estrutura concorrencial recente do topo do ramo analisado foram as próprias ações de entrada e centralização de capitais empreendidas pelos grupos estrangeiros na década de 1990 e, em menor medida, aquelas conduzidas na década de 2000 quando, apesar de reduzidas, continuaram ocorrendo inclusive sobre operações de maior porte e mais diversificadas no que tange aos formatos operados. Além disso, nas duas décadas recentes, as empresas consideradas em nosso trabalho como integrantes do topo da atividade supermercadista aceleraram a abertura de lojas próprias, apostando também no crescimento orgânico como tática de enfrentamento concorrencial. Nos tópicos 3.4.1.2.1 e 3.4.1.2.2 apresentamos como as empresas de atuação internacionalizada e regional se comportaram frente a tal estruturação, destacando questões concorrenciais (ações

de crescimento orgânico e inorgânico, participação no mercado), bem como seu comportamento espacial, analisando a disposição de suas lojas na rede urbana brasileira.

3.4.1.2.1. A estruturação do topo da atividade supermercadista após 2001. As empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs)

Envolto em um prévio processo de internacionalização, o recorte entre meados da década de 1990 e do início da posterior vivenciou um ganho de poderio de um número restrito de agentes supermercadistas, notadamente aqueles de capital externo, que conduzindo uma série de aquisições sobre redes regionais consolidadas, ampliaram abruptamente a concentração da participação na atividade e suas economias de escala (para mais detalhes, retornar aos itens 2.2.3 e 2.2.4). Já o período entre 2001 e 2007, foi marcado por uma intensa redução no ritmo de processos de fusão ou aquisição (Figura 4, página 193), mas não foi menos importante que o anterior na definição da estrutura concorrencial do topo do ramo supermercadista, sobretudo no que envolve a extensão das redes intragrupo e os tipos de atuação das empresas atuantes, pois mesmo que em menor quantidade, as aquisições realizadas neste período envolveram volumes de recursos e empresas, - tanto estrangeiras (Jerônimo Martins, Sonae e Royal Ahold), quanto nacionais (destacadamente Sonda e Atacadão) - maiores que aquelas da década de 1990. Neste sentido, dois pontos foram particularmente importantes neste segundo período: 1) a saída de algumas redes internacionais do mercado nacional e; 2) a acentuação do processo de estruturação multiformato, multicanal e de múltiplas atividades econômicas (Item 3.5.2 e Subcapítulo 5.4) por parte dos maiores grupos.

Quanto ao primeiro ponto, por mais que o processo de internacionalização e posterior centralização de capitais do conjunto de empresas estrangeiras que passaram a operar no mercado brasileiro possa passar uma imagem de que o sucesso de tais investidas tenha sido garantido por terem sido conduzidas por grupos de complexa estrutura organizacional e fartamente capitalizados, entre o início e meados da década de 2000, várias delas se retiraram do mercado nacional. Apesar da prévia venda de algumas poucas lojas, chama a atenção que os processos de encerramento das operações supermercadistas destas empresas no país ocorreram praticamente de uma vez só, através de vendas maciças das propriedades acumuladas ao longo dos anos, envolvendo importantes transações de recursos (Quadro 6).

Quadro 6: Brasil. Processos de venda de operações supermercadistas estrangeiras (2002-2005)**.**

Empresa vendedora	Sonae	
Origem	Portugal	
Entrada no mercado nacional	1989	
Ano de venda dos ativos supermercadistas	2005	2005
Lojas e bandeiras envolvidas	10 (BIG - Grande São Paulo)	140 (BIG, Mercadorama, Maxxi Atacado e Nacional)
Empresa compradora	Carrefour (França)	Walmart (EUA)
Valores nominais da transação	R$ 317 milhões	R$ 1,7 bilhão
Principal localização das operações adquiridas	Grande São Paulo	Sul do país (principalmente RS e PR)
Motivo alegado para a venda	Estas lojas eram deficitárias e precisavam de reformas.	Dificuldade de apresentar rentabilidade superior ao alto custo de capital, sobretudo devido às elevadas taxas de juros.

Empresa vendedora	Royal Ahold	
Origem	Holanda	
Entrada no mercado nacional	1996	
Ano de venda dos ativos supermercadistas	2004	2005
Lojas e bandeiras envolvidas	118 (Bompreço)	32 (G. Barbosa)
Empresa compradora	Walmart (EUA)	Acon Investments (EUA)
Valores nominais da transação	R$ 300 milhões	R$ 122 milhões
Principal localização das operações adquiridas	Nordeste do país	Nordeste do país (Principalmente Sergipe e Bahia)
Motivo alegado para a venda	Compensar dívida em âmbito mundial criada em virtude de fraudes contábeis.	

Empresa vendedora	Jerônimo Martins
Origem	Portugal
Entrada no mercado nacional	1997
Ano de venda dos ativos supermercadistas	2002
Lojas e bandeiras envolvidas	60 (Sé Supermercados)
Empresa compradora	Pão de Açúcar (Brasil/França)
Valores nominais da transação	R$ 400 milhões
Principal localização das operações adquiridas	Estado de São Paulo
Motivo da venda alegado	Redução da dívida da operação local que vinha apresentando seus últimos resultados negativos.

Fontes: Carvalho (2003), Cheary (2005), Estado de São Paulo (2002; 2005), Folha de São Paulo (2005), Mano (2004b), UOL (2005) **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A saída destas empresas do mercado nacional representou um novo impulso à centralização de capitais no ramo, pois as operações encerradas foram quase todas repassadas aos agentes de capital estrangeiro restantes, permitindo-lhes a consolidação da presença nos mercados em que já possuíam lojas, à exemplo do Grupo Pão de Açúcar, que adquiriu as lojas do Sé Supermercados, localizadas no estado de São Paulo, e do Carrefour, que adquiriu lojas da Sonae (Big) da Grande São Paulo, assim como uma expansão da rede intragrupo rumo a novos mercados, principalmente para o Walmart, cujas lojas adquiridas da Royal Ahold e da Sonae lhe permitiu uma rápida ampliação da participação no Nordeste e no Sul do país, respectivamente. Com as aquisições, estas três redes ampliaram a distância dos demais concorrentes no que envolve o tamanho das operações.

O segundo ponto destacado a partir da década de 2000 foi a diversificação das operações, tanto com as atividades em outros canais e de outros tipos comércio além dos supermercados, quanto complementando a estrutura multiformato (Item 3.5.2). Em relação aos atacados de autosserviço, a primeira das três grandes redes que aderiu a tal formato foi o Walmart que, apesar de já possuir o Sam's Club, incorporou em 2005 as lojas Maxxi Atacado, enquanto que apenas em 2007 o Carrefour adquiriu o Atacadão e o Pão de Açúcar iniciou a

aquisição do Assaí Atacadista, concluindo-a em 2009 (Quadro 44, página 378). Quanto aos supermercados de vizinhança, é necessário frisar que para o Grupo Pão de Açúcar a operação no formato confunde-se com os anos iniciais da empresa, sendo de difícil datação; já para o Grupo Carrefour, aponta-se o ano de 1998, com a compra de unidades das Lojas Americanas, como aquele das primeiras iniciativas da empresa além dos hipermercados (MINADEO; CAMARGOS, 2009); enquanto para o Walmart, o ano de 2004 pode ser destacado como aquele em que a empresa passou a operar seus primeiros supermercados de vizinhança, retomando a bandeira Todo Dia, com a incorporação das lojas Balaio, do Royal Ahold (O GLOBO, 2008).

Em 2007 a chilena Cencosud se agregou ao grupo das grandes redes[90] de capital externo da atividade supermercadista brasileira. Sua entrada seguiu a mesma estratégia daquelas empresas que desembarcaram no ramo a partir da década de 1990, com a aquisição de um forte grupo regional (GBarbosa), seguido por um rápido processo de compra de outras empresas do tipo, como o Mercantil Rodrigues, em 2007, Bretas e o Super Família em 2010 e o Prezunic em 2011, com as quais constituiu operações de cerca de um terço do tamanho dos três maiores grupos de capital internacionalizado.

Por último, apesar de fazer parte do Carrefour Brasil desde 2001, quando abriu suas nove primeiras lojas em São Paulo (SP) (SILVA, 2003b), as operações do Dia% vieram apenas em 2011 a complementar de forma separada o quadro do topo da atividade supermercadista brasileira, quando se tornou independente do Carrefour Brasil. No entanto, chamamos a atenção que as lojas do Dia% são em grande parte franquias, por isso, não sendo objeto de pesquisa em nossa dissertação.

Em suma, se no início da década de 2000 houve uma redução do número de agentes externos no mercado nacional com a venda das operações do Jerônimo Martins, da Royal Ahold e da Sonae, nos anos posteriores a entrada do Cencosud e a separação do Dia% concluíram o atual quadro dos agentes estrangeiros do topo da atividade supermercadista brasileira, somando-se com as já estruturadas operações dos grupos Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart e Makro, cada vez mais diversificadas. O fato de estas cinco empresas serem também as primeiras colocadas dos *rankings* da atividade no país mostra que parte significativa do topo do ramo supermercadista brasileiro está sobre domínio do capital externo e refém de suas ações de mobilidade.

[90] Entre 2005 e 2007 o fundo de investimentos estadunidense ACON Investments fez parte deste rol de empresas estrangeiras com operações supermercadistas no Brasil, conduzindo as operações do GBarbosa adquiridas da Royal Ahold (CHEARY, 2005; JULIBONI, 2007).

A observação dos processos de internacionalização e fusão/aquisição a partir das maiores empresas de capital internacionalizado nos permitiu verificar no Brasil pós-década de 1990, uma intensa mobilização espacial de capitais estrangeiros rumo a novas fontes de lucros. Se de início, tal processo foi marcado pela entrada de uma série de empresas estrangeiras, logo em seguida foi constatada uma mobilização espacial que culminou na consolidação e na ampliação da rede intragrupo destas empresas para diferentes porções do território nacional, notadamente por meio da aquisição de importantes redes regionais. Tal mobilidade espacial foi posteriormente complementada por uma mobilidade setorial de capitais, visto que, nas duas últimas décadas, os quatro maiores grupos da atividade, todos controlados por empresas estrangeiras, agregaram novos modelos às suas tradicionais operações, ampliando seu caráter multiformato e passando a conduzir outras operações varejistas, como farmácias, postos de combustíveis, restaurantes etc. (Item 3.5.2).

Ainda que os processos de fusão e aquisição tenham sido uma importante marca para as empresas de capital externo, entendemos que tais ações de centralização de capitais que permitiram sua entrada e expansão para novos mercados, deram-se mais no sentido de uma diversificação complementar das operações já existentes, sobretudo no que envolve a questão espacial, possibilitando uma a ampliação das respectivas redes intragrupo rumo mercados que tais empresas não operavam ou tinham ações mais contidas, pois mesmo empreendendo-as, estes agentes continuaram concomitantemente expandindo sua rede intragrupo por meio de crescimento orgânico[91], seja com a construção de novas estruturas não ligadas à venda ao consumidor final, como centros de distribuição ou com a abertura de novas lojas próprias[92].

Assim, as ocorrências de estruturação do topo da atividade supermercadista brasileira são também símbolos dos processos de mobilidade de capitais, com as empresas estrangeiras reproduzindo os preceitos de mobilidade setorial e espacial de capitais colocados por Smith (1988) em sua teoria de desenvolvimento desigual. Esta mobilidade se explicitou das duas maneiras complementares de busca por fontes de superlucros colocadas por Soja (1993), de intensificação e extensificação, com a primeira se manifestando por meio da agregação de novos tipos de estabelecimento e com a abertura de novas lojas em mercados já operantes e a

[91] Um exemplo de empresa que junto aos planos de crescimento por fusões e aquisições manteve suas ações voltadas ao crescimento orgânico foi o grupo Pão de Açúcar, cujas intenções para 2000 incluíam a abertura de aproximadamente 50 novas lojas por crescimento orgânico (GPA, 1999).

[92] Reconhecemos esta complementaridade entre crescimento orgânico e inorgânico pelas informações obtidas da literatura analisada, no entanto, são necessárias pesquisas posteriores que possam mensurar a que medida cada uma das estratégias impactou o crescimento das grandes redes internacionalizadas ao longo dos anos, oferecendo um panorama mais claro de tal situação.

segunda por meio da expansão de suas respectivas redes intragrupo para regiões onde não se faziam presentes.

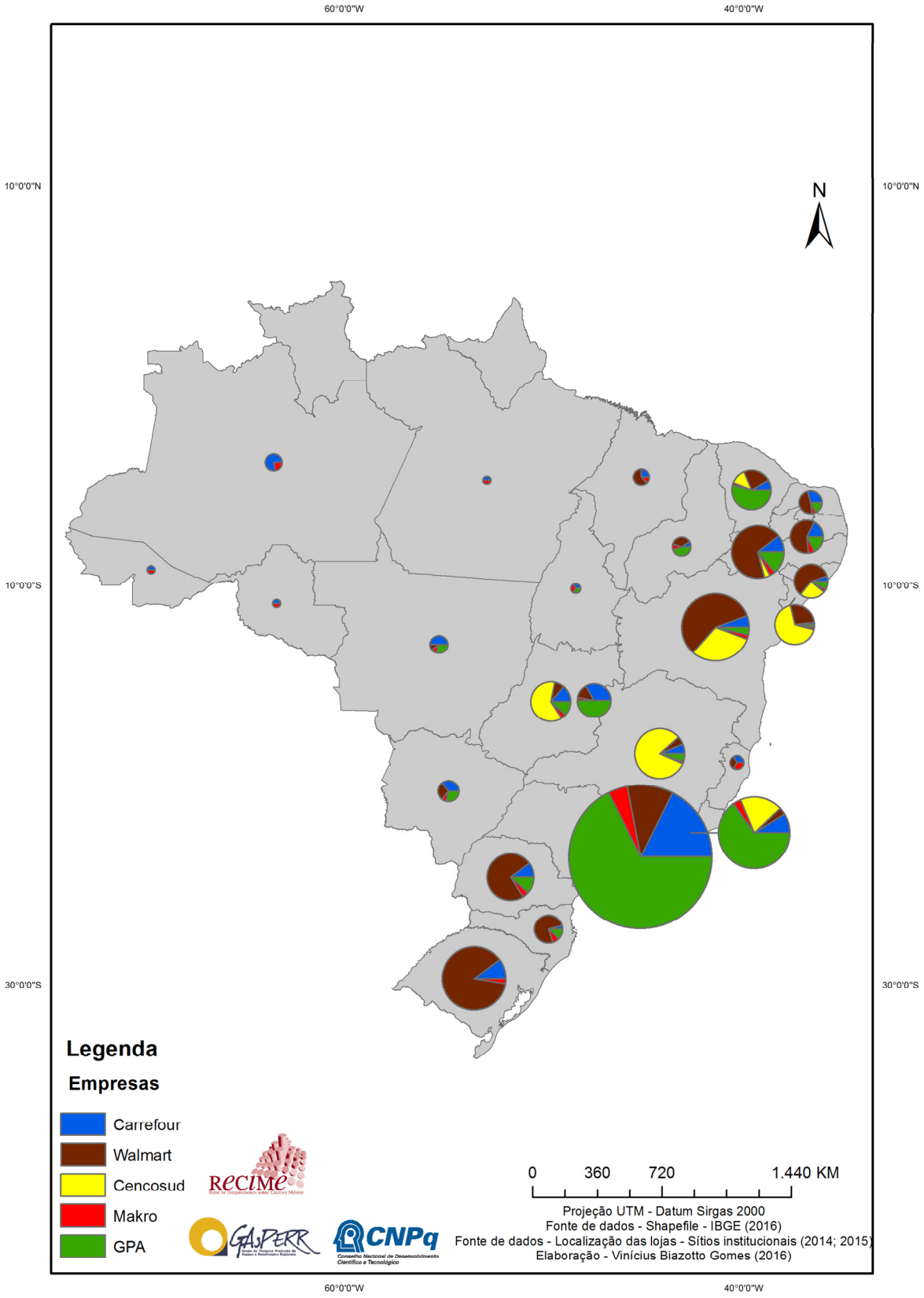
Ocorre que as ações de mobilidade espacial de capitais não se deram uniformemente pelo território brasileiro. Conforme apresentado no Quadro 7 e na Figura 25, apesar de possuir lojas na maioria das unidades federativas brasileiras, as atividades das ESAIs encontram-se dispostas em algumas regiões, como no Sudeste, Nordeste e Sul e, em menor medida, no Centro-Oeste, ao passo que na Região Norte apenas o Carrefour conta com um maior número de estabelecimentos, ainda que a maioria destes esteja restrita a Manaus (AM). Por outro lado, o estado de São Paulo é palco de uma importante coexistência concorrencial entre os três maiores grupos, que nele concentram 575 de suas lojas, correspondendo a 39,08% de seu total de unidades. Os demais estados se dividem entre aqueles com uma atuação significativa dos agentes internacionalizados (com mais de 20 lojas), nos quais mais de 50% desse conjunto é pertencente a apenas um grupo, ou aqueles que não possuem uma presença significativa destas empresas.

Quadro 7: Brasil. Estados da Federação com concentração de lojas das ESAIs. 2014/2015.

Unidade Federativa	Empresa (lojas)											
	GPA		Carrefour		Walmart		Cencosud		Makro		Total	
	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes	Número Absoluto de lojas	Lojas por 100.000 habitantes
Acre	0	-	1	0,13	0	-	0	-	1	0,13	2	0,26
Alagoas	3	0,09	2	0,06	21	0,64	9	0,27	1	0,03	36	1,09
Amapá	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Amazonas	0	-	7	0,18	0	-	0	-	2	0,05	9	0,24
Bahia	5	0,03	8	0,05	82	0,55	44	0,29	3	0,02	142	0,94
Ceará	26	0,30	4	0,05	11	0,13	6	0,07	1	0,01	48	0,55
Distrito Federal	18	0,65	12	0,43	5	0,18	0	-	1	0,04	36	1,29
Espírito Santo	0	-	2	0,05	2	0,05	0	-	2	0,05	6	0,16
Goiás	6	0,09	7	0,11	4	0,06	31	0,48	2	0,03	50	0,78
Maranhão	0	-	2	0,03	5	0,07	0	-	1	0,01	8	0,12
Mato Grosso	3	0,09	5	0,16	1	0,03	0	-	1	0,03	10	0,31
Mato Grosso do Sul	4	0,15	5	0,19	4	0,15	0	-	1	0,04	14	0,54
Minas Gerais	5	0,02	26	0,13	5	0,02	64	0,31	6	0,03	106	0,51
Pará	0	-	1	0,01	0	-	0	-	1	0,01	2	0,03
Paraíba	6	0,15	6	0,15	20	0,51	0	-	2	0,05	34	0,87
Paraná	8	0,07	7	0,06	51	0,46	0	-	3	0,03	69	0,63
Pernambuco	12	0,13	9	0,10	59	0,64	3	0,03	3	0,03	86	0,93
Piauí	5	0,16	1	0,03	4	0,13	0	-	1	0,03	11	0,35
Rio de Janeiro	104	0,64	14	0,09	5	0,03	31	0,19	6	0,04	160	0,98
Rio Grande do Norte	3	0,09	5	0,15	8	0,24	0	-	1	0,03	17	0,50
Rio Grande do Sul	0	-	13	0,12	111	0,99	0	-	3	0,03	127	1,14
Rondônia	0	-	1	0,06	0	-	0	-	1	0,06	2	0,12
Roraima	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Santa Catarina	3	0,05	1	0,02	19	0,29	0	-	2	0,03	25	0,38
São Paulo	433	0,99	113	0,26	66	0,15	0	-	28	0,06	640	1,47
Sergipe	1	0,05	1	0,05	13	0,59	33	1,50	1	0,05	49	2,23
Tocantins	1	0,07	1	0,07	0	-	0	-	1	0,07	3	0,20
Total	646	-	254	-	496	-	221	-	75	-	1692	-

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015); IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 25: Brasil Estados com concentração de lojas das ESAIs. 2014/2015.



Fonte: Sítios institucionais (2014/2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2015).

Os dados do Quadro 7 e da Figura 25 nos permitem afirmar que a única unidade federativa em que todas as ESAIs analisadas contam com um grande contingente de lojas é São Paulo, estado este que, além de possuir algumas das maiores concentrações de unidades de cada empresa também foi aquele em que elas tiveram suas operações brasileiras iniciadas e de onde continuam comandando-as. Fora ele, alguns embates concorrenciais mais acirrados (onde ao menos dois grupos possuem mais de dez lojas cada) podem ser vistos em Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Ceará e Pernambuco, no entanto, mesmo nestes estados, um grupo isolado conta com uma quantidade muito superior de lojas que o segundo maior agente internacionalizado. Já as 15 unidades federativas restantes não possuem grandes embates entre empresas internacionalizadas em seu mercado.

Se no que concerne à distribuição das lojas por unidades federativas existem importantes discrepâncias entre as três principais ESAIs, no que envolve a apropriação de municípios na rede urbana foram verificadas mais semelhanças do que diferenças. Um primeiro dado que se apresenta refere-se ao pequeno número de municípios brasileiros em que estas empresas operam lojas, apenas 329 (5,90% do total), e, em muitos casos, possuindo uma participação restrita, visto que destes mercados somente 169 (3,03% dos municípios brasileiros) possuem mais de um estabelecimento. Dividindo-se o número de unidades conduzidas (1.692) pelos mercados em que estas cinco empresas estão instaladas, temos uma média de 5,14 lojas por município.

Para as empresas supermercadistas de atuação internacionalizada, esta constatação significa que as suas operações não são instaladas de forma homogênea no território nacional e sim que privilegiam algumas cidades específicas, sobretudo, metrópoles, capitais estaduais ou as demais de grande concentração populacional em seus respectivos estados. Uma das maneiras mais claras pelas quais se expressa a seletividade dos nós operacionais das ESAIs na rede urbana brasileira, e que complementa o que será desenvolvido no Capítulo 6 sobre as características populacionais e de centralidade dos mercados em que suas lojas estão instaladas, é a análise dos municípios em que possuem a maior quantidade de lojas (Quadro 8).

Quadro 8: Brasil. Municípios de concentração de lojas de empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014.

Empresa	Cidade	População	Regic	Lojas		
				Absoluto	%	Por 100.000 habitantes
Carrefour Com. Ind. Ltda.	São Paulo (SP)	11.821.873	Grande Metrópole Nacional	37	14,57	0,31
	Belo Horizonte (MG)	2.479.165	Metrópole	20	7,87	0,81
	Brasília (DF)	2.789.761	Metrópole Nacional	10	3,94	0,36
	Campinas (SP)	1.144.862	Capital regional A	8	3,15	0,70
	Rio de Janeiro (RJ)	6.429.923	Metrópole Nacional	8	3,15	0,12
	Ribeirão Preto (SP)	649.556	Capital regional B	8	3,15	1,23
	Manaus (AM)	1.982.177	Metrópole	7	2,76	0,35
	São Bernardo do Campo (SP)	805.895	-	5	0,77	0,62
	8 Cidades			103	39,36	0,62
Cia. Brasileira de Distribuição.	São Paulo (SP)	11.821.873	Grande Metrópole Nacional	236	36,53	2,00
	Rio de Janeiro (RJ)	6.429.923	Metrópole Nacional	64	9,91	1,00
	Fortaleza (CE)	2.551.806	Metrópole	24	3,72	0,94
	Brasília (DF)	2.789.761	Metrópole Nacional	16	2,48	0,57
	Santos (SP)	433.153	Capital regional C	16	2,48	3,69
	Campinas (SP)	1.144.862	Capital regional A	11	1,70	0,96
	Santo André (SP)	704.942	-	11	1,70	1,56
	Guarujá (SP)	306.683	-	10	1,55	3,26
	Praia Grande (SP)	287.967	-	9	1,39	3,13
	Guarulhos (SP)	1.299.249	-	8	1,24	0,62
	Recife (PE)	1.599.513	Metrópole	8	1,24	0,50
	São Bernardo do Campo (SP)	805.895	-	8	1,24	0,99
	Niterói (RJ)	494.200	-	7	1,08	1,42
	Osasco (SP)	691.652	-	7	1,08	1,01
	Curitiba (PR)	1.848.946	Metrópole	6	0,93	0,32
	Goiânia (GO)	1.393.575	Metrópole	6	0,93	0,43
	Mogi das Cruzes (SP)	414.907	-	6	0,93	1,45
	João Pessoa (PB)	769.607	Capital regional A	5	0,77	0,65
	Ribeirão Preto (SP)	649.556	Capital regional B	5	0,77	0,77
	São Gonçalo (RJ)	1.025.507	-	5	0,77	0,49
	Teresina (PI)	836.475	Capital regional A	5	0,77	0,60
	21 Cidades			473	73,22	-
Walmart Brasil Ltda.	Salvador (BA)	2.883.682	Metrópole	51	10,28	1,77
	Curitiba (PR)	1.848.946	Metrópole	29	5,85	1,57
	Porto Alegre (RS)	1.467.816	Metrópole	26	5,24	1,77
	São Paulo (SP)	11.821.873	Grande Metrópole Nacional	19	3,83	0,16
	Recife (PE)	1.599.513	Metrópole	17	3,43	1,06
	Maceió (AL)	996.733	Capital regional A	14	2,82	1,40
	Fortaleza (CE)	2.551.806	Metrópole	9	1,81	0,35
	Aracaju (SE)	614.577	Capital regional A	8	1,61	1,30
	Jaboatão dos Guararapes (PE)	675.599	-	8	1,61	1,18
	João Pessoa (PB)	769.607	Capital regional A	8	1,61	1,04
	Canoas (RS)	338.531	-	7	1,41	2,07
	Campina Grande (PB)	400.002	Capital regional B	6	1,21	1,50
	Joinville (SC)	546.981	Capital regional B	6	1,21	1,10
	Novo Hamburgo (RS)	247.781	Capital regional C	6	1,21	2,42
	Pelotas (RS)	341.180	Capital regional C	6	1,21	1,76
	Brasília (DF)	2.789.761	Metrópole Nacional	5	1,01	0,18
	Feira de Santana (BA)	606.139	Capital regional B	5	1,01	0,82
	Olinda (PE)	388.127	-	5	1,01	1,29
	São Luis (MA)	1.053.922	Capital regional A	5	1,01	0,47
	19 Cidades			240	48,39	-
Cencosud Brasil Comercial Ltda.	Rio de Janeiro (RJ)	6.429.923	Metrópole Nacional	25	11,31	0,39
	Aracaju (SE)	614.577	Capital regional A	20	9,05	3,25
	Goiânia (GO)	1.393.575	Metrópole	15	6,79	1,08
	Salvador (BA)	2.883.682	Metrópole	13	5,88	0,45
	Uberlândia (MG)	646.673	Capital regional B	11	4,98	1,70
	Feira de Santana (BA)	606.139	Capital regional B	10	4,52	1,65
	Juiz de Fora (MG)	545.942	Capital regional B	9	4,07	1,65
	Maceió (AL)	996.733	Capital regional A	7	3,17	0,70
	Uberaba (MG)	315.360	Capital regional C	7	3,17	2,22
	Fortaleza (CE)	2.551.806	Metrópole	6	2,71	0,24
	Montes Claros (MG)	385.898	Capital regional B	5	2,26	1,30
	11 Cidades			128	57,92	-
Makro Atacadista S/A	São Paulo (SP)	11.821.873	Grande Metrópole Nacional	6	8,00	0,05

Fonte: Sítios institucionais (2014/2015), IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme indicado no Quadro 8, é ainda menor o número de mercados em que os grupos estrangeiros operam com maior presença, visto que apenas 40 (0,71%) municípios, isoladamente, têm mais de cinco lojas de alguma das empresas internacionalizadas do segmento analisado. Alguns destes, como São Paulo (SP), Brasília (DF), Aracaju (SE), Campinas (SP), Feira de Santana (BA), Ribeirão Preto (SP), Rio de Janeiro (RJ), possuem inclusive operações de dois ou mais grupos estrangeiros com mais de cinco lojas próprias.

Dentre os municípios com mais de cinco lojas das empresas estrangeiras, apontadas no Quadro 8, chama-nos a atenção que todas possuem ao menos 250.000 habitantes, tendo nível de centralidade de Capital regional C, ou superior, quando classificadas no REGIC (IBGE, 2008). Destas, a maioria conta com mais de 500.000 habitantes (28) e são Metrópoles ou capitais regionais A ou B (24), mostrando uma relação direta entre o tamanho dos mercados e a intensidade da presença destes grandes grupos. Outro ponto é que desses 40 municípios, 16 são capitais estaduais de grande porte populacional e centralidade.

Alertamos para o fato de que os mercados com mais de cinco lojas não são apenas isoladamente os mais importantes, mas, de forma conjunta, representam para as empresas que nelas operam pelo menos grande parte (39,36% para o Carrefour[93] e 48,39% para o Walmart) ou até mesmo a maioria (57,92% para o Cencosud e 73,22% para o Pão de Açúcar) do número de estabelecimentos. Em suma, mesmo que as operações das empresas estrangeiras se deem por mercados espalhadas em grande parte do país, são relativamente poucos aqueles em que elas atuam diretamente e, sendo que um número ainda menor é que conta com significativas ou as maiores parcelas de suas operações.

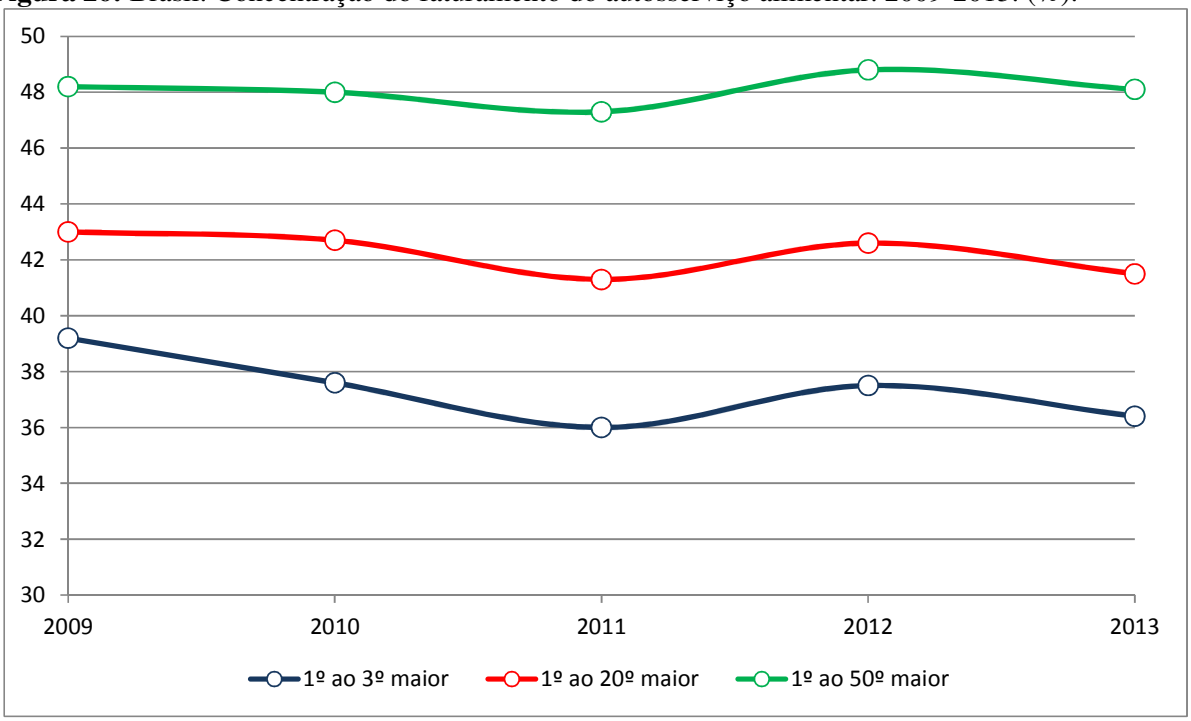
Ressaltamos que um maior número de lojas é um indicativo de que certo mercado tem maior importância no faturamento de dada empresa e que suas ações são, em parte significativa, voltadas às operações nele possíveis. Por outro lado, tal informação por si só não significa que a demanda da população de dada cidade seja atendida em maior medida pelas operações de certa empresa. Esta afirmação depende de outros dados, sobretudo, os de população dos mercados e as características do formato de lojas operadas, bem como do quadro concorrencial presente. Consideramos que o peso de uma empresa para os habitantes de cada município é mais bem indicado pela relação de lojas por 100.000 habitantes, lógica na

[93] Destacamos que o Carrefour é composto na maior parte por hipermercados e atacados de autosserviço, que são modelos que provavelmente contam com maior alcance espacial (Subcapítulo 5.3), contando com um número de estabelecimentos muito aquém dos grupos Pão de Açúcar e Walmart, apesar de ter obtido o maior faturamento em 2014. Tais questões fazem com que a empresa tenha menos mercados com ao menos cinco de seus estabelecimentos.

qual o Cencosud tem maior participação em Aracaju (SE), onde conta com 20 lojas (3,25 a cada 100.000 habitantes), em relação ao Rio de Janeiro (RJ), na qual tem 25 unidades (0,39 a cada 100.000 habitantes), e pelo número de unidades frente ao total das maiores empresas, mas, principalmente, em relação ao total de lojas do segmento em dada porção.

Ainda que as redes intragrupo das empresas estrangeiras tenham sido constituídas tanto por meio de vultosos investimentos em ações de crescimento orgânico, com a inauguração de novas lojas, quanto com a incorporação de outras empresas, em rápidas ações de crescimento inorgânico, o quadro de participação dos principais agentes no ramo supermercadista atual é bastante diferente daquele do início dos anos 2000, em que a súbita concentração da participação nas vendas vinha sendo uma de suas principais características (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006), invertendo a tendência e se colocando no sentido oposto, ou seja, de desconcentração, com uma perda da participação dos líderes sobre o faturamento do ramo face um paulatino ganho das empresas de menor porte (Figura 26).

Figura 26: Brasil. Concentração do faturamento do autosserviço alimentar. 2009-2013. (%).



Fonte: SuperHiper (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A partir das informações da Figura 26, é possível observar uma leve queda do nível de concentração nas vendas do autosserviço alimentar brasileiro entre 2009 e 2013, ainda que não de forma contínua. Seus dados indicam que todas as classes de empresas apresentadas perderam participação no recorte, no entanto, em graus diferentes: 2,8% para as três maiores; 1,5% para as 20 maiores; e apenas 0,1% para as 50 maiores. O fato de os três grupos

internacionalizados, de maior abrangência no território nacional, serem os que mais perderam participação, em um momento de contínuo aumento no faturamento do ramo, indica que o período 2009-2013 foi especialmente positivo para as empresas menores, ou seja, aquelas de atuação regional e local.

Os valores atuais de concentração das vendas no Brasil são bem menores que os de uma série de mercados europeus, nos quais Consumers International (2012) aponta níveis de concentração (CR5) entre 2009 e 2011 de 65% a 80% em países como Bélgica, França, Espanha e Reino Unido e acima de 80% para Áustria, Dinamarca, Alemanha e Portugal[94]. Além disso, nem mesmo no Brasil da década de 1990, quando, conforme Amin; Aguiar (2006), a aceleração das fusões e aquisições implicou em um aumento de concentração do mercado sobre as operações das cinco maiores empresas de 39% para 60%, entre 1997 e 2000[95], os níveis brasileiros atingiram tais patamares.

Considerando que o grau de concentração do faturamento é obtido a partir da fatia representada por cada empresa/grupo de empresas frente ao volume acumulado em um setor, para que um processo de desconcentração ocorra em períodos de aumento das vendas é necessário que as empresas de menor porte obtenham um crescimento superior ao verificado para aquelas maiores. Para elucidar esta questão, comparamos, no Quadro 9, os dados de 16 empresas de atuação regional que possuem dados entre 2007 e 2014 em Supermercado Moderno (2015b) com o das três principais empresas de atuação internacionalizada.

[94] Chamamos a atenção para o fato de que os dados dos países europeus, de Consumers International (2012) podem não ser imediatamente compatíveis com os do Brasil, de SuperHiper (2014), pois enquanto os primeiros tratam do "*food market*" destes países, os dados brasileiros contabilizam a participação no autosserviço alimentar, entendida por todos os formatos da atividade supermercadista e alguns outros tipos de comércio. Contudo, caso haja alguma diferença conceitual, ela não tende a ser muito expressiva, visto que os supermercados representam quase a totalidade das vendas do autosserviço alimentar do país.

[95] Amin; Aguiar (2006) apresentam tais dados em valores decimais em seu trabalho, no entanto, para compatibiliza-los com as demais fontes, convertemo-os para valores porcentuais.

Quadro 9: Brasil. Variação do faturamento das empresas de atuação internacionalizada (ESAIs) e de atuação regional (ESARs) da atividade supermercadista. 2007 e 2014.

Empresa	Ano		Variação 2007-2014 (absoluto)		Crescimento
	2007	2014	Não-deflacionado	Deflacionado	deflacionado (%)
Cia. Brasileira de Distribuição	17.312.501.000,00	37.376.500.761,00	20.063.999.761,00	10.344.998.276,77	59,75
Carrefour Com. Ind. Ltda	17.786.872.500,00	37.927.868.864,00	20.140.996.364,00	10.384.697.725,28	58,38
Walmart Brasil Ltda	15.002.403.199,92	29.647.436.292,09	14.645.033.092,17	7.550.979.062,32	50,33
Total	50.101.776.699,92	104.951.805.917,09	54.850.029.217,17	28.280.675.064,37	56,45
Supermercados BH. Comércio de Alimentos Ltda	860.000.000,00	3.408.444.822,00	2.548.444.822,00	1.313.875.957,59	152,78
Condor Super Center Ltda	924.863.722,00	3.636.516.432,00	2.711.652.710,00	1.398.019.400,00	151,16
Sonda Supermercados Exportação e Importação S/A	832.297.190,05	2.904.647.318,91	2.072.350.128,86	1.068.420.625,20	128,37
Irmãos Muffato & Cia. Ltda	1.148.000.323,00	3.704.980.201,00	2.556.979.878,00	1.318.276.290,20	114,83
Savegnago Supermercados Ltda.	600.099.945,00	1.911.666.714,00	1.311.566.769,00	676.191.232,27	112,68
Giassi & Cia Ltda	467.633.649,76	1.395.750.474,02	928.116.824,26	478.499.817,10	102,32
Supermercados Bahamas Ltda	502.362.001,00	1.476.470.715,82	974.108.714,82	502.211.391,60	99,97
Superm. Nordestão Ltda	387.147.420,00	1.126.000.000,00	738.852.580,00	380.922.762,26	98,39
Cia. Zaffari Comércio e Indústria	1.607.315.657,00	4.215.000.000,00	2.607.684.343,00	1.344.417.479,11	83,64
Carvalho & Fernandes Ltda	632.496.446,00	1.522.440.577,07	889.944.131,07	458.819.507,22	72,54
A. Angeloni & Cia. Ltda	1.187.062.859,82	2.370.120.774,00	1.183.057.914,18	609.937.219,93	51,38
Supermercado Zona Sul Ltda	767.065.454,11	1.437.272.053,70	670.206.599,59	345.531.647,46	45,05
Lider Com. Ind. Ltda	998.899.876,00	1.821.641.190,00	822.741.314,00	424.172.429,57	42,46
COOP - Coop. de consumo	1.102.982.573,00	1.971.538.781,81	868.556.208,81	447.792.752,16	40,60
Y.Yamada S/A Comércio e Indústria	1.100.703.394,00	1.957.902.912,00	857.199.518,00	441.937.697,78	40,15
DMA Distribuidora S/A	1.540.995.004,00	2.453.853.502,00	912.858.498,00	470.633.235,94	30,54
Total	14.659.925.514,74	37.314.246.468,33	22.654.320.953,59	11.679.659.445,40	79,67
Total geral	64.761.702.214,66	142.266.052.385,42	77.504.350.170,76	39.960.334.509,77	61,70

Fonte: Supermercado Moderno (2015b); Banco Central do Brasil (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como consta no Quadro 9, o período 2007-2014 foi de crescimento amplo e generalizado para as grandes redes supermercadistas, com aumento real no faturamento de 61,7% em média, com todas elas crescendo ao menos 30,54%. No entanto, a questão de maior importância no que envolve a desconcentração das vendas da atividade é o fato de que o conjunto de empresas de atuação regional teve um desempenho muito superior ao das três internacionalizadas, (79,67% contra 56,45%). Dessa forma, os dados do Quadro 9 reforçam os da Figura 26 (página 179), apontando uma recente desconcentração do faturamento do ramo supermercadista.

Apesar da considerável concentração econômica do ramo supermercadista brasileiro sob a figura dos grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart, complementadas recentemente pelo Cencosud e pelo Dia%, as ações recentes de desconcentração na atividade, com o aumento da participação das empresas de atuação regional, que regularmente obtiveram um crescimento no faturamento muito superior ao das empresas de atuação internacionalizada, reforçam nosso argumento de que elas devem ser consideradas de forma conjunta nas análises que se debrucem sobre o ramo supermercadista na rede urbana brasileira. A seguir apresentamos as principais características de sua estruturação após 2001.

3.4.1.2.2. A estruturação e caracterização do topo da atividade supermercadista após 2001. As empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs)

Como expusemos em trechos anteriores, grande parte da estruturação recente do ramo supermercadista se deu por conta de desdobramentos diretos e indiretos das ações das empresas de capital estrangeiro após 1995. De maneira conjunta, chamamos a atenção para um resultado indireto de tal ocorrência, a renovação do quadro dos agentes regionais de destaque para o ramo estudado, com a ascensão de algumas empresas às respectivas posições de grupos regionais que naquele momento foram incorporados pelas concorrentes estrangeiras. Nesse sentido, observamos que agentes regionais com atuação então consolidada, como Paes Mendonça, Nacional, Barateiro, Sé, Demeterco, Eldorado, Peralta, Cândia, dentre outros, não mais se faziam presentes no mercado nacional no início dos anos 2000. Ainda que em menor ritmo, o novo milênio ainda foi marcado pela sequência das aquisições e fusões sobre algumas das empresas regionais restantes, como o Bompreço, o Sendas, o Bretas e o Prezunic, mas também pela continuidade da renovação dos agentes que assumiram a posição daqueles incorporados e, em menor medida, pela manutenção de algumas grandes empresas regionais sob condução de capitais nacionais, como o Angeloni, o COOP e o Zaffari.

Outra questão, especialmente importante para o caso da "renovação" dos agentes supermercadistas regionais após a intensificação da rodada de aquisições, diz respeito ao tempo de existência das empresas regionais atuais de maior expressão. Enquanto grupos como o COOP, o Zaffari e o Zona Sul abriram seus primeiros supermercados ainda nas décadas de 1950 e 1960, sendo pioneiras na atividade, outras, como as mineiras Supermercados BH e Multiformato, a paraense Y. Yamada e a paulista Pague Menos, são as mais novas, tendo iniciado suas operações no ramo apenas na década de 1990. Tais dados, somados ao fato de que 11 das empresas que hoje figuram nesta lista abriu seus primeiros supermercados na década de 1970, momento no qual Cyrillo (1987) destaca uma fase de grande crescimento para a atividade, mostra que boa parte das atuais empresas regionais de maior importância já tinha certa tradição no momento em que a rodada de fusões e aquisições se intensificou no país, sendo suas "sobreviventes". Estudos posteriores podem indicar em que medida empresas fundadas na década de 2000 se beneficiaram do período recente da atividade supermercadista,

no entanto, para os dados atuais não foi verificada a existência de nenhuma com menos de 18 anos de atividade[96] e faturamento anual acima de R$ 1 bilhão (Quadro 11, página 185).

É neste cenário de renovação dos agentes regionais passíveis de serem enquadrados no topo do ramo supermercadista que debruçamos a análise deste tópico, apresentando as maneiras pelas quais se deu o crescimento das atuais maiores empresas regionais, bem como as características da disposição de suas unidades comerciais na rede urbana brasileira. Retomando apontamentos que desenvolvemos no Tópico 3.4.1.2.1 de que vem havendo uma recente desconcentração da participação nas vendas do ramo supermercadista, com as empresas de atuação regional tendo um desempenho superior no que tange ao crescimento do faturamento, no Quadro 10 apresentamos a variação do número de lojas destas empresas, trazendo mais um elemento para averiguar a magnitude de sua expansão no período recente.

Quadro 10: Brasil. Variação do número de lojas (todos os formatos) das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2007 a 2014.

Empresa	2007	2014	Variação 2007-2014	Crescimento (%)
Sonda Supermercados Exportação e Importação S/A	15	36	21	140,00
Savegnago Supermercados Ltda.	19	36	17	89,47
Giassi & Cia Ltda	8	14	6	75,00
Supermercados BH. Comércio de Alimentos Ltda	78	135	57	73,08
Irmãos Muffato & Cia. Ltda	24	41	17	70,83
Condor Super Center Ltda	24	39	15	62,50
Supermercados Bahamas Ltda	21	33	12	57,14
Superm. Nordestão Ltda	6	9	3	50,00
Y.Yamada S/A Comércio e Indústria	16	24	8	50,00
A. Angeloni & Cia. Ltda	19	27	8	42,11
Lider Com. Ind. Ltda	12	15	3	25,00
Carvalho & Fernandes Ltda	38	46	8	21,05
DMA Distribuidora S/A	85	100	15	17,65
Supermercado Zona Sul Ltda	30	35	5	16,67
COOP - Coop. de consumo	25	28	3	12,00
Cia. Zaffari Comércio e Indústria	27	30	3	11,11
Total	447	648	201	44,97

Fonte: Supermercado Moderno (2015b). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme apresentamos no Quadro 10, todas as empresas regionais cresceram no período, ampliando a quantidade de lojas operadas em 44,97%, em média. Apesar do número de lojas ter crescido menos do que o faturamento (79,67%) (Quadro 9, página 181), apontando consigo um aumento da receita obtida por estabelecimento, geralmente as empresas que mais ampliaram seu número de lojas foram as que mais cresceram a receita no período, indicando que uma das táticas mais profícuas para a ampliação do faturamento é

[96] Uma jovem empresa regional de crescimento notável é a Prezunic, fundada em 2002 e que em 2011 foi adquirida pelo Cencosud por R$ 875 milhões, quando já possuía 31 lojas e tinha alcançado a faixa de R$ 2,45 bilhões de faturamento no ano anterior (JUBILONI, 2011); (PREZUNIC, 2016).

justamente o aumento da dispersão da rede intragrupo da empresa, com a dotação de novos nós comerciais.

Outra questão do período 2007-2014 que envolveu as redes de atuação regional está diretamente relacionada à forma de crescimento destas empresas. Apesar de estas terem sido as principais condutoras de processos de fusão e aquisição após 2007, como colocado por Paulo Farezin em entrevista para Sousa (2015), foram poucas as ocorrências deste tipo registradas por KPMG (2015) e Sousa (2013). Dentre os grupos regionais analisados, algumas ações se destacaram, como a compra de três lojas do Fatão, pelo Grupo Muffato, em 2008 (BONDE, 2008), de cinco lojas do Carrefour Bairro pelo Grupo Savegnago, em 2011 (Item 4.1.5) e de dez lojas do Amigão pelo grupo CSD[97] (MUNHOZ, 2014), ou seja, ainda assim, movimentos de baixa magnitude. Considerando o pequeno número de processos de fusão e aquisição no período, bem como a restrição nos valores e lojas transacionadas, juntamente com os dados de crescimento de unidades destas empresas regionais, é possível afirmar que a maior parte de seu crescimento se deu de forma orgânica.

Apesar do crescimento recente, os dados do Quadro 11 indicam que as empresas de atuação regional continuam possuindo números menos expressivos em quesitos como faturamento, lojas, modelos de estabelecimento operados e unidades federativas de atuação em comparação as empresas de atuação internacionalizada. No Quadro 11 apresentamos os dados do conjunto de grupos regionais tidos em nosso trabalho como integrantes desta divisão.

[97] A Companhia Sulamericana de Distribuição (Grupo CSD) resulta da fusão dos Supermercados São Francisco e dos Supermercados Cidade Canção, ocorrida em 2010, complementada por um investimento de US$ 100 milhões do fundo de investimento inglês Actis (CIDADE CANÇÃO, 2015).

Quadro 11: Brasil. Dados principais das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2014.

Pos. no *Ranking* no Brasil	Empresa	Faturamento (R$ Bilhão)	Quantidade de lojas				Área de venda média por loja (m²)	Início das operações	Unidades Federativas de operação**
			Supermercado de vizinhança	Super/hipermercado	Atacado de autosserviço	Total			
6	Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	4.215	-	30	-	30	4415,13	1965	**RS**; SP
7	Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	3.704	-	38	6	44	3271,82	1974	**PR**; SP
8	Condor Super Center Ltda.	3.636	-	40	-	40	3700,87	1974	**PR**
9	Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	3.408	-	142	-	142	933,62	1996*	**MG**
10	Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	2.904	-	36	-	36	2400,77	1974	**SP**
11	SDB Comércio de Alimentos Ltda.	2.903	-	36	19	55	2257,05	1972	SC; **MS**; MT; DF
12	DMA Distribuidora S/A.	2.453	-	107	-	107	1488,28	1972	**MG**; ES
13	A. Angeloni & Companhia. Ltda.	2.370	-	27	-	27	3966,51	1972	**SC**; PR
14	Coop - Cooperativa de consumo.	1.971	-	29	-	29	2655,67	1954	**SP**
15	Y.Yamada S/A Comércio e Indústria.	1.957	-	24*	-	24	4294,50	1992	**PA**
16	Savegnago Supermercados Ltda.	1.911	-	33	-	33	1699,50	1976	**SP**
17	Lider Comércio e Indústria Ltda.	1.821	-	14	-	14	4366,80	1975	**PA**
18	Multiformato Distribuidora S/A.	1.755	6	14	12	32	1746,03	1998	**MG**
19	Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	1.692	-	5	11	16	3814,28	2003*	**SP**; RJ
20	Companhia Sulamericana de Distribuição.	1.558	-	45	-	45	1610,11	1977/1982	**PR**; SP; MS
21	Carvalho & Fernandes Ltda.	1.522	-	43	-	43	1776,60	1986*	**PI**; MA
22	Supermercados Bahamas Ltda.	1.476	-	31	10	41	1700,09	1983*	**MG**
23	Supermercado Zona Sul Ltda.	1.437	-	34	1	35	863,37	1959	**RJ**
24	Giassi & Companhia Ltda.	1.395	-	14	-	14	4107,14	1970*	**SC**
25	Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	1.126	-	20	-	20	2174,40	1989	**SP**
26	Supermercados Nordestão Ltda.	1.112	-	8	1	9	2923,33	1972	**RN**

*: Data de inauguração do grupo e/ou de provável abertura da primeira loja do ramo supermercadista.
**: Em destaque estão os estados nas quais tais empresas encontram-se sediadas.
Fonte: Caixeta (2000); Camarapoa (2010); Cidade Canção (2015); Comper (2016); DGABC (2001); DMA (2015); Giassi (2016); Grupocarvalho (2016a); Grupolider (2016a); Grupozaragoza (2016) Gualdessi (2003); HEM (2015); Hubner (2009); Naiditch (2004), Nordestão (2016); Paguemenos (2016); Reis; Brega (2011); Savegnago (2015a); Silva (2008); Sondadelivery (2016); SupermercadosBH (2016); Zonasul (2016). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme os dados do Quadro 11, todas as empresas regionais destacadas, com exceção do Grupo Zaragoza, possuem operações concentradas em super/hipermercados. Ainda que alguns grupos possuam parte de suas unidades composta por atacados de autosserviço, são poucos os operam, somente sete, sendo que dois deles com apenas uma loja. Já em relação aos supermercados de vizinhança, apenas o Grupo Multiformato possui bandeiras destacadas para tal formato, ainda que, segundo o critério de área de venda média por loja, grupos como o Supermercados BH e o Zona Sul também possam ser enquadrados com operantes de lojas do tipo, visto o pequeno tamanho médio de seus estabelecimentos. Em suma, é possível concluir que as empresas regionais ainda não são fortemente caracterizadas pela estrutura multiformato, operando majoritariamente supermercados e hipermercados.

Quando analisamos a área de venda média por loja, compreendemos que existem significativas diferenças quanto às operações das empresas regionais analisadas. Enquanto algumas delas contam com menos de 1.500 metros quadrados de área de venda média, tendo a maioria, ou, todas suas lojas, passíveis de classificação inserção no formato supermercadista ou de vizinhança, outros grupos possuem área de venda média acima de 3.000 ou 4.000 metros quadrados, o que aumenta a probabilidade de que em seu portfólio também estejam presentes hipermercados. O próprio fato de que a atuação multiformato é pouco consolidada nestas empresas faz da área média de vendas por loja uma ferramenta de maior poder

explicativo em relação ao respectivo "modelo médio de loja", aumentando a validade desta generalização na análise de suas operações.

Por último, as informações do Quadro 11 ainda mostram que a maioria (13) das empresas elencadas conta com atuação em uma única unidade federativa, seis delas em duas, enquanto apenas duas delas, os Grupos SDB e CSD, operam em mais de três estados, demonstrando que o raio espacial destes agentes é bastante restrito em comparação ao das empresas de atuação internacionalizada. No entanto, tal como verificado para as empresas de capital estrangeiro analisadas, suas lojas estão pontualmente difundidas na rede urbana, privilegiando certos tipos de cidades no que tange os critérios populacionais e de centralidade (como discutido no Capítulo 6), entretanto, a análise da distância entre os mercados em que as empresas deste conjunto atuam nos permite afirmar que suas operações são dispostas em municípios mais próximos entre si.

Como a primeira etapa realizada em nosso trabalho para a análise dos grupos regionais foi o levantamento da disposição de suas respectivas lojas na rede urbana a partir de dados dos sítios institucionais, descobrimos para as empresas analisadas dois padrões de concentração espacial das atividades; são eles: 1) empresas com atuação concentrada nas capitais estaduais e adjacências, nos quais ao menos 35% das lojas estão inseridas na capital estadual e pelo menos mais outros 15% nos municípios distantes até 100 quilômetros desta[98]; 2) empresas de atuação regional com ações concentradas em mercados distantes de capitais estaduais, nas quais ao menos 50% de suas lojas estão em municípios distantes acima de 100 quilômetros das capitais das respectivas unidades federativas em que possui atividades. Por outro lado, para ambos os grupos, ressaltamos que são raras as empresas que possuem todas as lojas inseridas unicamente em capitais ou apenas distantes destas, logo, optamos pelo uso do termo "concentração espacial", pois ele expressa onde a maioria e não todos os estabelecimentos estão localizados (Quadro 12).

[98] Esta distância foi sempre calculada a partir da capital do estado de cada município. Dessa forma, uma empresa fictícia que possuísse lojas em Minas Gerais e Espírito Santo, teria os municípios com lojas do primeiro estado contabilizadas em função de sua distância com Belo Horizonte (MG), enquanto que, no segundo caso, com Vitória (ES). Esta contagem foi necessária, pois existem empresas como Angeloni, Carvalho & Fernandes, DMA, SDB e Zaffari cuja atuação se dá em mais de uma capital estadual. A exceção foi o Grupo Carvalho & Fernandes, pois esta é a única empresa com atuação concentrada em capitais e adjacências, cujas lojas estavam dispostas por dois estados, mas atua em apenas uma capital, sendo que a inserção de algumas de suas lojas por certos municípios do Maranhão parece ter seguido a razão da proximidade com a capital do estado vizinho, Piauí, não se ligando com São Luís (MA). Neste caso, a distância entre os municípios com lojas localizadas no Maranhão foi considerada a partir de Teresina (PI).

Quadro 12: Brasil. Empresas supermercadistas de atuação regional com ações concentradas em capitais e adjacências e empresas supermercadistas de atuação regional com ações concentradas em mercados distantes das capitais estaduais. 2014[99].

Atuação concentrada em capitais e adjacências

Empresa	Lojas em capitais estaduais		Lojas em municípios das adjacências de capitais estaduais		Lojas em capitais estaduais e municípios das adjacências		Lojas em municípios distantes de capitais estaduais		Total de lojas
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Lider Comércio e Indústria Ltda.	13	92,86	1	7,14	14	100,00	0	0,00	14
Multiformato Distribuidora S/A.	24	75,00	8	25,00	32	100,00	0	0,00	32
Supermercados Nordestão Ltda.	6	66,67	3	33,33	9	100,00	0	0,00	9
Supermercado Zona Sul Ltda.	34	97,14	0	0,00	34	97,14	1	2,86	35
SBD Comércio de Alimentos Ltda.	38	69,09	13	23,64	51	92,73	4	7,27	55
Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	21	58,33	12	33,33	33	91,67	3	8,33	36
Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	50	35,21	77	54,23	127	89,44	15	10,56	142
DMA Distribuidora S/A.	58	54,21	36	33,64	94	87,85	13	12,15	107
Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	22	73,33	3	10,00	25	83,33	5	16,67	30
Carvalho & Fernandes Ltda.	25	58,14	8	18,60	33	76,74	10	23,26	43
Condor Super Center Ltda.	17	42,50	13	32,50	30	75,00	10	25,00	40
Coop - Cooperativa de consumo	0	0,00	23	79,31	23	79,31	6	20,69	29
12 Empresas	308	53,85	197	34,44	505	88,29	67	11,71	572

Atuação concentrada em mercados distantes das capitais estaduais

Empresa	Lojas em capitais estaduais		Lojas em municípios das adjacências de capitais estaduais		Lojas em capitais estaduais e municípios das adjacências		Lojas em municípios distantes de capitais estaduais		Total de lojas
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Savegnago Supermercados Ltda.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	33	100,00	33
Companhia Sulamericana de Distribuição.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	45	100,00	45
Supermercados Bahamas Ltda.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	41	100,00	41
Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	0	0,00	2	10,00	2	10,00	18	90,00	20
Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	5	11,36	2	4,55	7	15,91	37	84,09	44
Giassi & Companhia Ltda.	0	0,00	3	21,43	3	21,43	11	78,57	14
A. Angeloni & Companhia. Ltda.	8	29,63	4	14,81	12	44,44	15	55,56	27
Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	0	0,00	8	50,00	8	50,00	8	50,00	16
8 Empresas	13	5,42	19	7,92	32	13,33	208	86,67	240

Fontes: Sítios institucionais (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Com o Quadro 12 demonstramos que existe uma divisão clara entre os dois grupos previamente apresentados, principalmente para os que concentram a maior parte de suas lojas em capitais estaduais e nos municípios de suas adjacências. Quase todas as empresas deste último conjunto dispõem da maioria (ao menos 75%) de suas lojas dentro de um raio operacional de até 100 quilômetros, tomado a partir da capital estadual, município no qual todas elas dispõem mais da metade de seus estabelecimentos, denotando uma rede intragrupo bastante concentrada espacialmente e que tem nas capitais estaduais o seu epicentro. A única exceção foi o grupo Supermercados BH que, apesar de contar com 50 unidades apenas em Belo Horizonte (MG), possui outras 92 lojas, 77 delas, em mercados das adjacências (até 100 quilômetros) da respectiva capital estadual, mas ainda assim, denotando uma rede intragrupo fortemente concentrada e centrada na capital mineira.

A forte presença destes grupos regionais em capitais como Belém (PA), Cuiabá (MT) e Campo Grande (MS), inseridas em regiões nas quais as empresas estrangeiras tem presença nula ou incipiente, além de mercados como Natal (RN), Teresina (PI), Belo Horizonte (MG),

[99] Os dados do Grupo Y.Yamada não estão dispostos nesta tabela, pois a empresa não disponibiliza a localização de seus supermercados em seu sítio institucional, apresentando-os de forma conjunta com suas outras operações.

Vitória (ES), Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Brasília (DF), nos quais a presença delas é mais comum e até mesmo em municípios nos quais as empresas de capital internacionalizado concentram suas unidades, a exemplo de São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ), mostra que, independentemente da região em que se localizam, capitais estaduais são comumente palco operacional de importantes empresas supermercadistas de atuação regional.

Uma exceção para este conjunto é o Grupo COOP, cuja atuação é fortemente concentrada em municípios da Grande São Paulo, como Santo André (SP) e São Bernardo do Campo (SP), embora não possua nenhuma loja na capital paulista. Esta situação singular pode ter se originado no fato de a Grande São Paulo ser tão extensa e populosa que permite o surgimento de grandes redes varejistas com área de atuação apenas nos municípios de suas adjacências, componentes da área metropolitana. Como tal situação expressaria uma constituição de um mercado consumidor formado em função da dinâmica da própria metrópole, consideramos que esta empresa é melhor compreendida se colocada no conjunto com atuação concentrada nas capitais e adjacências. Outra singularidade desta empresa é que sua organização é a única dentre o rol analisado que se dá na forma de uma sociedade cooperativa (de consumo), contando com cerca de 1,6 milhão de cooperados (COOP, 2013b), enquanto as demais empresas são sociedades mercantis.

O segundo conjunto de empresas, de agentes com atuação concentrada em porções distantes de capitais estaduais, é composto por grupos com presença majoritária, ou seja, com ao menos 50% de todas as suas lojas instaladas em municípios que se localizam a mais de 100 quilômetros das capitais dos estados em que operam, denotando ações preferencialmente voltadas aos centros urbanos afastados de capitais estaduais ou fora das principais áreas metropolitanas conformadas por estas.

Mesmo dispondo de poucas ou nenhuma loja nas capitais estaduais, isso não significa que estes grupos não tenham alguns municípios como importantes polos operacionais, a exemplo dos grupos Bahamas, com 18 lojas em Juiz de Fora (MG), CSD, com 15 unidades em Maringá (PR), Savegnago, com 11 estabelecimentos comerciais em Ribeirão Preto (SP), Muffato, com oito lojas em Londrina (PR)[100], Angeloni, com seis super/hipermercados em Florianópolis (SC) e Zaragoza, com cinco estabelecimentos comerciais em São José dos Campos (SP). Em comum todos estes municípios possuíam, em 2013, importante população

[100] Além de oito lojas em Londrina (PR) e cinco na capital paranaense, Curitiba, o Grupo Muffato possui outros municípios onde concentra unidades, como Cascavel (PR), onde foi fundado o grupo, e Foz do Iguaçu (PR), com seis lojas em cada. Este padrão locacional, com dotação de grande quantidade de lojas em relativamente poucos mercados, somado a uma dispersão de unidades por municípios próximos destes e por inserções pontuais de outras lojas isoladas em alguns mercados, é, em nossa opinião, próxima à verificada para o grupo SDB, com as bandeiras Comper e Fort Atacadista.

interna, entre 385.753 (Maringá) e 673.255 habitantes (São José dos Campos) (IBGE, 2013), além de consideráveis níveis de polarização, sendo capitais regionais B ou C (IBGE, 2008). Ao longo da história, em tais mercados se observou o surgimento de empresas regionais endógenas, como os grupos Bahamas e CSD, ou então, tornaram-se importantes polos para o crescimento de agentes que se desenraizaram de seus locais de origem, como o caso dos grupos Angeloni, Muffato e Savegnago, que passaram a ter os maiores centros de acumulação de sua rede intragrupo em municípios distintos de onde surgiram. Por outro lado, os grupos Pague Menos e Giassi, alguns dos que contam com menos estabelecimentos deste rol, não concentram unidades em nenhum município, distribuindo-as de maneira uniforme, no máximo com três de suas lojas em cada mercado.

Este quadro expõe outra faceta das empresas de atuação regional. Tanto aquelas com operações concentradas nas capitais de estado e adjacências, quanto as distribuídas preferencialmente em porções distantes de capitais estaduais podem possuir diferentes padrões de concentração espacial da rede intragrupo. Embora a atuação preferencial nas capitais/municípios das adjacências ou em porções distantes de capitais possa até exprimir quais são os maiores mercados de tais empresas, este dado não dá conta de explicar a capilaridade de suas redes intragrupo, fato este expresso tanto pela quantidade de municípios que recebem suas operações, quanto pela distância entre estes mercados, tomada a partir do(s) municípios(s) onde as lojas de cada empresa estejam concentradas espacialmente, se for o caso, ou de seu centro de distribuição (CD).

Neste quadro, encontramos três padrões distintos de distribuição espacial da rede intragrupo das ESARs: 1) grupos com grande concentração de lojas em apenas um município, a partir do qual se expande a rede intragrupo para outros das proximidades, formando uma única mancha relativamente contígua de mercados com lojas, a exemplo dos grupos Condor (Figura 31, página 244), Nordestão, Sonda e Savegnago; 2) grupos com importante concentração de lojas em mais de um município, a partir dos quais estendem sua rede para outros próximos, como no caso dos grupos SDB e Muffato, apresentando um caráter mais pontual (ou multipolar) de distribuição das atividades, comumente instalando grande parte de suas unidades em um número restrito de municípios e; 3) empresas com operação mais dispersa na rede urbana e que, apesar de operarem vários municípios, relativamente distantes entre si, normalmente não possuem concentrações significativas em nenhum deles, a exemplo

dos grupos Giassi, Pague Menos e Angeloni[101], o que exprime que sua rede possui um caráter mais disperso. Esta constatação tem caráter preliminar, necessitando de estudos futuros que ampliem o número de agentes analisados. Além disso, esta classificação considera o caráter majoritário de cada empresa, não significando que um grupo enquadrado na situação 1 não possa ter unidades distantes da mancha consolidada, a exemplo do Grupo Condor (Figura 31, página 244).

Algumas das empresas de atuação regional, como os grupos Angeloni, SDB, DMA, Zaffari, Carvalho & Fernandes, CSD, Muffato e Zaragoza possuem operações em mais de um estado, sendo que destas, as quatro primeiras contam com lojas em duas ou mais capitais estaduais; ou seja, embora um conjunto grande de empresas regionais (13) tenha a sua atuação restrita a uma única unidade federativa, um conjunto significativo dispõe suas lojas na rede urbana de forma sobreposta a este recorte político-administrativo. No entanto, a presença em mais de uma unidade federativa não é exatamente uma garantia de um faturamento maior, visto que grupos como o Condor e o Sonda não contam com operações em um segundo estado mesmo estando entre os maiores regionais e o Grupo Zaffari, maior empresa desta classe, opera apenas uma loja fora do Rio Grande do Sul, em São Paulo (SP).

Daquelas empresas com lojas em mais de um estado, chama a atenção as operações do Grupo SDB, dono das bandeiras Comper e Fort Atacadista, cuja disposição dos estabelecimentos se dá em grande medida nas capitais estaduais do Centro-Oeste brasileiro, onde provavelmente é um agente supermercadista dos mais importantes, como em Campo Grande (MS) (10 lojas), Cuiabá (MT) (18 lojas), e em Brasília (DF) (oito lojas), que juntas somam 65,45% de suas operações. Além da forte concentração nestas capitais, o fato de que os únicos municípios do Centro-Oeste que possuem suas lojas, Valparaíso de Goiás (GO) e Várzea Grande (MT) estejam muito próximos a eles, indica-nos que suas operações do Centro-Oeste são nucleadas a partir das capitais, estando pontualmente disposta. Além destas, suas atividades restantes estão localizadas em Santa Catarina, estado no qual o grupo foi fundado e onde suas lojas encontram-se mais pulverizadas, com menor concentração de lojas por municípios, operando inclusive em mercados de menor porte populacional e centralidade.

Em situação semelhante às capitais de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, apontamos o caso do Belém (PA), cujas únicas lojas de ESAIs agentes estrangeiros são dois atacados de autosserviço, sendo um Makro e um Atacadão. Se, por um lado, os grupos internacionalizados possuem presença pequena, a capital paraense é o principal palco operacional de duas

[101] Para os casos listados, os mapas contidos no Capítulo 4 para os grupos Condor, Muffato e Angeloni exemplificam graficamente as três situações apresentadas.

empresas regionais com faturamento acima de R$ 1 bilhão, os grupos Líder e Y.Yamada[102], que nela possuem mais de uma dezena de lojas cada. Além disso, estas duas empresas regionais se destacam das demais pela diversidade de seus negócios, que incluem ações na agricultura e pecuária, atividades industriais, lojas de departamentos (chamadas de "magazines"), *shopping centers*, drogarias, corretoras de seguros, financiamentos e consórcios, concessionárias de veículos, atuações no mercado financeiro, dentre outras.

Em linhas gerais, ademais a importante presença do Grupo Carrefour, em Manaus (AM), a ausência ou baixa participação no abastecimento dos municípios do Centro-Oeste e Norte do país, é uma característica das empresas de atuação internacionalizada, como evidente pelas pequenas ações dos grupos que compõem este conjunto inclusive nos maiores mercados destas regiões, suas capitais estaduais. Exceto no Distrito Federal e nos estados de Goiás e Piauí, com maior facilidade de ligação viária aos estados do Sudeste e Nordeste do país, em que as ESAIs possuem maiores operações, a participação delas em estados como Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, no Centro-Oeste, e Acre, Pará e Rondônia, localizados no Norte, é pequena, (apêndices 1 e 2) e comumente exercida com atacados de autosserviço, ou até mesmo inexistente, como no caso de Amapá e Roraima[103].

É possível que uma das razões para tal quadro seja que os mercados das regiões Centro-Oeste e Norte sejam tidos historicamente como pouco atrativos às operações das redes internacionalizadas, seja por questões de distância em relação às operações existentes, pela menor densidade de rodovias pavimentadas, pela presença de concorrentes consolidados, pelos menores contingentes populacionais ou quaisquer outros motivos, mesmo nas respectivas capitais estaduais, onde se encontram seus maiores mercados consumidores, como é o caso de Campo Grande (MS), Cuiabá (MT) e Belém (PA). Assim, a condição de ausência dos maiores agentes da atividade pode ter gerado situações propícias para um notável crescimento de empresas endógenas, iniciadas com pequenos capitais locais, como parece ser o caso da capital paraense, e/ou um ambiente atrativo para ESARs oriundas de outras partes

[102] Além destes dois grupos, destacamos as empresas Formosa Supermercados & Magazine Ltda., e Nazaré Comércio de Alimentos e Magazine Ltda., que, mesmo obtendo um faturamento menor, ocupando respectivamente a 33ª e a 39ª posição de maiores empresas do ramo no país (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b), possuem atuação semelhante, operando grandes supermercados/magazines na capital paraense.

[103] Excetuando as capitais Goiânia (GO), Brasília (DF) e Teresina (PI), bem como Manaus (AM), que sozinha possui nove lojas do Grupo Carrefour, as demais capitais dos estados do Centro-Oeste e Norte contam com 23 lojas dos grupos Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e Makro, sendo cinco super/hipermercados e 18 atacados de autosserviço. Lembramos que os atacados de autosserviço destas empresas tem caráter bastante recente, pois apenas após meados da década de 2000 os grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart incorporaram tais operações à seu conjunto de lojas, logo, grande parte dessas lojas nestes mercados tem menos de dez anos sob seus controles.

do país, como aparenta ser o caso do grupo SDB nas capitais de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, que lá aplicaram seus capitais.

Além destes estados do Norte e do Centro-Oeste, chamamos a atenção para o contexto de outras unidades federativas em relação às empresas de atuação regional. O estado de Minas Gerais, por exemplo, é um dos que conta com a maior quantidade de empresas regionais com faturamento acima de R$ 1 bilhão, com os grupos Supermercados BH, DMA Distribuidora, Multiformato e Bahamas. Todas estas empresas contam com operações destacadas em lojas pequenas, muitas possivelmente de caráter de vizinhança, como observável com sua pequena média de área de venda, enquanto as duas últimas ainda possuem lojas no atacado de autosserviço. Já o estado do Paraná é sede de três empresas com faturamento acima de R$ 1 bilhão, são os grupos Muffato, Condor e CSD, cuja forma de atuação dos dois primeiros privilegia lojas de tamanho maior, ao passo que a última empresa tem sua atuação próxima à verificada para as empresas regionais mineiras, com lojas de menor área de venda, de maior dispersão espacial, estando inclusive em municípios pequenos, sendo possivelmente voltadas à vizinhança[104]. Outro estado com um significativo número de empresas regionais com faturamento acima de R$ 1 bilhão/ano é Santa Catarina, onde até hoje estão sediados os grupos Angeloni e Giassi, bem como onde surgiu o SDB. Destas empresas, as duas primeiras possuem extensas áreas de venda, mas não operam atacados de autosserviço, indicando operações típicas de hipermercados.

A presença de tais empresas regionais nos estados de Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina, além de São Paulo, que sedia a maior quantidade delas, com cinco, mostra que mesmo nas regiões Sul e Sudeste, onde estão alguns dos maiores mercados consumidores, as redes de atuação regional se colocam como fortes concorrentes das empresas de atuação internacionalizada. Neste sentido, o fato de que algumas das empresas de atuação regional, como o Sonda e o Zona Sul, sejam sediadas e concentrem a maioria de suas extensas operações, respectivamente 22 e 34 lojas, em municípios como São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ), ilustra a capacidade de enfrentamento concorrencial das ESARs junto às empresas estrangeiras mesmo nos mercados em que estas são fortes.

Assim como para as empresas estrangeiras, é relativamente pequeno o número de mercados com operações diretas de venda do conjunto que convencionamos chamar de

[104] Outras empresas sediadas em Minas Gerais que se destacam são o Luiz Tonin Atacadista e Supermercadista S.A, principalmente nos atacados de autosserviço, cuja expansão recente vem focando as porções Noroeste e Nordeste do estado de São Paulo, como levantado em entrevista, e o Adição Distribuição Express Ltda. Ambos ocupam respectivamente a 31ª e 43ª posições no *ranking* Supermercado Moderno (2015b). Já no Paraná, destaca-se a Companhia Beal de Alimentos e o Supermercados Superpão Ltda., na 44ª e a 47ª posições (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b).

empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs), sendo que os grupos possíveis de análise neste quesito[105], controladores de 812 lojas, atuam em 200 (3,59%) municípios brasileiros, dispondo em média 4,06 estabelecimentos comerciais por mercado. Além disso, mais raros ainda são aqueles mercados nos quais dispõem uma grande quantidade de estabelecimentos. Na Tabela 4 apresentamos os municípios nos quais os grupos regionais contam com cinco ou mais lojas.

Tabela 4: Brasil. Municípios de concentrações de lojas de empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2014

Atuação principal	Empresa	Cidade	População	REGIC	Lojas		
					Absoluto	%	pop/lojas
Atuação concentrada em capitais e adjacências	Lider Comércio e Indústria Ltda.	Belém (PA)	1.425.922	Metrópole	13	92,86	0,91
	Multiformato Distribuidora S/A.	Belo Horizonte (MG)	2.479.165	Metrópole	24	75,00	0,97
	Supermercados Nordestão Ltda.	Natal (RN)	853.928	Capital regional A	6	66,67	0,70
	Supermercado Zona Sul Ltda.	Rio de Janeiro (RJ)	6.429.923	Metrópole	34	97,14	0,53
	SBD Comércio de Alimentos Ltda.	Campo Grande (MS)	832.352	Capital regional A	18	32,73	2,16
		Cuiabá (MT)	569.830	Capital regional A	10	18,18	1,75
		Brasília (DF)	2.789.761	Metrópole	8	14,55	0,29
	Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	São Paulo (SP)	11.821.873	Metrópole	21	58,33	0,18
	Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	Belo Horizonte (MG)	2.479.165	Metrópole	50	35,21	2,02
		Contagem (MG)	637.961	-	17	11,97	2,66
		Santa Luzia (MG)	213.345	-	8	5,63	3,75
		Ribeirão das Neves (MG)	315.819	-	7	4,93	2,22
		Montes Claros (MG)	385.898	Capital regional B	6	4,23	1,55
		Nova Lima (MG)	87.391	-	6	4,23	6,87
	DMA Distribuidora S/A.	Belo Horizonte (MG)	2.479.165	Metrópole	50	46,73	2,02
		Contagem (MG)	637.961	-	8	7,48	1,25
		Vitória (ES)	348.268	Capital regional A	8	7,48	2,30
		Vila Velha (ES)	458.489	-	6	5,61	1,31
	Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	Porto Alegre (RS)	1.467.816	Metrópole	21	70,00	1,43
	Carvalho & Fernandes Ltda.	Teresina (PI)	836.475	Capital regional A	25	55,56	2,99
	Condor Super Center Ltda.	Curitiba (PR)	1.848.946	Metrópole	17	42,50	0,92
		Ponta Grossa (PR)	331.084	Capital regional C	5	12,50	1,51
	Coop - Cooperativa de consumo	Santo André (SP)	704.942	-	12	41,38	1,70
Atuação concentrada em mercados distantes das capitais estaduais	Savegnago Supermercados Ltda.	Ribeirão Preto (SP)	649.556	Capital regional B	11	33,33	1,69
		Sertãozinho (SP)	117.539	-	5	15,15	4,25
	Companhia Sulamericana de Distribuição.	Maringá (PR)	385.753	Capital regional B	15	33,33	3,89
	Supermercados Bahamas Ltda.	Juiz de Fora (MG)	545.942	Capital regional B	21	51,22	3,85
		Uberlândia (MG)	646.673	Capital regional B	5	12,20	0,77
	Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Nenhuma					
	Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	Londrina (PR)	537.566	Capital regional B	8	18,18	1,49
		Cascavel (PR)	305.615	Capital regional B	6	13,64	1,96
		Foz do Iguaçu (PR)	263.508	Centro subregional A	6	13,64	2,28
		Curitiba (PR)	1.848.946	Metrópole	5	11,36	0,27
	Giassi & Companhia Ltda.	Nenhuma					
	A. Angeloni & Companhia. Ltda.	Florianópolis (SC)	453.285	Capital regional A	6	22,22	1,32
	Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	São José dos Campos (SP)	673.255	Capital regional C	5	31,25	0,74

Fonte: Sítios institucionais (2014/2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme expomos na Tabela 4, o conjunto analisado de empresas regionais conta com mais de cinco lojas em 34 ocasiões, sobre 30 diferentes municípios brasileiros, ou seja, 15% dos mercados em que operam. Entretanto, ao contrário do que observamos para as empresas estrangeiras, que se colocam em várias situações de forte coexistência concorrencial (na qual duas ou mais empresas possuem mais de cinco unidades) por conseguirem disputar

[105] Pelo fato de o Y.Yamada não disponibilizar de forma destacada a localização de seus supermercados, optamos por desconsiderar seus dados nessa análise.

múltiplos mercados localizados em pontos distantes do país, as situações deste tipo de enfrentamento entre empresas regionais analisadas são mais raras, com casos do tipo sendo verificados apenas nas capitais Curitiba (PR), Belo Horizonte (MG) e na cidade conurbada de Contagem (MG).

Consideramos que esta situação é, em grande parte, relacionada à restrita dispersão territorial das empresas regionais. Dotadas de um número menor de lojas e capacidade de investimento, a maioria de seus grupos não possui força suficiente para difundir as operações sobre um grande número de mercados, privilegiando, dentre estes, um número mais restrito ainda para instalar uma maior quantidade de lojas. Dos 20 grupos regionais analisados, 14 deles contam com mais de cinco lojas em apenas um ou dois municípios e somente quatro empresas em um número maior de mercados. Além destas, duas outras empresas (Giassi e Pague Menos) não possuem concentrações significativas em nenhum mercado. Enquanto somente duas empresas estrangeiras, os grupos Cencosud e Pão de Açúcar, tinham mais de 50% das lojas instaladas em municípios onde concentram operações, 16 dos 20 (80%) agentes regionais alcançam tal índice, sendo que nove (45%) possuem concentrações maiores que 60% nestas situações, denotando que os mercados em que possuem concentrações de lojas são ainda mais importantes para suas operações.

Da mesma forma como verificado para as empresas estrangeiras, grande parte dos municípios que possuem mais de cinco lojas das empresas regionais são metrópoles ou capitais regionais A e B (20) com população acima de 500.000 habitantes (18), entretanto, um fato específico das empresas regionais é que algumas delas também possuem concentrações de lojas em municípios menos populosos que se encontram em aglomerações urbanas, como o caso de Nova Lima (MG) e Santa Luzia (MG), em relação a Belo Horizonte (MG), bem como Sertãozinho (SP) em relação a Ribeirão Preto (SP). Somados, os grupos das ESARs possuem uma grande dispersão territorial e encontramos concentrações de estabelecimentos em municípios localizados em todas as regiões do Brasil, no Sudeste (16), Sul (8), Centro-Oeste (3), Nordeste (2), e Norte (1), demonstrando uma dependência menor do Sudeste em relação às empresas estrangeiras. Menor também é a presença de capitais estaduais entre suas maiores concentrações de estabelecimentos, com esta classe representando apenas 13 dos 30 municípios com mais de cinco lojas de empresas regionais analisadas.

Se uma consulta ligeira nos *rankings* de maiores empresas da atividade supermercadista no Brasil poderia fazer com que as descontinuidades no fator faturamento subestimassem a força das empresas regionais, a constatação de que estes grupos contam com

uma extensa presença em mercados populosos e de elevada centralidade, como capitais estaduais, tanto as maiores, quanto aquelas menores e inseridas em regiões de menor densidade viária, bem como em cidades médias, classes de mercados nas quais não raro possuem concentrações de lojas semelhantes aos agentes de atuação internacionalizada, mostra a impossibilidade da compreensão do quadro supermercadista nacional, regional e local apenas a partir das ações das três - ou das cinco - líderes do *ranking*. Tal situação é uma mostra da inadequação em se considerar dados e empresas que parecem absolutos em determinadas escalas, como a nacional, para estudos que se deem sobre escalas menores (local ou regional) sem considerar os agentes específicos destes mercados, visto que empresas que podem ser praticamente insignificantes no faturamento da atividade em nível nacional, podem assumir presença ímpar em determinadas escalas.

3.4.1.2.3. A base concorrencial do ramo supermercadista. As empresas locais/regionais de pequeno porte

Como descrito ao longo do trabalho, nosso foco analítico são as grandes empresas da atividade supermercadista que constituem, em nosso recorte, um conjunto de 26 agentes, divididos entre aqueles de atuação internacionalizada e aqueles de atuação regional. No entanto, as empresas de ambos os conjuntos possuem limites na ampliação de sua rede intragrupo, o que fundamenta sua seletividade na rede e no espaço urbano, como expresso pelo fato de que elas possuem lojas em apenas 436 municípios brasileiros. Tal questão, somada aos dados da RAIS/TEM (2015), que apontam a existência de estabelecimentos do ramo supermercadista em 4.087 (73,37%) dos 5.570 municípios do país, levanta o seguinte questionamento: Quais são os agentes do ramo que se incumbem do abastecimento direto da população dos mercados que não contam nem com a presença das empresas de atuação internacionalizada e nem daquelas mais expressivas de atuação regional?

Consideramos que a resposta para tal questão deve ser obtida a partir da multiplicidade de agentes atuantes na escala do espaço urbano, que fornece melhores possibilidades de observar empresas que ficam apagadas sob o destaque comumente dado aos maiores grupos. Nesta escala, aparecem melhor aquelas empresas menores, com abrangência restrita aos âmbitos regional/local, mas que, por outro lado, possuem uma inserção facilitada em mercados consumidores menores como os de cidades pequenas, porções periféricas e/ou imóveis de pequeno tamanho, quando se analisa a dimensão intraurbana. É importante registrar que não afirmamos que empresas de pequeno porte estejam circunscritas apenas a centros urbanos igualmente pequenos, nem que nestes não possam existir empresas maiores.

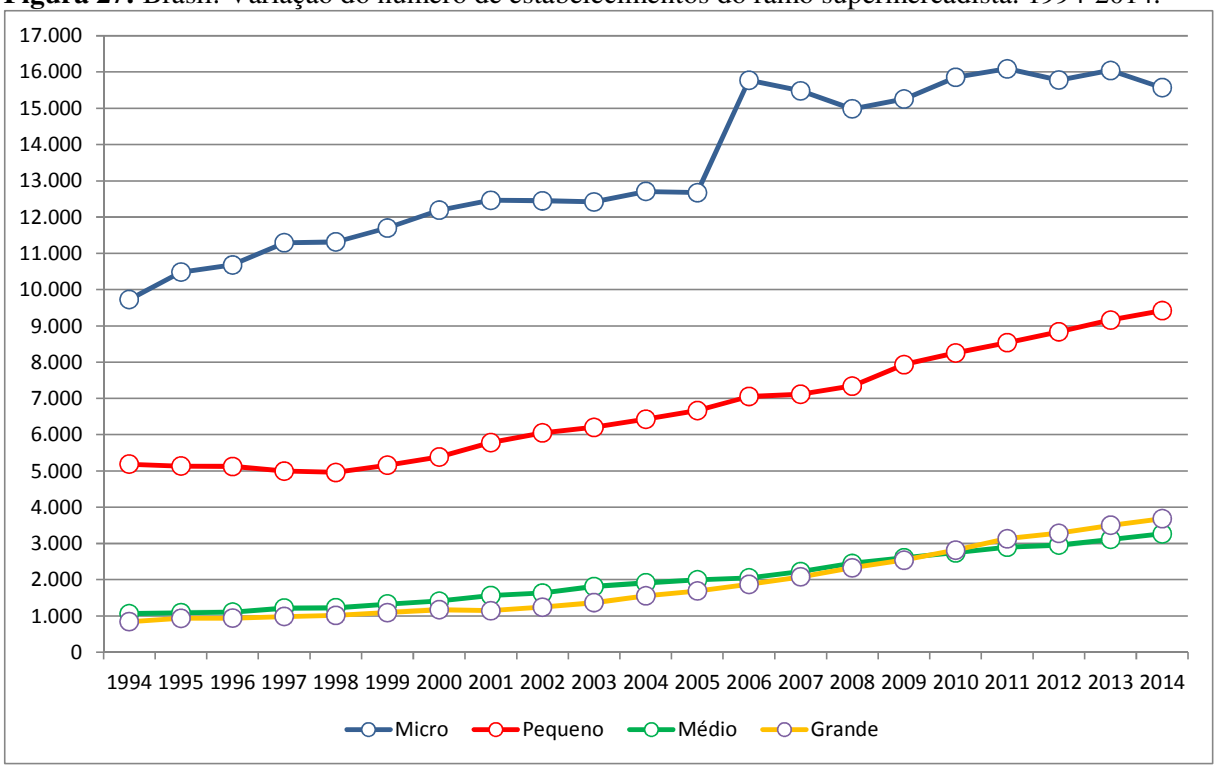
Nesta linha, também não podemos desconsiderar os deslocamentos motivados pelo consumo de populações de centros menores para aqueles maiores, onde estão, comumente, as maiores lojas do segmento supermercadista.

Assim, retomamos uma contribuição anterior (GOMES, 2013), na qual analisamos a coexistência dos circuitos da economia urbana da atividade supermercadista em Londrina (PR), constatando que tal cidade tinha seu mercado disputado tanto pelas grandes redes de atuação internacionalizada e regional, quanto por um conjunto de grupos cujas atividades não são focadas neste trabalho, pertencentes ao circuito inferior da economia urbana e ao circuito superior marginal. A primeira classe é composta por uma miríade de pequenas iniciativas, na maior parte dos casos unilocalizadas (Item 5.1.1), enquanto aqueles da segunda são marcados por compartilhar características operacionais e tecnológicas tanto com o circuito inferior (maior agilidade operacional, relacionamento mais próximo do consumidor; lojas com área de venda inferior a 2.000 metros quadrados e inserção semelhante no espaço urbano nas questões de acessibilidade, proximidade a áreas residenciais e em áreas periféricas, ainda que porventura operem lojas em pontos de maior centralidade), quanto com o circuito superior (estrutura intragrupo multilojas, geralmente organizada em torno de um centro de distribuição; faturamento na casa de várias dezenas ou algumas centenas de milhões, uso de propagandas em veículos de comunicação tradicionais e maior volume de compras individual). Na realidade londrinense, tanto os agentes do circuito inferior da economia urbana, quanto do circuito superior marginal tinham nas lojas de menor porte e, consequentemente, menor número de ocupados, uma característica compartilhada, mas, enquanto os primeiros contavam com no máximo 50 funcionários por loja, os agentes do segundo grupo geralmente operavam com 40 a 110 trabalhadores.

Atualmente as operações das maiores empresas da atividade são bastante centradas em lojas de maior porte, tendo um restrito número de lojas de vizinhança (Tabela 9, página 443). Por este motivo, apenas duas empresas, os grupos Pão de Açúcar, que nos últimos anos vem abrindo centenas de unidades Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar, bem com os Supermercados BH, contam com uma média de menos de 100 funcionários por loja (Quadro 2, página 28), com respectivamente 88,27 e 98,29 ocupados. Tais quadros explicitam, em nossa opinião, certa correlação entre tamanho de estabelecimento e o tamanho das operações

de cada empresa, com aquelas com menor relação de funcionários por loja geralmente se ocupando da condução das lojas de menor tamanho[106].

Figura 27: Brasil. Variação do número de estabelecimentos do ramo supermercadista. 1994-2014.[107]



Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados expostos na Figura 27 mostram que o grupo de lojas que emprega até 49 funcionários é responsável por 78,24% (24.987) das unidades do ramo no Brasil. Ampliando o recorte, os estabelecimentos com até 99 ocupados somam 88,47% (28.255) de todas as unidades da atividade. Tal situação se encaixa tanto no fato de que as grandes redes, que possuem atuação preferencial em municípios de maior porte populacional e centralidade, contam com operações geralmente maiores, acima do limite de 100 ocupados por loja (Quadro 2, página 28), quanto no quadro encontrado por Gomes (2013) para a cidade de Londrina (PR), no qual empresas de menor porte conduzem preferencialmente lojas de tamanho restrito, empregando um menor número de funcionários, o que faz com que seus

[106] Além do critério "tamanho de loja", podem existir diferenças substanciais entre um estabelecimento de pequeno porte inserido na periferia das grandes cidades ou em suas áreas de elevado rendimento e mesmo aquelas que se localizam em cidades pequenas. Questões como o nível de customização dos serviços, características do entorno da loja, portfólio de produtos, preços ao consumidor e até mesmo função para a clientela (compras de emergência, reposição ou abastecimento) podem distinguir bastante um estabelecimento de outros de porte semelhante. Para mais detalhes, ver Subcapítulo 5.1.

[107] Para produzir este gráfico agregamos as classes de tamanho de estabelecimento por funcionário usando a classificação de SEBRAE (2010) que compreende as atividades comerciais da seguinte forma: micro empresa: até nove empregados; pequena empresa: entre dez e 49; média empresa: entre 50 e 99; grande empresa: mais de 100.

estabelecimentos quase sempre sejam passíveis de enquadramento nos portes micro, pequeno ou médio.

Outro dado que corrobora a afirmação de que as grandes redes focam majoritariamente as maiores lojas do ramo é o fato de que dos 4.087 municípios do país com unidades, só 690 possuíam estabelecimentos com mais de 100 ocupados em 2014, número próximo ao verificado para o de mercados que em 2014/2015 tinham lojas dos grandes grupos analisados na dissertação, 436. Parte significativa dessa diferença pode ser explicada pela presença de outras empresas de atuação regional com faturamento abaixo da faixa analisada nesta pesquisa ou pelos grupos locais que possuem lojas com cerca de 100 ocupados (Quadro 2, página 28).

Considerando o princípio de que quanto menores as possibilidades de consumo de um mercado, menor é a capacidade do mesmo oferecer as possibilidades de retorno necessárias à manutenção de grandes estabelecimentos, entendemos que quanto menor é o tamanho do modelo de loja supermercadista mais facilitada é sua inserção em municípios menos populosos. Tal premissa confere com a mais constante presença de lojas de vizinhança das empresas internacionalizadas em municípios de porte pequeno e centros urbanos de baixa centralidade se comparado com seus super/hipermercados e especialmente os atacados de autosserviço (Capítulo 6), bem como com a verificação de que o número de mercados com lojas do ramo supermercadista de pequeno porte é muito maior em comparação aqueles municípios que possuem estabelecimentos com mais de 100 funcionários a partir dos dados da RAIS/MTE (2015) (Quadro 48, página 435)[108]. Assim, consideramos, por exclusão, que os municípios menos populosos do Brasil, quando são atendidos por supermercados, têm seu quadro concorrencial preferencialmente formado por: 1) agentes de atuação local majoritariamente unilocalizados ou que conduzem número restrito de lojas; 2) agentes de

[108] Além deste, outros elementos devem ser considerados para a explicação da inserção de supermercados de pequeno porte em mercados menores, como a fluidez do território, as condições de mobilidade da população, a densidade da rede urbana, entre outros. Assim, em uma das hipóteses que podem ser levantadas para justificar casos da inexistência de lojas maiores em cidades de menor porte é o daqueles pequenos centros urbanos inseridos em aglomerações urbanas e que possuem grande intensidade de fluxos cotidianos de parte de sua população para trabalho, estudo e lazer sentido outros centros de maior porte, o que pode levar que o consumo também seja transferido para este. Nestes casos, as lojas pequenas do primeiro centro urbano poderiam ser justificadas por conta da possibilidade de sua população consumir nos supermercados maiores de outros centros urbanos. Como nosso trabalho realiza uma análise a nível nacional, a constatação de elementos como estes dependeria de estudos específicos, que analisem a origem e o destino, bem como as motivações de fluxos entre centros urbanos de distintos graus de complexidade.

atuação regional com atuação multilojas, mas não inseridos no topo da atividade; e em menor medida, por 3) agentes do topo da atividade com faturamento inferior a R$ 1 bilhão[109].

Fazendo uma síntese dos expostos anteriores, consideramos que, principalmente em decorrência direta e indireta das ações de um restrito conjunto de empresas de capital estrangeiro que tiveram participação significativa sobre processos de centralização de capitais, reorganização da estrutura concorrencial e de renovação dos maiores agentes regionais do ramo, não é possível mais pensar a atual atividade supermercadista brasileira como aquela de meados da década de 1990 ou do início da década de 2000. Se, a princípio, as ações executadas implicaram na absorção de grupos regionais, ampliando as descontinuidades entre as líderes internacionalizadas e as empresas regionais sobreviventes, os últimos anos vêm mostrando um movimento contrário, no qual estas últimas vêm obtendo níveis de crescimento superiores, diversificando e contribuindo para a diminuição da concentração do abastecimento da população brasileira. No entanto, como as ações destes agentes contam com distribuição espacial restrita, muitos mercados continuam sendo abastecidos diretamente por uma série de grupos de menor porte.

3.5. O período recente e a prática consuntiva no ramo supermercadista. Principais variações qualitativas

> A gente costuma dizer para os meninos assim: Vender arroz Tio João a R$ 5,00 qualquer um vende, o difícil é você vende-lo a R$ 15,00, ou, no preço justo, a R$ 11,00, então.
>
> (C. P, 2015)

Enquanto nos subcapítulos 3.1, 3.2 e 3.3 demonstramos as transformações nos quadros sociocultural, demográfico e econômico, ocorridas e/ou impactantes no período recente, mostrando ocorrências com potencial de interferir na atividade supermercadista, neste subcapítulo apresentamos os principais movimentos adotados pelos grupos da atividade na adaptação e apropriação de tais quadros. Entendemos que os processos de âmbito sociocultural e demográfico podem a certa medida, interferir na reorganização da atividade supermercadista independentemente de um processo de aumento dos rendimentos ou expansão do crédito, no entanto, entendemos que a sua potencialidade é maior quando elas se

[109] Não queremos dizer com isso que os municípios de menor porte populacional não tenham operações destas empresas, muito pelo contrário, pois como observado em Gomes (2013), Londrina (PR) possuía dez lojas das empresas analisadas em nosso trabalho, 14 de grupos locais multilojas com grande importância para a cidade e 102 de pequenas empresas passíveis de enquadramento no circuito inferior da economia urbana. Nesta cidade, as lojas das pequenas empresas localizavam-se majoritariamente longe do centro tradicional, preferencialmente em porções periféricas de baixo rendimento domiciliar.

dão concomitantemente à melhoria do cenário econômico, como de fato ocorreu no período recente.

Em linhas gerais, as variações qualitativas do consumo de itens tradicionalmente vendidos nas lojas do ramo se manifestaram principalmente de duas formas: 1) requerendo reorganização do portfólio de produtos, com a incorporação de maior gama de itens importados, artesanais, naturais, de apelo saudável, de preparo rápido ou prontos e também de maior qualidade/preço e; 2) incentivando a diversificação das estruturas intragrupo para as empresas do ramo, estimulando a adoção de estratégias multiformato, com supermercados de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço; multicanais, com a venda presencial, por *internet* e telefone; bem como de múltiplas atividades econômicas, nas quais se destacam os postos de combustíveis e as drogarias na complementação das vendas supermercadistas. Nos itens a seguir apresentaremos as principais características da reorganização (notadamente diversificação e sofisticação) do portfólio de produtos à venda nas lojas do ramo e da tendência de adoção de estruturas intragrupo cada vez mais multiformato, multicanal e composta por múltiplas atividades econômicas, destacando para o conjunto de ESAIs e ESARs analisadas em nosso trabalho, as temporalidades e principais motivações que fizeram com que suas ações fossem cada vez mais guiadas neste sentido.

3.5.1. A sofisticação do portfólio de produtos e das lojas do ramo supermercadista no período recente

Entendemos que os grandes grupos da atividade supermercadista diferenciam o sortimento de produtos de cada loja a partir de três critérios principais que levam em conta, sobretudo, a situação de consumo e o tipo de consumidor objetivado para o atendimento, são eles: tipo de compra (frequência, quantidade e período das compras), nível de rendimentos dos consumidores e é claro, o tamanho do estabelecimento.

As diferenças por conta do primeiro elemento, o tipo de compra (frequência, quantidade e período das compras) podem ser explicada pelas diferentes situações de consumo e os produtos que são necessários para satisfazê-lo nos variados tipos de loja. Tomemos como exemplo os distintos formatos. Enquanto os supermercados de vizinhança tem a incumbência principal de atender as demandas mais imediatas, tal como relatado em (SUPERMERCADO MODERNO, 2014c), outros formatos, como os super/hipermercados, se caracterizam por terem uma maior quantidade de seções, adequando-se a um conjunto maior de necessidades dos consumidores, sobretudo quando este requer compras mais variadas, como as de reposição semanal ou mensal. Os atacados de autosserviço, por sua vez, se

incumbem da função de abastecer os compradores intermediários, bem como os consumidores finais (CARREFOUR 2014b) que recentemente vem ampliando sua participação nas vendas. Para um maior detalhamento das distintas funções e características operacionais de cada formato, nosso leitor deve se dirigir ao Capítulo 5.

A questão do nível de rendimento dos consumidores de um supermercado é um elemento que deve ser levado em consideração para a adequação dos produtos que terão o máximo de venda conforme as demandas dos indivíduos que foram projetados como a clientela de cada loja. Tal decisão deve ser considerada de antemão à abertura de cada unidade, como relatado por V.J.R., gerente de Trade Marketing do Grupo S., em entrevista obtida em trabalho de campo, mas também pode ser corrigida com o passar do tempo, caso as previsões feitas inicialmente se mostrem incorretas ou caso as condições de renda da clientela mudem, substituindo itens de baixa saída por outros cuja projeção de vendas seja mais positiva[110]. Exemplos deste último caso podem ser constatados em Rolli (2014).

Por último, tendo em vista que nos estabelecimentos do ramo, as gôndolas são utilizadas para abrigar parte importante do estoque disponível, consideramos que o tamanho do estabelecimento se caracteriza como um limitador físico do portfólio a venda, restringindo a quantidade de diferentes produtos a serem expostos ao consumidor. Com isso, lojas de maior área de venda têm menores impeditivos à exposição de um *mix* mais diversificado[111]. Este elemento deve ser tido apenas como um possível limitante da dotação de mais produtos à uma loja, não um indicador cabal de que lojas maiores sejam mais diversificadas. Um exemplo disso é que é comum que supermercados possuam uma maior quantidade de itens diferentes do que os atacados de autosserviço (quadros 41 e 42, respectivamente nas páginas 345 e 357), mesmo tendo área de venda geralmente inferior. Isso ocorre por conta do tipo de clientela em que focam e do serviço por eles prestado. Para mais detalhes, ver subcapítulos 5.2 e 5.3.

[110] Datas específicas (natal, páscoa, dias comemorativos), bem como as diferentes condições de negociação entre os fornecedores e os agentes supermercadistas também são elementos que devem ser considerados na análise do *mix* de produtos das lojas. Imaginamos que outros dados socioeconômicos, como a idade e o estilo de vida (perfil profissional, educacional e de lazer) da clientela, bem como a proximidade a outros estabelecimentos comerciais, supermercadistas ou não, podem ser fatores que embasem a elaboração do portfólio de produtos por parte das empresas do ramo.

[111] Como exemplo de limitação dos itens a venda em uma loja é possível apontar aqueles estabelecimentos que vão ampliando sua área de venda aos poucos e com o tempo encontram sua expansão limitada por conta da impossibilidade de expansão física, bem como aquelas que se instalam em edificações construídas em outros períodos. Ainda assim, entendemos uma loja só entraria e continuaria em funcionamento se por meio dos itens nela a venda, as empresas esperassem e obtivessem um faturamento que cobrisse as despesas e possibilite acumulação suficiente. Quanto aos novos estabelecimentos, não temos motivos para pensar que os mesmos sejam construídos com a área de venda em desacordo com o *mix* de produtos que pretendem comercializar por meio dele.

Dentre os três elementos frisados, consideramos que é justamente no quesito rendimentos dos consumidores que se fundamenta parte importante das modificações colocadas em prática no sortimento de produtos das lojas recentemente, visto que o aumento da renda proporcionou uma diversificação dos itens consumidos, exigindo uma contrapartida de adaptação às novas condições da demanda. Duas maneiras de mudança ao novo cenário se destacaram nas grandes empresas neste período: 1) a modificação simples do sortimento de produtos de suas unidades, com desdobramentos mais sutis, pouco perceptíveis ao observador menos atento e; 2) a troca de bandeiras para uma padronização elitizada, de resultado explícito, como detalhado a seguir. Na primeira situação, destacamos o caso do Grupo S., cuja diferença do *mix* de produtos das lojas ocorre conforme relatado pelo Gerente de *Trade Marketing* da empresa, V. J. R, por meio de sete conjuntos de itens, denominados "*clusters*", cuja aplicação é feita de acordo com as dimensões da área de venda e com a classe social do entorno de cada loja. Segundo ele:

> Então... é curioso. Eu vou te dar um exemplo. Tem uma loja em Bebedouro, por exemplo, essa em *shopping*, é a única. Nós a inauguramos com o *cluster* quatro, que não é tão bom assim. [quanto mais próximo do um, seu mínimo e mais distante do sete, seu máximo, mais sofisticado é o portfólio de produtos] [...] Aí, essa loja não ia. [...] Aí eu percebi que a venda dela é mais concentrada em itens de mais poder aquisitivo, entendeu? Aí do quatro, nós colocamos para o dois. Deu um pulo de dois. Aí a loja foi. [...] então você vê que a gente estava tentando atender o cliente com pilha de leite, pilha de arroz, sabe? Essas coisas assim, povão. Aí a gente percebeu que o cliente comprava um item que estava no meio e não entrava na gôndola. Aí a gente teve que mudar a estratégia. (Grifo nosso).

A fala exposta esclarece a necessidade tanto da realização de estudos prévios à instalação de cada loja, quanto de revisões constantes para a averiguação da recepção e porventura adaptação a um *cluster* mais adequado aos hábitos dos consumidores. Conforme informações também cedidas por este entrevistado, o Grupo S., precisou se adequar ao novo perfil do consumidor, mudando o portfólio de produtos de algumas lojas como medida de adaptação à ascensão do poder de compra da população nos últimos anos.

Já quanto à mudança das bandeiras como recurso para a adaptação às novas características da demanda no quesito rendimento, destacamos as medidas tomadas pelo Grupo Pão de Açúcar no final da década de 1990 após comprar o Grupo Barateiro, em 1998 (GRINBAUM, 1998), quando passou a aplicar tal bandeira em uma série de unidades até então Pão de Açúcar, de caráter mais elitizado e com isso, simplificando-as. Conforme GPA (1999, p. 8), o Barateiro era uma bandeira de "Supermercados populares que oferecem uma

linha de produtos a preços muito vantajosos e com foco em marcas próprias. As opções de preços são sempre competitivas e o ambiente é simples, prático e familiar". As motivações para esta conversão foram as seguintes:

> Além disso, dando continuidade à estratégia de adequar as lojas às necessidades e aos hábitos de seus clientes, bem como em relação à zona primária em que estão localizadas, a CBD converteu 1 loja Extra em loja Pão de açúcar e 26 lojas Pão de Açúcar em lojas Barateiro. (GPA, 1999, p. 12).

Como exposto em GPA (1999), a conversão destas unidades se deu também em função das necessidades e hábitos dos consumidores, ainda que isto não indique necessariamente que o interesse na mudança tenha partido da demanda como algo positivo, podendo estar relacionada à problemática conjuntura econômica da década de 1990. Independentemente dos motivos, o processo destacado ressalta a necessidade de adaptação dos agentes supermercadistas frente a novos cenários, tendo a segmentação econômica um importante papel neste processo, visto que, por meio dela, a empresa consegue adequar seu portfólio de produtos às possibilidades de consumo da clientela. Outro possível motivador para a conversão destas lojas está contido no relato de Grinbaum (1998), de busca pela mudança de imagem da marca Pão de Açúcar, considerada "careira" pelo consumidor, tornando mais atrativos os estabelecimentos convertidos para a camada mais pobre da população.

Assim como a tática de simplificação de lojas de um portfólio é perfeitamente cabível na conjuntura econômica negativa da década de 1990, destacamos que a sofisticação é muito mais provável em períodos como o das décadas de 2000 e 2010, tal como constatado também nas ações mais recentes do Grupo Pão de Açúcar no processo de conversão das lojas da bandeira CompreBem majoritariamente para a bandeira Extra que, segundo GPA (2010, p. 37), foi motivada pela redução de custos e para atender aos novos hábitos de compra das classes C e D. Neste processo de conversão, Silva (2012) retrata que para algumas lojas houve a ampliação de 30% no número de itens e a introdução de produtos mais caros, como confirmado pela declaração de José Roberto Tambasco, Vice-Presidente executivo do GPA, em entrevista para Silva (2012), que afirma: "antes, essas unidades vendiam biscoito em pacotes de 1 quilo e uísque nacional. Hoje têm bebida importada e biscoito recheado".

Outro exemplo mais recente é retratado na reportagem de Rolli (2014), que apresenta a recente conversão de nove lojas Extra para a bandeira Pão de Açúcar[112], introduzindo novos

[112] Conforme GPA (2014a), o Pão de Açúcar supermercado é voltado às classes A e B, enquanto o Extra Supermercado é dirigido às classes B, C e D. A própria existência de uma segmentação econômica em que lojas

serviços e modificado a gama de itens, com o aumento da oferta de produtos importados, como sorvetes, biscoitos, trufas, bebidas, entre outros. A fala de Elísio Melo, Presidente do Pão de Açúcar, em entrevista para Rolli (2014) expressa as motivações desta mudança. Segundo ele: "As conversões ocorrem em regiões em que a renda familiar supera R$ 10 mil mensais. Além disso, mapeamos 105 municípios no Brasil em que há espaço para uma loja da marca, com serviços e produtos de uma bandeira *premium*".

Esta situação verificada para o GPA é curiosa, pois mostra que a necessidade de acompanhamento das mudanças da demanda se deu tanto naquelas áreas de maior renda, que ascendendo economicamente passaram a ser contempladas por outra bandeira (Pão de Açúcar), mas também naquelas porções de menor rendimento, cujos consumidores foram contemplados pela mudança do portfólio de produtos no momento da conversão das lojas da extinta bandeira CompreBem[113], mas também recebendo um portfólio mais sofisticado em relação ao anterior.

Como relatado em Gomes (2013, p. 116-121), a diferenciação do *mix* de produtos dentre os estabelecimentos de uma mesma empresa é apenas parte de uma vasta gama de variáveis que podem expressar a segmentação de uma loja de acordo com as características socioeconômicas de seus consumidores, como a diferenciação do ambiente externo das lojas (acesso facilitado para pedestre ou veículos e aspecto visual da fachada); do ambiente interno (organização, limpeza, iluminação, decoração e instrumentos de capital constante quanto ao seu grau de modernidade e conservação); dos tipos de atividades executadas pelas lojas de apoio, bem como da escolha locacional no espaço urbano para a sua instalação.

Como colocado na abertura deste Item, a outra grande mudança qualitativa no ramo supermercadista no período recente, com base nas modificações de cunho cultural, demográfico e econômico que se deram no quadro socioeconômico brasileiro do final da década de 1990 foi a ampliação da diversificação das estruturas intragrupo, cada vez mais multicanais, multiformato e compreendendo múltiplas atividades econômicas. A seguir apresentamos as formas pelas quais tal processo vem se manifestando e suas principais relações com o quadro socioeconômico do período recente.

---

e principalmente bandeiras são destinados a diferentes classes econômicas sinaliza que o próprio local de realização das compras pode ser lido como um diferenciador social, nos moldes das teorias de Baudrillard (2005).

[113] É provável que outras formas mais discretas de mudanças do *mix* de produtos ocorram em outras empresas do ramo, principalmente as de menor porte, em que as percepções do proprietário, baseadas em sua experiência no "chão da loja" e do contato direto com os clientes permite-lhe a obtenção de informações de forma contínua.

3.5.2. A estruturação multiformato, multicanal e de múltiplas atividades econômicas das empresas do ramo supermercadista no período recente

Se as variações qualitativas do consumo no período recente intensificaram a adoção de novos produtos e hábitos consuntivos por parte do brasileiro, requisitando uma reorganização do portfólio de produtos nos supermercados e das bandeiras de lojas, sua segunda manifestação ocorreu sobre os espaços e meios pelos quais se dá o consumo na atividade supermercadista, intensificando a diversificação das estruturas intragrupo com a adoção daquelas multiformato, multicanais e de múltiplas atividades econômicas. Contribuindo nesse sentido, as ações de mobilidade de capitais conduzidas por empresas estrangeiras na atividade supermercadista no Brasil da década de 1990 não tiveram como únicos desdobramentos a entrada e expansão da participação de agentes externos no mercado nacional, a concentração da participação no segmento e o reordenamento de sua estrutura concorrencial, tendo influenciado também na diversificação da estrutura operacional dos principais agentes da atividade.

Assim, foi possível perceber ações cada vez maiores: a) de incorporação de canais de venda complementares às vendas presenciais (**multicanais)**, por meios como telefone e *internet*, em todos os dispositivos que a acessem, desde o tradicional computador, aos atuais *smartphones* e *tablets*; b) de diversificar os modelos de lojas operados, fundamentando a necessidade de que as ações se apoiem sobre supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço (**multiformato)** e; c) bem como agregando uma série de atividades de outros ramos, ainda que geralmente restritas ao comércio varejista, notadamente postos de combustíveis e drogarias[114] (**múltiplas atividades econômicas)**. Ou seja, a mobilidade de capitais não permitiu apenas um aumento do número de lojas e de mercados operados, mas fortaleceu as iniciativas de diversificação prévias, incluindo também elementos até então ausentes nas operações dos maiores agentes do ramo, acelerando a mobilidade intersetorial de capitais (SMITH, 1988), visto que parte dos recursos foi aplicada em atividades distintas do tradicional modelo de loja super/hipermercadista já operados pelas grandes empresas do ramo.

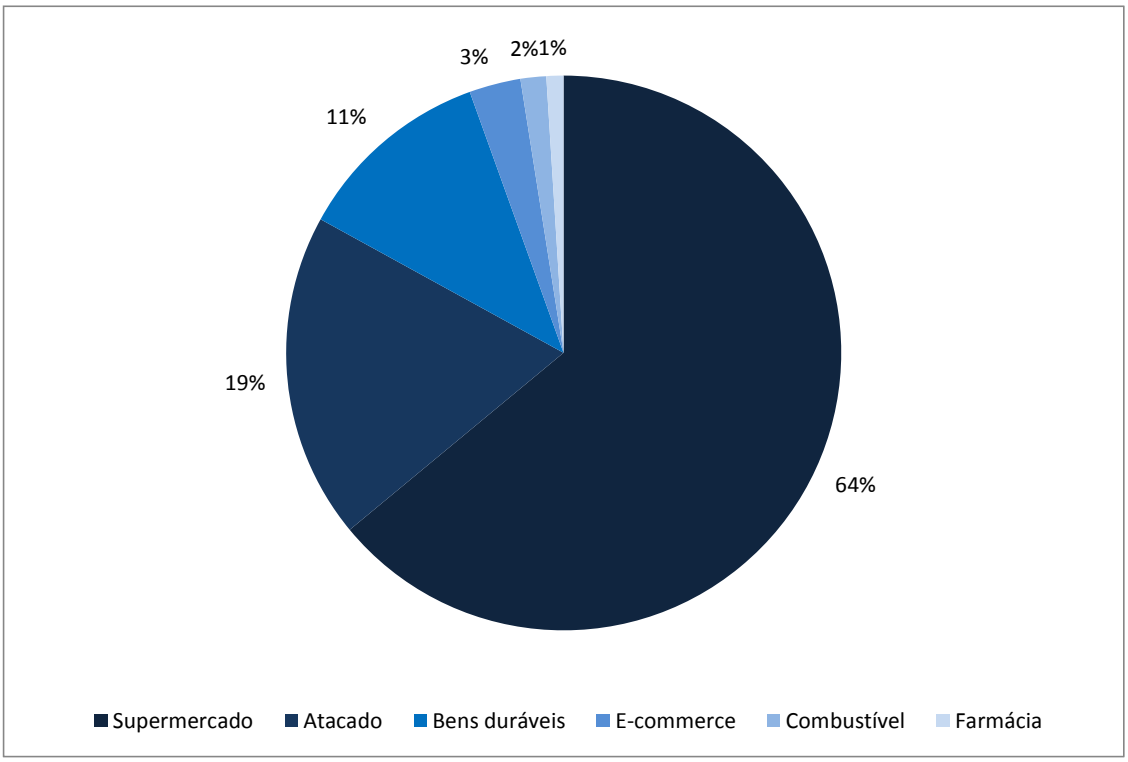
[114] As operações de postos de combustíveis e drogarias foram inicialmente procuradas em relatórios anuais, ou então no sítio institucional de cada empresa. Quando constantes, extraímos a quantidade, a localização de cada unidade, bem como dados sobre a inauguração do primeiro estabelecimento. Quando tais informações eram ausentes, prosseguimos a busca pelos termos "XXX bandeira supermercados", seguido dos termos "drogarias", "farmácias" e "posto de combustível" no sítio eletrônico do *google.com*, realizando procedimento semelhante para a averiguação de *e-commerce*, apenas trocando os termos procurados, por "XXX nome das bandeiras de supermercados" acrescido do termo "loja virtual". Quando nenhuma informação fora encontrada, consideramos que as empresas não possuíam tais operações e quando apenas algumas informações foram obtidas deste modo, alteramos os termos de busca a fim de ampliar a quantidade de dados encontrados.

Algumas ações de diversificação no ramo estudado foram verificadas em períodos anteriores, a exemplo da abertura de novos tipos de estabelecimento do Grupo Pão de Açúcar (hipermercados, com o Jumbo, em 1971 (CLEPS, 2005) e lojas de sortimento limitado, com o Minibox, em 1979, (FAPESP, 1987)), bem como de intrusões em outras atividades econômicas, como apresentado em Costa (2005) para esta mesma empresa[115]. No entanto, os processos de mobilidade de capital percebidos na década de 1990 representaram também uma aceleração da busca pela diversificação das atividades, tornando-a um fato sistêmico que, se não foi imposto pelas ações da concorrência, ao menos assumiu esse tom em função de sua rápida generalização. Tanto estratégias de crescimento orgânico quanto inorgânico foram usadas para sua aplicação, no entanto, o que nos interessa é que os agentes que não tinham a diversificação de tipos de estabelecimento, atividades e canais de vendas como uma de suas marcas, passaram a tê-la após 1995, independentemente do meio usado para alcança-la, especialmente nas temporalidades apresentadas nos quadros 13, 14 e 15 (respectivamente nas páginas 208, 213 e 215). Nesse sentido, é possível afirmar que o período de intensificação de mobilidade de capitais dos agentes externos em direção a novos modelos de estabelecimento, canais de venda e atividades acompanhou o período posterior à intensificação da entrada de capitais estrangeiros no mercado nacional e se fortaleceu com os processos de fusão e aquisição conduzidos na década de 2000.

Como os anos destacados nos quadros 13, 14 e 15 (respectivamente nas páginas 208, 213 e 215) apontam apenas o ano de surgimento das iniciativas de diversificação, não a sua evolução desde então, a informação que trazemos dá conta dos períodos nos quais houve uma mudança de intenções por parte destas empresas frente a sua estrutura organizacional. Ainda que os dados levantados não permitam afirmar o quadro evolutivo destas iniciativas ao longo do tempo, é possível afirmar, com base nestas tabelas, que elas são bastante avolumadas para todas as empresas de capital internacionalizado e, em menor medida, também para algumas empresas regionais. A Figura 28 apresenta as participações de cada atividade no faturamento dos agentes do ramo supermercadista atual.

[115] Mesmo hoje, dentre as três empresas de atuação internacionalizada, destacamos o Grupo Pão de Açúcar, conduzido pela francesa Casino Guichard Perrachon, como aquele em que a diversificação das atividades possui o maior peso, visto que a empresa também conta com uma atuação importante no comércio eletrônico de produtos duráveis, que representa 10,6% de seu faturamento anual, e no varejo de eletrônicos e móveis, com as bandeiras Ponto Frio e Casas Bahia, que, juntas, compõem 36,3% de seu faturamento (GPA, 2014a). Ou seja, as atividades das bandeiras Minimercado Extra, Minuto Pão de Açúcar, Supermercado Extra, Hipermercado Extra, Pão de Açúcar e Assaí Atacadista representaram apenas metade (53,1%) da receita bruta da empresa em 2013.

Figura 28: Brasil. Participação das atividades no faturamento dos grupos do ramo supermercadista. 2013.



Fonte: SuperHiper (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Com a Figura 28 mostramos que apenas um terço do faturamento dos grupos dos grupos supermercadistas é obtido fora das atividades do ramo. Desta fatia, grande parte é referente a ações atacadistas, de venda de bens-duráveis, de operações no comércio virtual e, em menor medida, com postos de combustíveis e drogarias. Por outro lado, um fator que explica a baixa participação das drogarias, postos de combustíveis e até mesmo atacados no montante geral dos agentes supermercadistas, expressa na Figura 28, é que parte significativa das empresas deste ramo não possui essas operações em seu portfólio, reduzindo o seu papel médio. O mais adequado para a verificação do peso destas operações seria considerar como cada uma complementa o faturamento daquela(s) empresa(s) que a(s) possua(m). Neste sentido para o qual apontamos a necessidade de desagregação por agente econômico, é ilustrativo o caso do Atacadão, que representa cerca de 60% do faturamento atual do Carrefour no Brasil (MUELLER, 2015).

A mais importante ação do ponto de vista do ramo supermercadista na diversificação das atividades relacionadas a processos de mobilidade de capitais é a incorporação de novos tipos de lojas. Se nas décadas anteriores os formatos mais comuns eram os hipermercados e supermercados, inclusive representados por pequenas unidades que porventura faziam o papel de lojas de vizinhança, a partir do final da década de 1990 e início da posterior é possível

perceber cada vez mais um movimento de adesão às lojas de menor porte, bem como de incorporação de atacados de autosserviço consolidados. No Quadro 13 apresentamos o período e as maneiras (orgânica ou inorgânica) pelas quais as empresas de capital internacionalizado ampliaram os formatos compreendidos em suas operações.

Quadro 13: Brasil. Início de atividades nos formatos das maiores empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs)[116].

Tipologia	Carrefour Comércio e Indústria Ltda	Companhia Brasileira de Distribuição	Wal Mart Brasil Ltda
Supermercado de vizinhança 1	2014 (Orgânico)	2006 (Orgânico)	-
Supermercado de vizinhança 2	1998 (Aquisição Lojas Americanas)	1959 (Primeira loja)	2004 (Aquisição Bompreço)
Supermercado	1998 (Aquisição Lojas Americanas)	1959 (Primeira loja)	2004 (Aquisição Bompreço)
Hipermercado	1975 (Primeira loja)	1971 (Orgânico)	1995 (Orgânico)
Atacado de autosserviço	2007 (Aquisição Atacadão)	2007 (Aquisição Assaí)	1995 (Primeira loja)

Fonte: Carrefour (2016b), Cleps (2005), Estado de São Paulo (2005), Folha de São Paulo (2007), Giro News (2013), GPA (2007), GPA (2016), Mano (2004), Minadeo; Camargos (2009), O Globo (2008), Silvestrini (2014b), Walmart (2016). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como explícito no Quadro 13, as três líderes do mercado nacional possuem na estrutura multiformato uma de suas maiores marcas, operando tanto supermercados de vizinhança, com duas delas dispondo de dois possíveis distintos tipos de lojas[117], super/hipermercados e atacados de autosserviço, contemplando desde aqueles consumidores que podem/tem de abrir mão da economia de recursos financeiros em face da realização de compras de forma mais rápida, até aqueles que abrem mão do fator tempo e comodidade priorizando o quesito preço. Por último, alertamos que a estrutura multiformato tem como base as operações nacionais da empresa, no entanto, alguns mercados podem ser atendidos

[116] O ano de 1995 é o de início do modelo de atacado de autosserviço para o Walmart, pois marca a abertura do primeiro Sam's Club no Brasil, bandeira esta, de caráter misto entre atacado de autosserviço e hipermercado, como expresso na fala de Alex Ribeiro, Diretor Comercial da bandeira, em entrevista para Giro News (2013). Segundo ele, o formato se aproxima dos hipermercados por contar com um amplo sortimento, inclusive com seções como têxtil e eletroeletrônicos, raramente presentes em atacados de autosserviço, mas também possui como características, o atendimento e as instalações simplificadas, buscando menor custo operacional, tal como nos atacarejos. No entanto, consideramos que o primeiro atacado de autosserviço efetivo do grupo Walmart no Brasil foi o Maxxi Atacado, adquirido da rede portuguesa Sonae, em 2005.

[117] É possível que exista uma diferenciação dentro dos próprios supermercados de vizinhança entre as operações típicas das bandeiras Carrefour Bairro, Todo Dia (Walmart) e, possivelmente, algumas lojas Pão de Açúcar e Supermercado Extra em relação às unidades das bandeiras Carrefour Express, Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar, tendo em vista que as primeiras são mais tradicionais, possuindo maior área de vendas e portfólio de produtos mais amplo, ao passo que as últimas são fruto de ações mais recentes e contam com área de vendas e portfólio muito mais restritos, bem como, dotados de inserções no espaço urbano mais dependente de áreas centrais. Entretanto, a confirmação ou refutação de tal apontamento depende de pesquisas específicas que analisem as semelhanças e diferenças efetivas entre estes dois possíveis "tipos" de estabelecimentos e que busquem, além destas distinções elencadas, compreender principalmente suas funções no abastecimento do consumidor, a dimensão e a espacialidade dos alcances mínimo e máximo de tais unidades, o que neste momento só pode ser realizado na capital paulista, visto que este ainda é o único mercado em que tais lojas coexistem em quantidade significativa. No entanto, mesmo em caráter preliminar, optamos por apresenta-los separadamente no Quadro 13 para auxiliar possíveis pesquisas posteriores no que envolve a data de surgimento da cada bandeira/formato, nomeando-as respectivamente de "Lojas de Vizinhança 1" e "Lojas de Vizinhança 2".

plenamente com seus vários modelos de loja, enquanto outros apenas parcialmente, por um ou outro.

Enquanto estas iniciativas de estruturação multiformato tomadas até meados da década de 2000 foram em grande parte fruto de crescimento inorgânico, resultado das fusões e aquisições, as ações que envolvem os supermercados de vizinhança do possível tipo 2 são mais recentes e foram conduzidas principalmente de forma orgânica. Além disso, entendemos que a diversificação é uma tentativa de acompanhar a segmentação da clientela de acordo com o tipo de compra desejado principalmente em função da quantidade de itens a serem adquiridas, fator este, relacionado aos gastos a serem empregados no processo de compra e/ou em decorrência do tempo disponível para a prática, assim sendo, quanto maior for a capacidade de uma empresa entender ou estimular novos comportamentos do consumidor, adaptando-se aos auspícios da clientela com novas formas de atendê-la, incluso novos tipos de lojas, maior será a parcela de mercado atendida por ela.

Nas empresas regionais analisadas que atuam com estrutura multiformato a periodização da abertura de novos modelos de estabelecimento é semelhante. O primeiro deles foi o Muffato, que em 1999 abriu o primeiro atacado de autosserviço (ABRAS, 2015b), seguido pelo Multiformato, em 2002 (SINCOVAGA, 2012), único surgido por meio de aquisição; do Zaragoza, em 2003 (SPANI, 2016a); do Zona Sul, em 2010 (O Globo, 2010); do Nordestão, em 2012 (ESPM, 2012); do Bahamas, em 2013 (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2014). A única empresa para a qual não encontramos dados de inauguração da primeira loja deste modelo foi o Grupo SBD. Quanto às ações com bandeiras de vizinhança, a única ESAR que as opera é o Grupo Multiformato, iniciando-as em 2015 (HOJE EM DIA, 2015).

Quanto às dinâmicas socioculturais, as informações levantadas por Lazzarini (2012, p. 51) apontam que foi no final da década de 2000 que "os direcionadores de consumo da conveniência, praticidade e saudabilidade juntam-se ao da sofisticação e indulgência", sobretudo para as classes C, D e E, alegação esta que reforça a interdependência entre a busca pela incorporação de novos produtos e a mudança nos locais e meios de abastecimento por parte do consumidor brasileiro no período recente.

> De todas as maneiras, a busca por produtos que viessem a satisfazer novas necessidades e novos desejos de um consumidor com maior renda, combinado com as novas exigências da vida moderna derivada da falta de tempo, criou uma nova equação de valor para o usuário final de produtos de consumo do final dessa década, em que ao lado do preço, da conveniência e da praticidade ganharam relevância (LAZZARINI, 2012, P. 53).

A busca de elementos de conveniência tende a fortalecer os supermercados de vizinhança, pois estas lojas estão mais pulverizadas no espaço urbano, o que lhes confere maior chance de estarem localizadas próximo aos locais de moradia, trabalho e vias de deslocamento da clientela, beneficiando-a com a possibilidade de realizar suas compras com racionalização do fator tempo (Subcapítulo 5.1). Um elemento que expressa a crescente busca pelos supermercados de vizinhança, é o aumento da importância que as compras de emergência, de pequenas quantidades, tiveram face aquelas de reposição e, sobretudo, de abastecimento, na qual é adquirida uma maior quantidade de produtos, como as compras de mês, tal como apontado em (LAZZARINI, 2012, p. 54). Neste sentido, entendemos que o crescimento da renda do consumidor, possibilitando a redução de empecilhos econômicos possa ter tido um peso significativo na crescente adoção a estas lojas, visto que os preços unitários dos produtos vendidos por elas tende a ser maior. Para mais detalhes, ver Subcapítulo 5.1.

Além do crescente interesse das ESAIs pela abertura de lojas de vizinhança (Quadro 13, página 208) ser um indicativo de que os anseios do consumidor vêm se projetando sobre tais estabelecimentos, os dados da RAIS/MTE (2015) indicam um amplo crescimento das lojas de porte micro, pequeno e médio (até 99 ocupados) no período recente. Para os anos de 2004 a 2014, em que detectamos uma expansão da renda e do crédito do brasileiro, constatamos também um aumento de 34,24% dessas lojas. Ainda que tal dado seja menor, em termos percentuais, que o crescimento verificado para as lojas de grande porte (acima de 100 ocupados), de 136,87%, seu crescimento em dados absolutos foi muito superior, com acréscimo de 7.208 unidades face 2.127 dos estabelecimentos de grande porte.

Outro elemento que pode auxiliar na explicação do crescimento destes supermercados é o controle da inflação para o período recente, que permite um maior planejamento e uma melhor distribuição das compras ao longo do mês (SESSO FILHO, 2003). Nesta linha, frisamos as declarações de Flávio Tayra, gerente do Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados, que destacando as taxas de crescimento superior verificadas para as lojas de menor porte entre 2010 e 2012, afirma:

> Antes, o consumidor comprava em grande quantidade, principalmente no período de hiperinflação. Mesmo depois da inflação controlada, esse hábito se manteve e os hipermercados cresceram. Nos últimos seis anos, isso vem mudando e as lojas de bairro voltaram a ser uma opção (ABRAS, 2013).

No entanto, consideramos que os elementos que mais tenham estimulado a busca pela racionalização do fator tempo e, com isso, as compras em lojas de vizinhança, foram

principalmente as transformações demográficas, como a diminuição do tamanho das famílias, junto com um maior envolvimento de seus membros no mercado de trabalho e o processo de envelhecimento da população, sendo que as mudanças no quadro econômico se constituíram mais como atenuantes das restrições monetárias que porventura pudessem retardar a crescente prevalência do fator tempo para o consumo do brasileiro nos supermercados. Compartilhando a praticidade e a comodidade como fator de atratividade, nos últimos anos vêm ascendendo a multicanalidade[118] nas vendas das empresas supermercadistas, com as compras por meios como telefone e *internet* se colocando de forma complementar às realizadas presencialmente.

Outro formato de loja da atividade supermercadista que se destacou no período recente foi o atacado de autosserviço que, ao contrário dos supermercados de vizinhança, privilegia a economia de recursos face a comodidade (Subcapítulo 5.3). Dentre os fatores analisados nesta parte do trabalho e que podem ter relação com o seu crescimento, destacamos a possibilidade de que a adesão a estas lojas seja uma forma pela qual o consumidor busque ampliar ainda mais o seu acesso à novas mercadorias, podendo também manter aqueles itens já incorporados caso sua situação financeira se torne desfavorável ou simplesmente queira economizar em suas compras. No entanto, fora este fato circunscrito às ocorrências socioculturais da sociedade de consumo, não vislumbramos outros processos nos campos analisados que possam ter impulsionado significativamente estas lojas por parte do consumidor final. Por parte de seus consumidores intermediários é possível que o favorável momento pelo qual a economia brasileira passou no período recente, pode ter incentivado com o surgimento de novos negócios que necessitassem se abastecer nestes estabelecimentos, bem como o crescimento daqueles existentes, que passaram a empregar maiores recursos em suas compras.

Da mesma forma como algumas empresas de atuação internacionalizada se retiraram do mercado nacional, é relativamente comum que algumas iniciativas de diversificação tomadas pelos maiores grupos tenham sido desfeitas, a exemplo da saída do Grupo Carrefour do comércio eletrônico em 2012 (ÉPOCA, 2012) e do fechamento de 26 unidades da extinta bandeira de supermercados Champion, em 2006, todas oriundas dos processos de fusão e aquisição de poucos anos antes (FACCHINI, 2011). Um exemplo recente é o fechamento de aproximadamente 60 lojas de baixo desempenho do Grupo Walmart no Brasil, entre o final de 2015 e início de 2016 (OLIVEIRA, 2016), fruto de um processo de reestruturação em âmbito mundial que culminou no encerramento das operações de 269 de seus 11.600

[118] Segundo Porto, (2006, p.7), o varejo multicanal pode ser entendido como aquele no qual há "a disponibilização por parte das empresas de mais de um canal para que seus clientes possam realizar suas compras, com a predominância de lojas físicas e sites comerciais em ambiente Web".

estabelecimentos (GAZETA DO POVO, 2016). Estas ocorrências mostram que até mesmo as investidas de diversificação dos maiores agentes supermercadistas podem trazer resultados aquém dos esperados. Além disso, como exposto acima, estes processos de desinvestimento envolvem o número de lojas e elevadas quantias previamente aplicadas.

A mobilidade intersetorial também trouxe consigo novas formas de atender o consumidor, que já há algumas décadas não precisa mais ir até lojas do ramo para fazer suas "compras de supermercado", podendo realiza-las em meios não presenciais. Se nos anos iniciais a remoção de serviços como o atendimento não presencial foi um fator de suma importância na distinção da atividade supermercadista em relação às demais, há algumas décadas as compras não presenciais parecem ter voltado como uma maneira de seus agentes atingirem os consumidores que buscam economizar tempo e beneficiar-se da comodidade de um serviço de compras que não os obriga a se deslocar até as lojas para a aquisição dos bens desejados. Em que pese a venda não presencial por telefone ser bastante antiga, sendo de difícil datação, as vendas por *internet* são mais recentes, não raro datadas da década atual (Quadro 14).

Para apresentar o Quadro 14, chamamos a atenção do leitor de que algumas empresas contam com operações não presenciais em apenas um tipo de produto. As que operam majoritariamente supermercados centram suas ações sobre produtos não duráveis[119] e as que contam com hipermercados, geralmente contemplam também produtos duráveis, ainda que existam casos em que mesmo grupos que possuem hipermercados não vendem bens duráveis *online*, como hoje ocorre para os grupos Carrefour[120] e Condor. No entanto, alguns grupos trabalham tanto com itens duráveis quanto não duráveis nas vendas virtuais, mostrando uma estrutura mais voltada para este canal. Nestes casos, suas operações encontram-se separadas em ao menos dois *sites*. Novamente, tal como a venda de produtos duráveis que geralmente atinge toda ou grande parte do território nacional, a possibilidade do uso de outros canais de compra para a aquisição pode não estar presente em alguns mercados, fazendo com que a multicanalidade não os atinja.

[119] *Grosso modo*, entendemos nesta obra por produtos não duráveis, aqueles que representam a maioria dos itens vendidos em supermercados, como alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza doméstica e por duráveis aqueles das classes de eletroeletrônicos, têxtil, móveis, dentre outros.

[120] Apesar de ter iniciado atividades no comércio virtual em 2010 com produtos duráveis, o Carrefour as encerrou em 2012 (INFOWESTER, 2012). Contudo, conforme declarações de Charles Desmartis, em entrevista para Silvestrini (2014b), a empresa pretendia retornar ao comércio eletrônico, mas, ainda assim, não comercializando alimentos em um primeiro momento.

Quadro 14: Brasil. Empresas supermercadistas com operações ativas no comércio eletrônico para a venda de produtos duráveis e não duráveis. 2015[121].

Empresa	Duráveis		Não-duráveis	
	Opera	Fundação	Opera	Fundação
Carrefour Comércio e Indústria Ltda	Não	-	Não	-
Companhia Brasileira de Distribuição	Sim	2001	Sim	1995
Wal Mart Brasil Ltda	Não	2009	Não	-
Cencosud Brasil Comercial Ltda	Não	-	Não	-
Dia Brasil Comercial Ltda	Não	-	Não	-
Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	Não	-	Não	-
Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	Sim	2011	Sim	2013
Condor Super Center Ltda.	Não	-	Não	-
Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	Não	-	Não	-
Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	Não	-	Sim	2004
SDB Comércio de Alimentos Ltda.	Não	-	Sim	2009
DMA Distribuidora S/A.	Não	-	Não	-
A. Angeloni & Companhia. Ltda.	Sim	Indisponível	Sim	1999
Coop - Cooperativa de consumo.	Não	-	Não	-
Y.Yamada S/A Comércio e Indústria.	Não	-	Não	-
Savegnago Supermercados Ltda.	Não	-	Sim	2014
Lider Comércio e Indústria Ltda.	Não	-	Não	-
Multiformato Distribuidora S/A.	Não	-	Sim	2013
Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	Não	-	Não	-
Companhia Sulamericana de Distribuição.	Não	-	Sim	Indisponível
Carvalho & Fernandes Ltda.	Não	-	Não	-
Supermercados Bahamas Ltda.	Não	-	Não	-
Supermercado Zona Sul Ltda.	Não	-	Sim	1996
Giassi & Companhia Ltda.	Não	-	Não	-
Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Não	-	Não	-
Supermercados Nordestão Ltda.	Não	-	Não	-

Fontes: Apsis (2011), Assis (2013), Bol (2010), Caetano (2000), CSD (2015), Estado de São Paulo (2001), Fator Brasil (2013), Giro News (2015), Leal (2009), Newtrade (2014), Rodio (2010), Simões (2009) **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

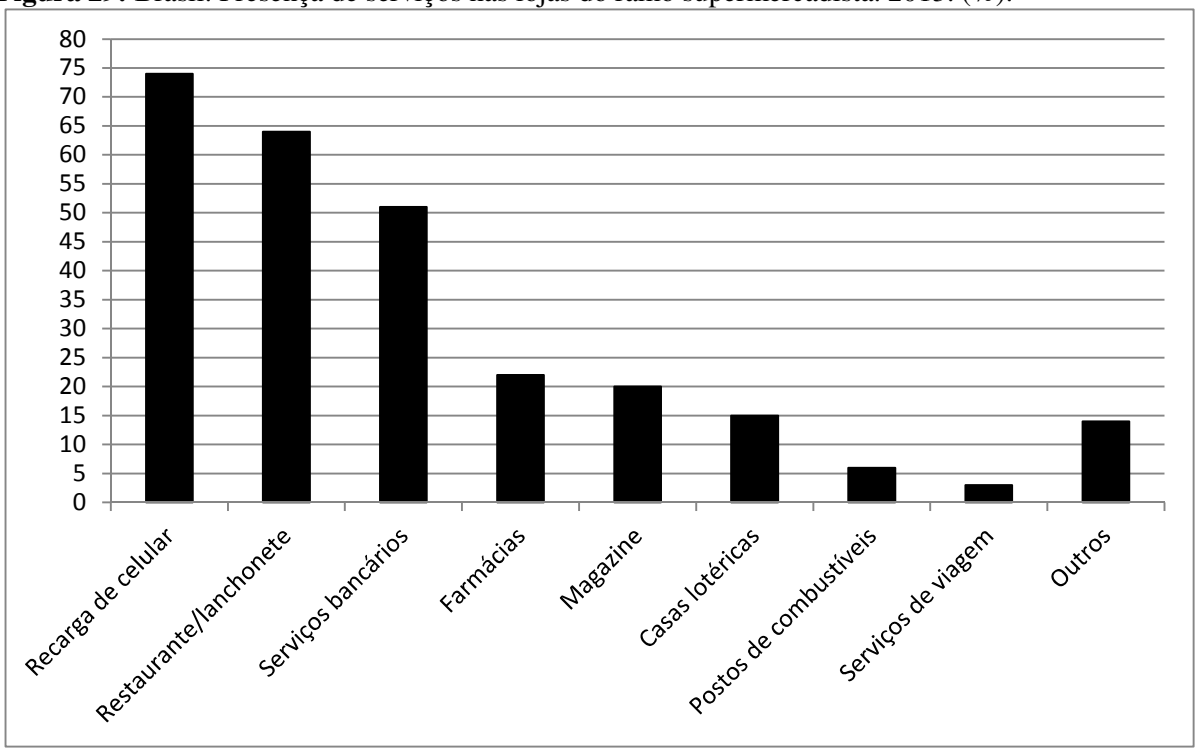
Como pode ser observado no Quadro 14, ainda é restrito o número de empresas que atuam na venda de produtos por meios não presenciais, contudo, tendo em vista que muitos desses serviços foram inaugurados recentemente, é de se esperar, em quadros futuros, que novas iniciativas do tipo venham a ser trazidas pelas empresas que ainda não operam, caso o retorno da multicanalidade mostre-se proveitoso. Além da possibilidade de venda independentemente do horário de funcionamento das lojas físicas e de qualquer lugar com *internet*, algumas empresas tem a diversidade de produtos e serviços como uma de suas características. Como comentado por Enéas Pestana, Vice-presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, em entrevista para Quintão (2010).

[121] Entendemos por data de início das operações virtuais as ações colocadas a partir do momento da abertura das vendas de produtos duráveis ou não pela *internet*, desde que atreladas às bandeiras de comercialização da atividade supermercadista, visto que algumas empresas, como o Grupo Pão de Açúcar, já contavam antes do período apontado no Quadro 14 com operações de venda de produtos duráveis em outras bandeiras.

> Estamos olhando aquisições em todos os segmentos que façam sentido - alimentos, não alimentos, postos de gasolina e drogarias. Hoje nos consideramos varejistas e não só varejistas de alimentos. [...] Estamos aprendendo a operar postos de gasolina e drogarias com rentabilidade e retorno. [...] Olhamos se o negócio é rentável e tem aderência estratégica conosco.

Ou seja, conforme a citação acima é possível inferir que a visão dos próprios grupos supermercadistas sobre as suas operações mudou com a agregação de novas atividades e serviços ao seu portfólio. Na Figura 29 representamos os principais tipos de atividades comerciais destacadas e de serviços externos prestados pelos supermercados.

Figura 29: Brasil. Presença de serviços nas lojas do ramo supermercadista. 2013. (%).



Fonte: SuperHiper (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como mostramos na Figura 29, mais da metade dos respondentes da pesquisa SuperHiper (2014) tem serviços de recarga de celular, restaurante/lanchonete e serviços bancários em seus estabelecimentos. No entanto, apesar desta diversidade, são as drogarias e postos de combustíveis as poucas atividades varejistas, fora o ramo supermercadista, que são comumente apresentadas de forma destacada das demais e representam parcelas mínimas das vendas dos agentes do ramo (Figura 28). No Quadro 15 apresentamos a data de entrada da participação delas nas ações dos agentes do topo do ramo supermercadista.

Quadro 15: Brasil. Empresas supermercadistas com operações ativas em drogarias e postos de combustíveis. 2014/2015. [122]

Empresa	Drogarias		Postos de combustíveis	
	Fundação	Lojas	Fundação	Lojas
Carrefour Comércio e Indústria Ltda	2005	121	1994	69
Companhia Brasileira de Distribuição	2001	159	1998	83
Wal Mart Brasil Ltda	2004	241	2004	15
Cencosud Brasil Comercial Ltda	2007	65	2010	12
Dia Brasil Comercial Ltda	-	-	-	-
Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	-	-	-	-
Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	-	-	2011	3
Condor Super Center Ltda.	-	-	-	-
Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	-	-	-	-
Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	-	-	1	1
SDB Comércio de Alimentos Ltda.	-	-	-	-
DMA Distribuidora S/A.	-	-	-	-
A. Angeloni & Companhia. Ltda.	1997	24	1998	8
Coop - Cooperativa de consumo.	1991	38	2012	3
Y.Yamada S/A Comércio e Indústria.	Indisponivel	8	-	-
Savegnago Supermercados Ltda.	-	-	2008	4
Lider Comércio e Indústria Ltda.	2001	14	-	-
Multiformato Distribuidora S/A.	-	-	-	-
Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	-	-	-	-
Companhia Sulamericana de Distribuição.	-	-	-	-
Carvalho & Fernandes Ltda.	-	-	-	-
Supermercados Bahamas Ltda.	-	-	-	-
Supermercado Zona Sul Ltda.	-	-	-	-
Giassi & Companhia Ltda.	-	-	-	-
Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	-	-	Indisponível	1
Supermercados Nordestão Ltda.	-	-	-	-

Fontes: Angeloni (2016a), APAS (201?), Bretas (2016), Carnieri (2006), Carrefour (2016a), Carrefour (2016c), COOP (2013a; 2014; 2016), Gbarbosa (2016), GPA (2011), GPA (2014a) Giro News (2011), Grupo Lider (2016b), Paguemenos (2015), Resende (2007), Savegnago (2016), Silva (2008), Super Muffato (2016), Supermercado Moderno (2010), Walmart (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 15, as quatro maiores empresas internacionalizadas possuem ações expressivas em drogarias e postos de combustíveis. Além disso, são raros os casos em que grupos regionais executem tais atividades, sendo que apenas o COOP e o Angeloni atuam em ambos os ramos concomitantemente, destacando-se com uma extensa presença no ramo de drogarias, no qual possuem inclusive uma quantidade maior que as líderes do setor proporcionalmente ao faturamento que registram no segmento supermercadista.

Além disso, chamamos a atenção do leitor para o fato de que algumas empresas possuem tanto essas atividades instaladas em seus supermercados, quanto “lojas de rua",

[122] A última empresa internacionalizada analisada, o Makro, opera atualmente 33 postos de combustíveis (MAKRO, 2015), tendo os adotados a partir de 1974, conforme Mendes (2013). Além disso, o Makro também conta com restaurantes, lojas de conveniências e cafeterias anexas às lojas (MAKRO, 2015).

independente de suas unidades supermercadistas, sendo estas últimas em menor quantidade e geralmente mais recentes. Por outro lado, a ausência de atuação própria nestes ramos não indica que os supermercados de tais empresas não contem com drogarias e postos de combustíveis dentro ou anexo a seus estabelecimentos, visto que, como constatado em trabalhos de campo, é possível que outros agentes independentes especializados nestes ramos aluguem lojas de apoio ou executem suas ações em terrenos vizinhos aos estabelecimentos supermercadistas. Quanto a outras atividades comerciais e serviços tradicionalmente executados por estes grupos, como lanchonetes, restaurantes, centros de revelação fotográfica e agências de turismo, não encontramos nenhum indício de unidades instaladas independentemente de lojas do ramo super/hipermercadista. Além disso, as empresas analisadas não costumam destacar o número total destas unidades, nem a data de abertura da primeira loja, impossibilitando análises aprofundadas sobre tais segmentos.

É válida a ideia de que ações de diversificação também foram conduzidas por aqueles grandes agentes regionais[123], principalmente no que envolve a venda de produtos não duráveis pela *internet* (Quadro 14, página 213). No entanto, considerando as informações dos quadros 11, 14 e 15 (respectivamente nas páginas 185, 213 e 215) e do Item 3.5.2, é possível afirmar, mesmo existindo empresas que contam com amplos níveis de diversificação das atividades, como a catarinense Angeloni, a paulista COOP, o paranaense Muffato e as paraenses Y.Yamada e Líder, que as empresas de atuação regional possuem comumente um caráter menos diversificado face os quatro maiores grupos do ramo no Brasil e, na maior parte dos casos, tendo conduzido tais processos mais recentemente.

Em suma, o período pós-meados da década de 1990, marcado pela acentuação da entrada e da participação do capital estrangeiro sobre o ramo supermercadista brasileiro, bem como as duas décadas recentes, de amplo crescimento do faturamento e do número de lojas da atividade, foram caracterizadas por dois tipos de ações de mobilização de capitais. O primeiro processo, de intensa **mobilidade espacial de capitais**, pôde ser visto tanto para aqueles grupos entrantes e que trouxeram recursos para a aplicação em um país no qual ainda não operavam, quanto para aquelas empresas já presentes que os empenharam na consolidação de suas ações em mercados já atuantes e/ou expandindo suas redes intragrupo para municípios e regiões nas quais ainda não atuavam. Concomitantemente, a **mobilidade setorial de capitais** promoveu a diversificação das atividades das atuais líderes do setor, transformando-as de

[123] Até mesmo empresas pequenas podem ter suas atividades caracterizadas pela diversificação, tal como observado em trabalho de campo, no Supermercado Castro, localizado na Avenida Guilherme de Almeida, nº 2015, em Londrina (PR), que dividia a área total de seu estabelecimento entre as ações de uma lotérica, de propriedade familiar e de seu supermercado.

outrora apenas agentes supermercadistas, para verdadeiros conglomerados varejistas atuantes em uma série de formatos e canais de venda supermercadistas e até mesmo em outros ramos do terciário.

O conjunto das quatro maiores empresas da atividade supermercadista se mostrou bastante diversificado, abrangendo a maioria, senão todos os formatos, canais de venda e atividades varejistas distintas, ainda que relacionadas às lojas do ramo. Já as empresas regionais são supermercadistas "mais puras" operando, via de regra, apenas um formato de loja e um número menor de outras atividades correlatas, embora tenham presença crescente nas vendas não presenciais no que envolve a venda de produtos não duráveis.

3.6. Considerações referentes ao capítulo

Com base nos dados e informações que embasaram nossa análise do Capítulo 3, bem como de desenvolvimento histórico retratado no Capítulo 2, concluímos que o quadro recente da atividade supermercadista no Brasil é bastante diferente daquele período anterior ao de meados da década de 1990. No recorte dos últimos 20 anos, destacamos que em sua gênese residem tanto questões econômicas atinentes ao ramo em específico, incluso suas ligações com o cenário internacional, as conjunturas econômicas que marcaram diferentes panoramas de consumo para a população brasileira, providenciando crescimento ou retração para a atividade, bem como questões de cunho sociocultural e demográfico fomentadoras de mudanças na demanda no que envolve os bens consumidos a partir das lojas do ramo.

Neste quadro, a década de 1990 no Brasil, foi um período de transição de uma atividade supermercadista na qual cumulativas ineficiências operacionais e um relativo isolamento das demais ocorrências internacionais deram lugar a um cenário de complexificação das relações concorrenciais com a entrada de capitais estrangeiros (que ocuparam posição de destaque nos desdobramentos diretos e indiretos) e de intensas reorganizações organizacionais e tecnológicas visando sua modernização, propondo um gerenciamento cada vez mais racional do ponto de vista capitalista. Assim, intensificaram-se ações que reordenaram a situação concorrencial do topo da atividade, as relações entre os agentes supermercadistas com seus fornecedores e consumidores, bem como a(s) própria(s) estrutura(s) organizacional(is) intragrupo das empresas do ramo. Estes processos resultaram destacadamente, já nos anos iniciais da década de 2000, no aumento da concentração de participação das vendas, na renovação dos grupos regionais em posição de destaque e na

diversificação das atividades conduzidas pelas empresas que até então eram supermercadistas "mais puras".

Os dados levantados apontam que, por volta de meados da década de 2000, houve uma guinada na conjuntura econômica nacional, com o crescimento da renda e da oferta de crédito ao consumidor, diminuindo históricos entraves financeiros do brasileiro, sobretudo daqueles pertencentes aos segmentos de menor renda. Estas novidades, somadas a mudanças em questões demográficas em estruturação há bastante tempo, como o crescimento absoluto da população urbana, inserida em relações de trabalho e de uso de tempo específicas, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a diversificação dos arranjos familiares, bem como a diminuição dos membros por família, com a remodelação das funções executadas por cada membro em âmbito familiar, junto da prévia ascensão das questões socioculturais relacionadas à sociedade de consumo, com aumento e ressignificação da prática consuntivas, constituíram-se como importantes elementos que promoveram e/ou intensificaram mudanças na prática comercial supermercadista do período recente.

A mudança promovida pelos processos ligados estes fatores sobre o consumo da população refletiu nas variações que caracterizam o período recente do ramo. Em âmbito quantitativo, a primeira delas é o aumento contínuo das vendas e do faturamento nos supermercados, como verificado entre 2004 e 2014, bem como da intensidade da abertura de novas lojas, principalmente aquelas de porte grande (acima de 100 ocupados). Como a variação de tais dados é intimamente ligada à capacidade de consumo da população, consideramos que a relação entre aumento da renda e do crédito do brasileiro no mesmo período não expressa apenas uma correlação, mas uma relação causal. Fora o cenário macroeconômico, práticas diretamente originadas por parte dos agentes supermercadistas, como a desmobilização de ativos imobiliários e a obtenção de empréstimos com bancos públicos, provavelmente contribuíram para o aumento do número de lojas do segmento econômico estudado, permitindo que mais recursos pudessem ser mobilizados para a expansão das redes intragrupo constituídas.

Este aumento no número de lojas do ramo se deu para todas as regiões do país, ainda que aquelas que tinham menos unidades (Centro-Oeste e Norte) tenham tido um maior crescimento percentual, principalmente nas lojas de menor porte, enquanto as regiões em que o ramo era mais consolidado (Sudeste, Sul e Nordeste) tiveram maior crescimento absoluto. Tais dados apontam para uma crescente difusão da atividade supermercadista no território brasileiro no período recente, atenuando seu quadro histórico de concentração espacial nas

regiões mais populosas. Chamamos a atenção do leitor de que, como as variações intra-regionais foram grandes, é recomendável esmiuçar os dados de crescimento/retração da participação no nível das unidades federativas, como expusemos na Tabela 2 (página 158).

Já em âmbito qualitativo duas foram as principais mudanças verificadas, sendo a primeira uma maior adoção por parte do consumidor de novos itens (maior gama de produtos importados, naturais, artesanais, de apelo saudável, de preparo rápido, prontos e de marcas mais famosas e maior preço/qualidade), constatando-se a ascensão de práticas individuais mais sofisticadas e alinhadas com o padrão globalizado de consumo, requisitando por parte dos supermercados intensivas alterações no portfólio a venda, culminando, por vezes, inclusive na troca de bandeiras de lojas por outras mais elitizadas.

O segundo processo foi o de diversificação das estruturas intragrupo (multicanal, multiformato e de múltiplas atividades econômicas) com a incorporação de canais não presenciais de venda às operações consolidadas, seguindo as mudanças no empenho do tempo individual e familiar por parte do consumidor que aceita pagar um pouco a mais para aumentar a comodidade de suas compras, além de diferentes tipos de lojas, como supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço, buscando adequar-se às diferentes demandas, ampliando o leque de clientes e situações de consumo contempladas na esfera intragrupo e, também, de atividades em ramos como de postos de combustíveis, drogarias, restaurantes, dentre outros, intensificando o conceito de "*one stop shopping*".

Após o arrefecimento da rodada de fusões/aquisições no início da década de 2000, que provocou no topo da atividade supermercadista um aumento nas descontinuidades entre os maiores agentes de capital estrangeiro e de capital nacional sobreviventes, é possível dizer que a estrutura concorrencial do topo da atividade vem passando um período de maior estabilidade, sendo capitaneada por empresas de capital estrangeiro (Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart, Cencosud, além do Makro e do Dia%), seguidas por importantes empresas ao menos majoritariamente compostas por capital nacional e atuação regional. Nesse sentido, a análise dos dados dos agentes com faturamento acima de R$ 1 bilhão em 2014 nos permitiu verificar que as diferenciações operacionais do conjunto de agentes do topo do ramo supermercadista brasileiro no período recente expressam a presença de dois conjuntos distintos de empresas, ESAIs e ESARs, respectivamente.

De forma complementar a estes e provavelmente representando o maior número de lojas do ramo, encontram-se empresas regionais de menor porte e empresas locais, inclusive

aquelas com operação unilocalizada, melhor observáveis nas escalas do espaço urbano e mais responsáveis pela condução de unidades de pequeno porte.

As empresas supermercadistas com atuação internacionalizada são comandadas por capital estrangeiro e possuem uma quantidade muito maior de lojas, fato este que possibilita a constituição de uma rede intragrupo de maiores extensões. Com isso, tais grupos atingem múltiplos estados com suas operações, ainda que nestes, suas unidades estejam dispostas de maneira pontual e seletiva, geralmente concentrando lojas (mais de cinco unidades em cada mercado) em municípios que sejam ao menos capitais regionais A ou B e com população interna de 500.000 habitantes, sobretudo, em capitais estaduais, ainda que sejam relativamente comuns também naqueles que são capitais regionais C e que tenham ao menos 250.000 habitantes. É importante ressaltar que, mesmo tendo um considerável aumento no faturamento entre 2007 e 2014, bem como sendo as empresas em que as ações multicanal, multiformato e de múltiplas atividades econômicas estejam comumente mais consolidadas, sua participação nas vendas do ramo vêm caindo lentamente na última década, perdendo fatias de mercado para as empresas menores, inclusive as ESARs, rompendo a tendência de acentuação da concentração das vendas verificada entre meados das décadas de 1990 e 2000.

Já as atuais grandes empresas supermercadistas com atuação regional, contam com níveis de faturamento, número de lojas (e dispersão da rede intragrupo) muito aquém das empresas internacionalizadas, tendo sua presença restrita a um ou poucos estados, ainda que o volume de suas operações as coloque como pertencentes ao topo do ramo supermercadista brasileiro. Seu crescimento entre 2007 e 2014 foi comumente superior ao verificado para as ESAIs, principalmente no que envolve o faturamento, ainda que as ações de expansão da rede intragrupo que conduzem, tática que se mostrou a mais efetiva na ampliação do seu faturamento, seja geralmente de caráter orgânico, sem a aquisição de concorrentes, e sejam geralmente menos diversificadas em sua estrutura organizacional, centrando-se em super/hipermercados.

Quanto ao comportamento espacial na rede urbana brasileira, as ESARs tem presença notória em mercados volumosos, sobretudo naqueles que historicamente não receberam grandes atenções das empresas estrangeiras, como as capitais estaduais de menor população ou de regiões mais longínquas dos grandes centros nacionais consolidados, bem como cidades médias, tanto é que suas maiores concentrações de lojas estão em capitais regionais A e B com população acima de 300.000 habitantes, nos quais não raro exercem protagonismo concorrencial. Além disso, ressaltamos que as empresas supermercadistas de atuação regional

também estão proporcionalmente mais presentes que as empresas internacionalizadas em mercados de menor população e centralidade. De sua disposição de lojas extraímos dois padrões de concentração espacial das atividades: 1) empresas em que mais de 50% das lojas encontra-se em capitais estaduais ou a até 100 quilômetros destas; 2) empresas em que mais de 50% das lojas estão distantes mais de 100 quilômetros das capitais estaduais.

Em síntese, estes são os motivos pelos quais afirmamos que o ramo supermercadista brasileiro passou por uma fase diferenciada no período recente, notadamente após os primeiros anos da década de 2000, de início por conta da proeminência da continuidade de desdobramentos das ações de reorganização intrasetorial da década de 1990, sendo posteriormente reforçada pelo início de uma conjuntura econômica nacional favorável que intensificou a prática consuntiva.

Referências bibliográficas do capítulo

ALVES. José Eustáquio Diniz. **O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/artigo_112_a_reducao_do_hiato_de_genero_nas_taxas_de_atividade_no_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

_____; CAVENAGHI, Suzana. **Tendências demográficas, dos domicílios e das famílias no Brasil**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/tendencias_demograficas_e_de_familia_24ago12.pdf>. Acesso em 18 out. 2015.

BACELLAR. Fátima Cristina Trindade; GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida; MIRANDA, Liliana Carneiro. **Homens vão às compras no supermercado**: atitudes, opiniões e hábitos. In: IX Seminários em Administração, n.9, 2006, São Paulo. Anais do IX Seminários em Administração. São Paulo, 2006, p. 1-16.

BARBOSA. Ana Luiza Neves de Holanda; CAMPOS, André Gambier; AMORIM, Brunu Marcus Ferreira; JAYME, Henrique Tadeu de Pina. **Trabalho e renda. In: Boletim Políticas Sociais: Acompanhamento e análise (IPEA)**, Brasília, v. 1, n. 23, p. 316-353, 2015.

BARBOSA, Lívia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2004. 68 p.

BARONE. Francisco Marcelo; SADER. Emir Sader. Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. **Revista de administração pública (FAE/FGV)**, Rio de Janeiro, v.42, n.6, p. 1249-1267, nov-dez. 2008.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70. 2005. 212 p.

_____. **O sistema de objetos**. São Paulo: Perspectiva, 2006. 230 p.

BELIK, Walter; SILIPRANDI, Emma. Hábitos Alimentares, Segurança e Soberania Alimentar. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTEIRO, Maria Inês.

(Orgs.). **Qualidade de Vida: Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI**. Campinas: Ipes editorial, 2010, p. 187-196.

BLEIL, Susana Inez. O padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. **Cadernos de Debate**, Campinas, V. 6, 1-25, 1999.

BRASIL. Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.820.htm>. Acesso em: 03 dez. 2015.

_____; Lei nº 10.735, de 11 de setembro de 2003. Dispõe sobre o direcionamento de depósitos à vista captados pelas instituições financeiras para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores, autoriza o Poder Executivo a instituir o Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social - PIPS, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.735.htm> Acesso em: 03 dez. 2015.

_____. Lei nº 12.382, de 25 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre o valor do salário mínimo em 2011 e a sua política de valorização de longo prazo; disciplina a representação fiscal para fins penais nos casos em que houve parcelamento do crédito tributário; altera a Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996; e revoga a Lei nº 12.255, de 15 de junho de 2010. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12382.htm>. Acesso em: 03 dez. 2015.

_____. Ministério da fazenda. **Economia Brasileira em Perspectiva**. 2010. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economiab rasileira/edicoes/Eco nomia-Brasileira-Em-Perpectiva-Jun-Jul10.pdf>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. Ministério da fazenda. **Economia brasileira em perspectiva** - Edição especial dezembro 2014. 2014b Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/area-destaqu es/economia-brasileira-em-perspectiva-30.12.2014>. Acesso em: 12 out. 2015.

_____. Resolução nº 3109, de 31 de agosto de 2005. Dispõe acerca da realização de operações de microfinanças destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/bus ca/downloadNormativo.asp?arqu ivo=/Lists/Normativos/Attachments/46568/Res_3109_v5_L.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2015.

CAMPOS. Ivan Carneiro de; MACEDO. Marcelo Alvaro da Silva; FERREIRA, Marcelo Sales**. Análise do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVI, 2006, Fortaleza. Disponível em: <http ://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530357_7276.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2016.

CLEPS, Geisa Deise Gumiero. **Estratégias de reprodução do capital e as novas espacialidades urbanas: o comércio de auto-serviço em Uberlândia** (MG). 2005. 312 fls. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro. 2005.

CNI. **INC** - Índice nacional de expectativa do consumidor. Brasília: CNI. 2015. 22p.

CONSUMERS INTERNATIONAL. 201?. **The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?.** Disponível em: <http:// www.consumersinternational.org/media/1035307/summary,%20the%20relationship%20between%20supermarkets%20and%20suppliers.pdf>. Acesso em: 07. jan. 2015.

COSTA, Armando João Dalla. A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do pão de açúcar. **Cadernos da escola de negócios da Unibrasil**. Curitiba, v.1, n. 2, p. 65-84, jan-jun. 2004.

_____. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Análise Econômica. Porto Alegre**, v. 23, n. 44, p. 189-215, Set. 2005.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987. 197 p.

DIEESE. **Nota técnica nº 135** - A evolução do crédito na economia brasileira 2008 - 2013. São Paulo: DIEESE, 2014a. 31 p.

_____. **Nota técnica nº 136** - A política de valorização do Salário Mínimo: persistir para melhorar. São Paulo: DIEESE, 2014b. 14p.

FREITAS, Maria Cristina Penido de; PRATES, Daniela Magalhãs. O mercado de crédito no Brasil: tendências recentes. In: BIASOTO JUNIOR, Geraldo; NOVAIS, Luis Fernando; FREITAS, Maria Cristina Penido de. (Org.). **Panorama das Economias Internacional e Brasileira: dinâmicas e impactos da crise global**. São Paulo: Fundap, 2009, p. 215-234.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp. 1992. 178 p.

GOMES, Vinicius Biazotto. **A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR).** 2013. 200 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

GPA. **Relatório Anual 1999.** São Paulo, Edelman. 1999. 48 p.

_____. **Relatório Anual 2005**. São Paulo, Edelman. 1999. 97 p

_____. **Relatório Anual 2007**. São Paulo, Silvia Martinelli. 2007. 79 p.

_____. **Relatório Anual e de sustentabilidade 2010**. São Paulo: Ernst & Young Terco . 2010. 129 p.

_____. **Apresentação corporativa**. GPA. São Paulo: 2014a. 28 p.

GREGÓRIO. Carolina Andrea Garisto. **Método para análise da oportunidade de imobilização em imóveis corporativos**. 344 fls. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GUALDESSI, Lilian Waschburguer. **Influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica, na rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia Ltda**. 2003.

126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

HOFFMANN. Rodolfo. Elasticidades-renda das despesas e do consumo de alimentos no Brasil em 2002-2003. In: **Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas**. Brasília: IPEA, 2007. P. 463-485.

HUBNER, Ricardo. **Na intimidade do sucesso**. Curitiba: Edição Ricardo Hubner, 2009. 268 p.

IBGE. **Regiões de Influência das Cidades.** 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/regic.shtm?c=7>. Acesso em 07 mar. 2014.

IPEA. **Comunicados do IPEA nº 155** - A década inclusiva (2001-2011): Desigualdade, pobreza e políticas de renda. Brasília: IPEA, 2012. 44p.

_____. **Comunicados do IPEA nº 159** - Duas décadas de desigualdade e pobreza no Brasil medidas pela Pnad/IBGE. Brasília: IPEA, 2013. 47p.

LAZZARINI. João Carlos. **Definição do sortimento-profundidade nos supermercados brasileiros: influência nas vendas e critérios utilizados**. 2012. 255 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012.

MATTOSO. Jorge. **O Brasil desempregado** - Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90. São Paulo: Fundação Perseu Ábramo, 1999. 49 p.

MINADEO. Roberto; CAMARGOS, Marcos Antônio. Fusões e aquisições no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências de Administração**. Florianópolis, v. 11, n. 24, p. 102-135, mai/ago 2009.

NERI. Marcelo Cortês (Coord). **De volta ao país do futuro**: projeções, crise européia e a nova classe média: Rio de Janeiro, FGV, 2012. 60 p.

NOVELLI. José Marcos Nayme. A questão da continuidade da política macroeconômica entre o governo Cardoso e Lula (1995-2006). **Revista Sociologia Política**. v. 28, n. 36, p. 227-240. jun. 2010.

PAULANI. Leda Maria. Brasil delivery: A política econômica do Governo Lula. **Revista de Economia Política**, v. 23, n.4, p.58-73. out-dez. 2003.

PIETROCOLLA, Luci Gati. **Sociedade de consumo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Global. 1989. 123 p.

PORTO. Roseli Morena. **Varejo multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. Tese (Doutorado em administração de empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

RIPSA. **Razão de Informações Para a Saúde. Razão de dependência**. 2016. Disponível em: <http://www.ripsa.org.br/fichasIDB/pdf/ficha_A.16.pdf>. Acesso em: 18. Abr. 2016.

SANDRONI. Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999. 649 p.

SCHLINDWEIN. Madalena Maria. **Consumo domiciliar de alimentos**: influência de fatores socioeconômicos e do custo de oportunidade do tempo da mulher. Dourados: UFGD Editora, 2014. 120 p.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010**. 2. ed. Brasília: [S.n], 2010. 206 p.

SILVA; João Kleber Teixeira; LIMA, Maria Helena Palmer. **Evolução do marco legal da criação de municípios no Brasil**. 2012. Disponível em: < ftp://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_territorial/divisao_territorial/evolucao_da_divisao_territorial_do_brasil_1872_2010/evolucao_do_marco_legal_da_criacao_de_municipios_no_brasil.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.

SILVA. Carlos Henrique Costa da. As grandes superfícies comerciais: os hipermercados Carrefour no Brasil. **GEOUSP**, São Paulo. v.1, n.14, p. 89-106. 2003b.

SILVA. Silvio Lummertz. **Estratégias empresariais**: O caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

SILVEIRA. Marcos Antonio Coutinho da; MOREIRA. Ajax Reynaldo Bello Moreira - **Texto para discussão 1997** - Taxa de poupança e consumo no ciclo da vida das famílias brasileiras: evidência microeconômica. Brasília: IPEA, 2014. P. 1-54.

SINGER. André. A segunda alma do Partido dos Trabalhadores. **Novos estudos CEBRAP**. n. 88. nov. 2010.

SMITH, Neil. **Desenvolvimento Desigual**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988. 250 p.

SOJA, Edward. **Geografias pós-modernas** - A reafirmação do espaço na teoria social crítica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 324 p.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986. 408 p.

SOUSA, Guilherme Moreira de. **A produção do espaço urbano em Presidente Prudente-SP**: Estudo sobre o setor de super e hipermercados. Relatório Científico. Presidente Prudente. 2013.

STILMAN, Meyer. **O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo**. São Paulo: Edusp, 1962. 378 p.

SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS. v. 36, n. 407. abr. 2010.

_____. São Paulo: ABRAS. v. 40, n. 454. abr. 2014.

SUPERVAREJO. Uma chance para crescer. **Supervarejo**, São Paulo, v. 1, v. 67. P. 20-26, jan/fev. 2006.

TEIXEIRA. Rodrigo Alves; PINTO, Eduardo Costa. A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: Dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico, **Textos para discussão Instituto de Economia UFRJ**, v. 006, n.1. 2012.

TOOLBOX TM. **Homens vão às compras** - um estudo sobre o comportamento e as preferências do homem no ponto de venda. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/rossinigomes/pesquisa-toolboxtm-homem-vo-mais-s-compras>. Acesso em 20 out. 2015.

WALMART. **Relatório de sustentabilidade 2014**. Walmart: São Paulo, 2014. 64 p.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas na *internet*

ABRAS. **Pequeno varejo cresce acima da média do mercado e players criam novos formatos de loja**. 2013. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=39213>. Acesso em: 03 out. 2015.

ABRAS. **Ranking ABRAS/SuperHiper 2015 mostra os grandes números do setor e as maiores empresas**. 2015. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>. Acesso em: 12 jul. 2015.

_____. **Ganhando terreno com menos pressão no acelerador**. 2015a. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>. Acesso em: 22 out. 2015.

_____. **Grupo Muffato reinaugura atacarejo em Foz do Iguaçu**. 2015b. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=53228>. Acesso em: 08 jul. 2016.

_____. **Grupo Carvalho, do Piauí, Busca sócio**. 2014. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=47323>. Acesso em: 19 jan. 2016.

ANGELONI. **Lojas**. 2016a. Disponível em: <http://www.angeloni.com.br/lojas/index>. Acesso em: 16 jan. 2016.

APAS. **Sonda investe em postos, marketing e tecnologia**. 201?. Disponível em <http://www.portalapas.org.br/m5_imprime.asp?cod_noticia=9865&cod_pagina=1222>. Acesso em 16 jan. 2016.

APSIS. **Muffato entra na era das vendas virtuais**. 2011. Disponível em: <http://www.apsisconsultoria.com.br/br/noticias/muffato-entra-na-era-das-vendas-virtuais>. Acesso em: 18. jan. 2016.

ASSIS. Nadia de. **Super Nosso lança vendas pela web**. 2013. Disponível em: <http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=3645>. Acesso em: 18 jan. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Calculadora do cidadão**. 2015. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAO/publico/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. Acesso em: 15 out. 2015.

BNDES. **A Empresa**. 2015a. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/>. Acesso em: 29 dez. 2015.

_____. **BNDES Transparente**. 2015b. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/bndestransparente>. Acesso em: 29 dez. 2015.

BOL. **Carrefour quer ser uma das cinco maiores do varejo online do Brasil**. 2010. Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2010/03/01/carrefour-quer-ser-uma-das-cinco-maiores-do-varejo-online-no-brasil.jhtm>. Acesso em: 18 jan. 2016.

BONDE. **Super Muffato compra Fatão**. 2008. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-39--765-20080223>. Acesso em: 11 jan. 2016.

BRASIL. **Mulheres conquistam direitos nos últimos 100 anos**. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/03/mulheres-conquistam-direitos-nos-ultimos-100-anos>. Acesso em 14 out. 2015.

BRDE. **Nova loja marca parceria entre BRDE** e Muffato. 2013. Disponível em: <http://www.brde.com.br/index.php/noticia/mostrar/id/629>. Acesso em: 22 ago. 2015.

BRETAS. **Institucional**. 2016. Disponível em: <http://www.supermercadosbretas.com.br/institucional>. Acesso em: 19 jan. 2016.

CAETANO. José Roberto. **Jogo da sedução**. 2000. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/711/noticias/jogo-de-seducao-m0053339>. Acesso em: 18 jan. 2016.

CAIXETA, Nely. **O imperador do Norte**. 2000. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/727/noticias/o-imperador-do-norte-m0047874>. Acesso em: 07 jan. 2016.

CAMARAPOA. **Câmara homenageia os 75 anos da Companhia Zaffari**. 2010. Disponível em: <http://www2.camarapoa.rs.gov.br/default.php?reg=13220&p_secao =56&di=2010-11-09>. Acesso em: 07. jan. 2016.

CARNIERI. Helena. **Carrefour expande rede de postos de combustíveis**. 2006. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/carrefour-expande-rede-de-postos-de-combustiveis-a8m20g7agl0299rcvq11n0ea6>. Acesso em: 16 jan. 2016.

CARREFOUR. **Grupo Carrefour lança Supeco, formato inédito de atacarejo de conveniência**. 2014b. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/imprensa/grupo-carrefour-lancasupeco-formato-inedito-de-atacarejo-de-conveniencia/>. Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Conheça o Carrefour Drogaria**. 2016a. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/lojas/carrefour-drogaria/conheca-o-carrefour-drogaria>. Acesso em: 16 jan. 2016.

_____. **Grupo Carrefour**. 2016b. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour>. Acesso em: 18 jan. 2016.

_____. **Localize lojas**. 2016c. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/localize-lojas>. Acesso em: 18 jan. 2016.

CARVALHO, Denise. **Wal-Mart paga US$ 300 mi por Bompreço**. 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0203200411.htm>. Acesso em: 29 set. 2015.

CHEARY. Melanie. **Ahold completa venda de supermercados GBarbosa no Brasil**. 2005. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/reuters/2005/01/03/u lt29u38139.jhtm>. Acesso em: 30 set. 2015.

CIDADECANÇÃO. **Nossa história**. 2016. Disponível em: <http://www.cidadecancao.com/Page.aspx?Id=14>. Acesso em: 07 jan. 2016.

COMPER. **Institucional**. 2016. Disponível em: <http://www.comperdelivery.com.br/institucionais/AntesCompra/QuemSomos.aspx>. Acesso em: 06 jan. 2016.

COOP. **COOP amplia serviços para acompanhar tendência de mercado**. 2014. Disponível em: <http://www.portalcoop.com.br/conheca/noticias/coop-amplia-servicos-para-acompanhar-tendencia-de-mercado>. Acesso em 16 jan. 2016.

_____. **COOP inaugura mais um posto de combustível da rede**. 2013a. Disponível em: <http://www.portalcoop.com.br/conheca/noticias/coop-inaugura-mais-um-posto-de-combustivel-da-rede>. Acesso em: 16 jan. 2016.

_____. **COOP recebe novos cooperados e apresenta os benefícios do cooperativismo**. 2013b. Disponível em: <http://www.portalcoop.com.br/conheca/noticias/coop-recebe-novos-cooperados-e-apresenta-os-diferenciais-do-cooperativismo>. Acesso em: 15. abr. 2016.

_____. **Drogarias COOP**. 2016. Disponível em: <http://www.portalcoop.com.br/economize/drogarias-coop>. Acesso em: 16 jan. 2016.

CSD. **Cidade Canção Delivery**. 2015. Disponível em: <http://www2.cidadeca ncao.com/default/index.aspx?Controls=nrJk2yyohpmsLtH0fFJodQ%3d%3d>. Acesso em: 02 fev. 2016.

DGABC. **Coop faz 47 anos com nova loja**. 2001. Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/%28X%281%29S%28dzoscakkh5yvf11hyrtjmaem%29%29/Noticia/305284/coop-faz-47-anos-com-nova-loja>. Acesso em 06 jan. 2016.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Bahamas inaugura segunda loja em Uberlândia**. 2014. Disponível em: <http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=134562>. Acesso em: 08 jul. 2016.

DMA. DMA's **History/Road to success**. 2015. Disponível em: <http://www.grupodma.com.br/?secao=historia&lang=EN>. Acesso em: 07 jan. 2016.

ÉPOCA**. Walmart compra imóveis de hipermercados onde pagava aluguel no Nordeste**. 2011. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,, ERT263005-16355,00.html>. Acesso em: 12 mai. 2016.

_____. **Carrefour anuncia suspensão de seu e-commerce**. 2012. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/12/carrefour-anuncia-suspensao-de-seu-e-commerce.html>. Acesso em: 04 mai. 2015.

ESPM. **Nordestão investe R$ 10 milhões em seu primeiro atacarejo**. 2012. Disponível em: <http://varejo.espm.br/3299/nordestao-investe-r-10-milhoes-em-seu-primeiro-atacarejo>. Acesso em: 08 jul. 2016.

ESTADO DE SÃO PAULO. **Pão de Açúcar compra Supermercados Sé**. 2002. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pao-de-acucar-compra-supermercados-se,20020701p32840>. Acesso em: 28 set. 2015.

_____. **Pão de Açúcar lança dois sites para comércio eletrônico**. 2001. Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2010/03/ 01/carrefour-quer-ser-uma-das-cinco-maiores-do-varejo-online-no-brasil.jhtm>. Acesso em 18 jan. 2016.

_____. **Wal-Mart compra rede Sonae e fica mais perto dos líderes**. 2005. Disponível <em: http://www.mixxer.com.br/estadao/151205_Wal_Mart_compra_rede_Sonae_e_fica_mais_perto_dos_lideres.htm>. Acesso em 15 jan. 2016

EXAME. **Em cima da hora**. 1998. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/673/noticias/em-cima-da-hora-m0046009>. Acesso em: 19 jan. 2016.

FACCINI, Cláudia. **Carrefour erra a mão no segmento de supermercados**. 2011. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/carrefour-erra-a-mao-no-segmento-de-supermercados/n1597245182053.html>. Acesso em: 17 jan. 2016.

FAPESP. **Memória Roda Viva** - Entrevista Abílio Diniz. 1987. Disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/263/entrevistados/abilio_diniz_1987.htm>. Disponível em: 17. Dez. 2015.

FATORBRASIL. **Zona Sul leva gôndola virtual para Niterói**. 2013. Disponível em: <http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=234086>. Acesso em: 18 jan. 2016.

FEA USP. **Custo oportunidade**. 2015. Disponível em: <http://www.fea.usp.br/feaecon//econoteen/custo-de-oportunidade.php>. Acesso em: 18 out. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Gigante Wal-Mart compra lojas do Sonae no Brasil por R$ 1,7 bi**. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u103362.shtml>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. **Carrefour compra Atacadão e se transforma em líder do setor no Brasil**. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uo l.com.br/folha/dinheiro/ult91u116357.shtml>. Acesso em: 18 jan. 2016.

GAZETADOPOVO. **Walmart confirma fechamento de 60 lojas no Brasil**. 2016. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/walmart-confirma-fech amento-de-60-lojas-no-brasil-dulfe0m3e4008rvm4jy6ecwds>. Acesso em: 17 jan. 2016.

GAZZONI. Marina. **Brasileiro substitui itens básicos por sofisticados**. 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2012/05/13/brasileiro-substitui-itens-basicos-por-sofisticados/>. Acesso em: 12 out. 2015.

GBARBOSA. **Lojas**. 2016. Disponível em: <http://www.gbarbosa.com.br/lojas/ ?categoria=4>. Acesso em: 19 jan. 2016.

GIASSI. **Institucional**. 2016. Disponível em: <http://www.giassi.com.br/rede-giassi>. acesso em: 06 jan. 2016.

GIRO NEWS. **Atacado otimizado**. 2013. Disponível em: <http://www.gironews.c om/tv/Video.asp?Video=312>. Acesso em: 18. jan. 2016

_____. **Capital fora dos planos**. 2015. Disponível em: <http://www.girone ws.com/supermercado/capital-fora-dos-planos-29739/>. Acesso em: 18 jan. 2016.

_____. **Super Muffato inaugura auto posto no Paraná**. 2011. Disponível em: <http://www.gironews.com/supermercado/super-mufatto-inaugura-auto-posto-no-parana-11871/>. Acesso em 16 jan. 2015.

GPA. **Nossa história**. 2016. Disponível em: <http://www.gpabr.com/o-grupo/nossa-historia/>. Acesso em: 18 jan. 2016.

_____. **Postos Extra oferecem um ano de combustível grátis para clientes**. 2011. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/postos-extra-oferecem-um-ano-de-combustivel-gratis-para-clientes/>. Acesso em: 16 jan. 2016

GRINBAUM. Ricardo. **Pão de Açúcar quer afastar fama de careiro**. 1998. Disponível em: <http://www.ascarassociados.com.br/imprensa/clipping-paocareiro.ht m>. Acesso em: 18 jan. 2016.

GRUPOCARVALHO. **Grupo Carvalho**. 2016a. Disponível em: <http://grupocarvalh o.com.br/empresa/grupo-carvalho>. Acesso em: 06 jan. 2016.

GRUPOLIDER. **Quem somos**. 2016a. Disponível em: <http://200.242.233.140/g rupolider/sessao/quem-somos>. Acesso em: 06 jan. 2016.

_____. **Onde estamos**. 2016b. Disponível em: <http://200.242.233.140/ grupolider/sessao/onde-estamos>. Acesso em: 16 jan. 2016.

GRUPOZARAGOZA. **O Villarreal**. 2016. Disponível em: <http://www.villarr eal.com.br/o-villarreal/>. Acesso em: 07 jan. 2016.

HEM. Grupo **Super Nosso prepara a inauguração de nove lojas em 2015 e aposta também na venda online**. 2015. Disponível em: <http://www.hojeemdia.com.br/noticias/economia-e-negocios/grupo-super-nosso-prepara-a-inaugurac-o-de-nove-lojas-em-2015-e-aposta-tambem-na-venda-online-1.347964>. Acesso em 07 jan. 2015.

HOJE EM DIA. **Grupo Super Nosso prepara a inauguração de nove lojas em 2015 e aposta também na venda online**. 2015. Disponível em: <http://hojeemdia.com.br/primeiro-plano/economia/grupo-super-nosso-prepara-a-inaugura%C3%A7%C3%A3o-de-nove-lojas-em-2015-e-aposta-tamb%C3%A9m-na-venda-online-1.323920>. Acesso em: 08 jul. 2016.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm> Acesso em: 05 jan. 2015.

_____. **Séries históricas e estatísticas.** 2015a. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>. Acesso em: 17 out. 2015.

_____. **Taxa de desocupação**. 2015b. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.b r>. Acesso em: 18 out. 2015.

_____. **Trabalho e rendimento**. 2015c. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. **Volume de vendas** - Varejo tipos de índice. 2015d. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=2&op=0&vcodigo=MC87&t=volume-vendas-varejo-tipos-indice>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. **Volume de vendas** - varejo índice acumulado de 12 meses. 2015e. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=2&op=0&vcodig o=MC83&t=volume-vendas-varejo-indice-acumulado-12meses>. Acesso em: 20 out. 2015

INFOWESTER. **Carrefour encerra operações de sua loja on-line no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.infowester.com/noticias/carrefour-encerra-operacoes-de-sua-loja-on-line-no-brasil/>. Acesso em: 31 jan. 2016.

ISTOÉ. **Juro do empréstimo à pessoa física atinge 43,2% em julho, o maior percentual desde 2011**. 2014. Disponível em: <http://istoe.com.br/379475_JURO+DO+EMPRESTIMO+A+PESSOA+FISICA+ATINGE+43+2+EM+JULHO+O+MAIOR+PORCENTUAL+DESDE+2011/>. Acesso em: 16 nov. 2016.

JUBILONI, Márcio. **Maior varejista chileno compra GBarbosa**. 2007. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/maior-varejista-chileno-compra-gbarbosa-m0142780>. Acesso em: 05 jan. 2016

_____. Cencosud compra rede de supermercados Prezunic e chega ao Rio. 2011. Disponível em: <exame.abril.com.br/negocios/noticias/CENCOSUD-compra-rede-de-supermercado-prezunic-e-chega-ao-rio>. Acesso em 06 jan. 2016.

LEAL. Fabiana. **Internet muda o hábito de ir ao supermercado**. 2009. Disponível em: <http://tecnologia.terra.com.br/internet/internet-muda-o-habito-de-ir-ao-supermercado ,d1d8887dc5aea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 18 jan. 2016.

MAKRO. **Postos de combustíveis**. 2015. Disponível em: <http://www.makro.com.br/SitePages/postos-de-gasolina.aspx?Filter=ptgas>. Acesso em 02 dez. 2015.

MANO, Cristiane. **Wal-Mart anuncia compra do Bompreço por US$ 300 milhões**. 2004b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/wal-mart-anuncia-compra-do-bompreco-por-us-300-milhoes-m0064362>. Acesso em 29 set. 2015.

MENDES. Andrielle**. Makro quer instalar posto em Natal**. 2013. Disponível em: <http://tribunadonorte.com.br/noticia/makro-quer-instalar-posto-em-natal/261180>. Acesso em: 02 fev. 2016.

MUELLER. Renato. **Receita do Atacadão supera R$ 23 bi**. 2015. Disponível em: <http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/estrategia/item/10963-receita-do-atacadao-supera-r-23-bi-em-2014>. Acesso em: 23 fev. 2016.

MUNHOZ, Vanda. **Cidade Canção incorpora rede de dez lojas**. 2014. Disponível em: <http://digital.odiario.com/economia/noticia/840844/cidade-cancao-compra-rede-de-mercados-paulista/>. Acesso em: 11 jan. 2016.

NAIDITCH, Suzana. **Três garotos e uma rede de 640 milhões**. 2004a. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/822/noticias/tres-garotos-e-uma-rede-de-640-milhoes-m0050326>. Acesso em: 25 ago. 2015.

NEWTRADE. **Savegnago passa a atuar em e-commerce**. 2014. Disponível em: <http://newtrade.com.br/savegnago-passa-atuar-em-e-commerce/>. Acesso em: 18 jan. 2016.

NORDESTÃO. **Nossa história**. 2016a. Disponível em: <http://www.nordestao.com.br/conheca-o-nordestao/>. Acesso em: 06 jan. 2016.

O GLOBO. **Wal-Mart acelera expansão da rede popular Todo Dia**. 2008. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/wal-mart-acelera-expansao-da-rede-popular-todo-dia-3622324>. Acesso em: 06 jan. 2016.

_____. **O Zona Sul chega à Zona Norte: supermercado abre loja com jeito de atacado em Olaria**. 2010. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/o-zona-sul-chega-zona-norte-supermercado-abre-loja-com-jeito-de-atacado-em-olaria-3041617>. Acesso em 08 jul. 2016.

OLIVEIRA, Eulina. **Walmart Brasil fecha 60 lojas e anuncia novo presidente**. 2016. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/carref our-erra-a-mao-no-segmento-de-supermercados/n1597245182053.html>. Acesso em: 16 jan. 2016.

PAGUEMENOS. **Pague Menos inaugura filial em São Paulo**. 2015. Disponível em: <http://www.supermercadospaguemenos.com.br/pdf/loja23_paguemenos_241115.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2016.

_____. **Quem somos**. 2016. Disponível em: <http://www.supermercadospaguemenos.com.br/historia.html>. Acesso em: 07 jan. 2016.

PORTALBRASIL. **Salário Mínimo**. 2015. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/salariominimo.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

PREZUNIC. **Apresentação** Prezunic. 2016. Disponível em: <http://v2.prezunic.com.br/Conteudos.aspx?Categoria=Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Prezunic>. Acesso em: 08 jan. 2016.

QUINTÃO. **Pão de Açúcar avalia compra de drogarias e postos de combustível**. 2010. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pao-de-acucar-avalia-compra-de-drogarias-e-postos-de-gasolina,498719>. Acesso em: 18 jan. 2016.

RAIS/MTE. **Relação Anual de Informações Sociais**. 2015. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>. Acesso em: 03 jan. 2015.

REIS. Carlos Henrique Guedes; BRAGA, Mariana Novaes Linhares Gomes. **Trabalho de "cultura e cidadania**". 2011. Disponível em: <http://www.machadosob rinho.com.br/revista_online/publicacao/resenhas/PainelAcademico02REMS3.pdf>. Aceso em 07 jan. 2015.

RESENDE. Tatiana. **Grupo chileno compra GBarbosa por US$ 380 milhões**. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/paywall/signup-colunista.shtml?http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0811200735.htm>. Acesso em: 19 jan. 2016.

RODIO. Tifany. **Compras on-line crescem nos supermercados da capital**. 2010. Disponível em: <http://economiasc.com.br/compras-on-line-crescem-nos-supermercados-da-capital/>. Acesso em: 18 jan. 2016.

ROLLI, Cláudia. **Melhoria na renda faz lojas do Extra se transformarem em Pão de Açúcar**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/12/1 560131-melhoria-na-renda-faz-lojas-do-extrase-transformarem-em-pao-de-acucar.shtml>. Acesso em: 26 out. 2015.

SAVEGNAGO. **Histórico**. 2015a. Disponível em: <http://www.savegnago.com.br/historico.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.

_____. **Postos de combustíveis**. 2016. Disponível em: <http://www.savegnago.com.br/postos-combustiveis detalhes_8_Posto+de+Combustivel+e+Loja+de+Conveniencia.htm>. Acesso em: 16 jan. 2016.

SILVA, Daniel. **Brasileiro substitui itens básicos por sofisticados**. 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2012/05/13/brasileiro-substitui-itens-basicos-por-sofisticados/>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. **Consumidor vai além do arroz e feijão**. 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2010/10/18/consumidor-vai-alem-do-arroz-e-feijao/>. Acesso em: 25 mai. 2016.

SILVESTRINI, Adriana. **Mais Brasil no Carrefour**. 2014b. Disponível: <http://www.sm.com.br/Editorias/Entrevista/Mais-Brasil-no-Carrefour-24986.html>. Acesso em: 06 abr. 2015.

SIMÕES. Katia. **O desbravador do varejo**. 2009. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1699543-2991,00.html>. Acesso em: 18 jan. 2016.

SINCOVAGA. **Supernosso investe em rede de atacado**. 2012. Disponível em: <http://www.sincovaga.com.br/CT/Noticias/Noticia.aspx?noticia=15755>. Acesso em: 08 jul. 2016.

SONDADELIVERY. **Sobre**. 2016. Disponível em: <http://www.sondadelivery.com.br/delivery.aspx/pagina/sobre>. Acesso em: 06 jan. 2016.

SOUSA, Viviane. **Bom momento para fazer aquisições**. 2015. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/aquisicao-a-hora-e-essa>. Acesso em 30 set. 2015.

SPANI. **O Spani Atacadista**. 2016a. Disponível em: <http://www.spani.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 08 jul. 2016.

SUPERMUFFATO. **Localizador de lojas**. 2016. Disponível em: <http://www.supermuffato.com.br/Institucional/lojas/>. Acesso em: 16 jan. 2016.

SUPERMERCADOSBH. **Institucional**. 2016. Disponível em: <http://www.supermercadosbh.com.br/institucional>. Acesso em: 07 jan. 2016.

SUPERMERCADO MODERNO. **Carrefour inaugura quarta unidade Expess**. 2014c. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Carrefour-inaugura-quarta-unidade-Express-25302.html> Acesso em: 18 jun. 2016.

_____. **Chileno CENCOSUD compra rede mineira Bretas**. 2010. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/chileno-CENCOSUD-compra-rede-mineira-bretas>. acesso em: 19 jan. 2015.

_____. **Ranking Supermercados**. 2015b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38>. Acesso em 12 ago. 2015.

TROVÃO. Renyere. **Procura por carro 1.0 em queda**. 2012. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/automoveis/procura-por-carro-10-em-queda-82n6uvv0phfky95d28mqri6a6>. Acesso em: 13 out. 2015.

UOL. **Carrefour compra lojas do Sonae em SP**. 2005. Disponível em: < http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2005/06/09/ult1913u31093.jhtm>. Acesso em: 28 set. 2015.

WALMART. **Walmart no Brasil**. 2016. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/>. Acesso em: 18 jan. 2016.

ZONASUL. **Quem somos**. 2016. Disponível em: <http://www.zonasulatende.com.br/Quem-Somos/>. Acesso em: 07 jan. 2016.

4. AS EMPRESAS DO TOPO DO RAMO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO. ANÁLISES EXEMPLIFICATIVAS

No Subitem 3.4.1.1 apresentamos a estrutura concorrencial do topo da atual atividade supermercadista brasileira, destacando o conjunto de agentes que interessa ao nosso trabalho. A partir daquela etapa, viemos pontuando as principais características das 26 empresas analisadas, tanto aquelas de atuação internacionalizada quanto as de atuação regional. Nesta parte do trabalho, tomamos as quatro maiores empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs), os grupos Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e Cencosud, além do Makro, bem como cinco das principais empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs), os grupos Angeloni, Condor, CSD, Muffato e Savegnago para estuda-las mais profundamente.

Lembramos que a escolha de tais agentes se deu em função de que nossa pesquisa inicialmente se voltava à compreensão da atividade supermercadista das cidades de Londrina (PR), Maringá (PR), Ribeirão Preto (SP) e São José do Rio Preto (SP). Sendo assim, além das empresas internacionalizadas, os grupos acima destacados eram os únicos estudados, pois cumpriam todos os requisitos dos agentes do topo do ramo supermercadista e, inclusive, operavam nestes mercados. Ocorre que esta foi a segunda parte do trabalho a ser redigida, muito antes do Capítulo 3, e, até aquele momento, nossa pesquisa continuava se direcionando a tais cidades. Foi apenas após o término desta etapa e com os encaminhamentos que nos levaram a abordar o ramo supermercadista na rede urbana brasileira como um todo que as novas demandas requisitaram a ampliação do número de agentes estudados, tanto ESAIs, tanto ESARs.

Foram basicamente dois os motivos deste aumento: 1) abandonando o estudo das quatro cidades e excluindo o requisito de nelas operar, não havia mais razões para desconsiderar as demais empresas que compartilhavam as características das ESAI e ESARs estudadas e que tinham sido deixadas de lado pelo simples fato de não estarem presentes naqueles mercados; 2) um estudo que se debruçasse sobre a dimensão nacional nesse ramo não poderia, no caso brasileiro, centrar-se em apenas parte dos agentes internacionalizados, deixando de lado o Grupo Cencosud, bem como, precisaria ter ampliado escopo nas empresas de atuação regional, tendo em vista as grandes distinções das realidades estaduais e regionais apresentadas nos capítulos 3 e 6. Se antes as cinco ESARs estudadas, a lembrar, os grupos Angeloni, Condor, CSD, Muffato & Savegnago, eram representativas da totalidade das operações deste tipo das quatro cidades, com a ampliação da escala analítica essa parte do

trabalho não respondia mais as questões suscitadas para os mercados nos quais elas não possuíam lojas.

Sendo assim, o Subitem 3.4.1.1 no qual abordamos a estruturação do topo da atual atividade supermercadista acabou contando com a análise de um maior número de agentes, enquanto esta parte foi mantida por termos nela realizado um estudo mais aprofundado de um conjunto menor de empresas, trazendo dados e informações não disponíveis para os demais grupos. Além disso, os mercados de São José do Rio Preto (SP) e especialmente Londrina (PR), Maringá (PR) e Ribeirão Preto (SP) se mostraram muito importantes para os agentes do topo do ramo supermercadista, que neles contam com uma grande quantidade de lojas, assim, manter esta análise no trabalho final, significaria apresentar importantes informações sobre alguns dos maiores mercados do país para o ramo estudado.

A totalidade de grupos que compreendemos na classe das ESARs está contida no Quadro 11 (página 185). Elas compartilham uma série de características que não permitem outro enquadramento a não ser no topo do ramo supermercadista, a saber, organização burocrática, operações intensivas em capital e tecnologia, atividades projetadas para fora com distribuição seletiva na rede urbana, e, sobretudo, uma busca contínua e crescente pela acumulação. No entanto, as distinções que circunscrevem a capacidade econômica das ESARs e das ESAIs, é o mais importante fundamento diferenciador das atividades entre esses conjuntos e todas as características que as distinguem são direta ou indiretamente ligadas a ele.

Tendo, desse modo, o fundamento diferenciador, quer seja, as distintas capacidades de investimento das empresas de cada conjunto, faz-se necessário contextualizar como ele interfere na produção de dois agrupamentos de empresas dentro do topo do ramo analisado. Chamamos a atenção que é na escala de atuação e na diversificação das atividades que o fundamento diferenciador mais se expressa, com as empresas internacionalizadas possuindo maior quantidade de lojas, bem como uma mais extensa rede intragrupo, distribuída nas escalas nacional e internacional, ao passo que os grupos regionais contam com um menor número de lojas, resultando em uma abrangência mais restrita das operações. Além da menor dispersão espacial, lembramos nosso leitor dos dois padrões de concentração operacional das empresas regionais, que são: 1) concentração nas capitais estaduais e adjacências (municípios distantes até 100 quilômetros dessas capitais) e; 2) concentração em mercados distantes de capitais estaduais, em municípios a mais de 100 quilômetros das capitais estaduais, conforme desenvolvemos no Tópico 3.4.1.2.2.

Essa dispersão seletiva, mas com maior restritividade em termos de distribuição espacial, que caracteriza as operações dos agentes de atuação regional em relação aos de atuação internacionalizada, é complementada por diferentes graus de diversificação das atividades. Enquanto as ESAIs comumente possuem uma atuação consolidada nos âmbitos multiformato, multicanal e em outras atividades comerciais correlatas, as ESARs, via de regra, mesmo com crescente tendência a também seguir tais preceitos, continuam concentrando grande parte de suas operações apenas no ramo supermercadista, sobretudo com super/hipermercados, ainda que algumas poucas empresas deste conjunto também destaquem no comércio virtual e em atividades de drogarias e postos de combustíveis, como analisamos no Item 3.5.2. A restrição na diversificação das atividades, somado à menor dispersão de suas lojas lhes implica uma menor capacidade de atender as demandas do consumidor e, com isso, diminui as possibilidades de extração de lucro por parte de suas empresas, considerando a escala nacional, no entanto, nos mercados em que possuem maior presença, ressaltamos que as empresas regionais devam exercer ações significativas frente à população, vide suas proeminentes concentrações de lojas em dados mercados (Tabela 4, página 193).

4.1. Empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs)

Complementando os expostos realizados no Tópico 3.4.1.2.2, no qual apresentamos as empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs), a seguir analisamos um conjunto de empresas supermercadistas de atuação regional. Como colocado, nesta parte abordamos apenas aquelas com presença nas cidades que outrora eram o foco de nossa pesquisa inicial, assim sendo, lembramos que todos os grupos regionais possuem ações concentradas nos estados de Paraná, Santa Catarina e São Paulo, ainda que as demais empresas de atuação internacionalizada operem em múltiplas regiões do país. Tais empresas possuem atividades bastante diversas, tanto no que tange aos modelos de lojas operados, quanto no que envolve a disposição espacial de sua rede intragrupo, em questões como a distância de suas lojas do centro de distribuição, quais são os mercados de maiores concentrações das atividades e o ritmo histórico de crescimento das operações.

4.1.1. A. Angeloni & Cia. Ltda

De acordo com Silva (2008), o grupo A. Angeloni & Cia. Ltda., (Grupo Angeloni) foi fundado em 1958 com a abertura de uma pequena fiambreria em Criciúma (SC), por Antenor Angeloni, em sociedade com um comerciante local, importando de São Paulo (SP) o

atendimento por autosserviço, até então inédito no estado. Após comprar a parte do antigo sócio, Antenor se associou com o irmão, Arnaldo Angeloni, em 1965, abrindo a segunda unidade, em 1966 em Criciúma e a primeira fora da cidade sede, em 1969 em Balneário Rincão (SC). Seus primeiros supermercado e hipermercado foram inaugurados respectivamente em 1972 e 1978[124], ambos em Criciúma (SC) (SILVA, 2008), demostrando um crescimento inicialmente lento, mas logo projetado em âmbito regional.

Além das lojas supermercadistas, esta empresa opera dois sítios no comércio virtual[125]. No comércio presencial suas ações no segmento supermercadista são complementadas por oito postos de combustíveis e 24 drogarias, iniciados respectivamente em 1988 e 1997 (SILVA, 2008, p, 128-132), sendo que alguns desses estabelecimentos são instalados em separado de super/hipermercados (ANGELONI, 2015). Suas 27 lojas da atividade supermercadista são classificadas de acordo com dois tipos, segundo definição da própria empresa: a) supermercados, que são lojas com área de venda de até 4.000 metros quadrados e portfólio de cerca de 18.000 itens e; b) supercenters, equivalentes aos hipermercados, com área de venda superior a 4.000 metros quadrados (SILVA, 2008). O Grupo Angeloni não possui supermercados de vizinhança e atacados de autosserviço e nem bandeiras destacadas para unidades de vizinhança. Seus supermercados e farmácias são atualmente suportados por um centro de distribuição inaugurado em 2006 às margens da Rodovia Federal BR-101, no município de Porto Belo (SC), contando com área útil de 38 mil metros quadrados (SILVA, 2008, p. 120).

De acordo com dados de Supermercado Moderno (2015b), as operações em 27 super/hipermercados e com 8.501 funcionários garantiram ao Grupo Angeloni um faturamento de cerca de R$ 2,3 bilhões em 2015, colocando-o como 13ª maior empresa supermercadista do país e quarta maior da Região Sul. Apesar de ser o agente com o menor número de lojas dentre as empresas estudadas neste capítulo, seus estabelecimentos possuem quase 4.000 metros quadrados de área de venda em média (Quadro 2, página 28), denotando operações de grandes extensões. Outro dado de destaque é a elevada quantidade de funcionários por loja. Conforme apresentado na Figura 30 e no Quadro 16, o Grupo Angeloni possui atualmente operações distribuídas por 17 municípios, contando com unidades em dois estados, no Paraná, que conta com quatro de suas lojas, e Santa Catarina, com 23 delas, especialmente na porção litorânea e em algumas de seus municípios mais populosos, como

[124] Em 1969 o Angeloni abriu um mercado em Balneário Rincão (SC), que operou apenas no verão.
[125] O grupo vende bens de consumo duráveis no endereço: <http://www.angeloni.com.br/eletro/index> e bens de consumo não duráveis no endereço: <http://www.angeloni.com.br/super/>.

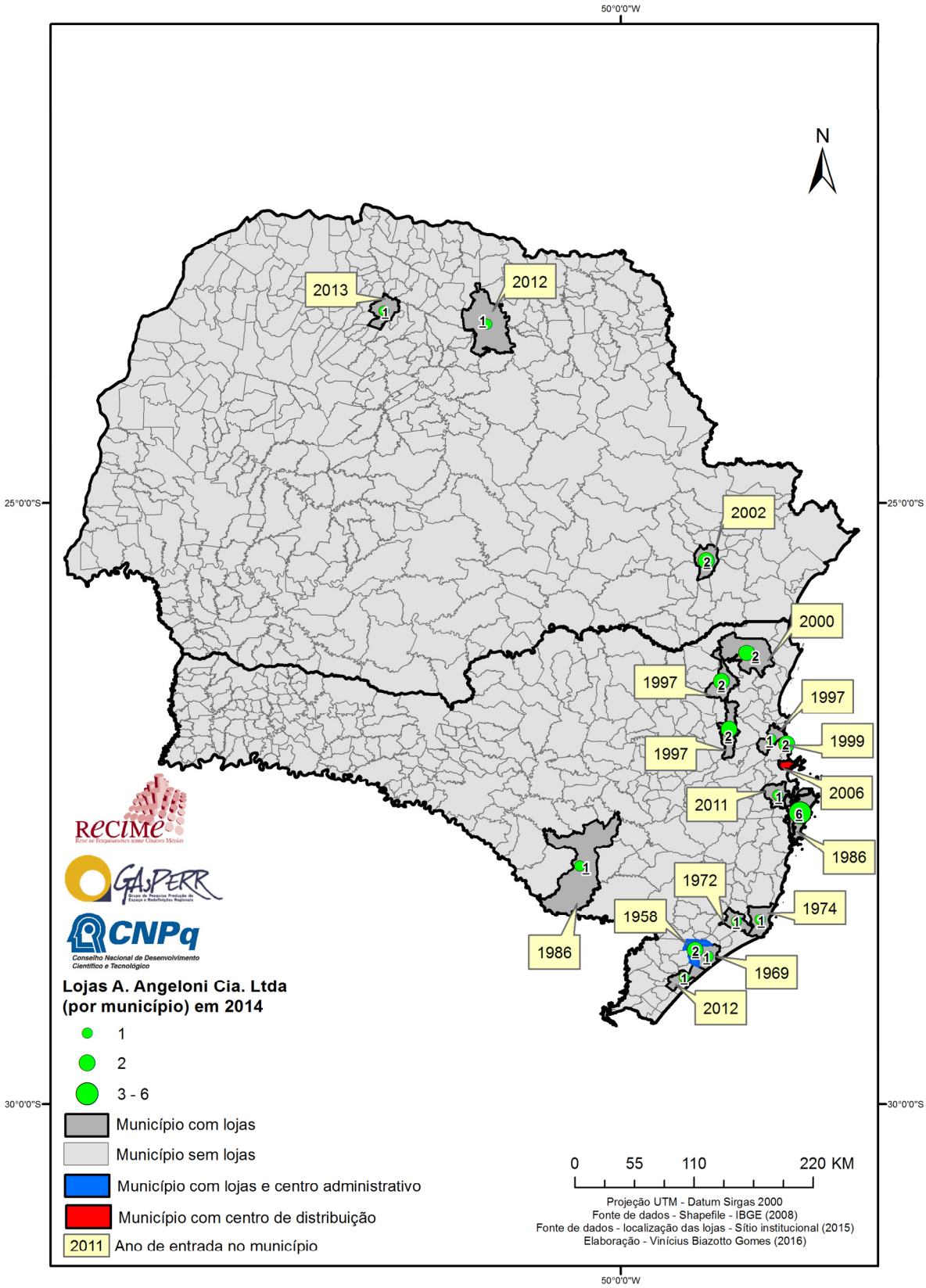
Joinville, Florianópolis, Blumenau, São José e Itajaí, nas quais, com exceção da capital catarinense, possuem uma pequena quantidade de lojas.

Quadro 16: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo A. Angeloni e Cia Ltda. 2015.

Município	Estado	Ano de entrada	População	Classificação REGIC	Número de lojas
Criciuma	SC	1958	202.395	Capital Regional C	2
Balneário Rincão	SC	1969	11.628	-	1
Tubarão	SC	1972	101.284	Centro Sub-regional A	1
Laguna	SC	1974	43.979	Centro Local	1
Florianópolis	SC	1983	453.285	Capital Regional A	6
Lages	SC	1986	158.961	Centro Sub-regional A	1
Blumenau	SC	1992	329.082	Capital Regional B	2
Jaraguá do Sul	SC	1997	156.519	-	2
Balneario Camburiu	SC	1999	120.926	Centro Sub-regional B	2
Joinville	SC	2000	546.981	Capital Regional B	2
Itajai	SC	2001	197.809	Centro Sub-regional A	1
Curitiba	PR	2002	1.848.946	Metrópole	2
Biguaçu	SC	2011	62.383	-	1
Araranguá	SC	2012	64.405	Centro Sub-regional B	1
Londrina	PR	2012	537.566	Capital Regional B	1
Maringá	PR	2013	385.753	Capital Regional B	1
Total - 16 Municípios	2 Estados	-	5.221.902	-	27

Fontes: Sítio institucional (2015), Silva (2008), Guedes (2013), Almeida (2012), Kafruni (2011), Ludwig (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 30: Distribuição das unidades do A. Angeloni & Cia. Ltda. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A constituição de sua rede intragrupo se deu de forma relativamente concentrada espacialmente até o início da década de 1980, quando o grupo estendeu suas operações à Florianópolis (SC), localizada a 199 quilômetros de Criciúma (SC), e que, segundo Silva (2008, p. 145) representou um marco estratégico para a empresa, com a primeira loja gerida "longe dos olhos" do proprietário. No entanto, a fala de Arnaldo Angeloni, Vice-presidente do conselho do Grupo Angeloni, em entrevista para Silva (2008, p. 141) expressa que a expansão para Florianópolis (SC) tem significados ainda mais importantes. Segundo ele:

> Tubarão foi o primeiro salto e veio Florianópolis, pois as redes da época não investiam na cidade e nós aproveitamos a oportunidade. Com a instalação da primeira loja e com a aceitação passamos a dominar o mercado. De Florianópolis foi só crescer. Com o apoio da indústria que também queria evitar a concentração de redes, enfrentamos os grandes concorrentes e acho que nos saímos muito bem.

Conforme tal fala, a exploração do público consumidor de Florianópolis (SC), até então pouco explorado pelas redes da época, impulsionou o crescimento do grupo, tanto é que hoje a capital conta com seis lojas, número superior à todos os demais mercados em que opera. Além disso, a partir deste município a empresa expandiu suas operações para uma série de mercados do estado, preferencialmente no sentido Norte e para aqueles com expressiva população, majoritariamente de forma orgânica, ainda que algumas pequenas operações do segmento também tenham sido adquiridas com o passar dos anos (SILVA, 2008).

No início da década de 2000, ocorre a instalação de sua primeira loja fora de Santa Catarina, em Curitiba (PR), mercado que até o final da década de 1990, se caracterizava pela grande participação de supermercados de origem local como o Condor, o Mercadorama, o Parati, dentre outros, nela instalando sua loja mais distante na rede intragrupo. Por último, na década de 2010, a abertura de lojas em Londrina (PR) e Maringá (PR), estende sobremaneira o alcance da sua rede. Estes dois são respectivamente o terceiro e quinto centros urbanos mais populosos com seus estabelecimentos e são classificados conforme IBGE (2008) como capitais regionais B, segundo maior nível de centralidade em que o grupo opera.

Em suma, a rede intragrupo do Angeloni foi ampliada com o passar dos anos majoritariamente no sentido Norte de Santa Catarina, visando mercados com grande população e com centralidade considerável (capitais regionais e centros sub-regionais). Em tal expansão, a empresa encontrou grande base operacional, sobretudo em Florianópolis (SC), mercado até então pouco explorado por redes consolidadas. Nos anos mais recentes, suas ações cresceram em diversidade funcional, com a adoção de novas atividades econômicas e

canais de venda, bem como diversidade espacial, com a inauguração de lojas também no estado do Paraná.

4.1.2. Condor Super Center Ltda

O Condor Super Center Ltda., (Grupo Condor) foi fundado em Curitiba (PR), em 1974, por Pedro Joanir Zonta, que adquiriu um pequeno supermercado (com 110 metros quadrados de área de venda) instalado em um prédio alugado, onde permaneceu até 1975, quando o transferiu para a primeira loja própria (HUBNER, 2009). A abertura da segunda unidade se deu em 1979 e, a seguir, o grupo cresceu rapidamente, tendo, já no fim de 1982, seis lojas e um depósito central (HUBNER, 2009). Ainda que a primeira loja fora de Curitiba (PR) tenha sido instalada em 1981, na vizinha Araucária (PR), chama a atenção que já em 1986 o grupo expandiu suas operações para Apucarana (PR), localizada a 364 quilômetros da capital paranaense (HUBNER, 2009), deixando inicialmente de lado os mercados de Londrina (PR) e Maringá (PR), de porte populacional e centralidade superiores.

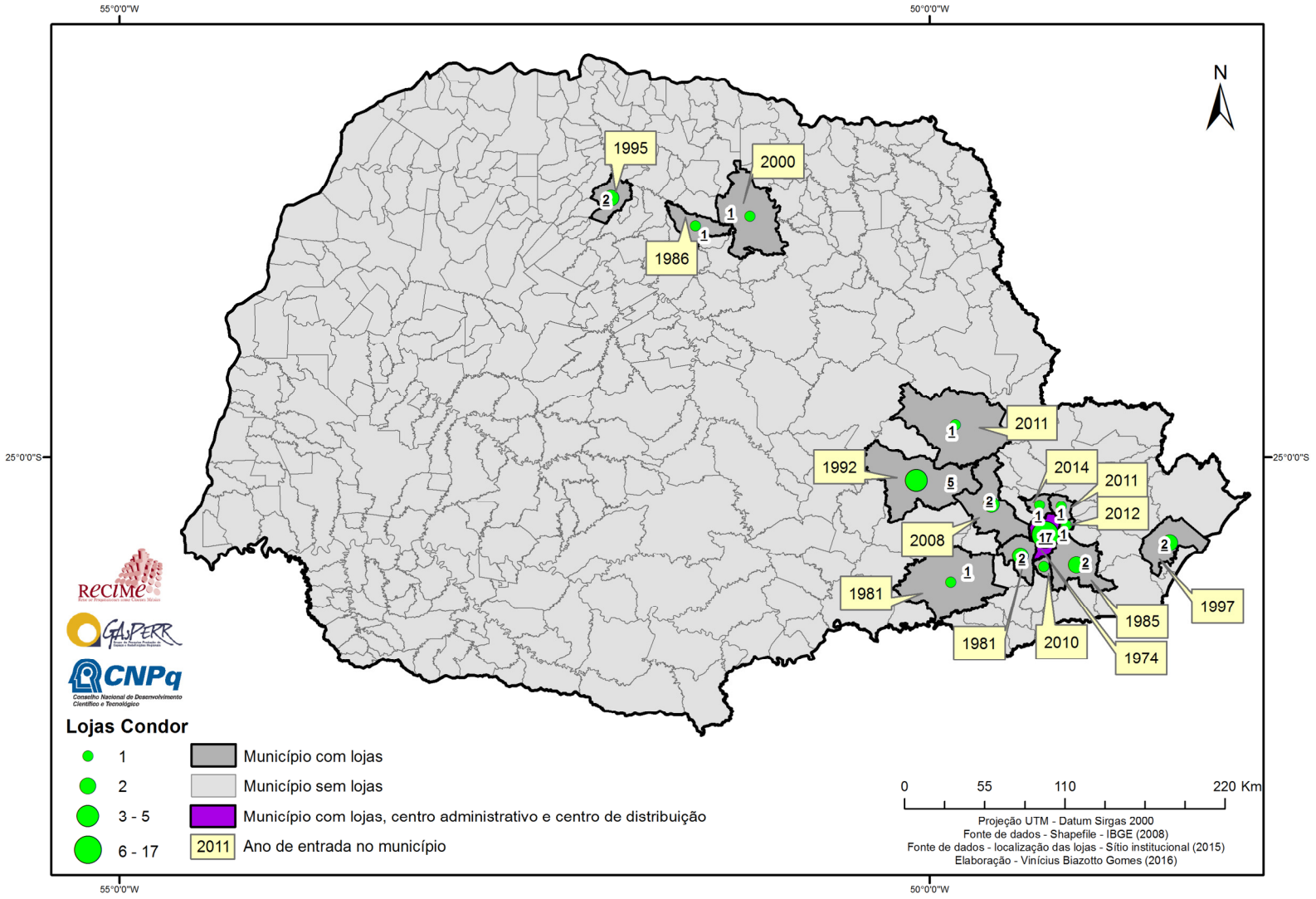
Atualmente o grupo tem uma elevada média de área de venda (3.700,87 metros quadrados) (Quadro 2, página 28), tendo grande parte de suas lojas como hipermercado. No entanto, houve uma mudança no modelo de loja preferencialmente adotada, visto que suas operações anteriores à abertura da loja de Londrina (PR), em 2000, eram todas de supermercados (HUBNER, 2009, p. 171). Ainda hoje o grupo mantém algumas unidades de porte reduzido, principalmente as mais antigas, mas não as destaca por meio de bandeira específica, além disso, não opera nenhum atacado de autosserviço. Suas atuais 40 lojas estão em 15 municípios do Paraná, sendo operadas por 10.539 funcionários e abastecidas por um centro de distribuição localizado em Curitiba (PR), tendo lhe garantido em 2014, um faturamento de R$ 3,6 bilhões e o inserindo como a segunda maior empresa do ramo no Paraná, terceira do Sul do Brasil e oitava em nível nacional. Conforme Hubner (2009), seu centro de distribuição foi construído em 2006, em um terreno de 100.000 metros quadrados, tendo sua área útil aumentada para 45.000 metros quadrados em 2008. No Quadro 17 constam os municípios de operação das lojas da empresa.

Quadro 17: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Condor Super Center Ltda. 2015.

Município	Estado	Ano de entrada	População	Classificação REGIC	Número de lojas
Curitiba	PR	1974	1.848.946	Metrópole	17
Araucária	PR	1981	129.209		2
Lapa	PR	1981	47.023	Centro local	1
São José dos Pinhais	PR	1985	287.792	Centro Sub-regional A	2
Apucarana	PR	1986	128.058	Centro Sub-regional A	1
Ponta Grossa	PR	1992	331.084	Capital Regional C	5
Maringá	PR	1995	385.753	Capital Regional B	2
Paranaguá	PR	1997	148.232	Centro Sub-regional A	2
Londrina	PR	2000	537.566	Capital Regional B	1
Campo Largo	PR	2008	120.730	-	2
Fazenda Rio Grande	PR	2010	89.037	-	1
Colombo	PR	2011	227.220	-	1
Castro	PR	2011	70.086	Centro local	1
Pinhais	PR	2012	124.528	-	1
Almirante Tamandaré	PR	2014	110.256	-	1
Total - 15 Municípios	1 Estado	-	4.585.520	-	40

Fonte: Sítio institucional (2015), APAS (2010; 2012); Condor (2012a; 2012b; 2015); Fazenda Rio Grande. (2010); Gris (2013); Hubner (2009); Paraná Online (2010); Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré (2014); Santos (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 31: Distribuição das unidades do Condor Super Center Ltda. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Ainda que o Grupo Condor possua lojas em algumas dos municípios mais populosos do Paraná, como Londrina, Maringá, além de Apucarana, grande parte de seus estabelecimentos (36 lojas, 90% do total) encontra-se espacialmente concentrada, sobretudo no Sudeste do estado, em mercados localizados a menos de 150 quilômetros de seu centro de distribuição. Além disso, 28 (70%) unidades estão em municípios que compõem a Região Metropolitana de Curitiba[126], e, destes, os que integram uma única mancha urbana capitaneada pela capital paranaense, junto de Pinhais (PR), São José dos Pinhais (PR), Almirante Tamandaré (PR) e Araucária (PR), concentram 23 unidades (57,5%), sendo que 17 delas (42,5% do total de lojas do Condor) encontram-se apenas em Curitiba.

Constatamos a existência de quatro períodos nos quais a expansão do Grupo Condor tomou caminhos diferentes. Entre 1974 e 1985 a empresa abriu as primeiras filiais, principalmente em Curitiba (PR), e começou a difundir suas unidades para outros municípios de sua região metropolitana, como Araucária (PR) e Lapa (PR). Entre 1986 e 2000 a abertura de novas unidades praticamente cessou em Curitiba (PR) e em sua região metropolitana, lançando operações aos mercados mais longínquos de Ponta Grossa e Paranaguá e, até mesmo, para o Norte do estado, inicialmente naqueles menos populosos, como Apucarana e Arapongas[127], e, posteriormente, Maringá e Londrina. Na década de 2000, o grupo voltou a privilegiar a abertura de lojas em Curitiba (PR), tendo poucas inaugurações nos demais municípios da Região Metropolitana de Curitiba e no restante do Sudeste do estado (HUBNER, 2009). Na década atual, sua expansão deixou de centrar-se na capital paranaense, voltando-se, sobretudo, para municípios de sua região metropolitana, tais como Almirante Tamandaré (PR), Campo Largo (PR), Colombo (PR), Fazenda Rio Grande (PR), Pinhais (PR) e São José dos Pinhais (PR), bem como no Sudeste paranaense, com estabelecimentos em Castro (PR) e Ponta Grossa (PR).

Assim, concentração e dispersão espacial aparecem juntas na constituição de sua rede intragrupo, possivelmente relacionadas a situações de saturação/crescimento de possibilidades em diferentes mercados, bem como momentos de ascensão ou retração do cenário econômico e de consumo, como evidenciado no aumento no ritmo de crescimento da empresa após a década de 2000 (Figura 35, página 261). Atualmente sua rede intragrupo é menos marcada pela concentração de atividades na capital paranaense do que já foi em outros momentos históricos, mas este centro urbano, além de ter servido para a acumulação e expansão inicial,

[126] Com exceção de Piraquara (PR), todos os municípios acima de 50.000 habitantes da RMC possuem lojas do Condor, sendo Lapa (PR) a de menor população (47.023 habitantes) e que conta com um estabelecimento.
[127] O Grupo Condor inaugurou uma loja em Arapongas (PR) em 1992. Em virtude do baixo faturamento, a mesma foi vendida a um grupo local em 2003, conforme retratado em Folha de Londrina (2013).

continua possuindo quase metade das lojas da empresa, mantendo uma expressiva participação em seus lucros. Assim, consideramos que o foco operacional da empresa continua sendo o mercado curitibano e de sua região metropolitana, considerada preferencialmente no conjunto dos municípios com mais de 50.000 habitantes, bem como em alguns outros mercados localizados no Sudeste do estado. Do conjunto de municípios com estabelecimentos, o Grupo Condor é caracterizado principalmente por possuir lojas naqueles de grande população no Paraná, inclusive as quatro maiores, e com expressivos níveis de centralidade, como Curitiba, Ponta Grossa, Londrina e Maringá, ainda que essas duas últimas contenham poucas unidades, bem como em outros mercados da Região Metropolitana de Curitiba, alguns dos quais, complementam e compartilham centralidade com a capital paranaense.

4.1.3. Companhia Sulamericana de Distribuição

A Companhia Sulamericana de Distribuição (Grupo CSD) foi fundada em 2010 a partir da fusão de duas redes supermercadistas de Maringá (PR), o Cidade Canção, iniciado por Manuel Marques Cardoso em 1977, e o São Francisco, fundado por Valdir Nogorolli em 1982, sendo que, ambos começaram em pequenas ações locais. Meses após esta fusão, o fundo de investimento inglês Actis aplicou R$ 100 milhões na empresa, tornando-se sócio minoritário. Foi tal investimento que providenciou capital para o crescimento futuro da empresa (TAVARES, 2010) introduzindo o controle estrangeiro sobre parte de suas operações e a distinguindo das demais ESARs, comumente organizadas como sociedade de responsabilidade limitada (Ltda.) e de controle familiar. Atualmente, o grupo possui grande parte de suas lojas concentradas em Maringá (PR), mas conta com atividades em vários mercados no alcance de seu centro de distribuição, localizado em Paiçandu (PR).

Suas ações, restritas ao ramo supermercadista, são executadas por meio de três bandeiras, Amigão Supermercados, Cidade Canção e São Francisco (CIDADE CANÇÃO, 2015a), esta última mantida apenas na unidade de Dourados (MS), e em um sítio eletrônico[128]. À exemplo do ocorrido para o Grupo Savegnago, suas lojas possuem áreas de venda de pequenas dimensões (em média 1.610,11 metros quadrados) e ainda que a empresa não tenha nenhuma operação nomeada como loja de vizinhança é possível que algumas delas, de fato, o

[128] O grupo comercializa bens de consumo não duráveis pelo sítio eletrônico: <www2.cidadecancao.com/>.

sejam. Por outro lado, o Grupo CSD não possui nenhum atacado de autosserviço ou hipermercado[129].

Nos últimos anos, a empresa vem apresentando crescimento destacado por meio de aquisições de lojas de outros grupos supermercadistas, como dos Supermercados Passarelli Ltda., em 2011, por meio do qual entrou no mercado paulista (SUPERMERCADO MODERNO, 2011) e Amigão Lins Supermercado S.A, em 2014 (FAUSTINO, 2014). A fala de Carlos Cardoso Tavares, Presidente do Grupo CSD, em entrevista para Faustino (2014), expressa a visão da empresa frente à opção de crescimento inorgânico. Segundo ele o que gerou o interesse pela rede Amigão foi:

> Principalmente a localização das lojas. O interior de SP é uma região com bom poder aquisitivo e boa renda média, com cidades de porte médio que possuem grande potencial. Além disso, as lojas têm tamanho e formato semelhante ao das que já trabalhamos. Foi um casamento do nosso plano de expansão com o desejo de estar naqueles lugares. E, só com essa aquisição, estamos elevando o faturamento entre 30% e 35%, ganhando também escala e poder de barganha. [...] há atualmente uma dificuldade maior para crescer apenas abrindo lojas, em função do alto nível da concorrência. Ao entrar numa rede que já tem um bom nível de vendas por metro quadrado, por exemplo, o sucesso é maior e vem mais rapidamente.

Como afirmado, a dificuldade em abrir novas lojas para entrar em mercados disputados e a rapidez no retorno do investimento, sobretudo com operações semelhantes às já executadas, impulsionou o Grupo CSD a adquirir redes menores, culminando em uma rápida ampliação do seu faturamento e da sua rede intragrupo. Assim, de acordo com o que representamos no Quadro 2 (página 28), obteve em 2014 um faturamento de R$ 1,5 bilhão, por meio de 5.839 funcionários operando suas 45 lojas que, juntas, formam uma das mais extensas redes intragrupo das ESARs, alcançando 21 municípios em três estados. Esses dados o credenciam como o terceiro maior grupo do ramo do Paraná, o sexto do sul do Brasil e o 20º em nível nacional (Quadro 18).

[129] Desde meados da década de 2000 a empresa também possui arrendado, em Londrina (PR), o Shopping Com-Tour, atualmente operando um supermercado neste empreendimento, em um ponto tradicionalmente ocupado por outras empresas supermercadistas, como Peg-Pag, Jumbo, Muffatão, Mercadorama e Almeida Mercados.

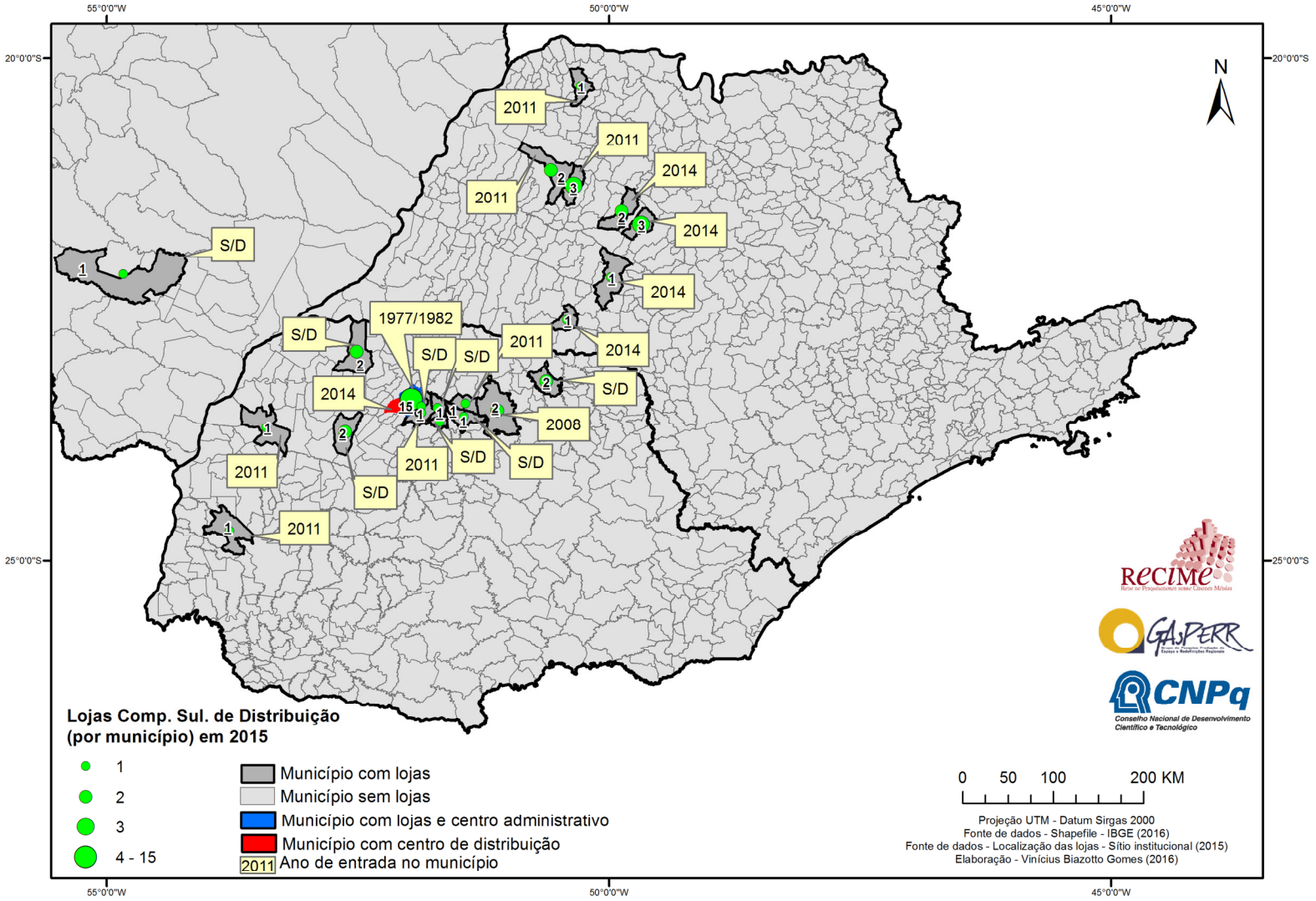
Quadro 18: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas da Companhia Sulamericana de Distribuição. 2015.

Município	Estado	Ano de entrada	População	Classificação REGIC	Número de lojas
Maringá	PR	1977/1982	385.753	Capital Regional B	15
Londrina	PR	2008	537.566	Capital Regional B	2
Marialva	PR	2009	33.794	-	1
Arapongas	PR	2011	112.198	Centro de Zona A	1
Umuarama	PR	2011	106.387	Centro Sub-regional A	1
Toledo	PR	2011	128.448	Centro Sub-regional A	1
Birigui	SP	2011	115.898	Centro de Zona A	3
Araçatuba	SP	2011	190.536	Capital Regional C	2
Fernandópolis	SP	2011	67.543	Centro de Zona A	1
Assis	SP	2014	100.204	Centro Sub-regional B	1
Marília	SP	2014	228.618	Capital Regional C	1
Promissão	SP	2014	37.985	Centro local	2
Lins	SP	2014	75.117	Centro de Zona A	3
Sarandi	PR	-	88.365	-	1
Jandaia do Sul	PR	-	21.057	Centro de Zona A	1
Cianorte	PR	-	75.360	Centro Sub-regional B	2
Apucarana	PR	-	128.058	Centro Sub-regional A	1
Paranavaí	PR	-	85.643	Centro Sub-regional A	2
Cornélio Procópio	PR	-	48.420	Centro de Zona A	2
Dourados	MS	-	207.498	Capital Regional C	1
Mandaguari	PR	-	34.006	Centro de Zona A	1
Total - 21 Municípios	3 Estados	-	2.808.454	-	45

Fontes: Sítio Institucional (2015). ACIF (2011); Cidade Canção (2015b); Ilustrado (2011); Marialva (2009). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O Grupo CSD inaugurou seu atual centro de distribuição em 2014, em Paiçandu (PR), contando com 30 mil metros quadrados de área construída (CISCO, 2014). Chama a atenção que, mesmo estando localizado próximo à sede administrativa do grupo, em Maringá (PR), a inserção do CD tenha se dado em uma cidade sem nenhuma loja, expressando que a lógica espacial de localização destes dois nós operacionais é distinta, sinalizando, que municípios que possuem mercados consumidores que não sejam de interesse direto de operações por meio de lojas podem ser interessantes do ponto de vista da distribuição logística.

Figura 32: Distribuição das unidades da Companhia Sulamericana de Distribuição. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 18[130] e a Figura 32, o Grupo CSD não é caracterizado por concentrar muitas lojas nos mercados em que atua, com exceção do município sede, contando com no máximo dois estabelecimentos em cada um, ou três no caso daqueles que tiveram operações adquiridas, como nos casos de Lins (SP) e Birigui (SP). Além disso, provavelmente estando relacionado ao menor tamanho de suas lojas, que requerem um mercado mínimo menor para que suas operações sejam compensadoras, a empresa também atua em centros urbanos de porte populacional e centralidade reduzidos, como Cornélio Procópio (PR), Jandaia do Sul (PR), Mandaguari (PR), Marialva (PR) e Promissão (SP). Ainda assim, grande parte dos mercados de maior população e centralidade do Norte do Paraná e do Oeste do estado de São Paulo localizadas a um raio de até 500 quilômetros de seu centro de distribuição, como Araçatuba (SP), Dourados (MS), Londrina (PR), Marília (SP) e Maringá (PR) possuem suas operações por meio de lojas.

Considerando que os estabelecimentos que não possuem informações disponíveis seriam mais antigos, é possível inferir que a expansão de sua rede se inicia por Maringá (PR), nas primeiras décadas sendo conduzida de forma relativamente lenta e restrita aos municípios das proximidades. No final da década de 2000 e especialmente com o início da década de 2010 foi quando o Grupo CSD expandiu sobremaneira sua rede intragrupo, em mercados mais distantes no sentido Oeste de Maringá (PR), como Arapongas (PR) e Londrina (PR) e, no estado de São Paulo. Pelo grande número de unidades concentradas no município sede, inclusive inauguradas nos últimos anos e pelo fato de este ser o mercado que desde o início marcou o crescimento do grupo, consideramos que Maringá (PR) possui ainda hoje um papel fundamental na sua acumulação.

4.1.4. Irmãos Muffato & Cia. Ltda

O Grupo Irmãos Muffato & Cia Ltda., (Grupo Muffato) foi fundado em Cascavel (PR) em 1974, quando Pedro Muffato, Hermínio Bento Vieira e José Carlos Muffato abriram um armazém comercial com atendimento por balcão. Em 1988 a sociedade foi desfeita e Hermínio Bento Vieira e José Carlos Muffato criam a empresa que hoje é detentora das lojas Super Muffato, já com duas lojas em Cascavel (PR) e outras três em Foz do Iguaçu (PR) (NAIDITCH, 2004). Após um acidente de avião que vitimou José Carlos Muffato, em 1996,

[130] Ao contrário dos demais grupos o CSD possui poucas informações (trabalhos acadêmicos e notícias da *internet*) que nos permitissem a construção de um retrato do avanço de sua ocupação na rede urbana. Consideramos provável que os mercados para os quais não encontramos dados da entrada da empresa sejam aqueles que tenham a recebido há mais tempo, possivelmente antes mesmo da própria fusão entre os grupos Cidade Canção e São Francisco.

as principais diretrizes do negócio passaram a ser tomadas por seus três filhos, Ederson, Eduardo e Everton Muffato (NAIDITCH, 2004). Atualmente a empresa possui operações bastante diversificadas, com super/hipermercados, com a bandeira Super Muffato, atacados de autosserviço, com a bandeira Muffato Max e centros de atacado. Além destas, opera em outros ramos, como quatro postos de combustíveis (Auto Posto Super Muffato), hotéis (Muffato Plaza Hotel), *Shopping Centers* (Shopping Total em Ponta Grossa) e comunicações (TV e Rádio FM Tarobá), além de dois sítios eletrônicos[131].

No ramo supermercadista, a empresa conta atualmente com 44 lojas, sendo 38 super/hipermercados e seis atacados de autosserviço, tendo fechado o ano de 2014 com 9.589 funcionários e um faturamento de R$ 3,7 bilhões (Quadro 2, página 28), lhe garantindo-lhe a primeira colocação no *ranking* paranaense, a segunda do Sul do país e a sétima na dimensão nacional. Tal faturamento é fruto de operações com crescente dispersão espacial, que hoje se encontram instaladas em 17 municípios e nos estados de Paraná e São Paulo. Ainda que grande parte de seu crescimento tenha sido orgânico, em 2008 o grupo incorporou as três lojas dos Supermercados Fatão localizadas em Ibiporã (PR), Maringá (PR) e Londrina (PR).

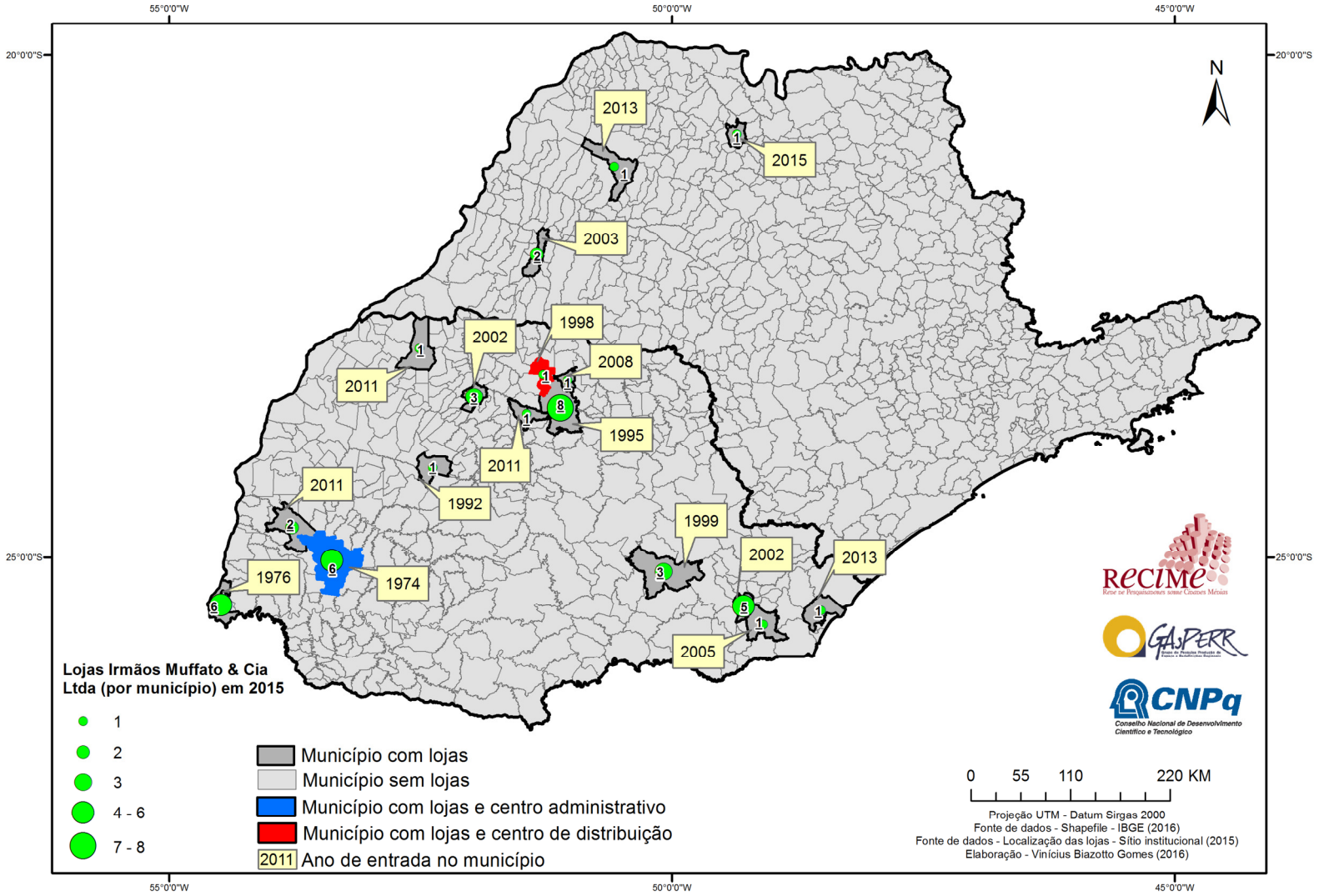
Quadro 19: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Irmãos Muffato & Cia Ltda. 2015.

Município	Estado	Ano de entrada	População	Classificação REGIC	Tipo de estabelecimento		Total
					Super/hipermercado	Atacado de autosserviço	
Cascavel	PR	1974	305.615	Capital Regional B	5	1	6
Foz do Iguaçú	PR	1976	263.508	Centro Sub-regional A	5	1	6
Campo Mourão	PR	1992	91.648	Centro Sub-regional A	1	0	1
Londrina	PR	1995	537.566	Capital Regional B	8	0	8
Ponta Grossa	PR	1999	331.084	Capital Regional C	3	0	3
Maringá	PR	2002	385.753	Capital Regional B	2	1	3
Curitiba	PR	2002	1.848.946	Metrópole	4	1	5
Presidente Prudente	SP	2003	218.960	Capital Regional C	1	1	2
São José dos Pinhais	PR	2005	287.792	Centro Sub-regional A	1	0	1
Ibiporã	PR	2008	51.255	-	1	0	1
Cambé	PR	2011	102.222	-	1	0	1
Apucarana	PR	2011	128.058	Centro Sub-regional A	1	0	1
Paranavaí	PR	2011	85.643	Centro Sub-regional A	1	0	1
Toledo	PR	2011	128.448	Centro Sub-regional A	2	0	2
Araçatuba	SP	2013	190.536	Capital Regional C	1	0	1
Paranaguá	PR	2013	148.232	Centro Sub-regional A	0	1	1
São José do Rio Preto	SP	2015	434.039	Capital Regional B	1	0	1
Total - 17 Municípios	2 Estados	-	5.539.305	-	38	6	44

Fonte: Sítio institucional (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[131] O grupo vende bens de consumo duráveis no endereço: <http://www.shopfato.com.br/> e bens de consumo não duráveis no endereço: < http://www.muffatosupermercados.com.br/>.

Figura 33: Distribuição das unidades do Irmãos Muffato & Cia. Ltda. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Uma constatação importante a partir da Figura 33 e do Quadro 19 é que o Grupo Muffato constitui grandes concentrações de lojas sobre alguns mercados específicos, notadamente os de maior população e nível de centralidade em seu raio de atuação, como Cascavel (PR) (seis lojas), Curitiba (PR) (cinco lojas), Foz do Iguaçu (PR) (seis lojas) e Londrina (PR) (oito lojas), além de Maringá (PR) e Ponta Grossa (PR), com três unidades cada. Somado, este conjunto de seis mercados possui 31 de suas 44 lojas (70,45%). A comparação da rede intragrupo da empresa com as demais ESARs explicita uma atuação de maior dispersão para o Grupo Muffato, com seus estabelecimentos estando pontualmente inseridos na rede urbana paranaense e paulista, nelas privilegiando os mercados populosos e de notável centralidade, nos quais concentra grande parte de suas unidades. A partir delas, em algumas situações o grupo instalou-se nos municípios vizinhos, com isso, por vezes constituindo pequenas porções contíguas de mercados atendidos.

Assim, a análise de sua rede intragrupo deve se dar principalmente por meio de seus maiores mercados (população e centralidade), pois, como demonstrado pelo Quadro 19, são justamente eles que concentram grande parte das lojas e que provavelmente foram pontas de lança para as expansões rumo a cidades menos populosas de suas proximidades, dada a temporalidade de abertura das unidades nos seguintes mercados: Cascavel (PR) em 1974 e posterior ampliação para Foz do Iguaçu (PR) em 1976 e Toledo (PR) em 2011; no Sudeste do Paraná, iniciando por Ponta Grossa (PR) em 1999, posteriormente, Curitiba (PR) em 2002, logo estendida para São José dos Pinhais (PR) (2005) e Paranaguá (PR) (2013); no Noroeste do Paraná, a partir de Maringá (PR) em 2002 e posteriormente Paranavaí (PR) em 2011; e principalmente no Norte deste estado, a partir de Londrina (PR), em 1995 e em sequência em Ibiporã (PR) (2008), Cambé (PR) (2011) e Apucarana (PR) (2011)[132].

O Quadro 19 também demonstra que Londrina (PR) foi um dos primeiros municípios sobre os quais a empresa expandiu suas atividades, simbolizando também um importante passo na sua dispersão espacial, que até 1995 tinha um pequeno número de lojas concentradas no Sudoeste paranaense, em um raio de apenas 174 quilômetros tomados a partir de Cascavel (PR). Aproveitando um cenário concorrencial até então dominado por pequenos grupos locais e recém complexificado pela entrada do Carrefour em 1992 (GOMES; OLIVEIRA, 2014), o Grupo Muffato logo instalou uma série de unidades no mercado londrinense, (em 1995, 1997,

[132] Esta parece ser a forma majoritária da expansão do Grupo Muffato, mas não a única. Sua presença em mercados como os de Campo Mourão (PR) (1992), Presidente Prudente (SP) (2003), Araçatuba (SP) (2013) e São José do Rio Preto (SP) (2015) indicam lógicas distintas.

2000, 2004, 2007, 2008, 2009 e 2014) ampliando sua rede intragrupo e acumulando capital que permitiu sua expansão para outros mercados.

Destacamos que Londrina (PR) é um caso excepcional para a empresa, pois mesmo estando a 371 quilômetros de sua cidade de fundação, tornou-se, ao longo das décadas, o seu principal centro operacional, recebendo oito lojas. A importância de seu mercado, bem como a posição geográfica de Cambé (PR), que encontra-se, inserida em uma populosa aglomeração urbana capitaneada pela própria Londrina (PR) e também composta por outras cidades que atualmente possuem lojas suas, como Apucarana (PR) e Ibiporã (PR), provavelmente influenciou na sua escolha para a instalação do primeiro centro de distribuição do grupo, no final da década de 1990 (PREFEITURA DE CAMBÉ, 2011), e de sua atual estrutura do tipo, inaugurada em 2008, em uma área de cerca de 80.000 metros quadrados, contando com 40.000 metros quadrados de armazenamento (RICIERI, 2008). Entendemos que a construção destas estruturas logísticas situaram Londrina (PR) praticamente no centro de sua rede intragrupo.

Além de se consolidar com a abertura de novas lojas em Londrina (PR), a década de 2000 marcou a complexificação organizacional dessa empresa, com a entrada nos mercados do Sudeste paranaense, primeiro por Ponta Grossa, em 1999 e depois por Curitiba em 2002 - onde enfrentou um forte domínio do Grupo Condor, até então com sete lojas na capital paranaense e por parte das demais ESAIs, que neste período vinham adquirindo uma série de supermercados regionais tradicionais daquele mercado. Neste período, também inaugurou suas primeiras lojas no estado de São Paulo, operando em municípios cada vez mais ao Norte, por ordem: Presidente Prudente; Araçatuba; e, a partir de 2015, em São José do Rio Preto. A empresa possui poucas unidades em mercados com menos de 150.000 habitantes, apenas oito, sendo que, destas, somente três estão em municípios com menos de 100.000 habitantes. Há, assim, ampla concentração de lojas nos mercados de maior população e centralidade do seu raio operacional.

A maioria de seus atacados de autosserviço está instalada em alguns dos mercados de maior centralidade e população de seu raio operacional, como Curitiba (PR), Maringá (PR), Cascavel (PR), Foz do Iguaçu (PR) e Presidente Prudente (SP), além de Paranaguá (PR). No entanto, chama a atenção que mercados populosos e de elevada e centralidade, como Ponta Grossa (PR) e, sobretudo, Londrina (PR), que contam com vários de seus super/hipermercados, não possuam nenhum atacado de autosserviço da empresa.

4.1.5. Savegnago Supermercados Ltda

O Savegnago Supermercados Ltda. (Grupo Savegnago) foi fundado com um pequeno supermercado em 1976 por Aparecido Savegnago e seus filhos, em Sertãozinho (SP), e já em 1979 iniciou sua expansão, com outras três filiais. (SAVEGNAGO, 2015)[133]. Em 1985 o grupo abriu sua primeira loja em Ribeirão Preto (SP), cidade a partir da qual se consolidou e passou a difundir suas operações no Nordeste do estado de São Paulo. Atualmente, o Savegnago possui operações virtuais na venda de itens não duráveis[134] e em quatro postos de combustíveis que servem de apoio à sua atividade supermercadista. Além deles, a empresa conta apenas com supermercados, não possuindo nenhuma bandeira de vizinhança, no entanto, tendo em vista a pequena área de vendas (1.699,50 metros quadrados) média por loja, é provável que algumas de suas lojas sejam deste tipo. Além disso, a empresa não conta com atacados de autosserviço, embora venha testando algumas iniciativas relacionadas a este modelo de loja, em seu estabelecimento da Rua Acre, nº 1.400, em Ribeirão Preto (SP). Suas unidades são abastecidas por um único centro de distribuição, inaugurado em 2009, em Ribeirão Preto (SP) e que atualmente possui 24.500 metros quadrados (SAVEGNAGO, 2015).

O Grupo Savegnago é o nono maior supermercadista do Sudeste, sétimo maior sediado no estado de São Paulo e, destes, o segundo maior de capital nacional e o maior com operações concentradas fora da Região Metropolitana de São Paulo. Essa posição é garantida pelo faturamento de R$ 1,9 bilhão obtido em 33 lojas em 2014, operadas por 6.138 funcionários, que estão distribuídas por 12 municípios localizados principalmente no Nordeste do estado de São Paulo, com importante concentração em Ribeirão Preto (SP) (Quadro 20).

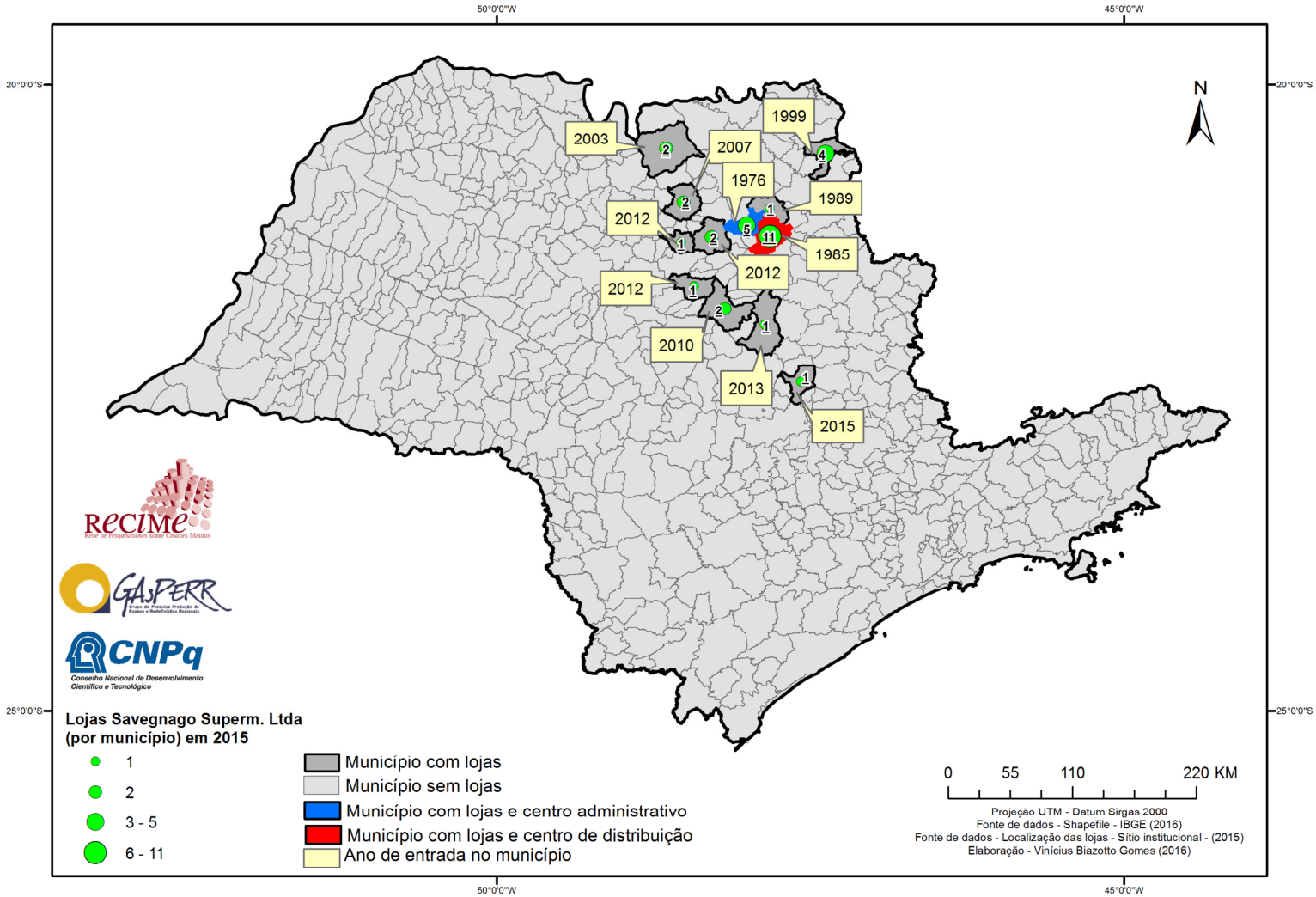
[133] Enquanto Savegnago (2015a) aponta a inauguração de três lojas em 1979, o localizador de lojas atual do grupo (SAVEGNAGO, 2015b) coloca que sua segunda unidade ainda em funcionamento foi aberta em 1985.
[134] Sua loja virtual foca produtos não duráveis, seu endereço é: <http://www.savegnagoonline.co m.br/entrega>.

Quadro 20: Brasil. Municípios com lojas supermercadistas do grupo Savegnago Supermercados Ltda. 2015.

Município	Estado	Ano de entrada	População	Classificação REGIC	Número de lojas
Sertãozinho	SP	1976	117.539	-	5
Ribeirão Preto	SP	1985	649.556	Capital Regional B	11
Jardinópolis	SP	1989	40.640	-	1
Franca	SP	1999	336.734	Centro Sub-regional A	4
Barretos	SP	2003	117.779	Centro Sub-regional A	2
Bebedouro	SP	2007	77.487	Centro de Zona A	2
Araraquara	SP	2010	222.036	Capital Regional C	2
Jaboticabal	SP	2012	75.041	Centro Local	2
Monte Alto	SP	2012	48.907	Centro de Zona B	1
Matão	SP	2012	80.528	Centro de Zona B	1
São Carlos	SP	2013	236.457	Centro Sub-regional A	1
Rio Claro	SP	2015	196.821	Centro Sub-regional A	1
Total - 12 Municípios	1 Estado	-	2.199.525	-	33

Fonte: Sítio Institucional (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 34: Distribuição das unidades do Savegnago Supermercados Ltda. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme exposto no Quadro 20, até o início da década de 2000 o Savegnago era caracterizado por operar em apenas quatro municípios e ainda restritos a um raio de 108 quilômetros da sede. Foi a partir dos últimos anos da década de 2000 e principalmente após o início da década posterior que essa empresa ampliou consideravelmente sua rede intragrupo, instalando estabelecimentos em mercados cada vez mais distantes de seu centro de distribuição, mas, ainda assim, com uma concentração espacial muito mais evidente do que a verificada para as demais ESARs, dispersando suas atividades atuais por apenas 177 quilômetros, tendo como ponto mais distante, a unidade de Rio Claro (SP), inaugurada em 2015.

Além de Sertãozinho (SP), sua cidade sede, o grupo está presente em uma série de mercados de pequeno porte populacional e centralidade, como Bebedouro (SP), Jaboticabal (SP), Jardinópolis (SP), Matão (SP) e Monte Alto (SP). No entanto, quase metade (16) de suas lojas está instalada em mercados maiores, como os de Franca (SP) e Ribeirão Preto (SP), sendo que esta última possui sozinha, 11 estabelecimentos (33,33% do total), dos quais, apenas um foi inaugurado na década de 1980, três na década de 1990, quatro na década de 2000 e três a partir de 2010, demonstrando um interesse crescente e contínuo nesta importante cidade do Noroeste Paulista. Em seu crescimento concentrado nesta porção do estado, o Savegnago adquiriu cinco lojas Carrefour Bairro entre 2011 e 2012 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2011; 2012) que foram vendidas por este último grupo apenas dois anos após tê-las comprado[135]. Desde então, o Grupo Savegnago vem conduzindo-as.

Temporalmente, a constituição de sua rede intragrupo iniciou-se por uma expansão rumo a municípios localizados ao Norte, Leste e, mais atualmente, a Oeste de Sertãozinho (SP). A partir da década de 2010, chama atenção a complementação dessa rede com um crescente interesse em sentido sul, por municípios atravessados pela Rodovia Estadual Washington Luís (SP-310), como Araraquara (SP), Matão (SP), Rio Claro (SP) e São Carlos (SP), que, em conjunto, projetam uma distribuição especial em eixo. Ainda assim, a rede intragrupo do Savegnago, constituída principalmente por meio de expansão orgânica e complementada com aquisições pontuais, possui uma dispersão espacial mais restrita em comparação aos demais grupos analisados. Chamamos a atenção para o fato de que o grupo não tem nenhuma operação em São José do Rio Preto (SP), apesar da proximidade de tal mercado (205 quilômetros, ou seja, distância pouco acima do atual raio operacional de seu

[135] Essas unidades faziam parte de um conjunto de 10 lojas que o Grupo Carrefour comprou do Grupo Gimenes em 2009 (SUPERMERCADO MODERNO, 2009). Das lojas adquiridas pelo Savegnago, duas localizam-se em Ribeirão Preto, duas em Jaboticabal (SP) e uma em Monte Alto (SP) (FOLHA DE SÃO PAULO, 2011).

centro de distribuição) e do fato de que o mesmo é a mercado de maior população e centralidade do Noroeste paulista, ou seja, dotada de características que historicamente se mostraram atrativas para suas operações nos municípios onde atualmente possui lojas. Além disso, frisamos que neste mercado é praticamente inexistente operações de empresas supermercadistas regionais de porte semelhante, sendo que apenas o Grupo Muffato, de maneira recente e incipiente passou a lá operar.

4.2. Empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). Semelhanças e diferenças entre agentes analisados

A análise dos grupos de atuação regional permite a constatação de algumas semelhanças e diferenças. De início, apresentamos as principais especificidades entre os cinco grupos estudados. A primeira delas é quanto à data de surgimento das atividades das empresas ou à adoção do formato supermercadista. Todos os agentes, mesmo os mais antigos, como o Angeloni, de 1958, passaram a atuar no ramo a partir da década de 1970, seguindo uma fase de ampla difusão do formato. Segundo Cyrillo (1987, p. 85):

> Após as etapas de implantação e difusão, os supermercados estavam em condições de extrair o máximo do ambiente externo - favorável - revelando uma ampla flexibilidade para adaptar-se a diferentes situações. Assim, no período de auge do crescimento, também os supermercados expandiram-se e na crise que se sucedeu, reorganizaram-se e deram continuidade à sua expansão.

Todas as iniciativas operação destes agentes, em seus anos iniciais, visavam atender a localidade em que estavam sediados, sendo unilocalizadas, de pequenas dimensões e constituídos com pequenos capitais, não raro organizados sobre sociedades em âmbito familiar. Estes são importantes indicativos de que tais grupos podem ter sido pequenas empresas no seu início. Também chama a atenção que todos os grupos continuam sob administração majoritariamente familiar, alguns ainda na primeira geração, como os grupos CSD e Condor, e outros na segunda, a exemplo do Angeloni, do Savegnago e do Muffato. Lentamente após os primeiros anos, foram constituídas as primeiras filiais nas próprias cidades sede e de forma concomitante, ou logo posterior, em outros mercados, primeiramente vizinhos ou próximos daqueles em que foram fundados, como demonstrado no Quadro 21.

Quadro 21: Ano de inauguração de operações supermercadistas por faixa de distância a partir do município sede de cada empresa supermercadista de atuação regional (ESARs).

Empresa	Início na atividade supermercadista	Distância (KM) 0-100*	100-200	200-300	300-400	Acima de 400
A. Angeloni & Cia Ltda.	1972	1974	1983	1986	1992	2002
Condor Super Center Ltda.	1974	1981	1986	1986	1986	1995
Irmãos Muffato & Cia Ltda.	1974	1976	1976	1995	1995	2001
Savegnago Supermercados Ltda.	1976	1985	1999	Não opera		
Média de anos decorridos	-	5	12	16	18	26

* Considerando a primeira operação fora do município sede do ramo supermercadista.

OBS: Pela falta de informações da Companhia Sulamericana de Distribuição a mesma não foi considerada.

Fonte: Sítios institucionais (2015); Hubner (2009), Silva (2008). **Org**: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme exposto no Quadro 21, com o passar dos anos os grupos analisados estenderam cada vez mais as suas operações. Em média, decorreram-se apenas cinco anos para a abertura de lojas em outros municípios, ao passo que a entrada naqueles localizados entre 100 e 200 quilômetros de sua sede levou mais de uma década, naqueles entre 200 e 300 quilômetros, 16 anos, nos distantes entre 300 a 400 quilômetros, 18 anos e, nos localizados a mais de 400 quilômetros, 26 anos. Contudo, visto que há uma continuidade na abertura de lojas nos mercados já explorados, tais dados não indicam que, com o passar dos anos, sejam abertas unidades somente em municípios cada vez mais distantes, mas somente que a rede intragrupo destas empresas vem sendo cada vez mais estendida, com a incorporação de mercados longínquos. Outro dado paralelo à crescente extensão da distância entre as lojas destas empresas é o crescente número de mercados em que os grupos analisados atuam (Quadro 22).

Quadro 22: Empresas supermercadistas de atuação regional - Municípios com operações.

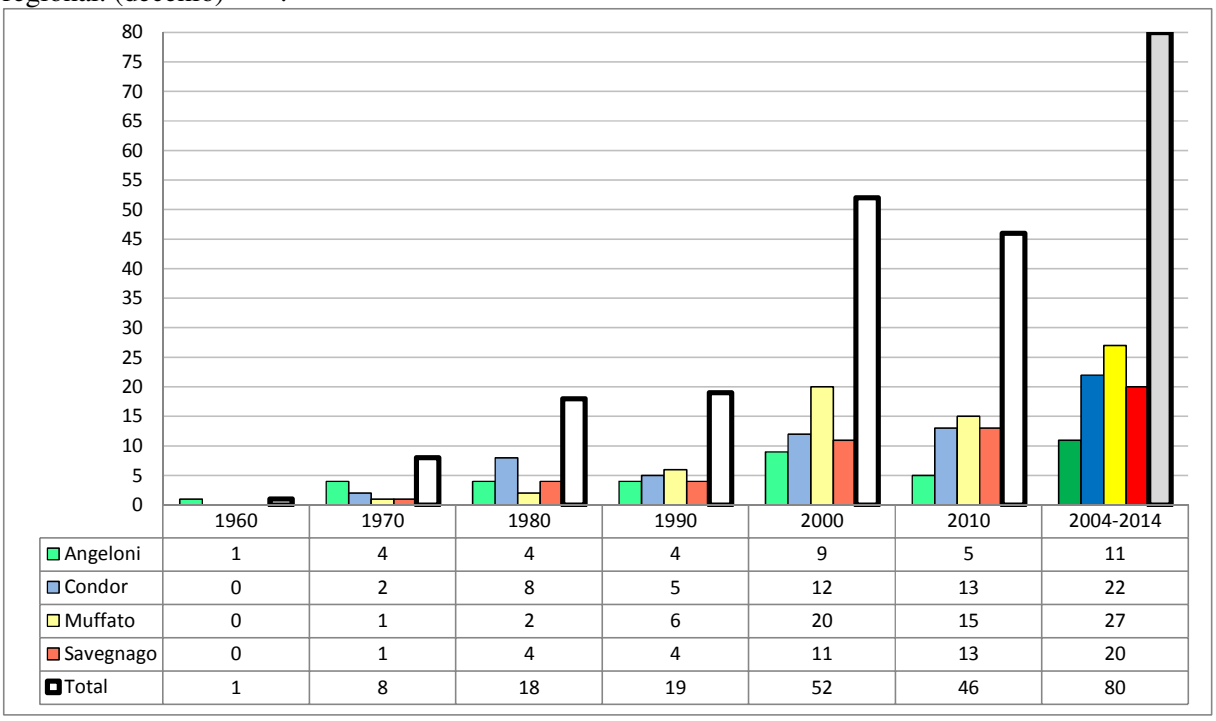
Empresa	Municípios por década 1979	1989	1999	2009	2015
A. Angeloni & Cia Ltda.	4	6	9	12	16
Condor Super Center Ltda.	1	5	8	11	15
Irmãos Muffato & Cia Ltda.	2	2	5	10	17
Savegnago Supermercados Ltda.	1	3	4	6	12

Fonte: Sítios institucionais (2015); Hubner (2009), Silva (2008). **Org**: Vinícius Biazotto Gomes (2016). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme expresso no Quadro 22, considerando os municípios em que as operações permanecem, houve um aumento contínuo de mercados contemplados pelas empresas analisadas, sobretudo nas duas últimas décadas, nas quais praticamente dobrou o número daqueles atendidas por grupos como Angeloni e Condor, que ampliaram o número de municípios com lojas em 77,8 e 87,5%, respectivamente, enquanto que para os grupos

Muffato e Savegnago tal crescimento foi ainda mais importante, na casa de 240% para o primeiro e 200% para o segundo. A Figura 35 representa o número de unidades inauguradas por década e no recorte 2004-2014, período o qual nosso trabalho analisa com maior detalhamento.

Figura 35: Abertura de lojas ainda em funcionamento das empresas supermercadistas de atuação regional. (decênio)[136][137].



	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2004-2014
Angeloni	1	4	4	4	9	5	11
Condor	0	2	8	5	12	13	22
Muffato	0	1	2	6	20	15	27
Savegnago	0	1	4	4	11	13	20
Total	1	8	18	19	52	46	80

Fonte: Sítios institucionais (2015); Hubner (2009), Silva (2008). **Org**: Vinícius Biazotto Gomes (2016). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados da Figura 35 mostram que os grupos analisados tiveram um crescimento de lojas restrito até o final da década de 1970, no período inicial de suas operações. A abertura de novas unidades foi acelerada na década de 1980 e estabilizou-se na de 1990, nas quais houve para cada empresa, uma média de uma inauguração a cada dois anos. Já a partir da década de 2000, mais do que dobrou o número de novas lojas, com um crescimento médio de 173,68% em relação ao decênio anterior. Chamamos a atenção para o fato de que esta aceleração continuou na presente década, em que apenas entre 2010 e 2014 os grupos analisados praticamente igualaram o número de novas lojas de todo o decênio anterior e empataram com

[136] O trabalho de Masano (1987), que reproduz os dados do *ranking* da Revista Supermercado Moderno de 1983, indica para o Grupo Irmãos Muffato & Cia Ltda., um total de 22 lojas em 1983. Pensamos que o grupo tenha vendido ou fechado algumas dessas unidades, inclusive na divisão da antiga empresa ocorrida em 1989. Os dados do grupo aqui considerados são os de abertura das lojas hoje operantes.

[137] Optamos por apresentar o período 2004-2014 na última fileira da Figura 35, pois conforme visto no Subcapítulo 3.3, este foi o recorte temporal que no período recente marcou a inversão da situação econômica e de consumo em supermercados.

o número verificado nas décadas de 1970, 1980 e 1990 juntas. Se este ritmo se mantiver, no seu final, será registrado uma ampliação de 76,92% em relação ao já bastante positivo decênio de 2000. Nestas duas últimas décadas o Grupo Muffato se destaca como o principal condutor, seguido pelo Condor, pelo Savegnago e pelo Angeloni, de crescimento histórico mais estável, mas que ao longo dos últimos 15 anos vêm abrindo praticamente uma nova unidade ao ano.

As informações apresentadas mostram que essas quatro empresas regionais seguiram um sentido diferente daquelas adquiridas pelos grupos estrangeiros pós-meados da década de 1990, pois mesmo já dotadas de certa expressão para o público regional, se fecharam às eventuais propostas de aquisições, mantendo-se sobre controle ao menos predominantemente familiar, procedendo também na aceleração da abertura de novas lojas, tanto expandindo as operações nos municípios em que já atuavam quanto estendendo para outros nas quais ainda não executavam suas ações[138], crescendo principalmente por via orgânica, ainda que aquisições pontuais e de pequena e média monta porventura tenham contribuído para esse incremento. Tal dinâmica deve ser correlacionada aos significativos aumentos da renda e do crédito do brasileiro na última década (Subcapítulo 3.3) que criaram um ambiente propício à sua expansão. Lembramos que com o crescimento das ações de cada empresa, ampliam-se as benesses decorrentes dos ganhos de escala, fortalecendo-as junto à concorrência.

Merece destaque a grande capacidade operacional e concorrencial desses grupos em mercados consumidores em que concentram espacialmente suas operações e nos quais se sobressaem inclusive frente às grandes redes estrangeiras. Situações do tipo são explicitadas principalmente em cidades médias e grandes, como Curitiba (PR), Florianópolis (SC), Londrina (PR), Maringá (PR) e Ribeirão Preto (SP), nas quais, respectivamente, os grupos Condor, Angeloni, Muffato, CSD e Savegnago possuem um grande número de estabelecimentos, sendo que para essas quatro últimas empresas, os mercados apontados no Quadro 23 são também aqueles que mais contam com suas lojas e nas quais possuem um número próximo ou superior ao dos demais grupos de atuação internacionalizada somados.

[138] Conforme Sousa (2015) o crescimento da área de cobertura de certa empresa do ramo supermercadista por meio da abertura de novas lojas pode ser entendido como uma tática para assegurar o crescimento de sua participação frente o abastecimento do consumidor nas porções em que tais agentes já operam, bem como para evitar a entrada e/ou o avolumamento das operações das empresas concorrentes sobre certos públicos consumidores.

Quadro 23: Brasil. Municípios com concentrações de lojas de empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015.

Municípios	Principal ESAR concentradora de lojas		Demais empresas			Total de lojas das empresas estudadas	Participação da principal ESAR concentradora (%)	Participação das demais ESARs e ESAIs estudadas (%)
			ESAIs	ESARs	Total de lojas das demais empresas estudadas			
	Grupo	Lojas	Lojas					
Curitiba	Condor	17	37	7	44	61	27,87	72,13
Florianópolis	Angeloni	6	4	0	4	10	60,00	40,00
Londrina	Super Muffato	8	4	4	8	16	50,00	50,00
Maringá	CSD	15	5	6	11	26	57,69	42,31
Ribeirão Preto	Savegnago	11	13	0	13	24	45,83	54,17

Fonte: Sítios Institucionais (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados do Quadro 23 representam as principais concentrações de lojas das ESARs e nos permitem avaliar que nos mercados consumidores listados, grande parte, senão as principais participações de empresas do topo do ramo supermercadista são de responsabilidade deles. Nestes municípios, que coincidem com as de fundação nos casos dos grupos Condor e CSD, ou não, como para os grupos Angeloni, Muffato e Savegnago, tais empresas constituíram uma ampla presença histórica por meio do crescimento contínuo do número das lojas. Consideramos que a constituição desta participação deve ser explicada juntamente com as menores atenções que outros grupos, sobretudo as ESAIs, deram historicamente a alguns desses municípios na expansão de suas redes intragrupo. Ou seja, enquanto as empresas estrangeiras preteriam tais mercados consumidores, demorando em se instalar e abrindo poucas unidades nelas, outros grupos regionais encontraram potenciais de consumo suficientes para fundamentar grandes projetos expansionistas.

Por outro lado, o desenvolvimento do ramo supermercadista desses mercados, que são caracterizados pelo crescimento majoritário de um agente de atuação regional e por menores participações das demais empresas de atuação internacionalizada, vem sendo marcado, principalmente a partir do decênio de 2000, pela entrada de outras ESARs, mesmo que essas recém-entrantes não se aproximem do número de estabelecimentos das principais empresas regionais lá atuantes. Mesmo com ações pouco representativas frente ao principal concorrente, tal constatação ressalta que as ESARs por vezes sobrepõem as suas operações para disputar certos mercados consumidores, mesmo tendo de enfrentar concorrentes mais consolidados. Esta sobreposição se dá pela extensão sobremaneira de suas redes intragrupo, principalmente rumo a cidades médias ou grandes, como Curitiba (PR), Londrina (PR) ou Maringá (PR) (apêndices 1 e 2).

Outra questão destas cinco empresas regionais é que sua rede intragrupo é estruturada entorno de um único centro de distribuição, sendo todos eles novos, conforme o Quadro 24.

Quadro 24: Brasil. Ano de inauguração e localização dos centros de distribuição de empresas supermercadistas de atuação regional. 2015.

Grupo	Município em que se localiza o centro de distribuição	Município mais distante com lojas	População (2013)	Distância entre os municípios (KM)
Irmãos Muffato & Cia Ltda	Cambé (PR)	Foz do Iguaçú (PR)	263.508	495
Condor Super Center Ltda	Curitiba (PR)	Maringá (PR)	385.753	425
A. Angeloni & Cia Ltda	Porto Belo (SC)	Maringá (PR)	385.753	674
Savegnago Superm. Ltda	Ribeirão Preto (SP)	Rio Claro (SP)	196.821	162
Companhia Sul. de Distribuição	Paiçandu (PR)	Fernandópolis (SP)	67.543	483
Média				447,8

Fonte: Sítios institucionais (2015); **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O Quadro 24 demonstra que em um intervalo de somente oito anos todas as empresas edificaram seus centros de distribuição próprios. Com exceção do Savegnago, os demais grupos já dispunham de centros de distribuição anteriores, mas estes eram pequenos e, em alguns casos, adaptados de outras atividades pretéritas, desconcentrados em várias unidades ou alugados. Ou seja, foi a partir de meados da década de 2000 que os grupos analisados passaram a dar maior importância à concentração das etapas logísticas, acompanhando seus crescentes números de lojas e municípios atendidos. A fala de V. J. R., Gerente de *trade marketing* do Grupo S., em entrevista obtida em trabalho de campo, comentando sobre a escolha locacional do centro de distribuição da empresa é representativa:

> O local é estratégico. É na verdade na Anhanguera [rodovia]. Ali é um distrito industrial, aí tinha alguns incentivos também, entendeu? Só que ali o investimento foi alto. Pelo tamanho de lojas que tinha, a gente foi obrigado a ter, entendeu? Por que, até então, era entregue em todas as lojas, então nós reduzimos o estoque todo ali (Grifo nosso).

Além disso, os centros de distribuição não se localizam necessariamente na cidade sede do grupo, sendo geralmente próximo ou inserido naquela em que possuem a maior concentração de lojas. A seguir estão sintetizadas as principais especificidades compartilhadas das ESARs aqui estudadas:

1. Iniciaram operações supermercadistas unilocalizadas ainda na década de 1970;
2. Abriram suas primeiras filiais nos municípios de origem, ou mercados vizinhos/próximos;

3. São oriundas de pequenas iniciativas, não raro organizadas na esfera familiar, continuando atualmente ao menos majoritariamente sob administração familiar (primeira ou segunda geração).
4. Seu crescimento se deu principalmente de forma orgânica, com ações de crescimento inorgânico pontuais e de pequena e média expressão;
5. Ampliaram a rede intragrupo ao longo dos anos, paulatinamente atendendo mais municípios;
6. Ao longo da história continuaram abrindo novas lojas nos mercados em que já operavam;
7. Possuem ao menos um município no qual concentraram espacialmente grande parte das operações. Em alguns casos, a partir dele, passam a instalar lojas nos mercados menores de suas proximidades.
8. Ao estender a rede intragrupo sobre cidades médias e grandes, colocam-se em enfrentamento concorrencial inclusive com outros grupos de grande porte;
9. Aceleraram a abertura de lojas e a extensão da rede intragrupo a partir da década de 2000;
10. Atualmente estruturam-se entorno de um centro de distribuição construído recentemente, localizado no ou próximo do município em que possui a maior concentração de lojas;

Essas são as principais características compartilhadas entre os cinco grupos analisados, que somadas com os critérios elencados para a seleção delas, descritos e analisados no Item 1.1.2 deste trabalho, constituem-se em um quadro analítico para outras pesquisas que venham a estudar a figura das ESARs.

Sendo essas as mais significativas semelhanças entre as empresas regionais eleitas, faz-se necessário expor as importantes diferenças entre elas. A primeira delas é quanto ao faturamento dos grupos analisados, no entanto, ao contrário do percebido nas descontinuidades entre as ESAIs e as ESARs como um todo e dentre as empresas desses conjuntos em relação às pequenas empresas, neste mesmo quesito, as diferenças operacionais e tecnológicas levantadas para cada ESAR que aqui estudamos de maneira mais aprofundada não parecem ter ser influenciadas por essa discrepância, o que nos apontou que não há necessidade de novas segmentações entre esses grupos regionais quanto ao critério econômico.

Por conta das diferenças de faturamento levantadas, há uma distinção significativa entre as ESAIs e ESARs quanto ao tipo de loja que domina as operações das empresas. Como característico da menor diversidade de operações das empresas regionais, grupos como o CSD e o Savegnago atuam apenas com supermercados, e possivelmente alguns supermercados de

vizinhança, ou seja, lojas de pequena área de venda e *mix* de produtos reduzido em relação aos hipermercados. Por outro lado, empresas como o Angeloni e o Condor possuem em suas operações alguns supermercados, sobretudo naquelas lojas mais antigas, mas operam principalmente uma grande quantidade de hipermercados, que são seu principal formato de loja. Por último, o Grupo Muffato possui tanto supermercados, quanto hipermercados, além de lojas de atacado de autosserviço. Além disso, grupos como o Muffato, o Savegnago e o Angeloni possuem outras atividades comerciais, como restaurantes, postos de combustíveis e, para este último, drogarias, comumente instaladas junto às suas operações supermercadistas, enquanto grupos como o CSD e o Condor apresentaram outras atividades correlatas. No entanto, fora essas atividades marcantes, alguns grupos podem atuar em outros ramos, a exemplo do verificado para o Grupo Muffato no Item 4.1.4 desta pesquisa.

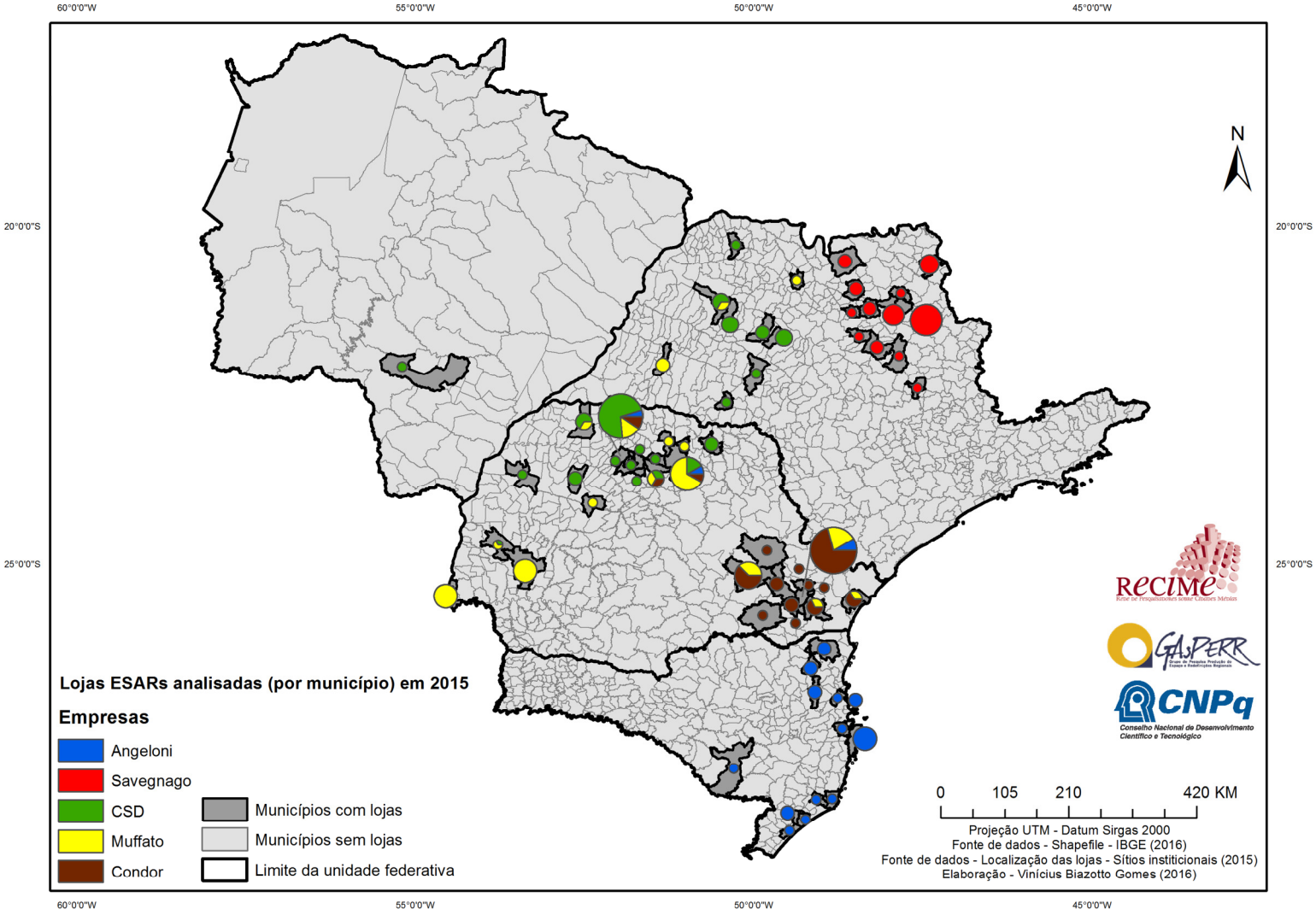
Espacialmente, as mais significativas diferenças foram verificadas na distribuição das atividades dos grupos na rede urbana. Alguns deles são mais concentrados espacialmente, como o Savegnago, que mantém suas operações restritas ao Noroeste Paulista, ainda que venha recentemente expandindo-as em sentido sul, no eixo da Rodovia Estadual Washington Luís (SP-310), e o Grupo Condor, detendo quase todas as suas lojas na Região Metropolitana de Curitiba e no Sudeste do Paraná, mas que destoa do primeiro por também possuir algumas unidades em porções distantes dessa concentração majoritária. Para ambos, a representação cartográfica (vide figuras 31 e 34, respectivamente nas páginas 244 e 257) mostra uma rede intragrupo em formato de "mancha" praticamente contínua, expressando visualmente o impacto da maior concentração espacial de suas lojas. No outro extremo, os grupos CSD e Muffato possuem uma disposição mais descontínua das atividades, mas com algumas diferenças. Enquanto o primeiro se debruça com maior força sobre mercados de menor porte populacional e centralidade, não possuindo, com exceção de Maringá (PR), municípios nos quais concentre muitos estabelecimentos, o segundo tem uma lógica locacional atraída quase exclusivamente por mercados com os mais elevados níveis de centralidade e população, do raio operacional de seu centro de distribuição, instalando em alguns destes, uma grande quantidade de unidades (vida figuras 32 e 33, respectivamente nas páginas 249 e 252).

Por último, a rede do Grupo Angeloni é a de maior extensão. Tendo espalhadas suas operações em municípios do litoral e leste catarinense, a mesma não possui, com exceção de Florianópolis (SC), nenhum outro mercado no qual concentre de forma significativa suas lojas. A ampliação de sua rede intragrupo visando cidades médias do Norte Paranaense e a

baixa contiguidade dos mercados atendidos, como representado na Figura 30 (página 240), é uma das expressões de sua maior dispersão operacional.

Outra questão é que o Grupo Condor possui grande parte de suas operações em uma capital estadual, enquanto grupos como o Angeloni e o Muffato, apesar de também operarem em tais mercados, têm a maior parte dos estabelecimentos instalados em municípios distantes delas, ao passo que os grupos CSD e Savegnago, têm suas operações apenas em mercados localizados a grandes distâncias das capitais estaduais (Quadro 12, página 187). Por último, embora tais grupos possam vir a sobrepor suas redes intragrupo, principalmente em cidades médias e grandes como Curitiba (PR), Londrina (PR) e Maringá (PR), concorrendo em tais mercados, a ocupação principal de cada um deles se dá em porções diferentes. Enquanto o Angeloni é mais presente no Litoral e no Leste Catarinense, o Condor se concentra espacialmente na Região Metropolitana de Curitiba e no Sudeste do Paraná e o Savegnago no Noroeste Paulista. Os grupos que mais competem pelos mesmos mercados consumidores são o CSD e o Muffato, com oito embates diretos e considerável concentração de lojas no Norte do Paraná (Figura 36).

Figura 36: Distribuição das lojas das cinco ESARs analisadas. 2015.



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Além de expor que cada ESAR analisada neste capítulo possui uma porção em que foca suas atividades, sendo esta geralmente diferente dos concorrentes de porte semelhante, a Figura 36, também demonstra que são relativamente poucas as situações em que tais agentes coexistem em um mercado, principalmente considerando os casos em que três empresas se fazem presentes, no qual apenas Apucarana (PR) e Curitiba (PR) podem ser enquadradas, bem como, somente dois casos nos quais quatro destas empresas competem pelo mesmo mercado, em Londrina (PR) e Maringá (PR). Outra questão importante é que nos municípios de maior população e centralidade, em que tais empresas coexistem, como estas duas últimas cidades médias paranaenses e Curitiba (PR), uma ESAR possui sozinha um número de lojas muito superior ao das demais concorrentes. No entanto, isso não elimina o fato de que, nestas localidades em que a disputa entre empresas regionais é uma marca, outras empresas de atuação local, regional ou até mesmo internacionalizada, componham o cenário concorrencial.

Estas são as diferenças mais significativas entre os grupos estudados e parecem decorrer de características organizacionais e escolhas administrativas mais do que limitações em suas respectivas capacidades econômicas. Sendo assim, consideramos que tais empresas compõem um conjunto particular e destacado em relação aos agentes internacionalizados, ainda que cada um de seus componentes possua singularidades expressivas.

4.3. Empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs)

Complementando os expostos do Tópico 3.4.1.2.1, no qual demonstramos as principais características de todo o conjunto de empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) no Brasil, a seguir apresentamos uma análise semelhante àquela que realizamos para os cinco agentes regionais supracitados, nos subcapítulos 4.1 e 4.2 primeiramente demonstrando cada ESAI isolada e depois, as comparando. Frisamos que no momento de elaboração desta parte do trabalho, apenas as três líderes do setor, bem como o Makro, que possuem operações em Londrina (PR), Ribeirão Preto (SP) e São José do Rio Preto (SP) eram objeto de nossa pesquisa, logo, estes agentes são analisados aqui de maneira mais aprofundada. Como medida posterior e visando completar o quadro de agentes internacionalizados, optamos por inserir também o Grupo Cencosud, mas apenas nas análises das empresas isoladas.

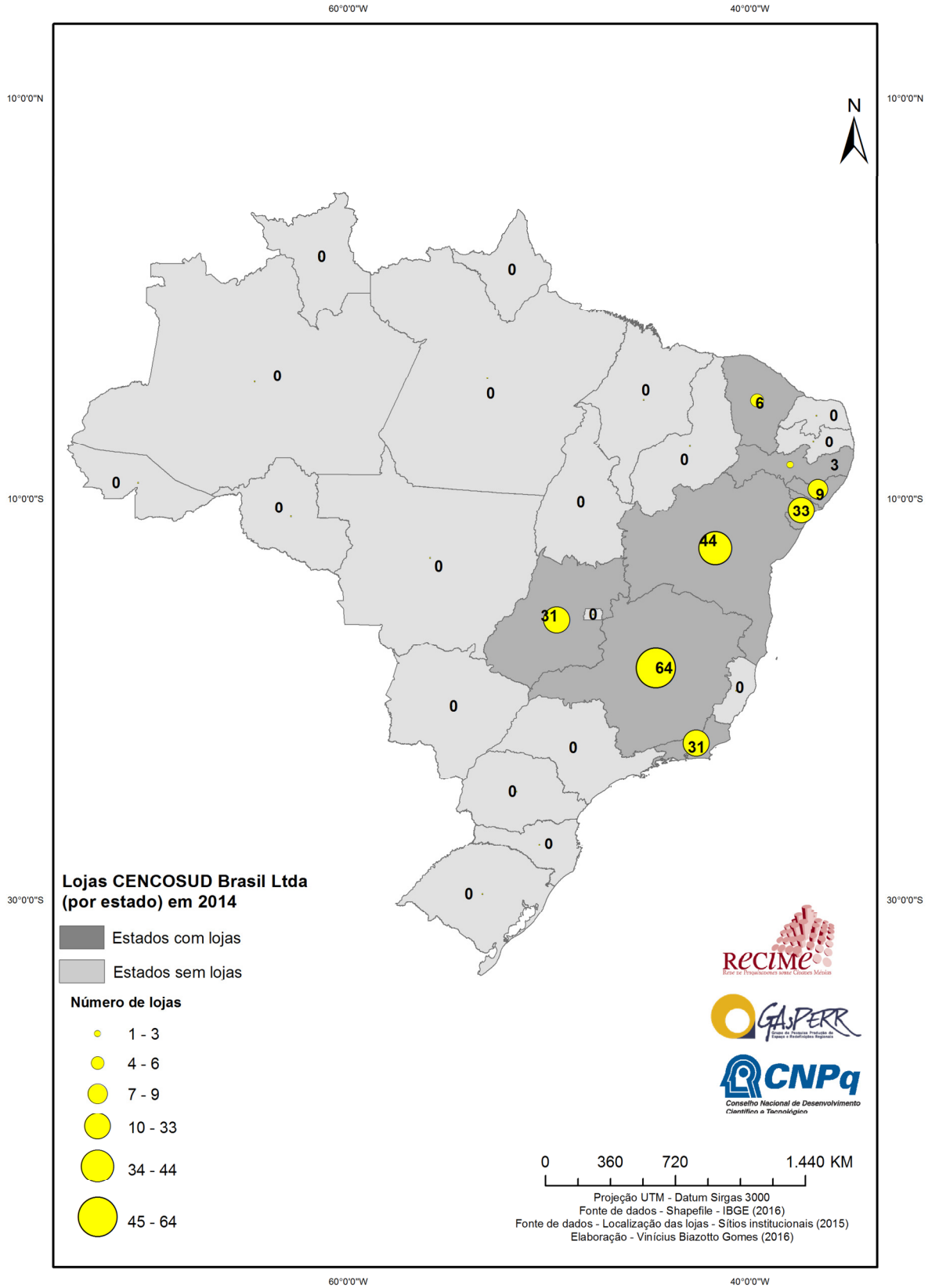
4.3.1. Cencosud Brasil Ltda

O Grupo Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos S.A) é uma multinacional chilena, fruto de atividades iniciadas na década de 1950 por Horst Paulmann Kemna, que deu início a suas operações supermercadistas em 1976 e abriu capitais na bolsa de Santiago em 2004 (CENCOSUD, 2015b). Em 2013 era o 47º maior varejista do mundo, obtendo um faturamento de US$ 19,8 bilhões com ações em cinco países da América do Sul (DELOITTE, 2015), Argentina, Chile, Colômbia, Peru e Brasil. As atividades de sua subsidiária brasileira (Cencosud Brasil Ltda.) iniciaram-se em 2007 com a aquisição dos supermercados GBarbosa. Seu rápido crescimento posterior se deu majoritariamente pela aquisição de importantes grupos regionais, tais como: Mercantil Rodrigues, em 2007; Bretas e Super Família, em 2010, além do Prezunic, em 2011 (GOMES, 2013, p.53).

Como suas aquisições se deram sobre importantes redes regionais, suas operações brasileiras são distribuídas por oito estados em mercados nos quais as empresas adquiridas constituíram suas redes pretéritas, como: Alagoas, Bahia, Ceará, Pernambuco e Sergipe, no Nordeste; Minas Gerais e Rio de janeiro, no Sudeste, além de Goiás, no Centro-Oeste. Essas aquisições fizeram com que, logo em 2012, o Cencosud atingisse a quarta colocação no ramo supermercadista nacional, mantendo-a em 2014, quando faturou R$ 9,16 bilhões com operações em 220 lojas, tocadas por 25.976 trabalhadores (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b).

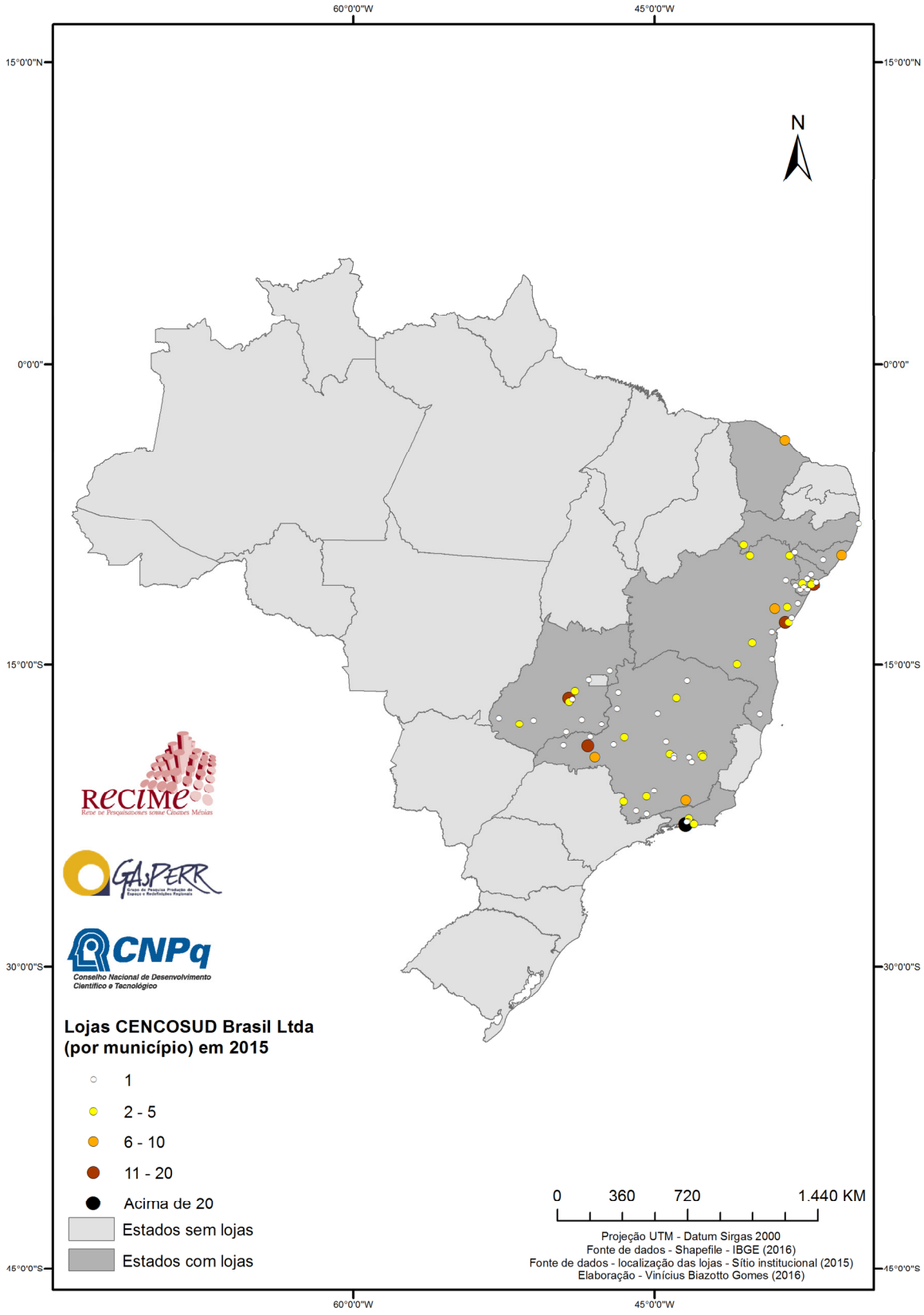
O Cencosud se caracteriza por uma atuação com ações concentradas na atividade supermercadista e algumas poucas lojas de atacado de autosserviço (Mercantil Rodrigues). Além do ramo supermercadista, a empresa possui outras atividades no Brasil, como drogarias, postos de combustíveis, além de pequenas operações em eletroeletrônicos (Eletro Show), e docerias (Perini) (CENCOSUD, 2015a).

Figura 37: Brasil. Distribuição das lojas do Cencosud Brasil Ltda. 2015. (Estados).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 38: Brasil. Distribuição das lojas do Cencosud Brasil Ltda. 2015. (Municípios).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

4.3.2. Makro Atacadista S.A

O Makro Atacadista S.A (Grupo Makro) é uma subsidiária de capital fechado (VALOR, 2012) do conglomerado holandês SHV Holdings N.V. que abarca suas atividades de atacado de autosserviço em países da América do Sul[139]. Suas operações brasileiras começaram com uma loja em São Paulo (SP), na Vila Maria, em 1972, logo após iniciar as atividades do tipo em seu país de origem, em 1968, tendo sido pioneira na importação do *cash & carry* ao Brasil. No mundo, as operações da bandeira estão distribuídas por seis países, nos quais o Makro obteve um faturamento de US$ 7,6 bilhões em 2013 (DELOITTE, 2015, p.13). Conforme IBEVAR (2015, p. 18), em 2013, o Makro obteve no Brasil um faturamento de R$ 7,3 bilhões[140], com 8.650 funcionários, sendo o quinto colocado entre os varejistas do país, com lojas de grandes extensões de áreas de venda e operações sediadas em São Paulo (SP) (IHY, 2006, p. 138). Embora possua outras atividades, como postos de combustíveis e restaurantes, ao contrário das demais ESAIs, o Makro opera apenas atacados de autosserviço no segmento supermercadista.

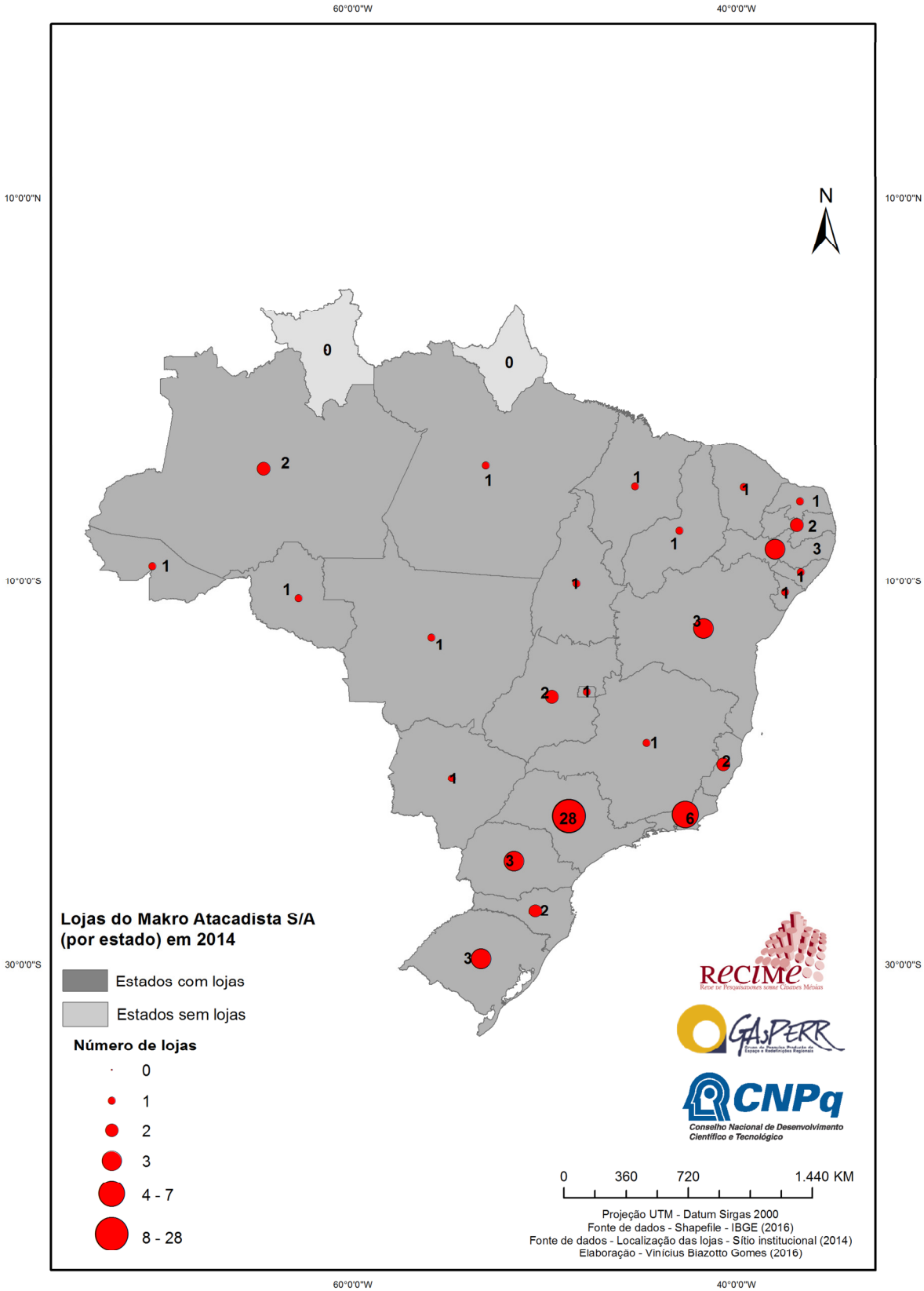
Outra singularidade é que suas ações atuais são voltadas em grande parte ao consumidor intermediário, como expresso pela visão da empresa: "Ser o líder no atacado de auto serviço no Brasil, focando os clientes profissionais e oferecendo um amplo sortimento de alimentos secos e perecíveis, complementados por uma oferta de não alimentos" (MAKRO, 2015b). Por conta dessa proeminência atacadista, o Grupo Makro divide suas vendas em quatro tipos, são elas: venda direta; televendas; *delivery*; e contas nacionais, esta última para grandes empresas (ISTOÉ DINHEIRO, 2008). Um diferencial de suas lojas em relação aos demais atacados de autosserviço analisados, é o fato de que o Makro requer que seus consumidores portem o cartão de identificação "Passaporte Makro", para suas compras (MATTOS, 2015b).

Em sua história inicial, o Makro passou por períodos de baixo crescimento, como entre 1972 e 1985, quando abriu apenas 11 lojas, acelerações, como entre 1986 e 1990, quando passou a 21 lojas, e por períodos de interrupções no crescimento, como no início da década de 1990 (IHY, 2006, p. 138). Atualmente, suas 75 lojas se encontram distribuídas por todas as unidades federativas brasileiras, com exceção de Amapá e Roraima (Figuras 39 e 40).

[139] O Brasil foi o primeiro país da América Latina em que o Makro operou. Em 1988 iniciou operações na Argentina, em 1992 na Venezuela, em 1995 na Colômbia e em 2009 no Peru (MAKRO, 2015a).

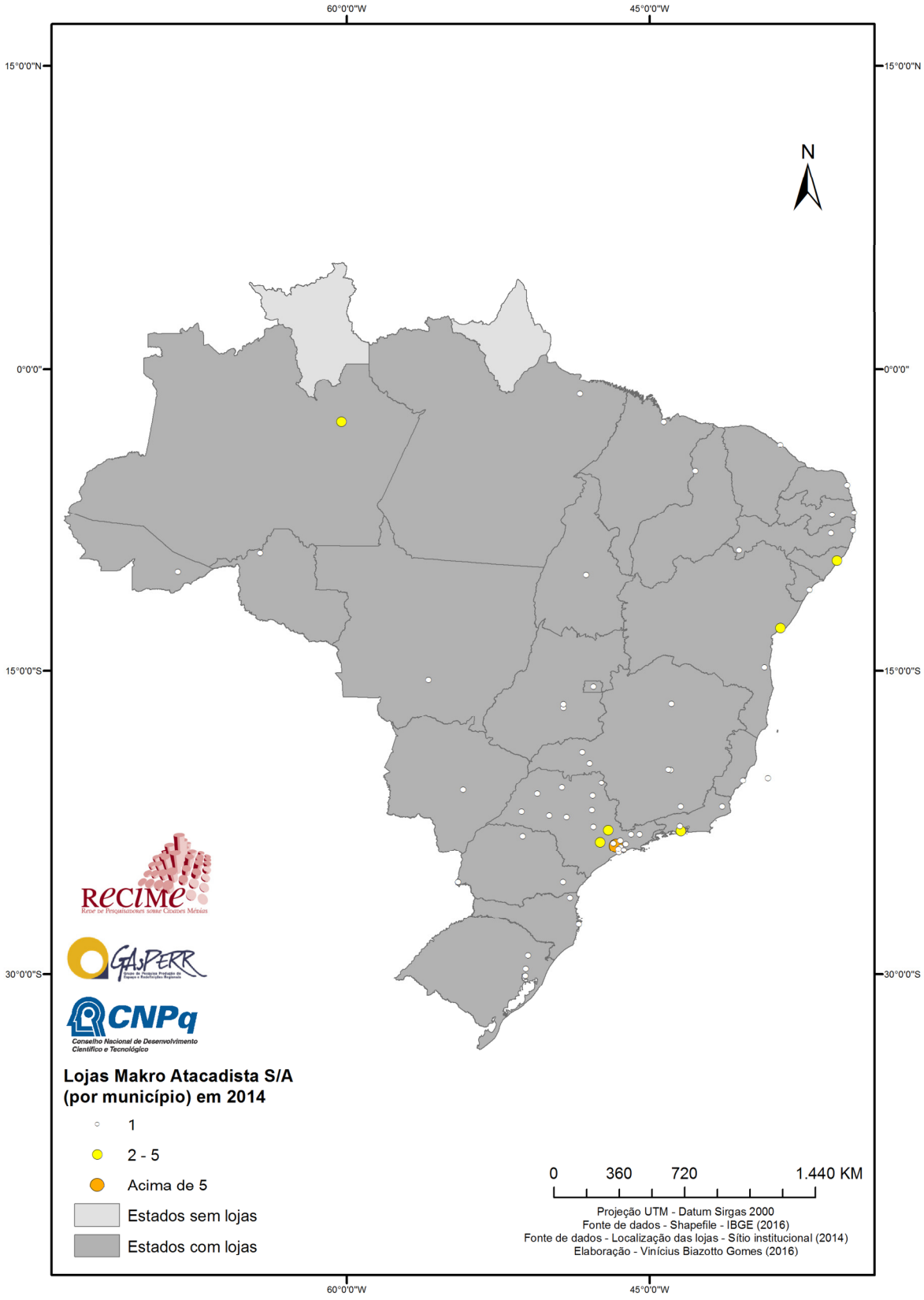
[140] O Makro vem nos últimos anos crescendo em um ritmo inferior ao dos concorrentes do atacado de autosserviço. Segundo Mattos (2015b), a taxa de expansão média nos últimos cinco anos foi de 12,5% ao ano, estando sob um grande risco de perder a segunda colocação no formato para o Assaí Atacadista, pertencente à Companhia Brasileira de Distribuição.

Figura 39: Brasil. Distribuição das lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (Estados).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 40: Brasil. Distribuição das lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (Municípios).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como representamos com a Figura 39, o Makro concentra grande parte de suas operações no Sudeste Brasileiro, com 42 lojas (56%). Além disso, chama a atenção o número de unidades no estado de São Paulo, com mais de um terço (37,3%) do total. Em sequência, contam com grande quantidade de estabelecimentos os estados de Rio de Janeiro e Minas Gerais, com seis unidades cada. Esses dados apontam que, apesar de possuir atividades em praticamente todos estados do país, suas ações estão fortemente concentradas no Sudeste. O Quadro 25 demonstra a concentração de lojas por porte populacional dos respectivos municípios.

Quadro 25: Brasil. Municípios com lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (faixa populacional).

Faixa de poulação	Total de municípios	Municípios com lojas		Lojas por municípios	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	15	93,75	26	34,67
500.001 - 1 milhão	23	19	82,61	20	26,67
300.001 - 500.000	46	18	39,13	18	24,00
200.001 - 300.000	57	9	15,79	9	12,00
150.001 - 200.000	46	1	2,17	1	1,33
100.001 - 150.000	110	1	0,91	1	1,33
Total	5272	63	1,19	75	100,00

Fonte: IBGE (2013); Sítio institucional (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 25, o Makro opera em quase todos os municípios brasileiros com mais de 1.000.001 habitantes, exceto São Gonçalo (RJ), que possui ligações destacadas com a metrópole do Rio de Janeiro (IBGE, 2015), que conta com quatro lojas, e na maioria daqueles entre 500.001 e 1.000.000 habitantes, bem como em uma quantidade considerável dos mercados entre 300.001 e 500.000. Contudo, abaixo desse nível populacional suas operações são raras. Desses, os únicos com menos de 200.001 habitantes que possuem lojas são Araçatuba (SP), que segundo Caiado e Santos (2001, p. 14) forma uma aglomeração urbana com Birigui (SP) e, Cambé (PR), cuja área urbana encontra-se conurbada a Londrina (PR), que, por sua vez, é um dos poucos municípios com mais de 500.001 habitantes sem lojas desta empresa.

Ainda assim, destacamos que são raros, apenas seis, os municípios com mais de uma loja Makro e, destes, apenas Sorocaba (SP) não é uma capital, embora esteja inserida em uma rede urbana muito densa e próxima de São Paulo (SP) e Campinas (SP). Dentre as 27 capitais de estados, o Makro possui lojas em 24 delas, sendo que em algumas estão as suas maiores concentrações de unidades, como em Rio de Janeiro (RJ), com quatro unidades e São Paulo (SP), com seis. No Quadro 26 demonstramos a concentração de suas lojas por nível de centralidade.

Quadro 26: Brasil. Centros urbanos com lojas do Makro Atacadista S.A. 2014. (nível de centralidade).

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Centros urbanos com lojas		Lojas por centros urbanos	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Metrópole	12	12	100,00	22	29,33
Capital Regional A	11	11	100,00	12	16,00
Capital Regional B	20	11	55,00	11	14,67
Capital Regional C	39	14	35,90	15	20,00
Centro subregional	169	3	1,78	3	4,00
Centro de zona	556	0	0,00	0	0,00
Sem classificação	-	12		12	16,00
Total	-	63	-	75	100,00

Fonte: IBGE (2008); Sítio Institucional (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Comparando com a classificação REGIC (IBGE, 2008), observamos uma íntima correlação entre as operações do grupo Makro e centros urbanos com elevados níveis de centralidade, visto que todas as metrópoles ou capitais regionais A possuem estabelecimentos da empresa, bem como grande parte das capitais regionais B e C, ao passo que aqueles centros urbanos com classificação imediatamente inferior a essas, raramente as recebe. Além disso, daqueles mercados que não são classificados em tal documento e que possuem estabelecimentos Makro, todas contam com grande população, e/ou estão em regiões metropolitanas ou compondo aglomerações urbanas, como Guarulhos (SP), Aparecida de Goiânia (GO), Praia Grande (SP), dentre outros.

4.3.3. Carrefour Com. Ind. Ltda

O Grupo Carrefour (Carrefour S.A[141]) foi fundado em 1959 por Marcel Fournier, Denis Defforey e Jacques Defforey em Annecy, França. Após onze anos realizou a abertura de capital para investidores e em 1973 iniciou suas operações estrangeiras, primeiramente na Espanha (MINADEO, CAMARGOS, 2009, p. 119). Em 2014 a empresa operava em 33 países, nos quais obteve um faturamento de US$ 98,6 bilhões, garantindo a posição de segundo maior supermercadista e terceiro maior varejista mundial (DELOITTE, 2015). As operações da subsidiária brasileira (Carrefour Com. Ind. Ltda.,) datam de 1975 (CARREFOUR, 2015), sendo o Brasil um dos primeiros países nos quais a empresa se lançou à internacionalização.

Suas operações brasileiras sediadas em São Paulo (SP) alcançaram em 2014 um faturamento de R$ 37,9 bilhões, por meio de 258 lojas operadas por 75.115 funcionários

[141] A lógica locacional é intrínseca até à nomenclatura da empresa, visto que Carrefour em francês significa "cruzamento" (CARREFOUR, 2015).

(SUPERMERCADO MODERNO, 2015b), com oito centros e sete plataformas de distribuição (CARREFOUR, 2014)[142], colocando-o como maior empresa supermercadista no país[143] e a segunda maior operação do grupo no mundo em termos de faturamento (RIBEIRO, 2015). O Grupo Carrefour vem a algumas décadas adotando uma ampla estratégia multiformato em sua estrutura intragrupo, tendo atualmente supermercados de vizinhança (Carrefour Bairro e Carrefour Express), hipermercados, com a bandeira Carrefour e atacados de autosserviço, com o Atacadão e a recém-lançada Supeco, que são complementadas por ações em outros ramos, como drogarias, postos de combustíveis, dentre outros.

O modelo de hipermercado foi aplicado já em sua primeira loja na cidade São Paulo[144] e, logo em seguida, levada ao Rio de Janeiro (1976), Brasília (1977) (CARREFOUR, 2015) e outras cidades, fazendo com que até a década de 1990 a empresa fosse marcada por possuir uma quantidade relativamente pequena de lojas no Brasil, mas com extensas áreas de venda, tendo em 1995, apenas 38 lojas, fruto de uma estratégia de crescimento unicamente orgânica, que possuíam 381.158 metros quadrados de área de venda (10.030,47 metros quadrados por loja em média) (BNDES, 1996, p.7).

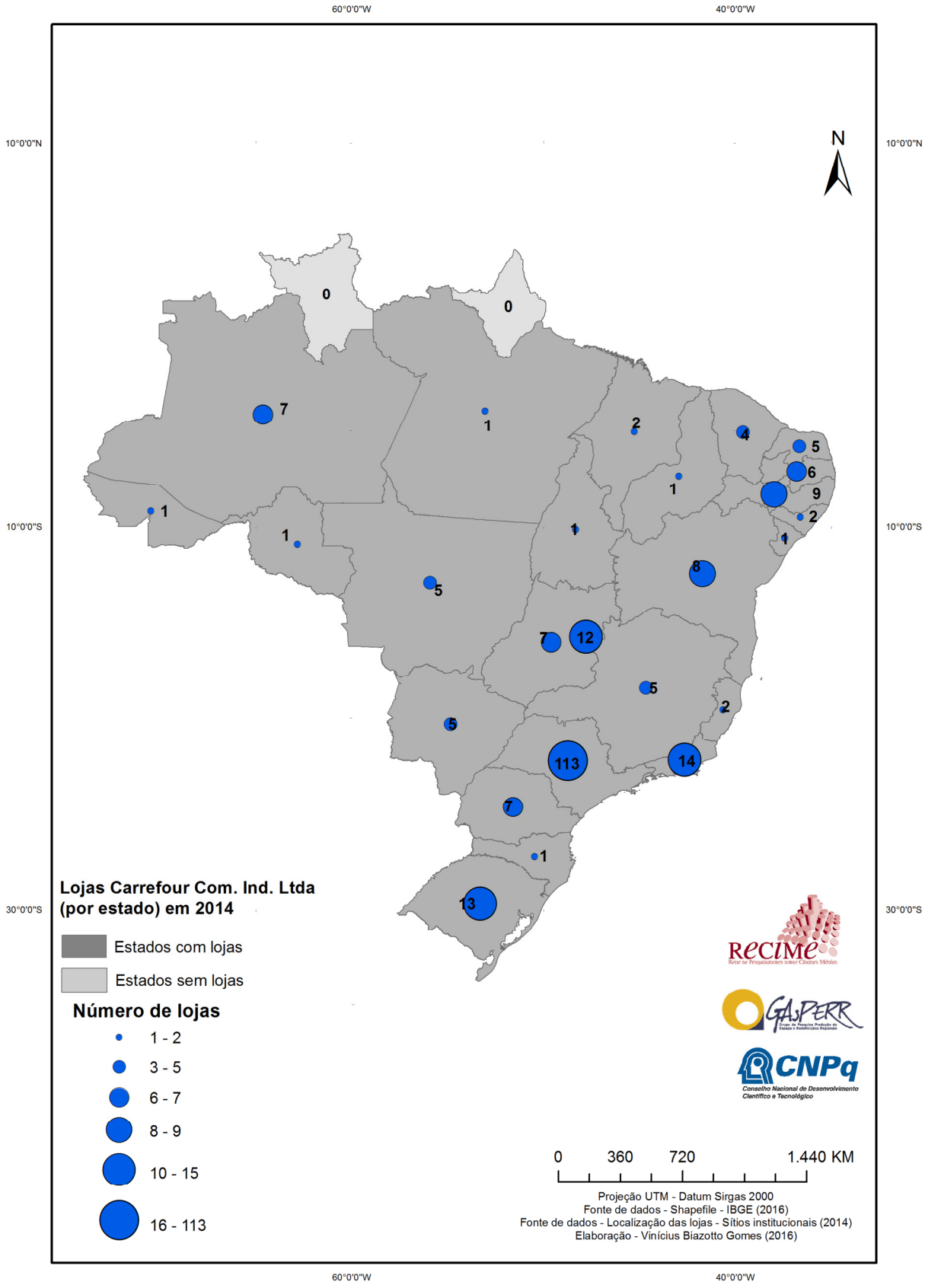
Após meados da década de 1990 ocorrem algumas importantes mudanças em sua tática operacional. Conforme retratado por Minadeo, Camargos (2009, p. 121-122) e Sousa (2013, p. 18-20) o Grupo Carrefour passou a focar um crescimento por meio de fusões e aquisições de grupos regionais consolidados. Ainda que algumas destas tenham sido infrutíferas e logo desfeitas (MINADEO, CAMARGOS, 2009, p. 123), em geral, os processos de aquisição e fusão tiveram papel fundamental na ampliação da sua rede intragrupo e na consolidação da operação multiformato, incorporando modelos de loja não explorados até então pela empresa, como lojas de vizinhança, supermercados e atacados de autosserviço. Ambos os processos de crescimento estenderam as atividades dessa empresa por 25 unidades federativas no país (Figura 41).

[142] Conforme Túlio Bolzoni, diretor de logística do Carrefour, em entrevista para Logweb (2005), as plataformas de distribuição são centros de distribuição voltados a produtos perecíveis, como hortifrutigranjeiros, refrigerados e congelados.

[143] Após vender o restante das ações que possuía na Companhia Brasileira de Distribuição, no final de 2014, o empresário Abílio Diniz vem investindo por meio de uma empresa de sua família, a Península Participações, na compra de ações do Carrefour (SALOMÃO, 2014). Conforme Istoédinheiro, (2015) em meados de 2015 sua participação no Carrefour global era de 5,07% e, de acordo com Bernardes (2015), sua fatia na subsidiária brasileira era de 12%.

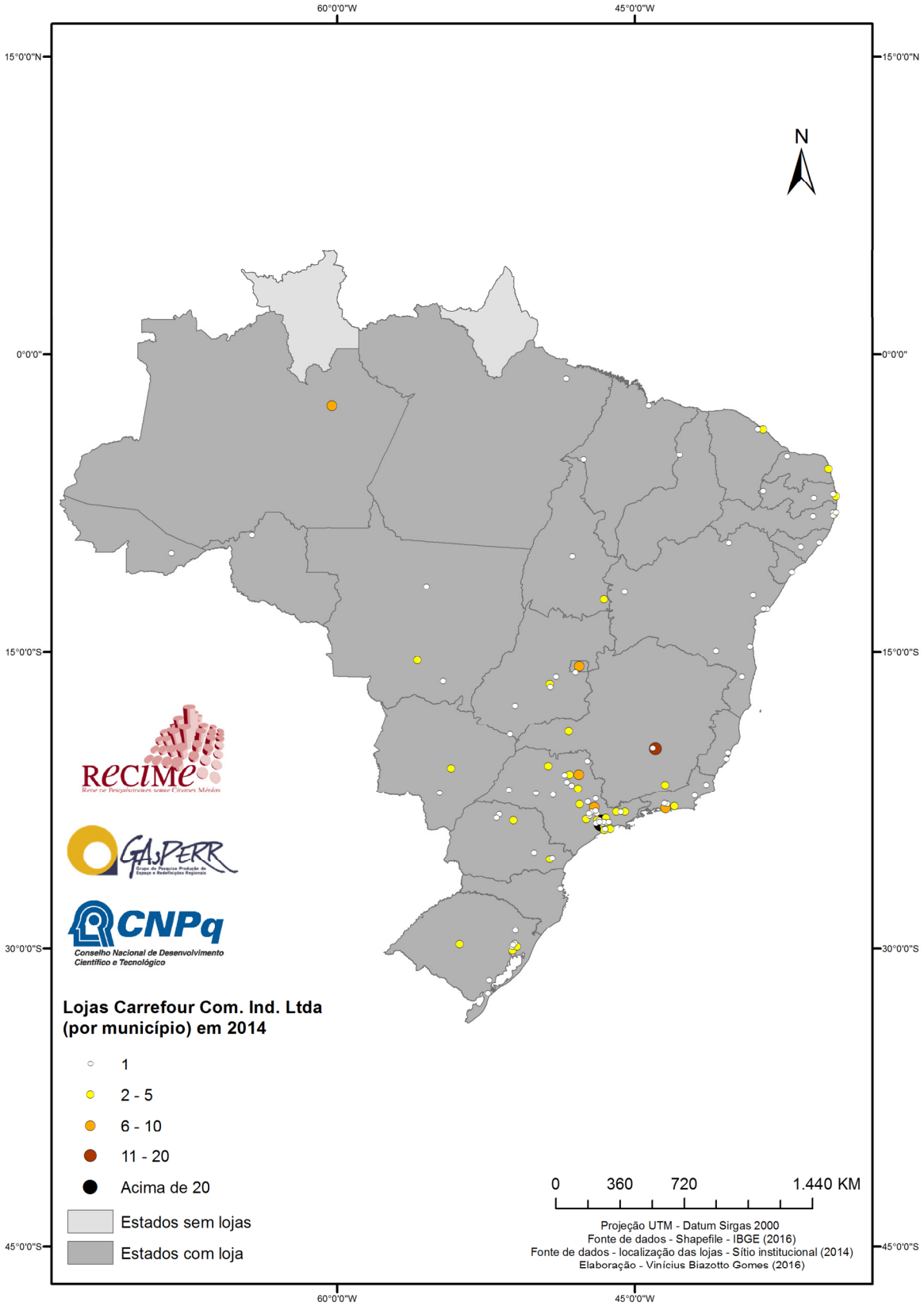
[144] Conforme o *ranking* da Revista Supermercado Moderno de 1983, contido em Masano (1984), o Carrefour possuía até então apenas oito lojas no Brasil, com área de venda média de 9.782 metros quadrados. Atualmente, grande parte de suas operações ainda são do formato, como verificável a partir da área de venda média de suas unidades no Quadro 2 (Página 28) e pelo alto faturamento por loja (NAKAGAWA, 2014).

Figura 41: Brasil. Distribuição das lojas do Carrefour. Com. Ind. Ltda. 2014. (Estados).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 42: Brasil. Distribuição das lojas do Carrefour. Com. Ind. Ltda. 2014. (Municípios).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representado na Figura 41, todas as unidades federativas, exceto o Amapá e Roraima, têm operações Carrefour. Das regiões brasileiras, o Sudeste possui a maior concentração de lojas (61,03%), seguido pelo Nordeste e pelo Centro-Oeste, com, respectivamente, 14,96% e 11,42%, enquanto no Sul e no Norte do país sua atuação é bastante reduzida. Apesar disso, o Carrefour é a ESAI que atende ao maior número de estados, ou seja, possui atividades mais dispersas. Reduzindo a escala analítica, verificamos que esta concentração no Sudeste se dá pelo fato do estado de São Paulo contar com quase metade do total de lojas da empresa (44,49%). No entanto, dentro das próprias unidades federativas algumas faixas populacionais de municípios assumem papel preponderante, conforme o Quadro 27.

Quadro 27: Brasil. Municípios com lojas do Carrefour Com. Ind. Ltda. 2014. (faixa populacional).

Faixa de poulação	Total de municípios	Municípios com lojas		Lojas por municípios	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	16	100,00	112	44,09
500.001 - 1 milhão	23	21	91,30	50	19,69
300.001 - 500.000	46	28	60,87	34	13,39
200.001 - 300.000	57	25	43,86	33	12,99
100.001 - 200.000	156	16	10,26	16	6,30
50.001 - 100.000	340	7	2,06	8	3,15
Até 50.000	4932	1	0,02	1	0,39
Total	5.570	114	2,05	254	100,00

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

As operações do Grupo Carrefour no Brasil estão concentradas em cidades de grande população, pois todas aquelas com mais de 500.001 habitantes, com exceção de Duque de Caxias (RJ), inserida na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, e Joinville (SC), cujo estado tem apenas uma loja, bem como muitas daquelas entre 200.001 e 500.000 habitantes possuem seus estabelecimentos. Esta concentração é tamanha, que os municípios de tais faixas populacionais contêm juntos, 226 (90,16%) das unidades sob sua condução.

Além disso, alguns municípios possuem isoladamente uma grande quantidade de lojas, como a capital paulista, com 37 delas (14,56%), a capital mineira, com 20 (7,87%) e Brasília (DF), com 10 unidades (3,93%). Outros municípios com importantes concentrações de estabelecimentos comerciais são Campinas (SP) e Rio de Janeiro (RJ), com oito cada, e Manaus (AM), com sete, sendo o Carrefour, a única ESAI com grande atuação neste mercado. No total, o Grupo Carrefour opera em 22 capitais de unidades federativas, com 119 lojas (46,85% do total), não atuando apenas nas capitais estaduais Macapá (AP), Boa Vista (RR), Florianópolis (SC), Vitória (ES) e Palmas (TO). O Quadro 28 mostra a inserção das lojas Carrefour por nível de centralidade dos centros urbanos.

Quadro 28: Brasil. Centros urbanos com lojas do Carrefour Com. Ind. Ltda. 2014. (nível de centralidade).

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Centros urbanos com lojas		Lojas por centros urbanos	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Metrópole	12	12	100,0	99	39,0
Capital regional A	11	9	81,8	26	10,2
Capital regional B	20	14	70,0	27	10,6
Capital regional C	39	21	53,8	26	10,2
Capital subregional	169	11	6,5	12	4,7
Centro de zona	556	3	0,5	3	1,2
Centro local	4473	1	0,0	2	0,8
Sem classificação	-	43	-	59	23,2
Total	-	114	-	254	100,0

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados do Quadro 28 demonstram que o Grupo Carrefour seleciona principalmente centros urbanos de maior centralidade, como metrópoles e capitais regionais, que, sozinhas, concentram 70,1% de suas unidades comerciais. Abaixo desses níveis, são poucos os centros urbanos com estabelecimentos, apenas algumas capitais sub-regionais e um Centro de zona[145], Jundiaí (SP), que, apesar da baixa centralidade, possui quase 400.000 habitantes. Por último, ressaltamos que várias das cidades sem classificação própria que contam com unidades da empresa fazem parte de aglomerações urbanas e/ou regiões metropolitanas, como a de São Paulo. Nessa última, a metrópole dispõe sozinha de 37 unidades e, outros 11 municípios, contam com mais 17 estabelecimento, concentrando a RMSP, no todo, 54 lojas (22,83%) do total.

4.3.4. Grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição)

O Casino Guichard-Perrachon S.A é um grupo varejista francês fundado em 1898 por Geoffroy Guichard em Saint-Ettiénne, França (GPA, 2015). Apesar de antigo, sua internacionalização teve início apenas em 1984, quando se expandiu para os Estados Unidos (VARGA, 1999). De acordo com Deloitte (2015), a empresa era em 2013 a 13ª maior varejista mundial, faturando, com operações em 29 países, um montante de US$ 64,4 bilhões. Suas atividades no Brasil se iniciaram em 1999, ao adquirir 21% do capital do Grupo Pão de Açúcar (VARGA, 1999), fatia esta ampliada em 2005 para 68,8% (MATTOS, 2005), tendo assumido seu controle em 2012 (ALVES; PEREIRA, 2012).

[145] Os demais centros de zona e centros local com lojas na Tabela 27 são Matão (SP), Monte Alto (SP) e Jaboticabal (SP). Suas lojas nesses municípios foram vendidas recentemente ao Savegnago indicando que o Carrefour tem restringido suas operações de supermercados em mercados menores. Ressaltamos que os dados que constam na Tabela 27 foram obtidos em meados de 2014 nos sítios de cada empresa e que, como opção metodológica, todos os estabelecimentos levantados foram considerados como existentes.

O Grupo Pão de Açúcar, por sua vez, é um conglomerado que teve suas ações iniciadas em 1948, quando Valentim dos Santos Diniz, fundou uma doceria em São Paulo (SP). Contudo, a fase de maior expansão da empresa se deu a partir de 1959, com o início de suas operações supermercadistas, já em 1966 estendidas para outras cidades e que, em 1970, serviram de base para um processo de internacionalização, inicialmente em Portugal[146] e, logo em seguida, expandido para Espanha e Angola (COSTA, 2004). É importante frisar a participação do Grupo Pão de Açúcar nesse movimento de internacionalização do ramo supermercadista, para mostrar que o Brasil não foi apenas receptáculo de investimentos estrangeiros, mas também emissor de iniciativas do tipo por meio de um representante que lançou operações internacionais enquanto a maioria das grandes empresas supermercadistas do mundo ainda não havia executado nenhuma ação do tipo.

No âmbito nacional, o gigantismo do grupo Pão de Açúcar teve seu ápice em 1986, momento em que operava em 18 estados, com 626 lojas do ramo, além de contar com um conjunto de 40 empresas de outras atividades, como serviços bancários, publicidade, agricultura, transportes, entre outros (DINIZ Apud COSTA, 2004, p. 7-8). Contudo, após este ano a empresa entrou em crise e passou por um profundo processo de reestruturação que culminou no fechamento de mais da metade de suas lojas (ROJO, 1998b, p. 107). Tal processo foi seguido em 1995 pela abertura de capital (COSTA, 2004) e nos anos seguintes por uma série de aquisições de grupos regionais que implicaram em diversificação dos modelo de loja conduzidos, bem como em retomada na dispersão espacial das operações.

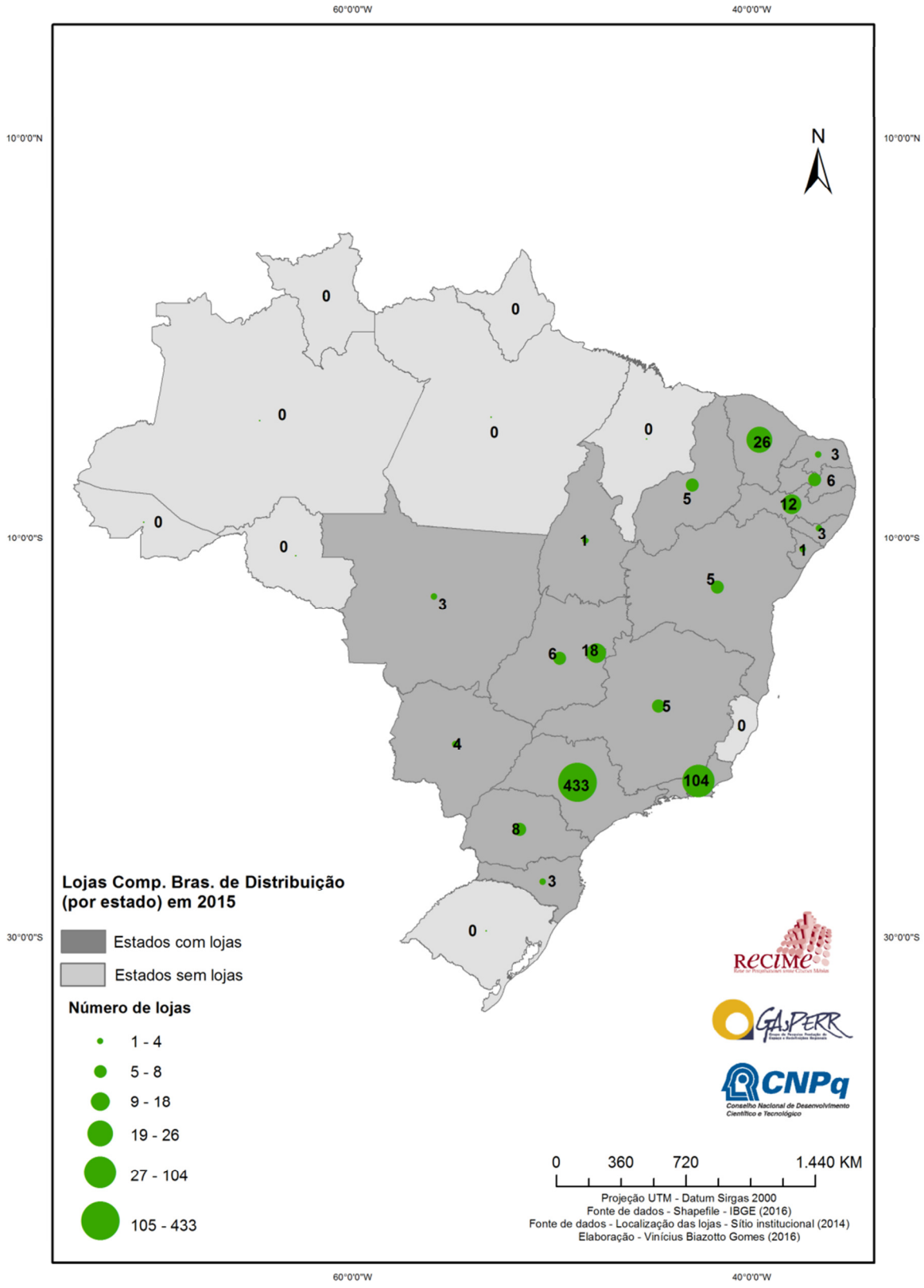
O Grupo Pão de Açúcar possui, como fruto de sua estrutura multiformato, uma ampla variação das atividades comerciais, que são divididas em quatro unidades: Cnova (comércio eletrônico de bens de consumo duráveis) e Via Varejo (comércio de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis), representados principalmente pelas bandeiras Casas Bahia e Ponto Frio, com participações adquiridas em 2009; Multivarejo (super/hipermercados, drogarias, postos de combustíveis e galerias comerciais) e Atacado de Autosserviço, com o Assaí Atacadista. Este grupo congrega 2.037 lojas e 56 centros de distribuição, 25 deles para o ramo supermercadista, e emprega 154.486 pessoas (GPA, 2014). As duas últimas divisões são as de interesse direto para este trabalho, pois reúnem suas bandeiras de supermercados de vizinhança, (Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar), os super/hipermercados, (Extra Supermercado, Extra Hiper e Pão de Açúcar), e atacados de autosserviço, (Assaí Atacadista).

[146] No fim da década de 1980 a empresa chegou a ter 42 lojas em Portugal, atingindo um faturamento maior do que o das outras quatro maiores concorrentes somadas (COSTA, 2004, p.9).

Suas atividades supermercadistas, sediadas em São Paulo (SP), renderam em 2014, R$ 37,3 bilhões (51,68% do faturamento total[147]) em 865 lojas, com 76.354 funcionários, lhe inserindo como a segunda maior empresa no ramo supermercadista do país (SUPERMERCADO MODERNO, 2015b), com lojas em 18 estados (figuras 43 e 44).

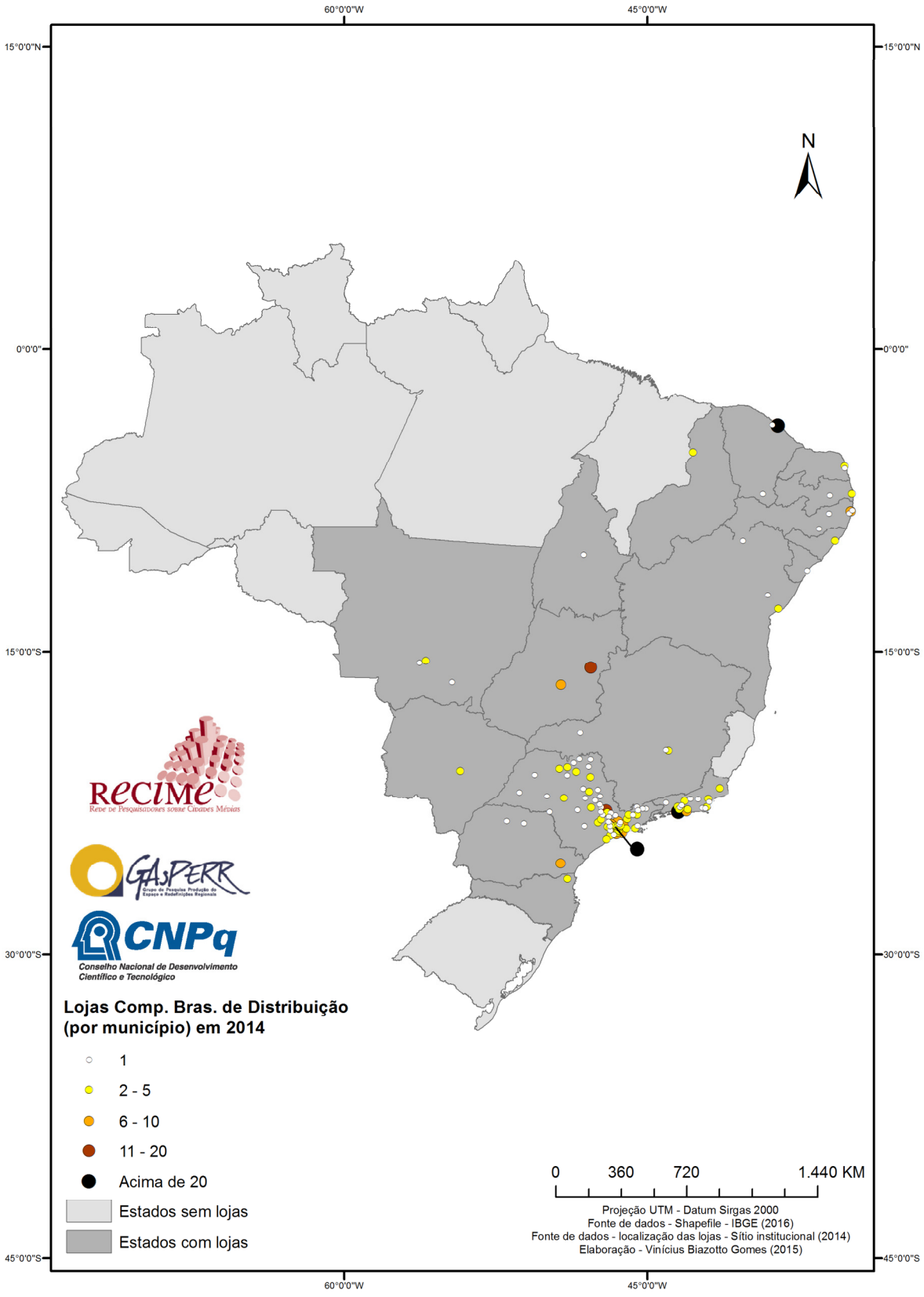
[147] Considerando todas as operações, incluso as de fora do ramo supermercadista, os dados de ABRAS (2015) apontam que a empresa faturou em 2014 um montante de R$ 72.3 bilhões.

Figura 43: Brasil. Distribuição das lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (Estados).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 44: Brasil. Distribuição das lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (Municípios).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Com a Figura 43 mostramos que o Grupo Pão de Açúcar é a mais concentrada ESAI analisada, espacialmente, e que, apesar de possuir lojas em 18 estados, suas operações possuem menor capilaridade, pois enquanto algumas unidades federativas possuem várias lojas, sobretudo no Sudeste, sua presença nas regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste é incipiente. O estado com a maior destas concentrações é São Paulo, que conta sozinho com 433 lojas (67,03%), seguido pelo Rio de Janeiro, com 104 (16,10%) delas. Fora esses, apenas o Ceará, com 26 (4,02%) e o Distrito Federal, com 18 (2,79%) possuem operações expressivas. Tal concentração chama a atenção também de outra faceta, a existência de estados com grande população, mas poucos estabelecimentos, como Minas Gerais, Bahia e Paraná, ou, com nenhum, como o Rio Grande do Sul. Além disso, dentro dos próprios estados existem concentrações operacionais em alguns tipos de municípios de acordo com suas faixas populacionais (Quadro 29).

Quadro 29: Brasil. Municípios com lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (faixa populacional).

Faixa de poulação	Total de municípios	Municípios com lojas		Lojas por municípios	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	12	75,00	390	60,37
500.001 - 1 milhão	23	21	91,30	72	11,15
300.001 - 500.000	46	21	45,65	73	11,30
200.001 - 300.000	57	26	45,61	48	7,43
100.001 - 200.000	156	26	16,67	37	5,73
50.001 - 100.000	340	15	4,41	22	3,41
Até 50.000	4932	4	0,08	4	0,62
Total	5.570	125	2,24	646	100,00

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados do Quadro 29 reforçam, na dimensão da rede urbana, a constatação de que o GPA é uma empresa com ações bastante concentradas espacialmente. Suas informações dão conta de que em quase todos os centros urbanos brasileiros com mais de 500.001 habitantes a empresa está presente, sendo ainda bastante comum naqueles entre 200.001 e 500.000 habitantes. Somados, os centros urbanos dessas faixas populacionais dispõem de 90,25% de suas lojas. Por outro lado, são raras as operações em centros urbanos com menos de 200.000 habitantes, apenas 45, sendo que 38 estão no estado de São Paulo e seis no Rio de Janeiro, contextualizando que a inserção de seus estabelecimentos em municípios com menos de 200.000 habitantes pode ser condicionada à sua presença nos estados que são seus maiores mercados.

Dentre as concentrações, a de maior destaque do Grupo Pão de Açúcar é a da metrópole paulista, com 236 lojas (36,53%), mostrando tanto que o GPA tem uma

importância ímpar no abastecimento desta população, quanto que este mercado é fundamental para a acumulação da empresa. Além disso, se somarmos com os dados dos municípios da Região Metropolitana de São Paulo, alcançamos um total de 304 lojas, (47,36%), dado muito acima das demais ESAIs, que apesar de terem uma importante atuação na capital paulista e nos demais municípios de sua região metropolitana, concentram neles uma quantidade muito menor de lojas. Além de São Paulo (SP), outras capitais como Rio de Janeiro (RJ), Fortaleza (BA) e Brasília (DF) possuem muitas lojas, respectivamente 64, 24 e 16.

O Grupo Pão de Açúcar opera em 18 capitais com 389 lojas (60,21%), sendo que apenas Olinda (PE), Palmas (TO) e Aracaju (SE), que estão entre as de menor população no Brasil, possuem somente um estabelecimento, mostrando que, via de regra, suas operações em capitais visam a formação de maiores participações sobre seus mercados consumidores por meio da implantação de várias unidades. Além disso, uma singularidade da empresa é que a mesma possui uma quantidade significativa de lojas no litoral paulista, em Santos, Guarujá e Praia Grande, com respectivamente 16, 9 e 8 unidades, número inclusive maior que o de outros municípios não litorâneos mais populosos. No Quadro 30 representamos os dados de inserção de suas unidades relacionados ao nível de centralidade dos centros urbanos.

Quadro 30: Brasil. Centros urbanos com lojas da Companhia Brasileira de Distribuição. 2014. (nível de centralidade).

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Centros urbanos com lojas		Lojas por centros urbanos	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Metrópole	12	9	75,0	366	56,7
Capital regional A	11	8	72,7	32	5,0
Capital regional B	20	9	45,0	16	2,5
Capital regional C	39	14	35,9	38	5,9
Capital subregional	169	15	8,9	18	2,8
Centro de zona	556	9	1,6	12	1,9
Centro local	4473	8	0,2	9	1,4
Sem classificação	-	53	-	155	24,0
Total	-	125		646	100,0

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2018). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O Quadro 30 mostra que o Grupo Pão de Açúcar tem a maioria de suas lojas (70%) em centros urbanos de maior centralidade. Deste conjunto, grande parte está na capital paulista, em capitais de outras unidades federativas e, em menor medida, em outras capitais regionais. No entanto, apesar desta empresa ser o agente estudado que conta com mais estabelecimentos, alguns centros urbanos de elevada centralidade, incluso capitais como Florianópolis (SC), Porto Velho (RO), São Luís (MA) e Vitória (ES), além de algumas das capitais estaduais mais populosas do Brasil, como as metrópoles Belém (PA), Manaus (AM) e Porto Alegre (RS), e as capitais regionais, como Caxias do Sul (RS), Itabuna (BA), Juiz de Fora (MG) e Montes

Claros (MG), não contam com sua presença, mostrando que a empresa possui uma penetração limitada inclusive em vários centros urbanos de maior centralidade e população do Brasil. Por último, frisamos que, assim como constatado para os mercados menos populosos em que atua, todos aqueles de menores níveis de centralidade que possuem seus estabelecimentos, como centros locais e centros de zona estão nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

4.3.5. Wal Mart Brasil Ltda

O Walmart (Walmart Stores Inc.) é uma multinacional estadunidense fundada em 1962 por Samuel Moore Walton. Suas operações, desde o início, foram no ramo analisado, tendo aberto seu capital no ano de 1970 (COSTA, 2005). As operações em 28 países lhe renderam US$ 476,2 bilhões em 2014, colocando-o como maior varejista mundial[148] (DELOITTE, 2015). Apesar da tardia internacionalização, tocada após 1991, o Brasil foi o quinto país a receber operações dessa empresa, já em 1995 (COSTA, 2005, p. 206), por meio de uma subsidiária (Wal-Mart Brasil Ltda.) inicialmente em parceria com o grupo varejista operador das Lojas Americanas (MINADEO, CAMARGOS, 2009, p.117), sendo que a sua primeira loja foi um Sam's Club em São Caetano do Sul (SP) (MACHADO, 2011) e no mesmo ano, outras quatro foram inauguradas na Grande São Paulo (WALMART, 2015).

Com operações sediadas em Barueri (SP) e escritórios regionais em Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Recife (PE) e Salvador (BA) (WALMART, 2015), suas operações brasileiras faturaram R$ 29,6 bilhões em 2014, a partir de 544 lojas, operadas por 74.738 funcionários (Quadro 2, página 28), sendo suportadas por 19 centros de distribuição (WALMART, 2014b), colocando-o na terceira posição no *ranking* nacional. Suas atividades principais estão distribuídas nos principais tipos de estabelecimentos supermercadistas: supermercados de vizinhança (Todo Dia); supermercados (Bom Preço, Nacional e Mercadorama); hipermercados (BIG, Hiper Bom Preço e Walmart); e dois atacados de autosserviço, o Maxxi Atacado e o Sam's Club. Além disso, a empresa possui outras operações comerciais, como drogarias, postos de combustíveis, restaurantes, centros de revelação fotográfica, cafeterias, agências de viagens e no comércio virtual, em que comercializa apenas bens de consumo duráveis.

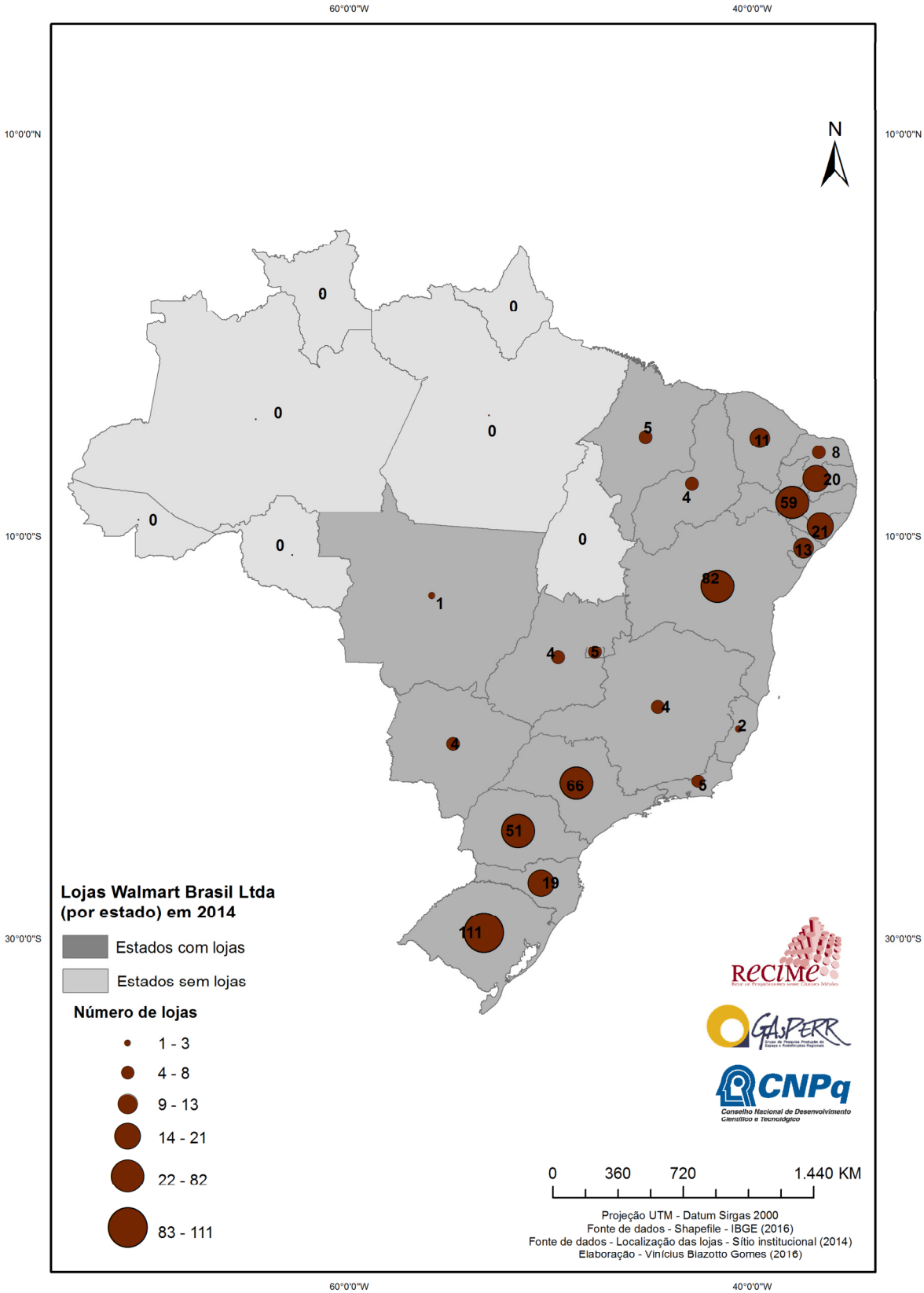
Suas atividades brasileiras nos anos iniciais denunciam uma série de equívocos decorrentes principalmente da importação de diretrizes sem adequação às especificidades do mercado nacional, como relatado por Vassalo (1996) em questões como a falta de adaptação

[148] Segundo Exame (2014), no ano de 2013, o Walmart foi apontado pela revista Fortune como a maior empresa do mundo, considerando todos os setores, em faturamento e volume de negócios.

do portfólio de produtos às demandas do consumidor brasileiro, mau relacionamento com fornecedores e na estratégia de distribuição, bem como erros na escolha locacional.

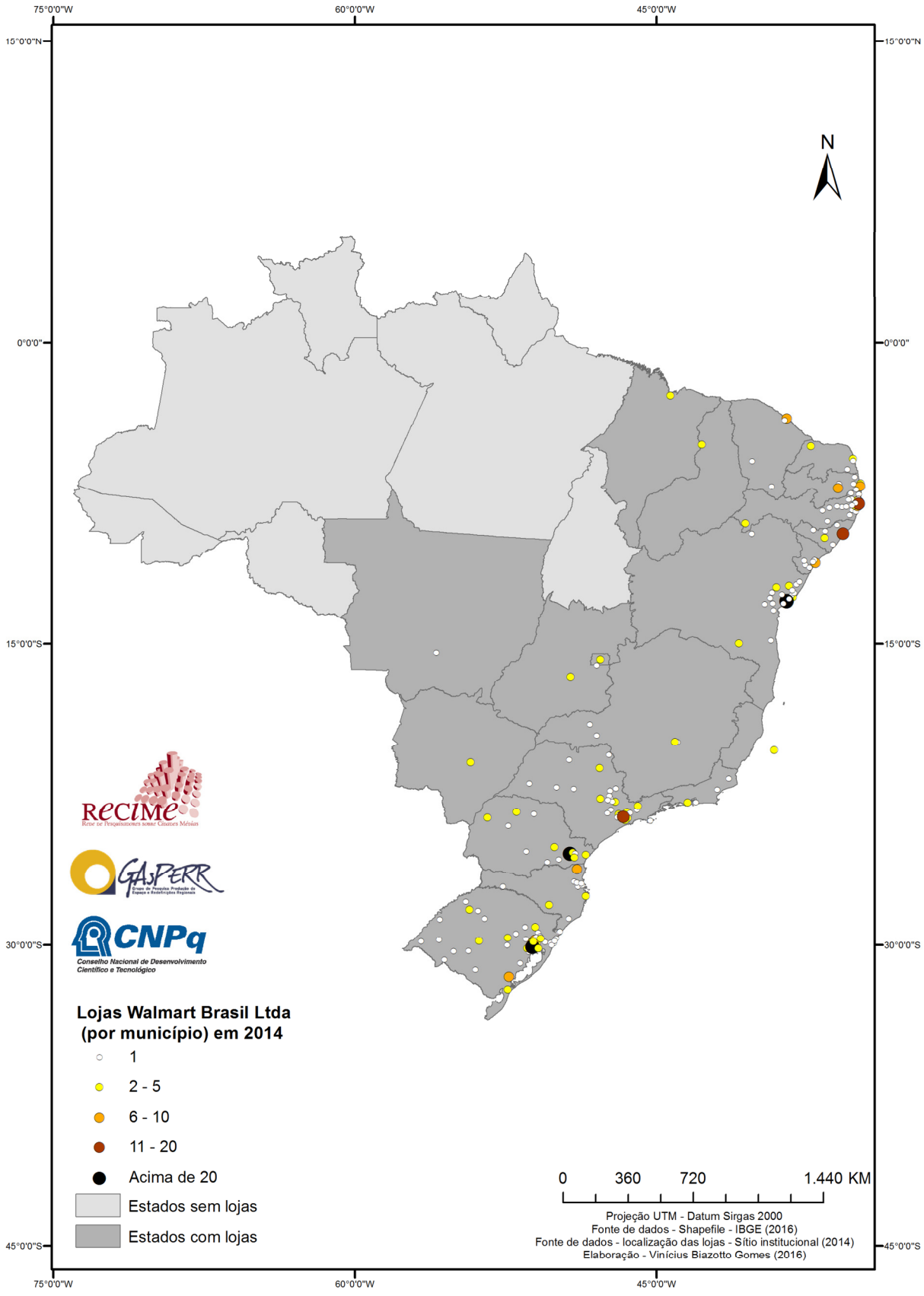
Em seus anos iniciais a empresa optou unicamente pelo crescimento orgânico, atingindo até 2003 o total de 24 lojas, com as quais era apenas o sexto maior grupo do ramo no país (MANO, 2003). Nos anos seguintes, dois passos lhe proporcionaram um rápido crescimento no mercado nacional. O primeiro deles foi aquisição de 118 lojas controladas pela holandesa Royal Ahold em 2004 (CARVALHO; PORTES, 2004), o segundo foi a compra de 140 lojas do grupo português Sonae, em 2005 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2005). Ambas as empresas possuíam atuação consolidada em mercados regionais, respectivamente no Nordeste e no Sul do Brasil e, ao serem adquiridos, proporcionaram ao Walmart a terceira colocação na atividade no país e uma instantânea extensão de sua rede intragrupo. Nas Figuras 45 e 46 apresentamos a distribuição de suas unidades do ramo analisado no Brasil.

Figura 45: Brasil. Distribuição das lojas do Wal-Mart Brasil Ltda. 2014. (Estados).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Figura 46: Brasil. Distribuição das lojas do Wal-Mart Brasil Ltda. 2014. (Municípios).



Org: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representado na Figura 45, o Walmart opera em 20 unidades federativas brasileiras, nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul. Suas atuais concentrações de lojas ainda se dão naquelas regiões nas quais as redes adquiridas na década passada operavam com mais força, o Nordeste, com 222 lojas (44,49% do total) e Sul, com 185 (37.07%), sendo o caso do Walmart, representativo em mostrar como os enxertos topológicos (ver Nota de Rodapé 50) influenciam a conformação da rede intragrupo de empresas que usualmente conduzem ações de centralização de capitais.

Dentro dessas regiões existem estados com um maior número de lojas, como: Rio Grande do Sul, com 114 (22,85%); Bahia, 82 (16,43%); Pernambuco, 59 (11,82%); e Paraná, 51 (10,22%). Somados com as 66 lojas (13,23%) de São Paulo, temos um total de 74,55% de todas suas unidades. Também chamamos a atenção do leitor para o fato de que seu número de lojas no Sudeste, até mesmo no estado de São Paulo e na metrópole paulista, é pequena em comparação aos grupos Carrefour e Pão de Açúcar. No Quadro 31 demonstramos o número de lojas por faixa populacional dos municípios.

Quadro 31: Brasil. Municípios com lojas do Walmart Brasil Ltda. 2014. (faixa populacional).

Faixa de poulação	Total de municípios	municípios com lojas		Lojas por municípios	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	13	81,25	174	35,08
500.001 - 1 milhão	23	19	82,61	77	15,52
300.001 - 500.000	46	24	52,17	63	12,70
200.001 - 300.000	57	28	49,12	52	10,48
100.001 - 200.000	156	34	21,79	46	9,27
50.001 - 100.000	340	46	13,53	54	10,89
Até 50.000	4932	30	0,61	30	6,05
Total	5.570	194	3,48	496	100,00

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme exposto no Quadro 31, quase todos os municípios do Brasil com mais de 500.001 habitantes e, grande parte daqueles entre 200.001 e 500.000 possuem lojas do grupo. Abaixo dessa faixa há uma redução considerável no número de mercados atendidos, mas ainda assim, o Walmart se destaca dentre as demais ESAIs por atendê-los mais frequentemente, mesmo que, via de regra, com apenas uma loja. Parte importante dessa presença em municípios de menor porte populacional se dá porque a empresa possui o maior número de lojas de vizinhança das ESAIs, são 154 (31,04% de seu total), e que estas tem maior facilidade de operar em mercados menores (Subcapítulo 6.4).

Nas 20 unidades federativas em que está presente, o Grupo Walmart conta com estabelecimentos em todas as capitais. Soma-se a isto, que estes municípios possuem uma

grande representatividade no total de lojas, com 216 (43,54%% do total). As marcas dos dois grandes enxertos topológicos promovidos também se fazem presentes na sua operação atual em capitais, visto que aquelas que mais possuem lojas, considerando todos os modelos de lojas, são principalmente de regiões onde o Royal Ahold e a Sonae concentravam operações, como: Salvador (BA), com 51; Curitiba (PR), com 29; e Porto Alegre (RS), com 26. O Quadro 32 mostra a presença do Grupo Walmart por nível de centralidade.

Quadro 32: Brasil. Centros urbanos com lojas do Walmart Brasil Ltda. 2014. (nível de centralidade).

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Centros urbanos com lojas		Lojas por centros urbanos	
	Absoluto		%	Absoluto	%
Metrópole	12	10	83,33	162	32,66
Capital regional A	11	11	100,00	58	11,69
Capital regional B	20	14	70,00	37	7,46
Capital regional C	39	21	53,85	42	8,47
Capital subregional	169	25	14,79	32	6,45
Centro de zona	556	28	5,04	29	5,85
Centro local	4473	28	0,63	28	5,65
Sem classificação	-	57	-	108	21,77
Total	-	194	100,00	496	100,00

Fonte: Sítio Institucional (2014), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 32 é mais provável que centros urbanos com maior grau de centralidade possuam lojas do Walmart, sendo que as duas únicas metrópoles brasileiras sem suas unidades são Belém (PA) e Manaus (AM), na Região Norte, onde o grupo não opera. Além disso, todas as capitais regionais A e grande parte das B e C contam com sua presença. Somados, estes níveis concentram 60,28% das lojas. Abaixo destes, tornam-se raros os centros urbanos com unidades, ainda que, como exposto, o fato de possuir expressivas operações de vizinhança reverbera também em uma maior atuação em centros urbanos de menor centralidade, que contam com 17,94% das lojas do grupo. Os 21,77% de lojas restantes estão em centros urbanos não classificados, alguns de extensas populações e que fazem parte de regiões metropolitanas, sobretudo, os com mais estabelecimentos, como Contagem (MG), Diadema (SP), Guarulhos (SP), Olinda (PE), Santo André (SP) e São Bernardo do Campo (SP).

4.4. As empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). Semelhanças e diferenças entre agentes analisados

Assim como realizado para as ESARs, buscamos com este subcapítulo apresentar as principais características particulares a este conjunto de empresas e aquelas que são singulares a um ou outro agente. Ainda que neste capítulo por vezes tenhamos trazido dados do Makro Atacadista S.A e do Cencosud Comercial Brasil Ltda., optamos por não analisa-las em todas

as situações conjuntamente às três maiores ESAIs, visto que o Grupo Makro opera apenas atacados de autosserviço e o Cencosud não possui lojas nas quatro cidades que eram foco inicial da pesquisa, tendo a sua análise sido acrescida posteriormente, conforme já justificado.

A primeira semelhança que se apresenta é que as ações dos grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart no Brasil são conduzidas por subsidiárias de empresas estrangeiras de capital aberto. Suas empresas controladoras são dotadas de atuação em múltiplos países, nos quais obtém um faturamento bilionário capaz de as colocarem entre as maiores do mundo. Se tais grupos apresentam discrepâncias quanto à origem e datas de fundação, sua internacionalização é relativamente recente, sendo o Brasil, um dos primeiros países para os quais se lançaram, ainda nos anos iniciais da condução de tal processo (Quadro 33).

Quadro 33: Brasil. Processo de internacionalização das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) analisadas.

	Data de fundação	Início da internacionalização	Entrada no mercado Brasileiro	Países em que opera atualmente
Carrefour S.A	1959	1973	1975 (3º país a receber lojas)	33
Casino Guichard-Perrachon S.A	1898	1984	1999 (8º país a receber lojas)	29
Wal-Mart Stores Inc.	1962	1991	1995 (5º país a receber lojas)	28

Fonte: Varga (1999); Costa (2005). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O fato de considerar o Brasil logo de início para a expansão internacional das atividades, bem como os diferentes períodos de entradas dos capitais mostram que a atratividade do mercado consumidor brasileiro vem de muito tempo, mantendo-se ao longo das décadas. Se alguns importantes grupos internacionalizados tentaram sem sucesso operar no país (Quadro 6, página 171), aqueles que em nosso mercado permaneceram, obtém uma parcela considerável do faturamento global com suas atividades brasileiras (Quadro 34).

Quadro 34: Participação das atividades brasileiras no faturamento das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2013[149].

	Faturamento mundial (US$ Bilhões)	Faturamento no Brasil (US$ Bilhões)	Participação do Brasil no faturamento (%)
Carrefour S.A	98,7	15,8	7,40
Casino Guichard-Perrachon S.A	63,5	16,0	11,71
Wal-Mart Stores Inc.	476,3	13,2	1,29

Fonte: Deloitte (2015); Supermercado Moderno (2014). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes.

Essa fatia obtida com operações no Brasil decorre de ações multiformato, abarcando tanto lojas de vizinhança, quanto super/hipermercados e atacados de autosserviço. Outra

[149] A cotação do dólar considerada foi tomada a partir da média do fechamento de cada mês do dólar comercial, em 2013, obtida em ACSP (2014). Tendo em vista que convertemos seu faturamento de real para dólar segundo a cotação de 2013, destacamos que variações cambiais podem ter um impacto significativo na representatividade do faturamento obtido no Brasil frente o montante global arrecadado pelas operações de tais empresas.

questão importante é que esta diversificação dos formatos vem sendo acentuada nos últimos anos, vide a aquisição de empresas atuantes no atacado de autosserviço, por parte das três maiores ESAIs, e as suas iniciativas para novas bandeiras de lojas de vizinhança. No Quadro 35 representamos o número de lojas por formato do ramo supermercadista para estas empresas.

Quadro 35: Brasil. Modelos de loja e bandeiras operadas pelas três maiores empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014.

	Carrefour Com. Ind. Ltda.	Comp. Brasileira de Distribuição.	Wal Mart Brasil Ltda.	Total
Supermercados de vizinhança				
Bandeiras	Carrefour Express Carrefour Bairro	Minimercado Extra Minuto Pão de Açúcar	Todo Dia	273
Número de lojas	48	71	154	
Super/hipermercados				
Bandeiras	Carrefour	Extra Supermercado Extra Hiper	Bom Preço Mercadorama Nacional Big Hiper Bom Preço Walmart	869
Número de lojas	104	495	270	
Atacados de autosserviço				
Bandeiras	Atacadão Supeco	Assaí Atacadista	Maxxi Atacado Sam's Club	254
Número de lojas	102	80	72	
Total	254	646	496	1396

Fonte: Carrefour (2014), GPA (2014), Walmart (2014a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como apresentado no Quadro 35, todos os grupos possuem a maior parte de suas operações com as bandeiras de super/hipermercados, contudo, é possível apontar maior distribuição na atuação multiformato do Walmart, enquanto o Grupo Carrefour é marcado por maior participação dos atacados de autosserviço e o Grupo Pão de Açúcar por maior quantidade de super/hipermercados. Cada uma dessas empresas possui centenas de lojas, distribuídas por uma ampla rede intragrupo, requisitando múltiplos centros de distribuição para seu abastecimento (Quadro 36).

Quadro 36: Brasil. Municípios de localização dos centros de distribuição dos grupos Carrefour e Walmart. 2014[150].

Carrefour Com. Ind. Ltda.				Wal Mart Brasil Ltda.		
Município	Estado	Centros de distribuição	Plataforma de distribuição	Município	Estado	Centros de distribuição
Manaus	AM	1	1	Simões Filho	BA	1
Brasília	DF	1	1	Salvador	BA	1
Serra	ES	1	0	São Luis	MA	1
Contagem	MG	1	1	Betim	MG	1
Duque de Caxias	RJ	1	1	Vespasiano	MG	1
Esteio	RS	1	1	João Pessoa	PB	1
Itapevi	SP	0	1	Recife	PE	1
Osasco	SP	2	1	Jaboatão dos Guararapes	PE	1
Total	-	8	7	Pinhais	PR	1
				Colombo	PR	1
				Esteio	RS	1
				Cachoeirinha	RS	1
				Nova Santa Rita	RS	1
				Porto Alegre	RS	1
				Cajamar	SP	1
				Itapecerica da Serra	SP	1
				Itapevi	SP	1
				Embu	SP	1
				Jandira	SP	1
				Total	-	19

Fonte: Carrefour (2014); Walmart (2014a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

As atividades supermercadistas das ESAIs são complementadas por uma quantidade considerável de unidades de outros ramos, como farmácias, postos de combustíveis, restaurantes, unidades de revelação fotográfica, dentre outras, além do comércio virtual (Item 3.5.2). Além disso, é corrente que as empresas estrangeiras tragam formatos e experiência de suas operações externas para o Brasil, como registrado para o caso do Makro e do Carrefour, respectivamente na importação dos atacados de autosserviço e dos hipermercados, até então absolutamente ou relativamente novos no país, bem como apontado para as primeiras operações Carrefour Express por SILVESTRINI (2014b). No entanto, o fato das ações desenvolvidas no Brasil com excelência também servirem de base para imitações em outros contextos, como a abertura dos atacados de autosserviço Supeco (VALOR, 2015), na Espanha, indica-nos que o intercâmbio de iniciativas e formatos é mais relacionado à troca de experiências potencialmente compatíveis entre diferentes subsidiárias de uma mesma empresa

[150] Apesar de o Grupo Pão de Açúcar colocar em GPA (2014) que possui 56 centros de distribuição no país, sendo 19 para o varejo alimentar, não encontramos nenhuma fonte que apresente a localização de seus CDs.

e que podem ser aplicadas em vários mercados, do que de uma relação hierárquica na qual apenas as matrizes enviam diretrizes e formatos para serem reproduzidos pelas subsidiárias.

As empresas supermercadistas de atuação internacionalizada também possuem táticas de crescimento específicas. Dotadas de grande capacidade para execução de projetos em curto e médio prazo, tanto a partir de recursos próprios, quanto de financiamentos externos as ESAIs podem conduzir a abertura muitos estabelecimentos em apenas um ano. Além do crescimento orgânico, as aquisições de redes regionais por elas conduzidas, a exemplo do verificado na década de 1990, mostram que as ESAIs, ao visar maior rapidez para a entrada em novos mercados, ou a ampliação da participação já obtida naqueles em que já estão presentes, e/ou a diversificação das atividades por meio de formatos ainda não operados, conseguem executar aquisições de grandes grupos econômicos.

No quesito dispersão espacial das atividades, ao mesmo tempo em que as figuras 41, 43 e 45 (respectivamente nas páginas 279, 285 e 291) explicitam uma série de semelhanças para os grupos Carrefour, Pão de Açúcar, e Walmart, notadamente uma grande extensão das atividades voltadas, sobretudo, para centros de maior população e centralidade na rede urbana brasileira, justificando sua união em um grupo destacado, frisamos que cada uma dessas empresas é dotada de especificidades que, historicamente, condicionaram sua dispersão espacial em distintos sentidos, reverberando atualmente em uma conformação singular de cada rede intragrupo.

Algumas dessas especificidades se destacam, como o fato de as atividades do Grupo Carrefour estar no maior número de unidades federativas, mesmo tendo menos lojas, visto que tal empresa costuma concentrar menos unidades por município, ao passo que o Grupo Pão de Açúcar, mesmo possuindo mais estabelecimentos, conta com uma presença espacialmente mais concentrada, sobretudo, no município de São Paulo (SP) e alguns outros mercados, enquanto o Walmart possui uma presença menos significativa que os demais nos estados do Sudeste, concentrando grande parte de suas operações em mercados do Sul e no Nordeste, geralmente em estados em que as demais ESAIs contam com poucas unidades. O Quadro 37 apresenta as principais características da dispersão espacial das lojas das ESAIs, apresentando as singularidades de cada empresa, bem como as particularidades das empresas em conjunto.

Quadro 37: Brasil. Características da distribuição espacial das lojas das três maiores ESAIs do ramo supermercadista no país. 2014.

Principais características de inserção das lojas do ramo supermercadista				
	Grupo Pão de Açúcar	**Carrefour Com. Ind. Ltda**	**Wal Mart Brasil Ltda**	**Características compartilhadas**
Por regiões/estados brasileiros	Possui as lojas mais concentradas espacialmente das ESAIs, principalmente nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo - sendo neste último, a ESAI analisada com mais unidades - bem como em alguns estados do nordeste, como Ceará e Pernambuco. Presença muito incipiente no cento-oeste (com exceção do Distrito Federal) e no sul, e, exceto com uma loja no Tocantins, não atua no norte. Chama a atenção que não possui lojas em estados como Espírito Santo e Rio Grande do Sul.	ESAI com maior número de estados atendidos, mas por outro lado concentra mais da metade de suas lojas no sudeste, sobretudo em São Paulo e Minas Gerais, além de possuir uma presença pequena nas regiões sul, nordeste, centro-oeste e norte, com exceção dos estados de Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Distrito Federal. Apesar de ser a ESAI de maior penetração no norte do país, ainda é pouco significativa nesta região.	É a ESAI em que os enxertos topológicos deixaram as marcas mais claras vide a manutenção de concentração de lojas nas regiões e estados das operações adquiridas, como Pernambuco, Bahia e Alagoas (Royal Ahold) e, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina (Sonae) além da indispensável concentração em São Paulo. Possui poucas lojas no centro-oeste e não opera no norte brasileiro. É o grupo que possui concentrações importantes de lojas em um maior número de estados.	São Paulo é a unidade federativa com a maior ou uma das principais operações para tais ESAIs, sendo amplamente disputado pelos três maiores agentes. Os demais estados do sudeste, nordeste e sul contam em grande parte dos casos, com uma maior presença de apenas uma ou duas delas. Além disso, estas três ESAIs possuem uma atuação pequena no centro-oeste (com exceção do Distrito Federal) e sobretudo, nos estados do norte, onde contam com uma presença restrita ou não possuem operações.
Na rede urbana brasileira	Enquanto algumas singularidades importantes foram constatadas para cada empresa no que tange a sua dispersão por estados e regiões brasileiras, na análise de quais são os municípios contam com maior número de lojas, as características compartilhadas foram mais marcantes, são elas: Presença em quase todos os municípios brasileiros acima de 500.001 habitantes, nos quais estão instaladas a maioria de suas lojas; Presença em grande parte daqueles com população entre 300.001 e 500.000; Presença em quase metade dos municípios com população entre 200.001 e 500.000; Presença bastante rara nos mercados com menos de 200.001 habitantes; Todas as metrópoles e capitais regionais A contam com lojas; Maioria das capitais regionais B e C possuem estabelecimentos; Abaixo dessa faixa de centralidade são raras as cidades com lojas; As capitais de estado são quase sempre a cidade escolhida para a atuação inicial dos grupos, que pode ou não ser ampliada rumo municípios distantes no interior; Possuir destacadas concentrações de operações* em alguns mercados, sobretudo capitais estaduais, é uma tática operacional dos grupos do CSI, como para o Carrefour, em São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG) e Brasília (DF), para o GPA, os municípios de São Paulo (SP) , Rio de Janeiro (RJ) , Fortaleza (CE), Brasília (DF), Santos (SP), Campinas (SP), Santo André (SP) e Guarujá (SP) e para o Walmart em São Paulo (SP), Salvador (BA), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Recife (PE) e Maceió (AL).			
	* Neste caso, por operações destacadas consideramos aqueles municípios que contam com mais de 10 lojas de cada grupo.			

Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Tendo em vista que qualquer atividade comercial requer um mercado consumidor suficiente para cobrir os custos e que permita excedentes em forma de lucro, bem como que a atividade supermercadista em específico é voltada ao consumo de massa e é caracterizada pela pequena margem de lucro unitária, consideramos necessário observar a correlação entre a faixa populacional dos municípios brasileiros e a localização das unidades dessas três ESAIs. Contudo, como nosso trabalho se propõe a averiguar três modelos de lojas amplamente distintos, mostrou-se necessário, desde o início dos trabalhos, a adoção de um critério complementar que considerasse uma dimensão mais ampla do que a municipal, a partir das faixas populacionais em que os mesmos se inserem. Sendo assim, agregamos como segundo critério analítico o nível de centralidade do REGIC (IBGE, 2008) que nos permite comparar a presença dos estabelecimentos supermercadistas com o grau de centralidade do centro urbano[151] frente o contexto regional. Com base nestes dois critérios elaboramos os quadros 37 e 38.

[151] Reforçamos que não há total correspondência entre os dados colhidos por município, como a população, e as informações e classificação que decorre da publicação REGIC (IBGE, 2008), que expressa a centralidade na rede urbana brasileira. Embora o próprio título da publicação remeta o leitor ao entendimento da centralidade de cada cidade (em português do Brasil e em linguagem não científica, usado quase que como sinônimo de município, embora científica e conceitualmente não o seja), os dados são expressos por centros urbanos. A classificação hierárquica, assim, omite determinados municípios cuja centralidade não possa, pela metodologia da pesquisa, ser descolada de uma aglomeração mais complexa que passa, assim, a expressar a centralidade não de um município, mas de uma aglomeração urbana. Daí decorre o fato de que vários municípios, como já apresentado em tabelas e quadros anteriores, não possuam informação no REGIC (IBGE, 2008) sobre sua centralidade. Por fim, devemos agregar à essa discussão o fato de que, em tese, a centralidade pode, de fato, ser expressão da Cidade e não do Município, o que traria nova frente de discussão que não é nosso foco nesta dissertação.

Quadro 38: Brasil. Municípios com lojas dos grupos supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. (faixa populacional).

Faixa de poulação	Total de municípios	Municípios com lojas							
		Carrefour		GPA		Walmart		Total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	16	100,00	12	75,00	13	81,25	16	100,00
500.001 - 1 milhão	23	21	91,30	21	91,30	19	82,61	23	100,00
300.001 - 500.000	46	28	60,87	21	45,65	24	52,17	39	84,78
200.001 - 300.000	57	25	43,86	26	45,61	28	49,12	45	78,95
100.001 - 200.000	156	16	10,26	26	16,67	34	21,79	64	41,03
50.001 - 100.000	340	7	2,06	15	4,41	46	13,53	67	19,71
Até 50.000	4932	1	0,02	4	0,08	30	0,61	35	0,71
Total	5.570	114	2,05	125	2,24	194	3,48	289	5,19

Faixa de poulação	Total de municípios	Lojas por municípios							
		Carrefour		GPA		Walmart		Total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão	16	112	44,09	390	60,37	174	35,08	676	48,42
500.001 - 1 milhão	23	50	19,69	72	11,15	77	15,52	199	14,26
300.001 - 500.000	46	34	13,39	73	11,30	63	12,70	170	12,18
200.001 - 300.000	57	33	12,99	48	7,43	52	10,48	133	9,53
100.001 - 200.000	156	16	6,30	37	5,73	46	9,27	99	7,09
50.001 - 100.000	340	8	3,15	22	3,41	54	10,89	84	6,02
Até 50.000	4932	1	0,39	4	0,62	30	6,05	35	2,51
Total	5.570	254	100,00	646	100,00	496	100,00	1396	100,00

Fonte: IBGE (2013); Carrefour (2014); GPA (2014); Walmart (2014a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Quadro 39: Brasil. Centros urbanos com lojas dos grupos supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014. (nível de centralidade).

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Centros urbanos com lojas por nível de centralidade							
		Carrefour		GPA		Walmart		Total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Metrópole	12	12	100,0	9	75,0	10	83,33	12	100,00
Capital regional A	11	9	81,8	8	72,7	11	100,00	11	100,00
Capital regional B	20	14	70,0	9	45,0	14	70,00	18	90,00
Capital regional C	39	21	53,8	14	35,9	21	53,85	29	74,36
Capital subregional	169	11	6,5	15	8,9	25	14,79	42	24,85
Centro de zona	556	3	0,5	9	1,6	28	5,04	39	7,01
Centro local	4473	1	0,0	8	0,2	28	0,63	37	0,83
Sem classificação	-	43	-	53	-	57	-	98	-
Total	-	114	-	125		194	100,00	286	100,00

Nível de centralidade	Total de centros urbanos	Lojas por centros urbanos por nível de centralidade							
		Carrefour		GPA		Walmart		Total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Metrópole	12	99	39,0	366	56,7	162	32,66	627	44,91
Capital regional A	11	26	10,2	32	5,0	58	11,69	116	8,31
Capital regional B	20	27	10,6	16	2,5	37	7,46	80	5,73
Capital regional C	39	26	10,2	38	5,9	42	8,47	106	7,59
Capital subregional	169	12	4,7	18	2,8	32	6,45	62	4,44
Centro de zona	556	3	1,2	12	1,9	29	5,85	44	3,15
Centro local	4473	2	0,8	9	1,4	28	5,65	39	2,79
Sem classificação	-	59	23,2	155	24,0	108	21,77	322	23,07
Total	-	254	100,0	646	100,0	496	100,00	1396	100,00

Fonte: IBGE (2008); Carrefour (2014); GPA (2014); Walmart (2014a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os quadros 37 e 38 mostram que a seletividade espacial dessas ESAIs se volta principalmente a municípios de maior população e centros urbanos de centralidade mais complexa. Quanto ao primeiro quesito, ela se expressa pela preferência dada aqueles acima de 500.001 habitantes, faixa em que todos contam com ao menos uma loja das ESAIs, bem como pelos 81,55% dos municípios com população entre 300.001 e 500.000 habitantes e 41,03% daqueles entre 200.001 e 300.000 que também possuem lojas. Sozinho, este conjunto de municípios contém 84,49% (1.182) de todos os estabelecimentos dos grupos internacionalizados. Além disso, são poucos os mercados das faixas populacionais inferiores com suas lojas, mostrando que a presença de atividades supermercadistas destas empresas está diretamente relacionado ao tamanho da população de cada município.

Complementando, também foi constatado que quanto maior é o nível de centralidade de um centro urbano, é mais provável que seu mercado consumidor seja atendido diretamente pelas ESAIs, visto que todas as metrópoles e capitais regionais A contam com lojas, bem como quase todas as capitais regionais B e C. Somados, estes níveis concentram 66,69% (933) das lojas dessas três empresas, sendo que nos níveis imediatamente inferiores, a presença desses grupos é apenas incipiente. Além disso, destaca-se que parte importante dessa participação nos níveis inferiores é do Walmart, com as suas lojas de menor área de venda. Outra classe que tem participação mais significativa na concentração de estabelecimentos são as capitais estaduais, até mesmo por possuírem, via de regra, as maiores populações e níveis de centralidade de suas unidades federativas (Tabela 5).

Tabela 5: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) por capitais estaduais e demais municípios. 2014.

Unidade federativa	Carrefour			CENCOSUD			Pão de Açúcar			Walmart		
	Lojas na capital	Lojas nos demais municípios	Municípios com lojas (Exceto capital)	Lojas na capital	Lojas nos demais municípios	Municípios com lojas (Exceto capital)	Lojas na capital	Lojas nos demais municípios	Municípios com lojas (Exceto capital)	Lojas na capital	Lojas nos demais municípios	Municípios com lojas (Exceto capital)
Acre	1	0		0	0		0	0		0	0	
Alagoas	1	1	1	7	2	2	3	0		14	7	5
Amapá	0	0		0	0		0	0		0	0	
Amazonas	7	0		0	0		0	0		0	0	
Bahia	1	7	7	13	31	13	3	2	2	51	31	22
Ceará	3	1	1	6	0		24	2	2	9	2	2
Distrito Federal	10	2	1	0	0		16	2	1	5	0	
Espírito Santo	0	2	1	0	0		0	0		2	0	
Goiás	3	4	4	15	16	11	6	0		3	1	1
Maranhão	1	1	1	0	0		0	0		5	0	
Mato Grosso	3	2	2	0	0		2	2	2	1	0	
Mato Grosso do Sul	4	1	1	0	0		3	0		4	0	
Minas Gerais	20	6	4	0	64	26	3	2	2	1	4	3
Pará	1	0		0	0		0	0		0	0	
Paraíba	3	3	3	0	0		5	1	1	8	12	6
Paraná	2	5	4	0	0		6	2	2	29	22	13
Pernambuco	4	5	5	0	3	2	8	4	4	17	42	24
Piauí	1	0		0	0		5	0		4	0	
Rio de Janeiro	8	6	5	25	6	4	64	40	17	2	3	3
Rio Grande do Norte	4	1	1	0	0		2	1	1	4	4	3
Rio Grande do Sul	3	10	8	0	0		0	0		26	85	46
Rondônia	1	0		0	0		0	0		0	0	
Roraima	0	0		0	0		0	0		0	0	
Santa Catarina	1	0		0	0		0	3	1	4	16	10
São Paulo	37	76	41	0	0		236	197	73	47	19	32
Sergipe	1	0		20	13	10	1	0		8	4	4
Tocantins	1	0		0	0		1	0		0	0	
Total	121	133	90	86	135	68	388	258	108	244	252	174

Fonte: Carrefour (2014); GPA (2014); Walmart (2014a). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Tabela 5 é mais comum que quando uma ESAI com estrutura multiformato esteja presente em um estado, que ela atue tanto na sua capital, quanto em ao menos outro município dele, como visto em 47 situações (66,19%). No entanto, quando uma empresa está presente em apenas um município, é usual que esta seja somente a capital do estado, como observado em 20 ocorrências (28,16%), ao passo que são apenas quatro situações em que uma ESAI que opere em um estado não possua ao menos uma loja em sua respectiva capital (5,63%). Tal situação mostra que este conjunto de empresas quando se volta a um novo estado, geralmente opera em mais de um município, voltando-se principalmente para as capitais estaduais, ao dotar suas atividades em dado mercado, entretanto, ainda considerando os municípios isoladamente, as capitais representem a maior parcela de suas lojas, frente os demais de suas respectivas unidades federativas, quando comparamos os números absolutos de disposição das lojas, entre capitais estaduais e todos os demais municípios somados, observa-se que com exceção do Grupo Pão de Açúcar, todas as empresas possuem a maioria das unidades em municípios que não são capitais.

Ainda assim, o fato de um centro urbano possuir elevado grau de centralidade, população acima de 200.001 habitantes e até mesmo ser uma capital de unidade federativa, não lhe garante a presença das operações das ESAIs. Se situações como de Ananindeua (PA),

Boa Vista (RR) e Macapá (PA), que não contam com nenhum ou apenas um estabelecimento nos despertariam, de início, indagações sobre sua acessibilidade viária na distribuição dos produtos, o fato de que outros municípios, como Cariacica (ES) e Cascavel (PR), que estão em unidades federativas de maior densidade viária, encontrarem-se na mesma situação, indica a necessidade de busca de outros caminhos analíticos além das questões atinentes ao tamanho demográfico e à centralidade, em futuras pesquisas.

Confrontando-se os dados da Tabela 5 com as análises de Sousa (2013) sobre os processos de fusões e aquisições do ramo no Brasil explicita-se uma relação entre a centralização de capitais e dois movimentos específicos, que são: 1**) o avanço da capilaridade das empresas internacionalizadas sobre mais mercados (considerando-se aqueles em que ainda não operavam ou que tinham um pequeno número de lojas)** e; 2) **a concentração espacial das operações em alguns mercados por parte de grupos que neles já possuíam operações significativas**. Ambos os processos não são necessariamente excludentes entre si, podendo o primeiro ter dado início a um processo do tipo dois.

Nesse sentido, destacamos alguns processos de centralização econômica conduzidas por empresas estrangeiras, como: a) pelo Grupo Walmart, sobre as operações do Sonae (RS, SC e PR) e Royal Ahold (BA, PE, MA, AL, PB, SE, RN, CE, PI); b) pelo Grupo Carrefour, sobre o Planaltão (GO), Roncetti (ES) e Mineirão (MG); c) pelo Grupo Pão de Açúcar, em relação às empresas, Mercado São Luiz (CE), Mercantil São José (CE) e Morita (MT); d) e; d) pelo recente Grupo Cencosud em relação ao GBarbosa (SE, BA, AL, PE, CE), Prezunic (RJ) e Bretas (MG, GO). Estes processos de centralização econômica são parte importante da elucidação das razões para a concentração de estabelecimentos destas empresas em alguns destes estados acima apontados por conta dos enxertos topológicos que lhe foram providenciados com estas aquisições de empresas com atuação destacada em um ou alguns poucos estados. Além disso, outras ações de centralização de capitais, como as do Grupo Pão de Açúcar, na compra das redes Barateiro (SP), Jerônimo Martins (SP), Sendas (RJ), ABC Supermercados (RJ) e Paes Mendonça (RJ, SP) e do Carrefour, adquirindo as lojas das redes Eldorado (SP, MS) e BIG (SP), agregaram força à já grande fatia de lojas que tais grupos historicamente já tinham constituídas nestes estados, ou seja, contribuindo para aumentar a concentração de suas ações em mercados que de longa data eram seus principais lócus operacionais.

Entretanto, mesmo que estes processos exemplificativos de centralização de capitais tenham mediado a entrada, expansão e/ou a concentração das operações destas empresas em

certos mercados, constituindo aquilo que convencionamos chamar de enxertos topológicos, nosso leitor deve ficar atento ao fato de que é comum que várias lojas envolvidas nos acordos de fusão/aquisição inicialmente firmados tenham sido fechadas ou revendidas a terceiros, além de que as próprias ações de crescimento orgânico, mediante concentração de capitais, contribuem na explicação da localização de suas atuais lojas, inclusive naqueles casos em que alguns mercados possuem grande quantidade delas em operação. Apresentamos, a seguir, uma síntese das principais características compartilhadas entre os três agentes internacionalizados analisados em conjunto neste subcapítulo:

1. Conduziram seus processos de internacionalização em tempos relativamente recentes, sendo o Brasil um dos primeiros países aos quais se lançaram;
2. Suas primeiras atividades brasileiras foram iniciadas na RMSP, de onde logo buscaram expandir-se para outros mercados;
3. Suas operações supermercadistas brasileiras estão a cargo de subsidiárias, cujas matrizes estrangeiras são de capital aberto;
4. Possuem administração majoritariamente profissional;
5. Importam e exportam conhecimento de e para suas atividades estrangeiras;
6 Possuem grande capacidade de atuação multiformato, tendo nos últimos anos acelerado tal estratégia, caracterizando-se também por uma ampla diversificação dos serviços, atuando inclusive em outros ramos comerciais e em múltiplos canais de venda;
7. Seu crescimento no Brasil, sobretudo pós-década de 1990, foi amplamente estimulado por aquisições de empresas regionais consolidadas, buscando ampliar os mercados de atuação e a participação naqueles onde já tinham lojas, bem como diversificar os tipos de unidades operadas;
8. Estão estruturados entorno de múltiplos centros de distribuição;
9. Suas atuais redes intragrupo são descontínuas e, em linhas gerais, mais próximas ao formato de nós ligados por redes do que de mancha única e densa;
10. Sua presença é fortemente condicionada a maiores níveis populacionais (sobretudo acima de 200.000 habitantes) e de centralidade (capitais regionais C ou superiores), sendo raros seus estabelecimentos inseridos em municípios das faixas inferiores;
11. Possuem grande quantidade de lojas em capitais estaduais, sendo geralmente coadjuvantes em cidades médias.

Tendo apresentado as principais características compartilhadas entre as ESAIs, é necessário demonstrar quais são as principais diferenças entre as mesmas, tal como fizemos com as ESARs no fim do Subcapítulo 4.2. Excetuando as já destacadas distinções no que envolve a disposição das respectivas redes intragrupo na rede urbana brasileira e quanto ao peso que os diferentes modelos de estabelecimento, canais e atividades comerciais correlatas ao ramo supermercadista desempenham para cada empresa, são poucas as características significativas de apenas uma ESAI analisada neste subcapítulo. As únicas que merecem destaque são referentes ao Grupo Pão de Açúcar. A primeira questão importante é a sua maior complexidade, visto que, além de possuir certa quantidade de lojas nos três formatos supermercadistas, bem como drogarias e postos de combustíveis, conta também com grande atuação na venda de eletroeletrônicos e móveis, com as bandeiras Casas Bahia e Ponto Frio, bem como com importantes operações virtuais, nas quais comercializa inclusive bens de consumo não duráveis, como os majoritariamente vendidos em supermercados. Lembramos também da sua origem como empresa de capital nacional, que no momento de associação com o capital francês já era dotado de características operacionais típicas das maiores empresas do ramo em nível mundial. Além disso, suas operações brasileiras são atualmente as únicas de capital aberto dentre as demais subsidiárias.

4.5. Considerações referentes ao capítulo

Como colocado na abertura do presente capítulo, a análise aqui empreendida deve ser vista pelo nosso leitor como um detalhamento das operações das maiores empresas supermercadistas (ESAIs e ESARs) apresentadas no Capítulo 3. Como a comparação entre os agentes regionais e internacionalizados realizada nesta conclusão de capítulo é referente apenas às empresas aqui analisadas, é possível que as demais ESAIs e ESARs se diferenciem em pontos específicos, entretanto, por conta da amostragem significativa e pela repetição constante dos itens que abordamos nesta parte, consideramos provável que as características aqui apontadas devam ser compartilhadas para grande parte das demais empresas de seu respectivo conjunto.

Assim, reafirmamos que as principais características que distinguem tais conjuntos de empresas são, em primeiro grau, referentes à suas capacidades econômicas, mesmo nas questões mais aparentes, à exemplo das distintas extensões das redes intragrupo, como expresso nas diferentes quantidades de lojas e de centros de distribuição, e também nos modelos de lojas, canais de venda e demais atividades econômicas operadas. Assim, via de

regra, quanto maior a capacidade econômica de cada empresa, maior é a probabilidade de que ela atue com mais unidades, formatos de lojas e canais de venda e em outras atividades econômicas em comparação aquelas de menor poderio neste campo. Por conta disso as empresas internacionalizadas apresentam operações mais avolumadas e diversificadas e as regionais são comumente agentes supermercadistas mais "puros".

Neste quadro de diferenciação operacional, destacamos as condições de início das operações das ESARs e das ESAIs no Brasil, pois, enquanto as ações das empresas que hoje são importantes agentes regionais comumente se iniciaram a partir de pequenos supermercados unilocalizados, com restritos capitais e que, por isso, enfrentaram as adversidades que as pequenas empresas pouco capitalizadas comumente encontram para o crescimento, as empresas estrangeiras que hoje atuam no mercado brasileiro já entraram em nosso país quando eram bem estruturadas em seus mercados domésticos e no contexto internacional, ou seja, dotadas de farta experiência com operações de grande porte e com extensa capacidade de investimento, fatores estes que embasaram o rápido agigantamento de suas atividades brasileiras após a constatação do potencial do mercado nacional.

Este rápido agigantamento, que tem como expressões o crescimento do número de estruturas operadas nas respectivas redes intragrupo, especialmente, mas não unicamente, as lojas do ramo supermercadista e, principalmente os níveis de faturamento, deve ser contextualizado, no período recente, sobre o cenário propício ao consumo verificado no Capítulo 3, para o período recente. Assim, lembramos os dados dos quadros 9 e 10 (respectivamente nas páginas 181 e 183) que apontam uma consistente ampliação dos níveis de faturamento e das lojas operadas pelos grupos analisados em nossa pesquisa. Como o Quadro 9 (página 181) apresenta, quanto ao faturamento registrado, as empresas de atuação regional tiveram, em média, um desempenho de maior crescimento neste recorte temporal, entretanto, as demais empresas de atuação internacionalizada também experimentaram um período bastante favorável. Dentre eles, destacamos os grupos Walmart e Cencosud, visto que o primeiro expandiu sobremaneira sua rede intragrupo com as aquisições das operações da Sonae (2004) e Royal Ahold (2005), logo no início do período analisado em nossa dissertação e o segundo iniciou suas operações brasileiras e conduziu as aquisições de várias redes supermercadistas para a constituição de sua rede intragrupo também neste recorte.

As diferenças econômicas também contribuem para explicar as distintas táticas de crescimento (orgânica ou inorgânica) preferencialmente adotadas, sendo que a maior capacidade de aplicar recursos em fusões e aquisições das empresas estrangeiras justifica a

maior quantidade e os grandes volumes das operações do tipo que elas negociaram. Nesse sentido, é sintomático que suas operações sejam as mais marcadas pelos enxertos topológicos. Enquanto isso, os grupos regionais analisados cresceram majoritariamente com a abertura de lojas próprias, por vezes conduzindo pequenas aquisições, contextualizando táticas de expansão mais lenta, mas compatíveis aos menores recursos disponíveis para investimento. Outra diferença fundamental nas operações das empresas de atuação regional analisadas hoje operantes no Brasil, é que as mesmas tem o país como a sede de todas suas operações, enquanto os grupos estrangeiros têm em suas operações brasileiras apenas mais um mercado para suas atividades, com ações exercidas por subsidiárias vinculadas ao controle externo.

Mesmo com tais distinções, que podem ser lidas como fundamentos da divisão proposta entre ESAIs e ESARs, o conjunto de empresas analisado compartilha algumas características semelhantes. A primeira e principal delas é que, apesar das diferenças de capital, todos os oito agentes analisados de forma mais aprofundada neste capítulo são empresas de grande porte. Além disso, a análise de suas atividades nos permitiu constatar que suas operações não estão dispersas de maneira uniforme na região ou estado em que atuam, inserindo seletivamente seus nós operacionais. Nesta seletividade, frisamos que alguns padrões de dispersão das atividades são claros, como o fato de que os centros urbanos que mais recebem suas lojas são comumente aqueles de maior população e centralidade, bem como a existência de alguns mercados privilegiados, nos quais concentram grande quantidade de lojas. Outras questões que diferenciam os agentes analisados, como o período de fundação, a condução por meio de administração profissional ou familiar, não pareceram determinantes nas diferenças atuais entre elas.

Referências bibliográficas do capítulo

BNDES - **Comércio Varejista** - Supermercados. 1996. Rio de Janeiro. BNDES, 1996. 33 p.

BRASIL. **Mulheres conquistam direitos nos últimos 100 anos**. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/03/mulheres-conquistam-direitos-nos-ultimos-100-anos>. Acesso em 14 out. 2015.

CAIADO, Aurílio. Sérgio. Costa; SANTOS, Sarah Maria Monteiro dos. O Urbano Paulista: A constituição de novas espacialidades. In: XII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, n. 12, 2000, Caxambú. **Anais do XII Encontro Nacional da ABEP**, 2000. Caxambu, 2000. p. 1-25.

CISCO. Renovação tecnológica marca nova era em rede varejista. **Cisco Live**, São Paulo, v.1, n.14, p. 30-32, 2014.

COSTA. Armando João Dalla. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Análise Econômica**. Porto Alegre, v. 23, n. 44, p. 189-215, Set. 2005.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987. 197 p.

DELOITTE. **Global Powers of Retailing** - Embracing Innovation. Londres: Deloitte, 2015. 44p.

IBGE. **Arranjos populacionais e concentrações urbanas do Brasil**. 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 167 p.

_____. **Regiões de Influência das Cidades.** 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/regic.shtm?c=7>. Acesso em 07 mar. 2014.

GOMES, Vinicius Biazotto. **A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR)**. 2013. 200 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

_____; OLIVEIRA, Edilson Luis. Panorama do setor supermercadista em Londrina (PR) na perspectiva da teoria dos circuitos da economia urbana. **Formação (Online)**. Presidente Prudente, v. 2, n. 21, p. 95-118, 2014.

HUBNER, Ricardo. **Na intimidade do sucesso**. Curitiba: Edição Ricardo Hubner, 2009. 268 p.

IHY. Mauro Takeo. **Gerenciamento do abastecimento de mercadorias utilizando a reposição automática de estoques**. Dissertação (Mestrado em administração) 2006 - Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006.

LOGWEB. **Túlio Renato Bolzoni explica a completa estrutura logística do Carrefour**. LogWeb, Jundiaí, v. 1, n. 45, p. 4, nov. 2015.

MASANO. Tadeu Francisco. **Localização de supermercados e o comportamento do consumidor**: estudo de caso em São José do Rio Preto. 1984. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1984

MINADEO. Roberto; CAMARGOS, Marcos Antônio. Fusões e aquisições no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências de Administração**. Florianópolis, v. 11, n. 24, p. 102-135, mai/ago 2009.

ROJO. Francisco J.G. **Qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor** - supermercados no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998b. 175 p.

SILVA. Silvio Lummertz. **Estratégias empresariais**: O caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

SOUSA, Guilherme Moreira de. **A produção do espaço urbano em Presidente Prudente-SP**: Estudo sobre o setor de super e hipermercados. Relatório Científico. Presidente Prudente. 2013.

SOUSA. Viviane. Ranking 2015 - Regionais. **Supermercado Moderno**, São Paulo. v.46, n. 551, p. 67-73, abr. 2015.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas na *internet*

ABRAS. **Ranking ABRAS/SuperHiper 2015 mostra os grandes números do setor e as maiores empresas**. 2015. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>. Acesso em: 12 jul. 2015.

ACIF. **Cidade Canção assume supermercado do Shopping**. 2011. Disponível em: <http://www.acif.com.br/home.php?content=materias&id=98&codig_coluna=1>. Acesso em: 08 jun 2015.

ACSP - **Índices econômicos**. 2015. Disponível em: <http://portal.acsp.com.br/assets/html/indicadores/indicadores_iegv/iegv_dolar.html>. Acesso em: 21 jul. 2015.

ALMEIDA. Pauline. **Angeloni inaugura hipermercado nesta quarta-feira em Londrina**. 2012. Disponível em: <http://www.odiario.com/londrina/noticia/710956/angeloni-inaugura-hipermercado-nesta-quarta-feira-em-londrina/>. Acesso em 01 Jun 2015.

ALVES. Aluísio; PEREIRA, Vivian. **Francês Casino assume controle do Grupo Pão de Açúcar**. 2012. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/topNews/idBRSPE85L07K20120622?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>. Acesso em 11 jul. 2015.

ANGELONI. **Lojas. 2015**. Disponível em: <http://www.angeloni.com.br/lojas/index>. Acesso em: 01 jun 2015.

APAS. **Rede Condor inaugura loja em Curitiba**. 2010. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/m5_imprime.asp?cod_noticia=8755&cod_pagina=1222>. Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. **Condor inaugura loja de R$ 35 milhões em Curitiba**. 2012. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/m5.asp?cod_pagina=1222&cod_noticia=12328>. Acesso em: 12 jun. 2015.

BERNARDES. Fabrício. **Abílio Diniz aumenta participação no Carrefour Brasil**. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/abilio-diniz-aumenta-participacao-no-carrefour-brasil>. Acesso em 07 jul. 2015.

CARREFOUR. **Localize uma loja**. 2014. Disponível em: <http://www.carrefour.com.br/institucional/localize-lojas>. Acesso em 07 jul. 2015.

_____. **Carrefour Institucional**. 2015. Disponível em: <http://www.carrefour.com.br/institucional/>. Acesso em 06 jul. 2015.

CARVALHO. Denise; PORTES, Ivone. **Wal-Mart paga US$ 300 mi por Bompreço**. 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0203200411.htm>. Acesso em: 16 Jul. 2015.

CENCOSUD. **Grupo CENCOSUD**. 2015a. Disponível em: <http://www.gbarbosa.com .br/institucional/grupo-CENCOSUD/>. Acesso em: 01 jul. 2015

_____. **Nuestra Empresa**. 2015b. Disponível em: <http://www.CENCOSUD.com/nu estra-empresa-2/cronologia/>. Acesso em: 01 Jul. 2015.

CIDADE CANÇÃO. **Nossa história**. 2015a. Disponível em: <http://www.cidadecanca o.com/Page.aspx?Id=14>. Acesso em: 07 jun 2015.

_____. **Nossas lojas**. 2015b. Disponível em: <http://www.cidadecancao.com/Pag e.aspx?Id=15>. Acesso em: 08 jun 2015.

CONDOR. **Condor de R$ 30 milhões é inaugurado em Pinhais**. 2012a. Disponível em: <http://www.condor.com.br/imprensa/noticias/condor_de_r_30_milhoes_e_i naugurado_em_pinhais>. Acesso em: 11 jun. 2015.

_____. **Condor inaugurou cinco lojas em 10 meses**. 2012b. Disponível em: <http://outonoinvernocondor.com.br/imprensa/noticias/condor_inaugurou_cinco_lojas_em_1 0_meses>. Acesso em: 11 jun. 2012

_____. **Condor inaugura 40ª loja da rede com investimento de R$ 40 milhões**. 2015. Disponível em: <http://www.condor.com.br/imprensa/noticias/condor_inaugura _a_40_loja_da_rede_com_investimento_de_r_40_milhoes_2>. Acesso em: 12 jun. 2015.

FAUSTINO. Rafael. **CSD eleva faturamento em 30% com aquisição**. 2014. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/csd-eleva-faturamento-em-30perc-com-aquisicao>. Acesso em: 19 mai. 2015.

FAZENDA RIO GRANDE. **Fazenda Rio Grande -** Chico Santos participa de inauguração de supermercado em FRG. 2010. Disponível em: <http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/chico-santos-participa-da-inauguracao-de-supermercado-em-frg/?print=pdf>. Acesso em: 12 jun 2015.

FOLHA DE LONDRINA. **Supermercado Condor fecha loja de Arapongas**. 2003. Disponível em: <http://www.folhaweb.com.br/?id_folha=2-1--4063-20031021>. Acesso em: 11 jun. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Savegnago investe R$ 40 mi para assumir cinco lojas do Carrefour**. 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ri beirao/ri2710201106.htm>. Acesso em: 04 jun. 2015.

_____. **Savegnago anuncia negócio de R$ 5 mi em loja do Carrefour**. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/18139-savegnago-anuncia-negocio-de-r-5-mi-em-loja-do-carrefour.shtml>. Acesso em: 04 jun 2015.

_____. **Gigante Wal-Mart compra lojas do Sonae no Brasil por R$ 1,7 bi**. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/u lt91u103362.shtml>. Acesso em: 16 jul. 2015.

FRANCO. Anna Paula. **Condor faz 40 anos em boa forma**. 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/condor-faz-40-anos-em-boa-forma-efd4kkvfoa5bhr499gpw2x6xa>. Acesso em: 11 jun. 2015.

FRIAS. Maria Cristina. **Projetos Incertos**. 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/221942-venda-de-maquinas-para-construcao-tera-queda-de-ate-465-neste-ano.shtml>. Acesso em: 12 Jun 2016.

GIRO NEWS. **Super Muffato inaugura Auto Posto no Paraná**. 2011. Disponível em: <http://www.gironews.com/supermercado/super-mufatto-inaugura-auto-posto-no-parana-11871/>. Acesso em 17 jun. 2015.

GPA. **Nossas lojas**. 2014. Disponível em: <http://www.grupopaodeacucar.com.br /nossas-lojas/nossas-lojas.htm>. Acesso em: 21 Jul. 2015.

_____. **O grupo**. 2015. Disponível em: <http://www.gpabr.com/o-grupo/jean-charles-naouri/>. Acesso em: 10 jul. 2015.

GRIS. Elisângela. **Condor inaugura nova unidade em Maringá nesta quinta-feira.** 2013. Disponível em: <http://maringa.odiario.com/maringa/2013/09/condor-inaugura-nova-unidade-em-maringa-nesta-quinta-feira/773384/>. Acesso em: 12 jun. 2015.

GUEDES. Carla. **Inauguração do Angeloni atrai centenas de pessoas em Maringá**. 2013. Disponível em: <http://maringa.odiario.com/maringa/2013/04/i nauguracao-do-angeloni-atrai-centenas-de-pessoas-em-maringa/735527/>. Acesso em: 01 Jun 2015.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm> Acesso em: 05 jan. 2015.

ILUSTRADO. Umuarama. **Supermercado Cidade Canção será inaugurado na próxima semana**. 2011. Disponível em: <http://www.ilustrado.com.br/2011/ExibeNoticia.aspx?Not=Supermercado%20Cidade%20Can%C3%A7%C3%A3o%20ser%C3%A1%20inaugurado%20na%20pr%C3%B3xima%20semana&NotID=2020>. Acesso em: 07 jun 2015.

ISTOÉDINHEIRO. **10 Perguntas para Rubens Batista Junior**. 2008. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/581/imprime116606.htm>. Acesso em 04 jul. 2015.

_____. Abílio **Diniz dobra participação no Carrefour e vira 4º maior sócio da rede**. 2015. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios /20150410/abilio-diniz-dobra-participacao-carrefour-vira-maior-sociorede/249839.shtml>. Acesso em 08 jul. 2015.

KAFRUNI. Simone. **Rede Angeloni inaugura loja em Biguaçu, na Grande Florianópolis**. 2011. Disponível em: <http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/no ticia/2011/05/rede-angeloni-inaugura-loja-em-biguacu-na-grande-florianopolis-3316531.html>. Acesso em: 02 Jun 2015.

LUDWIG. Amanda Garcia. **Angeloni inaugura loja em Araranguá**. 2012. Disponível em: <http://www.engeplus.com.br/noticia/geral/2012/angeloni-inaugura-loja-em-ararangua/>. Acesso em: 01 Jun 2015.

MACHADO. Osni. **Sam's Club Sertório começará a funcionar em dezembro e já projeta bons negócios**. 2011. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.ph p?codn=77888>. Acesso em: 15 jul. 2015.

MAKRO. **Lojas**. 2014. Disponível em: <http://www.makro.com.br/sitepages/lojas.asp x?&gclid=CMgx9PgjccCFYSQHwodtM4IpQ>. Acesso em: 21 jul. 2015.

_____. **História**. 2015a. Disponível em: <http://www.makro.com/pt/historia.aspx>. Acesso em: 03 jul. 2015.

_____. **Quem somos**. 2015b. Disponível em: <http://www.makro.com.br/Site Pages/quem-somos.aspx>. Acesso em: 04 jul. 2015.

MANO. Cristiane. **Quem vai se dar bem**? 2003. Disponível em: <http://www.mix xer.com.br/exame/180803_Quem_vai_se_dar_bem.htm>. Acesso em: 15 jul. 2015.

MARIALVA. Prefeitura Municipal. **Prefeito Deca participa da inauguração do Supermercado Cidade Canção em Marialva**. 2009. Disponível em: <http://www.capitaldauvafina.com.br/comunicacao_455_0_Prefeito-Deca-participa-da-inauguracao-do-Supermercado-Cidade-Cancao-em-Marialva>. Acesso em: 08 jun 2015.

MATTOS. **Carrefour põe marca Champion em lojas**. 2000. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1910200029.htm>. Acesso em: 06 jul. 2015.

_____. **Franceses assumem 50% do controle do Pão de Açúcar**. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0505200510.htm>. Acesso em 11 jul. 2015.

_____. **Todos querem comprar**. 2009. Disponível em :<http://www.terr a.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/589/imprime123155.htm>. Acesso em 29. Jun. 2015.

_____. **Carrefour vende cinco lojas para rede Savegnago, do interior de SP**. 2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/1072144/carrefour-vende-cinco-lojas-para-rede-savegnago-do-interior-de-sp>. Acesso em: 19 Jul. 2015.

_____. **Atacadão tem receita de R$ 23 bi no Brasil**. 2015a. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4019532/atacadao-tem-receita-de-r-23-bi-no-brasil>

_____. **Makro perde mercado e matriz decide trocar comando no Brasil**. 2015b. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3890066/makro-perde-mercado-e-matriz-decide-trocar-comando-no-brasil>. Acesso em: 03 jul. 2015.

MELO. Luísa. **As 25 maiores empresas do mundo**. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-25-maiores-empresas-do-mundo. Acesso em: 17 Jul. 2015.

NAIDITCH. Suzana. **Três garotos e uma rede de 640 milhões**. 2004. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/822/noticias/tres-garotos-e-uma-rede-de-640-milhoes-m0050326>. Acesso em: 20 dez. 2014.

NAKAGAWA. Fernando. **Brasil tem maior receita por loja do Carrefour**. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,brasil-tem-maior-receita-por-loja-do-carrefour,178961e>. Acesso em 07 jul. 2015.

PARANÁ ONLINE. **Rede Condor inaugura nova loja no Cajuru**. 2010. Disponível em: <http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/477799/?noticia=RED E+CONDOR+INAUGURA+NOVA+LOJA+NO+CAJURU>. Acesso em: 11 jun. 2015.

PREFEITURA DE CAMBÉ. **Super Muffato inaugura hipermercado de Cambé na segunda-feira**. 2011. Disponível em: <http://www.cambe.pr.gov.br/site/areanoticia/8 57-super-muffato-inaugura-hipermercado-de-cambe-na-segunda-feira.html>. Acesso em: 17 jun. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ALMIRANTE TAMANDARÉ. **Condor inaugura supermercado em Almirante Tamandaré**. 2014. Disponível em: <http://tamandare.pr.gov.br/noticias/condor-inaugura-supermercado-em-almirante-tamandare-2523>. Acesso em: 11 jun 2015.

REUTERS. **Walmart fecha 25 lojas no Brasil e diz que melhora no país é prioridade**. 2014. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRS PEA1J06M20140220>. Acesso em 19 jul. 2015.

RIBEIRO. Érica. **Com Abílio, Carrefour aguarda hora mais favorável para IPO no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-03-26/com-abilio-carrefour-aguarda-hora-mais-favoravel-para-ipo-no-brasil.html>. Acesso em 06 jul. 2015

RICIERI. Thiago. **Muffato inaugura Centro de Distribuição em Cambé**. 2008. Disponível em: <http://www.jornalnossacidade.com.br/news/?noticia=23>. Acesso em: 15 jun. 2015.

SALOMÃO. Karin. **As apostas de Abílio Diniz ao sair do Grupo Pão de açúcar**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-apostas-de-abilio-diniz-ao-sair-do-grupo-pao-de-acucar>. Acesso em 08 jul. 2015.

SANTOS. Edilene. **Condor quer abrir mais cinco lojas no Paraná em 2016**. 2015. Disponível em: <http://www.diariodoscampos.com.br/economia/2014/11/condor-quer-abrir-mais-cinco-lojas-no-parana-ate-2016/1224684/>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SAVEGNAGO. **Histórico**. 2015a. Disponível em: <http://www.savegnago.com.br/historico.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.

_____. **Nossas lojas**. 2015b. Disponível em: <http://www.savegnago.com.br/nossa s-lojas.htm>. Acesso em: 04 jun 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. **Carrefour e Ricoy compram rede Gimenes**. 2009. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/carrefour-e-ricoy-compram-rede-gimenes>. Acesso em: 03 jun 2015.

_____. **Dona da Rede São Francisco compra lojas da Passarelli**. 2011. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/dona-da-rede-sao-francisco-compra-lojas-da-passarelli>. Acesso em: 08 jun 2015.

_____. **Ranking de Supermercados**. 2014. Disponível em: <http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>. Acesso em: 20 jul. 2015.

TAVARES. Flávia. **Versão compacta do Carrefour**. 2006. Disponível em: <http://www.mixxer.com.br/isto_e/220306_Versao_compacta_do_Carrefour.htm>. Acesso em 06 jul. 2015.

TAVARES. Osny. **Fundo inglês investe R$ 100 milhões em rede de supermercados de Maringá**. 2010. Disponível em: <http://www.gazetadopov o.com.br/vida-e-cidadania/maringa/fundo-ingles-investe-r-100-milhoes-em-rede-de-supermercados-de-maringa-7fn901mlh7ln0bzxyosvuhiry>. Acesso em: 06 jun. 2015.

VALOR. **Makro faz grupamento de ações e extingue conselho consultivo**. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2933144/makro-faz-grupamento-de-acoes-e-extingue-conselho-consultivo>. Acesso em 04 jul. 2015.

_____. **Atacadão é exportado para a Espanha em versão "mini"**. 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3976144/atacadao-e-exportado-para-espanha-em-versao-mini>. Acesso em: 02 Abr. 2015.

VARGA. László. **A aposta do Casino**. 1999. Disponível em: <http://www.istoe. com.br/reportagens/33126_A+APOSTA+DO+CASINO>. Acesso em: 11 jul. 2015.

VASSALO. Cláudia. **Para onde, afinal, vai a Wal-Mart?** 1996. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/621/noticias/para-onde-afinal-vai-a-wal-mart-m0049669>. Acesso em: 17 jul. 2015.

WALMART. **Nossas unidades**. 2014a. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br /nossas-unidades/>. Acesso: em 28 Jul. 2014.

_____. **Logística**. 2014b. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/logistica/>. Acesso em: 21 Jul. 2015.

_____. **No Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>. Acesso em: 17 jul. 2015.

5. OS COMPONENTES ESTRUTURAIS DA GRANDE ATIVIDADE SUPERMERCADISTA

> Em tempos difíceis, fique no ramo de alimentos, porque, por pior que estejam as coisas, as pessoas têm que comer.
>
> (Nicola Iacocca)

Como este capítulo é bastante extenso, nesta apresentação, optamos por trazer uma contextualização do material que nosso leitor irá encontrar de maneira mais detalhada ao longo dos seus demais itens e subitens. Assim, para maior aprofundamento dos aspectos aqui apresentados, recomendamos a sua leitura de maneira integral.

Nesta parte do trabalho debatemos os componentes estruturais da grande atividade supermercadista, notadamente composta por três nós inseridos de forma descontínua no espaço e que, considerados individualmente, são incumbidos de sua administração, circulação e comercialização, desempenhando funções complementares. Se os nós de administração e circulação podem aparentar isolamento em relação às lojas, de fato, o que se observa é um distanciamento territorial, proporcionado pelo arranjo reticular da atividade, na qual cada nó é conduzido a uma íntima ligação com os demais por meio de infraestruturas comunicacionais e de transportes, de ordem pública ou privada.

No ramo supermercadista estes nós são unificados de modo centralizado e hierarquizado nas redes intragrupo, com cada um desempenhando papel fundamental no funcionamento da atividade, sobretudo, para as maiores empresas do ramo, com ações dispostas nas dimensões intraurbana, regional, nacional e internacional, que demonstram consigo extensões e domínios multiescalares. Em tal rede, o maior peso refere-se aos centros de administração, que centralizam as diretrizes operacionais, os rumos da expansão seletiva dos demais nós e busca manter a coerência da rede que os liga, juntamente com os centros de distribuição, dotados de uma faceta ambígua na qual ao mesmo tempo em que sustentam as operações das lojas existentes e a abertura de novas, a partir da concentração das etapas de armazenamento em âmbito intragrupo, com a redistribuição logística de produtos recebidos dos fornecedores, constituem-se como limite e direcionador de sua distribuição em função da sua localização e capacidade de armazenamento e gerenciamento das mercadorias.

Por último, as lojas são o receptáculo das decisões externas e manifestadoras dos limites das redes intragrupo, assumindo um papel subalterno frente às demais estruturas de uma empresa. O poder centralizado e emanado dos centros de administração representa grande parte das decisões nelas aplicadas, fazendo com que a influência exercida sobre as

populações dos locais que recebem a instalação de cada um desses nós operacionais seja, com exceção da porção em que a rede foi fundada e/ou encontra-se sediada, um dado externo, visto que as ordens que desempenham o poder são estranhas ao estabelecimento comercial e seu ponto de inserção, servindo eles, basicamente como receptores desse poder centralizado, oriundo de instâncias longínquas. No entanto, as lojas também são a face mais palpável para o consumidor e o pesquisador, tanto por ser o ponto no qual é mantido o contato direto para a prática do consumo, quanto pelo fato de que elas são os nós da atividade mais difundidos e com maior influência direta na escala do espaço urbano.

Entendemos que é válida a ideia de que a estrutura intragrupo multiformato, (com supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço) contemple atividades complementares entre si, questão esta que reside no fato de que cada tipo de loja possui vantagens comparativas na atração de diferentes tipos de clientes e no suprimento de distintas necessidades de consumo, em decorrência de suas características operacionais típicas, manifestas em questões como área total e de vendas (correlatas aos diferentes portfólios de produtos), custos de abertura e operacionais (e oferta de distintos preços aos consumidores), bem como inserções específicas no espaço urbano e na rede urbana, resultando em fatores de atratividade singulares.

Desta maneira, as características operacionais de cada tipo de estabelecimento tem o potencial de promover papéis específicos no atendimento da clientela, fazendo com que elas componham, conjuntamente, uma estrutura intragrupo com atividades orientadas tanto a consumidores intermediários, quanto a consumidores finais, que é capaz de abranger situações de pequenas médias ou grandes compras. A própria existência de diferentes formatos de loja e o compartilhamento desta estratégia por vários grupos do ramo é um indício de que a estrutura intragrupo multiformato é, ou ao menos vem sendo encarada como, uma solução adequada para uma ampliação das demandas atendidas. Neste sentido, a fala de Renato Giarola, diretor do formato de proximidade do Grupo Pão de Açúcar em entrevista para GPA (2015c) é exemplificativa. Segundo ele:

> Proximidade é um dos vários modelos de negócios operado pelo GPA dentro da sua estratégia multiformato. A inauguração dessas lojas está totalmente amparada na decisão de compra do consumidor, que está cada vez mais multicanal e precisa de variedade de formatos para atender aos seus diferentes momentos de compra. Para aqueles que pedem maior praticidade, o Minimercado Extra e o Minuto Pão de Açúcar são soluções ideais, resolvem a vida do cliente sem que ele precise ir longe.

A observação das movimentações mais recentes do ramo supermercadista nos mostrou uma inter-relação entre os hábitos do consumidor brasileiro com as ações dos grandes grupos. Lembramos dois movimentos citados no Subcapítulo 3.5, que sinalizam as principais mudanças tomadas pelos consumidores no período recente: 1) busca pela praticidade e conveniência motivada pelo constante procura por racionalização do tempo e; 2) busca por economia de recursos financeiros em um interesse para manter ou ampliar o acesso aos bens de consumo incorporados ao cotidiano.

Tomando como base o entendimento de que há uma permanente relação dialética entre o desejo de consumir e os meios que são ofertados para que tal prática se realize, constatamos que nos últimos anos, o primeiro movimento esteve correlacionado a um cenário positivo dos supermercados de vizinhança (Subcapítulo 5.1), bem como ao crescimento do interesse das empresas do ramo nas vendas não presenciais, por meios como telefone e *internet* (Item 3.5.2 e Subcapítulo 5.4), e que são concretizadas por serviços de entregas ou retirada da mercadoria na loja. Assim, em algumas situações, os consumidores podem se deslocar menos para satisfazer parte de suas necessidades de consumo ao fazer uso de formas e canais comerciais que representam uma possibilidade de racionalização do fator tempo[152]. Já o segundo movimento tende a estimular os atacados de autosserviço, visto que, por meio destes, os consumidores podem atingir os objetivos de economizar seus recursos por conta dos preços unitários mais baixos do formato, bem como pela possibilidade de compras em maiores volumes. Vale lembrar que para as empresas comerciais que operam tais formatos e canais, as iniciativas de conduzi-las representa uma ampliação das chances de obtenção de lucro a partir do aumento da diversidade de demandas que as mesmas podem abarcar.

Por outro lado, consideramos que a estrutura multiformato também propicia situações de concorrência entre diferentes modelos de loja em âmbito intragrupo, visto que o direcionamento de cada formato para diferentes situações de consumo e compradores não se sustenta de forma absoluta na prática, pois, além de não haver nenhum impedimento legal para a clientela transitar de um modelo de loja a outro quando bem entender, alguns tipos de estabelecimentos podem se mostrar mais vantajosos para determinadas situações de compra. O Brasil possui vários exemplos neste sentido, como ocorrido com a estabilização da moeda, permitindo uma maior fragmentação dos processos de compra (SESSO FILHO, 2003) ainda na década de 1990, e, entre 2004 e 2014, do crescimento do crédito e da renda do consumidor

[152] Ressaltamos que a atividade supermercadista em seus mais variados modelos de estabelecimento já promove, de forma intrínseca, a racionalização do tempo cotidiano pelo fato de que em suas lojas podem ser encontradas uma grande variedade de produtos para as necessidades do consumidor.

embasando os exemplos retratados por IG (2010) e SEBRAE (2014), de fortalecimento das lojas de menor porte.

Além das mudanças de cunho macroeconômico, é importante ressaltar que os formatos de estabelecimento não possuem caráter estático. Um exemplo particularmente interessante à Geografia é o atual processo de criação de atacados de autosserviço com dimensões consideravelmente menores que os tradicionais, como aqueles com área de vendas inferior a 2.500 metros quadrados, como relatado nos casos de lojas inauguradas em Carrefour (2014b), Newtrade (2016), Supermercado Moderno (2016b) e Morita (2016), permitindo que o formato seja inserido com maior facilidade em porções de solo mais centrais. Ainda no que tange aos atacados de autosserviço, outro exemplo que mostra a mutabilidade dos formatos de loja, é o de sofisticação do portfólio e serviços presentes nas lojas, inclusive fazendo com que o formato venha nos últimos tempos a ser mais considerado pelos consumidores finais de maior renda, como expresso em Chiara (2016) e Supermercado Moderno (2016a).

Outras informações, como as de ABRAS (2016), Bruno (2015) e Fernandes (2016), mostram como o consumidor final vem ascendendo sua participação no atacado de autosserviço nos últimos anos, tornando-se, para algumas bandeiras, o principal tipo de comprador presente nessas lojas. Tal processo, juntamente com os maus momentos que passam os supermercados, e, sobretudo, os hipermercados, que em 2015 apresentaram queda nas vendas, de respectivamente -3,7% e -5,7% (SOUSA, 2016) contribuíram para o recente crescimento da participação dos atacados de autosserviço no varejo alimentar, como retratado por Chiara (2013; 2015b) e Morita (2016), fazendo com que em 2015, os mesmos alcançassem a segunda posição dentre os formatos com maior participação nas vendas do ramo, ultrapassando inclusive os hipermercados, ao responder por 18,2% do total, aumentando seu faturamento real em 16,1% em relação ao ano anterior (MORITA, 2016). Neste cenário de perda de relevância de um formato, face outro(s) mais apto(s) ao crescimento nas vendas, a estrutura multiformato se mostra capaz de resguardar suas empresas detentoras das diferentes conjunturas econômicas e das distintas práticas consuntivas, mantendo as variações nas vendas interformatos "em casa" e ainda permitindo avançar frente à concorrência que não opere os tipos de lojas de maior crescimento.

Nesse sentido, correr o risco de "canibalizações", com a competição interna por clientes, é um risco, ou melhor, um aspecto negativo da opção pela adoção de estruturas multiformato, entretanto, ser dotado de diferentes formatos de venda não significa apenas que um agente conte com uma estrutura intragrupo com um maior leque de operações

complementares, mas também, de um importante diferencial competitivo na disputa pelos diferentes mercados consumidores frente aos demais concorrentes que não possuam operações deste tipo. Dessa maneira, a estrutura multiformato não pode ser entendida apenas de maneira restrita a situações de complementariedade ou concorrência interna, devendo também ser analisada em relação aos demais grupos supermercadistas, bem como as outras atividades econômicas que são concorrentes em grau mais direto de cada tipo de loja do segmento supermercadista.

Com isso, grupos historicamente ligados principalmente a super/hipermercados, passaram, nos últimos anos a se diversificar com a abertura de lojas de vizinhança e atacados de autosserviço (Quadro 13, página 208), complexificando, diversificando e ampliando a participação das grandes empresas supermercadistas na distribuição da produção agrícola e industrial frente os diferentes mercados e atividades econômicas, tendendo também a modificar a composição das operações do grande capital do ramo, ainda hoje majoritariamente fundamentada na operação dos super/hipermercados. Em um processo complementar à estruturação multiformato, chamamos a atenção do leitor à multicanalidade e a experimentação de ações de múltiplas atividades do terciário, como exposto no Item 3.5.2.

Neste capítulo caracterizamos a estrutura básica da rede intragrupo das grandes empresas do ramo supermercadista. Para tal, adotamos o seguinte plano de redação: exposição dos diferentes nós (de administração, logística, e comercialização) da atividade, como realizado no início deste capítulo; o detalhamento das principais características dos diferentes modelos de lojas, focando aquelas de seus estabelecimentos físicos (área total e de venda, *mix* de produtos, estoque); custos e preços (custo de abertura, mão de obra, nível de preços e *ticket* médio); relações espaciais e de abastecimento do consumidor (papel no abastecimento, alcance espacial[153] e quesitos de atratividade) e, por último, as características operacionais dos centros de distribuição, nó logístico fundamental às grandes operações do ramo. Frisamos que, embora tenhamos constatado a presença e as funções básicas das centrais administrativas, não conseguimos obter informações sólidas a respeito de seu funcionamento, sendo assim, optamos por não apresenta-la de forma destacada ao longo do capítulo.

Na construção da dissertação, optamos por trazer os elementos históricos mais gerais do segmento supermercadista no Capítulo 2, abordando os formatos de lojas apenas pontualmente e quando se faziam necessários. Aqueles detalhes mais específicos de um ou

[153] Alcance espacial mínimo e máximo são conceitos elaborados por Christaller (1966). Para maiores detalhes sobre os mesmos, nosso leitor deve se dirigir ao Capítulo 6, no qual detalhamos seus aspectos teóricos, bem como buscamos os operacionalizar para a análise da centralidade exercida pelos diferentes estabelecimentos do ramo supermercadista que analisamos.

outro formato constam em seus respectivos subcapítulos, neste capítulo (supermercados de vizinhança, Subcapítulo 5.1), (super/hipermercados, Subcapítulo 5.2), (atacados de autosserviço, Subcapítulo 5.3), tendo em vista que buscamos aqui apresentar tanto uma contextualização histórica de seu surgimento quanto a situação atual de cada um deles.

Em virtude da inexistência de produção bibliográfica em quantidade e qualidade suficientes para amparar uma ampla revisão sobre cada formato aqui abordado, neste capítulo buscamos trazer os principais elementos que os caracterizassem com base principalmente em trabalhos de campo, entrevistas com agentes do segmento estudado e análises presentes em alguns materiais jornalísticos. Assim, quando não foi possível chegar a conclusões finais sobre determinados aspectos, os apresentamos sobre termos como "possível", "apontam", "indicam", "tendem à", dentre outros. Nestes casos, nossas impressões apresentadas com base no material coletado, devem continuar a ser investigadas em trabalhos posteriores, que podem confirma-las ou refutá-las, total ou parcialmente.

5.1. Supermercados de vizinhança

No Brasil, a história dos supermercados de vizinhança se liga com o surgimento dos primeiros pequenos supermercados, fruto de pequenos investimentos locais, aplicados tanto na inauguração de novas lojas quanto na transformação de outros comércios varejistas de gêneros alimentícios com atendimento no balcão para o formato de autosserviço (PINTAUDI, 1981, p. 80). As pequenas iniciativas individuais e pulverizadas foram uma das principais marcas da atividade até meados da década de 1960, quando o ramo supermercadista brasileiro não interessava à atuação de grandes grupos de outros setores, bem como não havia propiciado a formação de grandes redes (PINTAUDI, 1981, p. 89).

As pequenas dimensões dos estabelecimentos pioneiros se expressam a partir do critério de número de ocupados por loja. Na década de 1950 as maiores unidades do segmento continham apenas 50 trabalhadores, quadro este que evoluiu lentamente até a década de 1970, quando já havia algumas unidades na cidade de São Paulo com mais de 100 empregados[154], ainda que a média por estabelecimento continuasse baixa, de apenas 16 funcionários (CYRILLO, 1987, p. 72-81). Reforça o pequeno tamanho dos primeiros estabelecimentos do ramo supermercadista brasileiro, o fato de que apenas em 1971 os hipermercados começaram

[154] Os dados com os quais temos lidado demonstram que atualmente as lojas com cerca de 100 ocupados tem em média entre 1.500 e 2.000 metros quadrados de área de venda. Considerando o menor nível tecnológico das operações de tal período, que implicaria a necessidade de mais trabalhadores por metro quadrado, pensamos que as primeiras lojas do ramo com esse número de ocupados tivesse uma área de venda próxima ou ainda menor ao verificado atualmente.

a ser inaugurados no país (COSTA, 2004, p. 6), bem como que 69% dos estabelecimentos de São Paulo analisados por Pintaudi (1981, p. 81, 82) tinham menos de 1.000 metros quadrados de área de venda no final da década de 1970. A imagem do segundo supermercado do país (Figura 47)[155] simboliza as pequenas dimensões das lojas desse período.

Figura 47: São Paulo (SP) – Segundo supermercado do Brasil. 2014.



Fonte: Google Street View (2015) – **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Mesmo que com o passar das décadas tenham sido inauguradas novas unidades de maiores dimensões e o ramo tenha experimentado outros formatos com área de venda mais extensa do que aquela das primeiras lojas, ainda hoje a maior parte dos estabelecimentos do ramo supermercadista brasileiro é de dimensões relativamente pequenas segundo a aproximação que realizamos entre o número de ocupados por estabelecimento (Figura 27, página 281) e o tamanho de suas respectivas lojas.

Consideramos problemático o uso da palavra "vizinhança" para nomear um tipo de loja, pois o mesmo é impreciso e vago, logo incitando à mente do pesquisador as seguintes perguntas: Que vizinhança seria esta? Alguma vizinhança é igual à outra a ponto deste termo poder ser generalizado para a classificação de algum tipo de estabelecimento? Além disso, tal nomenclatura passa a impressão de que todos, senão a maioria absoluta dos consumidores de certa loja encontra-se em uma área próxima e passível de ser facilmente delimitada, bem

[155] Tal loja foi inaugurada em 1953 pelo grupo Sirva-se, sendo adquirida pelo grupo Pão de Açúcar, juntamente com as demais de tal rede em 1965.

como sinaliza para a possibilidade de generalização dessa área para lojas de características semelhantes e que por isso devam receber nomenclatura igual. Desta forma, o fato de que ao contrário dos supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço, cujos nomes de seus modelos de loja são relacionados a características de seus estabelecimentos e ao serviço que prestam, a alcunha de supermercados de vizinhança, remete um provável alcance espacial e, o que é um agravante, de maneira vaga para os estabelecimentos que nele são inseridos. Entendemos que não haveria grandes problemas se este termo fosse aplicado em algum estabelecimento específico para o qual houvesse amplo entendimento da origem de sua clientela, mas o mesmo é inadequado para o enquadramento de várias lojas com operação e inserção distintas no espaço urbano.

Apesar de nossa crítica, este é o termo mais comumente aplicado para a definição daquelas unidades do ramo supermercadista que possuem pequenas áreas de venda e, tendo em vista que o foco de nosso trabalho não é realizar um amplo debate sobre o fundamento de cada nomenclatura, é por isso que o utilizamos. Outros termos bastante utilizados no linguajar popular e até mesmo por entidades setoriais, como a ABRAS (2013) e GPA (2013) para o enquadramento das pequenas lojas da atividade, são bastante similares a ele, como, por exemplo, supermercado de proximidade, supermercado de apoio, supermercado de conveniência, supermercado de bairro, mercadinho e minimercado. No Quadro 40 apresentamos as principais características compartilhadas em maior grau para este amplo conjunto de pequenas lojas.

Quadro 40: Principais características dos supermercados de vizinhança[156].

Conjunto	Quesito		Principais características
	Número	Tipo	
A - Estabelecimento	1	Área total	Pequena, com acesso facillitado ao pedestre.
	2	Área de venda	Pequena, comumente entre 200 m² e 1500 m².
	3	Mix de produtos	Reduzido, normalmente até 10.000 itens, contendo principalmente as seções de mercearia, perecíveis (carnes e aves, hortifruti, frios e laticínios) e bazar.
	4	Estoque	Reduzido, produtos na gôndola são parte importante do estoque.
B - Custos e preços	5	Custo de abertura	Pequeno, comumente entre R$ 700 mil e R$ 1,3 milhão.
	6	Mão de obra	Maior proporção de trabalho vivo por área de venda.
	7	Nível de preços	Elevado por produto unitário.
	8	Ticket médio	Baixo, compras principalmente de pequeno volume, sobretudo de emergência e reposição.
C - Relações espaciais e de abastecimento do consumidor	9	Papel no abastecimento	Complementar, atendendo compras de emergência e reposição preferencialmente.
	10	Alcance espacial	Reduzido, majoritariamente visitado por consumidores da vizinhança e transeuntes.
	11	Motes de atratividade	**Economia de tempo e praticidade**, em virtude das lojas pulverizadas com localização mais próxima do consumidor; acesso fácil e rápido ao estabelecimento; requer pequenos deslocamentos dentro da loja para compra e oferece atendimento mais personalizado.

Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (análise extraída a partir de múltiplas fontes)[157]. (2016).

As pequenas dimensões são uma das primeiras características que surgem quando tratamos de supermercados de vizinhança. A pequena área total requerida para o formato permite a abertura da loja a custos menores e em uma quantidade maior de imóveis, inclusive no centro principal das cidades. Contudo, essa pequena área requer um aproveitamento máximo do espaço para as vendas, o que, permite a destinação de menores áreas anexas à loja para estacionamento e até mesmo o uso de diferentes soluções, como terrenos das

[156] Essas são as principais características compartilhadas entre as lojas tidas como pertencentes ao formato de vizinhança, contudo, a intensidade e até mesmo a presença de algumas delas tende a variar de acordo com cada estabelecimento. Não há um modelo único de supermercado de vizinhança, mas ser caracterizado por grande parte desses elementos nos indica que um estabelecimento deva ser classificado de acordo com tal tipo.

[157] Quando nos referimos a "Análise extraída a partir de múltiplas fontes", nos remetemos, em partes, ao extenso material coletado nos veículos midiáticos, que abordam direta ou indiretamente as características das lojas do setor. Tendo em vista o imenso volume de referências que serviram de base para a produção do material exposto, bem como a pequena contribuição que cada uma apresentou na produção destas tablas, optamos por apontar apenas que tal conjunto de características é parcialmente fruto de nossa interpretação acerca de materiais produzidos por terceiros. Outras duas fontes utilizadas em grande medida para a confecção destes quadros foram as informações obtidas em trabalhos de campo e nas entrevistas que realizamos junto a agentes ligados ao segmento supermercadista.

proximidades, a exemplo do supermercado Tome Leve da Avenida Nossa Senhora da Paz, nº 1.095 (Figura 48), em São José do Rio Preto (SP), ou em casos mais extremos até mesmo a sua eliminação, obrigando os consumidores a fazer uso das vagas das ruas próximas ou de estacionamentos particulares, como no caso da unidade Carrefour Express da Rua Tuiuti, nº 2.410, em São Paulo (SP) (Figura 49).

Figura 48: São José do Rio Preto (SP) - Estacionamento em terreno lateral à loja do Supermercado Tome Leve, localizado na Avenida Nossa Senhora da Paz, nº 1.095. 2015.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2015).

Figura 49: São Paulo (SP). Loja Carrefour Express localizada na Rua Tuiuti, nº 2410. 2014.



Fonte: Google Street View (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Ainda que as lojas comumente classificadas como supermercados de vizinhança e em todas aquelas nomenclaturas apresentadas antes do Quadro 40, assim o sejam consideradas, em grande parte, por conta de suas pequenas dimensões e que este elemento é importante na implicação de uma menor diversidade no portfólio de produtos, bem como uma reduzida capacidade de atendimento da clientela, como exploramos adiante, entendemos que o mesmo não é o único fator que deva definir a alcunha destes estabelecimentos. Justamente por isso, apresentamos no referido quadro, um amplo conjunto de características que devam sintetizar a relação com a clientela daqueles estabelecimentos tidos como de vizinhança, como a função exercida no abastecimento e o provável alcance espacial da unidade, bem como uma série de outros elementos comuns a elas, além de termos colocado a faixa de área de venda entre 200 e 1.500 metros quadrados[158] mais como uma base para a apresentação do tamanho que os mesmos possuem, via de regra, mas não uma linha rígida que define qual loja deva e qual não deva receber esta nomenclatura.

Designar uma loja com o termo de vizinhança somente pelo fato de suas dimensões serem enquadradas em uma ou outra faixa rígida pode ser um equívoco. Um exemplo neste

[158] Ainda que o critério de área de vendas não seja absoluto na definição de lojas de vizinhança, as declarações de ações de grandes grupos encontradas na imprensa, como em Chiara (2015), Mattos (2014a) e GPA (2010), e em nossa análise do circuito inferior do ramo supermercadista realizada em Gomes (2013) indicam que a faixa entre 200 e 1.500 metros quadrados de área de vendas é a mais comum para este tipo de supermercado.

sentido é expresso pelo caso da unidade do P.A, em São José do Rio Preto (SP), na qual realizamos trabalhos de campo e aplicamos uma entrevista junto ao chefe de operações da unidade. Segundo o entrevistado deste estabelecimento, C. P, esta loja tem grande potencial para compras rápidas e de pequeno volume tendo em vista a atração de consumidores das proximidades e que residem ou trabalham no centro.

> Ele [o cliente] compra por ter residência, prédios envolta. O mesmo cliente vem na loja duas ou três vezes no mesmo dia. Tem clientes que há 40 anos só compra aqui e não vai para outro lugar, pela praticidade, pela rapidez, é perto, é fácil a chegada até a loja, então eu acho que esse é um ponto positivo dela. Agora, ponto negativo, ao mesmo tempo em que você tem essa rapidez, você faz com que o cliente venha apenas para comprar produtos rápidos, para compras pequenas [...][159].

Questões como o fato de os consumidores que residem próximo ao estabelecimento relatado tenham grande importância nas suas vendas, a valorização da rapidez e a facilidade de acesso, inclusive ao pedestre (Figura 49), bem como o fato de o estabelecimento possuir um reduzido ticket médio, como detalhado adiante - comum para compras complementares como as de emergência, mas não para as de abastecimento – são elementos de estabelecimentos de vizinhança e, indícios de que tal loja pertence a este formato. Contudo, a bandeira desta loja não é considerada de vizinhança pela empresa que a conduz, mesmo que as unidades sobre a sua nomenclatura contem com lojas com área de vendas média de 1.200 metros quadrados. Além disso, tal unidade conta com 1.612 metros quadrados de área de vendas, medida que supera inclusive aqueles limites que consideramos comuns ao formato de vizinhança no Quadro 40. Outro desafio à classificação que pode ser exemplificada com essa mesma loja é o fato de que, apesar de grande parte de seus consumidores a ela se dirigirem pela sua localização central e próxima à residência e ao trabalho, o alcance espacial máximo dela é extenso:

> O que a gente atende é o que a gente fala classe A, B. Então a pessoa que mora nas cidades vizinhas aí, Mirassol é um exemplo, uma cidade que está há 14 quilômetros daqui, existe pessoas, moradores lá que são classe A, AA até, então eles vem, pelo que? Pela comodidade, pela tradição que tem, pela variedade de mercadoria que tem na loja, produtos importados de alta qualidade, então é o consumo dele. Então já é tradição, ele vem. [...] Ele mora nessa cidade e não tem nada que abasteça ele. O produto diferenciado ele não tem para comprar, então ele tem que vir aqui. [C. P.].

[159] De acordo com informações do entrevistado a loja conta com ticket médio entorno de R$ 38,00 a R$ 50,00, enquanto há lojas operadas por sua empresa que contam com ticket médio maiores, de R$ 80,00 a R$ 100,00.

Ou seja, a distinção qualitativa e a exclusividade do conjunto de produtos postos à venda, dado este não necessariamente ligado às dimensões da área de venda, é um fator ampliador do alcance espacial máximo desta loja[160], com parte de seus consumidores sendo atraídos pela disponibilidade de produtos não encontrados em sua respectiva cidade. Assim, a raridade do que é ofertado amplia o alcance espacial desta unidade que, em tese, tem uma medida de área de venda bastante próxima ao que é comum para o tipo de estabelecimento de vizinhança. Isso demonstra que há distinções qualitativas e não apenas quantitativas que influenciam nos alcances espaciais de cada empreendimento e, com isso, nos impedem de classificar qualquer loja de pequena área de venda como de vizinhança, apenas tomando este elemento como base. Diante disso, consideramos o caso dessa loja rico em elementos que nos fazem questionar o termo "supermercado de vizinhança", já que apesar de ser dotada de uma série de fatores típicos destas lojas (Quadro 40, página 324), apontados nos parágrafos anteriores, a mesma possui um alcance espacial extenso por conta de uma característica específica, a qualidade de seu portfólio de produtos, mesmo que tenha parte importante de sua clientela oriunda das porções de suas proximidades.

Como possui menos espaço para expor os produtos, o portfólio das lojas de vizinhança é geralmente reduzido, tendo principalmente seções de mercearia, perecíveis e alguns itens de bazar, além de que nas gôndolas destas lojas encontram-se expostos uma menor quantidade de itens repetidos do que nos estabelecimentos maiores, o que requer uma reposição mais apurada dos produtos. Em outros casos é dada preferência à comercialização de pacotes fechados, a exemplo das novas bandeiras das ESAIs que vendem frutas, legumes e verduras em porções previamente embaladas (SUPERMERCADO MODERNO, 2014b).

Como grande parte de seus itens são de necessidade cotidiana e consumo imediato, este tipo de loja se mostra adequado às compras rápidas e de emergência, o que, por sua vez, garante rapidez na rotação dos estoques, que é o mais reduzido possível em virtude da necessidade do máximo aproveitamento de espaço para a exposição dos itens à venda. Segundo Luis Curti, diretor do Carrefour Express, em entrevista para Silvestrini (2014a), nas novas lojas da bandeira "Não há um depósito de mercadorias e 90% do estoque está na gôndola". Nas grandes empresas, uma tática ascendente que visa a redução dos estoques de cada loja deste modelo, considerada isoladamente, é a criação de centros de distribuição específicos para formatos de vizinhança, como detalhado no Subcapítulo 5.5.

[160] Segundo relatos do entrevistado, esta loja também atrai consumidores dos municípios de Bady Bassit, Guapiaçu e Mirassol, distantes, respectivamente 13,7, 25 e 15,5 quilômetros desta loja e outras ainda mais distantes, como Fernandópolis, Nova Granada, Votuporanga, a 115, 39,6 e 80,9 quilômetros do estabelecimento.

Já as pequenas empresas podem se apoiar nos estoques concentrados das redes horizontais ou adquirir com maior frequência as mercadorias em atacadistas para reduzir o estoque na loja. Belmiro Gomes, presidente do Assaí Atacadista, em entrevista para Santos (2013) aponta ser esta a proposta de sua bandeira frente aos revendedores "Nossa proposta é ser o estoque da pequena empresa, um local em que ele possa fazer a reposição diária de suas mercadorias sem a necessidade de compras para longos períodos e estoques".

A demanda por menores quantidades de capitais faz com que os custos para a abertura de uma loja do tipo sejam muito menores que nos demais formatos. As notícias sobre as inaugurações das lojas, coletadas e organizadas em nosso banco de notícias exemplificam valores investidos, como R$ 750 mil para a primeira unidade do Carrefour Express, de acordo com Charles Desmartis, Presidente do Carrefour Brasil, em entrevista para Silvestrini (2014b) a até R$ 1,3 milhão que, conforme GPA (2014f), é o valor médio investido em cada loja Minuto Pão de Açúcar. Nas lojas das pequenas empresas os gastos podem ser ainda menores, visto o mais baixo poder de investimento de seu proprietário, bem como pelo fato de que com menores rendimentos (GOMES, 2013), seu público majoritário tende a preferir o critério de preço face a elaboração visual e conforto. Além disso, como não é rara a passagem de um comércio varejista qualquer, como bares, mercearia, dentre outros, para o formato supermercadista, o custo dessa transformação pode ser diluído ao longo do tempo[161].

Por conta de restrições inerentes às dimensões reduzidas do estabelecimento, como na diversidade do portfólio à venda e na capacidade de atender clientes, bem como pelo fato de que as lojas de pequenas dimensões costumam ser as de maior dispersão no espaço urbano (GOMES, 2013), o alcance espacial de tais unidades tende a ser restrito em comparação aos demais formatos, - salvo os casos em que as mesmas se distinguem em relação a algum fator, como acessibilidade, preço e/ou qualidade nos produtos, bem como naquelas situações de ausência de outras lojas do segmento supermercadista - lhes imprimindo a necessidade de se voltar ao atendimento das demandas do consumidor próximo e transeuntes, sobretudo nas demandas do dia a dia em que a economia de tempo é fundamental.

Ressaltamos também que as unidades do ramo com menor área de venda, possuem, comumente, um menor volume de faturamento. Este fato é constatável com a observação de que os grupos Supermercados BH, Zona Sul, DMA Distribuidora e Companhia Sulamericana de Distribuição, que são algumas das empresas com menor área de vendas média por loja

[161] Ao longo do tempo um empreendimento comercial pode expandir sua área de venda, aumentando seu *mix* de produtos e complexificando suas operações, passando a atuar no ramo supermercadista. Tal é o caso do Supermercado Castro, de Londrina (PR), que, em cerca de vinte anos, passou de uma pequena mercearia a um pequeno grupo com dois supermercados.

analisadas em nosso trabalho, façam o uso de um número duas a três vezes superior de estabelecimentos para a obtenção de níveis de faturamento próximo a de outros concorrentes que contam com lojas de maior área de venda média. Entendemos que por conta das lojas de vizinhança serem o modelo com menor área de vendas do segmento, em comparação aos super/hipermercados e atacados de autosserviço e por serem adequadas aos auspícios de economia de tempo, é possível que suas empresas detentoras busquem contrabalancear as menores possibilidades de obtenção de lucro por meio de uma maior rotação dos estoques a partir da imputação de maiores preços unitários em seus produtos. Às pequenas empresas tal desvantagem no quesito preço tende a ser acentuada, vide outros elementos que as acometem, como menor poder de negociação com a indústria e uma inserção comumente menos privilegiada no espaço urbano, dentre outras, ainda que a venda de marcas menos famosas possa contrabalancear tal questão.

Por outro lado, as características físicas e operacionais do formato garantem a suas lojas um papel de destaque na complementariedade[162] do abastecimento do consumidor e em lhes proporcionar economia de tempo e praticidade. Primeiramente, lembramos a questão da pulverização das unidades pelo espaço urbano (GOMES, 2013), favorecendo a maior proximidade da residência ou do trabalho do consumidor. Já a pequena área total e de venda, facilitam a entrada e torna mais rápido o deslocamento dentro da mesma, deixando mais prática e rápida a tarefa das compras. Por último, a maior parcela de trabalho vivo, muitas vezes com o gerente/proprietário trabalhando no "chão da loja", potencializa um atendimento mais próximo no momento da compra.

Em suma, ainda que do ponto de vista da economia de recursos financeiros ao consumidor tais lojas potencialmente não sejam a melhor opção, suas características físicas, de inserção no espaço urbano e relacionamento com a clientela tende a garantir-lhes outros atrativos como a maior racionalização de tempo, comodidade e qualidade de atendimento. Por conta das recentes movimentações dos maiores grupos do ramo que vem focando na abertura dessas lojas, consideramos que esse tipo de loja não pode mais ser entendido apenas como “aquela loja que foi possível abrir” pelas dimensões do imóvel ou pelo nível de acumulação de seu proprietário, ainda que esse último fator influencie para os pequenos capitais, mas também como um formato deliberadamente focado para ampliar as situações de atendimento

[162] Por outro lado, é importante frisar que lojas de vizinhança também podem exercer papéis fundamentais nas compras de reposição e abastecimento do consumidor, sobretudo em alguns casos, como verificado em GOMES (2013), para estabelecimentos localizados nas porções de menor rendimento e próximos a área rural da cidade de Londrina (PR).

de demandas de consumo em âmbito intragrupo, principalmente por parte das ESAIs e ESARs.

Além disso, em virtude dos menores custos de abertura e como comprovado pelo número muito maior de estabelecimentos supermercadistas de micro e pequeno porte, face os de porte médio e grande (Figura 27, página 197), entendemos que as lojas de vizinhança são um formato de maior facilidade de abertura, oferecendo menos barreiras à entrada de novos concorrentes em dado mercado. Esta provavelmente é uma das razões pelas quais as pequenas empresas estão concentradas nesse formato, e pelo mesmo motivo as grandes empresas, sobretudo as de atuação internacionalizada, vêm mirando nele para ampliar e diversificar rapidamente suas operações. Tendo as características básicas do formato, faz-se necessário uma diferenciação dos tipos de agentes que atuam com tal topologia de acordo com o seu nível de acumulação, como procedemos nos itens a seguir.

5.1.1. As pequenas empresas e os supermercados de vizinhança

Tendo em vista o pequeno número de lojas de vizinhança das grandes empresas supermercadistas (Tabela 9, página 443), consideramos que grande parte destes estabelecimentos são oriundos de pequenos capitais, pulverizados e unilocalizados. Essa questão se inicia no fato de que tais lojas são as menos custosas para serem produzidas, assim, o pequeno poder econômico de muitos agentes lhes imprime limites para operar principalmente com esse tipo de loja.

Os pequenos supermercados locais, majoritariamente, ligam-se aos estratos de menor poder aquisitivo, como apontam estudos como os de Gomes (2013. P. 171) que ressaltam que grande parte de seus supermercados de vizinhança se localizam em áreas de menor rendimento domiciliar em cidades como Londrina (PR). Tomando o exemplo desta cidade, sua correlação com segmentos inferiores de renda não raramente deixa de ser uma questão de escolha, mas de imposição locacional, visto que seu pequeno poder econômico resulta em limitações na escolha das áreas para se instalar. Pelo mais elevado custo dos imóveis nas áreas de maior centralidade e nas vias de hierarquização superior, estes agentes supermercadistas têm em Londrina (PR) suas opções restringidas na maior parte dos casos às áreas dotadas de menores níveis de centralidade, sobretudo, em porções periféricas[163], vias de hierarquia inferior e áreas de ocupação mais recente (GOMES; OLIVEIRA, 2014, p. 110).

[163] É possível que as lojas de pequenas empresas estejam instaladas em áreas de maior rendimento ou no centro principal, a exemplo dos Supermercados Musamar de Londrina (PR). Neste último caso, Santos (2004, p.350) aponta para a existência de um circuito inferior central, caracterizado não apenas pela localização, mas pelas

Outro ponto importante é que, conforme observado em Gomes (2013, p.177), nos casos de áreas de baixo rendimento médio domiciliar em que as lojas das grandes empresas estejam distantes são as pequenas empresas que não raro se colocam como a única opção de abastecimento rápido da população podendo, inclusive, incumbir-se das compras de maior quantidade da população do entorno, como as de abastecimento, aproveitando-se das más condições de mobilidade desse público e do fato de que tal clientela muitas vezes não é plenamente atendida pelas grandes empresas do ramo. A Figura 50 exemplifica uma loja de pequenas empresas locais do ramo supermercadista.

Figura 50: Londrina (PR). Loja Supermercado Rancho dos Cereais localizada na Rua Castanheira, nº 990. 2015.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Tomando o caso do estabelecimento da Figura 50, temos uma loja que reforça a facilidade de entrada na loja, sobretudo do pedestre, que tem acesso direto da calçada e também pequena dimensão, estando inserido junto a áreas de ocupação residencial consolidada em Londrina (PR). Chamamos a atenção para o fato de que tal como é comum para esse tipo de empreendimento, a loja exposta encontra-se em uma via de hierarquia inferior.

relações privilegiadas com as outras atividades centrais. Ele é ligado à população do centro, tendo a mesma como sua clientela, inclusive aqueles consumidores também ligados ao circuito superior da economia urbana.

Outra característica dos pequenos supermercados de origem local é a integração mais profunda com as escalas próximas, com as quais estabelece relações horizontais, como expresso na maior quantidade de produtos de sua região, inclusive pequenos produtores e de marcas genéricas (GOMES; OLIVEIRA 2014, p. 104). Em virtude da pequena acumulação, em muitos casos há a necessidade de trabalho direto do proprietário e familiares na operação do negócio, permitindo que tais lojas se sobressaiam no atendimento do consumidor. Conforme Gomes; Oliveira (2014, p.114):

> Destacamos também o papel que a relação mais íntima entre vendedor e comprador implica na superação do atendimento frio, rápido e estandardizado do circuito superior, promovendo a possibilidade de um "bate-papo" entre pessoas que em muitos casos compartilham vivências cotidianas semelhantes.

Essa proximidade do cliente garante também maior conhecimento dos produtos demandados e das deficiências a serem corrigidas. Já a estrutura organizacional desburocratizada e flexível facilita a tomada ágil de decisões frente às novas demandas e as mudanças concorrenciais. Esses fatos propiciam vantagens às pequenas empresas, inclusive frente às lojas das grandes redes, para aquele cliente que pode pagar um pouco a mais já que, em tese, seu preço por produto é mais elevado, por questões como os menores recursos de seu capitalista para instalar-se em localizações que permitam as maiores rotações dos estoques, para adquirir as mais modernas tecnologias poupadoras de mão de obra e se beneficiar menos das economias de escala nas negociações com os fornecedores[164]. Neste quesito, é importante notar que comumente os pequenos supermercados de origem local possuem uma dependência maior de fornecedores atacadistas. De acordo com Yazbek (2011), revendedores como mercados, mercearias e distribuidores representam 6,2% dos clientes dos atacados de autosserviço, com um ticket médio de R$ 709,46 em suas compras.

Tendo em vista estes problemas de relacionamento com fornecedores, os pequenos supermercados de origem local vem nas últimas décadas buscando alternativas para o enfrentamento concorrencial das grandes empresas, tal como a associação em redes horizontais ou parcerias sob o sistema de franquias, com as quais buscam obter vantagens concorrenciais, sobretudo no quesito preço de compras das mercadorias.

[164] Comumente os pequenos supermercados de vizinhança possuem uma dependência maior de fornecedores atacadistas. De acordo com Yazbek (2011), revendedores como mercados, mercearias e distribuidores representam 6,2% dos clientes do atacarejo, com um ticket médio de R$ 709,46 em suas compras.

5.1.1.1. Pequenas empresas supermercadistas locais, redes horizontais e franquias

Um dos principais problemas enfrentados pelos pequenos supermercados locais é a menor capacidade de negociação direta com os fornecedores, pois os relativos pequenos volumes que comercializam reduzem as possibilidades de que suas empresas se aproveitem das economias de escala e tenham capacidade de barganha frente aos grandes atacadistas e indústrias. Além da figura do atacado de autosserviço como intermediador no fornecimento do pequeno revendedor (Item 5.3.2), outras formas vêm sendo encontradas para superar as limitações desses empreendimentos, neste campo. Dentre elas, destacamos a adesão a redes horizontais e a franquias coordenadas por grandes empresas de distribuição.

Nas redes horizontais, também chamadas de centrais de compras, empresários já atuantes no ramo se unem em uma organização com o objetivo principal de concentrar poderes de compra individuais para formação de maiores economias de escala[165] que permitam negociações melhores e diretas com a indústria. Tal objetivo é bem expresso no sítio institucional de uma associação do tipo, a Associação de Supermercados de Londrina (ASSUREL).

> A ASSUREL constitui-se de uma associação de 74 estabelecimentos de supermercados que, juntos, visam o fortalecimento do poder de compra junto a fornecedores afim de competir igualmente através de seus produtos em quantidade, disponibilidade, qualidade e preço, com grandes redes de supermercados e hipermercados. Comprando em quantidades sempre grandes, o que é impossível a apenas uma pequena loja, nossos supermercados conseguem preços muito competitivos e com descontos que são repassados às mercadorias, beneficiando os clientes (ASSUREL, 2015. Grifo nosso).

Destacamos o fato de que o fortalecimento do poder de barganha junto aos fornecedores[166] é fundamental para garantir que as empresas associadas se coloquem em condições de competir com grandes concorrentes pelo público consumidor. Sendo assim, consideramos que tal citação expressa tanto o caráter criativo quanto adaptativo do pequeno capital frente às novas conjunturas. A contextualização a partir de cenários tais como o que envolveu de criação de entidades do tipo, como a Associação Londrinense de Empresários

[165] Além disso, conforme Gomes (2013, p. 75) apresenta, as redes horizontais podem, dependendo do grau de organização, oferecer outros benefícios para seus associados, como: 1) campanhas de *marketing*, com menores custos e maior alcance; 2) cursos de gestão operacional e treinamento de funcionários; 3) serviços jurídicos compartilhados; 4) formação de marcas próprias de produtos; 5) maior acesso a incentivos governamentais; e 6) formação de uma identidade visual comum.

[166] Outro exemplo da função das redes horizontais é expresso pela fala de Paulo José Israel Azevedo, Presidente da Central de Compras do Alto São Francisco em entrevista para Belissa (2014). De acordo com o mesmo, "Hoje, por exemplo, um caminhão sai daqui duas vezes por semana para buscar hortifrutigranjeiros na Ceasa para os dez supermercados. Se um único empresário tivesse de arcar sozinho com esse custo, não conseguiria".

Supermercadistas (Rede ALES) reforça a necessidade de tais associações para a unificação de pequenas forças no enfrentamento de cenários concorrenciais mais complexos.

Segundo Corrêa (2005, p. 76-80) a Rede ALES foi uma das primeiras redes horizontais brasileiras, tendo uma atuação pioneira na região de Londrina (PR). O autor ainda afirma que, após um período de estudos de aproximadamente quatro anos, sua inauguração em 1992 se deu de forma quase concomitante com a abertura da primeira loja Carrefour em Londrina (PR). Além disso, Gomes; Oliveira (2014, p. 105-106) destacam a complexificação pela qual o segmento passou desde o início da referida década com a rápida entrada de grandes grupos na cidade, que ampliaram as descontinuidades organizacionais e tecnológicas e abalaram um cenário concorrencial que até então se encontrava relativamente estável. Consideramos que os serviços de redes horizontais que buscam a mitigação de deficiências do pequeno comércio no cenário concorrencial contribuíram para um enfrentamento mais adequado de seus associados às mudanças desde então, visto que conforme Gomes (2013) houve um aumento de 62,26% no número de estabelecimentos de porte micro, pequeno e médio no ramo supermercadista da referida cidade entre 1994 e 2010.

Do ponto de vista do pequeno comerciante, as franquias tem a mesma função principal das redes horizontais, que é incorporar benesses obtidas de um melhor relacionamento com a indústria. Contudo, enquanto nas redes horizontais, via de regra, é criada uma central de administração própria e de responsabilidade dos próprios associados, nas franquias o intermédio com os fornecedores fica a cargo do franqueador, que por conta do volume de demandas de agentes que intermedia, possui grande capacidade de aquisição e distribuição de mercadorias, o que, em tese, permite ao franqueado do segmento supermercadista, o recebimento de produtos a menores custos, bem como o acesso a itens exclusivos e a padronização e vinculação à marca da empresa franqueadora. Por meio do franqueado, as franqueadoras estendem a capilaridade de seus negócios, ao mesmo tempo em que estimulam a homogeneização dos lugares, promovendo o avanço do controle externo sob suas atividades econômicas.

Apesar de não serem os únicos motivadores, a maior segurança e a redução nos custos de expansão ao franqueador são elementos importantes na compreensão da difusão das franquias, pois o franqueado diminui a necessidade de investimentos e riscos dos processos de expansão de sua parte, garantindo-lhe maior e mais rápida penetração dos seus serviços. Nas operações que são inauguradas em novos pontos pelo franqueado, a maior parte dos gastos e dos riscos é assumida por ele, ao passo que a adoção das franquias em estruturas e

experiências já existentes exime a empresa franqueadora do risco de entrar em um novo mercado do qual não detém pleno conhecimento, beneficiando-a ao facilitar sua inserção sobre novos públicos por meio de atividades já consolidadas.

Além disso, a permanência do comando da loja pelo antigo proprietário supre a deficiência das grandes empresas no relacionamento com os consumidores, com isso, as relações pré-estabelecidas de proximidade não apenas geográfica, mas também sentimental pelo então supermercado de vizinhança independente, são mantidas. Assim, apesar de algumas mudanças no controle e na apresentação do negócio, as franquias podem ser entendidas como um meio pelo qual o grande capital reconhece uma deficiência intrínseca às suas características operacionais e faz uso de uma alternativa, a apropriação das relações diretas entre proprietários e compradores para superá-la. Chamamos a atenção para o fato de que essa lógica de expansão por franquias amplia ainda mais as possibilidades de domínio das grandes empresas, agora não apenas competindo com os pequenos supermercados locais, mas se associando e amparando neles para exercer seus anseios expansionistas.

O principal operador atual desse modelo no país é o Dia Brasil Sociedade Ltda., (Bandeira Dia%). Tal rede foi trazida ao Brasil pelo Carrefour em 2001, mas separada dele em 2011. Suas operações brasileiras atuais contam com 800 lojas e nove centros de distribuição implantados em quatro estados, que empregam 8.000 funcionários (DIA%, 2015). De origem espanhola, a Rede Dia% tem mais de 7.000 lojas (sendo 2.700 delas, franquias) no mundo e 47.000 funcionários em operações que contemplam a Europa (Espanha, França e Portugal), a América do Sul (Argentina e Brasil) e Ásia (China). Para o suporte de suas operações, sua rede de distribuição é composta por 800 mil metros quadrados de plataformas logísticas e 41 centros de distribuição (DIA%, 2014, p.3). Como anuncia a própria empresa em Dia% (2015), seus pilares de atuação, ao mesmo tempo em que compõe sua estratégia de atração de franqueados, são a proximidade, a qualidade nos produtos próprios e preço baixo, atuando preferencialmente com lojas de até 1.000 metros quadrados, voltando aos clientes das residências próximas de suas unidades.

Basicamente, o Dia% oferece três tipos de franquias para a comercialização de seu *mix* de produtos e todas elas requerem uma Taxa de Franquia de R$ 10.000,00 e um estoque inicial que gira entre R$ 220.000,00 e R$ 350.000,00 de acordo com o tamanho da loja, com previsão de retorno dos investimentos dentro de 24 a 36 meses. O primeiro tipo é a "Franquia tradicional de implantação em ponto próprio", na qual a loja é montada desde o início a partir de um ponto ou terreno do franqueador, requerendo um investimento entre R$ 1.2 milhão e

R$ 2 milhões para uma área de vendas entorno de 500 metros quadrados. O segundo modelo é "Conversão de Lojas próprias", que se dá por meio da aquisição por parte do franqueado de uma unidade Dia% já em funcionamento, demandando investimento entre R$ 700.000,00 e R$ 800.000,00, com área de vendas já constituída. Um terceiro modelo é a "Franquia convertida", na qual uma loja já em funcionamento é adaptada ao modelo do Dia% com um investimento entre R$ 100.000,00 e R$ 300.000,00 e área de vendas variável (DIA%, 2014, p. 10)[167].

No exemplo da franquia Dia%, a adesão a seu sistema implica na customização operacional do negócio, com treinamento para o franqueado, comunicação visual da loja e de *marketing* padronizadas e no recebimento dos itens repassados de forma centralizada pelo Dia%, sobretudo, marcas próprias (DIA%, 2014, p. 1-15). Ou seja, com a adoção da franquia o franqueado perde o controle direto de parte do seu negócio, submetendo-se às diretrizes centralizadas e homogeneizantes de seu franqueador.

Algumas movimentações recentes de outros agentes do ramo, como o GPA e o Carrefour, vêm sinalizando possíveis futuras operações por meio de franquias no Brasil. De acordo com o Presidente do Grupo Pão de Açúcar, Ronaldo Iabrudi, em entrevista para Mattos (2014c), está sendo estudada a possibilidade da abertura de franquias pelo grupo e mesmo que no atual estágio não exista a possibilidade de que o modelo seja adotado no curto prazo, o sistema não é tão distante das operações do grupo Casino, que já opera por meio de franquias na Colômbia. Já Charles Desmartis, presidente do Grupo Carrefour no Brasil, em entrevista para Silvestrini (2014b) afirma, sobre o modelo de franquias no Brasil, que "Poderá sim [ser adotado], mas é preciso antes acumular experiência no gerenciamento das lojas locais. É essencial entender cada detalhe da operação, para repassar ao franqueado".

A franquia é apenas outra forma pelas quais as grandes redes do ramo buscam diversificar suas operações e expandir seu faturamento com a distribuição de produtos, contudo, no contexto contemporâneo nacional, permanece mais no aspecto teórico do que no prático. A expansão orgânica com abertura de lojas de vizinhança, inclusive em áreas centrais, é uma face mais palpável que expressa o anseio de grandes empresas comerciais por competir com um modelo de estabelecimento no qual o pequeno capital é o principal representante. No

[167] Além desses modelos existem outras formas de associações com empreendedores que não são necessariamente franquias, como a concessão para subfranquear unidades em uma determinada região (Master Franquia), colocar um empreendedor para assumir uma loja já em funcionamento da rede (Novo Empreendedor), e de uma forma menos incisiva, a possibilidade do associado apenas revender os produtos da bandeira Dia% (Mini Preço Revenda). Para mais detalhes das opções, conferir Dia% (2014) e Dia% (2015).

item seguinte analisamos as estratégias e os planos das grandes empresas nesse formato de loja.

5.1.2. As grandes empresas e os supermercados de vizinhança

Mesmo que na origem de várias grandes empresas as lojas de vizinhança tenham tido uma importância fundamental, dando impulso à produção de unidades maiores e mais completas, como no caso dos grupos Savegnago, Condor e Pão de Açúcar, que em seus históricos institucionais indicam o início nas atividades supermercadistas por meio de estabelecimentos do tipo, atualmente os grupos estudados na pesquisa não possuem uma grande representatividade nesse formato frente o conjunto de lojas operadas pelas pequenas empresas.

Tal fato é ainda mais acentuado para o conjunto de 21 agentes de atuação regional, pois dentre eles, apenas o Grupo Multiformato destaca suas lojas do tipo em bandeiras específicas, ainda assim, contando com pequena quantidade delas em relação ao total de estabelecimentos das ESARs. Ainda assim, outras empresas deste conjunto podem ter parte de suas lojas passíveis de serem classificadas em tal modelo de loja, a partir do critério de área de venda, a exemplo dos grupos Supermercados BH, Zona Sul e Multiformato e, em menor medida, também os grupos Cidade Canção, Savegnago, DMA Distribuidora, Carvalho & Fernandes e Bahamas (Quadro 2, página e Tópico 3.4.1.2.2).

Os grupos Carrefour, GPA e Walmart, de atuação internacionalizada também não são caracterizados pela grande quantidade de lojas de vizinhança em relação ao montante total de suas unidades (Tabela 9, página 443), entretanto, percebemos que eles vêm crescentemente dando importância às operações deste formato nos últimos anos, discriminando-as em bandeiras separadas e, por vezes, utilizando canais de distribuição específicos, expressando em seus discursos de implantação, as modificações nas práticas consuntivas do brasileiro como estimuladoras dessa mudança. Para Renato Giarola, diretor do formato de proximidade do grupo Pão de Açúcar, em entrevista para Chiara (2015), "As lojas de vizinhança de grandes redes surgiram e estão crescendo por causa da demanda do cliente por praticidade", enquanto Charles Desmartis, Presidente do Carrefour no Brasil, em entrevista para Silvestrini (2014b) afirma que “Nos grandes centros urbanos, como São Paulo, o consumidor necessita de rapidez e comodidade no atendimento, e é isso que o Carrefour Express oferecerá”. A esta demanda da clientela por rapidez, praticidade e comodidade, junta-se o permanente desejo das empresas supermercadistas em ampliar seu lucro, logo, um tipo de loja como este que, em

dado momento, passa a ser tida como um fator de atratividade da clientela para o consumo, tende a se tornar o foco das atenções nos processos expansionistas de empresas como as apontadas.

Com base no histórico de operação de lojas de vizinhança por parte das ESAIs, entendemos que a leitura do formato deve se dar a partir de três fases. A primeira vai dos primórdios do ramo supermercadista no Brasil até meados da década de 1990 (Capítulo 2), na qual se destacou a participação do Pão de Açúcar e de outras empresas adquiridas e incorporadas posteriormente por ele. Neste período, as ações de tais grupos no formato eram compostas de lojas próprias e por unidades adquiridas de outras pequenas redes, sobretudo, com os processos de aquisição realizados até o início da década de 1970, conforme pontuado por Pintaudi (1981, p. 93-95).

Já a partir do final da década de 1990 iniciou-se a segunda fase. O rápido processo de centralização de capitais colocado em marcha pelas ESAIs lhes garantiu também a aquisição de lojas menores. Com a complementação delas, neste período foi criada uma série de bandeiras próprias para esse modelo de loja, como o Barateiro do GPA, o Champion[168] do Carrefour e o Todo Dia do Walmart (Quadro 13, página 208). Contudo, algumas notícias mais antigas, como Infonet (2009) e Folha da Região (2001), bem como as informações de Gomes (2013, p. 54 - 58) indicam que neste momento as lojas tidas como de vizinhança tinham maior área de venda, por vezes próximas aos supermercados.

Nesta última etapa, tocada especialmente a partir da década de 2010, as empresas mais envolvidas são o GPA e o Carrefour. Ambas vêm executando uma ambiciosa expansão de lojas de vizinhança de menor área de vendas, criando para elas uma série de bandeiras específicas, como o Minimercado Extra, em substituição à Extra Fácil, além do Minuto Pão de Açúcar e o Carrefour Express[169] (Quadro 13, página 208).

Nessa fase o GPA possui as ações mais avançadas, tendo, já no início de 2015, conforme Chiara (2015), 241 unidades Minimercado Extra e 15 Minuto Pão de Açúcar, contando com planos de expansão para mais 300 unidades do tipo até o fim de 2016, com investimentos da ordem de R$ 290 milhões. As informações levantadas em Chiara (2015) e

[168] A título de exemplo, nestes processos o Carrefour passou a operar suas primeiras lojas de vizinhança no Brasil, com a bandeira Champion, posteriormente transformada em Carrefour Bairro. As lojas Champion foram constituídas pela necessidade de padronizar as operações dos 124 estabelecimentos de menor porte adquiridos no final da década de 1990 pela empresa (MATTOS, 2000). Ainda que tais lojas apresentassem dimensões maiores que as atualmente atribuídas às lojas de vizinhança, elas eram consideraras de vizinhança nas leituras da época.

[169] Em nosso banco de notícias essas são as ESAIs mais analisadas. O Walmart dificilmente tem suas ações divulgadas na mídia especializada e pelo que percebemos sua atuação por meio de lojas de vizinhança, assim como nos atacarejos, ainda é incipiente em comparação aos grupos supracitados.

GPA (2014f) apontam que essas lojas custam entre R$ 750.000 a R$ 1,3 milhão, possuindo normalmente uma área de venda entre 250 e 400 metros quadrados, dois a cinco *check-outs* e um *mix* de produtos de 2.500 a 5.500 itens por loja, empregando entre 10 e 30 trabalhadores. Além destas lojas no Brasil, é necessário destacar que conforme levantado por Estado de São Paulo (2014), o Grupo Casino, controlador do Grupo Pão de Açúcar, possui larga experiência neste modelo a nível internacional, operando cerca de 7.000 lojas espalhadas pelo mundo.

Outro ponto que mostra o foco dado aos supermercados de vizinhança pelo Grupo Pão de Açúcar é a construção de um centro de distribuição exclusivo para tais lojas, localizado na Via Marginal Tietê, em São Paulo (SP). De acordo com GPA (2014e), essa unidade poderá promover melhorias no processo logístico do formato como, por exemplo, evitar rupturas de produtos[170] nas gôndolas e adequar a descarga de mercadorias ao modelo de proximidade, o que aumentaria a eficiência e a produtividade do conjunto de operações. Para a construção de seus 56 mil metros quadrados, sendo 46 mil metros quadrados de área útil, foi demandado um investimento de R$ 38 milhões. As declarações a seguir elucidam o olhar da empresa sobre tal estrutura. Conforme o diretor do formato de proximidade do GPA, Renato Giarola, em entrevista para GPA (2014e):

> O modelo de proximidade tem características bastante específicas e que exigem um time dedicado que possa promover uma experiência ainda melhor para os nossos clientes, ao mesmo tempo em que alavanca ganhos operacionais e sustente o plano de crescimento da Companhia. Para isso, estamos promovendo melhorias na estrutura de *back office*.

O Carrefour, por sua vez, conduz as operações da bandeira Carrefour Bairro e Carrefour Express, ambas tidas como supermercados de vizinhança, mas com a segunda conta com área de vendas mais restrita, de dimensões próximas a verificada para o Minimercado Extra. Também para esta empresa verificamos a existência de grandes planos de expansão para as lojas menores de seu formato de proximidade, contudo, enquanto desde 2011 o GPA vem experimentando essas novas ações, o Carrefour inaugurou a primeira loja Express, apenas em 2014, com investimentos de R$ 750 mil, e cerca de 250 metros quadrados de área de venda (SOUZA, 2014), terminando este ano com apenas quatro unidades do tipo (CHIARA, 2015). Tal atraso se deve à prioridade que a empresa deu nos últimos anos ao ajuste das operações já existentes no Brasil, de acordo com o Presidente do Carrefour no país, Charles Desmartis, em entrevista para Silvestrini (2014b): "a prioridade do Carrefour no

[170] Conforme ABRAS (2011), a ruptura se dá quando um produto demandado pelo consumidor encontra-se ausente das gôndolas da loja em que o mesmo costuma adquiri-la.

Brasil era ajustar a operação dos hiper e supermercados. Não estávamos com condições de dedicar recursos a novos projetos no país. Só depois da casa arrumada pudemos nos dedicar aos novos negócios". Suas declarações nesta entrevista ainda apontam que o grupo pretende atingir o mesmo número de lojas que a empresa tem na Argentina (340) em apenas três anos e que, para isso, foi construído um novo centro de distribuição em Osasco (SP), com capacidade inicial para atender até 100 lojas do modelo.

Tendo 5.800 lojas de proximidade no mundo (SILVESTRINI, 2014b), a experiência internacional do Carrefour neste formato vem sendo de grande valia para a implantação destas unidades no Brasil. Conforme Charles Desmartis, Presidente do Carrefour Brasil, em entrevista para Silvestrini (2014b), este modelo de loja:

> Ele já existe há 30 anos no Carrefour, portanto, temos muito conhecimento acumulado. O Luís Curti, diretor do Carrefour Express no Brasil, passou um bom tempo trabalhando na Argentina, França, Bélgica e Polônia para entender o funcionamento do modelo em detalhes. Foi mais de um ano de pesquisa, desenvolvimento e execução. Hoje, Curti comanda 50 pessoas dedicadas ao formato.

Ainda que as operações de vizinhança representem atualmente uma pequena parcela nas lojas (Tabela 9, página 443) das redes analisadas[171], as empresas supermercadistas de atuação internacionalizada que focam no formato possuem considerável potencial de expandi-lo rapidamente, vide suas respectivas capacidades de investimento e a rapidez que vem sendo adotada na consolidação destas unidades em suas redes intragrupo. A busca por comodidade e economia de tempo pelo consumidor estimula a realização de práticas consuntivas próximas à residência ou ao local de trabalho e se une do lado do capital, aos anseios de acumulação e aos menores custos para a produção de uma loja do tipo. Outra vantagem é que por conta das menores dimensões desses estabelecimentos é possível supor que suas operações tenham maior facilidade de inserção em áreas centrais por ser mais fácil encontrar imóveis de dimensões e custos adequados para suas operações, em relação aos demais formatos de loja.

5.2. Super/hipermercados

Os super/hipermercados[172] são atualmente o modelo mais expoente da atividade supermercadista no Brasil, sendo o formato no qual estão enquadradas a maioria das lojas das

[171] De acordo com GPA (2014a, p.16), as bandeiras de vizinhança tiveram uma receita bruta de R$ 475 milhões em 2013, quando o grupo contava com 213 lojas do tipo, fatia esta correspondente a apenas 1,37% do faturamento da divisão alimentar da empresa que contempla as atividades do ramo, no referido ano.

[172] Lembramos o que expusemos no Capítulo 1. Optamos por abordar os supermercados e hipermercados de forma conjunta, pois os critérios que diferenciam essas lojas, quando adotados pelos grupos analisados, são

empresas analisadas (Tabela 9, página 443). Contudo, o surgimento das lojas que hoje podem ser assim classificadas foi fruto de modificações desenroladas no modelo supermercadista, principalmente após a II Guerra Mundial, em um contexto marcado pela escassez de mão de obra e de produtos alimentícios (CYRILLO, 1987, p. 61-62).

Mais tarde, a década de 1960 foi o período de surgimento dos hipermercados, inicialmente no contexto francês, conforme destaca ASCAR (2013), com a abertura da primeira loja do tipo, pelo Carrefour, em 1963. De acordo com Cyrillo (1987, p. 62-63), ocorrências como o aumento do número de itens e das escalas de vendas das lojas, com crescente participação dos itens não alimentícios, requisitaram a ampliação da área de vendas das lojas do ramo e uma organização mais apurada, com a departamentalização dos segmentos e uso de novos equipamentos para a conservação, implicando em uma exposição mais cuidadosa e visualmente elaborada, iniciando o formato hipermercadista.

> A novidade, portanto, foi a conveniência de o consumidor encontrar no mesmo local um conjunto completo de mercadorias. Isto favoreceu a mudança no apelo de "preços" para de "conveniência", já que a linha completa de mercadorias implicava custos operacionais mais elevados do que a linha específica dos alimentícios. Na realidade, o hipermercado era e é vulnerável à competição por preço que pode ser desenvolvida pelos equipamentos comercializados. (CYRILLO, 1987, p. 63).

Com isso, entendemos que em âmbito mundial, o ramo supermercadista originalmente marcado pelo foco em produtos alimentícios e pela simplificação do serviço para a atração dos consumidores com menores custos, como já discutido no Capítulo 2, perdeu uma importante característica inicial[173], passando para um modelo de atuação significativamente diferente em relação ao originalmente adotado. Contudo, lembramos que no Brasil a atividade importou desde o início um modelo próximo ao segundo tipo de supermercado estadunidense (Capítulo 2), por isso, iniciando com maior sofisticação (KNOKE, 1963, p. 94) e visando o atendimento de parcelas de rendimento mais elevado (PINTAUDI, 1988, p. 30), apesar de ser marcado nesse período por lojas de pequenas dimensões.

No Brasil, a vinculação prévia do ramo supermercadista às camadas de maior rendimento fundamentou a adoção do formato hipermercadista nos moldes dos modelos já adotados em outros países, já a partir de 1971, com uma loja Jumbo, do GPA, em Santo

---

distintos. Entretanto, quando escrito apenas "hipermercados" ou "supermercados", é importante que nosso leitor tenha em mente que estamos nos referindo apenas a um formato em específico.

[173] No caso dos hipermercados, mais completos, perde-se em algumas seções a ele incorporadas, uma das características iniciais do ramo supermercadista, o autosserviço, pois seções como padaria, açougue, peixaria, bem como de eletrodomésticos requerem o intermédio de funcionários atendendo no balcão ou de vendedores na relação com o consumidor.

André (SP), e em 1975 complementada pela primeira loja do Grupo Carrefour no país. Pintaudi (1981, p. 95 – 96) retrata as principais características espaciais dessas primeiras lojas. De acordo com a autora, o início da década de 1970:

> [...] é o momento em que esta empresa [Pão de Açúcar] implanta lojas de grande porte, como os hipermercados que se localizam no âmbito da Grande São Paulo, preferencialmente em bairros mais distantes da área central da cidade e em municípios vizinhos como, Santo André, São Caetano, Guarulhos. Há que se considerar que tal tipo de lojas, que comercializam aproximadamente 50.000 itens diferentes, necessitam de espaço para sua implantação, o que as leva a não procurar terrenos na área central da cidade, dado o preço em face da escassez. Além disso, a difusão do uso do automóvel nesse momento aproximava cada vez mais vendedores e compradores, mas "exige" a existência de estacionamentos o que estes grandes hipermercados vão oferecer. (PINTAUDI, 1981, p. 95 - 96).

Por se instalar em áreas distantes do centro principal da metrópole paulista, inclusive nos municípios vizinhos, consideramos que os hipermercados surgem no Brasil com vistas à dimensão interurbana. Outras de suas características que reforçam tal entendimento é a comercialização de uma gama bastante variada de itens, comportando as operações da loja, em conjunto com seus grandes estacionamentos, o que requer que tais estabelecimentos se instalem em extensos terrenos para sua operação. Ambos os elementos, sendo a ampla variedade de itens, por ter a capacidade de suprir grande quantidade de demandas distintas e os extensos parques de estacionamento por serem capazes de recepcionar clientela residente em uma dimensão muito mais ampla, são fundamentais na compreensão da projeção destes hipermercados à dimensão interurbana. Cyrillo (1987, p. 86) trás alguns apontamentos quanto a distinção dos hipermercados dos supermercados de então, do ponto de vista da sofisticação e variedade de itens, segundo ela:

> Essas lojas eram (e são) muito maiores do que os supermercados convencionais, com área de vendas em torno de 10 mil m², contendo ampla linha de mercadorias, desde gêneros alimentícios mais simples e essenciais, até os bens duráveis mais sofisticados, organizadas em departamentos. A sofisticação não se limitou apenas às mercadorias vendidas, a própria loja passou a apresentar elementos que visavam atrair maior clientela (necessária para viabilizar o investimento) por meio do aumento do conforto dentro da loja e de outras conveniências. Ou seja, a prestação de serviços adicionais voltou a fazer parte do sistema de distribuição urbana.

Desde o surgimento dos hipermercados, o Brasil passou por longos períodos de instabilidade econômica, sendo a inflação elevada uma de suas principais marcas[174]. Ela contribuiu na consolidação e difusão dessas lojas com maior área de venda, principalmente por duas formas: 1) Visto que os hipermercados fomentam a satisfação consuntivas em um mesmo local (SCHELLER; SCARAMUZZO, 2014) e hora e; 2) Pois um conjunto de operações financeiras com maior potencialidade de serem desenvolvidas em hipermercados diversificavam as fontes de ganhos das empresas[175] no período da hiperinflação (Capítulo 2).

A primeira maneira se justifica pelo fato de que o consumidor poderia nos hipermercados encontrar todos ou grande parte dos itens de que necessitasse em um só lugar, esquivando-se do aumento dos preços que potencialmente ocorreria no intervalo que levaria para se deslocar a outras lojas. Com isso também ganharam destaque as compras "da semana" e "de mês", em que uma maior quantidade de produtos é adquirida de uma só vez. A segunda forma é bem explicada por Hubner (2009, p. 158) para o caso da rede paranaense Condor.

> No retorno logo imediato da inflação em 1990, o supermercadista tinha novamente outra vantagem competitiva, pois recebia 90% de suas vendas a vista e pagava seus fornecedores com 30 dias de prazo médio. Assim, com a inflação em alta, aplicava em uma instituição financeira o dinheiro recebido a vista ganhando taxas de até 45% ao mês e podia se dar ao luxo de vender seus produtos com descontos de até 15% sobre o preço de custo. O rendimento financeiro bancava com sobras esse desconto e garantia a margem necessária.

Outra questão é que provavelmente os menores preços apregoados ou praticados também se constituíam como um grande atrativo ao consumidor para essa forma comercial. Conforme representamos na Tabela 9 (página 443), a maior parte dos estabelecimentos dos grupos analisados, continua sendo de super/hipermercados. Consideramos que essas lojas são dotadas das seguintes características:

[174] Conforme KANNO; PATU (2015) entre meados e o término da década de 1970 a inflação se manteve entre 29,3% e 67,2% ao ano. Já entre 1980 e 1994, apenas três anos permaneceram abaixo dos três dígitos, além disso, entre os anos de 1988 e 1990 e entre 1992 e 1994 a inflação registrada foi próxima ou maior que 1.000%/ano.

[175] Outra forma que as grandes empresas encontravam para se beneficiar em cenários de inflação elevada e que era estimulada com as operações em hipermercados, era a compra de grandes quantidades de produtos, valorizando-os dia a dia nos depósitos, conforme relatado por Silva (2008).

Quadro 41: Principais características dos super/hipermercados.

Conjunto	Quesito		Principais características
	Número	Tipo	
A - Estabelecimento	1	Área total	Extensa, com grande área de depósito e estacionamento, facilitando o acesso ao veículo particular.
	2	Área de venda	Extensa, entre 1500 m² 6000 m² para os supermercados e acima de 5000 m² para os hipermercados.
	3	Mix de produtos	O mais amplo do ramo, com seções como mercearia, perecíveis (carnes e aves, padaria, rotisseria, peixaria, FLV, frios e laticínios) e comumente maior peso de produtos não alimentícios nas seções de bazar, têxtil e eletroeletrônicos.
	4	Estoque	Maior, acompanhando as proporções das áreas total e de venda.
B - Custos e preços	5	Custo de abertura	Elevado, comumente entre R$ 10 milhões e R$ 30 milhões para supermercados e acima disso para hipermercados.
	6	Mão de obra	Menor proporção de trabalho vivo por área de venda. Intensivo em tecnologia.
	7	Nível de preços	Relativamente baixo por unidade, mas custos operacionais elevam preços dos produtos.
	8	Ticket médio	Elevado, vide compras de maior quantidade e produtos de maior valor agregado.
C - Relações espaciais e de abastecimento do consumidor	9	Papel no abastecimento	Elementar, fornece importante suporte à compras de reposição e abastecimento, sobretudo na frequência semanal e mensal.
	10	Alcance espacial	Extenso, atendendo maior quantidade de transeuntes e consumidores distantes.
	11	Motes de atratividade	**Variedade de produtos** em virtude das maiores dimensões da loja e **centralidade** visto sua inserção em vias de maior hierarquia e facilidade de estacionamento, que é complementada quando em empreendimentos imobiliários de uso múltiplo terciário. **Conforto** e **nível de preços** também são atrativos.

Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (análise extraída a partir de múltiplas fontes) (2016).

Um dos fatores característicos dos super/hipermercados são as extensas dimensões de suas lojas, destacando-se as áreas de descarga de mercadorias, o parque de estacionamento e a área de vendas. As grandes áreas de descarga de mercadorias se relacionam à movimentação de caminhões e estoque da loja, podendo ser reduzida conforme a eficiência logística da empresa, já a área de estacionamento é um dos seus pilares de atratividade, com grandes parques empregados para os veículos particulares. Ela demonstra o privilégio dado àqueles que se deslocam por veículos próprios e uma maior receptividade aos consumidores distantes.

Sua área de vendas também tem grandes dimensões, ainda que por vezes cada empresa enquadre tipologicamente seus estabelecimentos conforme decisões próprias, sendo que alguns podem considerar pelo critério de área de venda, um estabelecimento como supermercado, enquanto outros poderiam classifica-lo como hipermercado, como já discutimos no Capítulo 1. Contudo, a área de venda dos super/hipermercados é superior à dos chamados supermercados de vizinhança e possibilita a exposição de uma maior quantidade de itens e seções, como peixaria, padaria e rotisseria, têxtil e eletro e, com isso, a obtenção de mais participação no total das vendas por parte daqueles produtos não alimentícios. Além disso, seu estoque é maior, levando em consideração tanto os itens expostos nas gôndolas quanto os da área de depósito.

As extensas dimensões das lojas implicam em mais gastos com trabalho vivo, estoques, equipamentos e, sobretudo, terrenos e edificações para o suporte das atividades, tanto que na opinião do Presidente do GPA, Enéas Pestana, em entrevista para Hissa (2013) uma das preocupações das empresas que exploram o formato seria a dificuldade em expandi-lo no Brasil, em função do preço dos terrenos.[176].

Pelas maiores dimensões e complexidade operacional do formato, bem como pelo grande potencial na movimentação de consumidores, o trabalho vivo tende a ser maior em números absolutos nesse tipo de loja. As grandes empresas que atuam principalmente nesse formato possuem elevadas médias de trabalhadores por loja (Quadro 2, página 28). Mas se é alto o número de ocupados por estabelecimento, esse volume tende a ser reduzido em relação às proporções do negócio, pois suas empresas condutoras geralmente possuem capacidade de investimento para experimentar modernas tecnologias poupadoras de mão de obra em suas operações[177], o que pode lhes proporcionar, um volume de emprego reduzido em relação ao tamanho de seus negócios.

Alguns elementos indicam que os super/hipermercados possuem custos superiores em relação aos supermercados de vizinhança, tanto de instalação (desde a aquisição do terreno ou aluguel da edificação até a montagem da unidade, que costuma oferecer mais conforto aos usuários), quanto na manutenção das estruturas existentes e de possíveis reformas, que são paralelos às suas maiores dimensões, portanto, superiores. Além disso, a oferta de serviços

[176] Exemplos disso são a primeira loja da bandeira Walmart em Londrina (PR), que foi entregue em 2013, fruto de um investimento de R$ 42,5 milhões, e do primeiro hipermercado Super Muffato em São José do Rio Preto (SP), construído na esquina das avenidas Juscelino Kubitscheck e Francisco Chagas, em uma área de 25 mil metros quadrados ao custo total de R$ 45 milhões (MIRELLA, 2015).

[177] Os estabelecimentos das grandes empresas são pontos de experimentação de tecnologias caras e inovadoras, a exemplo do auto caixas adotados em algumas lojas da bandeira Super Muffato e das etiquetas eletrônicas de precificação que vem sendo adotadas por este e outros grupos do ramo.

específicos como funcionamento em horário estendido[178], entrega de produtos, bem como a presença de uma linha mais completa de mercadorias, inclusive aquelas duráveis e de rotação mais lenta nos estoques também tende a aumentar seus custos operacionais, conforme Cyrillo (1987, p.83-84). Possuindo custos superiores, é necessário o repasse de maiores preços ao consumidor e/ou a atração de um maior volume de clientela. Este último elemento, por sua vez, aponta para a possibilidade de maiores vendas por estabelecimento e, com isso, a obtenção de economias de escala na aquisição e distribuição de produtos por parte dos grupos dos quais tais lojas fazem parte, o que, por sua vez, é um potencial beneficiador destas lojas na oferta de preços mais baixos em relação às lojas de vizinhança.

Tendo em vista o portfólio mais diversificado de produtos, contendo maior variedade de seções, marcas e itens, incluso aqueles de maior preço, nas lojas deste formato o cliente pode adquirir a maioria, senão todos os itens de que necessita com apenas uma ida em um único local, característica esta, que lhes insere, em alguns países de língua inglesa, no grupo de lojas chamado de *one-stop-shop*. Esta maior capacidade de atender diferentes e variadas demandas somado às suas desvantagens nos quesitos comodidade e economia de tempo face os supermercados de vizinhança, tende a garantir aos super/hipermercados, um maior ticket médio, com estas unidades servindo em maior medida para as compras de reposição e abastecimento semanais e mensais. Por outro lado, principalmente quando certa loja está instalada em áreas centrais ou próximas a grandes concentrações residenciais, com intenso fluxo de consumidores e/ou de elevada densidade populacional, os super/hipermercados também tem potencial para atrair consumidores que buscam realizar compras menores, de emergência ou reposição.

A indicação de que o ticket médio dessas lojas é superior, inclusive pela participação mais intensa nas compras de maior valor como as semanais e as mensais, somado ao fato de que historicamente esse vem sendo o formato no qual os grandes grupos supermercadistas vem focando considerável parte de suas atividades reforça o seu importante papel no abastecimento da população.

Como relatado anteriormente, os custos de construção e manutenção de super/hipermercados são elevados e com isso um maior volume de vendas é necessário para a obtenção da lucratividade esperada. Consideramos que duas principais táticas locacionais

[178] Segundo relatos de C.P, Chefe de Operações de um estabelecimento P.A, São José do Rio Preto (SP), o funcionamento da loja em horário estendido pode não trazer benefícios diretos, mas pode fortalecer a loja e a marca frente o consumidor. Para ele: "[...] Talvez a venda não comporte, *grosso modo,* não paga a conta, o que você vende não paga o gasto, mas você traz para o cliente um benefício diferenciado onde você pode agregar alguma coisa. Tem que pensar no conjunto total e não somente naquele período".

favorecem a extração máxima de lucros com base nessas lojas: 1) a instalação junto a locais de elevada quantidade de residentes e/ou trabalhadores, a exemplo da loja Super Muffato da Rua Brasil, nº 533 em Londrina (PR) (Figura 51), e/ou; 2) inserindo-as em posição favorável para captação de consumidores que residem ou trabalham distantes da loja, junto a vias de elevada hierarquia, como no caso do Super Muffato da Avenida Tiradentes, nº 2.200, também em Londrina (PR) (Figura 52), ou até mesmo em rodovias de importância regional. Além disso, os estabelecimentos de maior porte, não raro, instalam-se junto a *shopping centers* e/ou dedicam parte de sua área a lojas de apoio[179], o que, somado ao seu maior portfólio de produtos, com potencial de atender a diferentes e distantes necessidades, sinalizam um alcance espacial mais extenso.

Figura 51: Londrina (PR) - Loja Super Muffato localizada na Rua Brasil, nº 533. 2014.



Fonte: Google Street View (2015) – **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[179] Lojas de apoio são aqueles estabelecimentos comerciais e de serviços que encontram-se dentro do imóvel do empreendimento supermercadista, como bancas de jornal, lojas de calçados e roupas, sorveterias, lanchonetes, drogarias, dentre outros e que possuem controle independente ao da empresa supermercadista.

Figura 52: Londrina (PR) - Loja Super Muffato localizada na Avenida Tiradentes, nº 2.200. 2015.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Ainda que enfrente desvantagens concorrenciais pelas suas grandes dimensões, do atendimento impessoal e pelo maior foco ao consumidor que possui veículo particular, outras características como a grande variedade de produtos, a centralidade apropriada, amplificada ou criada nas porções em que se instala somadas às boas condições de acessibilidade, compensando em partes sua menor pulverização no espaço urbano, servem de contrabalanço aos super/hipermercados, agregando atratividade ao formato, sobretudo, naquelas situações em que são necessárias compras de grandes volumes, variadas, ou a busca por itens específicos. A ampla variedade de serviços ofertados, como entrega ou a possibilidade de retirada de compras pessoalmente na loja e o período de atendimento ampliado potencializam as características de conforto de seus estabelecimentos. Ainda que seu nível de preço possa não ser o menor, em comparação aos atacados de autosserviço (Subcapítulo 5.3) é potencialmente vantajoso frente às lojas de vizinhança, questão esta, possivelmente ampliada quando o consumidor busca fazer as compras de maior volume.

5.2.1. As grandes empresas e os super/hipermercados

A situação para as operações dos super/hipermercados é diferente das lojas de vizinhança, que conta com a atuação de muitos agentes menos capitalizados na condução de iniciativas em âmbito local. Por conta dos custos elevados para a produção e operação de um

super/hipermercado e a complexidade organizacional deste negócio, a condução de lojas deste formato é predominante para empresas de maior porte. Contudo, é importante ressaltar, conforme exposto no Subcapítulo 4.2, que grande parte das ESARs e das ESAIs analisadas pela pesquisa começou suas operações a partir de pequenas atividades no segmento.

Tanto para as ESAIs quanto para as ESARs os super/hipermercados são o principal formato de atuação (Tabela 9, página 442). Para os agentes de atuação regional, a estrutura multiformato se faz menos presente, tornando maior o peso deste modelo de loja na sua composição, possuindo operações quase exclusivas com tal formato, enquanto os de atuação internacionalizada vêm adotando com maior intensidade os supermercados de vizinhança e atacados de autosserviço. Ainda assim, para grande parte das empresas deste último conjunto, a exemplo do Carrefour, do Walmart e do Cencosud, os super/hipermercados foram um dos formatos iniciais pelos quais entraram e se expandiram inicialmente no mercado nacional.

Quando aos hipermercados, em específico, ressaltamos que os mesmos vêm passando há anos por uma perda da rentabilidade. No caso brasileiro, Sousa (2015a) apresenta que, em relação a 2013, suas vendas foram as únicas que registraram queda em valores absolutos, de 0,7%, ao passo que os minimercados cresceram 6,2%, os supermercados 6,5% e os atacados de autosserviço 9,7%. As informações de Gérard Walter, diretor de hipermercados do Casino, em entrevista para Hissa (2013) expressam que tal problema não é uma situação conjuntural brasileira, mas estrutural ao formato, colocando que o declínio dos hipermercados é um fenômeno mundial, visto que os compradores de não alimentos vem migrando para outros canais, como a *internet*, além da crescente busca por conveniência (proximidade das lojas) por parte dos clientes. Sua fala, em Hissa (2013) ainda fundamenta recentes movimentações que vem sendo percebidas no ramo, colocando que "A solução é buscar alternativas rentáveis".

A fala de Gerard Walter expõe certa inadequação do formato ao consumidor atual que, no caso brasileiro, ao buscar mais conveniência, proporciona chances de crescimento ao formato de vizinhança e, ao buscar racionalização de recursos financeiros, estimula a difusão de um modelo desenvolvido com excelência no Brasil, o atacado de autosserviço[180], que galga crescente participação nas compras de abastecimento do consumidor final, colocando-se como importante concorrente dos tradicionais hipermercados e, possivelmente, dos supermercados, também historicamente ligados às compras de maior quantidade dos consumidores finais.

[180] A exportação da experiência brasileira no formato é expressa em Valor (2015), em que Pascoal Clouzard, diretor-executivo do Carrefour na Espanha, afirma que o grupo importou os principais conceitos do Atacadão na implantação dos atacados de autosserviço de vizinhança "Supeco". Segundo ele, "Trouxemos praticamente tudo. É um formato que se encaixou bem na Espanha no período de desaceleração econômica europeia [...] Pela manhã, temos mais visitas de clientes desempregados, que vêm à loja buscando melhores preços em Madri. Ao final do dia, cresce o número de consumidores que saem do trabalho para fazer as compras da semana".

Neste sentido, conforme Jean-Charles Naouri, presidente do Casino em entrevista para Fernandes; Mattos (2014): “A concorrência com o Atacadão é importante. O formato 'atacarejo' no Brasil está em plena expansão. Ele faz concorrência com os hipermercados, é uma realidade de mercado no Brasil”.

Consideramos que o conjunto que envolve a perda da lucratividade dos hipermercados e a valorização de comodidade e economia de recursos financeiros pelo consumidor como importantes elementos na explicação no direcionamento do foco dos grupos de atuação internacionalizada para a atuação multiformato. Junto a isso, algumas ações pontuais de modificação nas operações dos hipermercados existentes vêm sendo divulgadas para GPA e o Carrefour. O primeiro vem implantando ações pontuais, como promoções, reforçando o sortimento à venda (MATTOS, 2015b) e simplificando a disposição dos itens na loja, para que o consumidor tenha de percorrer menores distâncias nas compras e, outras, de cunho estrutural, criando diretorias específicas para as bandeiras e inaugurando quatro hipermercados piloto, nas quais ajustes mais profundos vêm sendo testados (MATTOS, 2015b). Já o Carrefour vem remodelando de forma incisiva seus hipermercados no Brasil a partir do conceito de Nova Geração. Charles Desmartis, em entrevista para Silvestrini (2014b), apresenta as principais características destas lojas.

> Estamos investindo na revitalização dos hipermercados dentro desse novo conceito. Quatorze unidades já foram transformadas e converteremos mais quatro até o fim do ano. Em 2015/2016 outros 30 hipermercados estarão funcionando dentro do modelo. Ele cria grandes ambientes para grupos de produtos. A área de mercado, por exemplo, destaca produtos frescos e atendimento especializado. A de mercearia traz produtos de consumo diário. E existe um setor que reúne eletros, moda, casa e beleza. Tudo valorizando o caminho que o cliente percorre durante as compras.

Assim, esse conceito implica principalmente na remodelação da exposição dos produtos nas lojas, e do trajeto percorrido pelos consumidores, a melhoria no atendimento e destaca os produtos frescos e de consumo diário. Ressaltamos que, principalmente para o Carrefour, uma retomada da força dos hipermercados é de suma importância, visto que conforme Nakagawa (2014), das suas 241 lojas brasileiras com a bandeira própria em funcionamento no início de 2014, 200 eram hipermercados.

Outra tendência comum aos dois grupos vem sendo a busca por uma utilização mais racional dos ativos imobiliários, com a destinação de parcelas de áreas que outrora foram ocupadas pelas atividades de super/hipermercados, para a locação a outras atividades,

constituindo empreendimentos de uso múltiplo terciário[181]. Esta agregação de novas funções comerciais e de serviços a imóveis anteriormente voltados em maior medida à atividade supermercadista é expressa na fala de Ronaldo Iabrudi, presidente do GPA em entrevista para Scheller; Scaramuzzo (2014). Segundo ele: "Temos planos de evoluir, de aumentar o espaço das galerias, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Vamos redesenhar e reconceituar os hipermercados".

Contudo, esse cenário negativo para hipermercados não parece impedir as ESARs de continuar abrindo lojas do formato, apesar de que mesmo aos poucos, algumas delas também venham diversificando suas operações com a inserção de mais formatos em suas estruturas intragrupo (ver a partir do Quadro 11, (página 185) que mostra a predominância dos super/hipermercados nas redes intragrupo das ESARs e do Quadro 10, (página 183) que apresenta o crescimento de lojas destas empresas nos anos recentes). Este processo nos indica a possibilidade de que nas porções em que elas atuam e/ou da forma como seus negócios sejam conduzidos, ainda haja mercado para o crescimento de super/hipermercados, mas que a diversificação operacional, com a introdução de diferentes formatos, pode ser uma tática de ampliar ainda mais o faturamento.

Em suma, todos os grupos analisados (quadros 11 e 35, respectivamente nas páginas 185 e 296) se caracterizam por uma operação ainda concentrada em super/hipermercados, sobretudo, aqueles de atuação regional que nele continuam focando a abertura de novas lojas. A crise de rentabilidade pela qual os hipermercados passam atualmente, com a diminuição da lucratividade atingida vem sendo contraposta pelas suas empresas condutoras por meio de três iniciativas principais: 1) reforço da estratégia multiformato, como pudemos comprovar com a incorporação de novos formatos de loja, principalmente por parte das ESAIs (Quadro 13, página 208) e detalhado no texto do Item 3.5.2; 2) experimentação de remodelações nas lojas já existentes, como apontado anteriormente neste item e; 3) criação ou adaptação de espaços de uso múltiplo terciário, com maior aproveitamento dos ativos imobiliários, também constante no presente item da dissertação.

[181] Esse tipo de empreendimento de condução dos grupos supermercadistas não é novo no Brasil e em nossa opinião, serve para contornar a perda dos serviços próximos com a mudança da lógica de instalação das lojas para terrenos distantes das áreas centrais. Conforme Cyrillo (1987, p. 87) "Nesse sentido, os hipermercados encontraram soluções adicionais para colocar à disposição da clientela maior gama de serviços, além dos já mencionados. A concessão de áreas contíguas às lojas para instalação de agências bancárias [...] e de postos diversos (como cabeleireiros, assistência técnica, chaveiros, tinturaria, correio, bancas de revistas e de flores etc.) veio, sem dúvida, contribuir para o aumento da clientela e, portanto, para o crescimento das vendas".

5.3. Atacados de autosserviço

Os atacados de autosserviço, também conhecidos como “atacarejos”, são lojas distintas dos demais formatos analisados. De início, uma diferença que se impõe refere-se ao público consumidor e sua função no abastecimento, pois, diferentemente dos demais formatos, que, de modo geral, atendem especificamente ao consumidor final, o atacado de autosserviço possui suas vendas voltadas a dois públicos, o intermediário (utilizador, transformador ou revendedor), para os quais atua com a função de atacadista distribuidor, bem como para o consumidor final, para o qual desempenha papel semelhante ao dos super/hipermercados.

O formato que hoje compreendemos como atacado de autosserviço e que popularmente vem sendo chamado de "atacarejo", é uma alteração do formato tradicional de *cash & carry* que, de acordo com Cant; Van Sheers (2005, p.1), foi fundado na década de 1950. Essa modificação vem sendo particularmente destacada no Brasil, país em que a participação do consumidor final no volume de vendas vem sendo de grande importância nos últimos anos nesse formato. Essa participação proeminente do consumidor final implicou em mudanças nas operações compreendidas até então como próprias ao modelo *cash & carry*, alterando uma de suas principais características, a exclusividade de vendas a pessoas jurídicas, conforme apontado em Turco (2010, p. 32-33). Por outro lado, essa mesma autora frisa que até mesmo no contexto estadunidense o foco original no consumidor intermediário vem perdendo força, com bandeiras como Costco, Sam's Club e Bj's abrindo suas vendas ao consumidor final.

No Brasil, os primórdios do que viria a se firmar como o atual atacado de autosserviço, decorre de 1972, com o início das operações do Makro Atacadista S/A, empresa pertencente ao grupo holandês SHV Holdings, que instalou sua primeira unidade, na cidade de São Paulo, instituindo o *cash & carry* no Brasil, como apresentamos no Item 4.3.2. Com esse modelo, o consumidor atacadista ganhou a possibilidade de se deslocar pela loja para escolha e posteriormente pagamento dos produtos na sua saída, marcando a união entre o autosserviço (cada vez mais comum em atividades varejistas) e o regime atacadista[182] (IHY, 2006, p. 138). Outro passo importante se deu com a transformação do Atacadão, empresa originalmente de capital nacional e que atuava por atendimento no balcão e por meio de vendedores que se deslocavam até os clientes, para um modelo de "Supermercado de

[182] Ao contrário dos principais concorrentes, o Makro permanece até hoje focado quase que exclusivamente no consumidor intermediário. A necessidade de cadastro prévio para compras e do "Passaporte Makro" são, a nosso ver, barreiras que afastam o consumidor final da empresa.

atacado", a partir de 1974 com a abertura de um estabelecimento em Campo Grande (MS) (ATACADÃO, 2015).

Durante muito tempo, as lojas de atacado de autosserviço no Brasil permaneceram marcadas pela exclusividade de vendas para consumidores intermediários, mas ainda que pudessem restringir o acesso à loja a este tipo de compradores, mediante cadastro prévio, não podiam controlar o uso dos produtos adquiridos, que poderiam ser aplicados inclusive para uso final por seu adquirente. Conforme Nelson Barrizelli, professor da FEA-USP em entrevista para Turco (2010), apenas no final da década de 1990 que uma empresa do tipo (Atacadão) passou a abrir as vendas ao consumidor final. Além disso, reportagens antigas que levantamos, como a de Bacoccina (1999) sequer mencionam a figura do consumidor final para o formato[183].

Outros estudos mais antigos que tiveram o *cash & carry* no Brasil como objeto, como o de Kiyohara (2001, p.7) mantém indefinido o papel varejista para as empresas do formato, possivelmente porque quando tenham sido produzidas, as ações dos atacados de autosserviço ainda eram pouco voltadas ao consumidor final, não permitindo análises apuradas. Apesar de este autor considerar o duplo papel (atacado e varejo) do *cash & carry* e a presença do consumo final no formato, para ele, o atendimento deste último se daria menos pela busca específica de realizar compras exclusivas para sua família e mais por eles adquirirem mercadorias na função de intermediário e porventura destinar algum produto para o uso familiar. Na época, o autor apontava que tais lojas tinham uma estrutura inadequada para o atendimento das famílias e que as ações das empresas do formato eram mais voltadas ao atendimento de poucos consumidores de elevado ticket médio, algo típico dos intermediários, deixando de lado o consumidor final[184].

Frisamos que, ao contrário das declarações desse período, como as de Bacoccina (1999) e as do próprio trabalho de Kiyohara (2001), todas as notícias recentes analisadas em nosso trabalho, que abordam a os atacados de autosserviço, a exemplo de Chiara (2014a) e Baldochi (2010) tratam tanto da figura do consumidor intermediário quanto do final, frisando principalmente a importância destes últimos na ascensão do duplo papel, de distribuidor atacadista e varejista, por parte das empresas que operam o formato. Tal fato não poderia ser diferente, visto que várias notas divulgadas na imprensa dão conta de que a atual participação

[183] Chama ainda mais atenção o fato de que a reportagem trata questões estritamente ligadas ao consumidor final, como venda fracionada, autosserviço, pequeno varejo, concentração das redes e fidelização, mas abordando apenas a relação destes fatores com os consumidores intermediários.

[184] Mesmo que tivessem uma participação significativa do consumidor final, as lojas de atacado de autosserviço teriam até a virada do século um papel restrito no seu atendimento, vide o pequeno número de lojas do tipo. Em 1999 eram 72 delas conforme Turco (2010); já para 2009, a autora aponta um grande aumento, para 291 no país.

dos consumidores finais no faturamento de tais lojas é grande, a exemplo do Roldão Atacadista, em que abarcam 35% (CHIARA, 2014a) do total. Quanto à frequência no ponto de venda, estimativas como as do Presidente da ABRAS, Sussumu Honda, em entrevista para Baldochi (2010), colocam que esses consumidores representam 60% dos que vão a tais lojas, entretanto, ainda nesta matéria, Maurício Cerrutti, diretor do Assaí Atacadista, afirma que tais clientes representam 70% da sua bandeira[185].

Ou seja, quando abordamos os "atacarejos", ou o atacado de autosserviço contemporâneo, nos referimos a um tipo de atividade, decorrente de início do modelo importado de *cash & carry* tradicional, mas que ao se mostrar adequado aos anseios dos consumidores finais pelo imperativo preço baixo, se abriu cada vez mais a eles, alterando de forma pronunciada seu escopo original. A Figura 53 representa a busca pelo atendimento desses dois tipos de consumidores por parte do Atacadão.

Figura 53: Folheto publicitário do Atacadão para consumidores finais e intermediários.[186] 2015.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[185] Conforme Zabot (2003, p. 108), o Makro esboçou uma primeira aproximação com o consumidor final entre 1987 e 1995, reposicionando-se para atendê-lo de forma mais direta, dobrando o número de Passaportes Makro emitidos a eles e ampliando para 38% sua participação no faturamento da empresa. Após uma reorganização em que voltaram a focar as ações ao consumidor intermediário, a empresa passou a ter reduzida a participação dos consumidores finais em suas vendas, com estes passando a representar apenas 15% dos clientes Makro em 2003.

[186] Ao contrário das antigas malas diretas entregues pelo Makro diretamente aos potenciais consumidores intermediários de suas lojas, a difusão deste panfleto se deu por meio de uma edição de domingo da Folha de Londrina, um jornal de veiculação regional, atingindo todos seus leitores.

Consideramos que essa crescente adesão do consumidor final proporcionou uma integração funcional direta do atacado de autosserviço ao ramo supermercadista brasileiro, no qual vem desempenhando papel semelhante e conjunto às atuações já consolidadas dos supermercados de vizinhança e dos super/hipermercados. Complementar e impulsionadora dessa integração funcional é sua integração organizacional e econômica ao referido ramo, fundamentada na criação, condução e, sobretudo, aquisição com rápida difusão de bandeiras de atacados de autosserviço no período recente por empresas previamente atuantes em outros formatos supermercadistas, especialmente as de capital internacionalizado (Quadro 13, página 208). Com o Quadro 42 apresentamos as principais características destas operações no país.

Quadro 42: Principais características dos atacados de autosserviço.

Conjunto	Quesito		Principais características
	Número	Tipo	
A - Estabelecimento	1	Área total	Extensa, com grande área de estacionamento e recebimento de mercadorias facilitando o acesso ao veículo particular.
	2	Área de venda	Extensa, comumente entre 2500 m² a 6000 m².
	3	Mix de produtos	Relativamente reduzido, foco em produtos não processados na loja e com presença, bem como em embalagens maiores (institucionais) em seções como as de mercearia, bazar e em menor medida, perecíveis (frios e laticínios fechados e por vezes FLV). Visa quantidade, não qualidade.
	4	Estoque	Área de destinação exclusiva reduzida, pois grande parte do estoque fica na própria área de venda.
B - Custos e preços	5	Custo de abertura	Elevado, comumente entre R$ 20 milhões e R$ 40 milhões.
	6	Mão de obra	Menor (relativo) da atividade, vide os serviços mais despojados e massificados.
	7	Nível de preços	Mais baixo da atividade por unidade. Custos operacionais reduzidos e vendas em maior quantidade o favorecem.
	8	Ticket médio	Mais elevado da atividade, vide compras de abastecimento e de utilizadores, transformadores e comerciantes.
C - Relações espaciais e de abastecimento do consumidor	9	Papel no abastecimento	Complementar, mas de importância crescente. Representativo nas compras de abastecimento e na distribuição para comerciantes, transformadores e grandes utilizadores.
	10	Alcance espacial	O mais extenso, atendendo grandes extensões da cidade em que se localiza, com maior potencial de extender seu alcance sob os consumidores da região.
	11	Motes de atratividade	**Nível de preços** para o consumidor final e para intermediários. Para estes últimos, apresenta outras vantagens como **diminuição da necessidade de estoques e de contato direto com fornecedores e intermediários.**

Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (análise extraída a partir de múltiplas fontes) (2016).

Ainda que a armazenagem dos produtos, preferencialmente realizada em *pallets* nas prateleiras construídas sobre as gôndolas, diminua a extensão horizontal exclusiva para o estoque, a área total desses estabelecimentos é comumente de grandes dimensões. Três partes do negócio se destacam nessa composição: 1) as extensas áreas de recebimento e movimentação das mercadorias que são necessárias ao suporte do grande trânsito de caminhões dedicados à reposição dos estoques da loja; 2) necessidade de parques de

estacionamento com grande número de vagas, visto a projeção destas lojas aos consumidores que se deslocam de maiores distâncias (Item 5.3.2) e; 3 As grandes porções dedicadas à área de venda e armazenagem empilhada das mercadorias (Tabela 6)[187].

Tabela 6: Comparativo da área de venda média dos supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço (metros quadrados). 2015.

	Atacados de autosserviço			Supermercados			hipermercados		
	Lojas	Área de venda	Área de venda média	Lojas	Área de venda	Área de venda média	Lojas	Área de venda	Área de venda média
Companhia Brasileira de Distribuição	95	373.000	3926,32	695	544.000	782,73	137	803.000	5861,31
SBD Comércio de alimentos	20	69.240	3462,00	21	48130	2291,90	-	-	-
Mateus Supermercados S.A	11	59.255	5386,82	31	51.122	1649,10	-	-	-

Fonte: Supermercado Moderno (2016c). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Na área de venda dos atacados de autosserviço, os corredores precisam ser largos em virtude do amplo número de clientes, que utilizam carrinhos de maiores dimensões, bem como para a operação de empilhadeiras na movimentação das mercadorias estocadas. A rápida e volumosa rotação dos estoques, inclusive em embalagens maiores, requer que em suas gôndolas sejam destacados maiores espaços para a exposição de itens de um mesmo tipo, ainda que seu *mix* não seja o de maior variedade. Tais fatores caracterizam que suas áreas de venda tenham em grande parte dos casos, tamanho próximo a de hipermercados[188].

A rápida rotação dos estoques permite que ganhos menores por unidade sejam compensados por um lucro maior no volume global do negócio. Conforme Pintaudi (1981, p 20) coloca:

> [...] o número de rotações do capital comercial afeta o preço das mercadorias, uma vez que o preço destas é dado não só pela quantidade de trabalho incorporado nelas, mas também pela taxa de lucro de cada rotação realizada pelo capital comercial, que será diferente de produto para produto.

Como verificado em trabalhos de campo nas lojas do formato, para que isso se realize, tais lojas contam com menor variedade de marcas nas gôndolas e uma seleção reduzida de

[187] Ao longo de todo o nosso trabalho utilizamos os dados do *ranking* Supermercado Moderno (2015b), para o ano de 2014, entretanto, para esta tabela em específico utilizamos os dados de 2015, de Supermercado Moderno (2016c) visto que para 2014, esta fonte trazia poucas informações de empresas que discriminavam os dados de seus atacados de autosserviço e super/hipermercados isoladamente.

[188] A comparação entre lojas recém-inauguradas de hipermercados e atacados de autosserviço contextualiza que mesmo demandando investimento semelhante e possuindo áreas de venda com dimensões aproximadas, os atacarejos apresentam uma quantidade inferior de itens disponíveis. Enquanto o Extra Hiper, localizado na Avenida Coronel Sezefredo Fagundes, em São Paulo, foi inaugurado com uma área de venda de 4.700 metros quadrados e um *mix* de 40.000 itens, demandando um investimento de R$ 37,5 milhões (GPA, 2014b), a primeira loja Assaí de Maringá (PR), inaugurada em 2013, foi construída para comercializar apenas 6.000 itens, em uma área de venda de aproximadamente 6.000 metros quadrados, ao custo de R$ 35 milhões (AYRES, 2013).

produtos, com foco em itens de mercearia, bazar e perecíveis de comercialização mais rápida. Além do tipo de produto, algumas embalagens à venda são distintas, como caixas fechadas e em formato institucional, que são propícias à venda em maiores quantidades. Seções como eletroeletrônicos, têxtil, açougue e padaria, que requerem a prestação de serviços ou a manipulação de produtos, são raras ou ausentes.

A princípio, cogitávamos que a abertura de lojas de atacados de autosserviço tivesse um custo consideravelmente inferior aos hipermercados, principalmente por dois motivos: 1) por conta de suas edificações contarem com arquitetura de menor elaboração, pisos, iluminação e revestimentos simples, além da comum ausência de condicionadores de ar e; 2) por necessitar de menores custos para montar a loja, com equipamentos expositores mais simples e estoque de giro mais rápido.

Ocorre, que com base em algumas lojas recentemente inauguradas, constatamos que os atacados de autosserviço podem ter custos próximos aos de hipermercados para a sua produção. Para exemplificar tal questão, considerando-se lojas inauguradas respectivamente em 2013 e 2015, em Londrina (PR), um Assaí e a segunda loja Atacadão do município, ambas na Rodovia Federal BR-369, que a liga com as cidades conturbadas de Cambé (PR) e Ibiporã (PR), foram consumidos recursos de respectivamente 35 e 40 milhões de reais (GPA, 2014c); (GOUVEA, 2014). Já no caso do Atacadão, de Ribeirão Preto (SP), inaugurado em 2009, foram aplicados R$ 30 milhões de reais, conforme Giro News (2009). Em inaugurações recentes de hipermercados, como de uma loja Extra em Campinas (SP), em 2012 e de uma loja Zaffari em São Paulo (SP), no ano de 2016, foram aplicados R$ 35 milhões em cada uma (G1, 2012); (CHIARA, 2016), ao passo que na primeira loja Condor, em Joinville, também aberta em 2016, o montante investido foi de R$ 50 milhões (CONDOR, 2016a).

Esta constatação aponta a possibilidade de que a opção pela abertura de atacados de autosserviço nas porções em que tais lojas costumam estar instaladas, distantes do centro principal e subcentros, privilegiando áreas defronte a avenidas e/ou principalmente em rodovias movimentadas, ainda que próxima ou inseridas na mancha urbana consolidada, não seja tão motivada pela economia de recursos. Ressaltamos que estes terrenos devem responder a uma lógica espacial adequada à este tipo de atacado, com facilidade de acesso nos planos urbano e regional facilitando a movimentação de cargas para reposição dos estoques e, principalmente, contribuindo para melhorar o acesso de clientes oriundos de grandes distâncias do empreendimento, permitindo que o estabelecimento tenha um alcance espacial mais extenso. Pelos dados apresentados no Subcapítulo 5.3 também indicarem a maior

projeção do formato em escala regional a partir da sua maior vinculação a centros urbanos de maior centralidade, entendemos que a inserção dos atacados de autosserviço em áreas dotadas destas características trata-se de uma necessidade para sua operação otimizada.

Ainda que sejam em quantidade considerável no total, o número de funcionários nos atacados de autosserviço tende a ser reduzido comparativamente aos super/hipermercados. Tomando como base as operações da Companhia Brasileira de Distribuição em 2015, calculamos, com dados obtidos em Supermercado Moderno (2016c), de que os atacados de autosserviço desta empresa possuíam uma média de 27,89 funcionários a cada 1.000 metros quadrados de área de venda, enquanto seus supermercados e hipermercados contam com respectivamente 37,85 e 68,71 trabalhadores a cada 1.000 metros quadrados de área de venda. A menor quantidade de trabalho vivo necessário para suas operações se liga a características intrínsecas ao formato e que foram constatadas em trabalhos de campo, como a redução ou supressão de seções com processamento e transformação de produtos e com atendimento por vendedores, bem como a ausência de etapas relacionadas à personalização de serviços, como empacotadores e entregadores, em alguns casos. A menor necessidade de trabalhadores para operar nos apontou à possibilidade de que os atacados de autosserviço fossem o modelo de estabelecimento de melhor relação entre capital fixo e variável (área de vendas das lojas e funcionários) e faturamento para os agentes do ramo supermercadista. Para a verificação desta hipótese, elaboramos a Tabela 7, nas quais apresentamos a situação da Companhia Brasileira de Distribuição para 2015.

Tabela 7: Faturamento por loja, área de venda e por funcionário da Companhia Brasileira de Distribuição (por formato de loja). 2015.

	Faturamento	Lojas	Área de vendas (m²)	Funcionários	Faturamento por loja	Faturamento por m² da área de venda	Faturamento por funcionário
Atacados de autosserviço	11.308.000.000,00	95	373.000	10.404	119.031.578,95	30.316	1.086.889,66
Hipermercados	15.993.000.000,00	137	803.000	30.394	116.737.226,28	19.917	526.189,38
Supermercados	12.942.000.000,00	695	544.000	37.378	18.621.582,73	23.790	346.246,46

Fonte: Supermercado Moderno (2016c). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Tabela 7, o atacado de autosserviço é o formato de loja no qual são obtidas as melhores relações entre lojas, área de vendas e funcionários, face o faturamento[189].

[189] É possível que resultados distintos sejam encontrados com o aumento da amostragem de empresas, entretanto, o único grupo com quantidade significativa de lojas em Supermercado Moderno (2016c) e que apresentou isoladamente todos os fatores analisados por modelo de estabelecimento, é a Companhia Brasileira de Distribuição. Chamamos também a atenção para o fato de que os dados das lojas de vizinhança desta empresa encontram-se juntos aos dos supermercados, provavelmente reduzindo as médias de faturamento por loja, área

Seus dados apontam que tais unidades contam com faturamento por loja 1,93% e 539,21% superior ao dos hipermercados e supermercados, além de respectivamente, 52,21% e 27,43% maior por área de venda e 106,55% e 213,9% superior, quando consideramos o quesito faturamento por funcionário. Com isso, tendo custo de produção próximo ao dos hipermercados, como apresentado anteriormente, os atacados de autosserviço possuem a vantagem de ser um formato que possibilita o alcance de maiores lucros por loja, área de venda, bem como economia de gastos com trabalho vivo. Talvez estes sejam parte dos motivos pelos quais as grandes empresas supermercadistas de atuação internacionalizada venham focando sua expansão, enquanto diminuem o ritmo da inauguração de hipermercados.

Ao contrário das demais atividades do ramo supermercadista, e como diz o próprio nome, o atacado de autosserviço tem suas raízes derivadas do atacado. Ainda que os consumidores finais venham ganhando representatividade, possuindo maiores *tickets* médios em comparação aos seus gastos nos demais formatos[190], a leitura da média de valor de cada venda das lojas deste modelo deve considerar o peso dos consumidores intermediários, que tendem a gastar mais em suas compras. Assim, as compras dos intermediários e dos consumidores finais, atingiram, em 2012, uma média de R$ 62,33 nos atacados de autosserviço (SUPERMERCADO MODERNO, 2013).

Se os dados da Tabela 7 apontam a um maior faturamento obtido por loja e os colocados acima indicam um *ticket* médio superior, relatos como os de Thulio Fernandes Martins, diretor-geral do Mega Atacado, em entrevista para Supermercado Moderno (2015c) apontam que as suas margens de lucro são menores. Segundo ele, um dos desafios do atacado de autosserviço é justamente lidar com esse aspecto, afirmando que: "[...] a margem bruta chega a ser oito pontos percentuais inferior a dos supermercados". Lembramos, que conforme ABRAS (2013a), a margem líquida de lucro do ramo supermercadista, como um todo, já é baixa, cerca de 2% em relação ao faturamento.

O fato de que os atacados de autosserviço possuem maiores faturamentos e, ao mesmo tempo, alegadas menores margens brutas, provavelmente correlaciona-se com um dos principais quesitos de atratividade do formato, os seus menores preços de venda dos produtos. Neste sentido, análises como a de Tuon; Moisés e Minadeo (2011) encontraram preços mais competitivos nos atacados de autosserviço para os 13 itens da cesta básica, 37,43% menores em comparação com os supermercados e 27,81% em comparação com os hipermercados,

---

de venda e funcionário. Caso estivessem separados, provavelmente seriam identificadas menores diferenças entre os atacados de autosserviço e os supermercados.

[190] Conforme estudo apresentado em Turco (2010), os consumidores finais tiveram um ticket médio de R$ 13,60 em 2009 nos supermercados, contra R$ 25,70 nos atacados de autosserviço.

considerando compras em quantidade de varejo. Outras fontes, como SUPERMERCADO MODERNO (2015c) apontam diferenças mais tímidas, entre 10 a 15%. Contudo, chamamos a atenção para a possibilidade de o consumidor economizar ainda mais comprando embalagens institucionais e nas quantidades de atacado, beneficiando-se dos preços diferenciados em relação à modalidade de varejo.

Assim, entendemos que o portfólio de produtos pensado para garantir a máxima rotação, bem como a venda em grandes quantidades e embalagens, sobretudo para os consumidores intermediários e as economias de escala dos grupos aos quais tais estabelecimentos são atrelados, apontam aos atacados de autosserviço, uma busca por lucratividade mais pelo viés da ampla rotação dos estoques do que pelo lucro unitário de produtos que giram mais lentamente. Desta forma, as vendas em maiores quantidades nas quais se obtém uma pequena margem por produto, fazem-se ímpar para a obtenção dos resultados máximos que o formato tem a proporcionar à suas respectivas empresas detentoras.

Outra importante diferenciação quanto aos demais tipos de lojas é o fato de que na busca pela redução dos custos operacionais, até mesmo as formas de pagamento acabam sendo poucas para não onerar a margem de lucro dos atacados de autosserviço, permitindo que as empresas se eximam das taxas de administração das operadoras e do risco de inadimplência da clientela. Tabela 8 apresenta quais são as formas de pagamento aceitas pelas maiores bandeiras do ramo.

Tabela 8: Formas de pagamento aceitas nos atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2015.

	Dinheiro	**Cartão de débito**	**Cartão de crédito**	**Cheque**
Assaí Atacadista	Sim	Sim	Sim	Sim (Sob Cadastro)
Atacadão	Sim	Sim	Somente cartão Carrefour e em algumas lojas	Não
Maxxi Atacado	Sim	Sim	Sim	Não
Makro	Sim	Sim	Somente cartão Makro	Sim

Fonte: Sítios institucionais (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Tabela 8, o Assaí Atacadista e o Maxxi Atacado são os mais abrangentes, aceitando várias bandeiras de cartões de débito e crédito, enquanto o Makro e o Atacadão aceitam apenas cartões de crédito próprios, com este último não os aceitando em todas as lojas. Mesmo com restrições, tal situação é favorável em comparação ao início da década de 2000, quando a exceção era a possibilidade do uso de cartões e a regra era a necessidade de pagar à vista, por dinheiro e cheque, ou mediante financiadoras indicadas pelas empresas

(FARABOTTI, 2001). No entanto, como se trata de uma atividade que busca atender grandes compras, formas de pagamento diferenciadas não estão descartadas.

Quanto às classes sociais que mais utilizam dos atacados de autosserviço para o consumo final, os movimentos recentes da bandeira Assaí Atacadista, destacados pelo seu diretor, Belmiro Gomes, em entrevista para Rolli (2014), são elucidativos. Para ele, o fato de tal tipo de loja ter iniciado suas operações com lojas periféricas e espartanas, fez com que, em contextos como o do estado de São Paulo e do Rio de Janeiro, o formato enfrentasse resistência dos segmentos de consumo A e B. Para contornar tal situação, vem sendo implantadas medidas de sofisticação nas novas lojas Assaí, construídas com arquitetura de maior sofisticação, com pé direito mais alto, mudanças em fachadas e iluminação, e dotadas de ar condicionado e estacionamento coberto. Contudo, conforme o mesmo entrevistado, essa sofisticação não objetiva fazer o Assaí se igualar a outros formatos do GPA, pois isso agregaria mais custo às operações, saindo do foco do negócio. Com isso, o formato tem potencial de maior adesão dos segmentos de menor rendimento que tendem a ser mais sensíveis a valorizar o aspecto da economia de recursos financeiros, frente ao conforto, comodidade e prestação de serviços, mas que, ao menos, possuam meios de acessá-la. Já para os consumidores intermediários, consideramos que os atacados de autosserviço podem beneficiá-los, ampliando o acesso aos produtos de que necessitam para as operações de seu negócio.

Consideramos que o atacado de autosserviço é o formato com maior potencial de possuir alcances espaciais extensos. A menor quantidade de lojas do tipo, as ações voltadas também a consumidores intermediários, que tendem a dispor de maiores gastos em suas compras, bem como sua comum inserção em vias de ampla acessibilidade nos planos urbano e regional, indica uma grande abrangência por estabelecimento e uma projeção da atividade para além dos consumidores do município em que se instala. Sua inserção na rede urbana, manifesta pelos critérios populacional e de centralidade dos municípios onde se instalam é outro elemento que reforça essa questão (Subcapítulo 6.8), com aqueles mercados que neles mais se destacam, contando com uma maior quantidade de lojas deste formato. A fala do Presidente do Assaí Atacadista, Belmiro Gomes, em entrevista para GPA (2014c), deixa explícito o fato de que a polarização exercida por um centro urbano na rede urbana é um fator de destaque na lógica espacial de sua bandeira. Segundo ele:

> Outra questão avaliada na escolha da cidade que recebe os investimentos da rede no segundo semestre é a área de influência de Londrina sobre os municípios da região [...] Além dos londrinenses, a unidade também deverá

> receber comerciantes e moradores de municípios vizinhos como, por exemplo, Apucarana, Arapongas, Assaí, Cambé, Ibiporã, Sertanópolis e Tamarana[191] (GPA, 2014c).

Com base na referida citação, é possível inferir que Londrina (PR) foi escolhida para receber uma loja da bandeira em virtude da sua centralidade na Região Norte do Paraná, sendo esta, a porção considerada como o mercado consumidor objetivado pelo grupo. Se muitas vezes esse consumidor da região encontra em sua cidade super/hipermercados de complexidade semelhantes aos de Londrina (PR), visto que várias cidades próximas possuem unidades de ESARs também operantes neste mercado, como os grupos Condor, CSD e Super Muffato (Apêndice 2), o aspecto da economia proporcionada pelos atacados de autosserviço concentrados apenas no cenário londrinense pode ser um estímulo para que o mesmo se desloque até tal centro urbano para as compras, ou mesmo complementar deslocamentos que tenham que ser feitos por qualquer outro motivos, com o consumo nestes estabelecimentos.

Tendo em vista que os atacados de autosserviço não respondem tão bem quanto os supermercados de vizinhança e mesmo os super/hipermercados quanto à busca por praticidade e comodidade nas compras, resta-lhe agregar atratividade no quesito preço. Este é o seu principal fator de destaque concorrencial do formato frente os consumidores finais. Se para estes, que empenham menores quantias em suas compras individuais, a busca por economia pode estimular maiores deslocamentos para a realização de compras nos atacados de autosserviço, para os consumidores intermediários, que compram em maiores quantidades e buscam, com esses estabelecimentos, transpor suas dificuldades de relacionamento com a indústria e demais distribuidores, é possível que tal fator de atratividade seja ampliado, motivando deslocamentos ainda maiores.

5.3.1. "Atacarejo": Fenômeno ressurgido ou novidade contemporânea?

> "Mas o supermercado, o varejo, é onde as pessoas, os consumidores, constatam realmente a elevação do custo de vida e constatam a deterioração dos seus salários. Muito mais do que nos bancos ou em qualquer outro lugar. Quem é que vai identificar a elevação de preços com a Volkswagen, ou com a Ford [montadoras de veículos] ou com a fábrica, quer dizer, um negócio que o sujeito passa na frente de vez em quando, olha uma vez na vida outra na morte?"
>
> (Abílio Diniz)

[191] Conforme Oscar (2014), o crescimento do Assaí Atacadista vem se dando não apenas por meio da repaginação das lojas já existentes, mas também pela expansão orgânica com a abertura de novas unidades. A mando de Belmiro Gomes, presidente da bandeira, uma equipe de 80 pessoas que viaja pelo Brasil ficou responsável pela procura e seleção de áreas para seus projetos expansionistas.

Entendemos que parte importante da ascensão do atacado de autosserviço, ou "atacarejos", como popularmente chamados, frente ao consumidor final no Brasil contemporâneo é semelhante à das lojas de sortimento limitado no contexto brasileiro do final da década de 1970, sendo também um exemplo da relação entre os formatos supermercadistas e as circunstâncias do cenário econômico, nos moldes do apontado por Cyrillo, (1987, p. 66), para quem o supermercado "Constitui um sistema de distribuição em permanente transformação, integrando funções, sofisticando-se, ou mesmo simplificando-se, conforme as circunstâncias ou o estágio do ciclo econômico". Essa fala de Cyrillo (1987) se fundamenta em uma teoria de Malcolm McNair, chamada "*Wheel of Retailing*", ou "Roda do varejo", que, em nossa opinião, é uma das bases tanto do surgimento dos supermercados, das antigas lojas de sortimento limitado e da ascensão dos atacados de autosserviço frente ao consumidor final. Hollander (1960, p. 37) apresenta uma síntese dessa teoria. Segundo o autor:

> The wheel of retailing is the name Professor Malcolm P. McNair has suggested for a major hypothesis concerning patterns of retail development. This hypothesis holds that new types of retailers usually enter the market as low-status, low-margin, low-price operators. Gradually, they acquire more elaborate establishments and facilities, with both increased investments and higher operating costs. Finally, they mature as high-cost, high-price merchants, vulnerable to newer types who, in turn go through the same pattern.

Para a realização do paralelo, é importante contextualizar as características iniciais das lojas de sortimento limitado. Conforme Cyrillo (1987, p. 64), essas lojas surgiram na década de 1970 nos Estados Unidos em busca de se contornar os maiores custos operacionais que passaram a circundar o ramo supermercadista, levando ao ressurgimento de lojas com serviços e características simplificadas, com diminuição do portfólio a itens essenciais e não perecíveis e sendo instaladas ao longo de importantes corredores de tráfego. Essas lojas possuíam como características, os elementos de baixo *status*, baixa margem de lucro unitária e operações de baixo custo, fatores intrínsecos aos estágios iniciais e de renovação demonstrados na teoria da Roda do Varejo. Para mais detalhes nosso leitor deve ler o início do Capítulo 2 da dissertação.

No Brasil, tais lojas ascenderam em um período de altos índices inflacionários e de crescimento da pobreza, no fim da década de 1970, e, conforme Cyrillo, (1987, p. 95-106) podem ser encaradas como uma forma que as grandes empresas[192] encontraram para ampliar

[192] Exemplos de lojas de sortimento limitado dessas grandes redes foram o Minibox, do Grupo Pão de Açúcar, o Petipreço, do Paes Mendonça e o Balaio, do Bompreço (LAZZARINI, 2012, p. 138).

sua área de comercialização sobre novos mercados, notoriamente consumidores de menor poder aquisitivo e cidades do interior, por meio da abertura de lojas de baixo custo com cerca de 300 metros quadrados. Para isso, esse formato simplificou o ramo supermercadista, despojando-o de serviços personalizados e comercializando preferencialmente um conjunto restrito de produtos alimentares, com baixa variedade de marcas e produtos. Além de ampliar a penetração, esse formato permitiu a redução no valor do investimento e gastos operacionais aos grupos que o adotaram, proporcionando margem bruta menor e redução dos preços ao consumidor. Como no Brasil os supermercados iniciaram suas atividades com um caráter mais elitizado, como apresentamos no Capítulo 2, as lojas de sortimento limitado representaram uma iniciativa de popularização da atividade supermercadista para consumidores mais sensíveis a diferenças de preços e com poucas condições de optar por algo de maior *status* agregado, podendo também ser entendida como a etapa oposta (inicial) do ciclo da roda do varejo ao qual a atividade supermercadista brasileira de então devia ser majoritariamente compreendida.

Um possível paralelo entre a ascensão das lojas de sortimento limitado de então e os atacados de autosserviço contemporâneos, frente o cenário econômico fica patente a partir das declarações atuais que relacionam um possível descontrole inflacionário (SALGADO, 2015); (CHIARA, 2015b), o desemprego (ABAD, 2015; 2016) e a queda da renda do brasileiro (SUPERMERCADO MODERNO, 2015e), (O GLOBO, 2015) como motivadores do crescimento do formato no cenário atual. Para eles, esses fatores fomentariam uma crescente busca pela racionalização de recursos financeiros pelo consumidor final, o que impulsionaria, consequentemente, a maior adesão ao atacado de autosserviço.

Consideramos provável que a absorção de um formato com características mais econômicas por parte do consumidor final seja facilitado em períodos de busca por maior racionalização dos recursos financeiros, sendo este um importante ponto de ligação entre as lojas de sortimento limitado e os atacados de autosserviço, visto que a busca pela otimização dos gastos que compõe o orçamento doméstico é um fato quase sempre presente, mas a escolha desta em detrimento de *status*, comodidade e conforto tende a ser incrementada em períodos de instabilidade econômica e/ou perda da confiança e do poder de compra do consumidor. Por parte do capital comercial, tanto as lojas de sortimento limitado quanto os atacados de autosserviço representariam tentativas de apresentar um serviço simplificado frente às lojas cada vez mais complexas de suas respectivas épocas, e que, por isso mesmo,

comercializavam produtos a preços cada vez mais caros, buscando colocar-se com maior competitividade na atração de uma clientela mais vulnerável ao critério de preço.

Por outro lado, tendo em vista o grave quadro econômico pelo qual o Brasil passou entre meados das décadas de 1970 e 1990, consideramos que as explicações atuais da adesão dos consumidores ao atacado de autosserviço superestimam o papel da presente crise econômica nacional e, especialmente, do suposto crescimento descontrolado da inflação. Caso o temor da mesma seja, de fato, uma importante motivadora para o crescimento de adesão ao formato, este medo deve se tratar de um sentimento amplificado e possivelmente conduzido por interesses políticos, visto que para 2015, os dados do IBGE apresentados por Cury; Rodrigues (2016) apontaram uma inflação oficial de 10,67%. Apesar de distante do centro da meta do governo, tal índice é consideravelmente inferior àqueles corriqueiros no Brasil de vinte a quarenta anos atrás, quando não raro eram registrados na casa de centenas, ou milhares (Capítulo 2). Soma-se a isso, o fato de que mesmo com a atual crise econômica nacional, o salário mínimo mantém-se em níveis muito acima daquele do final da década de 1990 (Figura 10, página 446) e o desemprego, apesar de crescente, em patamares inferiores.

Neste sentido, até mesmo agentes do segmento supermercadista contextualizam a percepção da crise por parte do consumidor como elemento chave na mudança de seu comportamento. Conforme Belmiro Gomes, diretor do Assaí Atacadista, em entrevista para Rolli (2014): “Há de fato uma busca por menor custo. Você percebe esse comportamento menos pela perda da renda, mas com a percepção de uma possível crise levando o consumidor a buscar mais o segmento [compra no atacado de autosserviço]”. Ainda assim, algumas empresas vêm se apropriando do discurso da crise como argumento de venda para aprimorar seus negócios, destacando o aspecto da economia nos atacados de autosserviço (Figura 54).

Figura 54: Folheto publicitário do Makro Atacadista S.A se apropriando da crise como argumento de venda. 2015.



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

No nosso entendimento, a busca pela racionalização de recursos financeiros pode ser acentuada em períodos de instabilidade econômica, mas não ocorre exclusivamente nestes momentos. Mesmo em quadros de desempenho econômico favorável, tanto os compradores que desejam ampliar os itens consumidos, mantendo e economizando naqueles que já costumam adquirir, quanto os que buscam apenas manter ou reduzir os objetos que já consomem, mas economizando, podem buscar formatos de lojas que possuam preços mais baixos para colocar isso em prática, independentemente de estarem passando por um período de redução de seu poder de compra e da intensidade desta.

Se nos últimos dois anos o fomento da racionalização de recursos financeiros por conta do cenário econômico negativo a nível nacional vem sendo elementos comuns na explicação da contínua ascensão dos atacados de autosserviço, outros fatores, apontados em anos anteriores, traziam diferentes explicações para o crescimento do formato. Conforme o consultor de varejo Paulo Lima, em entrevista para Hilário (2011), a expansão dos atacados de autosserviço de então era calcada tanto nos pequenos comerciantes e transformadores que se beneficiavam do forte crescimento econômico do país no período, bem como, no aumento da renda do brasileiro e da chamada "nova classe C" que quer consumir sem pagar muito e encontrava-se em ascensão. Esta leitura encontra respaldo nos dados expressos nas figuras 10 e 13 (respectivamente nas páginas 132 e 139) de nossa dissertação, que tratam do amplo crescimento da renda e do crédito verificados entre meados das décadas de 2000 e 2010; na Figura 12 (página 136), que expressa o amplo crescimento dos estratos de renda superiores (A, B e C), em detrimento dos inferiores, bem como no crescimento geral das vendas e do

número de lojas do segmento supermercadista, como apontado nas figuras 17 e 18 (respectivamente nas páginas 149 e 150).

O fato é que independente do peso das mudanças assinaladas para o atual cenário econômico nacional, o atacado de autosserviço continua sendo um formato com crescimento destacado no Brasil. A multiplicidade de seus clientes, dotados de diferentes necessidades consuntivas e motivados/impactados diferentemente com as conjunturas são, em nossa opinião, um importante fator que pode explicar seu crescimento tanto nos períodos de economia favorável quanto nos desfavoráveis. Sendo assim, compactuamos com a fala de Ricardo Roldão, presidente da Atacadista Roldão, que, em entrevista para Chiara (2014a) afirmou que: "O atacarejo, em qualquer situação, de crescimento ou não da economia, de inflação alta ou baixa, é favorável".

Se há mais de uma década essas lojas vem se destacando em termos de crescimento, mesmo sob diferentes situações econômicas em âmbito nacional e tendo em vista a ambiguidade de sua função no abastecimento de uma gama bastante distinta de consumidores, julgamos que é necessário pesquisas mais detalhadas que analisem em que medida e como o aumento do consumo do brasileiro influenciou a expansão dos atacados de autosserviço nesse período. Tal processo é mais ligado ao aumento das compras do consumidor intermediário, tradicionalmente ligado a suas operações, ou à mais recente adesão do consumidor final? Quanto aos consumidores finais, qual é a parcela de responsabilidade da clientela que encontrou nos atacados de autosserviço uma maneira de economizar para comprar mais itens, ou daqueles que vem comprando menos nos variados formatos e para ele migra, buscando economizar? Um trabalho como esse que detalhe as participações dos consumidores intermediários e finais pode elucidar as razões e a participação de cada clientela no crescimento deste modelo de loja nos últimos anos, bem como, em relação aos consumidores finais, pode nos mostrar de maneira mais aprofundada como suas motivações e intenções frente os diferentes cenários econômicos trazem implicações aos formatos de loja do ramo supermercadista. Contudo, a explicação de crescimento do formato por parte destes aspectos da demanda deve ser complementada por um detalhamento das observações que tecemos no Subcapítulo 5.3, de que esses estabelecimentos proporcionam maior faturamento por loja, funcionário e área de venda, em relação aos supermercados e hipermercados das empresas que os conduzem, ou seja, sendo também benéficos do ponto de vista de quem os oferta.

O atacado de autosserviço pode ser um formato relativamente novo, fruto de um modelo importado e adaptado, mas os fundamentos de sua criação não o são. Como parece

válido para o ramo supermercadista, a teoria da roda do varejo permite, pela segunda vez no caso brasileiro, entender como uma simplificação do serviço, colocada em prática pelas empresas do ramo em sua contínua busca por acumulação, são interdependentes daqueles momentos em que as condições econômicas negativas tendem a acentuar a adoção de hábitos de racionalização dos recursos econômicos por parte do consumidor. A reprodução estrutural da pobreza pode estimular o surgimento de novas formas comerciais que ocupem o lugar dos atacados de autosserviço, caso a função desempenhada atualmente por estes frente ao consumidor final seja perdida pela agregação de novos serviços e, consequentemente, custos operacionais, tanto quanto podem ser mantidas, criadas ou recriadas formas e padrões comerciais marginais.

5.3.2. A questão da distribuição e as relações entre pequenas e grandes empresas

Os atacados de autosserviço têm uma importante função intermediadora entre a demanda e a oferta. Seu mercado original e, até hoje, mais importante, é representado pelos consumidores intermediários, sejam eles utilizadores, transformadores ou revendedores, como já apresentado. Frente a estes, sua função é intermediar o acesso à produção de que necessitam em quantidade, qualidade e frequência necessárias para sua manutenção e, em relação aos fornecedores, que por meio destes atacados, distribuem sua produção, sua função é a de simplificar, racionalizar e ampliar a capilaridade de seus produtos, permitindo-os atingir territórios que não seriam possíveis, ou o fariam com maiores dificuldades. Nesse sentido, Flávio Almeida, Diretor do Spani Atacadista, afirma em entrevista para Paula (2014) que: “Sabemos que é grande a dificuldade com a logística no país e que a indústria precisa chegar ao pequeno varejo. Procuramos oferecer boas lojas para que ela consiga cumprir bem esse papel”. Neste sentido, as afirmações de Xavier; Castillo (2011, p. 13) contribuem para a compreensão das relações entre agentes a partir das operações logísticas mediadas pelo atacado.

> De um lado, as diferentes operações atacadistas contribuem para a sobrevivência e crescimento do pequeno varejo que se expande pelo território nacional, acompanhando a popularização do consumo moderno. De outro lado, para as indústrias do setor de mercearia básica, o atacado permite a diversificação dos canais de distribuição e um sistema alternativo ao controle das grandes redes do varejo, permitindo que se chegue ao pequeno comerciante e ao consumidor, destacadamente aquele de baixa renda, nos lugares mais distantes de suas plantas industriais.

Ainda que em função da recente extensão do controle das atividades atacadistas por alguns dos maiores grupos de varejo do país seja necessário relativizar o quão alternativo seja esse sistema, podemos avaliar que é pela capacidade de adquirir, estocar e distribuir mercadorias, que o atacadista se coloca como um ente basilar na reprodução dos agentes ligados à demanda e à oferta, assim como analisado por Santos (2004)[193]. Contudo, a necessidade de suas atividades tende a ser maior para os consumidores de menores dimensões, pois como Santos (2004, p. 86) coloca, "As relações vendedores-fornecedores são ditadas pela dimensão do estabelecimento comercial". Isso significa que as atividades das pequenas empresas enfrentam desvantagens nas relações com os produtores e acabam sendo mais dependentes de intermediários tendo em vista seu menor poder isolado de negociação.

Consideramos que, assim como ocorre com a união/entrada de pequenos grupos supermercadistas em redes horizontais ou franquias (Subitem 5.1.1.1), a busca pela diversificação nos canais de fornecimento dos estabelecimentos faz parte das características adaptativas das pequenas empresas para a reprodução das atividades, sendo o abastecimento em atacados de autosserviço um exemplo dessa situação. Conforme Milton Santos analisava já na década de 1970, a função dos atacadistas como elo na cadeia de distribuição merece destaque[194].

> O atacadista que está no topo de uma cadeia crescente de intermediários, que chega frequentemente ao nível do "feirante" ou do simples vendedor ambulante. Através desses intermediários e pelo crédito, o atacadista leva um grande número de produtos aos níveis inferiores da atividade comercial e fabril e, assim, a uma gama extensa de consumidores (SANTOS, 2004, p. 41).

[193] Quando a obra de Santos (2004) teve sua primeira edição publicada no Brasil, em 1979, as atividades de atacados de autosserviço eram praticamente nulas no país, entretanto, utilizamos as ideias do referido autor para os atacados de autosserviço atuais apenas quando entendemos que elas fossem aplicáveis também a eles. Além disso, chamamos a atenção do nosso leitor para o fato de os apontamentos de Santos (2004) aqui colocados quanto a função atacadista, foram obtidas em seu livro dedicado à Teoria dos Circuitos da Economia Urbana, no qual é apresentada a permanente relação dialética entre um circuito superior e um circuito inferior da economia urbana. Para adequar os apontamentos tecidos nesta obra, com as noções de pequena e grande empresa utilizados neste item, é necessário frisar que, *grosso modo*, aquelas inseridas no circuito superior podem ser compreendidas como as grandes empresas, fartamente capitalizadas, caracterizadas pela aplicação de tecnologias de ponta, além de possuir ampla atuação no território e serem dotadas de considerável capacidade para reorganiza-lo a partir de seus interesses, ao passo que as pequenas empresas, pouco capitalizadas, e de atuação local, enquadram-se no circuito inferior da economia urbana. Por não ser o foco do nosso trabalho pormenorizar tal obra, ressaltamos que tomamos o devido cuidado ao trazer paralelos entre circuito superior/grande empresa e circuito inferior/pequena empresa, apenas quando cabível.

[194] Os atacados de autosserviço possuem uma função diferenciada, mais próxima dos atacadistas e transportadores por conta de seu atendimento ao consumidor intermediário. Assim, é possível levantar a hipótese de que sua presença estimula ou mesmo subsidie outras atividades econômicas.

O fato de os atacados[195] fazerem parte desse topo da cadeia de intermediários, possuindo relações privilegiadas com a indústria também vale para os atacados de autosserviço. Na atual realidade brasileira, tais relações privilegiadas são potencializadas pelo fato de que são grandes empresas do ramo supermercadista, com enorme poder de compra, que vêm conduzindo grande parte das maiores ações neste modelo de loja. Dessa forma, com base em Santos (2004, p. 368), é possível afirmar que ao desenvolver a função de distribuição frente os utilizadores, transformadores e revendedores, sobretudo os de pequeno porte, os atacados de autosserviço possuem um papel coletor e canalizador dos recursos de seus consumidores para as grandes empresas supermercadistas que os operam.

Essa drenagem de recursos por parte das grandes empresas é fundamentada na sua posição hierarquicamente superior, neste caso, a partir do atendimento das demais atividades econômicas por parte dos atacados de autosserviço, sendo uma função deliberadamente embutida pelos grandes grupos do ramo supermercadistas para este tipo de loja.[196] Ações como as desenvolvidas junto aos clientes pelo Assaí Atacadista, como consultoria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e de crédito a partir do Itaú Microcrédito, conforme relatado em GPA (2014c) sinalizam essa intenção. Tais serviços são prestados tanto para seus clientes com a atividade formalizada, quanto para os informais.

> Os atacadistas extraem sua força da capacidade de armazenar mercadorias quando, como vimos, os comerciantes do circuito inferior só têm pequenos estoques e sua clientela compra no dia-a-dia e em pequenas quantidades. De igual modo, a partir de um certo nível de urbanização, os produtos alimentares frescos, portanto, facilmente perecíveis, exigem um comércio atacadista de tipo moderno. Este se torna, devido às suas possibilidades de estocar, um intermediário necessário entre os agricultores e os comerciantes varejistas. Mas, mesmo na alimentação geral, o atacadista desempenha um papel importante no abastecimento dos comércios locais (SANTOS, 2004, p. 226).

Além disso, conforme apontado em Morita (2014), é prática recorrente que pequenos supermercados realizem parte de seu abastecimento nos atacados de autosserviço. Tendo isso

[195] Como o atacado de autosserviço também executa as funções de aquisição, armazenagem e redistribuição como qualquer outra modalidade atacadista, quando nos remetermos apenas ao termo "atacadista", nos referimos a todas as suas modalidades, incluso o autosserviço, entretanto, quanto abordamos apenas o atacado de autosserviço, estamos nos remetendo exclusivamente a esta modalidade. Além disso, algumas bandeiras atacadistas das ESAIs, como o Makro, o Maxxi Atacado e o Atacadão possuem atividades atacadistas convencionais, atuando também na função de atacado distribuidor, sem autosserviço.

[196] Os grupos analisados explicitam em seus sites institucionais a busca pelo cliente pequeno-comerciante. O exemplo do Maxxi Atacado é esclarecedor: "Você que é Dogueiro, Ambulante, atua em Lanchonete, Restaurante, Padaria ou Pizzaria ou tem um mercado, encontra no Maxxi o máximo de qualidade e economia para você lucrar mais". (MAXXI, 2015).

em vista, e considerando que as integrações econômica e organizacional colocadas em marcha nos últimos anos unificaram bandeiras de super/hipermercados e de atacados de autosserviço em alguns grupos, consideramos que estes últimos, ao se colocar como uma alternativa promotora de vantagens concorrenciais aos pequenos supermercados e demais clientes que nele se abastecem, podem fortalecê-los frente à concorrência. Nesse sentido as ações dos atacados de autosserviço tenderiam a sobrevivência e o crescimento do pequeno comércio, podendo contribuir, inclusive, para que estes enfrentem concorrencialmente os demais formatos de lojas de suas próprias empresas condutoras. Assim, o abastecimento em um Assaí Atacadista, ao promover vantagens em relação às anteriores maneiras pelas quais um supermercado de vizinhança local se relacionava com os fornecedores, pode fortalecê-lo no enfrentamento de um Extra Supermercado com o qual o mesmo já venha concorrendo.

Esses são os motivos pelos quais os atacados de autosserviço são importantes no atendimento do consumidor intermediário, mas essas vantagens são compartilhadas também pelos atacadistas que operam sem o sistema de autosserviço, mas com o sistema de entregas, que tem a vantagem de entregar a mercadoria diretamente ao cliente. Sendo assim, uma pergunta se impõe: Quais são as vantagens específicas dos atacados de autosserviço para o consumidor intermediário? A fala de Belmiro Gomes, presidente do Assaí Atacadista, em entrevista para Rolli (2014) explicita alguns desses atrativos. Segundo ele: "[...] nosso principal público ainda é o pequeno e médio comerciante, que busca a loja como um centro de abastecimento rápido e preços mais competitivos. A vantagem é que ele não tem a necessidade de criar estoque, o que alivia o capital de giro dele".

Assim, inferimos alguns benefícios do abastecimento por consumidores intermediários nos atacados de autosserviço, são eles: 1) preços competitivos do formato que, lembramos, é intimamente vinculado aos maiores grupos comerciais, dotados de grandes economias de escala, proporcionando, com isso, racionalização na aplicação de recursos financeiros, sobretudo a este consumidor que costuma ter maiores gastos por compra; 2) a possibilidade de redução dos estoques e, consequentemente, do capital neles imobilizado, permitindo que negócios sejam abertos com menor nível de acumulação, e, no caso daqueles já em funcionamento, que seus recursos sejam aplicados em outras ações, inclusive em seu crescimento; e 3) a flexibilidade na aquisição de produtos, possibilitando rapidez nas aquisições frente às necessidades que surgem a cada momento no negócio, com a ida do comprador até o ponto de venda permitindo a rápida resolução das demandas que porventura apareçam em sua empresa. Complementamos, como quarta vantagem do atacado de

autosserviço ao cliente intermediário, o fato de que o mesmo pode realizar ao mesmo momento as compras para as demandas de seu negócio e aquelas de sua família, abastecendo-se de produtos para uso em âmbito doméstico.

Recorrer frequentemente aos fornecedores visando economizar para um abastecimento mais constante é uma tática surgida da necessidade das pequenas empresas fazer seu capital girar, evitando que seus recursos fiquem imobilizados em grandes estoques, como podemos depreender da afirmação de Santos (2004), a seguir reproduzida:

> O comerciante, por sua vez, se reabastece em pequena quantidade e todos os dias, porque tem necessidade de ter um estoque diversificado num pequeno espaço [...] mas também por que suas possibilidades são limitadas e o colocam na dependência do crédito em relação a um atacadista ou semi-atacadista e, às vezes, mesmo de um varejista. Ele também só pode comprar em pequenas quantidades. (SANTOS, 2004, p. 216).

Por último, uma possível vantagem que se apresenta no abastecimento em atacados de autosserviço é a inexigência de identificação do comprador por meio de documento. Dessa forma, as empresas que atingiram o limite de compras no Simples Nacional[197] podem aderir aos atacados de autosserviço e fazer compras acima deste valor sem declara-las, fugindo de tributações, conforme Chiara (2014b) e obtendo vantagens concorrenciais em relação às outras empresas que não conseguem fugir do pagamento de impostos sobre as compras excedentes. Já as compras no atacado tradicional requerem essas informações, resultando em desvantagens competitivas a essas empresas.

De acordo com Chiara (2014b), essa situação culminou em problemas relacionais dos atacados de autosserviço com a única entidade que até então os representava, a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), a partir do momento em que esta propôs estender também a eles a obrigatoriedade da identificação do comprador na nota fiscal, buscando corrigir essa desvantagem. Como os limites a serem respeitados na questão tributária alardeada são do Simples Nacional, e este refere-se à micro e pequenas empresas, consideramos que o ponto de partida do imbróglio foi basicamente a disputa pelo abastecimento das micro e pequenas atividades econômicas, que no Brasil são aquelas com faturamento de até R$ 900 mil e R$ 4,8 milhões ao ano (UOL, 2016). Essa situação ainda contextualiza a importância do papel destas pequenas atividades econômicas no faturamento dos atacadistas, em âmbito geral, expressando, curiosamente, uma disputa de grandes agentes

[197] Conforme Receita Federal (2016) o Simples Nacional é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de impostos aplicável exclusivamente às micro e pequenas empresas. Sua abrangência se dá sobre uma série de tributos.

econômicos pelas atenções de pequenas atividades que, em parte importante, sustentam suas operações.

Conforme expresso em SUPERMERCADO MODERNO (2014a), tal imbróglio foi o estopim da criação, no final de 2014, da Associação Brasileira de Atacados de Autosserviço (ABAAS) a partir da união de nove bandeiras, como o Assaí, o Atacadão, o Makro o Maxxi, entre outras de importância regional, sob a justificativa de que os atacados de autosserviço possuem demandas específicas. A criação de uma nova associação reforça nossa ideia de que este modelo de estabelecimento cada vez mais se aproxima das demais atividades supermercadistas de seus grupos proprietários.

Conforme já expusemos, a função do atacadista é a de adquirir, armazenar, ainda que isso seja pouco desejável segundo o paradigma da produção flexível, e distribuir a produção, colocando-se como um elo basilar entre a oferta e a demanda. Nossa leitura de Santos (2004, p. 349), aponta para o fato de que seu papel tende a ser ainda mais importante nos níveis inferiores da rede urbana, assim, cidades de ampla centralidade nos respectivos contextos regionais, como metrópoles e cidades médias, teriam um destaque como centros operacionais de atacadistas, que a partir dela teriam melhores condições de atingir também os mercados menores que sejam polarizados por tais centros urbanos.

> Nos níveis inferiores da rede, toda a dificuldade para uma produção de tipo moderno ou a comercialização desses produtos limita o número de compradores periódicos ou ocasionais e força uma parte da clientela do setor moderno a se dirigir a outras cidades de dimensão superior, onde os mesmos bens são vendidos mais baratos. Esses dois movimentos contribuem, com frequência para que a dimensão mínima requerida para a instalação de um comércio moderno não seja atingida.

Se as dificuldades logísticas restringem a presença dos produtos do setor moderno, (classe esta, que compreende as atividades das grandes empresas, ou, mais especificamente, do circuito superior de Santos (2004)), nos níveis inferiores da rede urbana, entendemos que haja uma maior dificuldade dos consumidores intermediários e finais em terem acesso às mercadorias produzidas pelos agentes do setor moderno que estejam localizados distantes delas. Sendo assim, entendemos que o papel dos atacadistas no abastecimento das pessoas e atividades destes menores mercados é ainda mais importante. Tal questão transparece na função atribuída ao Assaí Atacadista em GPA (2014b), que é a seguinte:

> O Assaí atua como um distribuidor complementar para fabricantes de médio porte, que reconhecem no modelo uma ferramenta importante para ampliar sua presença em várias regiões do país e utilizam a presença geográfica e

> capilaridade de distribuição da rede [do Assaí] para reforçar o posicionamento de seus produtos e marcas.

Sendo assim, erigimos a hipótese de que a distância locacional na rede urbana, entendida em termos de acessibilidade entre a demanda e a oferta, tenda a influenciar no peso que os atacados de autosserviço possuem. Quanto mais difícil for a ligação entre produtor e consumidor, mais necessária torna-se sua figura na distribuição da produção, propiciando uma extensão do alcance dos bens produzidos pela agricultura e indústria, levando-os, com maior flexibilidade e custos competitivos, aos consumidores intermediário e final, o que estimularia uma maior dispersão dessas lojas no território nacional, sobretudo nas porções de acessibilidade dificultada. Corroboram com essa hipótese os dados do Subcapítulo 6.8, que apontam, no Centro-Oeste e no Norte do país, justamente as regiões de redes viárias menos densas, e, consequentemente, maior dificuldade de distribuição da produção industrial, uma presença maior dos atacados de autosserviço das empresas de atuação internacionalizada em relação à seus demais tipos de loja, sendo tal formato, em muitos casos, a única manifestação desses grupos nessas regiões. Parece-nos, que assim como as lojas de sortimento limitado serviram para as grandes empresas do segmento supermercadista entrarem em novos mercados nas décadas de 1970 e 1980, que os atacados de autosserviço vem sendo um formato de loja que as grandes empresas supermercadistas vem fazendo uso para expandir suas ações, inclusive rumo estes mercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.

5.3.3. As grandes empresas e os atacados de autosserviço

As atividades de atacados de autosserviço do ramo supermercadista tendem a ser majoritariamente de médias e grandes empresas, visto os investimentos necessários para se lançar na atividade. Elevado também é o volume de vendas atingido por algumas empresas que operam unicamente neste formato, visto que em âmbito mundial, alguns dos maiores faturamentos da atividade comercial são de empresas que atuam especificamente com essas lojas, conforme Deloitte (2015), sendo que grupos como o Metro Ag, o Costco Wholesale Corporation, o Bj. Wholesale Inc e o SHV Holdings N.V/Makro, obtiveram respectivamente o 4º, 7º, 89º e 117º maiores faturamentos da atividade comercial mundial em 2014. Destacamos também casos como os do Atacadão e o do Roldão Atacadista, que surgiram de pequenos capitais individuais na função de pequenos revendedores distribuidores, assinalam a possibilidade de que pequenos capitais se avolumem e, com o passar dos anos, juntem-se ao rol de grandes empresas do ramo supermercadista.

Atualmente, os mais importantes atacados de autosserviço do Brasil são majoritariamente conduzidos por ESAIs, que detém suas bandeiras de maior dispersão espacial, enquanto os grupos de atuação regional não os possuem na maior parte dos casos (Tabela 9 e Quadro 11. Respectivamente nas páginas 443 e 185) e quando os operam, contam com poucas lojas. Os primeiros, basicamente, adquiriram empresas já atuantes no ramo, posteriormente expandindo suas operações por meio da inauguração de novas lojas, enquanto o segundo grupo, quando opera tais estabelecimentos, geralmente iniciou suas atividades a partir de ações endógenas, crescendo de forma orgânica.

Dentre as principais empresas de atuação regional, existem aquelas que operam preferencialmente com super/hipermercados, mas que nos últimos anos vêm diversificando suas operações, abrindo alguns atacados de autosserviço, à exemplo do Irmãos Muffato & Cia Ltda., com a bandeira Muffato Max, do SDB Comércio de Alimentos Ltda., com a bandeira Fort Atacadista e do Superm. Bahamas Ltda., com a bandeira Bahamas Mix. Outros têm suas ações voltadas aos atacados de autosserviço, com suas lojas de super/hipermercados tendo uma menor participação, como o Coml. Zaragoza Exp. Imp. Ltda., detentor da bandeira Spani Atacadista, e o Luiz Tonin Atacadista e Supermercadista S/A, que opera o Tonin Superatacado (Quadro 43). Outros grupos trabalham apenas com atacados de autosserviço, como o Roldão Auto Serviço Comércio de Alimentos Ltda., com as lojas Roldão Atacadista e o Tenda Atacado Ltda., com a bandeira Tenda. Apesar da importância desses grupos, suas lojas se estendem apenas no âmbito regional, abrangendo um ou poucos estados da federação.

Quadro 43: As empresas supermercadistas de atuação regional (ESAR) com atuação destacada em atacados de autosserviço[198]. 2014.

Grupo	Pos. ranking nacional	Atacado de autosserviço	Faturamento	Lojas		
				Lojas de atacados de autosserviço	Outras tipologias	Total
SDB Comércio de Alimentos Ltda	11	Fort Atacadista	2.903.600.000,00	17	34	51
Coml. Zaragoza Exp. Imp. Ltda	19	Spani Atacadista	1.692.188.708,90	9	6	15
Carvalho & Fernandes Ltda	21	Carvalho Atacadista	1.522.440.577,07	20	26	46
Superm. Bahamas Ltda	22	Bahamas Mix	1.476.470.715,82	7	26	33
Luiz Tonin Atacadista e Supermercadista S/A	41	Tonin Atacadista	553.845.745,94	10	4	14

Fonte: Supermercado Moderno (2015b) **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Ao contrário destes, as ações desenroladas pelas cinco ESAIs analisadas no trabalho, a saber, os grupos Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart, Cencosud e Makro, estendem-se por vários estados. Por parte do Carrefour, frisamos que o Atacadão alcançou, em 2015, a presença em todos os estados do Brasil, conforme destaca o Presidente do Carrefour Brasil, Charles Desmartis, em entrevista para Silvestrini (2014b), sendo a primeira bandeira a

[198] Algumas empresas não diferenciaram cada modelo de loja ao responder ao *ranking* de Supermercado Moderno (2015b). Apresentamos neste quadro apenas as principais e que assim o fizeram.

conseguir tal fato, enquanto o Assaí Atacadista, que, no momento de sua aquisição, possuía estabelecimentos apenas no estado de São Paulo (MAGNABOSCO; PETRY, 2009), operava em 2015 em 13 estados (GPA, 2015b), passando por processo de expansão semelhante ao verificado para o Maxxi Atacado, inicialmente com operações iniciais restritas ao Sul do país (ABRAS, 2008) e que, após ser adquirido pelo Walmart, foi expandido para 14 estados (MAXXI, 2015). Isso permite concluir que os atacados de autosserviço são instrumentos fundamentais na tática expansionista de tais empresas, sendo que esta, não raro, dá-se buscando regiões e cidades que muitas vezes não são atendidas por outros tipos de lojas dos referidos grupos[199].

Das cinco ESAIs, apenas o Makro tem operações ligadas ao segmento supermercadista originárias neste formato. Os demais, com exceção do Walmart, que trouxe ao Brasil o Sam's Club logo no início de suas operações (VASSALO, 1996), incorporaram, a partir da década de 2000, alguns dos mais consolidados atacados de autosserviço do país. Esse processo foi iniciado pelo Walmart, adquirindo o Maxxi Atacado, juntamente com outras lojas da SONAE, seguido pelo Carrefour, que incorporou o Atacadão, e pelo GPA, que adquiriu o Assaí Atacadista (Quadro 44).

Quadro 44: Os atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs)[200].

Grupo	Bandeira incorporada	Data da aquisição	Valor da aquisição (R$ -Bilhões)*	Lojas		
				Momento da compra	Atual	Variação (%)
Carrefour Com. Ind. Ltda	Atacadão	04/2007	2.27 na época (3.71 atualizado)	34	111	226,47
Companhia Brasileira de Distribuição	Assaí Atacadista	11/2007 (60%) 07/2009 (40%)	0.38 na época (0.57 atualizado)	14	87	521,43
Wal Mart Brasil Ltda	Maxxi Atacado	12/2005	1.7 na época (2.92 atualizado)**	12	49	226,67
Cencosud Comercial Brasil Ltda	Mercantil Rodrigues	11/2007	-	-	7	-

* Valores corrigidos com base no IGP-M (FGV) para o mês de 04/2015 em Banco Central do Brasil (2015)

** Esse valor foi usado na compra de um conjunto de lojas do Grupo Sonae, não apenas do Maxxi Atacado

Fonte: Camacho (2007), Estado de São Paulo (2007a), Estado de São Paulo (2007b), Gazeta do Povo (2005); Magnabosco; Petry (2009). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[199] Destacamos os municípios de Serra (ES) e Governador Valadares (MG), que são atendidas por lojas do Atacadão e Sobral (CE) e Rondonópolis (MT) do Assaí Atacadista, mas não pelas demais bandeiras dos grupos dos quais fazem parte. Até mesmo as capitais estaduais das regiões Norte e Centro-Oeste contam com uma quantidade de atacados de autosserviço muito maior do que os demais formatos de loja das ESAIs (Capítulo 6).

[200] As lojas Maxxi Atacado foram incorporadas pelo Walmart em 2005, após o processo de aquisição que a empresa conduziu sobre as operações supermercadistas da Sonae, no Brasil. Como tal ação contemplou várias bandeiras e modelos de lojas supermercadistas, o valor de aquisição apontado no Quadro 44 faz menção ao volume total negociado, não constando separadamente as lojas Maxxi Atacado.

Além da estruturação prévia das bandeiras adquiridas, destacamos a rapidez do processo de suas expansões pós-aquisição, ainda não arrefecido[201]. Em menos de 10 anos o número de lojas mais do que triplicou para o Atacadão e o Maxxi Atacado e, sextuplicou no caso do Assaí Atacadista[202], mostrando que, além do entendimento compartilhado sobre o potencial do formato, a capacidade de investimento das ESAIs tem força para promover rápidas expansões de suas unidades do tipo.

Se no atendimento das demandas por comodidade e das pequenas compras os supermercados de vizinhança vêm tendo sua abertura intensificada pelos grupos de capital internacionalizado, na outra, das compras de maior volume e da economia de recursos financeiros, os atacados de autosserviço vêm completando a tão almejada estrutura multiformato por parte das empresas líderes do setor, obtendo um desempenho cada vez mais importante no seu faturamento. Conforme dados calculados a partir de informações de Supermercado Moderno (2015b), o Assaí Atacadista representou, em 2014, 24,02% (R$ 8,98 bilhões) do faturamento do GPA, aumentando sua participação em relação a 2013, que era de 19,67% e o Atacadão respondeu sozinho por cerca de 60% do faturamento do Carrefour em 2014, no Brasil (MUELLER, 2015).

5.4. A multicanalidade e as vendas não presenciais nas atividades do ramo supermercadista

Junto aos supermercados de vizinhança, os sistemas de compras por telefone e *internet* complementam a busca por comodidade e economia de tempo por parte dos consumidores. Ambas fazem parte da multicanalidade, iniciativa na qual os múltiplos canais de venda, presencial e não presencial, são usados de forma complementar ao abastecimento da clientela, ampliando as situações nas quais ela pode adquirir mercadorias, com a eliminação de impedimentos quanto ao horário de funcionamento das lojas físicas, permitindo também que a mesma não tenha de se deslocar até a loja para a prática consuntiva, realizando-a à distância.

As vendas virtuais vêm ganhando, nos últimos anos, atenções das maiores empresas do setor, interessadas nessa forma de comércio que atendeu, até hoje, 51,3 milhões de brasileiros e movimentou R$ 16,06 bilhões no primeiro semestre de 2014, crescendo 26% em

[201] A título de exemplo, só em 2014 foram abertas nove lojas do Assaí Atacadista (GPA, 2015a) e em 2013 foram inauguradas 14 lojas (GPA, 2014a).

[202] Em 2014 o Carrefour aplicou no Brasil a bandeira Supeco, considerado um "atacarejo de conveniência". Suas lojas contam com área de vendas menor, entre 1.500 a 3.000 metros quadrados, reduzido *mix* de itens, com aproximadamente 2.500 produtos diferentes e entre seis a dez check-outs. O consumidor focado é o mesmo dos demais atacados de autosserviço, mas neste caso, oriundos de um raio de três a cinco quilômetros em grandes centros urbanos (CARREFOUR, 2014b).

relação ao mesmo período de 2013 (E-BIT, 2014, p.8-9). Chamamos a atenção de que, tanto a venda de itens não duráveis, quanto duráveis, não se restringem às grandes empresas[203], mas seus agentes tendem a ser os principais operadores em larga escala deste modelo, vide os investimentos e a organização requeridos para grandes atividades neste campo.

Alguns grupos supermercadistas com atuação consolidada no comércio virtual operam também na comercialização de bens de consumo duráveis, como eletrodomésticos, eletrônicos, móveis e itens de decoração, a exemplo do GPA, do Walmart, do Super Muffato e do Angeloni. Tais produtos possuem maior valor agregado, bem como maior *status* social, sendo comumente comercializados em todo âmbito nacional e, por vezes, internacional. O alcance espacial mais extenso desses produtos, quando vendidos por empresas como o Super Muffato e o Angeloni, faz-nos, inclusive, relativizar o termo "Empresa supermercadista de atuação regional", por nós proposto, no que tange ao *e-commerce*. No entanto, como a base das vendas das lojas físicas dos super/hipermercados são produtos não duráveis (Figura 6, página 119), optamos por nos centrar na venda destes itens em nossa análise.

Para os produtos não duráveis, as vendas não presenciais possuem alcance espacial reduzido, sendo voltadas a poucos municípios, principalmente aqueles que possuem lojas dos respectivos grupos, como no caso do Super Muffato, ou mesmo contemplando apenas os municípios que contam com as maiores de suas operações, como verificado para o Grupo Cidade Canção, que realiza esse tipo de venda apenas para Maringá (PR), e o Extra, que concentra a entrega dos produtos comercializados pelo Delivery Extra apenas na Região Metropolitana de São Paulo e alguns municípios do Rio de Janeiro (DELIVERY EXTRA, 2015), enquanto que o delivery do Pão de Açúcar inclui ainda Brasília (DF), Curitiba (PR) e a Baixada Santista (DELIVERY PÃO DE AÇÚCAR, 2015).

Dentre os principais itens não duráveis a venda, encontram-se produtos alimentícios, perecíveis ou não, além de itens de higiene pessoal e limpeza, ou seja, produtos que o consumidor adquire normalmente em super/hipermercados. Para parte das empresas que opera nos canais virtuais, o comércio destes itens é derivado de modificações nos antigos canais de *delivery*, que tiveram iniciativas intensificadas a partir da década de 1990 com o uso de telefone e fax, conforme Ribeiro (2015), e que foram aperfeiçoados para a *internet*, mantendo o caráter do pedido não presencial e do pagamento e entrega posteriores.

[203] É possível que as relações desburocratizadas beneficiem as pequenas empresas nas compras não presenciais, permitindo contatos mais informais com os clientes, como por telefone ou *email*, ainda que isso seja sintomático de pequenas escalas de comercialização. Gomes (2013, p. 165) retrata um caso de uma loja do tipo, o Mercado Dom Bosco, de Londrina (PR), que realiza venda por telefone para posterior entrega aos clientes, juntamente com os terminais de pagamento por cartões de crédito e débito.

As principais vantagens das compras *online* de produtos não duráveis são relacionadas diretamente à comodidade oferecida aos consumidores, dentre as principais, destacamos a possibilidade de fazer compras sem se deslocar ao e no estabelecimento, em qualquer horário, ainda que a entrega se dê em períodos restritos, e de qualquer lugar com *internet*, podendo o consumidor inclusive, comparar preços em várias lojas distintas.

Em nossas visitas aos sítios de comércio eletrônico das empresas supermercadistas analisadas que comercializavam produtos não duráveis, consideramos que as principais desvantagens deste canal de venda para tais tipos de produtos são, principalmente, decorrentes de limitações nos serviços ofertados pelas empresas ou inerentes ao comércio eletrônico que, por si só, é contrário ao autosserviço, por não ser o próprio cliente que escolhe e paga pessoalmente cada produto. Destacamos a restrição espacial do serviço, com poucos municípios sendo atendidos, os custos adicionais de coleta e entrega ao consumidor, o menor *mix* de produtos[204], sobretudo, perecíveis, a perda da possibilidade de seleção, processamento ou fragmentação *in loco* dos produtos pretendidos, bem como a presença de itens com descrições incompletas. Tendo em conta vantagens e desvantagens, o cliente tem comumente duas opções para receber as mercadorias: buscar na loja ou recebê-las em casa, pagando taxas por isso.

Ao contrário dos demais formatos em que o maior poderio econômico de seus agentes detentores proporcionam uma operação de extensões muito maiores aos agentes de atuação internacionalizada, para as vendas virtuais de produtos não duráveis a situação é diferente. A única empresa deste grupo que comercializa tais itens é o GPA e a sua capacidade de investimento ainda não foi usada para fomentar uma ampla difusão do serviço de vendas *online* para além de poucos mercados. Em São Paulo (SP), por exemplo, a empresa optou por diferenciar e densificar suas operações não presencias a partir da construção de um centro de distribuição exclusivo para o serviço. Conforme Eduardo Adrião, diretor de operações *delivery* do Pão de Açúcar e do Extra, em entrevista para Ribeiro (2015):

> Estamos com o *delivery* do Pão de Açúcar desde 1995 e no Extra desde o final de 2012. Não observamos retração em nenhum momento. Vivemos uma das maiores taxas de crescimento do negócio de alimentação. Trabalhamos com frota própria para agilizar os processos e a expectativa é de crescimento forte nos próximos anos. Com o centro de distribuição, vamos aumentar em cinco vezes nossa capacidade de entrega.

[204] O caso do Savegnago é exemplar. Enquanto suas duas lojas que tinham sua inauguração para 2015, em Sousa (2015b), contavam com previsão de possuir um *mix* de produtos de 15.000 itens em aproximadamente 2.300 metros quadrados de área de venda, a loja *online* do grupo, poucos meses após seu início, tinha um portfólio de apenas 7.000 itens atendendo apenas em Ribeirão Preto (SP) e Franca (SP) (SOUSA, 2015b).

A concentração a partir de um centro de distribuição é uma das maneiras pelas quais o comércio virtual é organizado para a venda de itens não duráveis. Como o Grupo Pão de Açúcar tem operações *delivery* apenas na Região Metropolitana de São Paulo, Brasília e em alguns municípios do Rio de Janeiro, levantamos a hipótese de que sua visão comercial para as vendas virtuais busque mais por mercados de grandes metrópoles do que por cidades médias, mesmo aquelas de grande população, como Londrina (PR), Ribeirão Preto (SP) e São José do Rio Preto (SP), que também possuem lojas do grupo, mas não contam com a venda e entrega de bens não duráveis pela *internet*, por parte das ações desta empresa.

Outra forma de distribuição, preferencialmente adotada em ESARs, é o uso de suas lojas, e não do centro de distribuição, para a emissão dos produtos ao comprador, desconcentrando o serviço. Exemplos disso são os casos do Grupo Muffato, que atende 13 municípios (SUPER MUFFATO, 2015), e do Savegnago que, conforme Sebastião Edson Savegnago, superintendente da rede, na matéria de Sousa (2015b), vem expandindo esse canal de vendas para mais nove mercados em que possui lojas físicas. Segundo o mesmo, as vendas *online* para o grupo são organizadas da seguinte forma: "[...] nossa central de abastecimento passa a ser encarregada de receber os pedidos e direcioná-los à unidade mais próxima do endereço do cliente e de lá sairá a entrega" (SOUSA (2015b).

Dentre os municípios atendidos pelos dois grupos, há cidades médias, como Londrina (PR) e Maringá (PR), além de cidades pequenas, como Monte Alto (SP) e Toledo (PR), sendo, portanto, mais dispersas espacialmente no que envolve a venda não presencial de bens não duráveis. O fato de que alguns grandes grupos não atuarem por meio de operações virtuais para a venda de produtos não duráveis, como o Carrefour e o Walmart, ou o façam com foco em algumas metrópoles, como o Pão de Açúcar, deixando de lado as cidades pequenas e médias, localizadas distantes das capitais de estado, vai ao encontro das nossas considerações expressas no Tópico 3.4.1.2.2 e Subcapítulo 6.7, de que em muitas cidades médias as ESAIs possuem papel coadjuvante. Por outro lado, o início e a rápida expansão deste serviço pelas ESARs em alguns destes mercados, reforça nossa ideia de que, para as cidades médias e pequenas, parte de sua participação importante no consumo pode ser atribuída ao fato de que nelas, as empresas regionais enfrentem relativa baixa força concorrencial direta das empresas de poderio econômico superior. Tal constatação pode ser uma faceta atual das menores atenções históricas dadas pelas empresas supermercadistas de atuação internacionalizada a tais mercados.

Até o presente subcapítulo demonstramos os principais formatos de loja e mecanismos de venda da atividade supermercadista. A seguir constam nossos apontamentos sobre um importante elemento das redes intragrupo do ramo no qual são concentradas as operações logísticas, o centro de distribuição.

5.5. Centros de distribuição

As seções anteriores deste capítulo abordam os principais tipos de estabelecimentos da atividade supermercadista com os quais o consumidor tem contato direto, contudo, as lojas são integradas a redes constituídas pelas estruturas intragrupo, conforme apresentamos nos subcapítulos 5.1, 5,2 e 5,3, e as práticas nelas executadas são organizadas e coordenadas por ações tomadas nos centros de administração e distribuição, lotados em posição hierarquicamente superior no que tange as decisões. Enquanto os primeiros conduzem as principais diretrizes dos negócios, os centros de distribuição são os elos que ligam os produtos remetidos pelos fornecedores às lojas, ou seja, intermediam a atividade fim do ramo supermercadista, notadamente nos grandes grupos do ramo. Consideramos a definição de Centro de Distribuição (CD) de Rodrigues; Pizzolato (2003, p. 1) adequada à compreensão dos nós operacionais e dos fluxos de mercadorias que os envolvem. Segundo os autores:

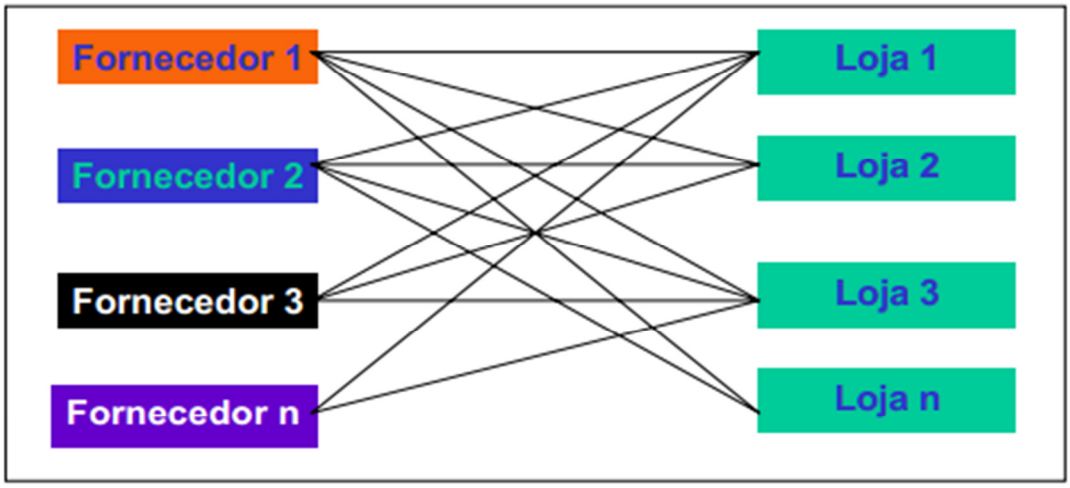
> O centro de distribuição é uma configuração regional de armazém onde são recebidas cargas consolidadas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas a fim de agrupar os produtos em quantidade e sortimento corretos e, então, encaminhadas para os pontos de venda mais próximos.

O modelo de gerenciamento de estoques e informação em centros de distribuição no âmbito supermercadista se encaixa no paradigma toyotista por permitir a redução dos estoques no montante global do negócio, considerando que parte considerável da função de estocagem anteriormente contida em cada loja é transferida para os CDs, que passam a organizar e concentrar os sistemas de estoque de toda a cadeia de lojas a partir de sistemas de informação. Estudando a aplicação de tecnologias no fluxo de informações e mercadorias na cadeia de distribuição, Souza; Jardim; Avelham (2008, p. 11) destacam a sua importância para a atividade supermercadista atual. Para eles:

> O uso dessas tecnologias [notadamente código de barras e software de controle] apresenta três finalidades claras: agilidade na movimentação e armazenagem; maior controle do processo; redução de custo. Esses objetivos se alinham às condições competitivas estabelecidas. O objetivo de atender à necessidade de diversificação de produtos e maior concorrência, dado à estabilidade no mercado, determinam um alinhamento entre a finalidade no uso da tecnologia e os objetivos competitivos.

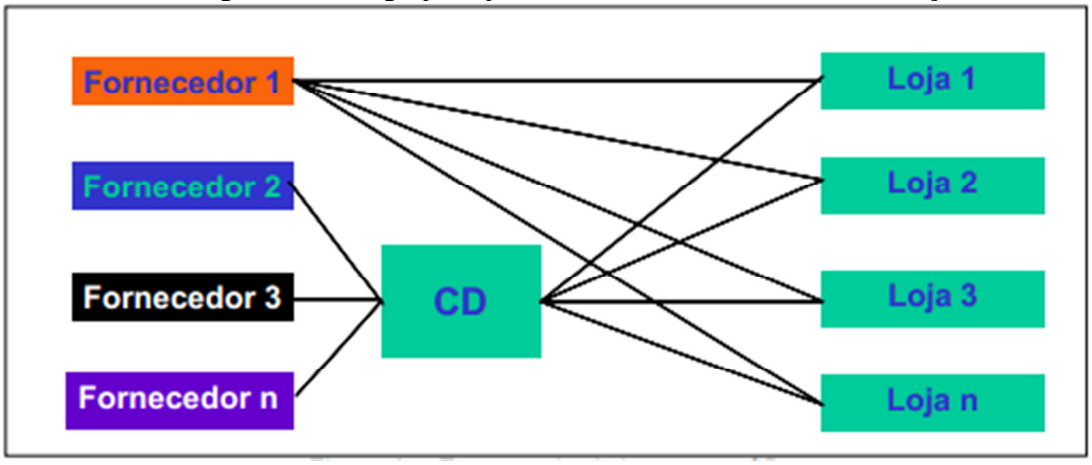
Para um relacionamento adequado entre as diferentes estruturas de um grupo, concentrando a armazenagem em centros de distribuição, é necessário o uso de modernos sistemas de comunicação. Um exemplo disso pode ser tomado a partir da aquisição, por parte da Companhia Sulamericana de Distribuição, de uma plataforma unificada de informação ao custo de R$ 700.000,00 em 2014. Com esta, pretendeu-se integrar, paulatinamente sob um mesmo padrão tecnológico, as comunicações do novo centro de distribuições, em Paiçandu (PR), da sede administrativa, em Maringá (PR), e de suas 45 lojas (CISCO, 2014, p. 30 - 32). Como as figuras 55 e 56 representam, a intermediação realizada pelo centro de distribuição reduz o contato direto entre fornecedor e loja, eximindo esta de uma série de papéis, notadamente cálculos dos estoques, os contatos para compra com os fornecedores e o armazenamento de produtos.

Figura 55: Estrutura logística de um grupo supermercadista sem centro de distribuição.



Fonte: Côrtes (2006, p. 45).

Figura 56: Estrutura logística de um grupo supermercadista com centro de distribuição.



Fonte: Côrtes (2006, p. 45).

Eficiência é um elemento imperativo para a concentração dos estoques em centros de distribuição. Eficiência nas relações de coleta das informações das lojas, que subsidiam a compra das mercadorias; eficiência na produção e transporte dos produtos até o CD; eficiência nas ações de armazenagem e processamento dos produtos; bem como eficiência nos processos de expedição e transporte até cada loja. Na atividade supermercadista, o centro de distribuição promove uma concentração dos estoques e reforça a tendência de concentração na aquisição das mercadorias. Assim, parte das responsabilidades do negócio é tirada das lojas e transferida a outras unidades da empresa[205], ainda que isto não exima a necessidade de manutenção de pequenos estoques desconcentrados em cada loja para maior rapidez e segurança na reposição de mercadorias e por conta do recebimento direto de alguns produtos, principalmente perecíveis e/ou de fornecedores locais, conforme verificado em trabalho de campo, como em uma loja P.A, em São José do Rio Preto (SP) e em um estabelecimento T.L, localizado na mesma cidade. Essa concentração operacional é, ao mesmo tempo, uma concentração das responsabilidades de gerenciamento da atividade e a contrapartida é a necessidade de melhorias qualitativas das relações comunicacionais e de transportes entre os três nós (fornecedor, centro de distribuição e lojas), buscando eficiência nas etapas que intermediam a produção de um item até sua exposição nas gôndolas dos estabelecimentos.

Conforme verificado por Sousa (2010), grupos que concentram os estoques por meio de centros de distribuição possuem potencialmente uma série de vantagens frente àqueles que os concentram em cada loja. As principais são: contato facilitado com fornecedores, com possibilidade de pagar menores preços nas negociações; mais rapidez no giro das mercadorias; melhor desempenho dos compradores da empresa; menor necessidade de dedicar parte da loja a estoques, abrindo espaço para a ampliação da área de vendas, com possibilidade de exposição de um maior portfólio de produtos; melhor consistência e rapidez no recebimento dos pedidos; e menor ocorrência de rupturas. Para o autor, essas melhorias permitem maior controle da distribuição e dos estoques, bem como do nível de serviço das lojas, além de sinalizar para uma potencial redução nos custos.

> A centralização da operação de distribuição geralmente implica na centralização da função de compras, permitindo ao varejista negociar de forma muito mais profissional e agressiva com os fornecedores e, consequentemente, possibilitar ganhos mais efetivos com compras. Além disso, dispensa os gerentes de lojas da responsabilidade da gestão das

[205] O repasse de responsabilidades logísticas, das lojas para outras estruturas intragrupo foi indicado por Souza; Jardim; Avelham (2008, P. 10) ao analisar o crescente uso da tecnologia da informação no controle da atividade supermercadista em supermercados de Maringá (PR). De acordo com os autores, tais responsabilidades eram cada vez mais repassadas ao centro de distribuição.

> compras, deixando-os somente com a função de gerenciamento local (SOUSA, 2010, p. 97).

De início, a concentração dos estoques possibilita melhores negociações com os fornecedores, permitindo a compra de volumes maiores em um número menor de negociações e com entrega em um único ponto. Mas essa ação também acresce gastos às empresas supermercadistas (CÔRTES, 2006, p. 105-117) para a produção e manutenção das estruturas e atividades responsáveis por armazenar e transportar a produção dos fornecedores às suas lojas. Apesar disso, sua adoção em peso pelos principais grupos supermercadistas do Brasil é um forte indicador de que, se a organização por meio de centros de distribuição não proporciona economia de recursos, no fim das contas, as demais vantagens são compensadoras.

Na década de 1990 a entrada de grandes empresas estruturadas em suas operações externas, como o Walmart, e a busca dos demais agentes consolidados pela adoção de diferentes procedimentos organizacionais, promoveu no ramo um crescente interesse por incremento de produtividade, na qual a questão logística[206] se destacou[207] (CALAZANS *apud* RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003, p. 6). Nesse sentido é que Xavier; Castillo (2011, p. 9 - 10), considerando a noção de Cadeia de Valor de Porter (1989) ressaltam o aperfeiçoamento das atividades logísticas como fundamental para ganhos de competitividade, bem como para o aumento da margem frente ao valor que os consumidores estão dispostos a pagar. Assim, não é apenas o aumento de eficácia nas operações internas ao negócio que acresce competitividade a uma empresa, mas de todas aquelas que com ela formam a *cadeia de valor*, incluso as operações logísticas mobilizadas em conjunto.

Assim, aprimoramentos logísticos visando a melhoria das relações intra e extra grupo, destacando-se aí a crescente adoção aos centros de distribuição, vêm ganhando importância na atividade supermercadista nos últimos anos, visto que a logística, entendida em toda a cadeia que liga a produção ao consumidor final, passou a ser tomada como vantagem competitiva pelos agentes econômicos. Qualquer benefício que possa ser obtido dela, em termos de economia ou de melhoria organizacional e no atendimento ao consumidor e que possa ser utilizada para fortalecer a empresa frente ao cenário concorrencial, deverá ser promovida.

[206] De acordo com Côrtes (2006, p.23), o conceito de logística nos dias atuais basicamente consiste "na coordenação de todas as atividades relacionadas à aquisição, movimentação e estocagem de materiais considerando os fluxos físico, informacional e financeiro, desde o fornecimento da matéria-prima até a venda (e pós-venda) do produto ou serviço ao consumidor final.

[207] Por sua vez, Silva (2008, p.165) destaca a derrubada da inflação na década de 1990 como uma orientadora de mudanças logísticas na atividade supermercadista, com a anulação da vantagem de comprar grandes volumes de produtos para valorização nos estoques. A partir de então, a gestão dos estoques foi aprimorada, sendo guiada por quantidades adequadas que suprissem a demanda das lojas.

Duas entrevistas obtidas para esta dissertação explicitam as evoluções ocorridas no campo da logística nos últimos anos. A primeira delas, com informações de L. H. S., gerente de uma unidade do grupo T. L., e que trabalhou durante 35 anos no Pão de Açúcar, relata as dificuldades logísticas como o maior problema do ramo supermercadista no passado.

> [O problema] Era mais logística; hoje a logística evoluiu muito, as empresas e os fornecedores estão mais qualificados, há uma logística melhor. Você pede hoje e o produto chega amanhã. Para você ter uma ideia, quando eu comecei, a gente fazia um pedido naqueles *Port Punch*, já viu? Era um cartão que você furava, acho que nem era da tua época. Eu tinha que ir lá na gôndola, linha, produto, pá pá pá, furava, depois pegava esse monte de cartão, colocava em um malote e mandava de Santos pra São Paulo. Eu tinha segunda quarta e sexta pra fazer o pedido, e, pra receber, depois de quatro dias, você imagina!

Essas características logísticas explicitam um extenso ciclo do pedido (tempo entre a sua emissão e a sua chegada à loja) e uma baixa integração por meio de tecnologias de informação e comunicação entre esferas intragrupo. Como resultado, a logística retratada era caracterizada por maior responsabilidade do gerente da unidade, maior necessidade de trabalho vivo para a execução de tarefas de controle de estoque e abastecimento da loja, além de sinalizar para a necessidade de maiores áreas dedicadas aos estoques, requeridas para contornar o problema do ciclo de pedido mais extenso. Essa lentidão na satisfação das demandas da loja pelas demais estruturas do grupo pode implicar em mais ocorrências de rupturas (quando ocorre a falta de um determinado produto na loja) e uma rotação mais lenta dos estoques adquiridos, imobilizando, por mais tempo, o capital da empresa.

Frisamos que essas características apontadas por L. H. S. eram referentes ao grupo Pão de Açúcar. Hoje, a logística é mais eficiente, mesmo para grupos com poderio econômico muito menor, como o Grupo T. L., que possui centros de distribuição em São José do Rio Preto (SP) e em Colina (SP)[208]. Segundo o entrevistado, quanto à persistência de problemas logísticos: "você pede hoje e amanhã está na sua loja. Tudo *online*".

Ainda que o processo logístico tenha se alterado profundamente com o passar dos anos, as formas em que estava envolvido permanecem, por vezes, cristalizadas. Um exemplo disso é o de uma loja da bandeira P.A, em São José do Rio Preto (SP). Tal loja foi fundada há

[208] O centro de distribuição de Colina (SP), cidade distante 107 quilômetros de São José do Rio Preto (SP), é responsável pelo envio de hortifrúti às lojas do grupo. Estes produtos são, em grande, parte adquiridos na Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais, CEAGESP, de São Paulo (SP), município distante 441 quilômetros de São José do Rio Preto (SP), demonstrando que o aumento da fluidez proporcionado pela melhoria nos processos logísticos pode proporcionar o reforço da centralidade da metrópole paulista, face uma possível desconcentração, que seria constatada com uma maior participação de fornecedores locais, atualmente responsáveis apenas por produtos como banana e folhagens.

aproximadamente 40 anos por uma rede supermercadista que em 2002 teve suas operações adquiridas pela empresa que hoje a conduz. No período em que esse estabelecimento foi planejado, era necessária a formação de estoques mais extensos em cada loja, indo ao encontro com as afirmações anteriores. De acordo com o Chefe de Operações da unidade, C. P., em entrevista a nós concedida em São José do Rio Preto (SP), atualmente na loja:

> A área de vendas é a mesma. Continua sendo a mesma. No Sé, usava-se muito mais o depósito por que as compras eram feitas aqui, de todos os fornecedores. Hoje não. Hoje todas as compras são centralizadas em São Paulo. O CD de distribuição faz a reposição nas lojas, isso automaticamente através do sistema. Um *software* que faz o pedido, a reposição de mercadoria... Então, é tudo *online*. [...] Antigamente, no Sé não. A pessoa comprava, então tinha que comprar em volume. Por isso, a necessidade de um espaço maior de armazenamento do produto. Hoje não precisa trabalhar com esse tanto de depósito.

Apesar de não haver necessidade de uma área dedicada aos estoques, como a constituída originalmente no estabelecimento, sua manutenção implica em menos espaço disponível à área de vendas e, consequentemente, menor diversidade de produtos exposta, bem como capacidade inferior de atendimento a clientes. Além disso, o relato de C.P acima apresentado reforça a passagem da responsabilidade do processo de compra e manutenção dos estoques da loja para instâncias hierarquicamente superiores, por meio de sistemas de informação e comunicação. A seguir, apresentamos as características mais importantes da inserção dos centros de distribuição na rede intragrupo das empresas supermercadistas com base no levantamento do banco de noticias.

5.5.1. O centro de distribuição como indicador da complexidade organizacional

Por possuir a função de abastecimento das lojas por meio dos estoques em grande concentrados nos centros de distribuição, tais estruturas acabam sendo, ao mesmo tempo, o suporte das operações existentes e das futuras pretendidas, bem como um fator limitante em termos de expansão das atividades, possuindo capacidade física para o atendimento de um determinado número de unidades, além de se mostrar como alternativa de racionalização eficiente para determinados raios de atuação, além dos quais perdem as vantagens originais. Além disso, levantamos a hipótese de que os centros de distribuição são indicadores da complexidade organizacional das empresas do ramo.

Consideramos que o avolumamento das operações e a produção de um maior número de lojas dispersas estimulem as empresas a adotarem esta estrutura de distribuição para a rede consolidada e pretendida. Essa ideia é compartilhada com Sousa (2010, p. 142) que considera,

para a realidade de Fortaleza (CE), que o principal fator que estimula o uso de um CD é a quantidade de lojas de uma rede e que, conforme a atividade possibilite ganhos de escala pelo volume de compras, tal estrutura passa a ser viável e seus gastos suportados.

Como as pequenas empresas supermercadistas locais são geralmente unilocalizadas, pouco capitalizadas e de pequena escala de comercialização, as mesmas dificilmente teriam condições e benefícios para adotar sozinhas um centro de distribuição. Outro argumento é o fato de que suas empresas vêm se unindo em redes horizontais, compartilhando armazéns para a distribuição de produtos para os associados. Já para as redes locais, que comumente possuem um número maior de lojas e maior difusão pelo espaço, essa estrutura costuma ser mais comum (GOMES, 2013), dessa forma, a construção de um primeiro centro de distribuição de uma empresa pode ser um indicativo de maior complexidade organizacional. Por último, para as ESAIs e ESARs, como as analisados neste trabalho, a estruturação com base em um ou vários centros de distribuição trata-se de uma regra a qual nenhuma delas foge atualmente.

Contudo, frisamos que a existência de centros de distribuição para a análise da complexidade organizacional da empresa deve ficar mais no plano indicativo do que como apontamento definitivo, vide o exemplo do Savegnago, que construiu seu centro de distribuição apenas em 2009[209], quando já contava com 19 lojas, mostrando que é possível uma rede crescer consideravelmente ao longo de várias décadas sem construir um CD, ainda que este caso parecesse se tratar de uma exceção.

Dessa forma, consideramos que, via de regra, as pequenas empresas do ramo não possuem centros de distribuição isoladamente; as redes locais, aos moldes do encontrado em Gomes (2013), tem grande possibilidade de tê-los e aquelas do topo do ramo tem praticamente uma necessidade de operar por meio deles. Embora as estruturas intragrupo das ESAIs e das ESARs se deem entorno de centros de distribuição, a trajetória que até o momento levou à consolidação da estrutura, geralmente entorno de apenas um deles para os grupos de atuação regional e de vários para as de atuação internacionalizada, merece ser detalhada.

Empresas como o Condor, conforme destacado por Hubner (2009), e o Angeloni, em Silva (2008), chegaram a possuir, no passado, conforme cresciam suas operações, mais de um centro de distribuição, contudo, de pequenas dimensões, localizados próximos uns dos outros

[209] Conforme Sebastião Edson Savegnago, diretor-superintendente da rede Savegnago, em entrevista para Folha de São Paulo (2009): "Os caminhões grandes, carretas, que antes descarregavam em todas as lojas, vão todos para o centro de distribuição. Depois, os produtos são fracionados e enviados, com caminhões próprios, para todas as nossas 19 lojas".

e, por vezes, especializados em diferentes produtos. Em 2006 ambas as redes inauguraram seus atuais centros de distribuição, concentrando apenas neles as operações de armazenagem. Deste fato é possível levantar hipóteses de que: os pequenos centros de distribuição construídos antigamente não foram planejados para o crescimento da rede em longo prazo, ou este superou as expectativas; que os menores recursos disponíveis até então não permitiam a construção de uma estrutura única do tipo; e/ou, também, que o aprimoramento do domínio das operações dos centros de distribuição colocou como imperativa às redes de atuação regional a necessidade de concentrar as operações de distribuição em apenas um CD recentemente, tal como a maioria das empresas do tipo analisadas no trabalho (Quadro 45).

Quadro 45: Quantidade de centros de distribuição das Empresas Supermercadistas de Atuação Internacionalizada (ESARs). 2014-2016[210].

Empresa supermercadista de atuação regional	Centros de distribuição
Companhia Zaffari Comércio & Indústria.	Sem informação
Irmãos Muffato & Companhia Ltda.	1
Condor Super Center Ltda.	1
Supermercados Bh Comércio de Alimentos Ltda.	3
Sonda Supermercados Exportação e Impoprtação Ltda.	1
SDB Comércio de Alimentos Ltda.	Sem informação
DMA Distribuidora S/A.	Sem informação
A. Angeloni & Companhia. Ltda.	1
Coop - Cooperativa de consumo.	1
Y.Yamada S/A Comércio e Indústria.	Sem informação
Savegnago Supermercados Ltda.	1
Lider Comércio e Indústria Ltda.	Sem informação
Multiformato Distribuidora S/A.	1
Comercial Zaragoza Importação e Exportação Ltda.	1
Companhia Sulamericana de Distribuição.	2
Carvalho & Fernandes Ltda.	1
Supermercados Bahamas Ltda.	1
Supermercado Zona Sul Ltda.	Sem informação
Giassi & Companhia Ltda.	1
Pague Menos Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	1
Supermercados Nordestão Ltda.	1

Fontes: ABRAS (2015c), Angeloni (2016b), APAS (2015), Bahamas (2016), Cidade Canção (2016), Condor (2016b), Economia SC (2014), Folha Ponte Nova (2016), Grupo Carvalho (2016b), Nordestão (2016b), Pague Menos (2016), Prefeitura de Lins (2016), Primeira Página (2016), Sonda Delivery (2016), Spani (2016b), Supermercado Moderno (2015d). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[210] A Companhia Sulamericana de Distribuição inaugurou um segundo centro de distribuição, em Lins (SP), em 2016. Tendo em vista que conforme Prefeitura de Lins (2016), tal prédio é apenas temporário, enquanto a empresa não constrói outra edificação específica para esta função e que tal notícia foi encontrada em prazo muito próximo da nossa defesa, não havendo tempo para as demais edições no texto e nas demais tabelas já produzidas nas quais o Grupo CSD é apontado como condutor de apenas um centro de distribuição, optamos por inserir tal informação apenas neste quadro, juntamente com as demais empresas regionais.

Se para as ESARs a estruturação entorno de apenas um CD tenha sido uma solução comum, para os grupos de atuação internacionalizada e com operações difundidas no território nacional a solução é oposta; ou seja, a instalação de vários centros e plataformas de distribuição pelo país, tanto é que o Carrefour conta com 17 deles no Brasil (CARREFOUR, 2015), o Walmart com 19 (WALMART, 2015) e o GPA com 56, sendo 19 apenas em sua divisão alimentar (GPA, 2014a). Costa (2004, p. 22-24) chamou a atenção para a crescente desconcentração dos centros de distribuição do GPA. Para ele:

> Percebe-se pelos dados acima que a preocupação e os investimentos no setor logístico são uma constante para garantir a expansão e diversidade do Pão de Açúcar. A novidade recente foi a descentralização dos depósitos que, para atender às lojas no Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul, estão localizados nas respectivas regiões, garantindo o abastecimento dos pontos de venda.

Essa desconcentração foi, segundo o autor supracitado, estimulada para o GPA no final da década de 1990. Atualmente, essa estrutura operacional organizada a partir de vários CDs vem incluindo a abertura de unidades para formatos específicos, como uma estrutura do tipo para supermercados de vizinhança, inaugurado em 2014 na Marginal Tietê, em São Paulo (SP). Antigamente, tais lojas eram abastecidas por quatro centros de distribuição voltados a super e hipermercados do grupo e com atuação segmentada por itens. Renato Giarola, diretor do modelo de proximidade do GPA, relata para Bouças (2014) uma considerável diminuição do número de entregas com este novo CD. Segundo ele: "Em uma semana, um minimercado recebe 20 entregas. Com a mudança, a loja passa a receber um caminhão por dia".

Em GPA (2014e), mais detalhes e vantagens desse centro de distribuição são apresentados, como as rotas especialmente desenhadas em traçados e períodos buscando respeitar as definições de zoneamento das cidades dos estabelecimentos, geralmente instalados em áreas centrais de grandes cidades[211], cargas previamente fracionadas, dentre outros, promovendo melhoria de 25% em produtividade, redução no custo de armazenamento e nos níveis de ruptura das lojas. Em GPA (2014e), Renato Giarola destaca a abrangência das alterações promovidas por esse novo CD. Segundo ele:

> Os planos de eficiência operacional e o aumento de competitividade dos formatos Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar se baseiam em um modelo de expansão rápido e sustentável. O novo CD chega para possibilitar

[211] Na notícia de ABRAS (2014a), em que constam as ações de levar as lojas de vizinhança ao Nordeste, é relatada a inauguração prévia de um novo centro de distribuição para o atendimento dessas lojas. Isso permite concluir que os benefícios de determinados formatos tendem a ser acentuados com a instalação de um CD adaptado.

> uma operação 100% ajustada ao formato, com ganhos de eficiência em toda a cadeia de suprimentos que vai desde o recebimento de mercadoria do fornecedor, passando pela armazenagem, picking/expedição, até o fluxo de processos internos na loja.

Algumas alternativas de distribuição vêm sendo experimentadas pelo GPA, sobretudo no aproveitamento de estruturas já consolidadas e na construção de lojas pensadas para a distribuição para outras unidades do grupo, como o uso de estabelecimentos Assaí Atacadista como minicentrais de distribuição para as demais unidades do GPA (GPA, 2014b, p.35) e de hipermercados como Unidades Logísticas Avançadas, ou seja, distribuindo mercadorias em supermercados de vizinhança, (GPA, 2014b, p. 25) garantindo rapidez e economia no seu abastecimento.

Dessa forma, identificamos duas formas de estruturação atuais majoritárias das empresas do topo do ramo supermercadista: a comumente adotada por empresas de atuação regional, geralmente centrada em apenas um grande centro de distribuição; e a das empresas com atuação internacionalizada, com o uso de vários CDs distribuídos em território nacional, por vezes focados em determinados formatos ou produtos, e que vêm sendo constantemente complementados de forma experimental por iniciativas que visam o uso de lojas como minicentrais de distribuição. A partir dos elementos levantados neste item do trabalho, apontamos que por parte das empresas supermercadistas, o crescimento das vendas, inclusive por meio de novas lojas, a diversificação nos formatos de atividade e/ou o aumento da extensão da rede intragrupo, com a ampliação da distância de instalação das lojas em relação ao centro de distribuição existente, promovem a necessidade de revisão da distribuição logística, podendo fundamentar a necessidade de aumento das estruturas de distribuição prévias ou até mesmo a construção de novos CDs.

5.5.2. Suporte e limitação das atividades pelos centros de distribuição

Os centros de distribuição são o sustentáculo que permite as operações isoladas de cada loja, pois é a partir deles que são realizadas as ações de abastecimento dos itens dispostos ao consumidor nas gôndolas. Contando com limites operacionais na movimentação de mercadorias e de área física, a primeira limitação imposta por um CD é quanto a sua capacidade de receber, estocar e distribuir produtos às lojas do grupo de que faz parte, limite este dentro do qual tal estrutura produz benefícios à sua empresa detentora. Quando a demanda das lojas supera esse teto e as unidades da empresa ainda estão dispostas em um raio no qual a atuação de tal centro de distribuição é facilitada, a primeira alternativa que se

apresenta é a sua ampliação, tanto é que, como representado nas imagens dos centros de distribuição do Grupo Angeloni em SILVA (2008, p. 121) e do Grupo CSD em Cisco (2014, p. 30), os CDs das grandes empresas supermercadistas são construídos em grandes terrenos, não raro, com porções anexas que permitem expansões futuras da área construída[212]. Norberto Colla, Diretor de Informática e Logística do Angeloni, em entrevista para Silva (2008), destaca a projeção futura dos centros de distribuição.

> A logística chegou a Rede Angeloni em 1998 e desde então evolui muito. A centralização da distribuição das mercadorias tem um papel importante na cadeia de abastecimento, pois possibilita que as lojas sejam abastecidas várias vezes durante o dia, eliminando assim a necessidade de manter estoque nas lojas (a loja só fica com estoque de segurança). Em 2006 com a construção de novo centro de distribuição, próprio em Porto Belo a empresa fortaleceu ainda mais a estratégia de crescimento com segurança em seus processos, pois este novo CD foi planejado para atender a demanda da empresa por um período de no mínimo cinco anos. A centralização em Porto Belo consumiu investimento da ordem de R$ 35 milhões e foram desativados 4 armazéns, centralizando todo o mix em Porto Belo. O CD atual tem uma área de 38.000 m2 de armazenagem, sendo 36 docas secas e 6 refrigeradas.

Essa citação acima permite observar uma ênfase no suporte da demanda existente e nas futuras de uma forma mais racional, incumbindo ao centro de distribuição um papel fundamental na estratégia de crescimento da empresa. Este papel é normalmente alicerçado em um planejamento de médio ou longo prazo, como exemplificado na fala de Pedro Lourenço, sócio-diretor dos Supermercados BH, que afirmou, para Laguardia (2015): "Com ele [terceiro centro de distribuição do grupo] vamos passar para uma capacidade total de 22 mil m². Aí dá pra sustentar a rede por mais uns cinco a dez anos pela frente".

Até mesmo processos de expansão futura de uma rede por meio da aquisição de concorrentes levam em conta a capacidade de atendimento de seus CDs. O caso da Companhia Sulamericana de Distribuição contou com a capacidade de extensão do abastecimento a partir do novo centro de distribuição do grupo para a aquisição do Amigão Supermercados. De acordo com a fala de Carlos Cardoso Tavares, em entrevista para Conexão Paraná (2014, grifo nosso):

> A compra do Amigão faz parte de um projeto de expansão do CSD, que tem como foco principal o centro-oeste de São Paulo, Sul de Mato Grosso do Sul

[212] Tal fato ocorreu para o centro de distribuição da rede Condor que, de acordo com Hubner (2009), foi inaugurado em 2006 com 30.000 metros quadrados construídos em uma área total de 100.000 metros quadrados. Já em 2008, em virtude do crescimento do número de lojas e da busca pela maior concentração dos produtos, o depósito passou por uma expansão que o ampliou para 45.000 metros quadrados.

> e Norte do Paraná. A expansão será viabilizada pela inauguração até o mês que vem deste CD que terá 30 mil metros quadrados de área construída.

Esse relato reforça a ideia de que os centros de distribuição viabilizam a dispersão das atividades de um grupo dentro de um raio de atuação otimizada, na qual é a sua capacidade de armazenamento que conta para a satisfação das necessidades do grupo. Outro apontamento do tipo é o de Ronaldo Iabrudi, presidente do GPA, ao anunciar a inauguração de um novo centro de distribuição em Suape (PE), em entrevista para ABRAS (2014a), que afirma: "O novo CD vai possibilitar não só abastecer a base de lojas que já temos lá, mas também sustentar a abertura de lojas de proximidade na região".

Chamamos também a atenção para o fato de que a criação de novos CDs pode ocorrer não apenas em áreas distantes daqueles já existentes para o atendimento de demandas longínquas. A abertura de novos centros de distribuição, inclusive especializados em formatos ou produtos, foi realizada várias vezes pelo GPA em São Paulo (SP), conforme relatado por GPA (2014e) e Costa (2004, p. 21), sinalizando que a concentração de grandes públicos consumidores pode justificar não apenas a criação de outros grandes CDs para o suprimento de tal demanda, mas, inclusive, sua especialização visando aperfeiçoar seu gerenciamento.

Conforme colocado neste item, a capacidade de atendimento de certo número de lojas é um limitante dos centros de distribuição. Com o crescimento das operações da empresa dentro da área de distribuição otimizada do CD existente, pode ser considerada a ampliação desta estrutura, caso haja espaço disponível, ou a construção de outros próximos, podendo ser empreendida a especialização em algum tipo de produto em cada uma delas.

Outra limitação dos centros de distribuição é que eles possuem um raio de ação otimizado para o abastecimento das lojas, e é operando dentro deste que o mesmo oferece vantagens à sua empresa proprietária. Com o paulatino aumento da distância entre esta estrutura e as lojas para as quais direciona os produtos dos fornecedores, o CD vai perdendo os benefícios de seu uso, até um ponto em que os inconvenientes para a distribuição tornam-se maiores, dificultando ou inviabilizando a expansão da empresa supermercadista na instalação de novos estabelecimentos. A fala de Sebastião Edson Savegnago, em entrevista para Frias (2014), explicita a ideia de um limite de distância no qual os centros de distribuição mantém-se vantajosos, pois, sobre a abertura de lojas em Rio Claro (SP) e Araras (SP), o mesmo afirma que: "São cidades onde ainda não operamos, mas que ficam dentro da nossa área logística". A fala do Diretor-Presidente do CSD, Carlos Cardoso Tavares, em entrevista para Faustino (2014) quando tal grupo adquiriu o Amigão Supermercados também aponta neste sentido. Segundo ele: “Nossa ideia é continuar crescendo nas regiões onde já atuamos:

Sul do Mato Grosso do Sul, Norte do Paraná e Oeste de São Paulo. Para ir mais longe, a dificuldade é logística, pois passa a fugir do alcance de nosso CD e o custo se eleva". No nosso entendimento, estas afirmações expressam que o suporte do crescimento das atividades de uma empresa, inclusive sua extensão por mais municípios, é calcada na logística constituída.

Além de expressar a busca pelo crescimento nas regiões que já possuem atuação consolidada, característica marcante das ESARs, tal fala também reforça que o centro de distribuição possui um alcance no qual suas operações são otimizadas e que além deste os custos aumentam, tornando desinteressante a expansão das atividades. Para a averiguação de como a distância tomada a partir dos centros de distribuição influenciam na dispersão das lojas, elaboramos o Quadro 46, em que constam os municípios nos quais algumas ESARs possuem seus CDs, bem como os mercados mais distantes em que possuem lojas.

Quadro 46: Municípios com lojas mais distantes do centro de distribuição das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015.

Grupo	Município em que se localiza o centro de distribuição	Município mais distante com lojas	População (2013)	Distância entre os municípios (KM)
Irmãos Muffato & Cia Ltda	Cambé (PR)	Foz do Iguaçú (PR)	263.508	495
Condor Super Center Ltda	Curitiba (PR)	Maringá (PR)	385.753	425
A. Angeloni & Cia Ltda	Porto Belo (SC)	Maringá (PR)	385.753	674
Savegnago Superm. Ltda	Ribeirão Preto (SP)	Rio Claro (SP)	196.821	162
Companhia Sul. de Distribuição	Paiçandu (PR)	Fernandópolis (SP)	67.543	483
Média				447,8

Fonte: Sítios institucionais; IBGE (2013) e Distância cidades (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como observável no Quadro 46, o grupo com menor distância entre o centro de distribuição e as lojas é o Savegnago, com um máximo de 162 quilômetros, contando entre Ribeirão Preto (SP) e Rio Claro (SP), e a maior é do Angeloni, com operações distantes 674 quilômetros de seu centro de distribuição, localizado em Porto Belo (SC). Contudo, como a média expressa e os dados dos grupos Muffato, Condor e CSD reforçam, o raio mais comum para as operações de um centro de distribuição do ramo supermercadista das ESARs tomadas é de aproximadamente 500 quilômetros. Ressaltamos que quase todos os CDs e lojas desses grupos encontram-se no Paraná, Santa Catarina e São Paulo, com exceção de uma loja do CSD em Dourados (MS), ou seja, em porções dotadas de considerável densidade viária e comunicacional. Para uma melhor averiguação da relação entre a proximidade do CD e a

dispersão das lojas, elaboramos o Quadro 47, onde consta a quantidade de lojas destes cinco grupos, considerados em faixas de distância dos respectivos centros de distribuição.

Quadro 47: Distância entre os municípios das lojas e do centro de distribuição de empresas supermercadistas de atuação regional. 2015.

Grupo	Distância (KM)						Total
	0 - 50	51 - 100	101 - 200	200 - 300	300-400	Acima de 400	
Irmãos Muffato & Cia Ltda	11	3	4	3	15	8	44
Condor Super Center Ltda	27	3	6	0	2	2	40
A. Angeloni & Cia Ltda	4	6	8	7	0	2	27
Savegnago Superm. Ltda	17	12	6	0	0	0	35
Companhia Sul. de Distribuição	18	7	5	2	11	2	45
Total	77	31	29	12	28	14	191
		%					
Irmãos Muffato & Cia Ltda	25,00	6,82	9,09	6,82	34,09	18,18	100,00
Condor Super Center Ltda	67,50	7,50	15,00	0,00	5,00	5,00	100,00
A. Angeloni & Cia Ltda	14,81	22,22	29,63	25,93	0,00	7,41	100,00
Savegnago Superm. Ltda	48,57	34,29	17,14	0,00	0,00	0,00	100,00
Companhia Sul. de Distribuição	40,00	15,56	11,11	4,44	24,44	4,44	100,00
Total	40,31	16,23	15,18	6,28	14,66	7,33	100,00

Fonte: Sítios institucionais (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

De acordo com o representado no Quadro 47, grande parte das lojas das ESARs analisadas (40,31%) está localizada em mercados a, no máximo, 50 quilômetros do munícipio em que se localiza o centro de distribuição, mais da metade das operações analisadas (56,54%) estão circunscritas em um raio de até 100 quilômetros e 72,72% delas a até 200 quilômetros. Essa constatação nos permite afirmar que quanto maior é a distância dos centros de distribuição, via de regra, mais rarefeitas as lojas e menor é a possibilidade de que um grupo expanda as suas operações[213], contudo, pode ser observada uma "quebra" na faixa entre 300 a 400 quilômetros, com mais que o dobro de lojas da faixa imediatamente anterior. Isso se dá por dois motivos: O primeiro deles é que nove das onze lojas do CSD que se encontram nessa faixa, são lojas recém-adquiridas do Amigão Supermercados, e o segundo se dá pelas ações do grupo Muffato, que possui a maior parte de suas lojas (52,27%) localizadas a mais de 300 quilômetros de distância de seu centro de distribuição.

Quanto às lojas do Amigão Supermercados adquiridas pelo CSD, consideramos que, ainda que a empresa adquirente tenha incorporado a lógica locacional cristalizada de tais lojas

[213] Até para as redes horizontais o raio de abrangência do centro de distribuição é uma questão importante, tanto é que, segundo Belissa (2014), um dos requisitos almejados pela Central de Compras do Alto São Francisco (CASF) na busca por novos associados é que os mesmos estejam dentro de uma distância de 150 quilômetros de Divinópolis (MG), o que facilita o seu acesso ao CD.

à rede intragrupo que vinha constituindo até então, caracterizada quase exclusivamente por possuir poucas lojas com distância superior a 300 quilômetros do CD, só o fez por considera-las adequadas às suas lógicas organizacionais e locacionais prévias e pretendidas, assim, ponderamos o papel dessas novas lojas na rede historicamente constituída no grupo.

Já o Super Muffato se destaca por dois motivos: por estender sua rede em vários sentidos, tendo os extremos, Foz do Iguaçu (PR) e São José do Rio Preto (SP), distantes 856 quilômetros entre si e por instalar um grande número de lojas em municípios distantes de seu centro de distribuição. Apesar de São José do Rio Preto (SP) possuir apenas um estabelecimento atualmente, as operações que o grupo Muffato tem nela podem crescer consideravelmente, caso a sua pretensão de instalar seu segundo CD nessa localidade se confirme, visto que as declarações de Ederson Muffato para Mirella (2015), no lançamento da obra da primeira loja do Super Muffato, naquele município, são de que: "Esse projeto está em gestação há anos, desde 2002. Sempre foi nosso objetivo vir para Rio Preto e colocar aqui nosso centro de distribuição no Estado. A cidade foi escolhida por ser um polo, ter uma economia forte".

No entanto, esses apontamentos não se sobrepõem ao fato de que quase todos os grupos analisados possuem lojas a mais de 300 quilômetros de seu centro de distribuição. Por isso mesmo, consideramos que essa distância não é impeditiva para a distribuição a partir de um CD único. Além disso, com exceção da Companhia Sulamericana de Distribuição, que possui sua atividade mais distante em Fernandópolis (SP), para todas as demais empresas, o seu raio máximo é atingido ou em municípios com considerável contingente populacional, como Foz do Iguaçu (PR) e Rio Claro (SP), algumas das quais, cidades médias, como Maringá (PR).

Os grupos Angeloni e Condor têm suas lojas mais distantes em Maringá (PR), mas também operam em Londrina (PR), mercado que dista respectivamente 635 quilômetros e 386 quilômetros dos municípios em que tem instalados seus centros de distribuição, além do que essas duas localidades estão entre as mais populosas das quais esses grupos possuem atividades. Sendo assim, outras questões surgem, como: Quais são os municípios com lojas localizados a mais de 300 quilômetros daqueles em que se localizam os CDs? Sendo os super/hipermercados provavelmente mais vinculados à população interna do que da região polarizada (subitens 6.4.2 e 6.4.3), confirmaríamos a ideia de que uma população elevada é atrativa a tais empresas, mesmo que seus CDs estejam distantes?

Assim como Londrina (PR) e Maringá (PR) estão nos extremos da rede constituída pelo Condor e pelo Angeloni, sentido norte, municípios como Curitiba, Foz do Iguaçu, São José dos Pinhais, no Paraná, e São José do Rio Preto, em São Paulo, estão no extremo da rede constituída pelo Super Muffato, (Item 4.1.4) a mais de 300 quilômetros de distância de seu centro de distribuição. Todas eles possuem mais de 250.000 habitantes[214] e quase todos, um considerável número de lojas em operação ou planos de expansão em breve, constatação esta que reforça a ideia de que os grupos supermercadistas estendam o raio de abrangência de seu centro de distribuição para atingir especificamente localidades que, apesar de distantes, contam com grandes populações.

Em relação ao Angeloni, o fato de que antes de Londrina (PR) e Maringá (PR), distantes mais de 600 quilômetros de seu CD, o mercado mais longínquo atendido seja Lages (SC), distante 274 quilômetros de Porto Belo (SC) e que no Paraná, com exceção dessas duas localidades, o grupo só possua lojas em Curitiba, ainda relativamente próxima a porção leste de Santa Catarina em que dispõe a maioria de suas atividades, reforça a ideia de que a extensão de sua rede perpassa os municípios de menor porte para atingir propositalmente as duas cidades médias norte paranaenses (Figura 30, página 240). Para o Condor a situação é semelhante, já que concentra 90% de suas lojas em um raio de até 200 quilômetros do centro de distribuição localizado em Curitiba (PR), mas estende sua rede intragrupo até Maringá (PR), Londrina (PR) e Apucarana (PR); enquanto o Savegnago trata-se do grupo com operações menos dispersas na rede urbana, sendo todas elas contidas em um raio de até 200 quilômetros.

O CSD, por sua vez, desconsideradas as lojas recém-adquiridas do Amigão Supermercados, já possuía algumas poucas lojas em localidades longínquas, como Dourados (MS), Araçatuba (SP) e Birigui (SP), mas, ao contrário dos demais grupos, suas operações, inclusive as adquiridas recentemente, foram estendidas rumo a municípios de menor porte populacional. Lembramos que dentre os grupos analisados, as lojas do CSD são as de menor área de venda média, estando instaladas em alguns mercados de menor tamanho.

Em linhas gerais, concluímos até agora que, apesar de ser mais rara a existência de lojas conforme o afastamento do centro de distribuição, o fator distância não é um entrave definitivo, ao menos até as faixas entre 300 a 600 quilômetros, visto que quase todos os grupos aqui estudados possuem lojas instaladas em municípios que se localizam entre estas

[214] Contudo, outras localidades de menor população, como Araçatuba (SP), Paranaguá (PR) e Toledo (PR), que fazem parte da rede intragrupo do Muffato, estão localizadas a mais de 300 quilômetros de distância do centro de distribuição.

distâncias de seus centros de distribuição. Estes mercados mais distantes, são em grande parte aqueles de maior população no qual as ESARs aqui analisadas atuam, destacando-se cidades médias, como Cascavel (PR), Londrina (PR), Maringá (PR) e São José do Rio Preto (SP), e capitais, como Curitiba (PR). Por outro lado, isso também mostra que a extensão das operações da atividade supermercadista passa a ser cada vez mais seletiva na rede urbana no que envolve o critério populacional, conforme aumentam as distâncias dos centros de distribuição.

Por outro lado, se em um primeiro momento algumas lojas são abertas distantes do CD original, isso não significa que elas permanecerão sendo abastecidas por ele. A fala de Pedro Joanir Zonta, presidente do Condor, em entrevista para Rios (2013), expressa que a instalação prévia de algumas lojas distantes do centro de distribuição pode ser um indicativo da possibilidade da abertura de um novo CD próximo a elas, pois, comentando sobre a região Norte do Paraná, onde o grupo possui atualmente quatro lojas, Zonta afirma que: "Quando alcançarmos seis, sete lojas na região será viável um CD no local".

Ou seja, apesar de ser possível a instalação de um número reduzido de lojas em localização distante do centro de distribuição, o crescimento das atividades em localidades distantes tende a tornar viável economicamente a abertura de um novo CD para o seu abastecimento. Mais do que isso, como essas estruturas são pensadas em médio/longo prazo, elas podem vir a ser a ponta de lança para uma ampliação ainda maior (e mais distante do centro de distribuição original) das ações de certo grupo. Como todas as empresas aqui analisadas possuem apenas um centro de distribuição, tal afirmação ainda reside no plano hipotético.

Resumindo, em um primeiro momento, o centro de distribuição permite o abastecimento das lojas próximas, que são majoritárias, mas também a extensão da rede intragrupo, sobretudo no sentido de localidades com consideráveis níveis populacionais. No entanto, até mesmo o interesse por tais municípios é restringido dentro de determinadas distâncias do CD, além dos quais a empresa não amplia suas operações, exceto com a abertura de um novo centro de distribuição. A partir de certa quantidade de lojas pré-instaladas, em um mercado distante do centro de distribuição consolidado, constitui-se a viabilidade para a construção e operação de um novo CD, com o qual o grupo pode se lançar a expandir sua topologia frente uma nova região mais distante.

5.6. Considerações referentes ao capítulo

Com base nestes expostos, entendemos que a rede intragrupo da atividade supermercadista de grande porte é composta basicamente por três nós em que se manifestam sua divisão do trabalho, a lembrar: centros de administração, centros de distribuição e lojas, que possuem papel bem definido e geralmente exclusivo. Ainda que as últimas sejam o principal instrumento de comercialização das mercadorias e de interação do capital comercial com o consumidor, marcando a atividade fim do negócio, suas ações não se dão independentes das estruturas logística e de administração descontínuas no espaço, de onde vêm as mercadorias a serem revendidas e as principais diretrizes a serem aplicadas na condução dos negócios, sendo unidas umas as outras por extensas redes de comunicação e fluxos de produtos.

Os três principais tipos de loja hoje observáveis no Brasil representam o desenvolvimento histórico do setor e simbolizam as táticas adotadas pelos agentes comerciais para acompanhar as mudanças da demanda, expandindo, assim, a base de clientes e situações de consumo contempladas, seguindo as diferentes conjunturas econômicas e a evolução da difusão de instrumentos técnicos frente à clientela. Apesar de surgidas em momentos históricos diferentes e das distintas situações em que se encontram atualmente (ascensão, estagnação ou decadência) e de que, porventura, concorram entre si, a complementariedade operacional entre formatos, fundamentada principalmente nas suas distintas características operacionais, motes de atratividade e inserção na rede e no espaço urbano são a principal razão da existência da estruturação dos grandes grupos do ramo entorno de operações multiformato.

Nos supermercados de vizinhança reside a disputa mais direta entre os pequenos grupos supermercadistas locais, geralmente restritos ao formato, e as grandes empresas do ramo, sobretudo as ESAIs multiformato e algumas ESARs neles especializadas, que nos últimos anos vem expandindo rapidamente seu número de lojas do tipo graças a suas amplas capacidades de investimentos junto ao baixo custo de produção dessas lojas. Estes estabelecimentos se caracterizam pelas pequenas dimensões, fato este que lhes é vantajoso por permitir uma maior pulverização no espaço urbano e a sua inserção em uma quantidade maior de imóveis, inclusive em áreas valorizadas e de maior centralidade, facilitando seu funcionamento próximo aos locais de trabalho e residência da clientela. Por outro lado, o menor tamanho os limita na capacidade de estocar, expor e comercializar produtos, resultando numa mais baixa escala de venda e, consequentemente, dificultando a diluição dos custos por

metro quadrado. Assim, se os supermercados de vizinhança são os mais cômodos para as compras, eles tendem a perder na variedade e nos preços, fazendo com que sua operação seja otimizada na complementação do abastecimento do consumidor, caso este possua acesso a outros formatos.

Os super/hipermercados são o formato da maioria das lojas das empresas do topo do ramo supermercadista, sendo aquele no qual possuem mais experiência. Suas operações possuem extensas área total e de venda, sendo comumente ambientes confortáveis para as compras e com o oferecimento de mais serviços, inclusive com lojas de apoio de outros ramos, bem como a exposição de grandes portfólios de produtos, adequados a uma gama extensa de demandas distintas. Com custos de produção e operação maiores, referentes ao próprio tamanho do estabelecimento, este formato requer e possui capacidade de atender uma clientela mais ampla, sendo inserida comumente em porções de maior centralidade e junto a vias de hierarquização mais elevada, o que tende a produzir alcances espaciais mais extensos. Tais fatos, somado ao seu potencial menor preço em relação aos supermercados de vizinhança, lhes garantiu-lhes, historicamente, uma função destacada para as compras de abastecimento e reposição do consumidor final.

Os atacados de autosserviço vêm ampliando a função de distribuição das grandes empresas do ramo supermercadista e ao serem incorporadas/criadas, permitiram seu avanço sobre o escopo atacadista, abarcando consumidores intermediários, inclusive pequenos supermercados e finais de maior consumo. Embora ainda sejam relativamente fiéis do ponto de vista das mudanças no serviço originalmente proposto, este modelo de loja cada vez mais se abre ao consumidor final, assimilando também uma função de abastecimento próxima aos super/hipermercados, ainda que respondendo com a vantagem de economia garantida por meio do despojamento das instalações e do serviço oferecido, bem como por conta do menor portfólio de produtos, restrito a itens de maior rotatividade. Como a economia é potencializada quanto maior forem as quantidades adquiridas, Os atacados de autosserviço são propícios a grandes compras, fato este que justifica deslocamentos maiores por parte de seus compradores.

Os parágrafos anteriores mostram que os motes de atratividade e os tipos de demandas abarcadas pelos diferentes formatos de loja são bastante distintos. Sendo assim, ainda que por vezes os formatos sejam concorrentes entre si, as diferenças entre eles parecem justificar a

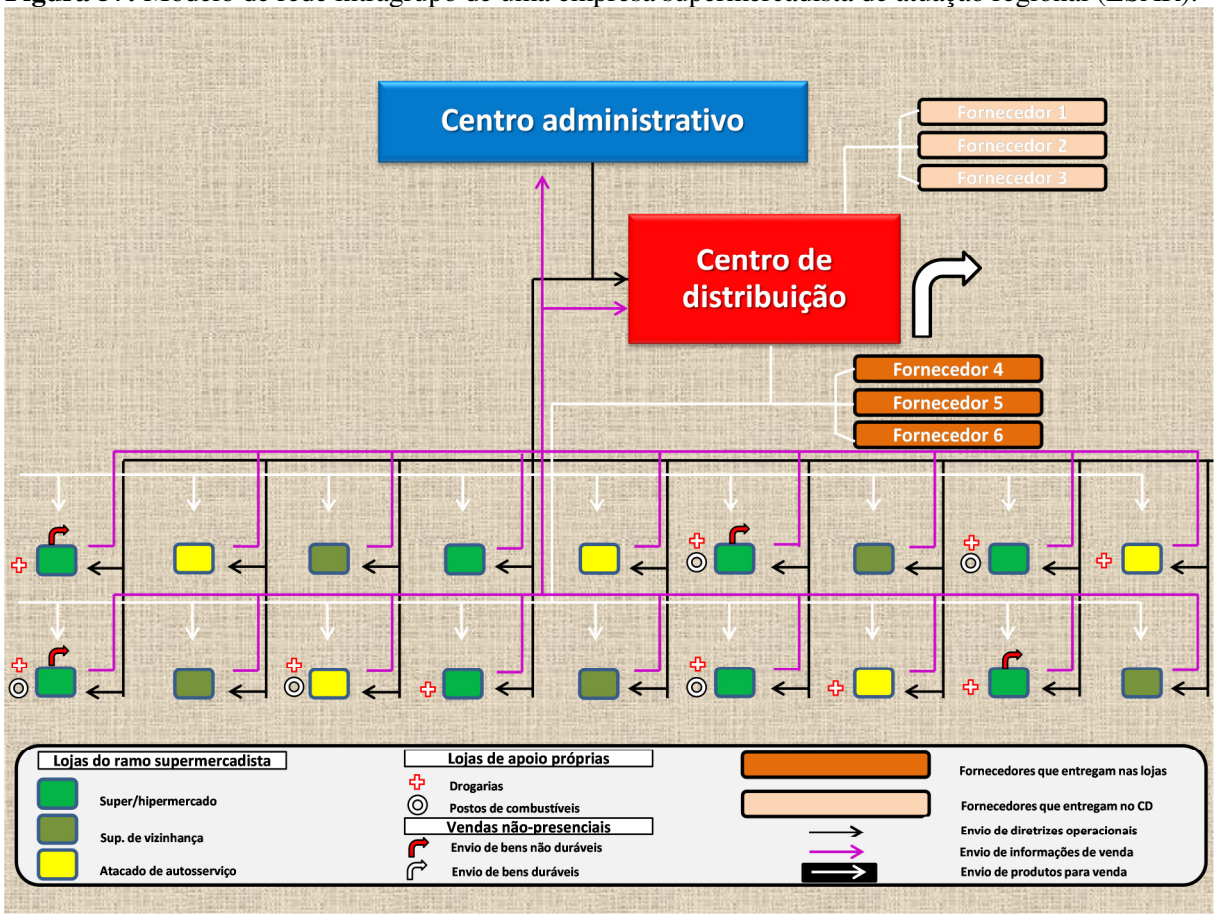
adoção dos três modelos de loja por parte das grandes empresas supermercadistas[215]. No entanto, a estruturação multiformato não é a mesma para as ESAIs e para as ESARs. Enquanto as primeiras geralmente possuem extensas ações em cada um dos formatos, é pequeno o número de empresas regionais que realiza a condução de mais de um modelo de estabelecimento, sobretudo, com uma quantidade significativa de lojas em cada um. Parte disso deve-se às menores capacidades de investimento destas empresas, bem como ao fato de que seus super/hipermercados continuam com bom desempenho, estimulando-as a continuar inaugurando lojas neste formato. Além desta, outra diferença importante entre as empresas internacionalizadas e as grandes empresas regionais é quanto a estruturação da rede intragrupo ao redor de centros de distribuição.

Conforme nossa proposição, os centros de distribuição são indicadores da complexidade organizacional do negócio supermercadista. Enquanto as redes internacionalizadas, de maior dispersão no território nacional, possuem múltiplas estruturas do tipo, capazes de abastecer seus dispersos nós comerciais, as empresas regionais contam geralmente com apenas um CD, de grande capacidade. Como apresentado, tais estruturas proporcionam simplificação e economia às operações multilojas, redistribuindo funções administrativas, comerciais e logísticas em âmbito intra e extragrupo, também condicionando a expansão das empresas do ramo que, ao adota-las, ficam por eles limitadas para expandir sua rede intragrupo por conta da capacidade de abastecimento e pelos custos de transporte das mercadorias entre o centro de distribuição e as unidades comerciais.

Além da estruturação multiformato e espacialmente consolidada entorno de centros de distribuição, lembramos, como apresentado no Capítulo 5, que a atual grande atividade supermercadista é cada vez mais relacionada ao atendimento multicanal, tanto com ações presenciais, quanto virtuais (telefone e *internet*), bem como pela ampliação das ações das empresas do ramo, cada vez menos exclusivamente supermercadistas. Neste sentido, é crescente a entrada de tais agentes em outros negócios, notadamente de cunho comercial e de serviços, em ramos que complementem as vendas realizadas por seus supermercados dentro dos preceitos do "*one stop shop*", a exemplo dos postos de combustíveis e drogarias, como desenvolvemos no Item 3.5.2. Com base nas ações multiformato, multicanais e com a intrusão em outras atividades comerciais, apresentamos, na Figura 57, a estrutura básica de uma típica empresa supermercadista de grande porte da atualidade, com atuação em âmbito regional.

[215] Ressaltamos que a estruturação multiformato deve ser entendida de forma complementar à questão da multicanalidade nas vendas e das ações das empresas supermercadistas em outros ramos comerciais e de serviços, que também tiveram avanços significativos no período recente, como apontado no Item 3.5.2.

Figura 57: Modelo de rede intragrupo de uma empresa supermercadista de atuação regional (ESAR).



Fonte: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Na Figura 57 apresentamos um modelo de estrutura intragrupo hipotética de uma empresa regional de grande porte do ramo estudado. Com aproximadamente duas dezenas de lojas, a maioria de suas ações concentra-se em super/hipermercados, ainda que os outros formatos, notadamente os atacados de autosserviço, venham desempenhando recentemente um papel chave em seu crescimento. Dentre os fluxos intragrupo, ressaltamos a posição subordinada das lojas frente à estrutura adotada comumente por empresas como as analisadas, recebendo as diretrizes operacionais e parte dos produtos para a venda, respectivamente dos centros administrativos e de distribuição, enviando-lhes, posteriormente, informações das vendas realizadas para a continuidade do fluxo comercial. Além disso, como é comum às empresas do tipo, as vendas virtuais de produtos não duráveis são apresentadas como remetidas a partir de algumas lojas incumbidas da função, enquanto as vendas não presenciais de produtos duráveis são encaminhadas pelo centro de distribuição. Por último, apontamos a presença de drogarias e postos de combustíveis anexo às lojas de maior porte.

Frisamos que, por conta da maior simplicidade, optamos por representar as ações de uma empresa regional no organograma proposto. Para que nosso leitor tenha em mente as operações de uma típica empresa internacionalizada com operação no país, o mesmo deve, basicamente, multiplicar o número de lojas, centros de distribuição e adicionar as divisões administrativas regionais e internacionais que existam. Além disso, como tal esquema se refere a uma situação hipotética na qual buscamos contemplar o máximo de situações distintas, análises específicas sobre uma ou outra empresa devem contemplar a necessidade de exclusão ou adição de operações conforme as estruturas operadas por cada uma em relação no esquema básico proposto.

Referências bibliográficas do capítulo

CANT, Mike; Van Scheers, Louise. Analyzing the cash and carry wholesaler's Right of existence in the distribution channel. **Problems and Perspectives. In Management**. Sumy. P. 116-127, 2005. Disponível em: <http://www.businessperspectives. org/journals_free/ppm/2005/PPM_EN_2005_04_Sheers.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2015.

CISCO. Renovação tecnológica marca nova era em rede varejista. **Cisco Live**, São Paulo, v.1, n.14, p. 30-32, 2014.

CORRÊA, Filipe Toscano de Brito Simões. **Confiança e relações interorganizacionais em redes locais: um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicaçõesnas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê**. 2005. 151 fls. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

CÔRTES. Alexandre de Freitas. **Sistemas de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista**. 2006. 136 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.

COSTA, Armando João Dalla. **A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do pão de açúcar**. Cadernos da escola de negócios da Unibrasil. Curitiba, v.1, n. 2, p. 65-84, jan-jun. 2004.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987. 197 p.

DELLOITE. **Global Powers of Retailing 2015**. Londres: Delloite, 2015. 44 p.

DIA%. **Franquia Dia%.** Dia%. [S.l]: 2014. 15 p.

E-BIT. **Relatório Webshoppers 2014**. 30.ed. São Paulo: E-Bit, 2014. 52 p.

GOMES, Vinicius Biazotto**. A coexistência dos circuitos da economia urbana do setor supermercadista em Londrina (PR)**. 2013. 200 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

_____. A questão escalar e a conformidade espacial do circuito superior supermercadista no Brasil contemporâneo. In: III Simpósio Internacional Cidades Médias, n.1, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do: III Simpósio Internacional Cidades Médias**: 2015. P. 1 - 20.

_____; OLIVEIRA, Edilson Luis. Panorama do setor supermercadista em Londrina (PR) na perspectiva da teoria dos circuitos da economia urbana. **Formação (Online).** Presidente Prudente, v. 2, n. 21, p. 95-118, 2014.

GPA. **Apresentação corporativa**. GPA. São Paulo: 2014a. 28 p.

_____. **Relatório anual e de sustentabilidade 2013**. GPA. São Paulo: 2014b. 115 p.

HILÁRIO. Wagner. O autosserviço em seus vários formatos. 2011. **SuperHiper**, São Paulo, v.1, n. 410, p. 37 - 51. Jul. 2011.

HOLLANDER. Stanley. The Wheel of retailing. **Journal of Marketing**. Chicago, p. 37-42, jul. 1960.

HUBNER, Ricardo. **Na intimidade do sucesso**. Curitiba: Edição Ricardo Hubner, 2009. 268 p.

IBGE - **Indicadores IBGE** - Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor IPCA INPC. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 22p.

IHY. Mauro Takeo. **Gerenciamento do abastecimento de mercadorias utilizando a reposição automática de estoques**. Dissertação (Mestrado em administração) 2006 - Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006.

KIYOHARA, Jefferson Hiroyoshi. Entendendo o cash and carry e o clube de compras - retrato brasileiro. In: **X Seminários de administração - FEA USP**, 5, 2001, São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/MKT/Entendendo%20o%20Cash%20an%20Carry%20e%20o%20Clube%20de%20Campras.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

KNOKE, William. O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos: Confrontos e contrastes. **Revista de Administração de** Empresas. Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p. 91–103, out–dez. 1963.

LAZZARINI. João Carlos. **Definição do sortimento-profundidade nos supermercados brasileiros: influência nas vendas e critérios utilizados**. 2012. 255 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012.

PINTAUDI, Silvana Maria. **Os supermercados na grande São Paulo - contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles**. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga; PIZZOLATO. Nélio Domingues. Centros de distribuição: Armazenagem estratégica. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, n. 23, Ouro Preto. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. p. 1-8.

SANTOS, Milton. **O Espaço Dividido**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2004. 433 p.

SILVA. Silvio Lummertz. **Estratégias empresariais**: O caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 216 fls. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SOUSA. Esdras de Carvalho. **A influência do centro de distribuição no desempenho logístico de supermercados no município de Fortaleza**: Um estudo multicasos. 2010. 155 p. Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2010.

SOUZA. José Paulo de; JARDIM. Gabriela Faresin; AVELHAM, Bruna Liria. Logística em supermercados: Teoria e aplicação. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, n 28, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: ENEPEG, 2008. p. 1-13.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo: Publicar, v. 46, n. 551, abr. 2015c.

TUON, Fabrisyo; MOISÉS, Marlon; MINADEO, Roberto. **ATACAREJO: tendência que veio para ficar ou mero modismo?**. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2582.pdf>. Acesso em: 13. mai. 2015.

TURCO. Denise. Oportunidades por atacado. **Supervarejo**, p. 28-35, jul. 2010.

XAVIER, Marcos; CASTILLO, Ricardo. A reprodução do atacado distribuidor como um elo entre os dois circuitos da economia urbana no Brasil. **GEOUSP**, São Paulo, n. 29, p. 3-17, 2011.

ZABOT. Milene. **Processo de formulação de estratégia: Estudo de caso junto a duas grandes empresas do ramo varejista**. Dissertação (Mestrado em administração). 2003 - Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet*

ABAD. **Ranking ABAD, o mais completo retrato do segmento atacadista distribuidor brasileiro**. 2015. Disponível em: <http://www.abad.com.br/ds_ranking.php>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Especial ranking ABAD 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.abadnews.com.br/newsn.php?codigo=1112593>. Acesso em: 18 nov. 2016.

ABRAS. **Wal-Mart inicia expansão da rede de "atacarejo" Maxxi pela Bahia**. 2008. Disponível em: <https://abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=1259>. Acesso em: 14 mai. 2015.

_____. **Ruptura: inimigo invisível das vendas**. 2011. Disponível em: <http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de capa/?materia =3476>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **A escalada das 500 maiores do setor**. 2013a. Disponível em: <http://www.abrasnet. com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Acesso em: 25 mai 2013.

_____. **GPA vai levar minimercados ao Nordeste**. 2014a. Disponível em: <http:// www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=48180>. Acesso em 26 mai. 2015.

_____. **Hipermercados buscam nova identidade**. 2014b. Disponível em: <http://www. abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=48012>. Acesso em: 31 jan. 2016.

_____. **Super nosso terá fábrica de marca própria**. 2015c. Disponível em: <http://www .abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=52823>. Acesso em: 18. nov. 2016.

_____. **Recessão torna consumidor final maior cliente do atacarejo**. 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=56033>. Acesso em: 09 mai. 2016.

ANGELONI. **Unidades**. 2016b. Disponívem em: <http://www.angeloni.co m.br/grupoangeloni/unidades>. Acesso em: 18 nov. 2016.

APAS. **Coop amplia capacidade do centro de distribuição**. 2015. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/coop-amplia-capacidade-do-centro-de-distribuicao/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

ASCAR. Antônio Carlos. **Parabéns, são 50 anos de vida**. 2013. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultimaedicao/internacional/?materia=900 3>. Acesso em: 05 abr. 2015.

ASSUREL. **Quem somos**. 2015. Disponível em: <http://www.assurel.com.br/site/quem-somos.php>. Acesso em: 04 abr. 2015.

ATACADÃO. **História**. 2015. Disponível em: <http://www.atacadao.com.br/historia>. Acesso em: 02. Abr. 2015.

AYRES. Marcus. **Com investimento de R$ 35 milhões, rede Assaí inaugura loja em maringá**. 2013. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/maringa/com-investimento-de-r-35-milhoes-rede-assai-inaugura-loja-em-maringa-08acnsx8cuyszbzrrt6otrosu>. Acesso em: 13 abr. 2015.

BACOCCINA, Denise. **Atacadistas concentram forças no auto-serviço**. Estado de São Paulo, São Paulo, 27 set. 1999. Economia, p. 29.

BAHAMAS. **Nossos departamentos**. 2016. Disponível em: <http://www.bahamas.com.br/Conteudos.aspx?Categoria=Nossos%20Departamentos>. Acesso em: 18 nov. 2016.

BALDOCCHI, Gabriel. **Consumidor final ganha força em lojas de atacado**. 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/804683-consumidor-final-ganha-forca-em-lojas-de-atacado.shtml>. Acesso em: 02 abr. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Calculadora do cidadão**. 2015. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?calculadora>. Acesso em: 16 mai. 2015.

BELISSA. Thaíne. **Central de compras ganha força no Centro-Oeste**. 2014. Disponível em: <http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=central_de_compras_ganha_forca_no_centro-oeste&id=144450>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BORTOLIN, Nelson. **Walmart vai investir R$ 42,5 mi em Londrina**. 2012. Disponível em: <http://www.folhaweb.com.br/?id_folha=2-1--804-20130507>. Acesso em: 15 Mar. 2015.

BOUÇAS. Cibelle. **Pão de Açúcar tem logística nova para lojas compactas**. 2014. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3740416/pao-de-acucar-tem-logistica-nova-para-lojas-compactas>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BRUNO. Luciana. **Atacarejo cresce com consumidor pressionado por crise econômica**. 2015. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKCN0R22I920150902?sp=true>. Acesso em: 09 mai. 2016.

CAMACHO, Karen. **Pão de Açúcar planeja ampliar rede assai**, comprada por R$ 208 mi. 2007. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/wal-mart-adquire-supermercados-da-rede-sonae-no-brasil-9tgp2eyb8zwstntnxg5jofz2m>. Acesso em: 28 mar. 2015.

CARREFOUR. **Carrefour lança projeto para otimizar suas propriedades no Brasil**. 2014a. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/imprensa/releases/carrefour-lanca-projeto-para-otimizar-suas-propriedades-no-brasil>. Acesso em: 31 jan. 2016.

_____. **Grupo Carrefour lança Supeco, formato inédito de atacarejo de conveniência**. 2014b. Disponível em: <https://www.carrefour.co m.br/imprensa/grupo-carrefour-lanca-supeco-formato-inedito-de-atacarejo-de-conveniencia/>. Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Localizador de lojas**. 2015. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/nossas-marcas/localizador-de-lojas/>. Acesso em: 20 mai. 2015.

CHIARA. Márcia de. **Atacarejo cresce mais que o dobro do varejo**. 2013. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,atacarejo-cresce-mais-que-o-dobro-do-varejo,152280e>. Acesso em: 09 mai. 2016.

_____, Marcia De. **A estratégia do Roldão na guerra do atacarejo**. 2014a. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-estrategia-do-roldao-na-guerra-do-atacarejo-imp-,1603700>. Acesso em: 09 Mar. 2014.

_____. **Atacado está dividido**. 2014b. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=48136>. Acesso em: 09 mai. 2015.

_____. **Para crescer, redes apostam nos "mercadinhos"**. 2015a. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,para-crescer-redes-apostam-nos-mercadinhos-imp-,1624768>. Acesso em: 07 abr. 2015.

_____. **Atacarejos ultrapassam pela primeira vez hipermercados em número de lojas**. 2015b. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,atacarejos-ultrapassam-pela-primeira-vez-hipermercados-em-numero-de-lojas-imp-,1679915>. Acesso em: 09 mai. 2016.

_____. **Atacarejos ultrapassam pela primeira vez hipermercados em número de lojas**. 2015. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,atacarejos-ultrapassam-pela-primeira-vez-hipermercados-em-numero-de-lojas-imp-,1679915> Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Com a crise, ricos vão às compras no 'atacarejo**'. 2016a. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,com-a-crise--ricos-vao-as-comprasno-atacarejo,10000048341>. Acesso em: 09 mai. 2016.

_____. **Grupo Zaffari investe R$ 35 milhões no segundo hipermercado em São Paulo**. 2016b. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,grupo-zaffari-investe-r-35-milhoes-no-segundo-hipermercado-em-sao-paulo,10000065133>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CIDADE CANÇÃO. **Cidade Canção**. 2016. Disponível em: <http://www.cidadecancao.com/page.aspx?Id=17&Idnoticia=25>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CONDOR. **Condor rompe fronteiras e inaugura hiper de R$ 50 milhões em Joinville. 2016a**. Disponível em: <http://www.condor.com.br/imprensa/noticias/condor_rompe_fronteiras_e_inaugura_hiper_de_r_50_milhoes_em_joinville>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CONDOR. **Institucional**. 2016b. Disponível em: <http://www.condor.com.br/institucional/nossa_historia>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CONEXÃO PARANÁ. **Entrevista** - Presidente do CSD confirma expansão em S. Paulo. 2014. Disponível em: <http://www.glup.com.br/noticia/entrevista_presidente_do_csd_confirma_expansao_em_s_paulo/6225>. Acesso em: 21 mai. 2015.

CURY, Anay; RODRIGUES, Matheus. **Inflação oficial fica em 10,67% em 2015, a maior desde 2002**. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/inflacao-oficial-fica-em-1067-em-2015.html>. Acesso em: 18 nov. 2016.

DELIVERY EXTRA. **Formas e taxas de entrega**. 2015. Disponível em: <http://chk.deliveryextra.com.br/address/showcaseDelivery>. Acesso em: 11 mai. 2015.

DELIVERY PÃO DE AÇÚCAR. **Formas e taxas de entrega**. 2015. Disponível em: <https://chk.paodeacucar.com.br/address/showcaseDelivery>. Acesso em: 10 mai. 2015.

DIA%. **Sobre o DIA**. 2015. Disponível em: <http://www.dia.com.br/o-dia/index.php>. Acesso em: 06 Mar. 2015.

DISTÂNCIA CIDADES. **Distância entre cidades**. 2015. Disponível em: <http://distanciacidades.com/>. Acesso em: 25 mai. 2015.

ECONOMIA SC. **Giassi Supermercados completa 54 anos**. 2014. Disponível em: <http://economiasc.com.br/giassi-supermercados-completa-54-anos/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

ÉPOCA. **Carrefour anuncia suspensão de seu e-commerce**. 2012. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/12/carrefour-anuncia-suspensao-de-seu-e-commerce.html>. Acesso em: 04 mai. 2015.

ESTADO DE SÃO PAULO. **Carrefour compra Atacadão por R$ 2,27 bilhões**. 2007a. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,carrefour-compra-atacadao-por-r-2-27-bilhoes,20070423p21216>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **GBarbosa compra Mercantil Rodrigues, de Salvador (BA)**. 2007b. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,gbarbosa-compra-mercantil-rodrigues-de-salvador-ba,82962>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Em capitais, grupo aposta em lojas para classes A e B**. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,em-capitais-grupo-aposta-em-lojas-para-classes-a-e-b-imp-,1516648>. Acesso em: 04 Mar. 2015.

FARABOTTI. Cyntia. **Atacado tem preço menor, mas pouco prazo**. 2001. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/tudo/ct1803200101.htm>. Acesso em: 21 abr. 2015.

FAUSTINO. Rafael. **CSD eleva faturamento em 30% com aquisição**. 2014. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/csd-eleva-faturamento-em-30perc-com-aquisicao>. Acesso em: 19 mai. 2015.

FERNANDES. Daniela; MATTOS. Adriana. **Casino tem queda no lucro de 70,5% em 2014**. 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3913852/gpa-reestrutura-extra-e-lanca-medidas-para-pao-de-acucar>. Acesso em: 16 Mar. 2015.

FERNANDES. Fátima. **Desemprego e inflação impulsionam os atacarejos**. 2016. Disponível em: <http://www.dcomercio.com.br/categoria/negocios/desemprego_e_inflacao_impulsionam_os_atacarejos>. Acesso em: 09. mai. 2016.

FRIAS. Maria Cristina. **Prateleira Paulista**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/190327-incorporadora-tera-r-300-milhoes-em-projetos-no-interior-de-sao-paulo.shtml>. Acesso em: 22 mai. 2015.

FOLHA DA REGIÃO. **Supermercado Champion abre as portas em Birigui**. 2001. Disponível em: <http://www.folhadaregiao.com.br/jornal/2001/08/23/econ02.php?PHPSESSID=cdf24ac 7d37d00c19220adc5f82f5665>. Acesso em: 18 nov. 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Savegnago Inaugura hoje centro de distribuição "inteligente" em Ribeirão**. 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/paywall/signupcolunista.s

html?http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/ri2009200906.htm>. Acessp em: 23 fev. 2016.

FOLHA DE PONTE NOVA. **Supermercados BH já selecionaram seu pessoal para trabalhar em PN**. 2016. Disponível em: <http://www.folha.jor.br/vs/pt/pg_materia/?m=13645>. Acesso em: 18 nov. 2016.

G1. **Hipermercado é inaugurado após 16 meses de embargo em Caminas**. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2012/09/hipermercado-sera-inaugurado-apos-16-meses-de-embargo-em-campinas.html>. Acesso em: 18 nov. 2016.

GAZETA DO POVO. **Wal-Mart adquire supermermercados da rede Sonae no Brasil**. 2005. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/wal-mart-adquire-supermercados-da-rede-sonae-no-brasil-9tgp2eyb8zwstntnxg5jofz2m>. Acesso em: 28 mar. 2015.

GIRO NEWS. **Atacadão Ribeirão Preto**. 2009. Disponível em: <http://www.gironews.com/redes-shopping/atacadao-ribeirao-preto-5526/>. Acesso em: 18 abr. 2015.

GOOGLE STREET VIEW. **Street View**. 2015. Disponível em: <https://www.google.com/maps/views/streetview?hl=pt-BR&gl=br>. Acesso em: dias variados.

GONTIJO, Vanessa. **Varejo continua investindo**. 2015. Disponível em: <http://www.otempo.com.br/capa/economia/varejo-continua-investindo-1.1013293>. Acesso em: 07 abr. 2015.

GPA. **Extra inaugura dois novos Supermercados na Baixada Santista**. 2010. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.com/extra-inaugura-dois-novos-supermercados-na-baixada-santista/>. Acesso em: 04. Abr. 2015.

_____. **Assaí atacadista inaugura primeira loja em Londrina**. 2014c. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/assai-atacadista-inaugura-primeira-loja-em-londrina/>. Acesso em: 16 abr. 2015.

_____. **Extra inaugura novo hipermercado na capital paulista**. 2014d. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/extra-inaugura-um-novo-hipermercado-na-capital-paulista/ >. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **GPA inaugura Centro de Distribuição Exclusivo para formato de proximidade**. 2014e. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.com/gpa-inaugura-centro-de-distribuicao-exclusivo-para-formato-de-proximidade/>. Acesso em: 05 Mar. 2015.

_____. **Minuto Pão de Açúcar inaugura em São Paulo**. 2014f. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.com/minuto-pao-de-acucar-inaugura-em-sao-paulo/>. Acesso em: 04 abr. 2015.

_____. **Minuto Pão de Açúcar Inaugura em Sorocaba**. 2014g. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.com/minuto-pao-de-acucar-inaugura-em-sorocaba/>. Acesso em: 02 abr.2015.

_____. **Assaí Atacadista inaugura loja em São José dos Campos**. 2015a. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/assai-atacadista-inaugura-loja-em-sao-jose-dos-campos/>. Acesso em: 02 mai. 2015.

_____. **Assaí Atacadista inaugura loja em Vitória da Conquista**. 2015b. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/assai-atacadista-inaugura-loja-em-vitoria-da-conquista/>. Acesso em: 07 mai. 2015.

_____. **GPA lança formato de proximidade no** Nordeste. 2015c. Disponível em: <http://imprensa.gpabr.net/gpa-lanca-formato-de-proximidade-no-nordeste/>. Acesso em: 25 mai. 2015.

GRUPO CARVALHO. **Colaboladores do centro de distribuição do carvalho participam do programa de integração**. 2016b. Disponível em: <http://www.grupocarvalho.com.br/detalhe-noticia/49/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

GOUVEA. Marcos Cesar. **Atacadão investe R$ 40 mi na 2ª loja em Londrina**. 2014. Disponível em: <http://www.jornaldelondrina.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1519546&tit=Atacadao-investe-R-40-mi-na-2-loja-em-Londrina>. Acesso em: 15 abr. 2015.

HISSA. Sheila. **Em reconstrução na França, hipermercados continuam fortes no Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ponto-de-Venda/Em-reconstrucao-na-Franca%2C-hipermercados-continuam-fortes-no-Brasil-22312.html>. Acesso em: 16 Mar. 2015.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 25 mai. 2015.

IG. **Supermercados começam a encolher no país**. 2010. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/supermercados-comecam-a-145encolher146-no-pais/n1237590289333.html>. Acesso em: 09 mai. 2016.

INFONET. **Wal-Mart inaugura o 1º supermercado TodoDia em SE**. 2009. Disponível em: <http://www.infonet.com.br/noticias/economia//ler.asp?id=87564>. Acesso em: 18 nov. 2016.

KANNO, Mario; PATU, Gusttavo. **Quatro décadas de inflação no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/infograficos/2014/06/84319-quatro-decadas-de-inflacao-no-brasil.shtml>. Acesso em: 30 Mar. 2015.

LAGUARDIA. Helenice. **Supermercados BH vai abrir mais 29 lojas em três anos**. 2015. Disponível em: <http://www.otempo.com.br/capa/economia/supermercados-bh-vai-abrir-mais-29-lojas-em-tr%C3%AAs-anos-1.999078>. Acesso em: 19 mai. 2015.

MAGNABOSCO, André; PETRY, Rodrigo. **Pão de Açúcar compra os 40% restantes da rede Assaí**. 2009. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pao-de-acucar-compra-os-40-restantes-da-rede-assai,401300>. Acesso em: 11 mai. 2015.

MARQUES. Jéssyca. **Rede atacadista promete atender a região Norte**. 2014. Disponível em: <http://blogs.diariodonordeste.com.br/zonanorte/sobral_/rede-atacadista-promete-atender-a-regiao-norte/>. Acesso em: 04 mai. 2015.

MARTINEZ. Chris. **Wal-Mart, Pão de Açúcar e Carrefour estão na reta final pelo Atacadão**. 2009. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/508779/wal-mart-pao-de-acucar-e-carrefour-estao-na-reta-final-pelo-atacadao>. Acesso em: 12 abr. 2015.

MATTOS, Adriana. **Carrefour põe marca Champion em lojas**. 2000. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1910200029.htm>. Acesso em: 05 abr. 2015.

_____. **Dia tem novo modelo de loja no Brasil**. 2014a. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3751894/dia-tem-novo-modelo-de-loja-no-brasil>. Acesso em: 06 Abr. 2015.

_____. **Grupo Pão de Açúcar projeta aumento de 6% ao ano em área de vendas**. 2014b. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3809922/grupo-pao-de-acucar-projeta-aumento-de-6-ao-ano-em-area-de-vendas>. Acesso em: 04 Mar. 2014.

_____. **GPA vai investir até R$ 2 bi em 2015**. 2014c. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3762804/gpa-vai-investir-ate-r-2-bi-em2015#ixzz3I0YmqZoP>. Acesso em: 08 Mar. 2015.

_____. **GPA aposta em mais ofertas e mídia para recuperar vendas no Extra**. 2015a. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3913852/gpa-reestrutura-extra-e-lanca-medidas-para-pao-de-acucar>. Acesso em: 07 mai. 2015.

_____. **GPA reestrutura Extra e lança medidas para Pão de Açúcar.** 2015b. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3913852/gpa-reestrutura-extra-e-lanca-medidas-para-pao-de-acucar>. Acesso em: 10 Abr. 2015.

MAXXI. **Sobre o Maxxi**. 2015. Disponível em: <https://www.maxxiatacado.com.br/site/sobre-o-maxxi>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MIRELLA, Liza. **Muffato vai gerar 400 empregos em Rio Preto**. 2015. Disponível em: <http://www.diarioweb.com.br/novoportal/noticias/Economia/232453,Muffato+vai+gerar+400+empregos+em+Rio+Preto.aspx>. Acesso em: 02 Abr. 2015.

MORITA. Alessandra. **Risco às vendas do atacarejo?.** 2014. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/risco-as-vendas-do-atacarejo>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. **O atacarejo se sustenta no longo prazo?** 2016. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/o-avanco-do-atacarejo-se-sustenta-no-longo-prazo>. Acesso em: 09 mai. 2015.

MUELLER. Renato. **Receita do Atacadão supera R$ 23 bi**. 2015. Disponível em: <http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/estrategia/item/10963-receita-do-atacadao-supera-r-23-bi-em-2014>. Acesso em: 23 fev. 2016.

NAKAGAWA. Fernando. **Brasil tem maior receita por loja do Carrefour**. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,brasil-tem-maior-receita-por-loja-do-carrefour,178961e>. Acesso em: 07 Mar. 2015.

NEWTRADE. **Cencosud inaugura loja de atacarejo em Salvador**. 2016. Disponível em: <http://newtrade.com.br/cencosud-inaugura-loja-de-atacarejo-em-salvador/>. Acesso em: 09 mai. 2016.

NORDESTÃO. **Lojas**. 2016b. Disponível em: <http://www.nordestao.com.br/nossas-lojas/centro-administrativo-e-logistico/10/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

O GLOBO. **Vendas de redes com preços de atacado crescem até 22%**. 2015. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/negocios/vendas-de-redes-com-precos-de-atacado-crescem-ate-22-17908997>. Acesso em: 18 nov. 2016.

OSCAR. Naiana. **Atacarejo muda e ganha espaço no GPA**. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,atacarejo-muda-e-ganha-espaco-no-gpa-imp-,1516663>. Acesso em: 19 abr. 2014.

PAULA. Lana de. **Futuro promissor para o atacarejo**. 2014. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Negocios/Futuro-promissor-para-o-atacarejo-23710.html>. Acesso em: 04 mai. 2015.

PAGUE MENOS. **Loja 14** - Centro de distribuição. 2016. Disponível em: <http://www.supermercadospaguemenos.com.br/loja14.html>. Acesso em: 18 nov. 2016.

PRIMEIRA PAGINA. **Savegnago inaugura terceira loja em São Carlos**. 2016. Disponível em: <http://www.jornalpp.com.br/cidades/item/108284-savegnago-inaugura-terceira-loja-em-sao-carlos>. Acesso em: 18. nov. 2016.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. 2016. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 18 nov. 2016.

RIBEIRO, Erica. **Redes investem no serviço de entregas**. 2015. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-01-07/redes-de-supermercado-investem-no-servico-de-entregas.html>. Acesso em: 09 mai. 2015.

RIOS. Cristina. **Condor investe R$ 500 milhões e entra em SC**. 2013. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/condor-investe-r-500-milhoes-e-entra-em-sc-33pkfq21aev2xs8tsgdmli15a>. Acesso em: 22 mai. 2015.

ROLLI. Claudia. **Atacarejo investe em sofisticação para atrair classe alta**. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/03/1432729-atacarejo-investe-em-sofisticacao-para-atrair-classe-alta.shtml>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SALGADO. Aline. **Atacarejos do país apresentam crescimento na onda da inflação alta**. 2015. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2015-06-30/atacarejos-do-pais-apresentam-crescimento-na-onda-da-inflacao-alta.html>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SANTOS, Elizangela. **Assaí atacadista inaugura loja em Juazeiro do Norte**. 2013. Disponível em: <http://blogs.diariodonordeste.com.br/cariri/economia/assai-atacadista-inaugura-loja-em-juazeiro-do-norte/>. Acesso em: 03 abr. 2015.

SARAIVA. Raone. **Famílias recorrem a atacados para driblar inflação**. 2015. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/familias-recorrem-a-atacados-para-driblar-inflacao-1.1291756>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SCHELLER, Fernando; SCARAMUZZO, Mônica. **Hipermercados buscam uma nova identidade**. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,hipermercados-buscam-uma-nova-identidade-imp-,1600355>. Acesso em: 01 Abr. 2015.

SEBRAE. **Mercados de vizinhança ganham força no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mercados-de-vizinhanca-ganham-forca-no-brasil,d4f48c6b6d199410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SILVESTRINI, Adriana. **Carrefour cria CD exclusivo para bandeira Express**. 2014a. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Carrefour-cria-CD-exclusivo-para-bandeira-Express-24569.html>. Acesso em: 07 abr. 2015.

_____. **Mais Brasil no Carrefour**. 2014b. Disponível: <http://www.sm.com.br/Editorias/Entrevista/Mais-Brasil-no-Carrefour-24986.html>. Acesso em: 06 abr. 2015.

SKYSCRAPERCITY. **Shopping Jardim Pamplona**. 2014. Disponível em: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1755677&page=1>. Acesso em: 31 jan. 2016.

SONDA DELIVERY. **Sobre**. 2016. Disponível em: <http://www.sondadelivery.com.br/delivery.aspx/pagina/sobre>. Acesso em: 18 nov. 2016.

SOUSA, Viviane. **Atacarejo foi o canal com maior avanço de vendas em 2014**. 2015a. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Atacarejo-foi-o-canal-com-maior-avanco-de-vendas-em-2014-26152.html>. Acesso em: 10 Abr. 2015.>. Acesso em: 11 Abr. 2015.

_____. **Savegnago quer faturar mais de R$ 2 bi neste ano**. 2015b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Savegnago-quer-faturar-mais-de-R%24-2-bi-neste-ano-25714.html>. Acesso em: 02 mai. 2015.

_____. **Busca por preço baixo prejudicou super e hiper em 2015**. 2016. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/busca-por-preco-baixo-prejudicou-super-e-hiper-em-2015>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SOUZA, Dayanne. **Carrefour adota modelo de lojas tipo Express**. 2014. Disponível em: <exame.abril.com.br/negocios/noticias/carrefour-adota-modelo-de-lojas-tipo-express>. Acesso em: 05 abr. 2015.

SPANI. **Quem somos**. 2016b. disponível em: <http://www.spani.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 18 nov. 2016.

SUPER MUFFATO. **Delivery Super Muffato**. 2015. Disponível em: <https://www.muffatosupermercados.com.br/>. Acesso em: 09 mai. 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. **Extra inaugura delivery de Alimentos em São Paulo**. 2012. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/extra-inaugura-delivery-de-alimentos-em-sao-paulo>. Acesso em: 06 mai. 2015.

_____. **Hipermercados se recuperam e crescem em bens não duráveis**. 2013. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/hipermercados-se-recuperam-e-crescem-13perc-em-bens-nao-duraveis>. Acesso em: 19 abr. 2015.

_____. **Após conflito atacarejos se unem e criam nova associação**. 2014a. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Apos-conflito,-atacarejos-se-unem-e-criam-nova-associacao-25440.html>. Acesso em: 11 mai. 2015.

_____. **Minuto Pão de Açúcar chega ao interior de SP**. 2014b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Minuto-Pao-de-Acucar-chega-ao-interior-de-SP-25315.html>. Acesso em: 05 abr. 2015.

_____. **Rede Savegnago inicia operação de comércio eletrônico**. 2014c. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Rede-Savegnago-inicia-operacao-de-comercio-eletronico-25195.html>. Acesso em: 04 mai. 2015.

_____. **Pão de Açúcar dobra número de lojas físicas para retirada de compras online**. 2015a. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/pao-de-acucar-dobra-numero-de-lojas-fisicas-para-retirada-de-compras-online>. Acesso em: 10. Jun. 2015.

_____. **Ranking 2015 formato**. 2015b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Portal /Principal/arquivos/Revista/174/upload/SM_201504_lowres.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2015.

_____. **Super Muffato inaugura primeira loja em São José do Rio Preto**. 2015d. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/super-muffato-inaugura-primeira-loja-em-rio-preto>. Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. **Queda na renda do consumidor favorece crescimento de atacarejos**. 2015. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/queda-na-renda-do-consumidor-favorece-crescimento-de-atacarejos>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Atacarejo muda para atender consumidores finais**. 2016a. Disponível em: <http://www.sm.com.br/detalhe/atacarejo-muda-para-atender-consumidores-finais>. Acesso em: 09 mai. 2016.

_____. **Koch entra no formato de cash & carry**. 2016b. Disponível em: <http://www.sm .com.br/detalhe/koch-entra-no-formato-cash-carry>. Acesso em: 09 mai. 2016.

_____. **Ranking de supermercados**. 2016b. Disponível em: <http://www.sm.com.br/ ranking-de-supermercados>. Acesso em: 18 nov. 2016.

UOL. **Sancionada lei que aumenta limite de faturamento para entrar no Simples**. 2016. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/10/27/temer-assina-lei-que-sobe-teto-para-pequena-empresa-aderir-ao-supersimples.htm>. Acesso em: 28 nov. 2016.

VALOR. **Atacadão é exportado para a Espanha em versão "mini"**. 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3976144/atacadao-e-exportado-para-espanha-em-versao-mini>. Acesso em: 02 Abr. 2015.

WALMART. **Logística**. 2015. Disponível em: <http://www.walmartbrasil .com.br/sobre-o-walmart/logistica/>. Acesso em: 19 mai. 2015.

YAZBEK, AC. **Supermercados, mercearias e distribuidoras compram e revendem**. 2011. Disponível em: <http://www.gironews.com/cash-carry/supermercados-mercearias-e-distribuidoras-compram-e-revendem-9669/>. Acesso em: 02 abr. 2015./.

6. A INSERÇÃO ESPACIAL DIFERENCIADA DOS FORMATOS DA GRANDE ATIVIDADE SUPERMERCADISTA E A REDE URBANA BRASILEIRA NA CONTEMPORANEIDADE

Em se tratando da grande atividade supermercadista, um dos primeiros elementos que vem a tona na análise dos agentes nela enquadrados é que suas ações possuem conformação reticular, ou seja, funcionam com base em estruturas espacias aparentemente descontínuas, mas dotadas de conexões intensas, materiais e imateriais e coordenadas de modo centralizado, expondo, no plano do território, uma centralização espacial que associa-se à centralização econômica e de gestão. No caso de empresas como as deste trabalho, dois elementos se elevam à primeira vista: 1) suas operações são inseridas no espaço como os nós dessa rede e; 2) tais operações estão dispersas pelo território nacional, eventualmente, com concentrações regionais, mas operando com grande seletividade espacial, como já pudemos demonstrar nos tópicos 3.4.1.2.1 e 3.4.1.2.2.

Essa lógica locacional, comandada desde um centro na rede, considera, portanto, uma questão anterior à escolha do "ponto" de seus estabelecimentos na escala intraurbana. Trata-se da definição dos municípios que receberão suas operações, privilegiando aqueles dotados de características entendidas como adequadas aos propósitos de uma nova loja. Assim, a rede conformada por essas operações econômicas tanto apropria-se, quanto reforça os nós da rede urbana. Especificamente para a atividade varejista, Parente (2003, p. 8) aponta que:

> A localização é uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente de outras decisões do Marketing Mix (tais como preço, mix de produtos, promoção, apresentação ou pessoal) que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada. Uma decisão de localização inadequada significa uma enorme desvantagem competitiva para um varejista, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

Tendo em vista a importância da questão locacional e da necessidade prévia de que a dimensão da rede urbana componha os projetos de expansão das grandes empresas do ramo, tendo-a como condição para a divisão territorial do trabalho, como bem pontua Corrêa (1988, p.112), neste capítulo buscamos entender a disposição da grande atividade supermercadista, em seus variados formatos na rede urbana brasileira, tanto considerando as empresas internacionalizadas quanto aquelas regionais. Como colocado no Capítulo 6, os formatos de loja possuem amplas diferenças nas características dos estabelecimentos (área total e de vendas, *mix* de produtos e estoque), em custos e preços (custo de abertura, mão de obra, nível de preços e *ticket* médio) e relações espaciais e de abastecimento do consumidor (papel no

abastecimento, alcance espacial e quesitos de atratividade) que, em nossa hipótese, mostram-os mais adequados a inserções diferenciadas na rede urbana para a obtenção de retornos máximos às empresas que os detém.

A hipótese que desde o início do projeto da dissertação guiou o nosso interesse para a construção deste capítulo é a de que os grupos do topo concorrencial do ramo supermercadista possuem inserções específicas na rede urbana para os diferentes formatos de loja sob sua condução (supermercados de vizinhança, super/hipermercados e atacados de autosserviço) de acordo com diferentes lógicas locacionais. De um lado, tal hipótese se fundamenta no fato de que qualquer empresa enfrenta limitações que interferem na quantidade de lojas que a mesma pode comandar, bem como na distância na qual seus nós serão dispostos em sua rede intragrupo. Neste sentido é presente a necessidade de que suas operações sejam instaladas privilegiando determinados mercados, em detrimento de outros, de menor retorno sobre o investimento. De outro lado, os diferentes formatos de loja são dotados de distintas características operacionais, de relações espaciais e funções perante o abastecimento do consumidor, como já contextualizado ao longo do Capítulo 5. Estes dois fatores, nos suscitou a ideia de que cada modelo de estabelecimento tivesse uma lógica locacional específica, a partir da qual, suas empresas detentoras visassem extrair o máximo de lucro deles.

O primeiro dado eleito para a análise desta hipótese foi o de **população estimada** dos mercados que tem lojas do ramo, tomando o ano de 2013 como referência (IBGE, 2013). No entanto, como o tamanho demográfico não está diretamente relacionado às possibilidades econômicas ou à capacidade de consumo de uma dada população em um dado recorte territorial, trouxemos, de modo complementar, o critério de **potencial de consumo**, estabelecido para o ano de 2012, exposto pelo Índice de Potencial de Consumo (IPC Maps, 2012), nas quatro categorias mais vendidas em supermercados, a lembrar: alimentação no domicílio; bebidas; artigos de limpeza; e higiene e cuidados pessoais (Figura 6, página 119). Além disso, não raro, a influência de uma loja ultrapassa o limite político-administrativo da cidade ou do município no qual se encontra instalada, sobretudo, para os atacados de autosserviço, supermercados e hipermercados. Desse modo, adotamos mais um critério, a **região de influência das cidades**, contida no REGIC (IBGE, 2008), a partir da qual verificamos a relação entre o nível de centralidade de um centro urbano, com o conjunto de empresas e tipo de estabelecimentos nela presentes.

Assim, da combinação desses três elementos, o tamanho demográfico, o potencial de consumo e a centralidade, erigimos nossa análise sobre a inserção espacial diferenciada dos

formatos da grande atividade supermercadista na rede urbana brasileira contemporânea. Os recortes temporais estabelecidos foram os mais próximos e, ao mesmo tempo, atuais de que dispúnhamos no momento de construção dessa parte do trabalho e o mais complexo de ser atualizado seria aquele produzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, que realiza há décadas o importante estudo sobre as Regiões de Influência das Cidades, REGIC (IBGE, 2008).

Já quanto aos dados de **localização das lojas**, chamamos a atenção do leitor para o fato de que os mesmos são provenientes da RAIS/MTE (2015), para o Subcapítulo 6.2, enquanto nos subcapítulos seguintes, de 6.3 a 6.8, foram coletados nos sítios institucionais dos agentes estudados e, quando possível, nos sítios destacados para cada bandeira de estabelecimento. Para o ano de 2014, são referentes os dados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) Carrefour, Pão de Açúcar, Walmart e Makro e, para 2015, aquelas empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) e para o grupo estrangeiro, Cencosud, que foi inserido em nossa pesquisa posteriormente.

Para as fontes de localização de estabelecimentos, bem como para os dados de população estimada (IBGE, 2013), os dados utilizados são referentes à esfera municipal, enquanto os do REGIC (2008) levam em consideração os centros urbanos brasileiros (que, segundo a metodologia daquela pesquisa, pode acolher uma área de concentração de população, aglomeração urbana ou, mesmo, cidade), ao passo que os de potencial de consumo, utilizamos dados de IPC Maps (2012), referentes apenas ao consumo urbano, que possuem desagregação por classe de produtos. Mesmo com essas diferenças, consideramos que os dados são próximos, pois, comumente, as lojas do segmento supermercadista estão instaladas no espaço intraurbano, eventualmente, periurbano, e, conforme BRASIL (2011), 84,4% da população brasileira de 2010 reside em tais áreas. No entanto, para manter a precisão conceitual, quando nos referirmos à localização de unidades, de potencial de consumo e população, empregamos o termo "município", mesmo correndo o risco de repeti-lo excessivamente ao longo do trabalho, ao passo que para os dados do REGIC, usamos o termo centros urbanos não só porque é esse o conceito empregado naquele estudo, quanto por este ser adequadamente aplicado nas análises sobre as redes urbanas, em especial, aquelas de matriz christalleriana (CHRISTALLER, 1966), sobre o qual o REGIC (IBGE, 2008) originalmente foi assentado[216].

[216] Conforme a introdução deste estudo publicado em 2008 (IBGE, 2008) e considerando-se os trabalhos anteriores, a matriz christalleriana foi combinada com outras análises e interpretações não hierárquicas.

Por esse motivo uma referência teórica importante neste capítulo é a Teoria dos Lugares Centrais, de Christaller (1966), sobretudo no que envolve a análise da disposição do ramo na rede urbana, entretanto, destacamos o suporte oferecido pelos trabalhos de Roberto Lobato Corrêa (1988; 2004), especialmente na construção de nosso entendimento sobre a rede urbana e pela obra de Juracy Parente (2003) como análise da área de influência da atividade supermercadista na escala do espaço urbano. Os conceitos de alcance espacial e de área de influência, propostos por Christaller (1966), este último, empregado no trabalho de Parente (2003) tratam da definição de uma área de onde vêm os clientes de determinado comércio/serviço, apresentando a demanda como elemento essencialmente espacial, ou seja, contida em determinada área.

Também reconhecemos que várias são as limitações da Teoria dos Lugares Centrais, muitas das quais, já apontadas na obra original de seu proponente (CHRISTALLER, 1966), até por conta de que o estudo, concluído nos anos de 1930, deparou-se com alcances espaciais e áreas de influência fortemente condicionadas pelas possiblidades técnicas de deslocamento de produtos e pessoas naquele período. Dos aspectos nela abordados, frisamos que não buscamos extrair a lógica de distribuição dos centros urbanos, mas sim a lógica de distribuição da atividade comercial na rede urbana pré-existente, adaptando-a para o ramo supermercadista. É nesse sentido que consideramos que são as características dos mercados e de cada tipo de loja neles instalada que nos auxiliaram a encontrar respostas ao objetivo proposto. Além disso, como nosso trabalho não busca fazer uma revisão da obra de Christaller (1966), utilizamos seus expostos apenas na medida em que eles contribuíram para a compreensão da realidade analisada.

No subcapítulo a seguir apresentamos a nossa compreensão teórica acerca da relação entre a Teoria dos Lugares Centrais, de Christaller (1966) e dos demais referenciais adotados neste capítulo com as distintas lojas do ramo supermercadista, hoje operantes no mercado brasileiro. No Subcapítulo 6.2 apresentamos a dispersão espacial da atividade supermercadista na rede urbana brasileira, considerando-se os dados da RAIS/MTE (2015), ou seja, sem especificação por tipo de loja e dos agentes que nos debruçamos na dissertação. Sua escolha para compor uma das seções iniciais deste capítulo se deu pois, com estes dados, buscamos trazer um quadro mais geral de como o segmento estudado está inserido nos estados da federação e na rede urbana brasileira. A seguir, a partir do Subcapítulo 6.3, iniciamos os trabalhos coletados com os dados das ESAIs e ESARs pesquisadas em nosso trabalho (Quadro 2, página 28), nos remetendo, em maior medida, aos estados da federação e aos

municípios em específico nos quais a sua operação é mais destacada. Por último, a partir do Subcapítulo 6.3 constam nossas análises sobre os dados de localização das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e regional sobre os critérios populacional e de centralidade dos centros urbanos nos quais os mesmos operam, enquadrando-os por faixas. Com os dados de todo este capítulo e, em especial, a partir do Subcapítulo 6.4, analisamos quais são as características de dispersão de cada modelo de loja na rede urbana brasileira.

6.1. A rede urbana e o ramo supermercadista em seus diferentes tipos de lojas

O primeiro elemento a ser abordado sobre a distribuição do ramo supermercadista na rede urbana brasileira é o nosso entendimento teórico das questões colocadas. Nossa compreensão de rede urbana se baseia no trabalho de Corrêa (2006), considerando a mesma como um conjunto de centros urbanos e suas hinterlândias funcionalmente articuladas entre si, com a presença de centros urbanos mais importantes que exercem um papel de maior ou menor controle econômico e político sobre os espaços urbanos e rurais de suas adjacências. Temos, assim, uma estrutura espacial na qual nós urbanos encontram-se espacialmente separados, ainda que funcionalmente integrados por meio do fluxo de pessoas, mercadorias e informações que constituem uma rede, estando em permanente interação entre si. Ocorre que o surgimento e evolução dos centros urbanos, bem como das ligações estabelecidas entre eles, dá-se em função das demandas historicamente construídas, dentre estas, destacamos aquelas que permitem a integração da produção e do consumo por meio da circulação (CORRÊA, 2006) e, com isso, a realização das mesmas (PINTAUDI, 1981). Neste sentido, Corrêa (2006, p. 29) aponta que:

> Em razão de necessidades vinculadas à produção, circulação e consumo no âmbito do capitalismo - decisão, produção, concentração, beneficiamento, armazenamento, venda no varejo, consumo final e, ainda, tendo em vista o alcance espacial máximo e mínimo dos consumidores e empresas, localizados no amplo território -, torna-se necessária a existência de vários pontos interferindo no processo de circulação. Estes pontos são os centros urbanos (CORRÊA, 2006, p, 29).

Neste sentido, a rede urbana é condição e produto do modo capitalista de produção. Conforme Corrêa (2006), ela é reflexo das ações dos diferentes agentes sociais, dentre os quais se destacam as grandes empresas, que em suas atividades possuem grande poder de orientar a diferenciação entre centros urbanos. Como na rede urbana as possibilidades de separação não se dão apenas entre as esferas da produção e consumo, mas também entre as estruturas que as coordenam, notadamente os centros administrativos, e aquelas que executam

sua atividade fim, como as fazendas no ramo agrário, as fábricas, no campo industrial ou as lojas, no ramo comercial, a rede urbana também expressa a divisão do trabalho dos grandes agentes em âmbito intragrupo.

> Neste sentido, a rede de centros de distribuição[217], as localidades centrais, é, de fato, uma rede de drenagem de lucros. Trata-se, na verdade, do processo de realização do valor e do excedente, que é apropriado pela cidade. E esta apropriação verifica-se de modo mais intenso quando se trata de grandes cadeias de supermercados e lojas de departamentos sediadas na metrópole e com localização em numerosos centros da rede urbana (CORRÊA, 2006, p. 36).

Para os grandes agentes do ramo supermercadista tal afirmação é ainda mais importante, visto que as ações de todos os 26 grupos analisados em nossa dissertação se dão em mais de um município e para grande parte deles em mais de uma dezena desses. Assim, a extração pontual e diversificada de lucros nos diferentes mercados nos quais suas atividades são desenvolvidas permite um complexo redirecionamento de recursos das populações locais para os pontos em que o controle das grandes empresas supermercadistas é executado, com parte do montante drenado sendo posteriormente repassado para os seus fornecedores.

Além de considerar o imperativo de múltiplos mercados para as operações das grandes empresas supermercadistas contemporâneas e a necessidade de escolha prévia dos mercados que receberão as lojas na escala da rede urbana antes mesmo da escolha do "ponto" no espaço urbano, frisamos que a atividade comercial exercida por meio de lojas físicas é dependente do deslocamento dos consumidores até o ponto de venda, fazendo com que a centralidade se constitua como um fator de grande importância nas escolhas locacionais dos agentes do ramo.

Considerando, como coloca Christaller (1966, p. 19) que a função exercida é em grande parte o fundamento da centralidade "*But in an exact sense, it is not the place, or even the settlement, which is central. Centrality refers less to the merely spatial central location, than to the central function in a more abstract sense*" e que esta pode ser inclusive a função de suprir à população os produtos necessários ao abastecimento, entendemos que é adequado pensar que o ramo supermercadista não apenas se apropria de centralidades previamente constituídas, mas que desempenha uma função central por meio dos bens centrais nele concentrados, e, por isso, é capaz de reorientar os fluxos de pessoas e bens nas porções,

[217] O termo "centro de distribuição" usado por Corrêa refere-se ao entendimento dos centros urbanos, das localidades centrais, como nós de distribuição de produtos e serviços. Podemos, num esforço teórico, analisar o centro de distribuição também em um sentido próximo ao de estruturas que permitem a distribuição de mercadorias para os consumidores finais e intermediários em âmbito extragrupo, diferente do significado dos centros de distribuição do ramo supermercadista, que tem a função de distribuir os produtos a serem vendidos em âmbito intragrupo e realizando o encaminhamento de algumas vendas realizadas pelo comércio eletrônico.

cidades e regiões nas quais está instalado, tendo consigo o poder de reforçar centralidades previamente constituídas ou até mesmo cria-las.

> The surplus of importance shows us the degree to which the town is central. Thus, a conclusion may be drawn as to the size of the region which is supplied from the town (the greater the surplus importance of the central place, the larger the size of its complementary region). Let us in this sense speak simply of *centrality* of a place, and understand centrality to mean the relative importance of a place with regard to the region surrounding it, or the degree to which the town exercises central functions. (CHRISTALLER, 1966, P. 18).

Complementando, como expressa o próprio Christaller (1966), não é a produção, mas a oferta de bens e serviços que caracteriza uma localidade central. Com a acentuação da distribuição de bens com a égide da produção voltada ao mercado anônimo, com sua venda em massa, aumentou a necessidade de que os mesmos fossem oferecidos em localidades fixas, ou seja, lugares centrais (*central places*), cujo acesso se daria por conta do deslocamento por parte do consumidor.

> Hence, today's central goods are more often offered centrally, i.e, on the market and not by paddlers, because with the sale of a far larger quantities of wares, complicated accounting and organization, etc., not only the production but also the offering makes necessary an increase capital investment which, consisting frequently of fixed capital, demands a fixed location. This increase in capital investment is made possible only through the transfer of production from customer-oriented production to production for the anonymous market, that is, through the free intercourse of economic activity. (CHRISTALLER, 1966, p.21).

Em síntese, a centralidade é referente a funções centrais desempenhadas por atividades humanas em relação às porções espaciais próximas, sendo proporcionada por meio da oferta de bens e serviços que estimulam o deslocamento da demanda até si. Como uma atividade só é central por conta do que oferece, são os bens e serviços centrais (*central goods and central services*) que tem destaque na Teoria dos Lugares Centrais. Além disso, o fato da demanda por um bem/serviço possuir uma origem, em termos espaciais, faz com que o alcance espacial se constitua como um elemento de suma importância na operacionalização da teoria para análises como a de nossa dissertação. Como coloca Christaller (1966), o alcance (*the range*) espacial de determinado bem é a distância da qual a população dispersa se dirige para a sua aquisição em um lugar central.

> Basically, every single type of good, even though there are only small differences in quality, has its own special range. The same good has a different range at every central place, and its range is not the same in all

> directions from the same central place. Hence, the range is not shaped like a circle, but rather varies according to the objective economic distance and the subjective economic distance; i.e., it is irregularly shaped as a consequence of price changes or population migrations. In those cases, the range of a certain central good is mainly determined by: (1) the size and importance of the central place and the distribution of population; (2) the price-willingness of the purchaser; (3) the subjective economic distance; and (4) the type, quantity, and price of the good at the central place (CHRISTALLER, 1966, p. 53-54).

Com isso, o alcance espacial de cada bem depende de fatores relacionados ao espaço, sobretudo, os ligados à localidade central e a distância entre o consumidor e a oferta[218]; à disposição de gastos e a capacidade econômica do comprador e; às características de cada produto/serviço. O alcance pode ser divido em dois elementos basilares, um limiar mínimo (*lower limit of the range*), referente a quantidade de consumidores necessária para cobrir os custos da oferta de certo bem, e um limiar máximo (*upper limit of the range*, ou simplesmente *the range*), que é a distância máxima de onde os compradores se dirigem para a aquisição de um bem ou serviço central (CHRISTALLER, 1966). Por se tratarem de elementos vinculados ao espaço, tanto o limiar mínimo, quanto o limiar máximo devem ser tomadas dentro de determinada área a partir da localidade central, opinião esta, compartilhada com Berry; Garrison (1958, p. 306) sobre as ideias provenientes da Teoria de Lugares Centrais, quando estes alertam para a proximidade de noções como o "*threshold size*" e "*inner range of a good*", por se tratarem de níveis críticos de demanda contidos em determinada área para a manutenção de uma dada oferta.

Esse tanto é um princípio fundamental da teoria proposta por Christaller, quanto uma sua limitação para o entendimento da aplicação desse princípio para redes urbanas não hierárquicas, ou que combinam elementos de hierarquia com relações não hierárquicas, como estudado por Camagni (1993), uma vez que as áreas de mercado não estão justapostas, ou, ao menos, não se assentam apenas de maneira justaposta, como exposto na Teoria dos Lugares Centrais. Apesar disso, a matriz explicativa ainda é bastante relevante para a interpretação da distribuição espacial do ramo supermercadista e seus tipos de loja, como exporemos a seguir.

Uma questão especialmente importante para o ramo supermercadista é a variedade dos bens comercializados em seus estabelecimentos, atingindo não raro 50.000 produtos em alguns casos, (ABRAS, 2013a) unificando itens vendidos de forma especializada em lojas como quitandas, açougues, peixarias, mercearias, padarias, papelarias, bazares e lojas de

[218] Em vários pontos de sua obra, Christaller (1966) ressalta que a distância entre o consumidor e a localidade central deve ser entendida tanto a partir de critérios subjetivos, quanto objetivos, como tempo dispendido, segurança e conveniência, além das tarifas de frete e passagens, custos de seguro, armazenamento e a possibilidade de deterioração dos objetos transportados no trajeto, dentre outros.

eletroeletrônicos. Esta multiplicidade de bens tende a refletir-se em uma multiplicidade de demandas atendidas no mesmo espaço de vendas. Em um primeiro momento, tal constatação indica que as lojas do setor, sobretudo, aquelas com maior variedade, tenham um alcance espacial máximo estendido[219]. Porém, o fato de haver outros varejos especializados nos itens que os supermercados revendem, bem como a questão de que grande parte dos produtos por eles revendidos é fundamental às necessidades cotidianas e corriqueiras, tendendo a estimular uma disseminação de lojas que os forneçam próximo da clientela, são fatores que atuam em sentido contrário, ou seja, com potencial de reduzir a extensão do alcance espacial de suas lojas, pela repetição de sua presença em vários pontos do território, criando competição entre si. Outra questão que Christaller (1966) chama a atenção é que diferentes tipos de bens centrais contam com diferentes alcances espaciais, segundo ele:

> Another factor influencing the range of a central good which is very often neglected or not mentioned at all is highly important: the type of a central good. A central good, the demand for which is not urgent (i.e., it has an elastic demand) which may be replaced easily by another similar central or dispersed good, has *a priori* a smaller range than a very necessary and almost irreplaceable good for which there is an urgent demand (i.e., and inelastic demand) (CHRISTALLER, 1966, p. 53).

Neste sentido, lembramos os dados representados na Figura 6 (página 119), que mostram que 86% do faturamento do autosserviço alimentar em 2013 foi obtido em seções que contém alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, ou seja, comumente itens de baixo valor agregado, abundantes no mercado e de uso cotidiano. Por isso, consideramos que são, em grande medida, passíveis de enquadramento na classe que Christaller (1966) chama de bens centrais de baixa ordem (*central goods of a lower order*), cujos limites mínimo e máximo de seu alcance espacial é baixo. Com isso, as características de bens centrais de baixa ordem, facilitam, em tese, que o mesmo seja oferecido em vários lugares centrais, e/ou que com maior facilidade surjam novos lugares que os comercializem. Por outro lado, quando dada loja do ramo atua também na venda de itens caracterizados pelo maior valor, raridade no mercado e/ou necessidade apenas esporádica (*central goods of a higher order*), é possível supor que seu alcance espacial mínimo e máximo deva ser ampliado. Quanto aos diferentes tipos de bens, Christaller (1966, p. 56) afirma que:

[219] A relação entre o número de bens à venda e o alcance espacial de certo lugar central é apontado por Christaller (1966, p. 108) nas seguintes palavras: "*An increase or a decrease in the number of types of goods which are offered at a central places also causes an increase or a decreases in the importance of the central place*".

> We have already stated that each type of central good has its own typical range. If its upper, as well as its lower, limit is high, the good will be offered at central places of a higher order and thus be sold within a larger region. Such a good will be called a "*central good of a higher order*". If, however, the upper and the lower limits of the range are low, then the central good must be offered at numerous and also smaller places in order to supply the whole country. Therefore, this sort of good will be called a "*central good of a lower order*".

De maneira mais específica, por conta de características intrínsecas ao formato, como a menor variedade de seu portfólio, principalmente nos itens de mais alta ordem, pela maior quantidade de lojas do modelo (como expusemos no Subcapítulo 5.1) e por não se caracterizar pela venda em grandes quantidades, os supermercados de vizinhança, devem possuir, em geral, os menores alcances espaciais no ramo. É importante colocar que essas afirmações se fundam em características mais gerais, compartilhadas para a maioria de suas lojas. Na análise de casos específicos de um estabelecimento, outros elementos unicamente ligados a ele e que tendem a interferir no seu alcance espacial devem ser acrescidas nas análises, a exemplo das modalidades de pagamento aceitas, a inserção em porções de grande deslocamento de consumidores distantes ou de maior densidade demográfica, a qualidade e/ou preço diferenciados em algum produto específico, dentre outras. No trabalho de Christaller (1966, p. 40), especificidades do tipo com potencial de interferir no alcance especial de determinado local central são exemplificadas por meio da questão preço, na qual o autor afirma que: "Hence, a central place, at which a certain cost-good of a certain quality is offered more cheaply than at neighboring central places, increases its selling area at the expense of the areas of the neighboring central places."

Já os supermercados, com maior variedade de marcas e produtos e, especialmente, os hipermercados, que não raro contém seções de têxteis, eletroeletrônicos, bazar e peixaria, sendo mais aptos para compras de maior valor ou de produtos específicos, devem contar com maiores alcances espaciais. Por último, os atacados de autosserviço, apesar de ter uma baixa variedade de produtos e seções e serem especializados em itens de alta rotação nos estoques, possuem a especificidade de ter um menor número de lojas e, principalmente, de voltar suas ações ao consumidor intermediário (revendedores, transformadores e grandes utilizadores), para os quais atua na função de atacadista, e às compras maiores dos consumidores finais. Sua participação mais significativa em compras de grande valor[220], nas quais é grande a

[220] Christaller (1966, p. 108) destaca, em outra passagem de seu trabalho, a questão da quantidade de dinheiro empenhado em cada compra e no deslocamento por parte do consumidor como fator de interferência no alcance espacial dos bens centrais. Segundo ele: "*The Price-willingness, that is, the favorable attitude of the consumer towards buying certain central goods undergoes steady changes. It is always determined first by the quantity of*

disposição do comprador em empregas seus gastos, tende a estimular maiores deslocamentos, o que indica alcances espaciais máximos mais amplos[221] frente os demais tipos de unidades do ramo. Em seu trabalho, Christaller (1966, p.22) enfatiza a disposição do consumidor em gastar como um elemento correlacionado à distância econômica de determinado bem. Segundo ele:

> This economic distance is a very important element for determining *the range of a good*, by which we mean the farthest distance the dispersed population is willing to go in order to buy a good offered at a place - a central place. If the distance is too great, the population will not buy this good because it becomes too expensive for them; or they will buy at another central place from which they can obtain it more cheaply.

Desse modo, a distância econômica, entendida na Teoria dos Lugares Centrais em seus quesitos objetivos e subjetivos, na qual destacamos o tempo de deslocamento e o valor dispendido nas compras, tenderia a influenciar o alcance espacial dos bens e, com isso, a escolha de quais lojas o consumidor realizaria seu abastecimento a cada momento de compra. Por isso, compras menores e/ou que envolvam produtos mais fáceis de serem encontrados provavelmente beneficiariam os supermercados de vizinhança e supermercados, enquanto aquelas relacionadas a produtos mais caros, raros no mercado e/ou em maiores quantidades tenderiam a beneficiar, respectivamente, os hipermercados e atacados de autosserviço. É justamente na relação da distância econômica a cada momento de compra, considerando-se as características de cada formato de loja, que, em nossa opinião, reside grande parte da diferenciação do alcance espacial dos diferentes modelos de lojas do ramo estudado.

Numa escala intraurbana, e com procedimentos da Teoria dos Lugares Centrais transpostos para essa escala, primeiramente, por Berry (1967), um trabalho que se destaca na averiguação da origem da clientela do ramo supermercadista é o de Parente (2003), que analisou a área de influência de 27 unidades em São Paulo, de dimensões entre 350m² e 4.080m², ou seja, lojas passíveis de enquadramento nas classes de supermercado de vizinhança e supermercados. Nesta obra, o autor identificou três fatores que explicam em grande medida as diferentes áreas de influência para eles constatadas. O primeiro deles é a densidade populacional do entorno da loja, fator este, inversamente relacionado, ou seja, quanto maior a densidade populacional, menor a área de influência, inclusive por conta das

---

money which is to be spent altogether for the acquisition of the central good itself, and second by that part of income which must be spent for travel."

[221] Tais apontamentos são indicativos das características operacionais gerais de cada formato frente a fatores que tendem a ampliar ou diminuir o alcance espacial de bens e serviços, conforme o que propõe os elementos levantados da obra de Christaller (1966). Medidas mais precisas e que poderiam melhor embasa-los devem ser obtidos com pesquisas que analisem diretamente a origem da clientela de lojas dos distintos formatos.

piores condições de tráfego e da maior atração de varejistas concorrentes que situações assim geralmente implicam. Já o segundo e o terceiro fator, a presença de concentração comercial e de transporte coletivo são positivamente relacionados, ou seja, quanto maiores, mais extensa tende a ser a área de influência de um estabelecimento.

As conclusões de Parente (2003) para tais lojas é de que suas operações tem um raio de ação bastante restrito, com uma média 50% dos clientes residindo a até 1.144 metros delas e 70% a até 2.601 metros, além de frisar que a tendência de proximidade da clientela tende a ser mais pronunciada nas unidades menores. Outra importante questão levantada é que há um sentido de que, com o afastamento da loja, menos sejam os clientes que a ela se dirigem, visto que "Apesar das diferentes configurações, verifica-se uma tendência geral de que, em torno das lojas, a concentração dos clientes apresenta-se alta, mas vai diminuindo rapidamente, à medida que as regiões [áreas] vão ficando mais afastadas da loja" (PARENTE, 2003)[222] Mesmo detectando a relação entre a proximidade a um estabelecimento e o seu uso como local de consumo, tal autor não constatou quadros de área de mercado justapostas para as empresas que analisou, em sua obra. Suas constatações para o espaço intraurbano, ainda coincidem com a ideia de Christaller (1966, p. 29), que afirma que o consumo de bens na esfera da rede urbana "*It is higher near where the central good is offered, and it becomes less with increasing distance until finally, at the periphery, the consumption might cease entirely*."

Dentre os três fatores elencados por Parente (2003), o único que podemos analisar com os dados que dispomos para os grupos estudados é o de área de vendas das lojas. Assim, as informações do Quadro 2, (página 28), mostram-nos que, via de regra, quanto maior é o tamanho (área de vendas) dos estabelecimentos operados por alguma empresa, mais alto é o rendimento médio por loja, o que reforça nosso argumento de que há uma correlação direta entre o tamanho das unidades e o mercado que a mesma contempla, dado este, que por aproximação, pode ser medido pelo faturamento alcançado por cada estabelecimento[223]. Desta forma, concluímos que normalmente das lojas menores são esperados patamares de venda mais baixos em relação aquelas de maiores dimensões. No quadro de distintos modelos de estabelecimento do ramo supermercadista, tal questão se explicitaria com menores retornos

[222] Parente (2003, p. 39) frisa que, apesar de grande parte dos clientes residir próximo às lojas, o alcance máximo das unidades é bastante extenso por conta da clientela que faz compras em unidades distantes de sua residência. Segundo ele: "A natureza assintótica, entretanto, foi encontrada em todas as curvas – o que mostra a existência habitual de pequena percentagem de clientes que são atraídos devido à conveniência da loja em relação aos seus deslocamentos, referentes aos seus locais de trabalho ou pela proximidade dos terminais de transporte".

[223] Outros fatores podem estar relacionados ao faturamento por loja, como os itens comercializados, a qualidade de atendimento, o nível de preços e a própria inserção no espaço urbano e regional, dentre outros, entretanto, sua análise para todas as unidades das empresas estudadas é inviável.

esperados dos supermercados de vizinhança e supermercados em comparação ao dos hipermercados e atacados de autosserviço.

Lembramos que os estabelecimentos mais amplos (hipermercados e atacados de autosserviço) contam geralmente com custos absolutos de produção e operação maiores que dos supermercados de vizinhança e supermercados. Assim, eles não apenas obtém, mas possuem como requisito operacional uma maior movimentação de mercadorias e, com isso, necessitam de mercados mais avolumados[224]. Como em nosso trabalho nos centramos na escala da rede urbana, não tendo condições de analisar questões como densidade populacional das porções próximas às lojas, o rendimento da clientela e a facilidade de acessibilidade de cada unidade, fatores estes que poderiam fazer com que um estabelecimento obtivesse maiores faturamentos mesmo com consumidores concentrados em uma área menor, consideramos mais adequado usar o termo "mercado mínimo", no sentido do limite inferior de recursos obtidos nas vendas em cada unidade para a continuidade de suas operações, ainda que esta demanda esteja necessariamente contida em uma porção espacial, face o termo "alcance espacial mínimo".

Foi partindo da ideia de que distintos tipos de lojas requerem diferentes níveis de faturamento para sua abertura e manutenção que levantamos a hipótese de que a disposição espacial na rede urbana de cada formato de estabelecimento é diferenciada, com cada modelo de estabelecimento tendo diferentes necessidades em termos de mercado mínimo, bem como, distintas possibilidades em termos de alcance espacial máximo. Já nos momentos iniciais da pesquisa, quando nos confrontamos com o fato de que os supermercados de vizinhança tinham custos de produção e manutenção muito inferiores aos de super/hipermercados e atacados de autosserviço, consideramos possível que os formatos de estabelecimentos menores deveriam ter mais possibilidades de estar instaladas em centros urbanos de menor população e centralidade por conta de sua menor demanda por rentabilidade, ou seja, por requererem menor mercado mínimo, ao passo que aquelas de maior área de venda teriam necessidade de se apoiar em centros urbanos de níveis mais intensos de centralidade e maior população interna justamente por demandarem maior mercado mínimo para sua operação. Por tomar em conta que o planejamento que antecedeu a inauguração das 2.504 lojas das empresas analisadas registrava, antes mesmo de sua abertura, que elas possuíam perspectiva de rentabilidade que suprisse seus custos operacionais, além de possibilitar a obtenção de

[224] Outros elementos influenciam o custo de produção e operacional de uma loja, como a localização da unidade, sua elaboração arquitetônica e de conforto, a quantidade de serviços prestados, a presença de itens de menor rotação nos estoques, dentre outros, entretanto, sua análise para todas as lojas das empresas estudadas é inviável.

excedentes, também entendemos que sua permanência em funcionamento é resultado de que as metas a elas propostas tenham sido atingidas, visto que, como Parente (2003, p.9) pontua:

> Como em outros setores empresariais, também no varejo a decisão de investir em uma nova loja depende da aceitação de mercado que essa nova loja vai ter e se ela encontrará um retorno satisfatório ao investimento. A previsão de vendas de uma nova unidade é a estimativa principal que irá orientar a avaliação da atratividade da nova alternativa. É com base nessa estimativa que será projetada a lucratividade da nova loja e, assim, as projeções de retorno sobre o investimento.

Assim, conforme a citação de Parente (2003), é a previsão sobre o investimento, com base no mercado projetado para determinada loja que dirá se a mesma é viável do ponto de vista da acumulação ou não. Como o nosso trabalho analisa apenas unidades ainda em operação, ressaltamos que todas elas devem ter tido em seus projetos de inauguração, o entendimento de que seriam viáveis à suas empresas detentoras, sob risco de trazê-las prejuízo. Após serem colocadas em funcionamento, as expectativas podem ser cumpridas ou superadas, justificando com que as mesmas permaneçam abertas, ou descumpridas, o que tende a demandar novas atenções para a sua reformulação visando obter lucratividade, ou então na sua venda ou fechamento por parte da empresa proprietária.

Neste subcapítulo apresentamos nosso entendimento da rede urbana, bem como correlacionamos a Teoria dos Lugares Centrais às características operacionais das unidades do ramo supermercadista. Em síntese, para a concretização das vendas no canal presencial, a atividade analisada requer o deslocamento do consumidor até suas lojas, contextualizando a importância que a centralidade possui para suas operações. É a função exercida que permite a atração da clientela e fundamenta a centralidade frente a demanda existente, entretanto, questões apontadas na Teoria dos Lugares Centrais, por Walter Christaller (1966) quanto à características dos consumidores, como: valor dispendido nas compras e tempo de deslocamento até o estabelecimento, se ligam à elementos das lojas disponíveis, como: diversidade, nível de preços e características dos itens ofertados, bem como do cenário socioeconômico no qual estão instaladas, como: local de sua inserção no espaço urbano e regional e a quantidade de estabelecimentos concorrentes na venda dos mesmos itens, em um quadro que quando utilizado para analisar os diferentes formatos da atividade supermercadista, permite a constatação de ampla diferenciação para cada um deles. Como tais fatores são ligados, por Walter Christaller, à diferentes alcances espaciais de bens e serviços, entendemos que cada um dos modelos de loja do ramo estudado deve possuir uma lógica locacional específica como fundamento para a instalação de seus estabelecimentos na rede

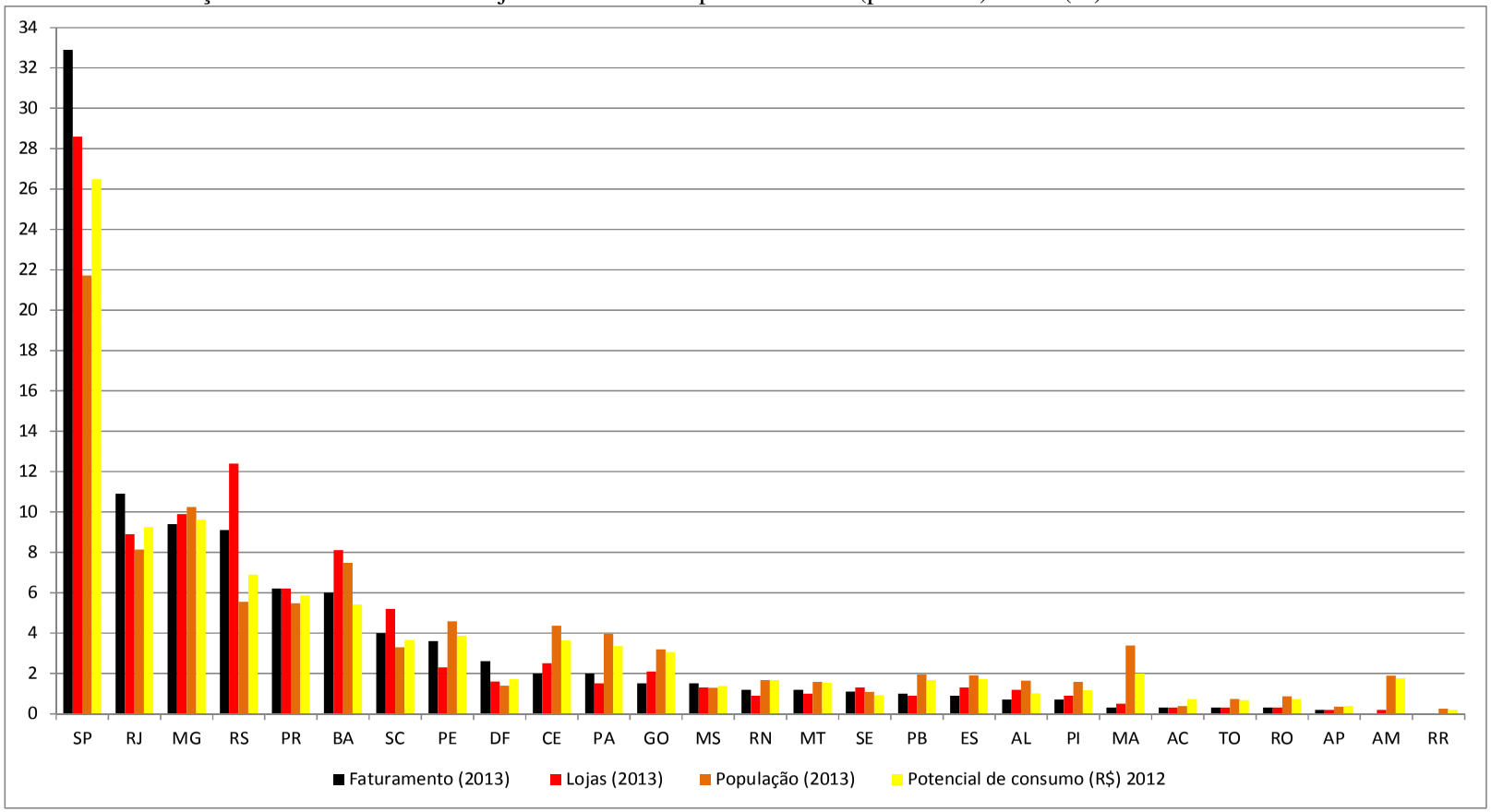
urbana e no espaço urbano, visando o maior retorno possível à sua empresa detentora, o que, por sua vez, proporcionaria, a cada um deles, mercado mínimo e alcance espacial máximo específicos.

Visando apresentar um quadro geral da dispersão espacial da atividade supermercadista no cenário nacional, no Subcapítulo 6.2 analisamos os dados da atividade supermercadista brasileira como um todo, sem considerar especificamente as empresas e os modelos de loja estudados. Nos trechos que a procederem, o apresentaremos o resultado de nossa leitura sobre as operações das 26 ESAIs e ESARs compreendidas em nosso trabalho nos subcapítulos 6.3 a 6.8, diferenciando-as por modelo de loja. Lembramos que por conta da indisponibilidade de dados de inauguração de cada estabelecimento dos grupos estudados em nossa pesquisa, não temos como avaliar a evolução temporal da dispersão de suas unidades na rede urbana, sendo assim, nossa análise se lança ao retrato atual, entre os anos de 2014 a 2015, da disposição da rede intragrupo para o conjunto de ESAIs e ESARs apresentada na rede urbana brasileira.

6.2. A dispersão espacial da atividade supermercadista na rede urbana brasileira contemporânea.

Antes de apresentar os dados de presença dos maiores agentes supermercadistas na rede urbana brasileira, é necessário expor um panorama na esfera das unidades federativas. Na Figura 58 elegemos quatro fatores, sendo dois representativos das atividades desenvolvidas (faturamento e número de lojas) e dois dos mercados consumidores (população e potencial de consumo), a partir dos quais buscamos verificar correlações entre a presença e o faturamento auferido pelo ramo supermercadista nos diferentes estados brasileiros.

Figura 58: Brasil. Concentração do faturamento e das lojas da atividade supermercadista (por estado). 2013 (%).



Fontes: SuperHiper (2014), IBGE (2013), IPC (2012). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).
Obs: a metodologia de coleta e sistematização dos dados apresentados na Figura 58 foi a seguinte:
a) Os dados de faturamento expressam-se já na fonte original (SUPERHIPER, 2014), em percentual, por unidade da federação, para 2013;
b) O número absoluto de lojas expressam-se já na fonte original (SUPERHIPER, 2014), em percentual, por unidade da federação, para 2013;
c) Os valores da expectativa de população para 2013 constam na fonte original (IBGE, 2013), em valores absolutos. Para o seu cômputo relativo, realizamos a seguinte operação: Soma do valor apresentado para todos os municípios dos estados e posterior comparação percentual com o dado nacional;
d) Os valores do índice potencial de consumo para 2012 constam na fonte original (IPC MAPS, 2012) em valores absolutos (R$). Para o seu cômputo relativo, realizamos a seguinte operação: Soma do valor apresentado para todos os municípios dos estados e posterior comparação percentual com o dado nacional.

Conforme representamos com a Figura 58, a atividade supermercadista atual é bastante concentrada espacialmente no Brasil, no que diz respeito ao faturamento e à quantidade de lojas. Cinco estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná), abarcaram 66% das lojas do ramo e 68,5% do faturamento global em 2013 e mesmo que tenham menor concentração de potencial de consumo (58,12%) e população (51,12%), representam mais da metade dos mesmos fatores considerando o Brasil, como um todo. Tal dado expressa grande concentração das lojas, faturamento do segmento supermercadista, bem como de potencial de consumo e população nos estados da região Sudeste e Sul do país. Somando-os com os estados de Bahia, Santa Catarina, Pernambuco, Ceará, Pará e o Distrito Federal, tem-se 88,7% do faturamento e 87,2% das lojas, ainda que com menor população (76,24%) e potencial de consumo (79,77%), mostrando que apenas onze unidades federativas representam cerca de nove em cada dez estabelecimentos e reais faturados em todo o ramo supermercadista nacional atualmente.

Também chama a atenção que o número de lojas e o faturamento obtido no ramo é geralmente mais próximo ao potencial de consumo que do contingente populacional. Sendo assim, estados como Maranhão, Ceará e Amazonas possuem proporcionalmente menos peso nos indicadores de faturamento e número de lojas do que no fator população. Na outra ponta, estados como o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Bahia possuem uma porcentagem de lojas superior ao faturamento obtido, e até mesmo em relação à sua população e ao seu potencial de consumo, indicando tanto que seus habitantes são atendidos por uma maior quantidade de estabelecimentos, quanto que suas lojas auferem um menor faturamento médio em relação aos demais estados.

Em relação aos agentes analisados em nossa dissertação, é possível apontar com base na Figura 58, que há uma íntima correlação entre a presença deles, seja por meio do surgimento endógeno, seja pela atração para o crescimento das redes intragrupo, - como no caso da maioria das ESAIs, que apesar de encontrarem-se sediadas no Estado de São Paulo, expandiram-se para outras unidades federativas e também para uma parcela importante das ESARs que se dispersaram rumo outros estados além daqueles em que surgiram (Quadro 11, página 183) - com a existência dos mercados consumidores de maior importância no cenário nacional (quesitos população, potencial de consumo e, sobretudo, faturamento), considerando-se o recorte das unidades federativas, enquanto que aqueles estados com os menores mercados se mostraram, via de regra, os menos atrativos para o crescimento ou expansão das ESARs e ESAIs que hoje integram o rol das maiores dentre o topo da atividade supermercadista

brasileira, salvo as exceções do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e do Pará, que contém operações de importantes empresas regionais, como os grupos CSD, Comper, Lider e Y.Yamada, respectivamente e, do Cencosud, única ESAI sediada fora do Estado de São Paulo, controlado a partir de Sergipe. Apesar disso, é necessário destacar que o número de unidades das ESAIs e ESARs tem pouca representatividade no total de lojas destes estados, assim, a grande ou a pequena quantidade de estabelecimentos do ramo supermercadista em dada unidade federativa não pode ser explicado em medida significativa por conta da presença ou da ausência de operações destas empresas.

Outra informação importante que se pode depreender da Figura 58 é que as correlações entre os quatro fatores, faturamento, número de lojas, população e potencial de consumo, em cada estado, é mais ou menos mantida. Assim, há pouca variação de um fator perante os demais em sua respectiva unidade federativa, mantendo cada uma, a nível nacional, participações geralmente semelhantes. Tal questão é expressa pelo tamanho parecido das quatro barras da Figura 58, tomando-se cada estado isoladamente. A principal exceção a este quadro de correlação de fatores a nível da unidade federativa é São Paulo, estado que, apesar de concentrar 21,72% da população do país em 2013, respondeu sozinho, por aproximadamente um terço da atividade supermercadista brasileira, com 28,6% das lojas e 32,9% de seu faturamento geral.

Dentro dos respectivos estados há uma importante distinção quanto ao tipo de mercados que recebe as lojas de maior porte (tomadas pelo número de ocupados), sendo que aquelas de menor tamanho, encontram-se mais difundidas pelos municípios brasileiros, ao passo que as de maior porte, estão concentradas em um número mais restrito de mercados (Quadro 48).

Quadro 48: Brasil. Municípios com lojas do ramo supermercadista (por número de ocupados). 2014.

	0 Ocupado	1 a 19	20 a 49	50 a 99	100 a 249	250 a 499	500 - 999	Acima de 1000	Todos os tamanhos de estabelecimentos	Total de municípios brasileiros
Absoluto	1113	3830	1673	1004	659	224	37	8	4087	5570
%	19,98	68,76	30,04	18,03	11,83	4,02	0,66	0,14	73,38	100

Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 48 são 4.087 (73,38%) municípios brasileiros que possuem lojas do ramo supermercadista, considerando-se todos os tamanhos de estabelecimentos. A classe mais comum de lojas é aquela entre 1 e 19 ocupados, cujas lojas estão presentes em 3.830 mercados. A partir dessa faixa, é possível perceber que quanto maior for o porte de estabelecimento, menos municípios os recebem, sendo que, no extremo oposto da tabela,

temos o dado de que são muito raros os mercados que possuem lojas entre 500 e 999 ocupados e acima de 1.000, respectivamente, apenas 37 e 8 deles, ou seja, menos de 1% do total a nível nacional. Ainda assim, nos chama a atenção o fato de que mais de um quarto dos municípios brasileiros (26,63%), ou 1.483, em valores absolutos, ainda não contava, em 2014, com nenhuma unidade do ramo supermercadista.

Outra informação importante, extraída a partir da RAIS/MTE (2015), não constante na Tabela 48, é que apenas 690 municípios brasileiros possuem estabelecimentos com mais de 100 ocupados, destes, 659 possuíam ao menos unidades entre 100 e 249 trabalhadores[225], podendo, em alguns casos, contar também com estabelecimentos de tamanho superior. Conforme apontado no Quadro 2 (página 28) quase todas as empresas analisadas em nosso trabalho contam com mais de 100 ocupados por loja. Com isso, os municípios que possuem estabelecimentos supermercadistas, mas que não contam com unidades acima de 100 ocupados (3.428)[226] e especialmente os que não têm nenhuma com mais de 50 (3.083), que são lojas de tamanho padrão até mesmo para as operações dos agentes supermercadistas de atuação local, como aqueles unilocalizados melhor estruturados (GOMES, 2013), possuem um ramo supermercadista pouco desenvolvido, provavelmente sem a presença de grandes empresas internacionalizadas ou regionais e dominado por pequenos grupos. Tais informações mostram como é restrito o número de municípios que recebem lojas mais estruturadas e de maior porte, sobretudo aquele modelo de grandes lojas comumente operada pelos agentes analisados nesta pesquisa. No Quadro 49 apresentamos características demográficas dos municípios com lojas com mais de 100 trabalhadores.

[225] A discrepância entre os 690 municípios brasileiros que possuem unidades acima de 100 trabalhadores e os 659 que contam com lojas que ocupam entre 100 e 249 pessoas é explicada pelo fato de que existem alguns mercados, mais especificamente, 31 deles, que possuem estabelecimentos compreendidos em qualquer uma das classes acima de 100 ocupados, mas nenhum naquela entre 100 e 249 ocupados, ou seja, contam com lojas acima de 100 trabalhadores, mas apenas em alguma(s) da(s) seguintes classes superiores a ela, de, 250 a 499, 500 a 999 e acima de 1000 ocupados.

[226] Dos municípios que não possuem lojas acima de 100 ocupados, apenas 18 tem mais de 100.000 habitantes, sendo Itapecerica da Serra (SP) e Timon (MA) os mais populosos, com respectivamente 163.363 e 161.721 habitantes. Por outro lado, ambos encontram-se, em aglomerações urbanas, respectivamente, na Região Metropolitana de São Paulo e na conurbação interestadual formada por Timon (MA) e Teresina (PI).

Quadro 49: Brasil. Municípios com lojas do ramo supermercadista com mais de 100 ocupados (por faixa populacional). 2014.

Faixa de porte populacional	Cidades com lojas		Concentração de lojas por cidade	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Acima de 1 milhão de habitantes	16	100,00	1112	30,28
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	23	100,00	423	11,52
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	46	100,00	511	13,92
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	57	100,00	388	10,57
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	44	95,65	186	5,07
Entre 100.001 e 150.001 habitantes	93	84,55	351	9,56
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	183	53,82	420	11,44
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	159	21,78	221	6,02
Abaixo de 25.000 habitantes	69	1,64	60	1,63
Total	690	12,39	3672	100,00

Fonte: RAIS/MTE (2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 49, todos os municípios brasileiros com mais de 200.001 habitantes possuem estabelecimentos do segmento supermercadista com mais de 100 ocupados, sendo que praticamente todos aqueles nas faixas entre 100.001 e 200.000 e, pouco mais da metade daqueles entre 50.001 e 100.000 também contam com suas unidades, que tornam-se raras naqueles mercados com população abaixo dessas faixas. Outra questão é que mais da metade (55,72%) desses estabelecimentos estão concentrados em um conjunto restrito de municípios, os 85 com população acima de 300.001 habitantes. O Quadro 50 apresenta os 50 municípios com mais estabelecimentos do ramo no Brasil, independentemente do número de ocupados, considerando-se todos os tamanhos de estabelecimento, constando também os respectivos fatores que utilizamos para a análise da inserção dos estabelecimentos na rede urbana brasileira, a lembrar, porte populacional, nível de centralidade e potencial de consumo.

Quadro 50: Brasil. 50 municípios com mais lojas do ramo supermercadista. 2014.

Posição	Município (unidade federativa)	População		Potencial de consumo (Posição no Brasil)	Classificação REGIC	Estabelecimentos	Estabelecimentos por 100.000 habitantes
		Absoluta	Posição no Brasil				
1	São Paulo (SP)	11.821.873	1	1	Grande metrópole nacional	1.244	10,52
2	Brasília (DF)	2.789.761	4	4	Metrópole nacional	481	17,24
3	Rio de Janeiro (RJ)	6.429.923	2	2	Metrópole nacional	451	7,01
4	Goiânia (GO)	1.393.575	12	12	Metrópole	384	27,56
5	Fortaleza (CE)	2.551.806	5	6	Metrópole	358	14,03
6	Belo Horizonte (MG)	2.479.165	6	5	Metrópole	346	13,96
7	Curitiba (PR)	1.848.946	8	7	Metrópole	239	12,93
8	Salvador (BA)	2.883.682	3	3	Metrópole	222	7,70
9	Porto Alegre (RS)	1.467.816	10	8	Metrópole	222	15,12
10	Campinas (SP)	1.144.862	14	13	Capital regional A	173	15,11
11	Recife (PE)	1.599.513	9	10	Metrópole	168	10,50
12	Campo Grande (MS)	832.352	21	17	Capital regional A	152	18,26
13	Aparecida de Goiânia (GO)	500.619	39	53	-	137	27,37
14	Cuiabá (MT)	569.830	35	34	Capital regional A	136	23,87
15	Guarulhos (SP)	1.299.249	13	14	-	133	10,24
16	Uberlândia (MG)	646.673	30	29	Capital regional B	128	19,79
17	Belém (PA)	1.425.922	11	11	Metrópole	115	8,06
18	Sorocaba (SP)	629.231	32	30	Capital regional C	112	17,80
19	Contagem (MG)	637.961	31	32	-	109	17,09
20	Ribeirão Preto (SP)	649.556	29	24	Capital regional B	108	16,63
21	Londrina (PR)	537.566	38	41	Capital regional B	104	19,35
22	Teresina (PI)	836.475	20	22	Capital regional A	103	12,31
23	São Luis (MA)	1.053.922	15	16	Capital regional A	101	9,58
24	Natal (RN)	853.928	19	15	Capital regional A	101	11,83
25	Osasco (SP)	691.652	26	27	-	99	14,31
26	Florianópolis (SC)	453.285	49	33	Capital regional A	93	20,52
27	Feira de Santana (BA)	606.139	34	46	Capital regional B	92	15,18
28	Maceió (AL)	996.733	17	23	Capital regional A	89	8,93
29	Maringá (PR)	385.753	62	47	Capital regional B	88	22,81
30	Chapecó (SC)	198.188	143	137	Capital regional B	87	43,90
31	Porto Velho (RO)	484.992	42	49	Capital regional B	86	17,73
32	Manaus (AM)	1.982.177	7	9	Metrópole	84	4,24
33	João Pessoa (PB)	769.607	24	18	Capital regional A	84	10,91
34	Piracicaba (SP)	385.287	63	51	Capital regional C	84	21,80
35	Caxias do Sul (RS)	467.318	46	38	Capital regional B	83	17,76
36	São José dos Campos (SP)	673.255	28	25	Capital regional C	77	11,44
37	Boa Vista (RR)	308.996	83	86	Capital regional C	74	23,95
38	Palmas (TO)	257.904	104	76	Capital regional B	74	28,69
39	Santa Maria (RS)	273.489	96	69	Capital regional B	74	27,06
40	Franca (SP)	336.734	76	73	Centro subregional A	72	21,38
41	São José do Rio Preto (SP)	434.039	52	43	Capital regional B	72	16,59
42	Blumenau (SC)	329.082	78	59	Capital regional B	72	21,88
43	Santo André (SP)	704.942	25	21	-	71	10,07
44	Aracaju (SE)	614.577	33	26	Capital regional A	70	11,39
45	Vila Velha (ES)	458.489	48	44	-	69	15,05
46	São Bernardo do Campo (SP)	805.895	22	19	-	69	8,56
47	Juiz de Fora (MG)	545.942	37	40	Capital regional B	68	12,46
48	Passo Fundo (RS)	194.432	149	111	Capital regional B	68	34,97
49	Serra (ES)	467.318	45	58	-	67	14,34
50	Canoas (RS)	338.531	73	54	-	67	19,79

Fonte: RAIS/MTE (2015); IBGE (2008; 2013); IPC MAPS (2012). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os 50 municípios com mais unidades supermercadistas constantes no Quadro 50 coincidem, em grande medida, com os 50 mais populosos, são 39 deles, e com os de maior potencial de consumo, também 39. Outra questão é que todas as metrópoles, capitais regionais A, exceto Vitória (ES), e quase três quartos (14 das 20) das capitais regionais B constam nesta lista[227]. Fora alguns casos, tais municípios estão dispostos no seguinte sentido: Quanto maiores os fatores população, potencial de consumo nas principais classes de vendas do ramo e nível de centralidade na rede urbana, maior, também é o número de estabelecimentos supermercadistas neles instalados, logo, sua posição neste *ranking*.

[227] Todos os municípios constantes no Quadro 50 e que não são classificados na REGIC (IBGE, 2008) compõem arranjos populacionais com suas respectivas capitais estaduais, como Guarulhos (SP), Osasco (SP), Santo André (SP) e São Bernardo do Campo (SP) inseridas no arranjo populacional de São Paulo (SP); Serra (ES) e Vila Velha (ES), no arranjo populacional de Vitória (ES); Aparecida de Goiânia (GO), junto a Goiânia (GO); Contagem (MG), de Belo Horizonte (MG) e; Canoas (RS), que compõe um arranjo populacional com Porto Alegre (RS) (IBGE, 2014).

Outra questão é que, com exceção das capitais nordestinas mais populosas, como Fortaleza (CE), Salvador (BA) e Recife (PE), detectamos que algumas cidades médias, como Uberlândia (MG), Ribeirão Preto (SP) e Londrina (PR), contam com um número maior de unidades do que os demais mercados do Nordeste e do Norte, mesmo em relação às demais capitais estaduais, que possuem contingentes populacionais, potenciais de consumo e níveis de centralidade superiores a elas, como Teresina (PI), São Luís (MA), Natal (RN), Maceió (AL), João Pessoa (PB), Aracaju (SE) e Manaus (AM). Assim, é possível que a localização na Região Sudeste (Uberlândia (MG) e Ribeirão Preto (SP)) ou próximo a ela, como no caso de Londrina (PR), em porções que contam com uma rede urbana mais densa, inclusive com municípios mais populosos nas imediações destas cidades, bem como maior quantidade de rodovias pavimentadas e facilidades quanto às redes de comunicação, dentre outros fatores, tenha proporcionado com que tais mercados tenham um ramo supermercadista com uma quantidade maior de estabelecimentos por habitante[228].

Quanto ao nível de centralidade, todos os nove centros urbanos não classificados no REGIC e que constam no Quadro 50, estão inseridos em aglomerações urbanas, metropolitanas ou não, com as respectivas capitais estaduais, o que nos indicou que o fato de sua dinâmica socioeconômica ser diretamente integrada a tais metrópoles, possa tê-los proporcionado um maior número de estabelecimentos do ramo. Por outro lado, nove dos 11 municípios entre os 50 mais populosos que não constam na lista com mais unidades do ramo supermercadista no país, com exceção de Joinville (SC) e Campos dos Goytacazes (RJ), fazem parte de aglomerações urbanas com metrópoles, a exemplo de São Gonçalo (RJ), Duque de Caxias (RJ), Nova Iguaçu (RJ), Belford Roxo (RJ), Niterói (RJ), São João de Meriti (RJ), Ananindeua (PA), Mauá (SP) e Jaboatão dos Guararapes (PE), o que pode indicar, para eles, uma situação oposta, de que parte importante das lojas que os abasteçam esteja concentrada na metrópole a qual se vinculam, ou em outros mercados de sua aglomeração. Nesse sentido, outros municípios conurbados com metrópoles, que mesmo constando entre os 50 com mais estabelecimentos do ramo, estão mal ranqueadas para o seu porte populacional e potencial de consumo são Santo André (SP) e São Bernardo do Campo (SP), com baixa quantidade de estabelecimentos por 100.000 habitantes, estando inseridos na aglomeração urbana de São Paulo (SP), a mais densa do país.

[228] Outras cidades médias do Sul e do Sudeste, como Maringá (PR), Caxias do Sul (RS), São José do Rio Preto (SP) e Blumenau (SC), também estão mais bem posicionadas no *ranking* de unidades do ramo que no de contingente populacional e de potencial de consumo, reforçando esta constatação. A maior exceção a este quadro é Juiz de Fora (MG), tendo um número de estabelecimentos um pouco aquém da sua população e potencial de consumo.

Boa parte dos municípios de maior população estimada e que não consta na lista dos 50 com mais unidades do ramo são os mesmos de maior potencial de consumo que ficaram de fora do Quadro 50 (página 438), sendo eles: São Gonçalo (RJ), Duque de Caxias (RJ), Niterói (RJ), Jaboatão dos Guararapes (PE), Santos (SP), Nova Iguaçu (RJ), Joinville (SC), Ananindeua (PA), Jundiaí (SP), Vitória (ES) e Macapá (AP).

Por último, é importante destacar o papel de São Paulo (SP) na quantidade absoluta de unidades, possuindo quase o triplo de unidades da segunda e terceira colocadas, ainda que na relação de estabelecimentos por 100.000 habitantes, ocupe apenas a 40ª colocação. Quanto aos mercados com maior quantidade absoluta de lojas, destacam-se, positivamente, Brasília (DF), que conta com mais unidades que o Rio de Janeiro (RJ), mesmo tendo menos da metade de sua população, e Goiânia (GO), único município com menos de 1,5 milhão de habitantes na lista dos cinco primeiros colocados, mesmo tendo um potencial de consumo muito abaixo dos demais.

Em síntese, os dados da RAIS/MTE (2015) nos chamaram atenção para o fato de que é grande o número de municípios do Brasil com estabelecimentos do segmento supermercadista (4.087, ou 73,38% do total), entretanto, também nos mostra que praticamente um quarto deles ainda não possui nenhuma unidade do tipo. Se por um lado, existe uma série de mercados sem a presença de lojas do ramo, o número daqueles que contam com estabelecimentos acima de 100 ocupados, quantidade facilmente atingida até mesmo para os supermercados de 2.000 metros quadrados de área de venda, é significativamente reduzida, apenas 690 mercados, ou 12,38% do total. Neste quadro, também é de se destacar algumas características daqueles 50 municípios que mais possuem supermercados no Brasil, sendo dotados de no mínimo 67 lojas: Todos constam entre os mais populosos do país, sendo representados especialmente por aqueles acima de 300.000 habitantes e estão entre os maiores potenciais de consumo, caracterizando ampla demanda passível de ser explorada pelas empresas do ramo. Esta, ainda é passível de complementação regional por conta de seus elevados níveis de centralidade, já que os mesmos são principalmente metrópoles e capitais regionais, ou então, integrantes de arranjos populacionais com suas respectivas capitais estaduais. Neste quadro, destacam-se as capitais estaduais e cidades médias, sobretudo aquelas localizadas nas regiões Sul e Sudeste, que juntas representam a maioria da lista.

Desta forma, foi possível detectar para a atividade supermercadista brasileira como um todo, que as suas ações estão distribuídas por boa parte dos municípios do país, ocorre, que quando consideramos as operações de estabelecimentos de maior porte, o número de

mercados que os recebem é bastante restrito. Sendo as empresas supermercadistas analisadas em nosso trabalho, caracterizadas por operar geralmente lojas de grande porte, comumente com uma média superior a 100 ocupados (Quadro 2, página 28), nos lançamos na busca para a compreensão de quais são os mercados preferencialmente ocupados por elas. No subcapítulo a seguir, apresentamos quais são estes municípios considerando todos os tipos de lojas de maneira unificada, contextualizando o dado de dispersão espacial de tais empresas com o de população e centralidade dos mercados que mais possuem seus estabelecimentos.

6.3. A dispersão espacial das empresas do topo da atividade supermercadista na rede urbana brasileira contemporânea

No subcapítulo anterior apresentamos a dispersão espacial da atividade supermercadista na rede urbana brasileira como um todo, ocorre, que nossa dissertação se debruça sobre um conjunto de 26 empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e regional (Quadro 2, página 28), sendo assim, faz-se necessário a realização de uma análise semelhante exclusiva para estes grupos. Com este subcapítulo buscamos fazê-la, respondendo também as seguintes perguntas: Quais são os centros urbanos (faixa populacional e nível de centralidade) nos quais suas lojas, considerando todos os formatos, sem diferencia-los, estão inseridas em maior quantidade? Quais são os municípios nos quais estão concentradas a maior quantidade de unidades das ESAIs e ESARs? Nestes mercados, são comuns as situações de um amplo domínio por parte de um destes agentes, contando com pouca presença de concorrentes do topo do ramo supermercadista e, com número significativo de lojas? Ressaltamos que as diferenciações por modelo de loja não foram feitas neste subcapítulo, no qual buscamos trazer um quadro mais geral. Para as análises deste tipo, nosso leitor deve se atentar aos subcapítulos 6.3 a 6.8 de nosso trabalho.

Para os grupos internacionalizados, coletamos os dados referentes a localização das lojas entre meados e o final de 2014 (Carrefour, GPA, Walmart e Makro) ou no final de 2015 (Cencosud[229]), ao passo que aqueles grupos de atuação regional tiveram suas informações obtidas no segundo semestre de 2015. Todos os dados de quantidade e localização de seus estabelecimentos foram coletados nos seus respectivos sítios institucionais, preferencialmente nos endereços eletrônicos de cada bandeira de loja. Neste processo, verificamos de forma amostral que algumas informações estavam desatualizadas, a exemplo da continuidade dos

[229] Apesar da coleta de dados do CENCOSUD ter se realizado em 2015, não houve diferenças significativas em relação à quantidade de unidades que a empresa possuía em 2014, pois neste intervalo não verificamos movimentos relevantes de abertura ou fechamento de suas lojas com o acompanhamento do setor na mídia especializada.

dados de cinco lojas do Carrefour Bairro vendidas ao Savegnago em 2011, na página do Grupo Carrefour, bem como um número de lojas menor que o correto do Grupo Walmart para Londrina (PR) em 2015. No entanto, pela inviabilidade em verificar a situação de todos os estabelecimentos levantados e para manter uma única metodologia, não realizamos nenhuma ação de correção nas informações obtidas na *internet*, tomando como adequadas as informações lá contidas.

Frisamos que os procedimentos adotados nesta parte do trabalho foram baseados em uma metodologia aplicada com caráter experimental em Gomes (2015), no qual realizamos uma análise da dispersão das lojas das grandes empresas supermercadistas de capital estrangeiro no Brasil com base nos critérios populacionais, contidos em IBGE (2013), bem como do nível de centralidade dos centros urbanos de REGIC (IBGE, 2008). Além de seguir estes mesmos balizadores iniciais, realizamos algumas alterações substanciais na metodologia adotada em tal trabalho para a sua aplicação em nossa dissertação, como:

- Inclusão dos dados do Cencosud Brasil Comercial Ltda., junto às demais ESAIs;
- Análise de todo o conjunto de ESARs;
- Exposição e análise separada por formato de lojas;
- Inclusão da variável de lojas por município no critério porte populacional.

Neste subcapítulo analisamos cinco empresas internacionalizadas, constantes na Tabela 3 (página 165) e cuja dispersão das lojas pode ser conferida nas figuras 37 a 46, além de 20 agentes de atuação regional (Tabela 3), unificando seus dados e excluindo as informações do Grupo Y. Yamada[230], desta forma, expomos aqui os dados de dispersão espacial das 2.504 lojas de 25 das maiores empresas do ramo supermercadista brasileiro (Tabela 9), que encontram-se inseridas em 436 municípios do país.

[230] Os dados do Grupo Y.Yamada não são trabalhados em conjunto com as demais ESARs neste capítulo, pois esta empresa não disponibiliza a localização de seus empreendimentos supermercadistas em seu sítio institucional de maneira destacada das operações de outros ramos, inviabilizando a análise de suas ações.

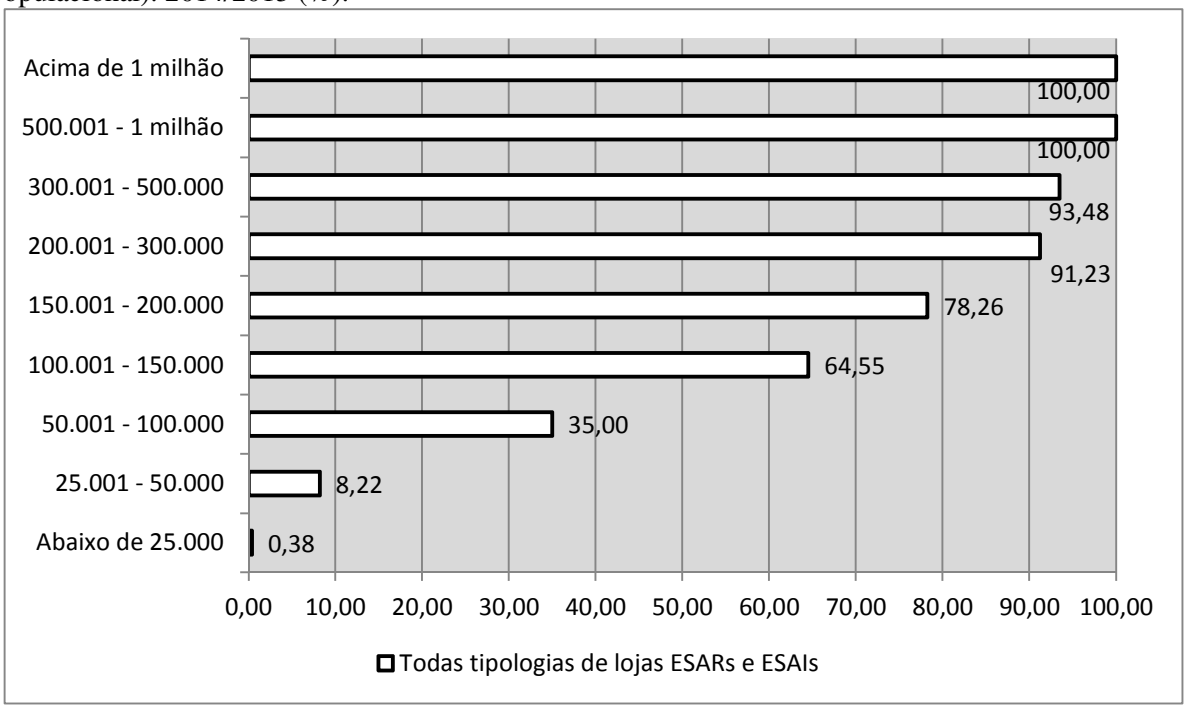
Tabela 9: Brasil. Lojas por formato das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e das empresas supermercadistas de atuação regional. 2014/2015[231].

Conjunto	Empresa	Tipologias de loja			Total
		Supermercado de vizinhança	Super/hipermercado	Atacado de autosserviço	
Empresas supermercadistas de atuação internacionalizada	Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	48	104	102	254
	Companhia Brasileira de Distribuição.	71	495	80	646
	Walmart Brasil Ltda.	154	270	72	496
	Cencosud Brasil Comercial Ltda.	-	214	7	221
	Makro Atacadista S/A.	-	-	75	75
	Total CSI	273	1083	336	1692
Empresas supermercadistas de atuação regional	Todas as empresas do CSR com exceção do Y.Yamada	6	746	60	812
	Total geral	279	1829	396	2504

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como consta na Tabela 9, os grupos do topo do ramo supermercadista possuem mais de dois terços de suas lojas atuais compostas por super/hipermercados. No entanto, tal quadro pode se alterar no médio e longo prazo, visto que os supermercado de vizinhança e os atacados de autosserviço vêm passando por uma fase de ascensão, como já expusemos no Capítulo 5. Na Figura 59 apresentamos a porcentagem de municípios com estas 2.504 lojas, classificados por porte populacional.

Figura 59: Municípios brasileiros com lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista (por faixa populacional). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

[231] Para simplificar a exposição desta tabela não repetimos a diferenciação de bandeiras de cada um dos agentes de atuação regional, cujos dados encontram-se expostos no Quadro 35 (página 296).

Como exposto na Figura 59, todos os municípios do Brasil com mais de 500.001 habitantes possuem lojas de ao menos uma ESAI ou ESAR estudada, bem como quase todos com população entre 200.001 e 500.000 habitantes e grande parte daqueles nas faixas entre 100.001 e 200.000. Abaixo dessas, tornam-se raros municípios com lojas destas empresas, sobretudo, abaixo de 50.000 habitantes. Esta informação expressa o sentido decrescente de ocupação de tais grupos de acordo com os níveis populacionais na rede urbana, ressaltando o fato de as empresas do topo do ramo supermercadista não ficarem de fora dos maiores mercados. Complementando essa informação, o Quadro 51 apresenta a quantidade de lojas por município conforme faixas populacionais.

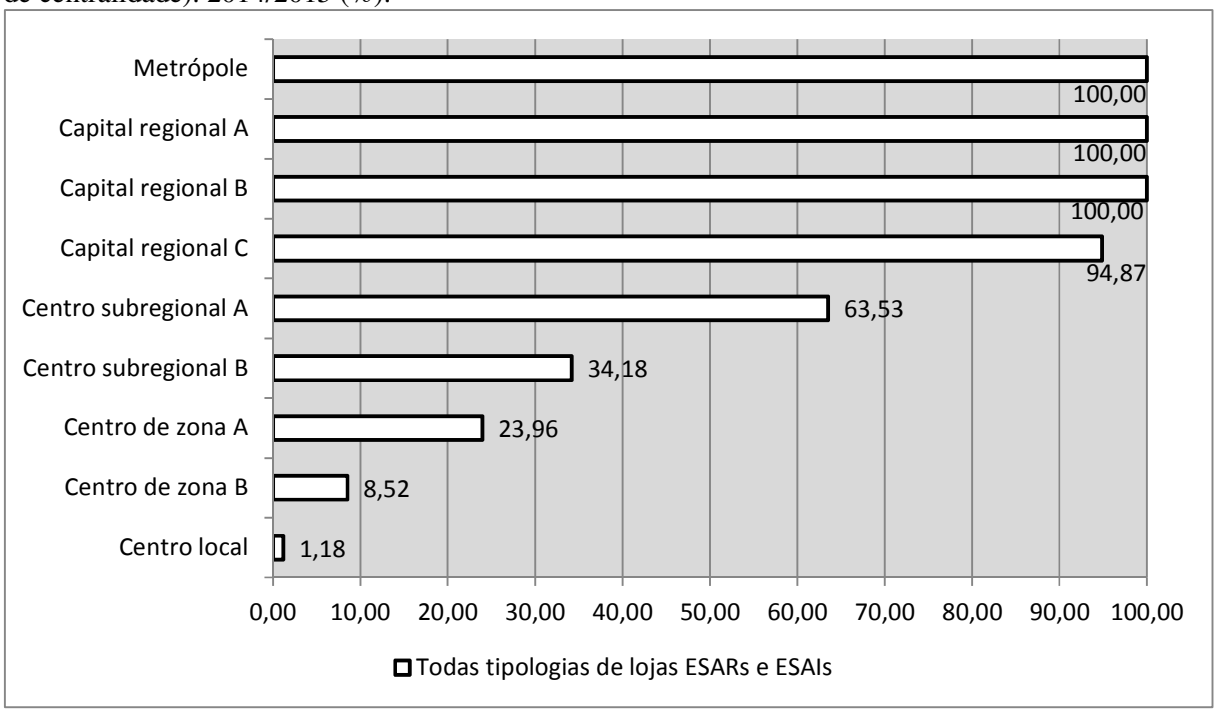
Quadro 51: Distribuição das lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista brasileiro (por faixa populacional). 2014/2015.

	Lojas	Cidades	Relação loja/município
Acima de 1.000.001 habitantes	1016	16	63,5
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	453	23	19,7
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	322	43	7,49
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	212	52	4,08
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	93	36	2,58
Entre 100.001 e 150.000 habitantes	148	71	2,08
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	176	119	1,48
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	68	60	1,12
Abaixo de 25.000 habitantes	16	16	1
Total	2504	436	5,74

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme exposto no Quadro 51, são poucos os municípios brasileiros que contam com as lojas das ESAIs e ESARs, apenas 436 (7,82% do total). Outra questão importante é que quanto maior a população, mais provável que a presença de tais empresas se dê com mais unidades, visto que aqueles municípios acima de 1.000.001 habitantes, possuem em média, 63,5 delas. Ainda que parte importante desse volume se dê em decorrência da concentração de 320 lojas na capital paulista, sem ela, a média dos municípios dessa faixa populacional ainda seria de 46,4,ou seja, continuaria bastante superior ao da faixa entre 500.001 e 1.000.000 habitantes e das demais. Apesar disso, as faixas entre 500.001 e 1.000.000 de habitantes, bem como entre 300.001 e 500.000, nas quais se enquadram muitas capitais estaduais de menor porte e cidades médias, também contam com expressivas médias de lojas dos maiores grupos supermercadistas do país, respectivamente 19,70 e 7,47 lojas. Abaixo dessas faixas a presença das grandes empresas se dá com poucos e cada vez menos estabelecimentos. Na Figura 60 apresentamos os centros urbanos de instalação das lojas conforme seus níveis de centralidade.

Figura 60: Municípios brasileiros com lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista (por nível de centralidade). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015) IBGE (2008); **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

De acordo com o representado na Figura 60, é possível observar uma relação bastante próxima entre os maiores níveis de centralidade e a presença dos agentes estudados. Todas as metrópoles, capitais regionais A e B e a maioria das capitais regionais C e dos centros sub-regionais A contam com lojas das empresas analisadas, enquanto apenas cerca de um quarto dos centros sub-regionais B e centros de zona A as possuem. Alertamos que dos 436 municípios com lojas, 144 (33,02%) não constam no REGIC (IBGE, 2008), mas compõem áreas de concentração da população[232] e/ou estão em aglomerações urbanas metropolitanas ou não. Além disso, o REGIC (IBGE, 2008) não discrimina os municípios nesta situação, não permitindo o cálculo dos não classificados com lojas. Desta forma, como na Figura 60, os demais gráficos nos quais abordamos a relação entre cada modelo de loja e o nível de centralidade nos itens a seguir, constam apenas os dados dos centros urbanos com estabelecimentos das empresas estudadas cujo nível de centralidade está no REGIC.

Assim, é perceptível que quanto maior o nível de centralidade e tamanho demográfico, maiores são as chances de um centro urbano receber lojas do topo do ramo supermercadista e que tais características também aumentam as chances dele ser abastecido por uma quantidade

[232] Áreas de Concentração de População (ACPs) são unidades territoriais usadas em pesquisas e levantamentos pelo IBGE; correspondem às principais aglomerações urbanas brasileiras, de natureza metropolitana ou não (MOURA; CINTRA, 2010, p.4).

maior de lojas. É importante o leitor ter em mente que mesmo com algumas particularidades, tal situação se repete nos formatos isolados, como expresso nos itens a seguir.

Os 2.504 estabelecimentos de comercialização das ESAIs e ESARs, que lembramos, conforme Quadro 2 (página 28), são caracterizadas, via de regra, por operar lojas de extensa área de venda média, estão dispostos em 436 municípios brasileiros, ou seja, as operações destes agentes encontram-se bastante concentradas espacialmente no país, tendo em vista que o Brasil possui 5.570 municípios. Este resultado é compatível com a concentração do segmento supermercadista verificada com base em RAIS/MTE (2015) para aqueles estabelecimentos com mais de 100 ocupados (Quadro 48, página 435). Outros elementos que reforçam a alegada concentração destes estabelecimentos é o fato de que 945 de todas suas lojas (37,73%) estão em apenas 10 municípios, 1.233 delas (49,24%) em apenas 20, ao passo que os 50 mercados que mais contêm suas lojas, possuem quase três terços de todas elas, dispondo de 1.634 estabelecimentos, ou 65,25% do total. Por outro lado, do conjunto de municípios em que a operação destas empresas é menor, 198 deles contavam com apenas uma unidade e 73 com duas. Para analisar este quadro de concentração nos 50 municípios com mais lojas das ESAIs e ESARs, elaboramos a Tabela 10:

Tabela 10: Municípios brasileiros com mais lojas dos agentes do topo[233] do ramo supermercadista. 2014/2015.

Posição	Município	UF	População	ESAIs		ESARs		Total geral		Principal agente		
				Empresas	Lojas	Empresas	Lojas	Empresas	Lojas	Nome	Lojas (absoluto)	Lojas (%)
1	São Paulo	SP	11.821.873	4	298	2	22	6	320	GPA	236	73,75
2	Belo Horizonte	MG	2.479.165	4	25	3	124	7	149	Superm. BH e DMA Distribuidora	50 (cada)	33,56 (cada)
3	Rio de Janeiro	RJ	6.429.923	5	103	1	34	6	137	Pão de Açúcar	64	46,72
4	Salvador	BA	2.883.682	5	70	0	0	5	70	Walmart	51	72,86
5	Curitiba	PR	1.848.946	4	38	3	24	7	62	Walmart	29	46,77
6	Porto Alegre	RS	1.467.816	3	30	1	21	4	51	Walmart	31	60,78
7	Fortaleza	CE	2.551.806	5	43	0	0	5	43	GPA	24	55,81
8	Brasília	DF	2.789.761	4	36	1	8	5	44	GPA	18	40,91
9	Teresina	PI	836.475	4	11	1	25	5	36	Carvalho & Fernandes	25	69,44
10	Contagem	MG	637.961	4	5	4	28	8	33	Superm. BH	17	51,52
10	Juiz de Fora	MG	545.942	3	12	1	21	4	33	Bahamas	21	63,64
12	Aracaju	SE	614.577	5	31	0	0	5	31	Cencosud	20	64,52
13	Campo Grande	MS	832.352	4	12	1	18	5	30	SDB	18	60,00
13	Recife	PE	1.599.513	4	30	0	0	4	30	Walmart	17	56,67
13	Santo André	SP	704.942	4	18	1	12	5	30	COOP	12	40,00
16	Goiânia	GO	1.393.575	5	28	0	0	5	28	Cencosud	15	53,57
17	Campinas	SP	1.144.862	4	25	1	2	5	27	GPA	11	40,74
17	Ribeirão Preto	SP	649.556	4	16	1	11	5	27	Savegnago	11	40,74
19	Maceió	AL	996.733	5	26	0	0	5	26	Walmart	14	53,85
19	Maringá	PR	385.753	3	5	4	21	7	26	CSD	15	57,69
21	São Bernardo do Campo	SP	805.895	4	16	2	5	6	21	GPA	8	38,10
21	Uberlândia	MG	646.673	5	16	1	5	6	21	Cencosud	11	52,38
23	Santos	SP	433.153	3	20	0	0	3	20	GPA	16	80,00
24	São José dos Campos	SP	673.255	4	9	3	9	7	18	Zagaroza	5	27,78
25	Cuiabá	MT	569.830	4	7	1	10	5	17	SDB	10	58,82
26	Feira de Santana	BA	606.139	4	17	0	0	4	17	Cencosud	10	58,82
26	Guarulhos	SP	1.299.249	4	14	1	3	5	17	GPA	8	47,06
26	João Pessoa	PB	769.607	4	17	0	0	4	17	Walmart	8	47,06
26	Natal	RN	853.928	4	11	1	6	5	17	Nordestão	6	35,29
26	Joinville	SC	546.981	3	10	3	6	6	16	Walmart	6	37,50
31	Londrina	PR	537.566	3	4	4	12	7	16	Muffato	8	50,00
31	Belém	PA	1.425.922	2	2	1	13	3	15	Lider	13	86,67
33	Florianópolis	SC	453.285	2	5	2	8	4	13	Angeloni	6	46,15
34	Guarujá	SP	306.683	2	12	0	0	2	12	GPA	10	83,33
35	Ponta Grossa	PR	331.084	2	4	2	8	4	12	Condor	5	41,67
35	Praia Grande	SP	287.967	3	12	0	0	3	12	GPA	9	75,00
35	Santa Luzia	MG	213.345	0	0	3	12	3	12	Superm. BH	8	66,67
35	Sorocaba	SP	629.231	4	9	2	3	6	12	GPA	4	33,33
39	Vitória	ES	348.268	2	3	1	8	3	11	DMA	8	72,73
40	Diadema	SP	406.718	3	9	1	1	4	10	GPA e Walmart	4 (cada)	40 (cada)
41	Jaboatão dos Guararapes	PE	675.599	3	10	0	0	3	10	Walmart	8	80,00
41	Niterói	RJ	494.200	3	10	0	0	3	10	GPA	7	70,00
41	Osasco	SP	691.652	4	10	0	0	4	10	GPA	7	70,00
41	Ribeirão das Neves	MG	315.819	0	0	3	10	3	10	Superm. BH	7	70,00
41	Uberaba	MG	315.360	3	9	1	1	4	10	Cencosud	7	70,00
46	Campina Grande	PB	400.002	4	9	0	0	4	9	Walmart	6	66,67
46	Canoas	RS	338.531	2	8	1	1	3	9	Walmart	7	77,78
46	Manaus	AM	1.982.177	2	9	0	0	2	9	Carrefour	7	77,78
46	Piracicaba	SP	385.287	4	7	2	2	6	9	GPA, Carrefour e Walmart	2 (cada)	22,22 (cada)
46	Sabará	MG	132.636	0	0	2	9	2	9	Superm. BH	7	77,78

Fontes: IBGE (2008; 2013), sítios institucionais (2014; 2015). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como demonstrado na Tabela 10, os 50 municípios que contam com a maior ocorrência de agentes estudados no Brasil, possuem expressivo tamanho demográfico. Desses, 48 estão entre os 100 mais populosos do país (IBGE, 2013) e 36 entre os 50 primeiros. Além disso, tais centros urbanos exercem elevada polarização regional, visto que, dos classificados em IBGE (2008), todos são ao menos capitais regionais C, incluso a totalidade das metrópoles, dez das 11 capitais regionais A, oito das 20 capitais regionais B e seis das 39 capitais regionais C. Essas relações também apontam para a correlação entre o tamanho

[233] Nesta tabela, também não estão considerados os dados do Grupo Y. Yamada, pois o mesmo não disponibiliza a localização de suas lojas do ramo. Acreditamos que a empresa possua número de unidades próximo ou superior ao do Grupo Lider em Belém (PA), que no Apêndice 2 figura como a empresa que mais possui lojas neste mercado.

demográfico, o nível de centralidade e a exploração de seu mercado consumidor pelas maiores empresas do topo do ramo supermercadista nacional[234].

Outra faceta que expressa a atratividade destes municípios para operações das grandes empresas do ramo é o fato deles serem palco de várias disputas de mercado entre tais agentes. Todos os 50 maiores possuem operações de, ao menos, duas empresas, sendo que 31 deles contam tanto com ESAIs, quanto ESARs. Aqueles em que há mais disputa são Contagem (MG), com oito empresas, além de Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Maringá (PR), Londrina (PR) e São José dos Campos (SP), com sete cada, mostrando que tanto metrópoles e as cidades a ela conurbadas, quanto cidades médias podem estar entre os mercados mais disputados. Além destes municípios, os demais listados também contam com várias ESAIs e ESARs concorrendo em seus mercados, a maioria entre quatro e seis grupos, assim, é possível apontar que os municípios que mais recebem ações dos agentes do topo do ramo supermercadista analisado, geralmente recebem as operações de várias de suas empresas. Na outra ponta, dos mercados com menos agentes estudados, estão Guarujá (SP), Manaus (AM) e Sabará (MG), com apenas dois grupos, dentre os quais, um deles possui ao menos 77% das lojas, ou seja, concentrando quase unicamente as operações dentre as empresas estudadas.

Uma importante ressalva a ser feita é que dos 19 municípios que não possuem embates diretos entre ESAIs e ESARs, 16 deles contam com a presença exclusiva das empresas de operação internacionalizada. Destes, a maior parte está no Nordeste do Brasil, a exemplo das capitais Salvador (BA), Fortaleza (CE), Aracaju (SE), Maceió (AL) e João Pessoa (PB), além de cidades em conurbação com metrópoles, como Jaboatão dos Guararapes (PE) e cidades médias, como Feira de Santana (BA) e Campina Grande (PB), nas quais os grupos Walmart e Cencosud, em grande medida por conta de seus processos de aquisição de empresas regionais consolidadas (Capítulo 2 e Tópico 3.4.1.2.1) são comumente os maiores operadores. Outros municípios nesta situação se localizam no litoral do Sudeste, em Santos (SP), Guarujá (SP), Praia Grande (SP) e Niterói (RJ), que tem uma grande presença do Grupo Pão de Açúcar, e também em outras regiões, como Goiânia (GO), Osasco (SP) e Manaus (AM), respectivamente com maior participação dos grupos CENCOSUD, GPA e Carrefour. Parte importante desses municípios constam no Quadro 8 (página 177), na qual apontamos as maiores concentrações espaciais de lojas de cada uma das ESAIs estudadas em nossa pesquisa.

[234] No entanto, esses dados não implicam numa relação absoluta entre estes três elementos, sobretudo, se considerada a relação entre tamanho demográfico e efetiva concentração de funções e papeis na dimensão da rede urbana.

Ainda que os municípios nordestinos apontados no parágrafo anterior tenham hoje como representantes do topo do ramo supermercadista apenas redes de atuação internacionalizada, grande parte das operações que as compõem foram previamente constituídas sob empresas regionais adquiridas, como o Bompreço, o GBarbosa, o Mercadinho São Luiz, dentre outros. As aquisições também explicam parte da presença do Pão de Açúcar no litoral paulista e do carioca (Capítulo 3), além do fato destas porções serem próximas do principal mercado da empresa, a Grande São Paulo.

Enquanto isso, somente três municípios contam apenas com ações de agentes regionais, Ribeirão das Neves (MG), Santa Luzia (MG) e Sabará (MG), todos inseridos na Região Metropolitana de Belo Horizonte e distantes menos de 50 quilômetros da metrópole. Neles, o Supermercados BH é a empresa de maior destaque, acompanhado, em menor medida, de outros grupos de atuação regional, como o DMA e o Multiformato. Chama a atenção que, mesmo tendo população entre 130.000 e 315.000 habitantes e sendo próximos à capital, tais municípios não tenham nenhuma operação de ESAIs, fato este que pode estar relacionado à questão destas empresas regionais possuírem uma grande quantidade de lojas neles e, de forma complementar ou não, aos demais supermercados lá instalados ter criado situações de monopólio ou oligopólio, e/ou pelas lojas das ESAIs inseridas na metrópole mineira e em outros municípios de sua região metropolitana já conseguirem polarizar seus consumidores satisfatoriamente[235]. Chamamos a atenção que parte desses mercados constam também na Tabela 4 (página 193), que aponta os municípios nos quais as ESARs possuem suas maiores concentrações de lojas.

O ramo supermercadista da própria Belo Horizonte é caracterizado pela baixa participação de agentes estrangeiros, com apenas 25 lojas, face a 124 unidades das ESARs que disputam seu mercado. Tanto a dificuldade das primeiras operarem neste município, quanto um provável domínio de redes regionais, estendido em grande medida para os municípios de seu entorno, são elementos que devem ser levados em consideração para ela e, possivelmente, para outras capitais estaduais, como Cuiabá (MT), Teresina (PI), Belém (PA), Florianópolis (SC), Vitória (ES), e cidades médias, como Maringá (PR), Londrina (PR) e Ponta Grossa (PR), nas quais as ESAIs aparentemente enfrentam dificuldades de entrar e instalar uma quantidade significativa de lojas, enquanto uma ou algumas ESARs operam

[235] Como estas, os 14 municípios que completam a lista das 50 maiores populações, mas que ficam de fora dos 50 mercados com mais lojas do topo do ramo supermercadista brasileiro, são, com exceção de duas capitais estaduais, São Luís (MA) e Porto Velho (RO), além de Campos dos Goytacazes (RJ) e Caxias do Sul (RS), muito próximas ou conurbadas com a respectiva capital estadual, sobretudo no estado do Rio de Janeiro, como São Gonçalo, Duque de Caxias, Nova Iguaçu, Belford Roxo e São João de Meriti, ou também de outros contextos, como Vila Velha (ES), Serra (ES) Aparecida de Goiânia (GO), Ananindeua (PA) e Mauá (SP).

várias unidades. Reconhecemos que a verificação efetiva da participação das empresas nestes municípios demandaria estudos específicos sobre seus mercados, no entanto, a discrepância no número de lojas entre os agentes internacionalizados e regionais é expressiva e parece ser um bom indicador desta questão. Este elemento de possível proeminência concorrencial de ESARs nos cenários acima apontados já teve o debate suscitado em nossa dissertação, no Tópico 3.4.1.2.2 e, graficamente, na Tabela 4 (página 193).

Do conjunto de municípios analisados, 31 possuem ESAIs como maiores agentes isolados, enquanto 19 possuem ESARs nesta posição, entretanto, mesmo que o grupo com maior número de lojas pertença a um ou a outro conjunto, este dado não indica a sua força frente o topo do ramo supermercadista nestes mercados, sendo que estes dados melhor indicam a sua participação frente as demais empresas do tipo lá inseridas.

Nesse sentido, é possível observar uma série de mercados nos quais algumas ESAIs ou ESARs possuem mais da metade das lojas, considerando-se todas as empresas estudadas em nossa dissertação, indicando certo domínio concorrencial, tanto em alguns dos mercados de maior população e centralidade que compõem a nossa lista, como Manaus (AM), São Paulo (SP), Salvador (BA), Teresina (PI), quanto em outros, de menor população e centralidade ou mesmo inseridos em áreas de concentração de população, como Canoas (RS), Campina Grande (PB), Jaboatão dos Guararapes (PE), Niterói (RJ), Osasco (SP), Piracicaba (SP), Praia Grande (SP), Ribeirão das Neves (MG), Sabará (MG), Santos (SP) Uberaba (MG) e Vitória (ES), nos quais uma única ESAI ou ESAR opera mais de 65% de todas as lojas das empresas do topo do segmento supermercadista brasileiro. Mesmo nestes casos é necessário que o pesquisador se atente também para as demais empresas que lá competem, visto que situações como as de Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ), nas quais os grupos com mais lojas, todos de atuação internacionalizada, tem respectivamente 29, 26 e 64 unidades (Quadro 8, página 177), outros agentes regionais possuem presença expressiva, como o Grupo Condor (17 lojas) , o Grupo Zaffari (21 lojas) e o Grupo Zona Sul (34 lojas) (Tabela 4, página 193). Por outro lado, a existência de mercados nos quais as empresas com um grande número de lojas contam com baixa participação no total de estabelecimentos, como ilustrado na Tabela 10 (página 447) pode ser um indicativo de que outros grupos também disponham de uma grande quantidade de unidades, a exemplo de Belo Horizonte, onde os grupos Supermercados BH e DMA Distribuidora possuem 50 lojas cada e o Multiformato, outras 24, compondo sozinhas 83,22% das unidades de empresas com faturamento acima de R$ 1 bilhão.

Em síntese, a partir desta situação apontada nos parágrafos anteriores, trazemos mais elementos que apontam para a questão de que maior tamanho demográfico e níveis de centralidade mais intensos estão relacionados com uma presença mais profunda de agentes do topo do ramo supermercadista. Quase todo o grupo de centros urbanos dos mais altos níveis de centralidade e os municípios com as 50 maiores populações se encontra no conjunto de 50 mercados que mais contam com lojas das empresas estudadas, com a atuação de ao menos uma ESAI e, em grande parte dos casos, também ESARs, experimentando embates concorrenciais diretos entre os mais importantes grupos do ramo no Brasil, que tem na disputa por seus amplos mercados consumidores um elemento crucial na busca pela acumulação. Em alguns desses municípios, foi possível perceber que há um agente em específico com uma quantidade de lojas muito superior aos demais, enquanto em outros, ocorre situações em que mais de uma empresa possui grandes concentrações de estabelecimentos.

Há, porém, um elemento não estudado em nossa pesquisa que poderia tornar esta análise mais sofisticada, que seria a relação que se poderia observar entre a densidade da rede urbana em que estes 50 centros urbanos estão inseridos, o que provavelmente demonstraria que o tamanho demográfico absoluto dos centros urbanos[236] deve ser, por exemplo, sopesado à raridade, ou não, de outros centros complexos e; ou populosos na rede próxima e suas distâncias absolutas e relativas e às interações espaciais que não se estabelecem segundo os princípios de continuidade espacial, como o princípio das áreas de mercado de Christaller (1966).

No presente subcapítulo estudamos como o grupo de ESAIs e ESARs distribuiu historicamente suas unidades na rede urbana brasileira, não desagregando os diferentes modelo de loja. Nos itens seguintes, aprofundaremos a averiguação de nossa hipótese de inserção diferenciada na rede urbana para cada formato de loja, analisando-os individualmente. Para tal, novamente escolhemos os critérios populacional e de centralidade, apresentando tanto aqueles tipos de centros urbanos em que sua presença é mais frequente, quanto aqueles em que suas ações se dão com um maior número de estabelecimentos comerciais.

[236] Nesse caso, não houve confusão conceitual. Estamos nos referindo não a população municipal, mas a população do centro urbano que corresponde aos níveis de centralidade oficialmente estabelecidos no Brasil e, também a novos tratamentos de dados e análises de interações espaciais, à exemplo daqueles apresentados em estudo oficiais sobre a divisão urbano-regional do Brasil (IBGE, 2013) e sobre os centros de gestão do território no Brasil (IBGE, 2014).

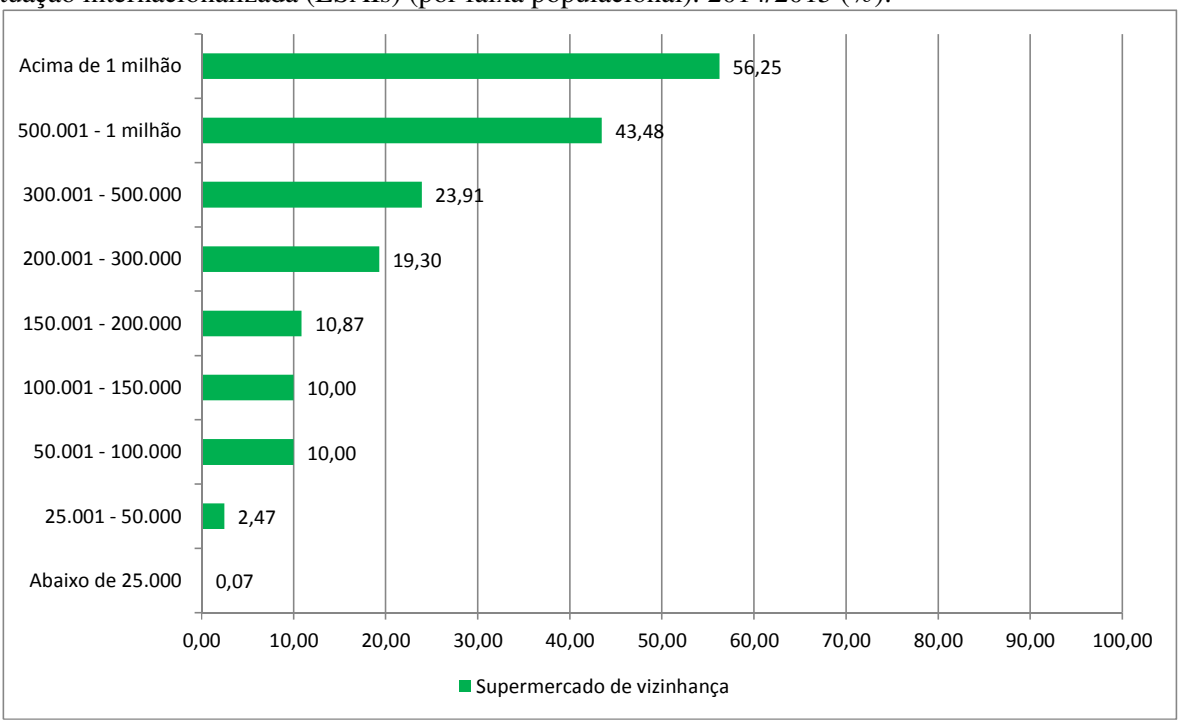
6.4. Os supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira

Como apontado no Subcapítulo 5.1, os supermercados de vizinhança são as menores lojas do ramo supermercadista, tendo pequenas áreas totais e de vendas e geralmente um portfólio de itens mais vinculado às necessidades emergenciais e de reposição da clientela. Outra marca que os define quanto a sua presença espacial e a função exercida ao consumidor, é a maior proximidade física de seus estabelecimentos em relação a eles, tendo potencial de lhes proporcionar mais comodidade e economia de tempo nas compras. Como suas unidades são mais baratas para a produção e típicas também das operações das pequenas empresas supermercadistas de atuação local, as lojas de vizinhança são provavelmente a maior expressão da atividade no Brasil, tendo maior dispersão espacial entre os três formatos pesquisados. Este conjunto de características levantadas a priori, nos indicava que suas unidades teriam em média os menores alcances espaciais.

Nos últimos anos é possível que venha emergindo outro tipo de loja de vizinhança na estrutura multiformato das empresas do topo do ramo supermercadista, de dimensões ainda menores, acentuando as características de conveniência e proximidade tanto da residência, quanto do local de trabalho do consumidor (Quadro 13, página 208). No entanto, as lojas de vizinhança, como um todo, ainda tem baixa participação para as ESAIs que, até o momento do levantamento de dados, tinham pequena quantidade de lojas do tipo em sua estrutura intragrupo (Tabela 9, página 443), apesar das sinalizações de que tais unidades passariam a ser um dos focos de seu crescimento futuro. Além disso, reconhecemos que é possível que estabelecimentos que possuem os critérios de loja de vizinhança não tenham sido assim consideradas pelo fato de estarem inseridas em bandeiras que suas condutoras apontam como "supermercados", entretanto, pela inviabilidade em verificar como se dá as operações de cada estabelecimento, optamos por considerar como lojas de vizinhança apenas as que são enquadradas em bandeiras do tipo[237]. Na Figura 61 representamos a inserção das lojas de bandeiras de vizinhança das ESAIs na rede urbana brasileira.

[237] Como colocado anteriormente, além das lojas de vizinhança das ESAIs, as pequenas empresas supermercadistas unilocalizadas são muito mais expressivas em quantidade de estabelecimentos do tipo, visto que as limitações econômicas de seus detentores praticamente imprimem a necessidade de que suas lojas sejam deste modelo. Logo, as pesquisas que busquem analisar este formato em específico devem lançar a luz também sobre suas ações.

Figura 61: Brasil. Municípios com supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como representado na Figura 61, é relativamente pequena a quantidade de municípios que contam com lojas de vizinhança em comparação aos demais formatos (figuras 63, 65 e 67, respectivamente nas páginas 457, 463 e 468), mesmo nos municípios de porte intermediário para cima, a partir de 200.001 habitantes, fato este, provavelmente relacionado ao fato das ESAIs possuírem quantidade restrita de lojas do tipo, dificultando sua dispersão espacial. Também chama a atenção que, mesmo seguindo a linha dos demais modelos de loja, tendo um sentido decrescente de acordo com o critério populacional, com um percentual mais amplo de municípios de maior porte recebendo-as, que as discrepâncias entre as faixas de municípios detentores de lojas de vizinhança por faixa populacional são menores, mostrando que mesmo aqueles com mercados consumidores menores são capazes de recebê-las. Sendo assim, entendemos que este é o formato menos dependente de grandes populações para que os resultados dela esperados seja atingido. No Quadro 52 apresentamos o número absoluto de suas lojas dispersas nos municípios brasileiros.

Quadro 52: Brasil. Distribuição dos supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015.

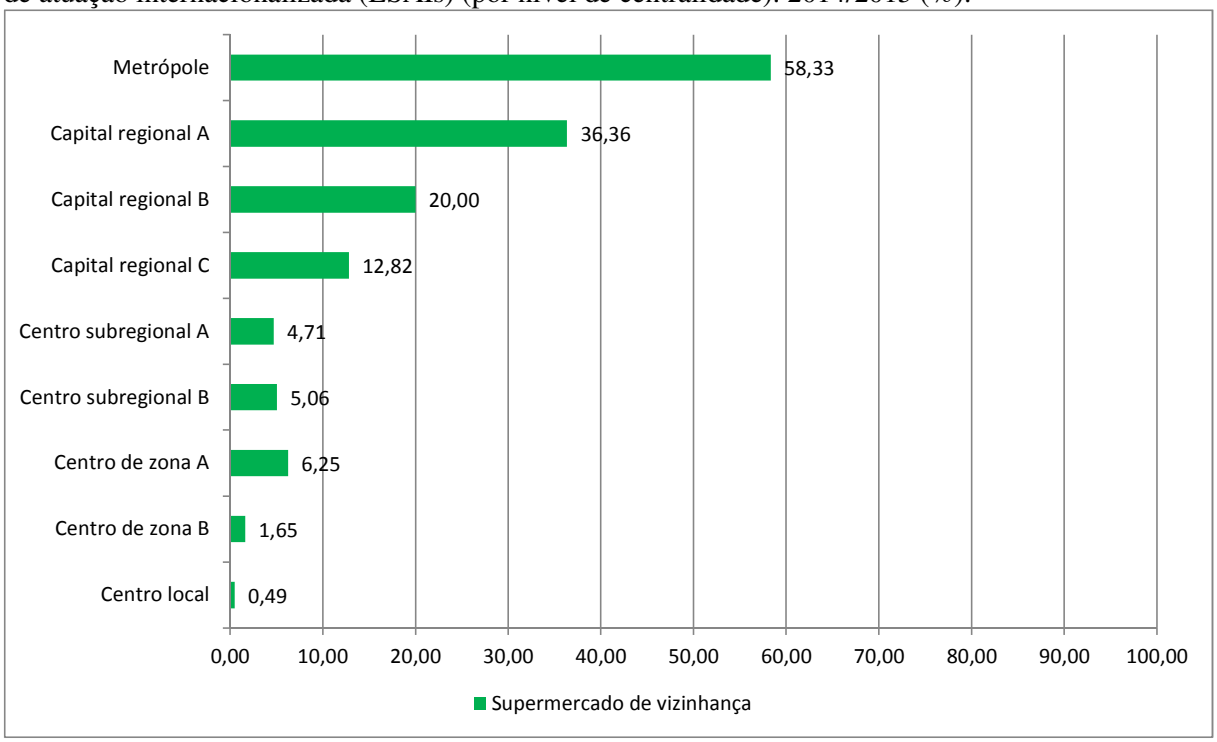
Faixa populacional	Lojas	Municípios	Relação loja/município
Acima de 1.000.001 habitantes	118	9	13,11
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	41	10	4,10
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	21	11	1,91
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	16	11	1,45
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	6	5	1,20
Entre 100.001 e 150.000 habitantes	13	11	1,18
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	37	34	1,09
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	18	18	1,00
Abaixo de 25.000 habitantes	3	3	1,00
Total	273	112	2,44

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados do Quadro 52 reforçam nossa ideia de maior compatibilidade das lojas de vizinhança com municípios de menor porte populacional, mostrando que existe, relativamente, pouca discrepância entre a quantidade média de supermercados de vizinhança entre os municípios das diferentes faixas populacionais, com exceção daquelas acima de 500.001 habitantes. Outro dado que demonstra sua facilidade de inserção em pequenos mercados é que a faixa entre 50.001 e 100.000 habitantes possui a terceira maior quantidade dessas lojas em termos absolutos, atrás apenas daquelas com mais de 500.001 habitantes[238]. Na Figura 62 apresentamos a inserção dos supermercados de vizinhança das ESAIs por centro urbano, conforme a REGIC.

[238] Além de possuir poucas unidades totais, parte significativa dos supermercados de vizinhança está concentrada em algumas metrópoles, como São Paulo (SP), Salvador (BA) e Belo Horizonte (MG), que sozinhas contam com 69, 20 e 16 unidades respectivamente e elevam a média dos municípios com mais de um milhão de habitantes.

Figura 62: Brasil. Centros urbanos com supermercados de vizinhança das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015) IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representado na Figura 62, a única classe em que mais da metade dos centros urbanos recebe lojas de vizinhança é a Metrópole. No entanto, existe uma série de centros urbanos dos mais altos níveis que não contam com supermercados de vizinhança, sendo também menores as diferenças entre o percentual de metrópoles e os centros de menor centralidade que as possuem. Também chama a atenção que, ao contrário de outros tipos de lojas, especialmente os atacados de autosserviço, que possuem claras restrições na instalação em centros urbanos de menor nível de centralidade (Figura 68, página 471), os supermercados de vizinhança estão presentes com maior frequência nos centros de menor hierarquia, como centros sub-regionais e centros locais, indicando que o nível de centralidade do centro urbano no qual são instalados tem pouca ou, ao menos, uma importância menor do que para os demais tipos de lojas e, tal como afirma Gomes (2015), que os mercados locais, mesmo pequenos e que não precisam ser complementadas pelos consumidores de outros centros urbanos, satisfazem as suas exigências locacionais.

Em síntese, os resultados extraídos na escala da rede urbana no que diz respeito às lojas de vizinhança das ESAIs permitiu-nos trazer outros elementos que apontam que, em âmbito geral, este é o modelo de loja com maior facilidade de inserção em mercados menores, indo ao encontro das indicações extraídas das informações operacionais resgatadas na abertura deste subcapítulo e no Subcapítulo 5.1, que apontam, de um lado, a maior capacidade

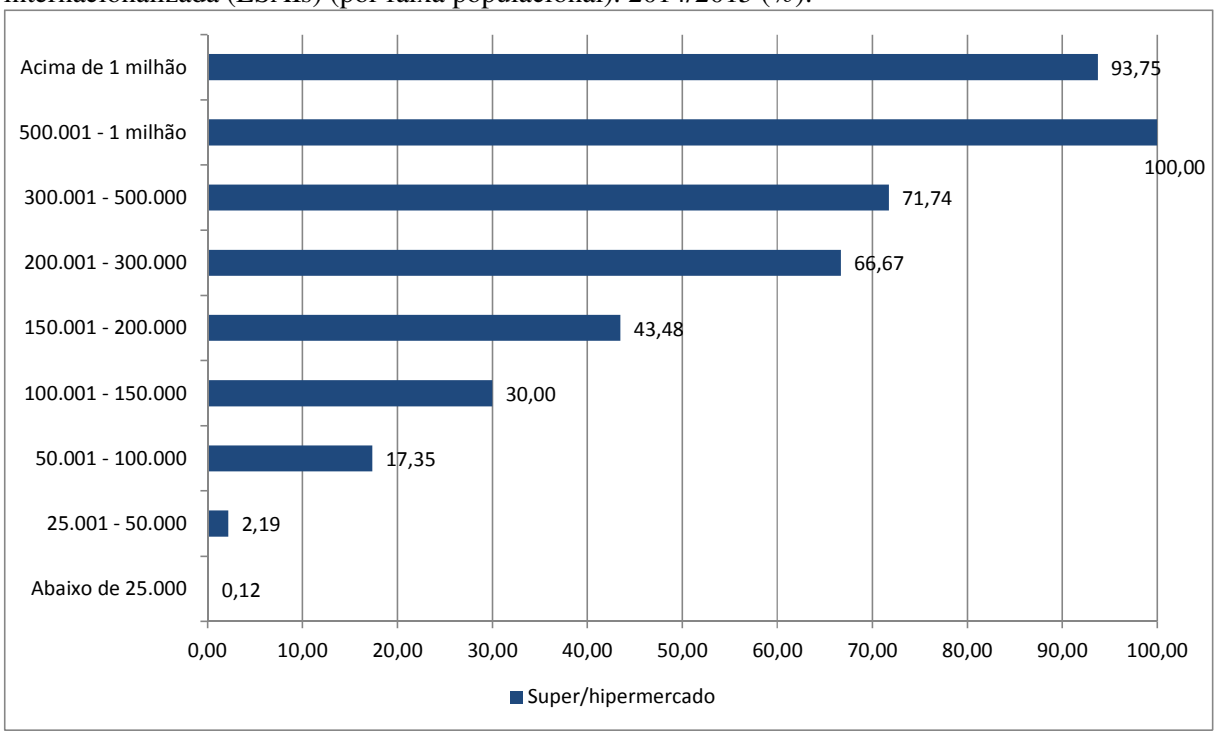
destas lojas em atender as demandas de consumo mais corriqueiras e emergenciais, bem como sua maior pulverização na rede e no espaço urbanos Dos resultados, destacamos que uma maior parcela de suas lojas está instalada em municípios pouco populosos, além de que, em dados absolutos, aqueles de maior porte populacional concentram menos de seus estabelecimentos. Por último, os dados apontam que suas unidades se mostraram mais independentes de mercados com altos níveis de centralidade, o que indica que suas ações tem menor alcance espacial, tendo uma menor necessidade de apoiar-se na centralidade do centro urbano em que atuam para a atração da clientela disposta em âmbito regional e, com isso, provavelmente voltando-se mais à população interna dos mercados em que atuam.

6.5. Os super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira

O modelo de loja super/hipermercadista é o de operação mais comum entre as ESAIs, contando com 1.083 (64%) de suas 1.692 lojas. Suas unidades possuem caráter bastante versátil, contando com áreas de venda mais extensas e maior portfólio de produtos, tendo uma participação importante no abastecimento da população, tanto nas compras de maior quantidade, quanto nas de emergência e conveniência. A versatilidade desses estabelecimentos também se expressa na questão locacional, podendo ser encontrados em áreas mais centrais, próximos aos locais de moradia ou trabalho da população, sobretudo em importantes vias de deslocamento urbano e regional, e/ou em localizações distantes da mancha urbana consolidada, sobretudo, no caso dos hipermercados que, não raro, encontram-se junto de outras grandes superfícies comerciais, como *shopping centers*.

Lembramos que a unificação dos supermercados e hipermercados em nosso trabalho se deu pelo fato de que muitas empresas do ramo não apresentam dados separados destes dois tipos de lojas. A separação delas seria possível somente com a análise específica das características de todos os 1.083 estabelecimentos, o que é inviável. A Figura 63 apresenta a distribuição dos super/hipermercados das ESAIs de acordo com as faixas de população dos municípios brasileiros.

Figura 63: Brasil. Municípios com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015); IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme Figura 63, quase todos os municípios brasileiros com mais de 500.000 habitantes tem super/hipermercados das empresas de atuação internacionalizada, exceto Belém (PA), mercado com forte presença de ESARs, como o Lider e o Y. Yamada. Além disso, mais de dois terços daqueles municípios entre 200.001 a 500.000 habitantes contam com tais estabelecimentos, enquanto que nas faixas inferiores, sobretudo abaixo de 100.000 habitantes, sua presença se torna rara. Em comparação aos supermercados de vizinhança das mesmas ESAIs, é possível perceber que os super/hipermercados requerem considerável volume demográfico para se instalar, visto que abaixo de 50.000 habitantes tanto os super/hipermercados, quanto os supermercados de vizinhança estão presentes em um número igual de municípios (21, com uma loja cada), no entanto, os super/hipermercados contam com quatro vezes mais lojas que os supermercados de vizinhança, com 1.083 contra 273 unidades. O Quadro 53 apresenta a quantidade média de super/hipermercados nos municípios que os possuem.

Quadro 53: Brasil. Distribuição dos super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015.

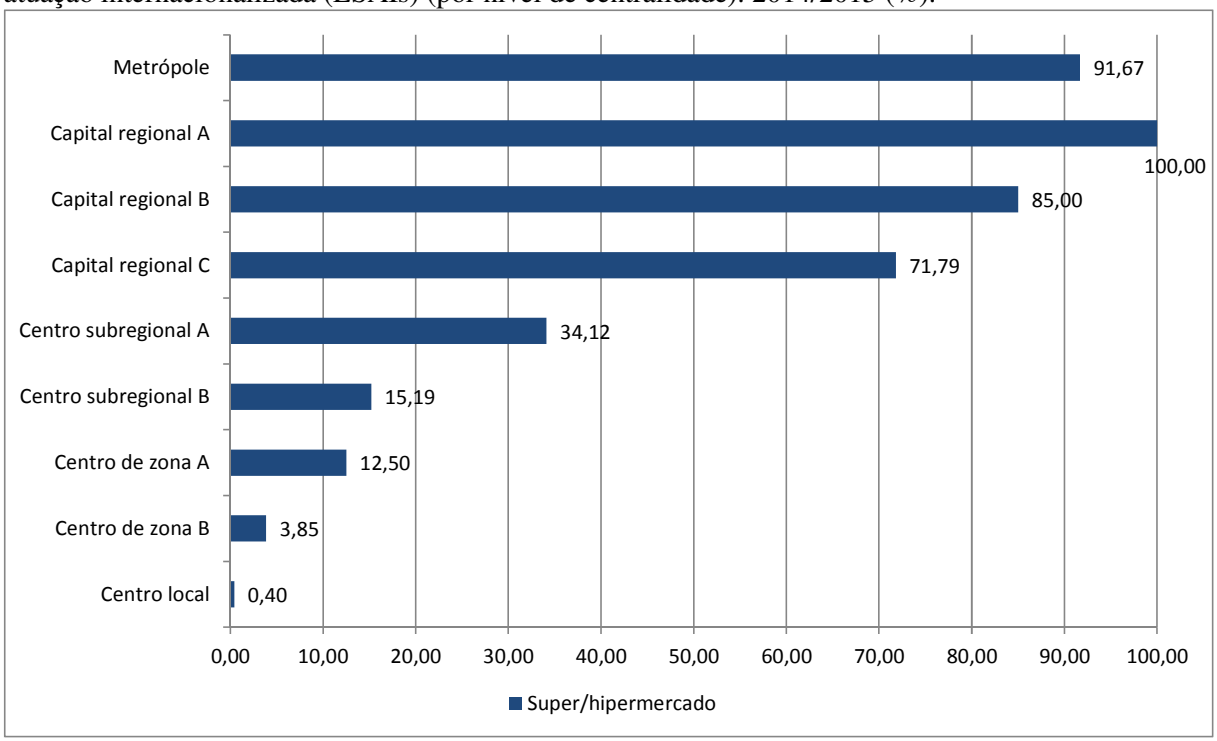
Faixa populacional	Lojas	Municípios	Relação loja/município
Acima de 1.000.001 habitantes	527	15	35,13
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	167	23	7,26
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	130	33	3,94
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	86	38	2,26
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	33	20	1,65
Entre 100.001 e 150.000 habitantes	46	33	1,39
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	73	59	1,24
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	16	16	1,00
Abaixo de 25.000 habitantes	5	5	1,00
Total	1083	242	4,48

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015); IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

O Quadro 53 mostra que os super/hipermercados das ESAIs estão majoritariamente concentrados em municípios de maior porte demográfico e que quanto maior a sua população, mais chances um mercado tem de receber uma maior quantidade de lojas, a exemplo dos dados que apresentam para aqueles inseridos na faixa acima de 1.000.001 habitantes, uma média de 35,13 estabelecimentos, sendo que, destes, alguns se destacam, como São Paulo, (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Brasília (DF), com respectivamente 190, 88 e 44 unidades, enquanto aqueles municípios das faixas inferiores, entre 500.001 e 1.000.000 e, 300.001 a 500.000 habitantes, possuem respectivamente 7,26 e 3,94 lojas, em média. Consideramos provável que parte considerável deste quadro de maior concentração de super/hipermercados das ESAIs em municípios de maior porte populacional se dê por conta de que populações mais avolumadas, tomando-se a soma de demandas de uma maior quantidade de pessoas, geralmente está correlacionado a um maior potencial de consumo total, que por sua vez, é passível de ser explorado por uma maior quantidade de lojas até tal mercado ser saturado do ponto de vista das possibilidades de acumulação por parte das empresas. Outro dado passível de ser extraído do Quadro 53 é que todas as faixas de municípios acima de 200.001 habitantes possuem, na média, múltiplas lojas, indicando que este é uma espécie de limiar mínimo para que haja mais de um super/hipermercado das ESAIs operando em certo município.

A Figura 64 apresenta a inserção dos super/hipermercados das ESAIs nos centros urbanos brasileiros.

Figura 64: Brasil. Centros urbanos com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015) IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

A Figura 64 mostra que quase todas as metrópoles, com exceção de Belém, todas capitais regionais A e mais de dois terços das capitais regionais B e C possuem ao menos um super/hipermercado das ESAIs. Em sentido decrescente, já na faixa dos centros sub-regionais, torna-se rara a presença destas unidades, característica esta acentuada para os centros de zona e centros locais. Ainda assim, mesmo que raros e em pequena quantidade, todos os níveis de centralidade elencados contém centros urbanos com lojas, mesmo os centros de zona e locais. Com esta constatação, somado ao fato de que sua presença é bastante concentrada em mercados com mais de 100.001 habitantes e especialmente naqueles com mais de 200.001, levantamos a possibilidade de que o quesito centralidade regional não tenha tanta importância para que um município receba um super/hipermercado das ESAIs, mas que tais lojas requerem que o município escolhido tenha certo contingente populacional interno, voltando suas operações basicamente para ele.

Sendo a operação mais comum, abarcando a maioria das lojas das ESAIs, era esperado que os super/hipermercados possuíssem uma dispersão espacial mais profunda na rede urbana brasileira. Esta ideia foi confirmada com o Quadro 53 (página 458) que, correlacionada com os dados de supermercados de vizinhança (Quadro 52, página 454) e atacados de autosserviço (Quadro 55, página 470) das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada,

mostram que os super/hipermercados deste conjunto de empresas é o modelo de estabelecimento presente em um maior número de municípios brasileiros.

Tal como já apontado para os supermercados de vizinhança das ESAIs, os super/hipermercados destas empresas também contam com uma presença decrescente na hierarquia urbana, ou seja, é mais comum que estejam naqueles centros urbanos com maior contingente populacional e nível de centralidade, vide a disposição de lojas em quase todos aqueles com mais de 500.001 habitantes e, grande parte dos com mais de 200.001. No entanto, como a maioria das suas lojas está instalada nesses mercados e estes representam uma pequena fração dos municípios do Brasil, quase todos abaixo dessas faixas não possuem unidades do tipo, denotando que os super/hipermercados das ESAIs tem uma grande dependência de extensos contingentes populacionais, ao menos internos ao município em que são instalados, podendo estes, ainda ser complementados por aqueles consumidores advindos da área de influência de tal mercado. Entretanto, a constatação de que os super/hipermercados das ESAIs estão preferencialmente instalados em mercados de maior população (Figura 63, página 457), somado ao fato de que este modelo de loja ainda é presente em centros urbanos de menor grau de centralidade, como centros sub-regionais, de zona e locais, ao contrário dos atacados de autosserviço, indica que seu poder de aproveitamento da polarização regional possa ser mais baixo, e que suas ações se voltam em maior medida ao município na qual foi inserido.

6.6. Os super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) e a rede urbana brasileira

Antes de apresentar a análise da distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) estudadas, é preciso esclarecer que nesta parte do trabalho realizamos algumas exclusões no conjunto de atividades apresentadas inicialmente na Tabela 3 (página 165). Neste sentido, a primeira retirada foi a das lojas do Grupo Y. Yamada, pois o mesmo não disponibiliza em seu sítio institucional a localização de seus estabelecimentos do ramo supermercadista de forma destacada. A segunda exclusão realizada foi a das lojas de supermercado de vizinhança, pois apenas o Grupo Multiformato destaca as suas operações do tipo sob uma bandeira específica, além disso, seu número de lojas é pequeno, não representando amostra significativa. Considerando a exclusão das lojas de vizinhança, optamos por retirar da análise também as empresas "Supermercados BH Comércio de Alimentos Ltda." e "Supermercado Zona Sul Ltda.", que mesmo não enquadrando suas lojas em bandeiras específicas, contam com uma média de área de vendas por unidade típica deste

formato e muito aquém das demais empresas do Quadro 11 (página 185). Se agregássemos as lojas dessas duas empresas aos supermercados de vizinhança do Grupo Multiformato, teríamos um número significativo de lojas para a análise (181), mas contidas em apenas três empresas, que mais uma vez, seria pouco expressivo para a análise pretendida.

Considerando os grupos Supermercados BH e Zona Sul juntamente com os demais ESARs, cometeríamos o equívoco de realizar comparações entre operações muito diferentes, deturpando a busca por possíveis padrões e diferenças na relação que as empresas analisadas possuem com a rede urbana brasileira contemporânea. Já a comparação dos dados das empresas restantes é pertinente, pois mesmo que possuam diferentes valores médios de área de vendas (Quadro 2, página 28), pelo menos grande parte de suas operações pode ser entendida como de super/hipermercados.

Por último, optamos por também excluir os atacados de autosserviço da análise das ESARs, pois este tipo de loja é operado por poucas empresas regionais estudadas (apenas sete, com duas delas tendo apenas uma loja) e sua pequena quantidade de unidades no universo dos grupos analisados, 60 (7,50%) das 799 totais, também não constitui amostra significativa para um quadro geral. Mesmo com estas exclusões por conta da baixa representatividade no volume global das operações analisadas, a existência de grupos regionais com lojas de vizinhança e atacados de autosserviço mostra que a estruturação multiformato é uma característica que envolve as operações de alguns de seus agentes, expressando nestes casos, uma maior complexidade operacional. Por último, o fato de que as ESAIs virem recentemente focando parte considerável de seus investimentos nestes modelos de estabelecimento (Quadro 44, página 378) pode indicar que em médio e longo prazo[239] as ESARs possam acompanha-las, iniciando tais atividades ou intensificando a estruturação multiformato, por conta do imperativo concorrencial.

Sendo assim, nossa análise da atuação das ESARs na rede urbana brasileira contempla 570 super/hipermercados de 18 empresas que registraram um faturamento de R$ 39,52 bilhões, em 2014, quantia esta próxima à registrada isoladamente por cada uma das três

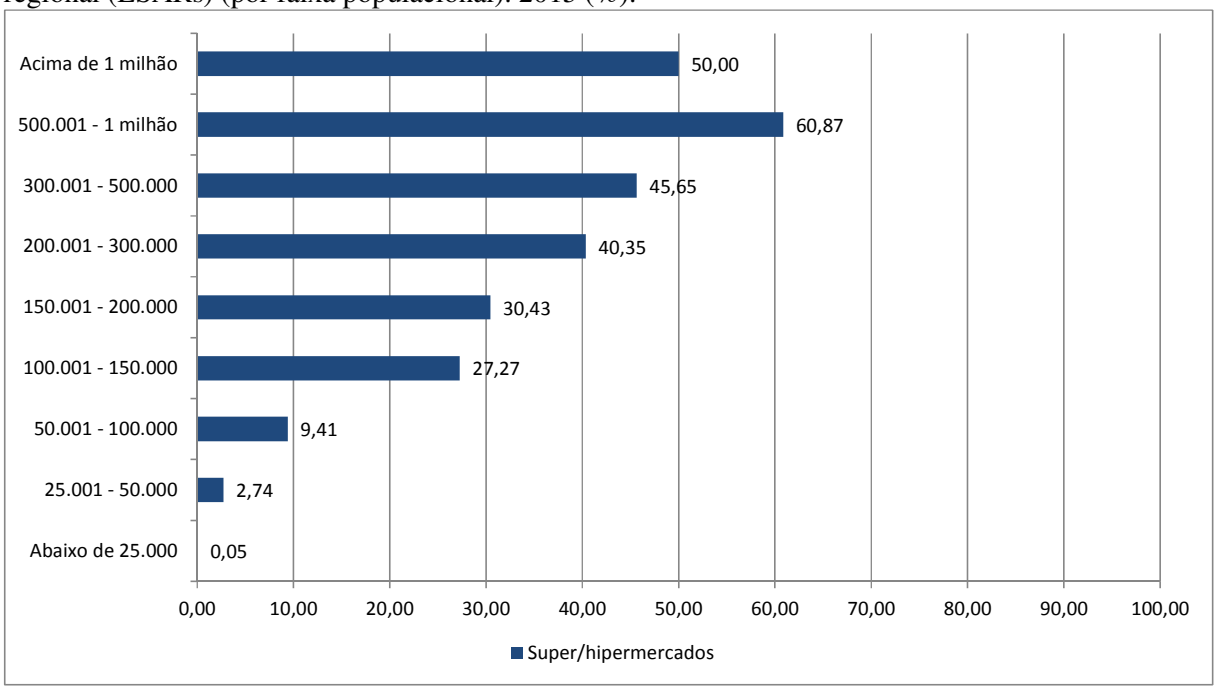
[239] Assim, apontamos a necessidade de futuras pesquisas que busquem compreender a lógica das ESARs a partir destes modelos de estabelecimento. Os supermercados de vizinhança podem ser entendidos tanto pelas lojas enquadradas em bandeiras destacadas especificamente, quanto, *grosso modo*, a partir das unidades cujas empresas detentoras possuam pequenas áreas de venda médias por estabelecimento, tratando-as de maneira mais generalizada. Já os atacados de autosserviço tem facilitado o levantamento de seus dados, pois tradicionalmente são separados das demais atividades em bandeiras específicas. Além disso, como nosso recorte de grupos com faturamento acima de R$ 1 bilhão/ano resultou em um número reduzido de agentes e lojas com estes formatos, provavelmente será necessário que tais pesquisas ampliem o escopo analítico, verificando as empresas com faturamento inferior a tal faixa, buscando compreender se existem e quais fazem topo do ramo supermercadista nacional.

empresas líderes da atividade no Brasil. Além disso, como o conjunto de agentes regionais estudados em nosso trabalho é provavelmente apenas parte das ESARs. Com a nossa dissertação, temos o objetivo de fazer um retrato de um amplo número de seus agentes, mas, ao contrário do realizado para as ESAIs, provavelmente não abrangemos todas elas, portanto, os resultados expostos neste subcapítulo requerem cuidados em sua generalização.

Se para as ESAIs, os super/hipermercados representam a maior parte de suas unidades, para as ESARs esta questão é ainda mais acentuada (Tabela 9, página 443). Lembramos que tais empresas contam com um menor número de lojas (570 contra 1.083) e mercados em que atuam com esses estabelecimentos (164 contra 242), frente o verificado para os concorrentes internacionalizados. O menor número de lojas e a atuação em menos mercados fundamenta o fato de que as ESARs aqui estudadas tem uma menor dispersão espacial pela rede urbana do que as ESAIs. Tal questão tem sua raiz nas discrepantes capacidades de investimento de cada conjunto de empresas. Enquanto as ESAIs contam com mais recursos para investimento na abertura de estruturas operacionais, como centros de distribuição e novas lojas, bem como para adquirir concorrentes, permitindo uma maior dispersão de sua rede intragrupo e a presença em vários mercados distantes entre si, as ESARs contam com menor capacidade de investimento, tendo na maioria dos casos apenas um centro de distribuição, o que limita a sua expansão dentro de um menor raio operacional (Item 5.5.2), dentro do qual é vigente sua seletividade espacial. Assim, a menor capacidade de produção de estruturas operacionais e de expansão espacial dos negócios é a nosso ver um dos motivadores que faz com que mercados que possam ser tidos como pequenos pelas empresas estrangeiras sejam tidos como suficientes para as empresas regionais instalar suas lojas.

Na Figura 65 relacionamos os municípios com operações de super/hipermercados dos grupos regionais estudados e o critério populacional.

Figura 65: Brasil. Municípios com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por faixa populacional). 2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2015), IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme representamos na Figura 65, com exceção da faixa entre 500.001 e 1.000.000 de habitantes, a presença das ESARs na rede urbana brasileira segue um sentido decrescente, privilegiando municípios mais populosos e estando menos presente nos menores. Assim, destacamos que não são os mercados acima de 1.000.001 habitantes que na maior parte dos casos recebem as ações das ESARs, mas aqueles na faixa entre 500.001 e 1.000.000, no qual concentram-se muitas cidades médias, como Londrina (PR), Ribeirão Preto (SP) e Uberlândia (MG). Além disso, suas lojas estão dispostas em aproximadamente metade dos municípios brasileiros enquadrados em quaisquer faixa acima de 200.001 habitantes.

Destacamos também a maior inserção proporcional dos super/hipermercados das ESARs naqueles mercados entre 100.001 e 200.000 habitantes, face o verificado para as ESAIs, visto que essas lojas dos agentes regionais estudados em nossa pesquisa estão presentes em aproximadamente um terço dos casos, nestes municípios. Mesmo que tal dado seja semelhante ao verificado para as empresas internacionalizadas (Figura 63 página 457), a presença das ESARs nestes mercados se destaca, pois elas contam com menos da metade de super/hipermercados que as ESAIs (570 contra 1.083), o que nos permitiu constatar que a sua inserção nestes municípios é proporcionalmente mais importante que a verificada para os grupos estrangeiros. Entretanto, nos mercados abaixo dessa faixa, sua presença torna-se bastante rara, tal como para as empresas internacionalizadas. No Quadro 54 apresentamos o número de lojas por município de acordo com a faixa populacional.

Quadro 54: Brasil. Distribuição dos super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por faixa populacional). 2015.

Faixa populacional	Lojas	Municípios	Relação loja/município
Acima de 1.000.001 habitantes	154	8	19,25
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	137	14	9,79
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	87	21	4,14
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	45	23	1,96
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	24	14	1,71
Entre 100.001 e 150.000 habitantes	56	30	1,87
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	43	32	1,34
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	22	20	1,10
Abaixo de 25.000 habitantes	2	2	1,00
Total	570	164	3,48

Fonte: Sítios institucionais (2015); IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016)

Como exposto no Quadro 54, quanto maior for o porte populacional de um município que receba lojas das ESARs, mais chances o mesmo tem de ser abastecido com uma maior quantidade de estabelecimentos, sendo que em todos aqueles com população acima de 300.001 habitantes nas quais estas empresas estão presentes, existem ao menos dois super/hipermercados delas em funcionamento. Fazendo um paralelo com a divisão entre grupos com atuação concentrada nas capitais e adjacências e aqueles com atuação concentrada em mercados distantes das capitais estaduais (Tópico 3.4.1.2.2), temos, na distribuição espacial do primeiro conjunto de empresas, a explicação para a grande quantidade de lojas das ESARs nos municípios acima de 1.000.001 habitantes, que no Brasil praticamente todos são capitais estaduais, a exemplo de Belém (PA), Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP). Nas faixas populacionais inferiores, encontram-se também algumas capitais de menor porte populacional, com presença destacada de algumas ESARs de atuação concentrada em capitais estaduais e mercados de suas adjacências (Quadro 12, página 187), como Campo Grande (MS), Cuiabá (MT), Florianópolis (SC), Natal (RN), Vitória (ES), bem como, algumas cidades médias, como Cascavel (PR), Juiz de Fora (MG), Londrina (PR), Maringá (PR), Ribeirão Preto (SP) e Uberlândia (MG), por sua vez, compreendidas principalmente por ESARs com atuação concentrada em porções distantes de capitais estaduais (Tópico 3.4.1.2.2).

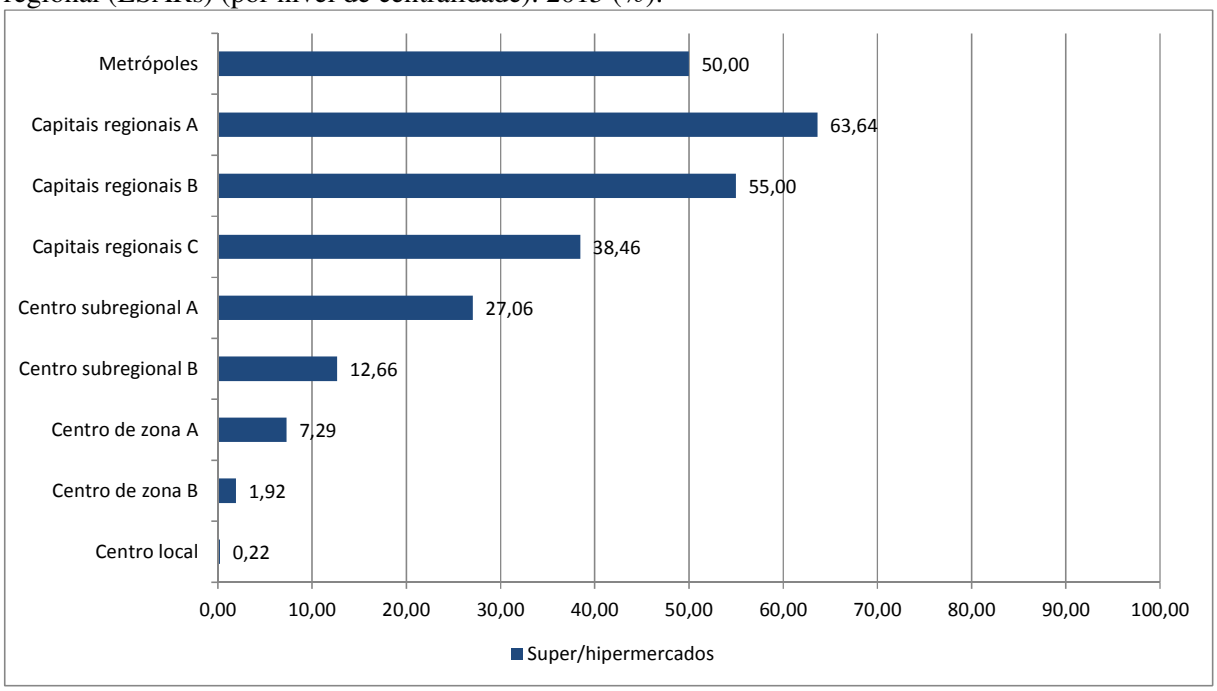
Mesmo que a faixa de municípios com mais de 1.000.001 habitantes possua a maior quantidade absoluta de super/hipermercados das ESARs, é muito menor a média de lojas que as suas empresas dispõem nestes mercados, comparativamente às ESAIs (de 19,25 para o primeiro e 35,13 para o segundo conjunto). Esta questão pode ser relacionada ao menor

número absoluto de lojas das ESARs e pelo motivo que nas principais metrópoles do país, apenas um de seus grupos opera com um grande número de estabelecimentos, salvo as exceções de Belém (PA), Belo Horizonte (MG) e Curitiba (PR), que contam com duas ou mais empresas regionais estudadas competindo com mais de cinco estabelecimentos (Tabela 4, página 193), ao passo que as empresas internacionalizadas além de contarem quase o dobro de lojas deste formato, em números absolutos, colocam-se em situações de conflito com uma grande quantidade de estabelecimentos em vários destes mercados com mais de 1.000.001 habitantes (Quadro 8, página 177).

Essa explicação também é válida para algumas capitais entre 500.001 e 1.000.000 habitantes, como Natal (RN), Teresina (PI), Campo Grande (MS) e Cuiabá (MT), que contam com a presença de fortes ESARs de operação concentrada nas capitais e adjacências. De maneira semelhante, vários municípios desta faixa populacional distantes das capitais estaduais, como Ribeirão Preto (SP), Juiz de Fora (MG) e Londrina (PR), contam com uma grande quantidade de lojas dos agentes regionais, especialmente aqueles com atuação concentrada em porções distantes de capitais estaduais. Em função principalmente da existência de uma única ESAR com atuação concentrada nesses municípios, por vezes, complementada com a presença de outras empresas regionais, que geralmente nelas tem instalado um número bem menor de lojas, verificamos que as ações das ESARs nos municípios desta faixa populacional são, inclusive, maiores que aquela verificada para as empresas internacionalizadas, dispondo neles uma média de 9,79 super/hipermercados contra 7,24 das ESAIs. Assim, apesar de atuar em apenas metade dos municípios acima de 500.001 habitantes, quando os agentes regionais analisados se fazem presente neles, geralmente possuem uma grande quantidade de lojas, indicando o exercimento de fortes pressões concorrenciais.

Outra confirmação dos apontamentos de que as ESARs possuem grande ênfase em municípios entre 500.001 e 1.000.000 de habitantes é que, excluindo-se Belo Horizonte (MG), que tem 62 lojas das empresas estudadas neste subcapítulo, sendo 50 apenas do DMA Distribuidora, os demais municípios brasileiros acima de 1.000.001 habitantes contam com 92 super/hipermercados das empresas regionais, dado esse, inferior ao de seus super/hipermercados contidos naqueles mercados compreendidos na faixa de 500.001 a 1.000.000 (137) e muito próxima dos que possuem entre 300.001 e 500.000 habitantes (87). A Figura 66 apresenta a distribuição dos super/hipermercados das ESARs por nível de centralidade.

Figura 66: Centros urbanos com super/hipermercados das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs) (por nível de centralidade). 2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2015); IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Como mostra a Figura 66, mais da metade das metrópoles, capitais regionais A e capitais regionais B brasileiras tem super/hipermercados de ESARs. Excetuando as capitais regionais A e B, em que se enquadram grande parte das capitais estaduais e demais cidades com mais de 300.001 habitantes, o sentido de sua distribuição é o mesmo do verificado para as ESAIs (Figura 64, página 459), ou seja, quanto maior o nível de centralidade de um centro urbano, mais alta são as chances de que a mesma seja abastecida por seus agentes. Nos níveis de centralidade inferiores, as ESARs estão presentes praticamente na mesma quantidade de centros urbanos que as ESAIs (27,06% contra 34,12% para centros sub-regionais A e 12,66% contra 15,19% em centros sub-regionais B), mesmo possuindo pouco mais da metade de super/hipermercados dos grupos estrangeiros, indicando uma estrutura de ocupação na rede urbana menos concentrada nos mercados acima de 1.000.001 habitantes e em centros urbanos de maior centralidade, vide comparação das figuras 65 e 66 (respectivamente nas páginas 463 e 466) das ESARs, com as figuras 63 e 64 (respectivamente nas páginas 457 e 459) das ESAIs, contando com maior presença em centros de menor centralidade.

Em síntese, no que tange a presença nos diferentes mercados, as empresas regionais seguem uma tendência de privilegiar os municípios de maior porte populacional e os centros urbanos de mais alto nível de centralidade com suas lojas, inserindo a maioria delas naqueles das faixas acima de 200.001 habitantes, bem como em capitais regionais A, B e C, além das metrópoles. Lembramos também que a faixa que mais possui municípios com suas unidades

não é a de mais de 1.000.001 habitantes, mas sim entre 500.001 e 1.000.000, na qual, proporcionalmente, possui mais lojas que as ESAIs (137 contra 167). Enquanto na primeira constam as principais capitais estaduais, neste conjunto entre 500.001 e 1.000.000, estão algumas capitais estaduais e os principais municípios não capitais, com altos contingentes populacionais, potenciais de consumo e níveis de centralidade e que em muitos casos são pouco exploradas pelas ESAIs.

As restrições econômicas que limitam o número de lojas das ESARs também lhes implica uma menor dispersão espacial das atividades, seja inserindo-as pontualmente ou em mancha contínua (Tópico 3.4.1.2.2), imprimindo-lhes uma distribuição em dimensão menor, restrita ao âmbito regional. Consideramos que tal fato é ligado à sua menor capacidade de distribuição, pois são comumente centradas entorno de um único grande centro de distribuição (Item 5.5.2) ou de vários pequenos CDs próximos, o que reduz a área de distribuição das operações da empresa como um todo. Com a restrição de que suas ações tenham de se voltar a uma área menor, alguns mercados que porventura possam ser tidos como pequenos pelas ESAIs, devem ser considerados pelas ESARs como adequados à sua instalação. Por outro lado, uma rede logística mais densa em torno de um único raio operacional deve beneficia-las ao trazer economia às suas operações por conta da distribuição mais próxima, bem como um melhor conhecimento da demanda regional.

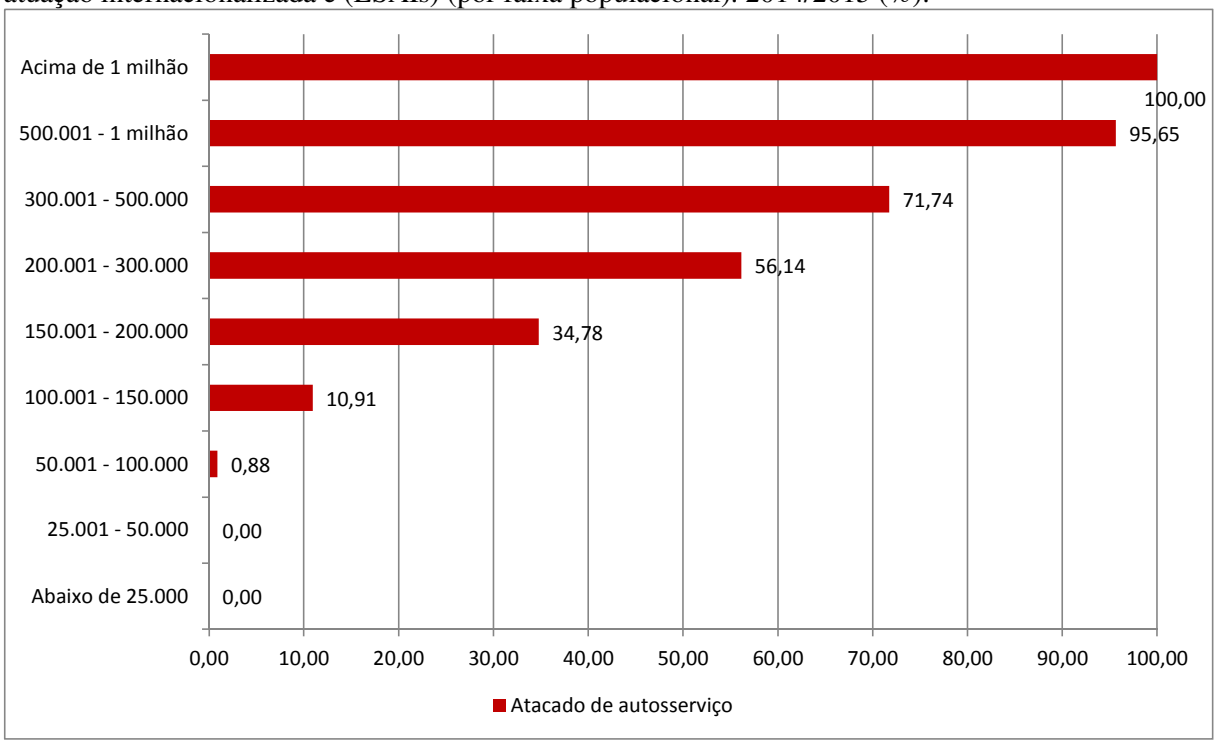
6.7. Os atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) e a rede urbana brasileira

O atacado de autosserviço é o formato mais distinto dos três enquadrados na atividade supermercadista em nosso trabalho. Uma das principais diferenças é que suas lojas também são voltadas ao consumidor intermediário, utilizadores, transformadores ou revendedores. No entanto, nos últimos anos, dois fatores vêm integrando-o ao ramo supermercadista, a aproximação de tais lojas com o consumidor final aos quais exerce a venda de itens também comercializados em super/hipermercados, como exposto no Subcapítulo 5.3, bem como a absorção de uma série de operações do tipo por consolidados grupos do ramo (Quadro 44, página 378). Sua incorporação também é uma mostra de que as ações de tais empresas são cada vez mais voltadas ao consumidor intermediário, ampliando sua função na distribuição da produção agrícola e industrial, sobretudo perante aquelas atividades de menor porte que enfrentam dificuldades em contatar os produtores de maneira mais direta pela sua pequena demanda de consumo (Item 5.3.2).

Como apresentado no Subcapítulo 5.3, assim como os hipermercados, a maioria de suas lojas se caracteriza pelas grandes dimensões e podem estar localizadas em pontos distantes do centro principal no espaço urbano, no entanto, seu portfólio de produtos é relativamente reduzido, privilegiando itens de alta rotação, e com destaque a embalagens de maiores volumes. Outras diferenças é que estas lojas costumam ter arquitetura despojada e oferecem poucos serviços à clientela, características que lhes permite oferecer preços menores no ponto de venda. No entanto, como sua margem de lucro é menor, é preciso vender em uma escala maior para obter a lucratividade almejada. Este último ponto, somado ao seu potencial de atratividade de consumidores finais que estão dispostos a economizar em compras maiores, bem como dos intermediários, que por meio deles buscam as mercadorias necessárias aos seus negócios, nos indicam que estas lojas têm uma inserção na rede urbana bastante diferenciada e com capacidade de atrair consumidores de localidades mais longínquas.

Tais questões, junto ao fato de que é relativamente pequeno o número de atacados de autosserviço operados por empresas internacionalizadas (apenas 336 de suas 1.692 lojas), nos indicava, de início, também que suas unidades tivessem uma dispersão mais limitada na rede urbana brasileira. A Figura 67 apresenta sua inserção nos municípios do país de acordo com faixas de estimativa populacional.

Figura 67: Brasil. Municípios com atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada e (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme a Figura 67, os atacados de autosserviço das ESAIs estão instalados em todos os municípios brasileiros com mais de 500.000 habitantes, com exceção de Duque de Caxias (RJ), localizado na Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Além disso, estão presentes em quase dois terços dos municípios da faixa entre 300.001 e 500.000 habitantes e mais da metade daqueles acima de 200.001 habitantes. Após estas faixas, sua presença torna-se rara, não estando em nenhum município brasileiro com menos de 60.000 habitantes[240]. Tal constatação mostra que os atacados de autosserviço possuem seletividade diferenciada na rede urbana, indicando que o formato requer, ao menos, extensos contingentes populacionais internos para se instalar em dado mercado.

Os 31 municípios com menos de 200.000 habitantes que possuem estas lojas contam com algumas características específicas, pois além de contar em quase todos os casos com apenas uma unidade, 16 deles compõem aglomerações urbanas e outros quatro estão a menos de 100 quilômetros de outros municípios com mais de 200.001 habitantes, boa acessibilidade e que também possuem lojas do tipo. Fora estes, onze outros municípios que se encontram mais isolados e possuem tais lojas estão em estados do Centro-Oeste, Nordeste ou porções mais isoladas das regiões Sudeste e Sul, como Rio Verde (GO), Sinop (MT), Barreiras (BA), Eunápolis (BA), Garanhuns (PE), Cajazeiras (PE), Guarapuava (PR), Chapecó (SC), Lages (SC), Santa Cruz do Sul (RS) e Santo Ângelo (RS), o que conforme hipótese que levantamos no Item 5.3.2, lhes é benéfico por proporcionar que os mesmos se aproveitem de possíveis dificuldades logísticas e pela ausência de comércios de maior porte tipicamente inseridos em mercados de maior porte populacional, para a captação das demandas dos consumidores desta porção isolada de outros centros urbanos de maiores dimensões. O Quadro 55 mostra a média de lojas de atacados de autosserviço por porte populacional.

[240] Os únicos municípios com menos de 100.000 habitantes que contam com atacarejos são Lajeado (RS), Santo Ângelo (RS) e Cajazeiras (PB), que apesar da baixa população interna são centros sub-regionais A, conforme o REGIC, e, no caso dos dois últimos, localizando-se pelo menos a 100 quilômetros de distância de outros com porte populacional superior a 200.000 habitantes.

Quadro 55: Brasil. Distribuição dos atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por faixa populacional). 2014/2015.

Faixa populacional	Lojas	Municípios	Relação loja/município
Acima de 1.000.001 habitantes	116	16	7,25
Entre 500.001 e 1.000.000 habitantes	74	22	3,36
Entre 300.001 e 500.000 habitantes	59	33	1,79
Entre 200.001 e 300.000 habitantes	52	32	1,63
Entre 150.001 e 200.000 habitantes	19	16	1,19
Entre 100.001 e 150.000 habitantes	13	12	1,08
Entre 50.001 e 100.000 habitantes	3	3	1,00
Entre 25.001 e 50.000 habitantes	0	0	0,00
Abaixo de 25.000 habitantes	0	0	0,00
Total	336	134	2,51

Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015). IBGE (2013). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Conforme o Quadro 55, os atacados de autosserviço também tendem a ter maior número de lojas nos municípios mais populosos. No entanto, são bastante desconcentrados comparativamente, sendo que apenas os mercados das duas maiores faixas contam com mais de um estabelecimento em média, respectivamente 3,36 e 7,25. Lembramos que para os supermercados de vizinhança e os super/hipermercados das ESAIs, os municípios entre 500.001 e 1.000.000 habitantes contavam com 4,10 e 7,26 unidades respectivamente, enquanto os com população acima de 1.000.001 habitantes possuíam 13,11 e 35,13 lojas.

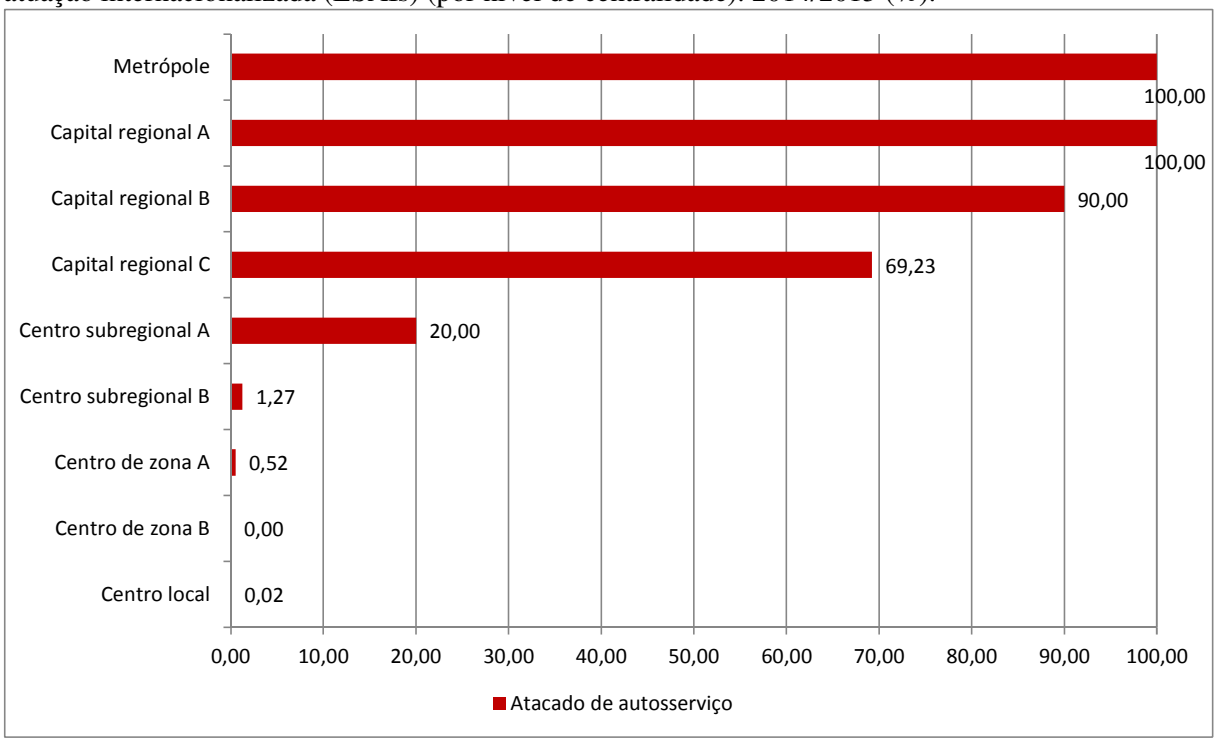
Provavelmente dois motivos contribuam para tal situação, 1) o próprio menor número de lojas do formato e; 2) a possibilidade de que menos atacados de autosserviço sejam capazes de atender um maior mercado das porções em que estão instalados, o que, por sua vez, denotaria um maior alcance espacial de cada estabelecimento. No entanto, nos municípios mais populosos é possível que haja atacados de autosserviço que tenham uma maior parte de suas vendas oriunda de sua população interna, principalmente aqueles instalados em porções mais centrais e/ou caso haja outras lojas deste modelo em vias de pior acessibilidade regional, enquanto os estabelecimentos localizados em vias de melhor acessibilidade regional ou em mercados de população endógena menor, devam ter mais dependência da clientela externa. Este pode ser o motivo pelo qual os municípios mais populosos tenham uma média maior destas lojas, enquanto os menores contam com apenas uma unidade do tipo. Outra explicação, que não exclui automaticamente a primeira, pode ser pelo fato de que municípios de maiores populações no Brasil, geralmente são aqueles que compreendem a classe de centros urbanos de maior nível de centralidade no país, sendo assim, sinalizando consigo, maiores potenciais de polarização da população da região para consumir em seus atacados de autosserviço. As informações obtidas junto a J. P., *trainee* de

gerente de uma loja T. S., localizada, em Ribeirão Preto (SP), apontam um amplo alcance espacial para o formato. Segundo ele:

> Tem muita gente que avisa para a gente. “Nossa, podia ter um Tonin na minha cidade, não é?”, mas só que uma loja desse porte aqui, infelizmente você não consegue manter a estrutura dela em uma cidade menor, não é? A questão em si também não é nem a cidade, o tamanho da cidade, é a região em si que é toda estudada, entendeu? Ah, de repente eu vou montar uma loja em Sertãozinho, que é bem menor que Ribeirão, mas o potencial daquela região em si, que é estudado, não só a cidade, entendeu? Por isso a questão das lojas das outras cidades em si, entendeu? Araraquara, São Carlos, mas tem todo um potencial de cidades ali perto que também atrai para aquela loja em si, pela questão de ser uma loja autosserviço, pela questão do atacarejo.

As informações acima apresentadas para esta loja, ressaltam que não apenas o mercado interno do centro urbano tem importância na escolha locacional de um atacado de autosserviço, mas principalmente a sua centralidade. Para analisar a dependência deste tipo de loja face os maiores níveis de centralidade, relacionamos na Figura 68 os dados de localização dos atacados de autosserviço das ESAIs com o nível de centralidade dos centros urbanos brasileiros.

Figura 68: Brasil. Centros urbanos com atacados de autosserviço das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs) (por nível de centralidade). 2014/2015 (%).



Fonte: Sítios institucionais (2014; 2015), IBGE (2008). **Org:** Vinícius Biazotto Gomes (2016).

Os dados da Figura 68 apontam que todas as metrópoles e capitais regionais A tem atacados de autosserviço, bem como quase todas as capitais regionais B e cerca de dois terços

das capitais regionais C. Há também uma nítida diminuição para os municípios abaixo de Centro sub-regional A, sendo inexpressiva a presença destas lojas nos níveis de centralidade inferiores. Assim, entendemos que este modelo requer que sua instalação não se dê apenas em municípios de grande população, como verificado a partir da Figura 68 (página 471), mas que ela ocorra, sobretudo, em centros urbanos de maior centralidade, indicando uma dependência da polarização regional exercida pelo mercado no qual se instala e, sendo este, um fator que provavelmente, restringe sua dispersão espacial. Outro ponto que nos indica ao fato de que para eles pode ser mais importante a centralidade em âmbito regional do que a população interna ao município em que se instalam, com uma possível exceção daqueles mercados que contem com uma quantidade muito grande deles, são aqueles casos em que tais lojas não se localizam no município de maior centralidade, mas em algum outro das proximidades, como o estabelecimento Makro localizado em Cambé (PR), mercado este, conurbado com Londrina (PR). Consideramos provável que esta loja seja voltada principalmente ao atendimento da demanda londrinense e das demais cidades de sua aglomeração urbana, visto que Cambé (PR) é o único município com menos de 200.000 habitantes que conta com uma loja Makro, possuindo 102.222 habitantes em 2013 (IBGE, 2013), além de que Londrina (PR) não possui nenhuma loja desta empresa e tivesse apenas com um Atacadão, neste tipo de estabelecimento, quando tal loja foi aberta na cidade vizinha, ainda na década de 1990.

A análise de disposição das unidades do formato em âmbito regional, nos indicou que os atacados de autosserviço também possuem sentidos diferentes em cada porção do país. Enquanto no Nordeste, no Sul e no Sudeste existem respectivamente 2,98, 3,06, 3,88 super/hipermercados por atacado de autosserviço, considerando-se, para ambos os formatos, os estabelecimentos das ESAIs, nas regiões Centro-Oeste e Norte a média é de apenas 1,97 e 0,50 respectivamente[241], apontando o desempenho de funções mais importantes no abastecimento destas últimas. Além disso, tendo em vista que as regiões Centro-Oeste e Norte possuem uma baixa densidade viária, apresentando maior dificuldade logística na ligação entre produtor e consumidor, nelas tais estabelecimentos tendem a ter fortalecida a função de atacadista distribuidor. Lembramos que os compradores de atacado, originalmente o alvo de suas lojas, costumam dispender maiores gastos nas compras, acentuando os benefícios de menores preços, da redução dos estoques com a realização de compras contínuas e aceitação

[241] Estes dados consideram o Centro-Oeste como um todo, entretanto, pareceu-nos necessário constar que Goiás e o Distrito Federal possuem uma presença significativa de outros tipos de lojas das ESAIs. Propomos que os estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul sejam entendidos separadamente por conta da menor densidade viária que os acomete, assim, eles possuem cinco super/hipermercados e 19 atacados de autosserviço das ESAIs, ou seja, contam com uma relação de apenas 0,26 super/hipermercados a cada atacado de autosserviço, mostrando uma dinâmica ainda mais acentuada neste tipo de loja que nas demais unidades federativas de sua região.

de outras formas de pagamento oferecida por estas lojas, o que tende a mitigar os transtornos causados por maiores deslocamentos (Subcapítulo 5.3)[242].

Neste sentido, o alcance espacial máximo de tais unidades tende a ser bastante extenso, expressando uma dinâmica que pode explicar o fato de que os atacados de autosserviço precisam ser instalados, ao menos primeiramente, em centros urbanos que também se destacam na polarização no contexto regional. Outra questão é que, sendo um tipo de loja que até então conte com poucas lojas, embora de crescimento rápido nos últimos anos, é possível que em um cenário futuro, com a saturação dos mercados já consolidados ou com a busca por outros onde ainda não opera, que suas próximas lojas passem a ser instaladas em municípios menores e centros urbanos com centralidade menos intensa, cujos consumidores atuais precisam se deslocar até mercados maiores para realizar compras no formato. Este processo, se concretizado, tem o potencial de reduzir consigo o alcance espacial máximo das lojas deste tipo, como um todo. Segundo J. P., *trainee* de gerente de uma loja T. S., localizada em Ribeirão Preto (SP):

> No caso daquela loja lá, eu pego muito o pessoal ali de Serrana (SP), Serra Azul (SP), Brodowski (SP), Jardinópolis (SP), aquela parte ali, por exemplo. Em Franca (SP), eu pego o pessoal de São Tomás de Aquino (MG), algumas cidades mineiras. Antes de ter a loja de Franca (SP) eu pegava bastante algumas cidades mineiras, até mesmo São Sebastião do Paraíso (MG), Altinópolis (SP). Aqui, o pessoal que vem é mais de Sertãozinho (SP), de Pitangueiras (SP), de Pontal (SP). De Barretos (SP), algumas pessoas vêm para cá. Como agora eu tenho loja em São Carlos (SP), tenho loja em Araraquara (SP), tenho loja em Araçatuba (SP) e loja em São José do Rio Preto (SP), isso deu uma distribuída boa. Até São José do Rio Preto (SP) para você ter uma ideia, tinha gente que vinha para comprar da gente nessa loja de Ribeirão aqui, entendeu? Por isso também tem todo um, até Araraquara (SP), São Carlos (SP), para tentar pegar, "ah J.P, mas espera aí, você tinha tudo aqui só, você abriu outra loja lá, mas o pessoal deixa de vir de lá para comprar aqui, para comprar lá, mas é vantagem? É vantagem!" [...] Eu acho que assim, dependendo do... mas aí são clientes específicos geralmente do atacado tá? Um cara de Sertãozinho (SP), ele até sai de lá para fazer compra aqui, mas se você pegar um pouco mais pra frente lá, aí eu acho que já não. Assim, em um raio de até 200 quilômetros, em algumas lojas a gente atende.[...] no atacado. Agora, para varejo, Sertãozinho (SP), Pontal (SP), o cara vem aqui, mas mais que isso, Serrana (SP), Serra Azul (SP), Altinópolis (SP) que é perto, mas mais que isso eu acho que já não vem mais não.

[242] Alguns atacarejos contam com serviço de venda não presencial para compras na modalidade atacado, como televendas com ou sem entrega ao consumidor, atuando como os atacadistas distribuidores tradicionais, o que por sua vez tende a reduzir os inconvenientes decorrentes do deslocamento para compras presenciais nos atacarejos.

O relato acima expõe, no caso de uma empresa em específico, como os atacados de autosserviço tem significativo poder de atração de consumidores dispostos na região de centros urbanos de considerável centralidade, abarcando inclusive o cenário interestadual. Além disso, suas informações dão conta de que com a criação de novos estabelecimentos em mercados de maior proximidade dos municípios de onde advinha sua clientela, há uma redistribuição dos consumidores entre suas novas e antigas lojas, com a diminuição do alcance espacial dos estabelecimentos mais antigos. Tais informações também reforçam nosso argumento de que o atacado de autosserviço é um formato, ainda hoje, em grande medida, voltado ao mercado regional, sendo este e não apenas o município ou um conjunto de bairros próximo às lojas nos quais será instalado, a real dimensão que guia os estudos mercadológicos prévios à sua construção. Por último, destacamos que por conta do consumidor intermediário empenhar maiores gastos em suas compras, ele tende a ser aquele que se desloca mais do seu local de origem até o atacado de autosserviço, sendo assim, lojas concebidas para atrair o consumidor intermediário devem considerar ainda mais o aspecto regional (Item 5.3.2), o que nos permite levantar a hipótese de que caso os atacados de autosserviço passem a ter maior representatividade da clientela varejista, acostumada a comprar em super/hipermercados, que o formato deve passar a se orientar cada vez mais suas escolhas locacionais ao espaço intraurbano ou da região mais próxima, diminuindo o seu alcance espacial.

É possível apontar que elementos próprios às operações dos atacados de autosserviço, como seus motes de atratividade, a necessidade de maior movimentação de mercadorias e as características de sua clientela, façam com que seu alcance espacial máximo seja potencialmente maior. Para tal, suas lojas são comumente instaladas em mercados com grande população e, sobretudo, com importante polarização, como metrópoles e capitais regionais. Ao contrário dos demais formatos das ESAIs e ESARs, para os quais observamos menores discrepâncias entre os centros urbanos de maior ou menor população e centralidade, para os atacados de autosserviço a concentração em mercados maiores é ainda mais acentuada, pois suas ações são praticamente inexistentes em municípios com menos de 100.000 habitantes e centros urbanos abaixo de Centro sub-regional A, faixas nas quais as lojas de vizinhança e super/hipermercados eram mais comuns, tal característica é ainda mais clara quando colocamos que as classes que efetivamente tem sua maior presença são os mercados com população acima de 300.001 habitantes e, ao menos, capitais regionais C.

6.8. Considerações referentes ao capítulo

Com base na função exercida perante a sociedade na venda de bens de maneira não especializada, focando em múltiplos itens de necessidade corriqueira e baixo valor, bem como pelo fato de que as relações capitalistas de trabalho trazem dificuldades aos indivíduos produzirem todos os itens de que necessitam, é possível afirmar que o ramo supermercadista é fundamental à reprodução do cotidiano na sociedade contemporânea, sobretudo nas questões que envolvem a prática consuntiva. Por atuar na venda de bens centrais, consideramos que seus estabelecimentos são capazes de se apropriar e/ou influenciar centralidades previamente constituídas ou, até mesmo cria-las, atraindo consumidores inseridos de áreas distantes dentro dos próprios municípios de instalação de suas lojas, ou, de outros mercados.

Os dados apresentados ao longo do Capítulo 6 e, especialmente, no Item 3.4.1, nos permitem concluir que a atividade supermercadista brasileira ainda é, em grande medida, concentrada espacialmente nos estados do Sudeste e Sul, e, em menor medida, do Nordeste, sendo estas, as três regiões que contam com a maioria das lojas do país. Nas unidades federativas, a análise de dados nos mostrou que há maior proximidade entre o número de unidades do segmento frente o fator do potencial de consumo que em relação à população, mostrando que não basta uma porção ter uma grande população para receber mais atenções dos agentes do ramo, mas que deve, sobretudo, ter potenciais de consumo expressivos para se mostrar mais atrativa à entrada e/ou crescimento das empresas. Ainda assim, na maior parte dos estados não há diferenças significativas entre a parcela que os mesmos representam quanto à população e quanto aos potenciais de consumo frente as demais unidades federativas, por isso os mercados para os quais verificamos uma grande população, também eram aqueles em que via de regra, havia um maior número de lojas do ramo supermercadista.

Se no recorte estadual a atividade não é distribuída de maneira homogênea, na escala da rede urbana a heterogeneidade explicita-se ainda mais. Embora cerca de três quartos dos municípios do país contem com estabelecimentos, apenas 12,8% possuem unidades com mais de 100 funcionários, número comum até mesmo para supermercados com 2.000 m² de área de venda, o que indica que os empreendimentos de maior porte e as ações mais estruturadas do ramo estudado ainda possuem dispersão significativamente restrita no país (Quadro 48, página 435). Além disso, normalmente, quanto maior e mais importante é algum mercado, maiores também são as chances de que ele seja atendido diretamente e com mais lojas, visto que quase todos os mercados dentre os 50 de maior população (com ao menos 300.000 habitantes), níveis de centralidade elevados (ao menos capital regional C) e enquadrados entre

os 50 maiores potenciais de consumo nas classes de bens vendidos nos supermercados do Brasil, constam também entre aqueles que mais recebem estabelecimentos do ramo em geral (Quadro 50, página 438). Por conta da relação entre a maior presença de unidades do segmento e o enquadramento nestes fatores, é que as capitais estaduais e cidades médias das regiões Sul e Sudeste, que lembramos, possuem maior densidade quanto a redes viárias e comunicacionais, dominam a lista de 50 mercados com mais estabelecimentos do ramo no Brasil.

Para as 26 ESAIs e ESARs estudadas, verificamos a mesma situação, pois quanto maior a população e o nível de centralidade de algum mercado, destacadamente acima de capital regional C e com ao menos 300.000 habitantes, maior é a probabilidade de que os mesmos recebam uma grande quantidade destes agentes do tipo e suas lojas (Figura 59 e Quadro 41, respectivamente nas páginas 443 e 345). Outra similaridade é que tanto nas capitais estaduais, quanto nas cidades médias enquadradas nestes quesitos, sobretudo, as do Sul e do Sudeste, a participação das ESAIs e ESARs se dá com um maior número de agentes e lojas, sendo tais mercados, proporcionalmente, bem posicionadas no rol dos 50 com maiores presenças dessas empresas. Além deste quadro, a maioria dos municípios com mais de 150.000 habitantes que são também menos Centro sub-regional A, conta com a presença de ao menos uma unidade de ESAIs ou ESARs, ao passo que naqueles mercados abaixo de 50.000 habitantes e centralidade inferior sua presença é quase inexistente e, quando ocorre, se dá geralmente com supermercados de vizinhança e, em menor medida, super/hipermercados.

Como estes 50 municípios concentram grande parte das lojas destas empresas, constatamos também que a maioria deles é palco de coexistência concorrencial de ESAIs e ESARs, geralmente com quatro ou mais grupos (Tabela 10, página 447). Aqueles que contam com a maior quantidade de empresas analisadas operando são: Contagem (MG), com oito agentes, seguido de Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Maringá (PR), Londrina (PR) e São José dos Campos (SP), com sete cada. Ainda assim, em vários dos 50 mercados que mais possuem lojas das ESAIs e ESARs analisadas, uma empresa conta com a maioria ou ao menos uma quantidade muito maior de lojas que as demais, indicando possíveis situações de domínio concorrencial ao menos no que envolve as operações dos grandes agentes. Algumas das mais destacadas concentrações, são as do Grupo Pão de Açúcar, em São Paulo (SP), no qual conta com 236 lojas (73,75% do total das ESAIe e ESARs nela operantes), do Grupo Walmart, em Salvador (BA), onde possui 51 unidades (72,86% do total), bem como em Teresina, na qual o Grupo Carvalho & Fernandes conduz 25 lojas do segmento (69,44% de

todas as ESAIs e ESARs naquele mercado). Também existem situações em que duas empresas contam com grande quantidade de estabelecimentos, a exemplo de Curitiba (PR), com os grupos Walmart e Condor, Porto Alegre (RS), com os grupos Walmart e Zaffari, além de Belo Horizonte (MG), com os grupos Supermercados BH, DMA Distribuidora e Multiformato (Quadro 8 e Tabela 4, respectivamente nas página 177 e 193).

Tendo em vista que o principal objetivo das empresas capitalistas é o lucro e, que este, no caso da atividade supermercadista, é obtido a partir do exercimento de sua função de venda das mercadorias adquiridas dos fornecedores para os consumidores finais e intermediários, a localização de suas lojas físicas deve ter como objetivo a maximização do número de bens comercializados. Assim, ainda que suas operações devam obrigatoriamente abranger um mercado mínimo suficiente para a reprodução do negócio, sob pena de seu fechamento, elas também devem se projetar, na maior medida possível, em ações que busquem expandir o seu público consumidor além desse limiar inferior. Para atingir tais objetivos, seus agentes devem compreender, adaptar-se e, quando possível, influenciar os quesitos objetivos e subjetivos relacionados ao comportamento do consumidor, buscando ampliar as situações em que são capazes de atendê-lo nas variadas situações de compra.

Na atividade analisada, a estrutura multiformato é capaz de ampliar significativamente as demandas atendidas por uma única empresa com o uso de diferentes modelos de lojas (supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço), dotadas, cada uma de características operacionais e motes de atratividades específicos (subcapítulos 5.1 a 5.3). A capacidade de atrair demandas e situações de consumo bastante diferenciadas entre si, sejam elas de consumidores finais ou intermediários, que buscam pequenas ou grandes compras, de emergência, reposição ou abastecimento, bem como se beneficiar de maior comodidade e economia de tempo em suas compras, mais amplo portfólio de produtos ou economizar nos bens que está adquirindo, é em certa medida relacionada as lógicas locacionais diferenciadas que cada tipo de loja possui para sua instalação na rede e no espaço urbano.

A hipótese levantada no início deste capítulo de que os distintos modelos de loja das empresas do topo do ramo possuem inserção específica na rede urbana brasileira, estão de acordo com alguns elementos apresentados por Christaller (1966) na Teoria dos Lugares Centrais, considerando que a oferta dos diversos tipos de bens e serviços não se dá aleatoriamente nos diferentes centros urbanos. Assim, questões consideradas por tal autor, quanto a **características dos consumidores**, a exemplo do valor empenhado nas compras, o

tempo de deslocamento para o estabelecimento; bem como itens ligados às próprias **características das lojas dos formatos estudados**, como diversidade de produtos, nível de preços e características dos bens disponíveis à venda e, por último; do **cenário socioeconômico** no qual tais lojas se instalam, como sua posição nos planos urbano e regional e a quantidade de lojas que comercializam os mesmos itens, são apontadas como interferentes nos alcances espaciais dos bens e serviços ofertados na rede urbana. Por estes elementos serem bastante diferentes entre si nos diferentes formatos de loja, mas dentro de cada um deles, apresentar certa homogeneidade, entendemos que tal obra nos forneceu elementos para averiguar e melhor embasar a hipótese da inserção diferenciada de cada formato de loja na rede urbana, apresentada no início desta parte de nosso trabalho.

Se no Capítulo 5 apresentamos as principais características de cada modelo de loja e a maneira pela qual as ESAIs e ESARs vêm conduzindo-as frente o consumidor brasileiro, no início do Capítulo 6, a teoria de Christaller (1966) nos trouxe fundamentos para compreender como elas implicariam em diferentes alcances espaciais e, com isso, se correlacionam com as distintas lógicas locacionais aplicadas em suas lojas para que elas lhes proporcionem retorno máximo. Com os dados expostos dos itens 6.3 a 6.8, averiguamos algumas semelhanças compartilhadas entre todos os formatos, bem como algumas especificidades de cada um deles. Uma característica central na seletividade espacial compartilhada por todos os tipos de lojas dos agentes do topo do ramo supermercadista é a correlação entre os quesitos populacionais e de centralidade e a presença destas unidades, pois quanto maior população e polarização regional, mais provável que os mercados recebam operações das ESAIs e ESARs e com maior quantidade de unidades (figuras 59 e 60 e Quadro 51, respectivamente nas páginas 443, 445 e 444).

Quanto às especificidades de cada formato, destacamos que as lojas de vizinhança são, em relação aos demais formatos de loja, o tipo de estabelecimento proporcionalmente mais presente em mercados menores como aqueles com população abaixo de 100.000 habitantes, em relação ao seu número total de lojas (figuras 61, 63 e 67, respectivamente nas páginas 453, 457 e 468), se mostrando menos dependentes de grandes contingentes populacionais para que os resultados delas esperados sejam atendidos. O fato de também terem sido encontrados com maior frequência em centros urbanos de menor capacidade de polarização regional, como aqueles abaixo de centros sub-regionais A, indicam também que são menos dependentes da complementação regional de clientes. Essas constatações vão ao encontro de nossas observações apresentadas no capítulo 5 e dos elementos apresentados por Christaller (1966)

quanto ao alcance de distintos bens e serviços, de que por possuir menor diversidade em seu portfólio de produtos, maior dispersão de estabelecimentos com características semelhantes, bem como provavelmente maiores preços unitários, estas lojas teriam, via de regra, os alcances espaciais mais reduzidos do ramo.

O formato de super/hipermercados[243], por sua vez, é o que conta com maior número de lojas. Suas unidades tem o maior *mix* de produtos, sendo capazes de atender uma ampla gama de demandas distribuídas pelo espaço, com importante função nas compras de reposição e emergência e possivelmente nível de preços inferior aos supermercados de vizinhança, ainda que superiores ao dos atacados de autosserviço, elementos estes, que conforme nossa interpretação da obra de Christaller (1966), tendem a ampliar seu alcance espacial. Por outro lado, o fato de que as mercadorias nele comercializadas serem geralmente de uso cotidiano e a existência de concorrentes ser relativamente comum, sobretudo em cidades de maior porte, bem como, por existir outros tipos de comércio que revendem as mesmas mercadorias, sejam eles de maneira especializada ou não, em tese, produziriam restrições ao seu alcance espacial.

Os dados analisados dos super/hipermercados das ESAIs mostraram que a instalação de suas unidades ocorre, preferencialmente, em mercados com maiores populações, o que pode ser visto tanto pelo fato de que nas faixas populacionais de maior número de habitantes, maior também é a porcentagem de municípios que contam com suas operações (Figura 63, página 457), mas também por que nos mercados mais populosos sua atuação se dá com um maior número de estabelecimentos (Quadro 53, página 458). Contudo, por conta suas lojas serem encontradas não apenas em centros urbanos de alta centralidade, como metrópoles e capitais regionais, mas também em centros sub-regionais A e, por vezes, inclusive naqueles de intensidade inferior (Figura 64, página 459), nos indicou que sua relação com a polarização em âmbito regional é menos profunda que a verificada para o fator demográfico dos municípios em que suas lojas estão instaladas. Assim, tendo em vista que um número significativo de suas unidades esteja instalada em centros urbanos que não se destacam neste quesito, sua captação de clientes em âmbito regional pode ser restrita[244].

[243] Como analisamos supermercados e hipermercados conjuntamente é possível que novos estudos que os analisem separadamente encontrem resultados diferentes, possivelmente constatando uma maior projeção regional para os hipermercados e uma menor para os supermercados.

[244] Lembramos ao nosso leitor que não realizamos a separação de supermercados e hipermercados pelo fato de que as empresas analisadas, em muitos casos, não os distinguem em bandeiras específicas. Com isso, é provável, que pelos hipermercados possuírem maiores dimensões, um *mix* de itens mais diversificado e, consigo, a capacidade de atender maior quantidade de demandas distintas, bem como pelo fato de que sua instalação se dê com maior frequência em porções mais distantes de áreas centrais consolidadas, no espaço urbano, que devam haver diferenças quanto ao grau de importância que os fatores população interna ao mercado em que serão

Apesar de seguir o mesmo sentido de estarem presentes com mais intensidade nos mercados maiores, tal como verificado para os super/hipermercados das ESAIs, concentrando-se em centros urbanos de maior população (Figura 65, página 464) e centralidade (Figura 66, página 466), tendo presença comum nas capitais estaduais mais populosas do Brasil, os super/hipermercados das ESARs estão mais significativamente presentes em cidades médias, principalmente aquelas localizadas nas regiões Sul e no Sudeste (Tabela 4, página 193) e em algumas capitais estaduais, além de que relativamente ao seu menor número de lojas, sua instalação também seja mais comum nos municípios de pequeno porte, face os super/hipermercados de seus concorrentes internacionalizados. Consideramos que tal fato se deve ao caráter de dispersão regional de suas redes intragrupo, geralmente com estrutura mononucleada no que envolve o centro de distribuição (Quadro 45, página 390), o que requer dispersão de lojas dentro de um raio operacional mais restrito, tendendo a acentuar a instalação de unidades também em mercados de menor tamanho, que historicamente se mostraram menos interessantes às ESAIs na expansão de suas redes operações.

Dentre os formatos de loja estudados em nossa pesquisa, os atacados de autosserviço são os mais dependentes de grande número de habitantes (Figura 67, página 468) e, principalmente, nível de centralidade (Figura 68, página 471) dos centros urbanos em que estão instalados, havendo pouca exceção para a sua presença em mercados das faixas inferiores a 100.000 habitantes e abaixo de Centro sub-regional A. Tal quadro indica que este é o modelo de loja com maior potencial de atratividade em âmbito regional e que, por isso, mais se aproveita e, ao mesmo tempo, reforça a centralidade dos mercados em que se instala. Isso também se liga ao fato de que, face os demais tipos de lojas das ESAIs, é comum a instalação de suas unidades em municípios das regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, cuja densidade viária é menor e nos quais a sua função de intermediador entre a produção e o consumo, tende a ser mais destacada, pelas maiores dificuldades dos produtores conseguirem fazer suas mercadorias se deslocarem de maneira econômica até a demanda.

Estes dados que mostraram que suas unidades são mais dependentes dos mercados de níveis superiores de centralidade para sua instalação, nos indicaram também que os atacados de autosserviço tem um maior alcance espacial em comparação aos demais modelos de loja estudados em nossa dissertação. Essa constatação se liga aos elementos de suas características operacionais e aos fatores que destacamos de Christaller (1966), quanto ao alcance espacial de bens e serviços e que corroboram neste sentido, especialmente o seu foco nas vendas a um

---

instalados e nível de centralidade do respectivo centro urbano tenham na composição da lógica locacional de supermercados e hipermercados.

nível de preços mais baixos, motivado pelas ações do formato centrar-se na obtenção de lucro a partir da mais rápida rotação dos estoques. Por se destacar em ser uma opção mais barata para as compras, permitindo também que o consumidor também adquira embalagens maiores, suas ações se destacam frente aquela clientela que empenha maiores gastos nas compras, permitindo que possíveis maiores custos de um deslocamento de origem mais distante sejam amortecidos pela maior economia obtida a cada compra. Sua instalação, comumente em vias de acesso regional facilitado, notadamente em avenidas e rodovias e os grandes parques de estacionamento que os cercam, são características que também apontam para uma maior projeção em âmbito regional.

Chamamos a atenção para o fato de que os formatos de loja do ramo supermercadista são dinâmicos, ou seja, mutáveis com o tempo, sendo eles, uma resposta pela qual as empresas buscam contemplar uma maior fatia da demanda. Assim, se mudam os anseios dos consumidores é provável que novos formatos de loja surjam e que os existentes cresçam ou percam participação de maneira conjunta Se os formatos ou suas características de relação com a clientela forem alterados, a inserção espacial das novas lojas das empresas do segmento supermercadista na rede e no espaço urbano também deve seguir lógicas espaciais distintas. Desta forma, conclusões aqui colocadas dão conta da relação cada um dos formatos supermercadista expressivos para o cenário socioeconômico de 2014/2015 e suas respectivas inserções na rede urbana brasileira. Pesquisas futuras que venham a utilizar nossos dados e observações devem levar em consideração o caráter de permanente mudança das condições da demanda e, consigo, dos formatos operados, considerando aqueles novos que porventura apareçam, bem como a ascensão, estagnação ou queda da participação daqueles hoje existentes, nas ações das empresas do ramo.

Com base nos elementos e dados apontados nos parágrafos anteriores para cada um dos formatos da atividade supermercadista, entendemos que a nossa hipótese de sua inserção diferenciada na rede urbana brasileira foi confirmada. A partir das características operacionais de cada tipo de loja, correlacionadas com os fatores que interferem positiva ou negativamente na centralidade de bens e serviços centrais, destacados por Christaller (1966), com os dados apresentados ao longo deste Capítulo 6, foi possível perceber que os supermercados de vizinhança contam com uma inserção mais facilitada em mercados menores, o que nos indicou que suas operações requerem um menor mercado mínimo para sua continuidade. Os super/hipermercados, por sua vez, vinculam-se especialmente aos municípios de maiores contingentes populacionais do Brasil, ainda que, o fato de se instalar também em centros

urbanos de menor centralidade nos indique uma menor dependência e reforço deste fator, com base em suas operações. Por último, os atacados de autosserviço, se mostraram o formato mais dependente de centros urbanos de elevada população e especialmente centralidade, a partir dos quais, consideramos, que provavelmente possuem um mais amplo alcance espacial para a captação de consumidores.

Ainda que a análise neste recorte tenha permitido a confirmação da hipótese de inserção diferençada dos formatos na rede urbana do Brasil, os resultados obtidos não permitem detalhamentos e nem conclusões enfáticas quanto ao alcance espacial das distintas lojas da atividade supermercadista brasileira. Enfatizamos que nossas pontuações quanto ao alcance espacial de cada formato de loja decorrem de impressões obtidas a partir das características operacionais de cada um, correlacionadas com os apontamentos de Christaller (1966) e a inserção diferenciada para eles verificada, considerando-se a escala da rede urbana. Todas elas apresentam caráter preliminar e indicativo, como expresso nos termos que empregamos ao nos referir a elas, devendo ser complementadas por estudos futuros que analisem a que medida os consumidores advindos de distintas distâncias contribuem para o faturamento de cada modelo de loja, em específico.

Referências bibliográficas do capítulo

BERRY, Brian. Joel. Lobley. **Geography of Market Centers and Detail Distribution**. Englewood Cliffs: Prentice Hall; 1967.

_____. GARRISON, William. A note on central place theory and the range of a good. **Economic Geography**, Worcester, v. 34, n. 4, p. 304-311. 1958.

CAMAGNI, Roberto. Organisation économique et réseux de villes. In: Sallez, A (ed.). **Les villes, lieux d'Europe**. Paris: DATAR, Éditours de l'Aube; 1993. p.107-128.

CHRISTALLER, Walter. **Central places in Southern Germany**. New Jersey: Prentice-Hall, 1966. 230 p.

CORRÊA. Roberto Lobato. O estudo da rede urbana: uma proposição metodológica. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, v.2, n.50, p. 107-124. Abr/jun. 1988.

_____. **Estudos sobre a rede urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004. 330 p.

IBGE. **Centros de Gestão do Território**. 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Divisão Urbano-Regional**. 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Regiões de Influência das Cidades.** 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/regic.shtm?c=7>. Acesso em 7 mar. 2014.

IPC MAPS. **Índice Potencial de Consumo**. São Paulo: IPC Marketing Editora. 2012.

GOMES, Vinicius Biazotto. A questão escalar e a conformidade espacial do circuito superior supermercadista no Brasil contemporâneo. In: III Simpósio Internacional Cidades Médias, n.1, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do: III Simpósio Internacional Cidades Médias**: 2015. P. 1 - 20.

_____. **A questão escalar e a conformidade espacial do circuito superior super mercadista no Brasil contemporâneo**. In: III Simpósio Internacional Cidades Médias, n.1, 2015, Rio de Janeiro. Anais do: III Simpósio Internacional Cidades Médias: 2015. P. 1 - 20.

GPA. **Relatório Anual 1999**. São Paulo, Edelman. 1999. 48 p.

MOURA, Rosa; CINTRA, Anael. Dinâmicas territoriais da população: primeiros resultados do Censo 2010. **Nota Técnica IPARDES**, Curitiba, v.24, p. 1-71. 2010.

PARENTE. Juracy. **Concentração dos supermercados em São Paulo** - Relatório de Pesquisa nº 15/2003. 2003.

PINTAUDI, Silvana Maria. **Os supermercados na grande São Paulo** - contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS. v. 40, n. 454. abr. 2014.

Referências bibliográficas do capítulo. Notícias consultadas da *internet*

ABRAS. **A escalada das 500 maiores do setor**. 2013a. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Acesso em: 25 mai 2013.

BRASIL. **Total de habitantes das áreas urbanas cresce e chega a 84,4% em 2010**. 2011. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/total-de-habitantes-das-areas-urbanas-cresce-e-chega-a-84-4-em-2010>. Acesso em: 10 ago. 2016.

IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm> Acesso em: 05 jan. 2015.

RAIS/MTE. **Relação Anual de Informações Sociais**. 2015. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>. Acesso em: 18 dez. 2015.

7. CONCLUSÕES

Ao longo dos capítulos 2, 3, 4, 5 e 6 desta dissertação apresentamos conclusões sobre cada tema tratado, respectivamente o surgimento e evolução da atividade supermercadista; o ramo supermercadista brasileiro e as condições socioculturais, demográficas e econômicas do período recente; uma exemplificação das características das empresas do topo do segmento supermercadista brasileiro, a partir da análise conjunta de alguns agentes das ESAIs e ESARs; os componentes estruturais da grande atividade supermercadista e, por último; a inserção espacial diferenciada dos formatos das maiores empresas do ramo supermercadista. A seguir, revisitamos aquelas conclusões e as apresentamos reorganizadas em tópicos.

1. No período entre meados e o final da década de 1990 houve uma série de ocorrências em âmbito intrasetorial que contribuíram para a reorganização da grande atividade supermercadista no Brasil. As principais foram:

a) acentuação da participação do capital estrangeiro no ramo, como demonstramos no Item 2.2.3;

b) intensificação das reorganizações organizacionais e tecnológicas no segmento, como demonstramos no Capítulo 2 e no Item 2.2.4.

c) reorganização da estrutura concorrencial do topo da atividade, com a incorporação de médios e grandes agentes regionais consolidados pelas empresas estrangeiras e o crescimento de outros grupos regionais, até então menores, nos seus lugares, como demonstramos no Item 2.2.3

d) crescimento do poder das grandes empresas comerciais frente à indústria, como demonstramos no Item 2.2.4.

2. Entre meados da década de 2000 até ao menos 2014 o ramo supermercadista no Brasil se diferenciou bastante em relação aos períodos anteriores, expressando-se como uma etapa específica em seu desenvolvimento e caracterizando-se, principalmente, por questões como:

a) cenário favorável ao consumo com crescimento da renda e do crédito ao consumidor, somando-se a continuidade de processos anteriores de âmbito sociocultural, como o fomento de práticas ligadas à sociedade de consumo, com a ascensão do consumo conspícuo e ostentatório, com incentivos ao aumento e ressignificação da prática consuntiva e, em âmbito demográfico, quanto a continuidade do processo de urbanização, aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e flexibilização dos arranjos familiares com a redefinição dos papéis de seus membros, como demonstramos nos subcapítulos 3.1, 3.2 e 3.3;

b) complexificação da prática consuntiva, com a incorporação de marcas mais caras por parte do consumidor, além de itens mais sofisticados, como aqueles importados, artesanais, naturais/com apelo saudável, de preparo rápido ou prontos, como demonstramos no Item 3.5.1;
c) crescimento do faturamento e do número de estabelecimentos do ramo, sobretudo, os de maior porte, como demonstramos no Item 3.4.1;
d) Mudança na organização em âmbito intragrupo tipicamente adotada pelos agentes do topo da atividade, com o aumento do interesse na estruturação entorno de centro(s) de distribuição, além da adoção de estruturas multiformato, composta por lojas de vários formatos, como supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço; multicanal, com vendas em lojas físicas ou pelos demais canais não presenciais e; de múltiplas atividades econômicas, a exemplo dos postos de combustíveis e drogarias, que em conjunto, ampliaram as situações e demandas de consumo contempladas pelos grandes grupos que operam lojas do ramo estudado, como demonstramos nos itens 2.2.4 e 3.5.2 e no Subcapítulo 5.4.

3. Nos últimos 20 anos foi percebida uma pequena desconcentração espacial da atividade supermercadista no país, com maior crescimento relativo do número de lojas nas regiões Norte e Centro-Oeste, ainda que o crescimento absoluto tenha se concentrado nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, como demonstramos no Item 3.4.1.

4. A redução nos processos de fusão e aquisição na década de 2000 marcou a conformação atual do topo do ramo supermercadista, constituído por: um conjunto de empresas de capital estrangeiro (ESAIs), com atividades dispersas em grande parte do território nacional e; mais de vinte grupos regionais (ESARs), com faturamento e número de lojas menor, mas que, apesar disso, possui grande importância nos mercados em que estão presentes. A principal diferença entre eles é a capacidade econômica, traduzida, para o conjunto de empresas regionais, especialmente por um mais baixo número de estruturas operacionais, como centros de distribuição e, principalmente, lojas (bem como uma reduzida extensão de suas respectivas rede intragrupo), e menor complexidade organizacional, operando com menos formatos, canais de venda e em um número mais restrito de outras atividades econômicas, como demonstramos no Subitem 3.4.1.1 e nos tópicos 3.4.1.2.1 e 3.4.1.2.2.

5. As ESAIs são comandadas por capital estrangeiro, contam com centenas de lojas em grande parte ou todas as regiões do Brasil, são mais diversificadas e em sua história enfatizaram o crescimento inorgânico. Contam também com maior força nas principais capitais estaduais e cidades de maior porte. Já as ESARs, são comandadas majoritariamente por capital nacional e operam algumas dezenas de lojas, tendo optado ao longo de sua história, destacadamente pela via de crescimento orgânico. Contam com área de atuação restrita ao cenário regional e, geralmente, menos diversificação dos negócios, quando comparadas com as empresas de atuação internacionalizada. Apesar de ter força expressiva em várias capitais estaduais, destacam-se em cidades médias e em algumas pequenas, como demonstramos nos tópicos 3.4.1.2.1 e 3.4.1.2.2.

6. Existem dois tipos de ESARs, são elas: 1) empresas em que mais da metade das lojas estão em capitais estaduais ou a até 100 quilômetros delas e; 2) empresas em que mais da metade das lojas estão distantes a mais de 100 quilômetros das capitais estaduais, como demonstramos no Tópico 3.4.1.2.2.

7. Tendo em vista o maior crescimento das ESARs e das empresas menores frente aos grupos de capital estrangeiro, é possível afirmar que recentemente, considerando-se os agentes do topo da atividade, o ramo supermercadista vem passando por uma suave desconcentração da participação nas vendas, como demonstramos no Tópico 3.4.1.2.1.

8. Os grupos supermercadistas analisados ocupam majoritariamente os centros urbanos mais populosos e de maior centralidade nas regiões em que atuam. Nestes, quase todas as empresas possuem alguns mercados privilegiados, nos quais concentram grande quantidade de unidades, como demonstramos nos tópicos 3.4.1.2.1 e 3.4.1.2.2.

9. A rede intragrupo das grandes empresas supermercadistas é composta basicamente por três nós, geralmente inseridos de forma descontínua no espaço: 1) centros de administração; 2) centros de distribuição e; 3) lojas (supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço), com maior ou menor grau de diversidade nestes formatos, como demonstramos no Capítulo 5.

10. A principal função dos centros de administração é o planejamento e o controle dos negócios executados nas demais estruturas. A principal função dos centros de distribuição é o gerenciamento, recebimento e encaminhamento das mercadorias dos fornecedores às lojas,

que, por sua vez, são responsáveis pela venda ao consumidor intermediário ou final, como demonstramos no Capítulo 5.

11. Os centros de distribuição são estruturas que permitem a expansão das operações de determinado grupo dentro de um limite, tanto no que se refere à capacidade de mercadorias movimentadas quanto no que envolve a distância que os produtos deverão percorrer até as lojas. Acima destes de sua capacidade, os limites e custos operacionais tendem a se tornar impeditivos à continuidade do crescimento da empresa sem a ampliação do CD existente ou a construção de outro, como demonstramos no Subcapítulo 5.5.

12. Os diferentes modelos de lojas adotados pelas empresas do ramo são instrumentos com os quais elas buscam ampliar as situações de consumo contempladas em âmbito intragrupo, por conta de seus diferentes fatores de atratividade, características operacionais e inserções na rede e no espaço urbano. A relação entre os formatos de loja de uma mesma empresa é tanto de complementariedade quanto de concorrência, como demonstramos no Capítulo 5.

13. Apesar de ser grande a quantidade de municípios brasileiros com lojas do ramo, é bastante restrito o número de mercados que contam com estabelecimentos de maior porte, com mais de 100 ocupados, como demonstramos no Subcapítulo 6.2.

14. Quanto maior o contingente populacional e a centralidade dos centros urbanos, mais provável que os mesmos tenham mais operações das ESAIs e ESARs e com maior quantidade de estabelecimentos delas concorrendo entre si, como demonstramos no Subcapítulo 6.3.

15. Os 50 centros urbanos que mais contam com lojas do ramo em geral, e estabelecimentos das ESAIs e ESARs são comumente aqueles com população acima de 300.000 habitantes e com nível de centralidade correspondente a capital regional C ou superior. Aqueles que se enquadram nestes quesitos e encontram-se localizadas no Sul e Sudeste, notadamente suas capitais estaduais e cidades médias, destacam-se ainda mais neste quadro, como demonstramos no Subcapítulo 6.3.

16. Quase todos os centros urbanos brasileiros com mais de 150.000 habitantes e que são ao menos Centro sub-regional A possuem lojas das ESAIs e ESARs, ao passo que para aqueles enquadrados nos níveis de centralidade inferiores e que tenham menos de 50.000 habitantes a presença de tais empresas é bastante rara, como demonstramos no Subcapítulo 6.3.

17. Todos os formatos contam com mais lojas (em números absolutos e relativos) em centros urbanos de grande população e centralidade, como demonstramos nos subcapítulos 6.5, 6.6, 6.7 e 6.8.

18. Comparativamente, as lojas de vizinhança das ESAIs estão presentes com maior frequência em localidades de menor população e centralidade, indicando que são dependentes de menores mercados consumidores, o que nos apontou que tais unidades visam em maior grau o atendimento da clientela dos centros urbanos em que estão instaladas, como demonstramos no Subcapítulo 6.4.

19. A maioria dos super/hipermercados está em centros urbanos de grande contingente populacional, indicando serem dependentes de mercados internos mais avolumados para sua manutenção, entretanto, mesmo em alguns mercados de baixa centralidade as suas ações também podem ser encontradas, como demonstramos nos subcapítulos 6.6 e 6.7.

20. Os super/hipermercados das ESARs estão mais frequentemente instalados em mercados menores do que aqueles das ESAIs. Consideramos que sua difusão regional limitada pela estrutura nucleada geralmente por um único centro de distribuição incentive que sua seletividade espacial contemple municípios menos populosos dentro da área de abrangência de sua distribuição logística, como demonstramos no Subcapítulo 6.6.

21. Os atacados de autosserviço das ESAIs são o modelo de loja que se mostra mais dependente de grandes contingentes populacionais e, especialmente, de expressiva centralidade para sua instalação. Suas características operacionais e os dados analisados indicam o maior potencial de influência em âmbito regional, como demonstramos no Subcapítulo 6.7.

22. Os modelos de loja, a lembrar, supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço estão em constante mudança e são intimamente relacionadas às condições da demanda, como demonstramos nos capítulos 5 e 6.

Entendemos que esta dissertação proporcionou uma valiosa oportunidade de crescimento do presente autor como pesquisador. Como primeiro ponto, é necessário ressaltar que todos os assuntos em que reconhecemos evolução, desde o longínquo processo de produção do projeto de pesquisa, ainda em 2013, até a entrega deste trabalho, no final de

2016, tiveram grandes contribuições de todas as pessoas, obras e objetos aos quais mencionamos em nossa seção de agradecimentos. Foram eles, que, em grande medida, proporcionaram indagações, debates, mesmo que por vezes, restrita à nossa própria mente, nos fomentando o exercício de pensar e escrever, incluso em nossas "horas vagas".

Inúmeros são os pontos em que reconhecemos nosso crescimento, mas a necessidade de objetividade, - que gostaríamos de ter maior habilidade em usa-la - nos imprimiu a exigência de escolher cinco deles, que são: 1) exigência de constante revisão da pesquisa com base nos empecilhos e caminhos que descobrimos com sua execução, adequando os objetivos e procedimentos metodológicos previamente propostos às possibilidades e necessidades que com o tempo se colocam entre o pesquisador e o objeto de pesquisa; 2) o fato de que evidencias para a comprovação de fenômenos nunca são excessivas, pois é com base nelas que podemos construir ideias mais fiéis à realidade e, com isso, mais resistentes a críticas e objeções; 3) o valioso hábito de se buscar a maior precisão conceitual possível e, quanto aos termos empregados em nossa dissertação. Mesmo sabendo que alguns deles são polissêmicos e mudam de sentido com o tempo, reconhecemos a necessidade de utiliza-los de maneira adequada e embasada frente os processos a serem retratados; 4) os benefícios da adoção de procedimentos específicos para adequar a forma de apresentação do trabalho à maneira mais acessível pela qual o nosso leitor pudesse compreendê-lo ao máximo e; 5) a grande importância de fontes que nos trabalhos acadêmicos não são comumente utilizadas como meio de obter ideias, dados e informações, como artigos da mídia e de entidades setoriais, ressaltando a necessidade de leitura crítica sobre o que nelas é contido, bem como em referencia-las corretamente, dando os devidos créditos a seus autores.

Quanto à avaliação do trabalho, entendemos que as atividades envoltas na produção desta dissertação foram bastante desafiadoras, visto as importantes mudanças que fizemos frente o projeto de pesquisa original (Capítulo 1), bem como por termos nos lançado em uma temática com uma produção teórica atualizada relativamente escassa, que demandou muita pesquisa original. Entendemos que uma das principais contribuições do presente documento é fazer um amplo retrato do segmento supermercadista no período recente, mais especificamente aquele verificado a partir dos primeiros anos da década de 2000 até meados da década de 2010. Com a presente obra, acreditamos que tenhamos construído um amplo conjunto de análises que podem subsidiar comparações entre os cenários passados, futuros e aquele existente no período aqui retratado com maior ênfase. Como principais conquistas, consideramos o próprio término da dissertação, bem como as descobertas que com ela

realizamos e a possibilidade de apresentação de nossa compreensão sobre o segmento supermercadista à leitura e ao debate perante a sociedade.

Com a execução de nossa dissertação, buscamos contemplar uma grande quantidade de assuntos que pudessem retratar o segmento supermercadista brasileiro no período recente, entretanto, consideramos que alguns deles podem ser explorados de maneira mais detalhada por pesquisas futuras. Neste sentido, nossas principais indicações de ideias para estas análises recaem sobre as seguintes perguntas:

1) É possível propor um conceito ou nomenclatura mais adequada do modelo de loja que hoje convencionou-se chamar de "supermercado de vizinhança"? As unidades nela inseridas formam um conjunto coeso, tal como verificado para os atacados de autosserviço, ou são necessárias novas desagregações para classifica-las?

2) Quais são os reais limites da classe que convencionamos chamar de "empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs)"? Em nosso trabalho trazemos elementos para discuti-la, mas utilizamos um corte rígido com base no faturamento para operacionalizar a discussão pretendida em nosso trabalho. Como nós mesmos apontamos, outras empresas, de menor faturamento devem compor tal conjunto, mas quais?

3) Qual é a participação das ESARs nas lojas de supermercados de vizinhança e atacados de autosserviço? Considerando que o rol de empresas analisadas em nosso trabalho pouco contemplou essas operações, reforçamos que em tais estudos devem ser procedidas conjuntamente de análises que busquem aproximar-se ou definir de maneira mais aprofundada os limites de classificação para as empresas supermercadistas de atuação regional.

4) Tendo em vista que o período após 2014 vem se caracterizando pela inversão das tendências econômicas do recorte temporal retratado em nosso trabalho, que motivou um crescimento e sofisticação da atividade supermercadista no Brasil no período recente, quais são os desdobramentos deste novo cenário econômico no consumo e nas atividades do segmento estudado?

5) Qual é a origem de cada estabelecimento operado pelas grandes empresas supermercadistas? São eles fruto de ações de crescimento orgânico ou inorgânico? A apresentação de tais dados auxiliaria na compreensão de como os enxertos topológicos e as

ações de crescimento orgânico influenciaram historicamente na dinâmica das redes intragrupo das maiores empresas do ramo supermercadista brasileiro.

6) Qual é o alcance espacial de cada formato de loja, tomado a partir dos dados de origem de sua clientela? Estudos deste tipo poderiam complementar as informações que apresentamos sobre a inserção dos estabelecimentos das maiores empresas do segmento na rede urbana brasileira.

Além destas frentes futuras para pesquisa, destacamos que em nossa dissertação trouxemos vários temas cuja produção bibliográfica ainda é restrita, assim, novos trabalhos também podem se debruçar sobre eles a fim de avaliar a validade das conclusões a que chegamos, contribuindo com novos dados, informações e teorias. Destacamos que as novas pesquisas poderão se aproveitar de bancos de dados mais detalhados para o segmento supermercadista, como o *ranking* por modelo de loja que há poucos anos passou a ser produzido pela Revista Supermercado Moderno. Em uma perspectiva futura, destacamos que outra importante contribuição de nosso trabalho é a apresentação dos dados de localização das lojas das empresas do segmento (apêndices 1 e 2), assim, pesquisas posteriores podem analisar como se deu a dinâmica da rede intragrupo das empresas que estudamos em nosso trabalho, verificando a dispersão, estagnação ou o encolhimento de suas atividades na rede urbana brasileira daqui alguns anos ou décadas.

Anexo 1: Roteiro de entrevista aplicado nos estabelecimentos.

PROJETO TEMÁTICO: LÓGICAS ECONÔMICAS E PRÁTICAS ESPACIAIS CONTEMPORÂNEAS: CIDADES MÉDIAS E CONSUMO
Entrevistas em lojas de Supermercados ou Hipermercados
Iniciar a entrevista explicando, de modo sucinto, a finalidade dela, destacando seu caráter científico e frisando que é feita pela UNESP e financiada pela FAPESP.
Cidade:
Entrevistado:
Instituição ou empresa:
E-mail:
Telefones:
Indicado por:
Entrevistador(es):
Data:
Local de realização da entrevista:
Gravada ( ) sim ( ) não
Transcrita ( ) sim ( ) não Transcrita por:
Dicas de outros contatos indicados pelo(a) entrevistado(a):
Material cedido pelo entrevistado(a):
Anotações sobre a entrevista: Os entrevistadores devem anotar aspectos observados como local de realização da entrevista, disponibilidade do entrevistado, organização do ambiente, atenção concedida etc.
Roteiro para a entrevista
I – Perfil do Entrevistado

1. Cargo que ocupa na empresa.
2. Ano em que começou a trabalhar na empresa e/ou na unidade/loja.
3. Já trabalhou em outras unidades/lojas da empresa? Em quais? Em quais cidades?
4. *Caso haja ambiente favorável, perguntar:* Já trabalhou em outras empresas deste ramo? Em quais? Em quais cidades?

II – Perfil do Empreendimento

5. Qual é a classificação adotada para a definição do tipo de loja (supermercado de vizinhança, super/hipermercados, atacarejo etc.) pelo grupo? Como esta unidade é classificada?
6. Quando foi inaugurado? Como foi o início das operações da loja?
7. Qual o motivo da abertura do estabelecimento?
8. A que grupo pertence esta unidade? Este grupo está sediado em qual cidade? Sempre foi sediado nesta cidade? Houve associações ou aquisições de outras empresas?
9. *Caso não faça parte de grandes grupos, perguntar:* Faz parte de alguma rede horizontal?
10. *Caso seja dito que é de proprietários locais, não pertencente a nenhum grupo, perguntar:* Quais as famílias proprietárias e que outros negócios eles têm na cidade?
11. Desde o início permanecem os mesmos proprietários ou houve mudança acionária ou venda do empreendimento?
12. Qual o número de unidades da empresa a que pertence esta loja? É composta de hipermercados e supermercados? Em quais cidades? *Caso seja um grande número:* Seria possível nos passar uma listagem completa?
13. Há serviços terceirizados como de segurança, limpeza, *marketing*, pesquisa de mercado etc.?
14. Existem familiares trabalhando no estabelecimento? Na parte administrativa ou operacional?

III – Caracterização do supermercado/hipermercado

15. Qual é a área total do estabelecimento? E a área de venda?
16. Qual é a área interna destinada à circulação, aos estacionamentos, à armazenagem e à administração?
17. Há quantas vagas de estacionamento?
18. Qual é a proporção de área de vendas destinada por setores (alimentação, limpeza, eletrodomésticos, vestuário, entre outros)?
19. Entre os diversos setores, quais os que mais se destacam em termos de atração de clientes e de movimento de vendas?
20. Há quantos caixas (check-outs)?
21. Em média, quantos caixas ficam em funcionamento? Há variação por horários e datas?
22. Qual é a quantidade de caixas rápidos e qual a representatividade destes no total?
23. Há quantos funcionários?
24. As lojas de apoio (agências bancárias, farmácias, restaurantes, lotéricas etc.), quando existentes, ocupam proporção importante do estabelecimento?
25. A unidade apresenta plano de expansão a curto ou longo prazo?
26. Há diferenças entre as diversas unidades, dependendo da porção da cidade onde estão instaladas (organização interna, produtos etc.)?
27. Quais são os horários de funcionamento?
28. Haveria interesse de abertura da loja em outros horários e a legislação da cidade impede?
29. Há serviço de entrega das compras? Se sim, como funciona?
30. Há serviço de vendas por telefone ou internet?
31. Há produção própria de algum produto a venda?

32. Como você enxerga a concorrência que os supermercados pequenos e os grandes tem com seu estabelecimento?

IV – O supermercado/hipermercado no contexto urbano/regional

33. Por que foi escolhida esta área para instalação desta unidade?
34. *Caso não tenha sido abordado:* Quais são seus pontos positivos e quais os problemas desta localização?
35. Há informações sobre quem eram os proprietários da área? Seriam os mesmos que construíram o estabelecimento?
36. A instalação do estabelecimento alterou muito o perfil de atividades localizadas em seu entorno?
37. Quantas linhas de ônibus servem a área? Elas vêm de quais setores/bairros da cidade?
38. Como se faz a ligação com o Terminal Urbano/Rodoviário, se é que ela é importante para este estabelecimento?
39. A ligação com este terminal é facilitada e/ou desejada para favorecer a clientela de outras cidades?
40. Com o passar dos anos foi percebida alguma alteração no raio de abrangência do estabelecimento?
41. Quais são os principais locais de origem das mercadorias?
42. Como se dá a aquisição das mercadorias? Os fornecedores locais são privilegiados?
43. A empresa possui centro de distribuição próprio? Qual atende esse estabelecimento? Quais são os critérios de localização de um centro de distribuição?
44. Quais os principais problemas enfrentados pelo supermercado?

VI – Organização espacial do empreendimento

45. *Se localizado em Shopping Center:* Como se define a localização do estabelecimento dentro do *shopping center*
46. Se localizado em *Shopping* Center: Como se dá a relação de concorrência nos produtos similares à venda no supermercado e nas demais lojas do shopping?
47. Há alguma estratégia especial para a localização dos diferentes setores do estabelecimento?
48. Há um plano interno para garantir o fluxo de pessoas? Quais são eles?

VII – Perfil da clientela

49. Qual é o número de frequentadores médio mensal ou anual?
50. Quantos bairros ou cidades compreendem o raio de influência do empreendimento, ou seja, de onde vêm seus clientes?
51. *Se for apenas de influência local:* Este estabelecimento também exerce o papel de atender as demandas de moradores dos bairros mais próximos, como um "subcentro" ou atende apenas as demandas mais rotineiras dos moradores deste bairro onde se localiza?
52. Em caso de atender outros bairros: Poderia citar alguns bairros de onde vêm os consumidores?
53. Se a influência ultrapassar o raio da cidade onde se localiza: Poderia citar algumas cidades de onde vêm os clientes?
54. Este estabelecimento possui um público alvo específico, em relação ao perfil dos consumidores ou local de moradia dos mesmos?
55. Há interesse em atingir um público que ainda não é frequentador deste estabelecimento?
56. Com a ascensão do poder compra (nova classe média), houve mudanças de estratégias?

VIII – Práticas da clientela

57. Quais os dias e horários de maior número de clientes?
58. Há predominância de dias e horários de frequentação, segundo a origem da clientela (do bairro, da cidade ou da região)?
59. *Se for localizado em shopping center:* Há dias da semana ou horários quando há clientes que vêm mais para "passear" do que para consumir?
60. Pode-se fazer uma distribuição dos clientes, segundo as idades ou sexo no decorrer da semana e no decorrer do dia?
61. Há predominância de dias e horários de frequentação, segundo as condições socioeconômicas?
62. Há predominância de compras em grande quantidade ("compras do mês") ou em pequena quantidade, segundo períodos, datas ou perfil do consumidor?
63. Quais são os meios de transporte mais utilizados pelos consumidores?
64. Há estratégias de venda segundo dias da semana e horários do dia diferentes?
65. Quais são as formas de pagamento disponíveis e aqueles mais utilizadas pelos clientes (cheque, dinheiro, cartão etc.)?
66. Há alguma estratégia referente a crédito e prazo de pagamento para os clientes? Quais?
67. Caso não tenha sido mencionado: O supermercado oferece cartão de crédito próprio? Quais os benefícios aos clientes e ao supermercado?
68. Qual é o ticket médio do estabelecimento?

IX – Marketing

69. Quais são as estratégias de marketing utilizadas? Campanhas pela TV, jornais (locais e regionais), tabloides de ofertas, campanhas sociais, rádio, internet, *outdoor*s?
70. As campanhas são feitas pela própria empresa ou por agências?
71. Há campanhas que visam realizar promoções específicas?
72. As campanhas voltam-se para algum público alvo? Há algum segmento que se deseja atingir mais que os outros?
73. As campanhas procuram atingir a clientela de outras cidades?
74.

X – Encerramento

75. Há mais algum ponto que o senhor(a) gostaria de acrescentar?
76. Há algum material publicitário ou sobre o histórico da empresa que possa ser fornecido? (não esquecer de anotar no quadro específico que está na primeira página)
77. Há alguém que o senhor(a) poderia indicar para nos dar outra entrevista nesta cidade? (não esquecer de anotar no quadro específico que está na primeira página)

Agradecer em nome da instituição, reiterar o caráter científico do uso das informações e colocar-se à disposição do entrevistado na UNESP. Se não tiver sido entregue, oferecer o cartão com os dados nossos.

Ao final, perguntar se ele está de acordo com a concessão da entrevista que acabou de ser realizada (é importante que fique gravado que "Sim")

APÊNDICE 1: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação internacionalizada (ESAIs). 2014/2015.

				CENCOSUD				CBD				Carrefour				Walmart				Makro	Total			
Cidade	Estado	População	C. REGIC	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total	Total	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total
Águas Lindas de Goiás	GO	177.890	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Abreu e Lima	PE	97.786	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2
Alagoinhas	BA	152.570	Centro subregional B	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	0	4
Alegrete	RS	79.054	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Alvorada	RS	204.750	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2
Amargosa	BA	37.081	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Americana	SP	224.551	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2
Anápolis	GO	357.402	Centro subregional A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Aparecida de Goiânia	GO	500.619	-	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4	2	6
Aracaju	SE	614.577	Capital regional A	0	19	1	20	0	1	0	1	0	0	1	1	3	5	0	8	1	3	25	3	31
Araçatuba	SP	190.536	Capital regional C	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2
Araguari	MG	114.970	Centro de zona B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Arapiraca	AL	227.640	Capital regional C	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	3	0	2	1	2	5
Araraquara	SP	222.036	Capital regional C	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Araras	SP	126.391	Centro Subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Araruama	RJ	118.964	Centro de zona B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Araucária	PR	129.209	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Areias	SP	3.839	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Atibaia	SP	134.567	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Bagé	RS	121.235	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Barra do Ribeiro	RS	13.150	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Barra dos Coqueiros	SE	27.495	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Barreiras	BA	150.896	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Barretos	SP	117.779	Centro subregional A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Barueri	SP	256.756	-	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	1	1	2	0	1	3	1	5
Bauru	SP	362.062	Capital regional C	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	3	3	6
Bayeux	PB	95.196	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Bebedouro	SP	77.487	Centro de zona A	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Belém	PA	1.425.922	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2
Belford Roxo	RJ	477.583	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Belo Horizonte	MG	2.479.165	Metrópole	0	0	0	0	0	3	0	3	16	4	0	20	0	1	0	1	1	16	8	1	25
Belo Jardim	PE	74.902	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Bento Gonçalves	RS	111.384	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Bertioga	SP	53.679	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Bezerros	PE	60.213	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1

Blumenau	SC	329.082	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Boquim	SE	26.529	Centro local	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2	
Botucatu	SP	136.269	Centro subregional A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Brasília	DF	2.789.761	Metrópole	0	0	0	0	0	14	2	16	6	3	1	10	0	3	2	5	1	6	20	6	32	
Brotas	SP	22.959	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Brusque	SC	116.634	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Cabedelo	PB	63.035	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2	
Cabo de Santo Agostinho	PE	196.152	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0	1	2	
Cabo Frio	RJ	200.380	Centro subregional A	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
Caçapava	SP	89.668	-	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	
Cachoeirinha	RS	124.472	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	
Cajazeiras	PB	60.612	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Caldas Novas	GO	77.899	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Camaçari	BA	275.575	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	4	0	3	2	0	5	
Camaquã	RS	65.409	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Camaragibe	PE	151.587	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	2	
Cambé	PR	102.222	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	
Camboriú	SC	70.068	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Campina Grande	PB	400.002	Capital regional B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2	3	1	6	1	2	4	3	9	
Campinas	SP	1.144.862	Capital regional A	0	0	0	0	0	10	1	11	2	3	3	8	1	2	1	4	2	3	15	7	25	
Campo Bom	RS	63.339	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	
Campo Grande	MS	832.352	Capital regional A	0	0	0	0	0	1	2	3	0	1	3	4	0	1	3	4	1	0	3	9	12	
Campo Mourão	PR	91.648	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Campos do Jordão	SP	50.221	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Campos dos Goytacazes	RJ	477.208	Capital regional C	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	3	2	5	
Candeias	BA	89.419	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Canoas	RS	338.531	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	3	1	7	0	3	4	1	8	
Capão da Canoa	RS	45.744	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Caraguatatuba	SP	109.678	Centro local	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Carapicuíba	SP	387.788	-	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	3	1	5	
Carpina	PE	79.308	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	
Caruaru	PE	337.416	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	3	4	
Castro Alves	BA	27.097	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	
Catalão	GO	94.896	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Catanduva	SP	118.209	Centro subregional A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Caucaia	CE	344.936	-	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
Caxias do Sul	RS	465.304	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	3	1	0	3	2	5	
Chapecó	SC	198.188	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	
Contagem	MG	637.961	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2	1	0	3	2	5	
Coronel Fabriciano	MG	108.302	Capital regional C	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
Coruripe	AL	55.648	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	
Cotia	SP	220.941	-	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	3	2	5	
Criciúma	SC	202.395	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	
Cruz Alta	RS	64.126	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
Cubatão	SP	125.178	-	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	
Cuiabá	MT	569.830	Capital regional A	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	3	3	0	1	0	1	1	0	2	5	7	
Curitiba	PR	1.848.946	Metrópole	0	0	0	0	0	6	0	6	0	2	0	2	1	24	4	29	1	1	32	5	38	
Curvelo	MG	77.824	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Delmiro Gouveia	AL	50.999	Centro de zona B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	

Diadema	SP	406.718	-	0	0	0	0	0	4	0	4	0	1	0	1	3	0	1	4	0	3	5	1	9
Dias d'Ávila	BA	75.103	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Dom Pedro de Alcântara	RS	2.623	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Dourados	MS	207.498	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Duque de Caxias	RJ	873.921	-	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Embu das Artes	SP	256.247	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Embu-Guaçu	SP	66.273	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Entre Rios	BA	42.640	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Escada	PE	66.419	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Esplanada	BA	35.930	Centro local	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2
Estância	SE	67.491	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2
Esteio	RS	83.700	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	3
Eunápolis	BA	110.803	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Feira de Santana	BA	606.139	Capital regional B	0	9	1	10	0	0	1	1	0	0	1	1	4	1	0	5	0	4	10	3	17
Ferraz de Vasconcelos	SP	180.326	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2
Florianópolis	SC	453.285	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	1	0	3	2	5
Formosa	GO	108.503	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Fortaleza	CE	2.551.806	Metrópole	0	6	0	6	0	21	3	24	0	2	1	3	0	6	3	9	1	0	35	8	43
Foz do Iguaçú	PR	263.508	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Franca	SP	336.734	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	2	3
Gameleira	PE	29.515	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Garanhuns	PE	135.138	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2
Gaspar	SC	62.618	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Goiana	PE	77.945	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Goiânia	GO	1.393.575	Metrópole	0	15	0	15	0	5	1	6	0	2	1	3	0	2	1	3	1	0	24	4	28
Gramado	RS	34.110	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Gravatá	PE	80.450	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Gravataí	RS	269.022	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	3	1	4	0	0	4	2	6
Guaíba	RS	98.688	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2
Guaira	SP	39.314	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Guarapuava	PR	175.779	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Guaratingueta	SP	117.663	Centro subregional B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Guarujá	SP	306.683	-	0	0	0	0	1	9	0	10	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	10	1	12
Guarulhos	SP	1.299.249	-	0	0	0	0	0	6	2	8	0	1	1	2	1	1	1	3	1	1	8	5	14
Hortolândia	SP	209.139	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Igarassu	PE	109.322	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	2
Igrejinha	RS	33.711	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Ijuí	RS	82.276	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Ilhabela	SP	30.983	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Ilhéus	BA	184.616	Capital regional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Imbé	RS	19.338	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Imperatriz	MA	251.468	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Indaiatuba	SP	222.042	-	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Ipatinga	MG	253.098	Capital regional C	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Ipojuca	PE	87.926	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Itabaiana	SE	91.873	Centro subregional A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itabaianinha	SE	40.821	Centro local	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itabira	MG	115.817	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itabuna	BA	218.124	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	2

Itajaí	SC	197.809	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	2	2
Itajubá	MG	94.940	Centro subregional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itanhaem	SP	93.696	-	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Itaparica	BA	22.329	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Itapecerica da Serra	SP	163.363	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Itapetininga	SP	153.810	Centro subregional B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itaquaquecetuba	SP	344.558	-	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2
Itatiba	SP	109.907	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itu	SP	163.882	-	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	3	0	4
Ituiutaba	MG	102.020	Centro subregional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itumbiara	GO	98.484	Centro subregional A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ituverava	SP	40.552	Centro de zona A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Jaboatão dos Guararapes	PE	675.599	-	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4	4	0	8	0	4	4	2	10
Jaboticabal	SP	75.041	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Jacareí	SP	223.064	-	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	0	4
Janaúba	MG	70.041	Centro subregional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Jataí	GO	93.759	Centro de zona A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Jequié	BA	161.391	Centro subregional A	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
João Monlevade	MG	77.474	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
João Pessoa	PB	769.607	Capital regional A	0	0	0	0	0	4	1	5	0	2	1	3	5	3	0	8	1	5	9	3	17
Joinville	SC	546.981	Capital regional B	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	4	2	0	6	1	4	5	1	10
Juazeiro	BA	214.748	Capital regional C	0	3	1	4	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4	3	7
Juazeiro do Norte	CE	261.289	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2
Juiz de Fora	MG	545.942	Capital regional B	0	9	0	9	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	10	2	12
Jundiaí	SP	393.920	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Lagarto	SE	100.330	Centro de zona A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	3
Lages	SC	158.961	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2
Lagoa Santa	MG	57.589	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Lajeado	RS	76.187	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Lapa	PR	47.023	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Lauro de Freitas	BA	184.383	-	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	2	4
Lavras	MG	98.172	Centro subregional A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Leme	SP	97.505	Centro de zona B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Limeira	SP	291.748	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	2	3
Limoeiro	PE	56.407	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Londrina	PR	537.566	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	1	3	4
Lorena	SP	86.337	Centro de zona B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Macaé	RJ	224.442	Centro subregional A	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	3	1	4
Maceió	AL	996.733	Capital regional A	0	7	0	7	0	2	1	3	0	0	1	1	4	8	2	14	1	4	17	5	26
Mamanguape	PB	43.678	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Manaus	AM	1.982.177	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	7	0	0	0	0	2	0	5	4	9
Maracanaú	CE	217.922	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Marília	SP	228.618	Capital regional C	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	2	2	4
Maringá	PR	385.753	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	3	0	3	0	0	3	2	5
Mata de São João	BA	44.538	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Matão	SP	80.528	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Matozinhos	MG	36.031	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mauá	SP	444.136	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Mineiros	GO	58.062	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Mogi das Cruzes	SP	414.907	-	0	0	0	0	0	5	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	2	7
Mogi Guaçu	SP	144.963	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Moji Mirim	SP	90.558	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Mongagua	SP	50.641	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Monte Alto	SP	48.907	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Monte Mor	SP	53.488	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Montenegro	RS	62.484	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Montes Claros	MG	385.898	Capital regional B	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	6
Moreno	PE	59.836	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2
Mossoró	RN	280.314	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	1	2	3
Natal	RN	853.928	Capital regional A	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	4	0	3	1	4	1	0	7	4	11
Nilópolis	RJ	158.288	-	0	1	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Niterói	RJ	494.200	-	0	2	0	2	0	6	1	7	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8	2	10
Nossa Senhora das Dores	SE	25.839	Centro de zona B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Nossa Senhora do Socorro	SE	172.547	-	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	3
Nova Friburgo	RJ	184.122	Centro subregional A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Nova Iguaçú	RJ	804.815	-	0	0	0	0	0	3	1	4	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	3	3	6
Novo Hamburgo	RS	247.781	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	1	6	0	2	3	2	7
Olimpia	SP	52.650	Centro de zona A	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Olinda	PE	388.127	-	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	3	1	1	5	0	3	3	2	8
Orlândia	SP	42.020	Centro de zona B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Osasco	SP	691.652	-	0	0	0	0	4	2	1	7	0	1	0	1	1	0	0	1	1	5	3	2	10
Osório	RS	43.256	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Ourinhos	SP	108.674	Centro subregional A	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Palmas	TO	257.904	Capital regional B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	2	3
Palmeira dos Índios	AL	73.532	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Paracatu	MG	89.530	Centro de zona B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Paranaguá	PR	148.232	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2
Parnamirim	RN	229.414	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2
Parobé	RS	54.599	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Patos de Minas	MG	146.416	Centro subregional A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Patrocínio	MG	87.178	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Paulista	PE	316.714	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	4	0	3	1	0	4
Paulo Afonso	BA	117.377	Centro subregional A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Pedras de Fogo	PB	28.056	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Pedro Leopoldo	MG	61.975	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Pelotas	RS	341.180	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	1	6	0	0	5	2	7
Peruíbe	SP	63.815	Centro local	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Pesqueira	PE	65.374	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Petrolina	PE	319.893	Capital regional C	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	4	1	5
Petrópolis	RJ	297.888	-	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Pindamonhangaba	SP	157.062	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Pinhais	PR	124.528	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	3	0	2	1	1	4
Piracicaba	SP	385.287	Capital regional C	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	0	1	1	2	1	0	4	3	7
Pirapora	MG	55.704	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Piraquara	PR	101.053	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Poços de Caldas	MG	161.025	Centro subregional A	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Pojuca	BA	36.551	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Ponta Grossa	PR	331.084	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	3	0	2	1	1	4

Porto Alegre	RS	1.467.816	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	22	3	26	1	1	24	5	30
Porto Ferreira	SP	54.056	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Porto Velho	RO	484.992	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2
Pouso Alegre	MG	140.223	Capital regional C	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Praia Grande	SP	287.967	-	0	0	0	0	0	7	2	9	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	7	4	12
Presidente Prudente	SP	218.960	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	2	2	4
Recife	PE	1.599.513	Metrópole	0	0	0	0	0	8	0	8	0	3	1	4	1	15	1	17	1	1	26	3	30
Ribeira do Pombal	BA	50.805	Centro subregional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ribeirão Pires	SP	118.871	-	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Ribeirão Preto	SP	649.556	Capital regional B	0	0	0	0	0	4	1	5	5	2	1	8	0	1	1	2	1	5	7	4	16
Rio Branco	AC	357.194	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2
Rio Claro	SP	196.821	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Rio das Ostras	RJ	122.196	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Rio de Janeiro	RJ	6.429.923	Metrópole	0	25	0	25	0	56	8	64	0	6	2	8	0	1	1	2	4	0	88	15	103
Rio Grande	RS	206.161	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	3	0	0	2	2	4
Rio Pardo	RS	38.861	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Rio Verde	GO	197.048	Centro subregional A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Rondonópolis	MT	208.019	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Rosário do Sul	RS	40.825	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Salto	SP	112.052	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Salvador	BA	2.883.682	Metrópole	0	10	3	13	0	3	0	3	0	0	1	1	20	28	3	51	2	20	41	9	70
Santa Bárbara d'oeste	SP	188.302	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Santa Cruz do Sul	RS	124.577	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	2	1	3
Santa Maria	RS	273.489	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	3	1	4	0	0	4	2	6
Santa Rita	PB	132.871	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Santa Rosa	RS	71.665	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Santana de Parnaíba	SP	120.998	-	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Santana do Ipanema	AL	47.352	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Santana do Livramento	RS	83.702	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Santo Amaro	BA	61.407	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Santo André	SP	704.942	-	0	0	0	0	3	6	2	11	0	3	1	4	0	1	1	2	1	3	10	5	18
Santo Ângelo	RS	78.836	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2
Santo Antônio	RN	23.492	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Santo Antônio da Patrulha	RS	41.579	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Santo Antônio de Jesus	BA	99.407	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Santo Estêvão	BA	52.186	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Santos	SP	433.153	Capital regional C	0	0	0	0	1	14	1	16	0	2	1	3	0	0	0	0	1	1	16	3	20
São Bernardo do Campo	SP	805.895	-	0	0	0	0	3	4	1	8	1	3	1	5	0	1	1	2	1	4	8	4	16
São Borja	RS	63.194	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
São Caetano do Sul	SP	156.362	-	0	0	0	0	0	3	1	4	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	4	2	6
São Carlos	SP	236.457	Centro subregional A	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	1	2	2	1	5
São Cristovão	SE	84.620	-	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	3
São Gabriel	RS	62.594	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
São Gonçalo	RJ	1.025.507	-	0	0	0	0	0	4	1	5	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	6	1	7
São João de Meriti	RJ	460.799	-	0	1	0	1	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
São José do Rio Preto	SP	434.039	Capital regional B	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	1	3	0	1	0	1	1	0	5	2	7
São José dos Campos	SP	673.255	Capital regional C	0	0	0	0	0	3	0	3	0	1	1	2	0	2	1	3	1	0	6	3	9
São José dos Pinhais	PR	287.792	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2
São Leopoldo	RS	225.520	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	2

São Lourenço da Mata	PE	108.301	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
São Luis	MA	1.053.922	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	0	5	1	0	5	2	7
São Mateus do Sul	PR	43.750	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
São Paulo	SP	11.821.873	Metrópole	0	0	0	0	59	156	21	236	2	26	9	37	8	8	3	19	6	69	190	39	298
São Pedro da Aldeia	RJ	93.659	Centro local	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São Sebastião	SP	80.379	Centro de zona B	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
São Vicente	SP	350.465	-	0	0	0	0	0	4	0	4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Sapé	PB	51.700	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Sapiranga	RS	78.718	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Sapucaia do Sul	RS	137.104	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0	3	0	0	3	1	4
Senador Canedo	GO	95.018	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Serra	ES	467.318	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Sete Lagoas	MG	227.571	-	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Simões Filho	BA	129.964	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Sinop	MT	123.634	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Sorocaba	SP	629.231	Capital regional C	0	0	0	0	0	2	2	4	0	2	0	2	0	1	0	1	2	0	5	4	9
Suzano	SP	279.520	-	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Taboão da Serra	SP	264.352	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Taguatinga	DF	221.909	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	3	1	4
Taquara	RS	56.896	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2
Taubaté	SP	296.431	-	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	1	3	0	1	0	1	1	1	4	2	7
Teixeira de Freitas	BA	153.385	Centro subregional A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Teresina	PI	836.475	Capital regional A	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	1	1	0	3	1	4	1	0	8	3	11
Teresópolis	RJ	169.849	Centro subregional B	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Timbaúba	PE	54.115	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Timóteo	MG	86.014	Capital regional C	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Tobias Barreto	SE	50.557	Centro local	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Torres	RS	36.598	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Tramandaí	RS	45.079	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Uberaba	MG	315.360	Capital regional C	0	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	7	1	9
Uberlândia	MG	646.673	Capital regional B	0	11	0	11	0	1	0	1	0	1	1	2	0	1	0	1	1	0	14	2	16
Umuarama	PR	106.387	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2
Unaí	MG	81.693	Centro de zona A	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
União dos Palmares	AL	65.495	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Uruguaiana	RS	129.504	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Valença	BA	96.287	Centro subregional B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2
Valinhos	SP	116.308	-	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Valparaíso de Goiás	GO	146.694	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	2	2
Varginha	MG	96.287	Capital regional C	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Várzea Grande	MT	262.880	-	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Vera Cruz	BA	41.524	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Viamão	RS	250.028	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	0	1	1	1	3
Vila Velha	ES	458.489	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2
Vinhedo	SP	69.845	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Vitória	ES	348.268	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	1	2	3
Vitória da Conquista	BA	336.987	Capital regional B	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	3	2	5
Vitório de Santo Antão	PE	133.907	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
Volta Redonda	RJ	261.522	Capital regional C	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Xangri-lá	RS	13.689	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
329 municípios	25 UF	104.123.360	-	0	214	7	221	71	495	80	646	48	104	102	254	154	270	72	496	75	273	1083	336	1692

Fonte: Sítios institucionais (2014/2015) **Org**: Vinícius Biazotto Gomes (2016).

APÊNDICE 2: Brasil. Distribuição das lojas das empresas supermercadistas de atuação regional (ESARs). 2015.

Município	Estado	População	Classificação REGIC	Carv & Fern	Condor	DMA	Lider	Multiformato			Nordestão		SBD		Sonda	Superm. BH	Zaffari	Zona Sul		COOP	Angeloni	Bahamas		CSD	Giassi	Muffato		Pague Menos	Savegnago	Zaragoza			Total		
				Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Atacarejo	Super/hiper	Super/hiper	Super/hiper	Atacarejo	Vizinhança	Super/hiper	Atacarejo	Total
Abaeté	MG	23451	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Além Paraíba	MG	35.559	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Almirante Tamandaré	PR	110.256	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Altos	PI	39.522	Centro local	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Americana	SP	224.551	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	4
Angra dos Reis	RJ	181.486	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Apucarana	PR	128.058	Centro subregional A	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Araçatuba	SP	190.536	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Arapongas	PR	112.198	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Araranguá	SC	64.405	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Araraquara	SP	222.036	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2
Araucária	PR	129.209	-	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Artur Nogueira	SP	48.420	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Assis	SP	100.204	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Atibaia	SP	134.567	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Bacabal	MA	101.851	Centro subregional A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Balneário Camboriu	SC	120.926	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Balneário Rincão	SC	11.628	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Barbacena	MG	132.980	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Barras	PI	45.786	Centro de zona B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Barretos	SP	117.779	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2
Barueri	SP	256.756	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Bebedouro	SP	77.487	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2
Belém	PA	1.425.922	Metrópole	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	13
Belo Horizonte	MG	2.479.165	Metrópole	0	0	50	0	6	12	6	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	112	6	124
Betim	MG	406.474	-	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	8
Biguaçu	SC	62.383	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Birigui	SP	115.898	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Blumenau	SC	329.082	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1	4
Bocaiúva	MG	48.974	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Boituva	SP	53.431	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Bom Despacho	MG	48.350	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Brasília	DF	2.789.761	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	8
Cabreúva	SP	45.112	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Caeté	MG	43.036		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cajamar	SP	69.584	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cambé	PR	102.222	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Campinas	SP	1.144.862	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2
Campo Grande	MS	832.352	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	4	18
Campo Largo	PR	120.730	-	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Campo Maior	PI	45.827	Centro subregional B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Campo Mourão	PR	91.648	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Canoas	RS	338.531	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Caraguatatuba	SP	109.678	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Carandaí	MG	24.594	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Carapicuíba	SP	387.788	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Cariacica	ES	375.974	-	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Cascavel	PR	305.615	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	5	1	6
Castanhal	PA	183.917	Centro subregional A	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Castro	PR	70.086	Centro local	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cataguases	MG	73.232	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Caxias	MA	159.396	Centro subregional A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Caxias do Sul	RS	465.304	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Cianorte	PR	75.360	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Codó	MA	119.641	Centro de zona A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Colombo	PR	227.220	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Congonhas	MG	51.709	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Conselheiro Lafaiete	MG	123.275	Centro subregional B	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Contagem	MG	637.961	-	0	0	8	1	0	0	2	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	2	28
Cornélio Procópio	PR	48.420	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Criciúma	SC	202.395	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Cruzeiro	SP	80.408	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Cuiabá	MT	569.830	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	10
Curitiba	PR	1.848.946	Metrópole	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	23	1	24
Diadema	SP	406.718	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Divinópolis	MG	226.345	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Dourados	MS	207.498	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Esmeraldas	MG	65.224	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Esperantina	PI	38.607	Centro de zona A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Fazenda Rio Grande	PR	89.037	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Fernandópolis	SP	67.543	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Floriano	PI	58.586	Centro subregional A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Florianópolis	SC	453.285	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	8
Foz do Iguaçú	PR	263.508	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	5	1	6
Franca	SP	336.734	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	4
Governador Valadares	MG	275.568	Capital regional C	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Guarapari	ES	116.278	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Guaratingueta	SP	117.663	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Guarulhos	SP	1.299.249	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Hortolândia	SP	209.139	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Ibiporã	PR	51.255	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Ibirité	MG	169.908	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Içara	SC	51.416	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
igarapé	MG	38.285	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Indaiatuba	SP	222.042	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Itabirito	MG	48.614	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Itajaí	SC	197.809	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
Itaúna	MG	90.084	Centro de zona B	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Jaboticabal	SP	75.041	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2
Jacareí	SP	223.064	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Jandaia do Sul	PR	21.057	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Jaraguá do Sul	SC	156.519	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Jardinópolis	SP	40.640	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
João Monlevade	MG	77.474	Centro de zona A	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Joinville	SC	546.981	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	2	6
José de Freitas	PI	38.005	Centro local	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Juatuba	MG	24.255	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Juiz de Fora	MG	545.942	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	3	21
Lages	SC	158.961	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Lagoa da Prata	MG	49.089	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Lagoa Santa	MG	57.589	-	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Laguna	SC	43.979	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Lapa	PR	47.023	Centro local	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Leopoldina	MG	52.915	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Linhares	ES	157.814	Centro subregional B	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Lins	SP	75.117	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Londrina	PR	537.566	Capital regional B	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	8	0	0	0	0	0	0	12	0	12
Lorena	SP	86.337	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Mandaguari	PR	34.006	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Marialva	PR	33.794	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Marília	SP	228.618	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Maringá	PR	385.753	Capital regional B	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	15	0	2	1	0	0	0	0	0	20	1	21
Mario Campos	MG	14.222	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Matão	SP	80.528	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Matozinhos	MG	36.031	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mauá	SP	444.136	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mogi das Cruzes	SP	414.907	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Monte Alto	SP	48.907	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Montes Claros	MG	385.898	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
Muriaé	MG	105.861	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Nanuque	MG	41.876	Centro de zona B	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Natal	RN	853.928	Capital regional A	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
Nova Lima	MG	87.391	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
Nova Odessa	SP	55.229	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Novo Hamburgo	RS	247.781	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ouro Branco	MG	37.492	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Palhoça	SC	150.623	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Pará de Minas	MG	89.418	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Paranaguá	PR	148.232	Centro subregional A	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	3
Paranavaí	PR	85.643	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3

Paraopeba	MG	23.762	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Parnaíba	PI	148.832	Centro subregional A	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Parnamirim	RN	229.414	-	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Passo Fundo	RS	194.432	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Paulínia	SP	92.668	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
Pedro Leopoldo	MG	61.975	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Picos	PI	76.042	Centro subregional A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Pindamonhangaba	SP	157.062	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Pinhais	PR	124.528	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Piracicaba	SP	385.287	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Piripiri	PI	62.542	Centro de zona A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Pompéu	MG	30.699	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ponta Grossa	PR	331.084	Capital regional C	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	8
Ponte Nova	MG	59.614	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Porto Alegre	RS	1.467.816	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	21
Presidente Prudente	SP	218.960	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2
Promissão	SP	37.985	Centro local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Prudente de Morais	MG	10.181	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Resende	RJ	123.385	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Ribeirão das Neves	MG	315.819	-	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	10
Ribeirão Pires	SP	118.871	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ribeirão Preto	SP	649.556	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	11	0	11
Rio Claro	SP	196.821	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Rio de Janeiro	RJ	6.429.923	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	1	34
Sabará	MG	132.636	-	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9
Salto	SP	112.052	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Santa Bárbara d'oeste	SP	188.302	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3
Santa Luzia	MG	213.345	-	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	12
Santo André	SP	704.942	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	12
Santos Dumont	MG	47.557	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São Bernardo do Campo	SP	805.895	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
São Caetano do Sul	SP	156.362	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São Carlos	SP	236.457	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
São Gonçalo do Amarante	RN	95.218	-	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
São João Del Rei	MG	88.405	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São José	SC	224.779	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
São José do Rio Preto	SP	434.039	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São José dos Campos	SP	673.255	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	6	3	9
São José dos Pinhais	PR	287.792	-	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3
São Leopoldo	RS	225.520	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
São Paulo	SP	11.821.873	Metrópole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	22
São Vicente	SP	350.465	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sarandi	PR	88.365	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sarzedo	MG	28.625	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Serra	ES	467.318	-	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Sertãozinho	SP	117.539	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	5
Sete Lagoas	MG	227.571	-	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Sombrio	SC	28.209	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sorocaba	SP	629.231	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3

Sumaré	SP	258.556	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	3
Tatuí	SP	114.314	Centro de zona A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Taubaté	SP	296.431	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Teófilo Otoni	MG	140.067	Capital regional C	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Teresina	PI	836.475	Capital regional A	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	25
Tietê	SP	39.324	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Timon	MA	161.721	-	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Toledo	PR	128.448	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Tubarão	SC	101.284	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Ubá	MG	108.493	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Uberaba	MG	315.360	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Uberlândia	MG	646.673	Capital regional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	5
Umuarama	PR	106.387	Centro subregional A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Valparaíso de Goiás	GO	146.694	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Várzea da Palma	MG	37.879	Centro de zona B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Várzea Grande	MT	262.880	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
Vespasiano	MG	114.365	-	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Viçosa	MG	76.147	Centro subregional B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Vila Velha	ES	458.489	-	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6
Vitória	ES	348.268	Capital regional A	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	8
Volta Redonda	RJ	261.522	Capital regional C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
200 Municípios	-	66362568	-	43	40	107	15	6	13	12	8	1	36	19	36	142	30	34	1	29	27	31	10	45	14	38	6	20	33	5	11	6	746	60	812

Fonte: Sítios institucionais (2015) **Org**: Vinícius Biazotto Gomes (2016).