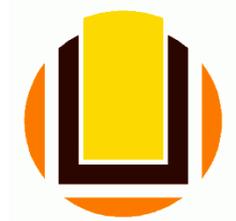


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG INSTITUTO
DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA INFORMAÇÃO – ICHI PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA**



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTUDO GEOECONÔMICO DO SETOR COMERCIAL,
PROCESSOS GERAIS E IMPACTOS NO BRASIL.**

MATHEUS RODRIGUES DE OLIVEIRA

RIO GRANDE, 2017

Ficha catalográfica

O482e Oliveira, Matheus Rodrigues de.
 Estudo geoeconômico do setor comercial, processos gerais e
 impactos no Brasil / Matheus Rodrigues de Oliveira. – 2017.
 92 p.

 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande –
 FURG, Programa de Pós-graduação em Geografia, Rio Grande/RS, 2017.
 Orientador: Dr. César Augusto Ávila Martins.

1. Comércio varejista 2. Agentes econômicos 3. Estratégias
comerciais 4. Brasil I. Martins, César Augusto Ávila. II. Título.

CDU 658.87

MATHEUS RODRIGUES DE OLIVEIRA

**ESTUDO GEOECONÔMICO DO SETOR COMERCIAL,
PROCESSOS GERAIS E IMPACTOS NO BRASIL.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM
GEOGRAFIA PELO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG.

ORIENTADOR: PROF. DR. CÉSAR AUGUSTO ÁVILA MARTINS

RIO GRANDE, 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Ávila Martins (Orientador)
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Prof. Dr. José Messias Bastos
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Leda Velloso Buonfiglio
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Prof. Dr. Solismar Fraga Martins
Universidade Federal do Rio Grande – FURG (Suplente)

RIO GRANDE, 2017

Agradecimentos

Agradeço pela oportunidade de poder cursar mestrado em Geografia o que me proporcionou desenvolvimento pessoal e profissional. A CAPES pelo apoio financeiro e ao PPGEIO-FURG por toda a estrutura oferecida.

Agradeço a minha família como um todo, presente em todas as etapas do trabalho, oferecendo carinho e apoio. Em especial a minha mãe que dedicou incontáveis esforços à revisão da produção textual, com muita paciência e amor. Todos os erros que persistem são inteiramente culpa minha. Ao meu pai que dedicou sua vida aos filhos e tenho certeza que ainda está torcendo e vibrando com muito amor por mim.

Ao meu orientador, César Martins, pelo apoio incondicional em todos os momentos da pesquisa, a todos os integrantes do Núcleo de Análises Urbanas (NAU), pelos momentos de descontração e pela troca de experiências. E em especial ao João e ao Ricardo pelas conversas e auxílios fundamentais a pesquisa.

Por fim agradeço por todo o apoio do amor da minha vida, a Francine.

Lista de Figuras

Figura 1 Abordagens do setor de comércio e serviços.....	20
Figura 2 Loja de Departamentos Mappin.....	27
Figura 3 O passado e o presente no varejo.....	30
Figura 4 QR Code.....	75

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Tipos de instituições varejistas varejistas.....	21
Gráfico 2 Faturamento dos segmentos do comércio varejista, 1990, 1996 e 2000	33
Gráfico 3 Participação dos segmentos do comércio varejista, Brasil, 2006.....	37
Gráfico 4 Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividades do comércio varejista, segundo as variáveis selecionadas, Brasil, 2013.....	38
Gráfico 5 Investimentos estrangeiros diretos em bilhões de dólares, realizados no Brasil entre os anos 2000 e 2013.	59
Gráfico 6 Fusões e Aquisições do Grupo Walmart no Brasil	60
Gráfico 7 Fusões e Aquisições do Grupo Carrefour no Brasil.....	62
Gráfico 8 Fusões e Aquisições o Grupo GPA no Brasil.	63
Gráfico 9 Aquisições do Grupo Cencosud no Brasil.....	65
Gráfico 10 Fusões e Aquisições do Grupo Lojas Americanas.	66
Gráfico 11 Fusões e aquisições do grupo Máquina de Vendas.	67
Gráfico 12 Aquisições do Grupo Magazine Luiza.	69

Lista de Quadros

Quadro 1 Formatos varejistas com lojas físicas e predomínio em alimentos.....	25
Quadro 2 Teorias sobre a dinâmica dos formatos varejistas.....	80

Lista de Tabelas

Tabela 1 Redes e Lojas Independentes no Brasil, anos 1999 e 2009	23
Tabela 2 Evolução do número de funcionários e de estabelecimentos, no setor comercial...	35
Tabela 3 Oito maiores varejistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2000.....	52
Tabela 4 Oito maiores varejistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2013.....	53
Tabela 5 Oito maiores supermercadistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2000	54
Tabela 6 Oito maiores supermercadistas brasileiros por faturamento, ano 2013.....	54
Tabela 7 Oito maiores varejistas da linha branca brasileiros, por faturamento, no ano 2000. .	55

Tabela 8 Oito maiores varejistas da linha branca brasileiros, por faturamento, no ano 2013.	55
Tabela 9 Oito maiores supermercadistas atuando no Rio Grande do Sul, por faturamento, ano 2013.	56
Tabela 10 Evolução da concentração de mercado em porcentagem no setor supermercadista gaúcho, anos 2000-2013	57

Lista de Siglas

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
ALL	América Latina Logística
CAAL	Cooperativa Agropecuária Alegrete
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAE	Comissão de Assuntos Econômicos
CAMPAL	Companhia Rio-grandense Reguladora do Comércio
CBD	Companhia Brasileira de Distribuição
CD	Centros de Distribuição
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
EUA	Estados Unidos da América
FEDERASUL	Federação Associações Comerciais e de Serviços Rio Grande do Sul
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FMI	Fundo Monetário Internacional
GPA	Grupo Pão de Açúcar
IAV	Índice de Antecedente de Vendas
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDV	Instituto para o Desenvolvimento do Varejo
JUCERGS	Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAC-IBGE	Pesquisa Anual do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SM	Salário Mínimo
TNC	Transnacionais

VAB Valor Adicionado Bruto

ESTUDO GEOECONÔMICO DO SETOR COMERCIAL, PROCESSOS GERAIS E IMPACTOS NO BRASIL

Resumo

O setor de comércio e serviços (terciário) é parte da organização econômica das diferentes sociedades e está presente principalmente nas cidades, é responsável pela maior parte dos empregos e desempenhou papel protagonista nas diferentes escalas e com elevada expansão nas últimas décadas. Dentre as atividades terciárias, o trabalho investigou o segmento comercial varejista, que é onde se adquirem a maior parte dos bens de consumo. A importância do crescimento do varejo na vida dos indivíduos e nos circuitos produtivos, não é acompanhada na mesma proporção por estudos sobre as estratégias de agentes econômicos hegemônicos. Busca-se preencher a lacuna existente, analisando quais as estratégias do segmento do comércio varejista para se desenvolver e quais as transformações ocorridas nos treze primeiros anos do século XXI. Em parte do período o Brasil viveu uma fase ascendente em sua economia refletindo em mudanças no emprego, na renda, no faturamento dos varejistas e no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Foram investigadas ações dos agentes econômicos hegemônicos atuantes no Brasil nos ramos de supermercados e de linha branca. Até o ano de 2013 os grupos dominantes no varejo nacional são estrangeiros e originam-se na França (Grupo Pão de Açúcar e Carrefour) e nos Estados Unidos da América (Walmart). A entrada e expansão dos grupos estrangeiros se deu através de processos de aquisições e fusões. Destacam-se no varejo, transformações quanto ao crescimento do emprego, número de estabelecimentos, faturamento do setor, inovações tecnológica, mudanças em processos organizacionais, novos formatos de lojas e investimentos em estrutura de logística.

Palavras Chave: Comércio Varejista, Concentração empresarial, Estratégias

Sumário

Introdução	11
Parte I - Fundamentação teórica e mudanças no comércio.	15
1. Notas sobre a Geografia Econômica	15
1.1 Geografia do Comércio	18
1.2 Os Tipos de instituições varejistas e as transformações nos ramos de linha branca e de supermercados.....	21
1.2.1 Classificação de acordo com a propriedade	23
1.2.2 Instituições com lojas.....	24
1.3. Mudanças no setor Comercial Brasileiro com exemplos no RS.....	30
Parte II A concentração de capitais e as fusões e aquisições ocorridas no varejo brasileiro.	40
2. O processo de concentração de capitais e a condição do varejo brasileiro no início do século XXI.	40
2.1 – Fusões e Aquisições (F&A) no Varejo Nacional	57
Parte III – Estratégias varejistas.	70
3.1 - Estratégias operadas pelos grandes grupos varejistas	70
3.2 Planejamento estratégico.....	70
3.3 Comércio virtual e inovações tecnológicas.....	72
3.4 Análise da concorrência	77
3.5 Formas de expansão	79
3.6 Criação e desaparecimento de formatos varejistas	81
3.7 Negociação entre varejistas e fornecedores	82
3.8 Formas de crediário.....	83
3.9 Instituições varejistas	84
Considerações finais	87
Referências bibliográficas:	89

Introdução

As atividades econômicas desempenhadas no Brasil vêm passando por transformações em ritmo acelerado nas últimas décadas, o que oferece desafios aos pesquisadores, instituições, aos governos e à sociedade brasileira como um todo. Seguindo tendência mundial de concentração em atividades terciárias (comércio e serviços), responsáveis pela metade ou até dois terços do Produto Interno Bruto (PIB) e do pessoal ocupado nas economias de diferentes países, as atividades comerciais brasileiras, em 2013, atingiram 51% do PIB brasileiro. Destes, 1,15 trilhões de reais (20% do PIB) são oriundos do varejo (IBGE, PAC, 2014). No presente trabalho foi escolhido para investigação o setor comercial varejista, dada a sua relevância e a crescente expansão.

Foram escolhidos para análise os ramos varejistas de supermercados e linha branca atuantes no Brasil, no período de 2000 a 2013, buscando conhecer processos e estratégias executadas no setor. Os ramos comercializam, praticamente, todos os bens de consumo presentes nas residências dos brasileiros. Desde uma variedade de gêneros alimentícios até os eletrodomésticos de uso pessoal, como geladeiras, televisões e fogões.

O varejo é entendido como a totalidade das atividades que abrangem o processo de venda de produtos e serviços direcionados ao consumidor final. A palavra varejo é derivada do francês *retailier*, que significa cortar um pedaço ou fracionar em pequenas porções/quantidades, posto que os varejistas recebem produtos em grandes quantidades dos fabricantes e comercializam em quantidades menores, adicionando valor aos produtos para assim obterem lucro (LEVY E WEITZ, 1998).

Uma entidade varejista é qualquer empresa dedicada principalmente à atividade de varejo. O varejo pode ser desempenhado em lojas físicas, virtuais, por telefone ou presencialmente na casa dos clientes. Os fabricantes e os atacadistas realizam uma parte de suas vendas diretamente ao consumidor final. Entretanto essa não é a forma predominante, aquela que lhes conferem maior renda, logo não são varejistas (PARENTE, 2000). Em síntese, o que difere o varejista do atacadista é que o primeiro comercializa a maior parte de seus produtos com pessoas físicas (CPF) e, o segundo, com pessoas jurídicas (CNPJ). Um varejista é o último negociante em um canal de distribuição, é responsável por conectar fabricantes a consumidores (LEVY E WEITZ, 1998).

O aumento da participação de grandes empresas internacionais e nacionais do setor varejista é marcado por fusões e aquisições (F&A) que resultaram em extensas cadeias de distribuição instaladas nas diferentes regiões brasileiras. Devido à extensão de suas atividades,

as cadeias varejistas absorvem uma considerável parcela dos empregos e despendem massas salariais importantes onde se instalam, gerando receita através da arrecadação de impostos. Além disso, exercem grande peso sobre os produtores, os fornecedores e mesmo sobre o sistema de preços praticados no Brasil.

O interesse de grupos estrangeiros em atuar no país foi motivado principalmente por dois aspectos. Um deles foi o avanço do imperialismo estadunidense na década de 1990, com a imposição de políticas de flexibilização de barreiras comerciais, que resultou em um acelerado processo de concentração de capitais e desnacionalização no varejo brasileiro Bastos (2011). O outro aspecto foi o dinamismo econômico durante o período analisado, quando houve crescimento de 3,5% no Produto Interno Bruto (PIB), o qual superou as médias das décadas de 1980 (1,7%) e 1990 (1,85%). Os reflexos do aquecimento da economia foram sentidos em todos os setores econômicos. Houve o aumento de 71% do número de estabelecimentos e a consolidação de um grande mercado consumidor, com a geração de 20 milhões de vínculos empregatícios formais, totalizando um crescimento de 88% e melhorias na distribuição de renda (RAIS, 2015).

Os grupos estrangeiros intensificam estratégias para estabelecer domínio sobre o varejo brasileiro a partir da década de 1990. Para constatar o domínio, observa-se o aumento da penetração de produtos manufaturados nos domicílios, o aumento do número de estabelecimentos comerciais e o surgimento de novos formatos. Na década, expandiram-se shoppings centers, hipermercados, lojas de conveniência, supermercados, redes e empresas multinacionais, como Walmart e Carrefour.

Os grupos multinacionais que adquiriram maior relevo e podem ser considerados hegemônicos no varejo brasileiro são os franceses Casino, Carrefour e o estadunidense Walmart. Os grupos obtiveram êxito em deslocar investimentos e em impor estratégias para crescerem e abocanhar as maiores parcelas de vendas do setor. Além dos grupos internacionais, alguns grupos varejistas nacionais como Magazine Luiza e Ricardo Eletro expandiram suas operações, tanto nos estados em que já atuavam como em novos, ingressando em diferentes regiões.

O peso de um seletivo grupo de varejistas aumenta a partir de 2014, quando a economia brasileira se insere em uma fase de crescimento lento que, nos anos seguintes, resulta em retração do PIB e alta nos índices de desemprego. Segundo o Jornal Valor Econômico, a crise levou a um aumento da concentração de capitais nas mãos de grandes grupos varejistas que detêm reservas para aguentar os tempos difíceis e a um encolhimento dos pequenos varejistas.

Outras condições para a elevação da concentração de capitais no varejo foram a abertura de novas lojas e o aumento da eficiência das lojas de grandes redes que, progressivamente, necessitam de menos trabalhadores por metro quadrado de loja para efetuarem as vendas. Segundo dados da Pesquisa Mensal do Comércio (IBGE), para os anos de 2015 e 2016, o crescimento anual nas vendas no varejo foi de 8,6%, quase o dobro dos 4,5% do varejo como um todo¹. A matéria do Valor Econômico foi publicada em agosto de 2017, quando o texto da dissertação estava em fase de revisão final e auxilia para confirmar uma das tendências estudadas e apresentada na pesquisa, bem como permite abrir possibilidades de investigações futuras.

Com base na conjuntura de expansão do varejo, o objetivo central da pesquisa é analisar as estratégias de grupos econômicos e impactos no Brasil, durante o início do século XXI. Para analisar as estratégias dos grupos varejistas nos ramos de supermercados e linha branca, foram adotados como objetivos específicos a realização de uma breve revisão bibliográfica da geografia econômica, com destaque para as atividades comerciais e para a conceituação da atividade varejista em seus múltiplos formatos. Com o objetivo de analisar a concentração de capitais no setor varejista, também foram identificados e apurados os agentes hegemônicos e seus faturamentos, bem como as fusões e aquisições. Outro objetivo foi o de analisar as estratégias que somente os grupos dominantes têm força para executar. Analisar as variações de emprego e renda em escala nacional também constitui um dos objetivos do trabalho.

Para atender ao objetivo geral e aos específicos da pesquisa, foi realizada uma análise estrutural que contou com pesquisas em bases de dados de instituições públicas e privadas, entrevistas e revisão bibliográfica, abrangendo o período de 2000 a 2013.

As leituras acerca de uma Geografia Econômica e Comercial foram realizadas com o objetivo de dar sustentação às análises do tema comércio. Foram consultadas obras pioneiras e investigações recentes, que orientaram até uma perspectiva ainda pouco estudada, as ações dos agentes econômicos no varejo nacional.

As instituições privadas consultadas foram a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), a Revista Exame, a Revista Amanhã, o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR) e também o Jornal Valor Econômico. E as instituições públicas consultadas foram o Ministério do Trabalho e emprego,

¹<http://www.valor.com.br/empresas/5065556/maiores-varejistas-do-brasil-ganham-mercado-na-recessao>,

com a sua Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em especial as Pesquisas Anuais do Comércio, a Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE) e a Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL).

Para responder aos questionamentos referentes ao comportamento dos empregos e ao comportamento da renda (tanto em faturamento quanto em massa salarial), foram consultados o IBGE, a FEE, a Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) e a RAIS.

As pesquisas realizadas na RAIS seguiram a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Os códigos para supermercados e hipermercados e a linha branca, são respectivamente, 47113 e 47539. Também através da RAIS foram identificados o número de estabelecimentos, de funcionários e dos salários.

O conteúdo informacional da RAIS, segundo JANUZZI (2001), é constituído e atualizado a partir dos dados que as empresas e empregadores de mão de obra são obrigados a enviar, anualmente, para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). As informações reunidas pela RAIS referem-se a sexo, idade, salário, escolaridade, funções exercidas, números de admissões e desligamentos. No trabalho, foram pesquisados os salários, as variações de emprego e o número de estabelecimentos.

Os níveis de concentração de capitais no varejo brasileiro foram analisados com base nos faturamentos dos oito maiores varejistas, considerando todos os ramos do segmento econômico e as linhas escolhidas (supermercados e linha branca).

A investigação das fusões e aquisições e as estratégias empresariais, teve por base os endereços virtuais das empresas, a revista Exame e o Jornal Valor Econômico. A pesquisa contou ainda com revisão bibliográfica de obras dos autores Juracy Parente e Edgard Barki.

O trabalho está dividido em três partes. A primeira parte desenvolve a fundamentação teórica, abordando notas sobre Geografia Econômica que auxiliaram na análise do comércio, definições dos tipos de instituições varejistas e mudanças na atividade comercial brasileira. A segunda parte analisa o processo de concentração de capitais e as fusões e aquisições ocorridas no varejo brasileiro. A terceira parte aborda as estratégias varejistas, previstas no planejamento das empresas. Por fim, são realizadas considerações sobre as mudanças encontradas durante o desenvolvimento do trabalho, referentes aos níveis de concentração no mercado varejista, aos impactos sobre a renda dos trabalhadores, à relação com os fornecedores e à concorrência no setor.

Parte I - Fundamentação teórica e mudanças no comércio.

1. Notas sobre a Geografia Econômica

Os movimentos dos setores produtivos são objeto de uma das ramificações da Geografia, a Geografia Econômica, que se vale de ferramentas explicativas para a análise das transformações geográficas na economia. O ritmo dessas transformações está ocorrendo de forma acelerada, com um período cada vez menor entre as turbulentas crises cíclicas do capitalismo. A partir das crises, uma constante reestruturação do sistema segue certos padrões, como uma intensificação da concentração de capitais, com a formação e a reorganização de oligopólios e desigualdades sociais e regionais.

Assume-se que há uma gama de autores e enfoques que não foram trabalhados. A abordagem da pesquisa não ignora o arsenal de categorias/conceitos presentes na tradição e nos novos esforços de geógrafos. Assim, reconhecendo que espaço, território, lugar, região, formação socioespacial e outras categorias/conceitos estão presentes nos estudos geográficos, o texto está baseado na pesquisa de um setor econômico em suas escalas geográficas: mundial e nacional em função da presença de grandes grupos institucionais no país.

Nos limites da dissertação, apresenta-se diálogo com os geógrafos Paul Claval (francês) e Ricardo Mendez (espanhol). Claval, (1980, p. 14), considera que “a geografia econômica tenta explicar a distribuição dos feitos da produção. Para melhor captá-los, o autor utiliza as categorias propostas pelos economistas, precisando a maneira como o espaço os modela e os modifica.

Nesse sentido Claval (1987) considera que as preocupações da geografia econômica buscam colocar em relevo as imperfeições e contradições de cada tipo de instituição econômica, como a incapacidade do mercado de resolver sozinho os problemas de distribuição de renda e riqueza. Mendez (2004) argumenta que está ocorrendo uma nova etapa de evolução do sistema econômico, o capitalismo global, que atravessa alterações no contexto tecnológico, produtivo, sóciolaboral e institucional provocando importantes mudanças na lógica espacial das empresas e isso se traduz na densificação das redes de fluxos e na aparição de novas formas de desigualdade, que exigem readaptação das tradicionais estratégias de intervenção pública sobre a economia e os países.

Para Claval e Mendez, as atividades econômicas de produção, trocas e consumo são regidas, nas diferentes partes do mundo, por múltiplos agentes (ex: Grupos empresariais, Estado e pessoas) capazes de impor estratégias de dominação sobre concorrentes. Dentre os agentes, há alguns grupos econômicos com capital e capacidade de organização para estender

cadeias de distribuição/produção através do mundo, impondo suas estratégias sobre os demais grupos. Nesse contexto, seguindo a visão dos autores, disputas desiguais, no circuito econômico, pelo controle de produtos/serviços/setores tornam inconcebível a hipótese de uma economia puramente natural, regulada por estímulos espontâneos. Acerca das ações dos agentes, Claval (p.23-24, 2005) argumenta que, “*As decisões dos agentes econômicos sempre têm dimensões espaciais: daí a emergência duma geoeconomia. A sua ambição é de compreender as estratégias dos agentes econômicos num mundo onde as empresas jogam cada dia um papel mais importante*”. Mendez (2004) considera que os grandes grupos econômicos dominam pequenas e médias empresas, em um processo de processo de imperfeição competitiva e argumenta que a intervenção estatal deveria se fazer mais presente na tentativa de minimizar desequilíbrios, tentar oportunizar condições iguais para competição.

Claval e Mendez concordam que não há vida econômica sem ordem pública, sem administração, sem leis, sem instâncias jurídicas e policiais para julgar e mediar conflitos/relações. Nesse ponto, entendem que a figura do Estado é fundamental para assegurar a ordem, pois é quem negocia com seus vizinhos ou com seus interlocutores distantes.

Ainda segundo Claval (2005), até a década de 1950, a economia e a geografia econômica se dedicavam, em maior parte, aos aspectos produtivos e distributivos do circuito econômico. O autor concebe mudanças na participação dos setores econômicos e aponta para uma sociedade de consumo, onde a criação/concepção dos bens por grupos empresariais e a forma como os bens são consumidos, são centrais à dinâmica econômica.

De acordo com a trajetória da Geografia Econômica, foi na década de 1970 que os estudos de uma geografia empresarial se direcionavam para a localização das empresas, para o contexto de sua organização interna e para as estratégias competitivas, focando no comportamento de grandes grupos multinacionais e conferindo uma maior atenção às atividades de comércio e serviços. Para Mendez (2004), a obra de Loyd e Dicken, *Localização no Espaço. Perspectivas teóricas em geografia econômica*, de 1990, reflete, com clareza, essa perspectiva². As novas teorias sobre o crescimento econômico, a estrutura competitiva da economia contemporânea, o comportamento espacial das grandes empresas, a questão dos ciclos econômicos, ou a relação entre a geografia da produção e a divisão espacial do trabalho são principais temas investigados dos na obra de Loyd e Dicken.

Pode-se dizer que a Geografia Empresarial analisa fatores para a distribuição espacial

² Lloyd & Dicken. *Location in Space. Theoretical perspective in economic geography*. Harper and Collins, Londres. 1990.

das atividades empresarias e seu potencial produtivo e a Geografia do Consumo analisa a distribuição, a renda, a capacidade de compra de bens e serviços e as características dos locais que promovem o consumo (MENDEZ, 2004). Nesses termos, ressalta-se que a presente dissertação se direciona antes para uma geografia empresarial do que do consumo.

A lógica espacial das empresas é composta por alguns elementos que norteiam as trocas. É central o papel do mercado, entendido como o conjunto de operações de compra e venda de tudo o que se necessita/deseja trocar, sejam produtos ou serviços. Cada país apresenta suas práticas de mercado, reflexo de políticas econômicas que resultam em acordos comerciais domésticos e interestatais reguladores das funções de troca.

Mendez (2004), Claval (1980) criticam a perspectiva neoliberal, opondo-se à hipótese de um livre mercado com capacidade de promover fluxos harmônicos. Muitas razões poderiam ser levantadas para o fracasso do “livre-mercado”, uma delas é o principal objetivo da maioria dos grandes agentes econômicos: a acumulação de riquezas através da expansão territorial. As operações de compra e venda, em um momento de expansão de corporações transnacionais, significariam a expansão sobre demais países. A expansão desenfreada, ocasionada pela falta de instituições estatais que controlem a atuação de agentes econômicos externos tem como consequência um elevado nível de dependência de iniciativas exógenas. Gonçalves (2014) entende a dependência do mercado internacional como uma vulnerabilidade externa estrutural para o Brasil.

Esses embates movem a geografia para questões como políticas de desenvolvimento. Independentemente da escolha, por uma ou outra vertente, a geografia e demais ciências, valem-se do uso de indicadores para identificar certas características dos diferentes países. Cabe ao pesquisador definir quais devem ser utilizados para responder aos questionamentos de sua pesquisa. Na pesquisa foram utilizados os indicadores da produção para medir o potencial de geração de riquezas e pelos indicadores de consumo para medir o nível de bem estar social.

Um indicador muito utilizado para medir o potencial produtivo é o produto interno bruto (PIB), definido como o valor total da produção obtida através de um ano em um dado território. Deve-se ressaltar que para o cálculo do PIB, apenas soma-se o valor adicionado, descontando os insumos e recursos utilizados. A análise do comportamento do PIB, nos diferentes territórios e, através do tempo, indica o nível de especialização em determinadas atividades econômicas e auxiliam na compreensão do papel que cada região exerce no circuito econômico global.

O trabalho é focado em transformações no setor comercial, utilizando-se ferramentas da Geografia Econômica e aproxima-se de temas da Geografia do Comércio.

1.1 Geografia do Comércio

O comércio vem sendo estudado sob variadas perspectivas no ambiente acadêmico. Na dissertação foram resgatados trabalhos dos geógrafos Erich Otremba, Carlos Silva, Manoel Correa de Andrade, Silvana Pintaudi, José Messias Bastos e da arquiteta-urbanista e economista Heliana Vargas. A motivação da escolha dos interlocutores está relacionada com as suas relevâncias no cenário internacional e nacional e o fato de terem realizado suas produções desde 1957 até 2014. As contribuições permitiram a análise de transformações que conduziram o comércio de um papel coadjuvante para protagonista no circuito econômico.

Otremba (1957) e Pintaudi (1989) demonstram em suas análises que o setor comercial, tradicionalmente, recebeu tratamento secundário nos estudos acadêmicos. Otremba relata que o comércio era tratado em antigos livros didáticos como um apêndice responsável por dar fluidez para circular à produção, mas com reduzida capacidade de barganha/negociação com os produtores/indústria. Pintaudi (1989) visualiza o papel exercido pelo comércio na esfera produtiva como parte fundamental do ciclo de reprodução do capital. Os autores recordam que as análises do setor comercial tratavam de dados estatísticos e careciam de avançar para o papel conectivo do setor na economia e eram direcionados aos estudos de bens do comércio internacional. Os demais interlocutores citados realizaram a mesma crítica em relação à falta de uma devida atenção ao setor comercial, denunciando um equívoco na percepção da sua relevância. Vargas (2001) aponta que, no Brasil, os planejadores e administradores urbanos, assim como os economistas e arquitetos, não priorizam e nem dão muito crédito para o varejo, reduzindo as análises a índices de mensuração e classificação hierárquica das cidades nas redes urbanas.

A reduzida energia direcionada pela Geografia ao comércio contrapõe-se às origens dos estudos na área, pois como salientam Vargas (2001) e Silva (2014), a Geografia Econômica, entre 1950 e 1960, foi precursora nas investigações sobre comércio e consumo. Apesar do papel precursor nos estudos de comércio, os geógrafos direcionaram-se para os setores primário e secundário. Silva (2014), resgata o distanciamento dos geógrafos do estudo do terciário na obra *Retailing Consumption na revista Capital: Towards a New Retail Geography*, publicada em 1996 pela editora Southampton. A lacuna aberta foi preenchida por profissionais da área de administração e *marketing*. Seguindo o alinhamento da pesquisa com o comércio varejista, Silva (2014) expôs que os geógrafos Pierre George, *Beaujeu-Garnier* e

Delobez formalizaram as primeiras contribuições sobre comércio varejista sob a perspectiva empresarial.

Silva (2014) resgata que um dos primeiros expoentes dos estudos de comércio, Walter Christaller (1883-1969), atuou em uma vertente teórica quantitativa, apresentando modelos e padrões de distribuição dos estabelecimentos comerciais pela cidade em sua Teoria do Lugar Central. Segundo Silva (2014) após Christaller, Michel Rochefort e Brian Berry realizaram pesquisas em diferentes lugares da França e dos Estados Unidos da América (EUA), aplicando a teoria desenvolvida por Christaller. No Brasil, Silvana Pintaudi (1989) salientou que, para a realização das trocas, os estabelecimentos comerciais devem estar localizados em lugares centrais e servidos de fácil acesso. Ressalve-se que algumas estruturas como *shopping centers* e hipermercados escolhem áreas ainda desocupadas com valor de solo urbano baixo, longe de espaços densos e com trânsito truncado. A estratégia pode ser capaz de produzir novos eixos de expansão urbana e gerar novas centralidades.

Paralelamente à corrente representada por W. Christaller, Ottemba (1957) alerta que sem as teorias propostas pela economia política sobre a localização da produção e do comércio não se poderia explicar, nem compreender completamente, as ligações entre economia e geografia. O autor considera que para a Geografia, mais além de uma relação de oferta, de demanda e de valorização de preços, o comércio representa o laço de união e intercâmbio entre a produção e o consumo. Dentre os interlocutores escolhidos, Ottemba abordou, de forma ímpar, a participação do Estado nas atividades comerciais, resgatando a intervenção estatal desde a antiguidade as diferentes sociedades. As rotas comerciais, o direito de depósito, a aduana, a concessão de determinados ramos de comércio, tudo isso prova o interesse do Estado pela ordenação dos mecanismos de comércio.

Andrade (1981), em uma análise transversal aos demais interlocutores tratou da dimensão das estruturas que tiveram de se adaptar/transformar para acompanhar a expansão e a consolidação do comércio. As formas modernas de comércio correspondem a necessidades atuais, como por exemplo, a melhoria nos sistemas de distribuição de mercadorias para se equiparar a um acréscimo de produção. Para atender essa conjuntura, foram desenvolvidos meios de transporte mais velozes e eficazes e as mercadorias constituíram-se em pivôs do processo de reprodução do sistema capitalista. Pintaudi (1989), por sua vez, explorou transformações com foco nas relações entre empresas varejistas e as cidades, desenvolvendo estudos sobre os processos organizacionais, as tecnologias de informação e os formatos de loja que redesenharam as metrópoles.

A partir de 1970, a Geografia brasileira passou por movimento que ficou conhecido, por uma parte da ciência geográfica, como Geografia Crítica que, segundo Pintaudi (1989), abriu o pensamento geográfico à possibilidade dos estudos sobre o comércio para além de sua localização. Ressalve-se que parte da geografia realizada no Brasil não se identificava com o movimento da geografia crítica, que por exemplo, classificava alguns trabalhos como meramente positivistas, teórico-quantitativos e os quais não contribuíam e nem deveriam fazer parte dos trabalhos da Ciência Geográfica. Pintaudi afirma que o desenvolvimento histórico do comércio caminhou lado a lado com o da sociedade mundial e evidencia que, entre os anos 1940 e 1950, o Brasil teve um crescimento de 72% no número de estabelecimentos da indústria e 37% na quantidade de estabelecimentos comerciais.

Heliana Vargas (2002), realiza esforço para sintetizar os possíveis eixos de trabalho relacionados às atividades de comércio e serviços, apresentados na figura 01.

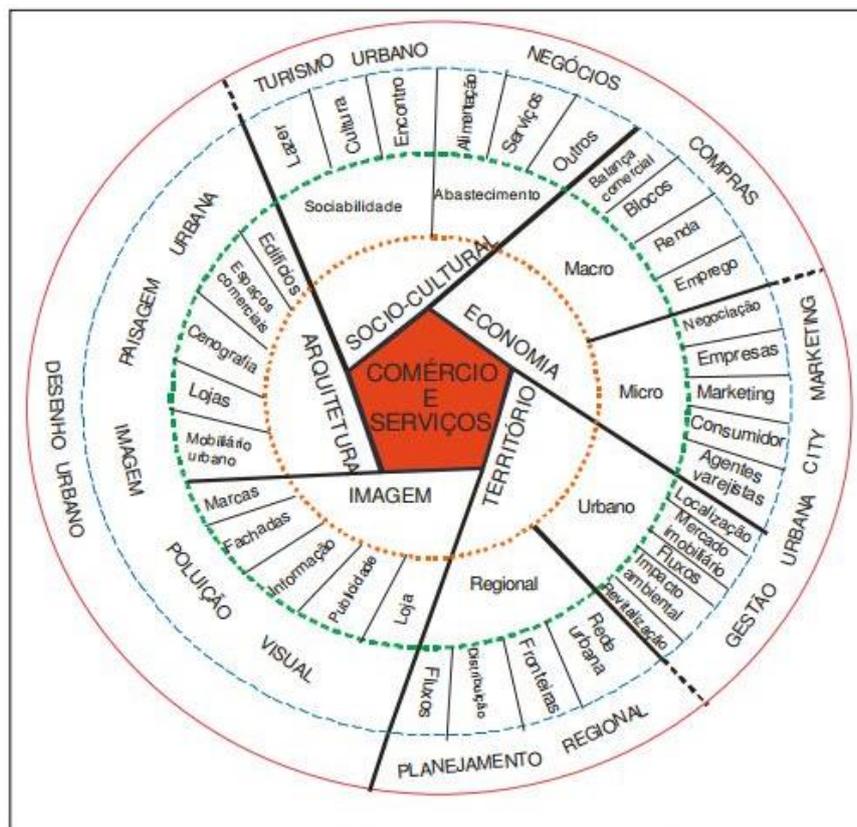


Figura 1 Abordagens do setor de comércio e serviços

Fonte: Vargas, 2002

A autora considera as linhas de análise socioculturais, territoriais e da arquitetura e imagem como principais. A partir destas, os caminhos investigativos são direcionados para

abordagens mais específicas. Dentre as possibilidades de investigação, foram analisadas no trabalho, hegemonicamente empresas e agentes varejistas.

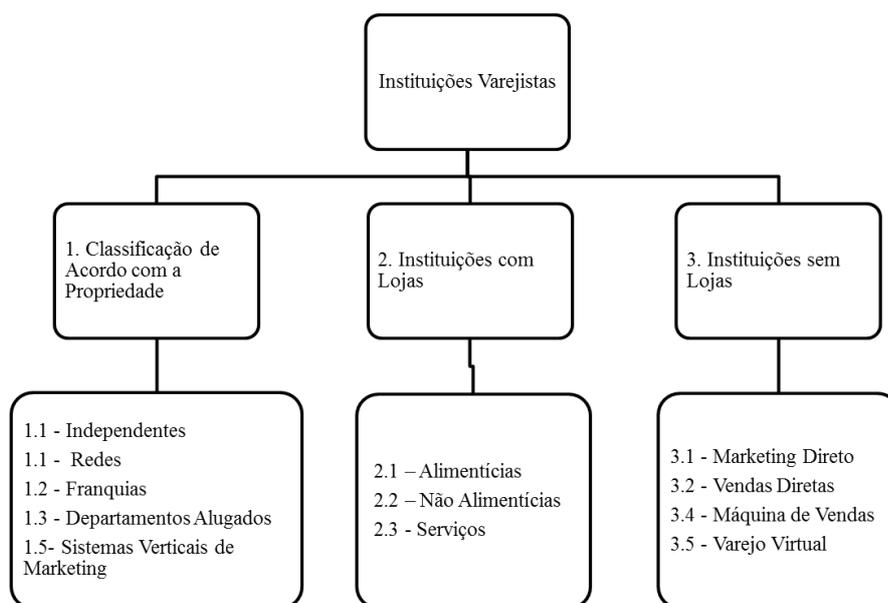
Com base na perspectiva de que há escassa produção da Geografia nacional sobre comércio varejista de supermercados, lojas de departamentos e eletrodomésticos de uso pessoal, Pintaudi (1989) e Bastos (2002) são pilares para o presente trabalho. Pintaudi analisa supermercados e *shopping centers* e suas relações com o desenvolvimento das cidades. Bastos (2002) analisa o nível de concentração de capitais no setor varejista (supermercadistas, linha branca, materiais de construção) e processos relacionados a mudanças em políticas econômicas ocorridas na década de 1990, como a abertura comercial e as resultantes de uma expansão da entrada de corporações transnacionais no Brasil.

O comércio foi analisado enquanto parte fundamental do atual estágio do capitalismo, causando transformações em todo o sistema produtivo, direcionando-se ao estudo das estratégias dos agentes hegemônicos atuantes no varejo nacional. No item seguinte serão desenvolvidos os tipos de varejo existentes e transformações na atividade comercial brasileira, principalmente nos ramos de supermercados e de linha branca.

1.2 Os Tipos de instituições varejistas e as transformações nos ramos de linha branca e de supermercados.

Segundo Parente e Barki (2014), existem basicamente existem três tipos de instituições varejistas: (1.2.1) pelo tipo de propriedade, (1.2.2) varejo com loja e (1.2.3) varejo sem loja. Conforme gráfico 01.

Gráfico 1: Tipos de instituições varejistas



Fonte: Parente & Barki (2014) adaptado pelo autor.

(1.2.1) Classificação de acordo com a propriedade

Os cinco tipos de classificações de acordo com a propriedade com base em Parente e Barki (2014) são: (a) independentes, (b) redes, (c) franquias, (d) departamentos alugados e (e) sistemas verticais de *marketing*.

(a) formatos de loja por propriedade independente

Os chamados varejistas independentes possuem uma única loja, de pequeno porte em geral, com administração familiar, poucos recursos tecnológicos e estão mais próximos das necessidades dos consumidores, respondendo com maior agilidade às oscilações de mercado. A maior desvantagem em relação aos varejistas de maior porte é o baixo poder de barganha, devido a compras com os fornecedores em pequena escala.

(b) formatos de loja por propriedade de redes

Os varejistas que operam em redes detêm mais de uma loja, com uma única direção. Gozam de ganhos de escala que se elevam com o aumento do número de lojas. Alguns ganhos são o aumento do poder de barganha com fornecedores, a centralização de operações de *marketing*, a integração em logística, o emprego de inovações tecnológicas e a disposição de equipes qualificadas para a realização de pesquisas de mercado.

As desvantagens das redes em relação aos independentes, são dificuldades na gestão e integração de operações, na flexibilidade e na adequação às singularidades de cada mercado. As mudanças não são praticadas com a mesma velocidade das lojas independentes, cada passo deve ser pensado na abrangência da rede e está subordinado a uma direção, deixando margem de autonomia limitada às gerências regionais. Exemplo de rede com direção centralizada é o grupo Carrefour.

Para tornar evidente a dimensão dos tipos de lojas (rede e independente) será realizada comparação entre o número de lojas e o faturamento das mesmas. Segundo os censos da ACNielsen, a estrutura do varejo nacional é marcada por forte presença de redes varejistas, desde o final da década de 1990 até o ano de 2009. Conforme a tabela 01, o formato de redes é responsável por cerca de 10% do total de estabelecimentos e por 60% do faturamento total. A baixa quantidade de lojas pertencentes às redes contrasta com um elevado faturamento por unidade. As redes têm força para impor suas estratégias e conseguem elevar significativamente o lucro acima das lojas independentes.

Tabela 1 Redes e Lojas Independentes no Brasil, anos 1999 e 2009

Varejo de alimentos autosserviço	Variáveis	Redes		Independentes		Total	
	ano	1999	2009	1999	2009	1999	2009
	número de lojas	3.998	6405	54.298	67.936	58.296	74.341
	número de lojas em %	6,8	8,6%	93,1%	91,4%	100%	100%
	volume \$ de vendas %	52%	63,1%	48%	36,9%	100%	100%

Fonte: AC Nielsen, 2000 e 2010 adaptado pelo autor.

(c) formatos de loja por propriedade de franquias

As chamadas franquias consistem em um sistema que permite ao franqueado utilizar marcas e processos dos franqueadores para oferecer produtos e serviços. Em contrapartida, o franqueador recebe taxas contínuas pré-acordadas, como a porcentagem das vendas. O franqueador possui marca registrada e licencia sua marca aos franqueados, cobrando-lhes *royalties*. O franqueador ainda oferece um sistema padronizado para operar e o *marketing*, assegurando exclusividade ao franqueado para operar em uma dada área (PARENTE & BARKI, 2014). Um dos maiores sistemas de franquias, atuando no Brasil, é a rede O Boticário com quase quatro mil pontos de venda em 1.750 municípios brasileiros e relações comerciais com oito países³.

Em 2011, o número de franquias atuando no Brasil chegou a cerca de 95 mil unidades, com um faturamento total de aproximadamente 90 bilhões de reais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2011). No mesmo ano, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), os cinco maiores supermercadistas faturaram cerca de 114 bilhões de reais e, destes, somente o grupo GPA atingiu cerca de 50 bilhões⁴. Poucos grupos supermercadistas dominam fatias de mercado maiores do que um elevado número de franquias, isso reforça a destacada posição dos supermercados no varejo brasileiro.

(d) formatos de loja por propriedade de departamentos alugados

As lojas do tipo departamentos alugados, podem ser definidas como áreas dentro das instalações de um varejo, alugadas para outros varejistas. É adotado esse procedimento quando o varejista não tem a especialização necessária para alguns ramos como joalheria, sapatos, floricultura e lanchonetes. O locatário de um departamento deve pagar um percentual sobre suas vendas ao proprietário da loja. Um exemplo do referido tipo de loja, é o dos Supermercados Guanabara, BIG e Atacadão em Rio Grande (RS), que alugam espaços para lojistas com nichos de mercado bastante variados.

(e) formatos de loja por propriedade de sistemas de *marketing* vertical

O formato de sistemas de *marketing* verticais consiste em uma integração das etapas

³ <http://www.grupoboticario.com.br/pt/grupo-boticario/Paginas/Inicial.aspx>

⁴ A companhia Brasileira de Distribuição (CBD) utiliza o nome fantasia Grupo Pão de Açúcar (GPA).

tradicionais de uma determinada cadeia produtiva. O formato surgiu a partir da constatação de que as tradicionais unidades independentes desempenhavam ações com elevada sobreposição e falta de sinergias. Cada unidade atuava na produção, atacado e varejo, sem um planejamento integrado, o que gerava muitos desperdícios. A combinação das ações dos integrantes de uma cadeia é um sistema de *marketing* vertical. Há três tipos de sistemas de *marketing* vertical: (a) o corporativo, que ocorre quando uma instituição adquire outras da mesma cadeia, e passa a atuar em diversos níveis desde a produção até a distribuição, (b) o administrado, que se dá quando um membro da cadeia assume uma postura de liderança, coordenando produção e distribuição de um cadeia, para tanto adota práticas de organização interempresarial para alinhar a cadeia e (c) o contratual, que é operado sob contratos firmados entre membros de uma cadeia, que objetivem integrar as atividades das empresas envolvidas.

Os grandes grupos varejistas dos ramos de supermercados e linha branca, objeto da dissertação, adotam estratégia de multiformato, podendo atuar através de cadeias de lojas, com maior ou menor sortimento de produtos, com maior ou menor amplitude de serviços oferecidos.

(1.2.2) Instituições com lojas

As instituições varejistas com lojas físicas, são divididas em: (1.2.2.1) alimentícias, (1.2.2.2) não alimentícias e (1.2.2.3) de serviços.

(1.2.2.1) formatos varejistas com predominância em alimentos.

Parente & Barki (2014) organizaram uma síntese que caracteriza os formatos de varejo alimentar, atuando no Brasil (quadro 01). No quadro, são classificados os formatos de loja de acordo com a área de vendas em metros quadrados, o número médio de itens oferecidos, a porcentagem de não-alimentos (ex: eletroeletrônicos), o número de check-outs e o sortimento de mercadorias oferecidas. Na dissertação, são analisados os formatos alimentícios: (a) supermercado compacto, (b) supermercado convencional, (c) hipermercado e hipermercado compacto. (d) atacarejo e (e) Clube Atacadista. Antes de caracterizá-los individualmente, cabe salientar que os formatos escolhidos têm em comum os sistemas de autosserviço e de check-outs (PARENTE & BARKI, 2014). A seguir são apresentados, o quadro 01 e a conceituação dos formatos alimentícios.

Quadro 1 Formatos varejistas com lojas físicas e predomínio em alimentos

Formatos de Loja	Área de Vendas/m²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº check outs	Seções
Bares	20-50	300	<5%	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	<5%	*	Mercearia, frios, laticínios, bazar e bebidas
Padarias	50-100	1.000	<5%	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50-200	1.000	5 - 10%	1 - 3	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Sacolão/Hortifruti	100 - 800	2.000	<5%	1 - 8	Mercearia ,hortifruti
Loja de Conveniência	50-250	1.000	<5%	1-2	Bebidas, mercearia, cigarros, laticínios, lanches
Supermercado Compacto	200 - 500	4.000	5 - 10 %	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	10.000	5 - 15%	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, frios, laticínios e bazar
Hipermercado Compacto	2.000 - 4.000	20.000	10 - 20%	15 - 30	Semelhante ao hiper, com menor sortimento no setor de não alimentos
Hipermercado	5.000-10.000	50.000	30 - 50%	30 - 80	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Atacarejo (Cash & Carry)	1.500 - 7.000	8.000	5 - 15%	15 - 40	Formatos de atacarejo de autosserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar
Clube Atacadista	5.000 - 10.000	6.000	20 - 30%	20 - 35	Mercearia ,hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletroeletrônicos

Fonte: Parente & Barki, 2014, adaptado pelo autor.

(a) supermercado compacto

Os supermercados compactos operam em áreas de vendas entre 200 e 500 metros quadrados. São considerados pequenos quando comparados aos demais formatos supermercadistas (supermercados convencionais, hipermercados, atacarejos e clubes atacadistas) com áreas de pelo menos 700 até 10.000 metros quadrados.

O formato apresenta uma linha de alimentos completa, com baixa diversidade de marcas e de modelos expostos nas gôndolas. Oferece quatro mil itens, uma quantidade inferior à praticada pelos outros formatos, que chegam a comercializar entre seis e cinquenta mil itens. Devido à área de vendas e ao sortimento é considerado compacto na comparação com os demais. As mercadorias não alimentícias são responsáveis por uma parcela (5-10%) do

faturamento total dos supermercados compactos. A quantidade de vendas é considerada baixa quando comparada, por exemplo, com os hipermercados, onde a proporção é de 30-50%.

No Brasil, os supermercados compactos apresentam o maior número de lojas, por essa razão é possível afirmar que são os predominantes.

(b) supermercado convencional

Os supermercados convencionais são um formato de médio porte, com área de vendas entre e 700 e 2.500 metros quadrados, oferece um sortimento em média de dez mil itens. A maioria das vendas concentra-se em gêneros alimentícios (85-95%). No Brasil, a maioria das grandes redes opera com supermercados convencionais, como por exemplo, o Grupo Pão de Açúcar (GPA) no Rio de Janeiro e o G.Barbosa pertencente à chilena Cencosud. (c) supermercados de descontos

Os supermercados de descontos, assim como os compactos, são lojas com pouco investimento nas instalações da loja e oferecem poucos serviços. Seu diferencial é ser muito agressivo em preços, no Brasil, o Sam's Club da rede Walmart, opera nesse formato.

(c) hipermercados compactos e hipermercados

Os hipermercados compactos têm áreas de vendas entre dois e quatro mil metros quadrados, comercializam vinte mil itens, em média e tem uma porcentagem de vendas de gêneros não alimentícios entre 10 e 20%. São similares aos hipermercados, oferecendo basicamente os mesmos produtos alimentícios, porém são expostos em menores quantidades nas gôndolas.

Os hipermercados operam com instalações maiores, entre cinco e dez mil metros quadrados. Oferecem um sortimento de mercadorias maior, cerca de cinquenta mil itens. Dentre o total de vendas, as mercadorias não alimentícias são responsáveis por uma fatia maior do faturamento, entre 30 e 50%. A estratégia dos hipermercados busca atingir um maior equilíbrio entre as vendas de gêneros alimentícios e não alimentícios.

(d) Atacarejo

O formato chamado de atacarejo opera com área de vendas entre mil e quinhentos e sete mil metros quadrados. Atua em instalações com áreas próximas aos demais formatos varejistas de não alimentos, excetuando-se os supermercados convencionais que apresentam áreas de vendas menores (200-500m²).

Quanto ao número de itens comercializados, o atacarejo oferece cerca de oito mil itens, um sortimento superior apenas ao oferecido pelo supermercado compacto e o clube

atacadista. A área de vendas e o sortimento de produtos em que opera, aparentemente, confere uma posição intermediária, combinando as estratégias dos demais varejistas.

É um híbrido que combina características dos formatos de atacado de autosserviço com hipermercados. A estratégia consiste na oferta de produtos a baixos preços e na redução de custos operacionais, buscando eficiência e eficácia. Em 2009, Carrefour, Walmart e Pão de Açúcar adquiriram e inauguraram 134 novas lojas nesse formato. Outros exemplos são o Atacadão (Carrefour), Roldão, Assaí (grupo Pão de Açúcar) e Maxxi (do Walmart).

(e) Clube atacadista

Opera com área de vendas entre cinco e dez mil metros quadrados, realizando boa parte das vendas em não alimentos (20-30%). Realiza vendas tanto no atacado como no varejo. O diferencial entre os demais formatos supermercadistas de grande porte, é que os clientes que desejam efetuar compras devem ser membros do clube atacadista. O Sam's Club pertencente a Walmart, possuía em 2012 vinte e sete lojas em onze estados.

(1.2.2.2) formatos varejistas não alimentícios

O varejo não alimentício é constituído, principalmente por: (a) lojas especializadas, (b) de departamentos e (c) minilojas de departamentos/magazines.

(a) lojas especializadas

As especializadas oferecem uma variedade específica de produtos, visando a atingir determinado público-alvo. São as dominantes no varejo de não alimentos no Brasil e estão presentes em shopping centers, polos comerciais em ruas que se tornam eixos de categorias de produtos (ex: rua das redes). Outros exemplos de lojas especializadas são Hering, Chilli Beans, Boticário. A faixa de renda procurada pelas lojas especializadas pode variar de alta confecção em vestuário para noivas e um preço de venda elevado até uma loja especializada em *souvenirs* com foco em turismo de massa.

(b) lojas de departamento

As lojas de departamento operam em áreas superiores a quatro mil metros quadrados, e são estruturadas por divisões/departamentos. Cada departamento é organizado de forma estratégica como uma unidade de negócio, onde os gestores tomam as decisões de compra, venda e oferta de promoções. O formato organizacional permite que os gestores se especializem em suas funções, como por exemplo, nas compras, vendas, promoções e nas linhas de produtos (confecção, masculina, feminina, cama, mesa e banho), ao mesmo tempo em que se consegue economias de escala de uma operação de grande volume. Tradicionalmente as lojas de departamento ofereciam muita variedade, com as conhecidas

linhas dura (eletrodomésticos, ferramentas e brinquedos) e mole (vestuário, calçados, mesa e banho).

As lojas Mappin e Mesbla (fig. 02) são alguns exemplos de lojas de departamentos que encerraram as atividades no final da década de 1990.



Figura 02 Loja de Departamentos Mappin. Ano 1937, São Paulo.

Fonte: <http://netleland.net/hsampa/mappin/Mappin.html>, acesso em maio de 2017

A Mappin foi fundada em 1744 na Inglaterra, no município de Sheffield e inaugurou sua primeira unidade no Brasil na capital paulista, em 1913, operando até 1999. Outra loja do mesmo formato foi a Mesbla, que também fechou em 1999. Ambas encerraram as atividades no mesmo pois em 1996 a Mesbla foi adquirida pela Mappin. Atualmente no Brasil, versões limitadas de lojas de departamento seriam a C&A e a Renner.

(c) minilojas de departamentos

As minilojas de departamento ou magazines são modelos similares às lojas de departamentos. A diferença é que dispendem baixo investimento na apresentação, operam em áreas com a metade tamanho ou muito menos da metade e têm predomínio na linha de produtos eletroeletrônicos.

O tamanho das minilojas torna inviável a separação de espaços específicos para determinadas categorias de produtos. As minilojas são o oposto das lojas de departamentos, operam com gestão centralizada. As lojas especializadas e as minilojas apresentam tantas

semelhanças que, por vezes, diferenciá-las não é tarefa fácil. Algumas grandes redes de eletrodomésticos como Ponto Frio, Casas Bahia, Magazine Luiza e Ricardo Eletro são exemplos de lojas que ficam em uma classificação intermediária.

(1.2.2.3) Varejo de serviço

O varejo de serviço caracteriza-se pelo tipo de empreendimento cuja principal atividade é a prestação de serviços. No formato estão incluídas as clínicas médicas, os salões de estética, entre outros tipos. Ressalte-se que a distinção entre varejo de serviços e o varejo de produtos nem sempre é fácil como, por exemplo, no caso dos restaurantes que associam a venda dos produtos com os serviços prestados. Devido ao direcionamento da pesquisa para os setores de supermercados e linha branca, não será aprofundado o varejo de serviço. Indica-se para o aprofundamento do tema, Parente & Barki (2014) e Levy e Weitz (1998).

(1.2.3) Instituições sem lojas

Há principalmente quatro tipos de empreendimentos do formato sem loja: (3.1) *marketing* direto, (3.2) as vendas diretas, (3.3) as máquinas de venda e (3.4) o varejo virtual. Devido à convergência com a proposta da dissertação, será analisado o varejo virtual, que é presente nos formatos supermercadistas e de linha branca. Para esclarecimentos a cerca dos demais formatos sugere-se Parente & Barki (2014) e Levy e Weitz (1998).

O varejo virtual pode ser compreendido como toda operação de venda em que a loja está localizada no espaço cibernético. A loja virtual é composta de uma apresentação dos produtos separados por categorias, como se fossem corredores das lojas físicas. A loja virtual deve ser atrativa e capaz de seduzir o maior número de clientes. Para isso são necessários investimentos no desenvolvimento de sistemas amigáveis, que permitam fácil acesso e, ao mesmo tempo, devem oferecer riqueza de informações que transmitam segurança aos clientes.

Dentre as operações varejistas sem loja, o varejo virtual é o que mais cresce, superando o crescimento do varejo com lojas. O faturamento das lojas virtuais, no ano 2000, era de R\$ 0,54 bilhão de reais e, em 2012, foi de 18,7 bilhões (aumento de cerca de 3 mil %) e projeta-se um mercado ainda em expansão. Associado a isso, observa-se que grandes varejistas atuando no Brasil como Walmart, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar (GPA) aderiram às vendas pela internet, o que significa uma tendência de transformações na estrutura do setor (PARENTE & BARKI, 2014).

1.3. Mudanças no setor Comercial Brasileiro com exemplos no RS

Para Pintaudi (2014), as maiores criações nas atividades comerciais surgiram nos últimos trinta anos e são os supermercados, hipermercados, *shopping centers*, sistema de franquias, lojas de conveniência, *delivery* e o comércio virtual. A autora considera que os supermercados são a forma que mais mudou o cotidiano das cidades e conceitua essa forma comercial:

O supermercado significou concentração financeira e territorial, porque passou a concentrar, sob a propriedade de um único empresário ou grupo e em um único local, a comercialização de produtos anteriormente dispersos no espaço, que se constituíam em comércios especializados de pequenos capitais, tais como a padaria, o açougue, a peixaria, o bazar, a quitanda (frutas, verduras e legumes) e a mercearia (produtos de limpeza e gêneros alimentícios não perecíveis) (PINTAUDI, 2014, p.151)

Os supermercados são antes uma revolução no processo de vendas do que nos produtos comercializados. VARGAS (2001) afirma que a essência do supermercado pode ser classificada como um método operacional, focando no faturamento de mercadorias de baixo valor unitário, na exposição maciça de produtos, numa arquitetura que propicie o deslocamento de uma grande quantidade de consumidores e no atendimento através do autosserviço.

Anteriormente ao surgimento dos supermercados, o comércio era praticado por pequenos estabelecimentos, conhecidos como armazéns de secos e molhados, especializados em determinados produtos (grãos, açúcar, farinha, entre outros gêneros). O cliente era atendido individualmente pelo balconista e as mercadorias expostas em sacos de linhagem sem embalagens próprias ou rótulos e maquinários atualmente obsoletos, como na figura 03. O vendedor era imprescindível para essa atividade comercial. Posteriormente, nos supermercados, cresce e torna-se hegemônico o formato organizacional conhecido como autosserviço que permitiu o contato direto entre a mercadoria e o consumidor. “Este procedimento deu nova sistematização ao ato de compra e venda e deu autonomia ao consumidor mudando a relação de troca, introduzindo a experiência de sentir, tocar, cheirar, pegar etc., no ato do consumo” (PINTAUDI, 1989 p. 158).

A escolha dos produtos realiza-se diretamente nas gôndolas pelo próprio cliente, reduzindo significativamente a presença do vendedor. Nesse contexto, as embalagens têm papel protagonista, devendo ser atrativas e dotadas de informações que influenciem o cliente no ato da compra. O protagonismo das embalagens acarretou reestruturação na comercialização e na produção de mercadorias. Segundo Simões (2006), quando os produtores de mercadorias sentiram a crescente popularização do autosserviço promoveram

mudanças para adaptarem-se a uma nova forma de exposição de mercadorias. Nessa transição, as estratégias de publicidade e *marketing* ganham vigor. As embalagens, os logotipos e demais recursos recebem maior qualidade na apresentação. O espaço de maior destaque nas gôndolas torna-se alvo de disputa. A figura 03 apresenta um comparativo, do passado com o presente no varejo de alimentos.



Figura 3 O passado e o presente no varejo

Fonte : Google Imagens, 2016

Os primeiros supermercados surgiram nos E.U.A durante a crise de 1930, mesmo período em que as demais corporações transnacionais amadureceram. Com a redução do poder de compra da população os comerciantes criaram formas de reduzir os custos e, conseqüentemente, os preços das mercadorias. No contexto da crise, os estoques acumulavam-se e os supermercados tiveram o papel de aumentar o giro das mercadorias, ainda que o lucro dos primeiros supermercados fosse baixo e até nulo.

As grandes superfícies de vendas buscam localizações para suas instalações que concentrem população de maior renda, boa acessibilidade e centralidade urbana.

Os supermercados e as demais formas comerciais de grandes quantidades, expandiram-se expressivamente pelo mundo desde os anos 1950 e chegaram ao Brasil em 1953, através de iniciativa do governo do estado do Rio Grande do Sul, com a criação da Companhia Rio-grandense Reguladora do Comércio (CAMPAL). A CAMPAL era uma

empresa de capital misto, metade pertencente ao estado e a outra controlada por bancos e particulares (GREVE, 2013). Ainda no mesmo ano, foi inaugurado, em Porto Alegre, o supermercado Real, primeiro exclusivamente privado no Rio Grande do Sul.

Em meados de 1960, o varejo apropriou-se da distribuição dos produtos de consumo imediato, na sociedade paulista e expandiu-se pelo Brasil. Na década de 1970 o sistema varejista de autosserviço se consolidou. Dentre uma série de fatores destacam-se o automóvel e a geladeira. O primeiro deu maior autonomia ao consumidor, que pode ir além dos limites do bairro para procurar estabelecimentos de comércio e serviços. Associado a isso, houve melhorias na logística ainda na década de 1970, quando a infraestrutura rodoviária pavimentada torna-se uma realidade e a indústria de caminhões e jantantas se moderniza. O segundo fator, o da geladeira, acarretou melhoria no processo de refrigeração de alimentos, possibilitando o armazenamento por uma semana ou mais. A inovação viabilizada pela geladeira abriu mercado para uma gama de produtos e possibilitou ao varejista uma gerência otimizada sobre produtos perecíveis (hortifrutigranjeiros, lácteos, carnes dentre outros) (PINTAUDI, 2014). A lógica da aceleração dos fluxos e da melhoria em logística e acessibilidade é responsável por redesenhar as cidades, a mobilidade urbana e é desafio/entrave ao aceleração das relações comerciais.

No estado do Rio Grande do Sul, antes da consolidação dos supermercados, ocorrida na década de 1950, praticava-se comércio varejista em larga escala através da Bolsa de Mercadorias, localizada no Palácio do Comércio em Porto Alegre. Havia definição de preços que se refletia nos comércios da capital gaúcha e arredores. Conforme já mencionado neste item a CAMPAL, precursora do setor supermercadista nacional, foi inaugurada em 1953 e extinta em 1955, no Rio Grande do Sul. Os supermercados Real, com origem no município de Porto Alegre (RS), em 1953, perduraram até o final da década de 1990 (GREVE, 2013).

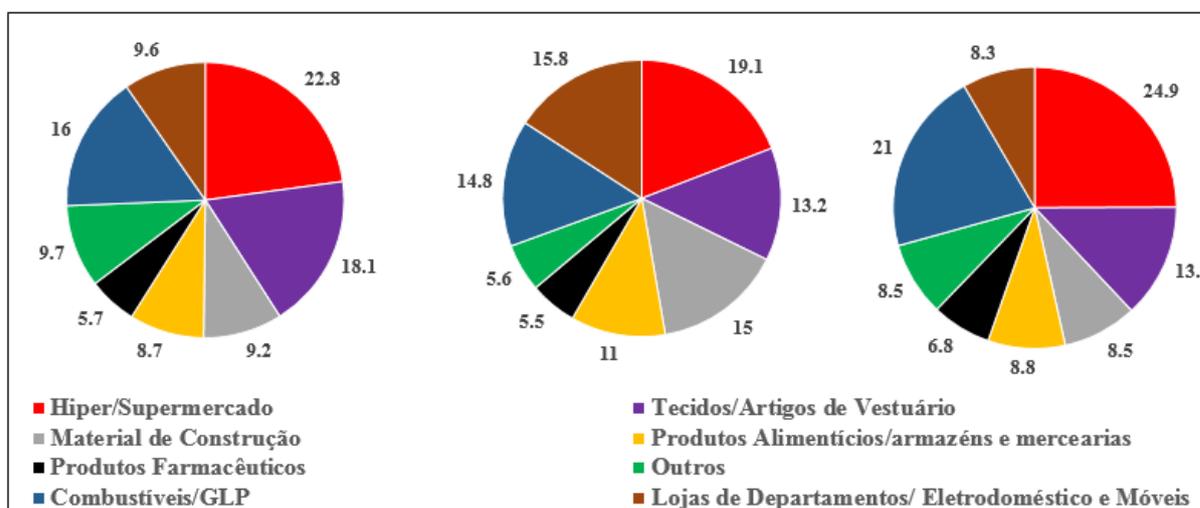
Até 1960, havia 75 supermercados no Rio Grande do Sul (RS) e, no final da década, o número cresceu para 378. Políticas governamentais, como a implantação de linhas de crédito, davam estabilidade às empresas. Durante a década de 1970, o setor supermercadista se consolidou no estado e no Brasil. O marco disso, no Rio Grande do Sul, foi a inauguração do Supermercado Zaffari em 1972, na capital gaúcha. A década de 1980 foi marcada por uma série de turbulências, considerada por diversos autores como a “década perdida”. Os altos índices inflacionários e uma retração de 14,4% nas vendas do setor supermercadista, no primeiro semestre de 1988, em relação ao mesmo semestre do ano anterior, trouxeram prejuízos aos varejistas (GREVE, 2013).

Durante as décadas de 1970 e 80, as atividades de varejo nacionais complexificaram-se. Houve criação de lojas de conveniência e de hipermercados, fundindo-se lojas de departamentos com supermercados. Na década de 80, com a consolidação e crescimento do setor de comércio varejista, os supermercados conquistaram significativo espaço no circuito econômico.

Ainda na década de 1990, segundo a Pesquisa Anual do Comércio (PAC), promovida pelo IBGE, houve o fim de ganhos financeiros conquistados a partir de uma estratégia varejista, utilizada na década de 1980. Os estoques adquiridos, pelos varejistas, que durariam meses/semanas, eram comercializados embutindo-se a correção inflacionária em um estoque armazenado. A estratégia funcionava com a justificativa do contexto de elevada inflação. Esta manobra assegurava um aumento exponencial do lucro dos varejistas. Um contexto de estabilidade inflacionária conquistado na década de 1990 obrigou as empresas a promoverem um processo de reestruturação de suas atividades. Para garantir a lucratividade, as empresas terceirizaram suas atividades, implementaram novos métodos gerenciais, fecharam pontos de venda considerados de baixa produtividade, redimensionaram o tamanho de suas lojas, introduziram modernos sistemas de logística e investiram em inovações tecnológicas. A reestruturação ocasionou o fechamento de algumas grandes empresas tradicionais, que não conseguiram se adaptar aos novos tempos.

Os segmentos varejistas com transformações mais significativas na década de 1990 foram os de hiper/supermercados e combustíveis. O gráfico 02 mostra que os referidos segmentos apresentaram um considerável aumento da participação no faturamento das empresas varejistas.

Gráfico 2 Faturamento (%) dos segmentos do comércio varejista, 1990, 1996 e 2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Pesquisa Anual de Comércio, 1990, 1996 e 2000. Adaptado pelo autor.

Entre 1990 e 2000 os hiper/supermercados passaram de uma receita de R\$ 23,5 bilhões para R\$ 46,2 bilhões (incremento de 96,9%). No período, a expansão do faturamento foi acompanhada em menor ritmo pela incorporação de pessoal (aumento de 20,6%) e por uma redução do número de pontos de venda (em 2000, o número de estabelecimentos era 11,8% menor do que aquele encontrado em 1990), o que resultou no aumento do tamanho médio das lojas e na elevação da receita por empregado. Os supermercados e hipermercados concentram o maior número de lojas, funcionários e faturamento do comércio.

Os hiper/supermercados conseguiram elevar substancialmente o seu *mix* de produtos durante a década de 1990, incorporando a venda de bens de consumo duráveis, como eletrodomésticos, móveis, computadores, roupas, brinquedos, entre outros. A estratégia resultou no ganho de parcelas expressivas do mercado das lojas de departamentos, de linha branca e móveis. As lojas de departamentos, linha branca e móveis elevaram a participação no varejo, passando de 13,2% em 1990, para 18,1% em 1996 e declinaram para 13,1% em 2000. Dentre as razões que podem ser apontadas para a participação é a perda de parte do mercado para os hiper/supermercados (IBGE, PAC, 2000).

Os segmentos de lojas de departamentos, linha branca e móveis, dobraram em faturamento entre 1990 e 2000 (R\$ 8,8 e R\$ 17,8 bilhões, respectivamente). Apesar do elevado faturamento, o desempenho da receita das 300 maiores empresas alternou períodos de crescimento (1993, 1994 e 1996) com retração (1997 e, em maior proporção, 1998 e 1999). O comportamento decorre da sensibilidade das vendas de produtos duráveis e semiduráveis no plano das taxas de juros, das condições de crédito e do crescimento da renda para consumo. A manutenção de elevadas taxas de juros, depois de 1997, resultou em um contexto desfavorável para as vendas de eletroeletrônicos, explicando, em parte, o desempenho dessas atividades no final da década. A conjuntura levou a uma retração na participação do segmento no total do comércio varejista, que passou de 12,2% em 1996 para 8,2% em 2000 e o salário médio sofreu uma redução de 5,1 para 4,6 salários mínimos/mês no mesmo período (IBGE, PAC, 2000).

Em se tratando da divisão do bolo, a análise regional mostra que no varejo, historicamente destaca-se a região Sudeste, por concentrar as atividades econômicas nacionais. A partir da década de 1990, inicia-se um processo de desconcentração espacial, com uma distribuição mais próxima as concentrações populacionais. Recentemente políticas de desenvolvimento regional e de transferência de renda têm contribuído para uma maior dispersão da atividade econômica pelo território brasileiro.

O dinamismo ocorrido no período de 2000 a 2013, em escala nacional (cfe.p.12), causou reflexos nas atividades comerciais. Houve aumento de pessoal ocupado, maior geração de salários e elevação do potencial de compras. Conforme evidenciado na tabela 02, o setor comercial brasileiro teve aumento de 82% no número de funcionários e 124% no número de estabelecimentos. Na comparação com o RS, a média nacional também foi superior, o estado sulista, cresceu 61% no número de trabalhadores e 101% em estabelecimentos no setor comercial.

Tabela 2 Evolução do número de funcionários e estabelecimentos, no setor Comercial

ANO	Funcionários		Estabelecimentos	
	Brasil	RS	Brasil	RS
2000	4.251.752	312.527	822.453	72.219
2013	9.511.094	630.042	1.513.884	116.452
Taxa Crescimento	124%	101%	82%	61%

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2013. Elaboração própria.

Seguindo as análises do período escolhido para investigação (2000-2013), serão abordadas mudanças entre 2000 e 2006 e, posteriormente, entre 2006 e 2013.

Entre 2000 e 2006, havia cerca de mil grandes empresas do setor de comércio brasileiro, respondendo por 0,1% do total de empresas atuando no país. A proporção foi a mesma em 2000. Estas empresas geraram, em 2006, R\$ 382,6 bilhões em receita operacional líquida, correspondendo a 35,9% do total, enquanto, em 2000, 34,4% da receita provinha das empresas grandes. A participação das grandes empresas na margem de comercialização, que representam o resultado obtido pelos esforços de vendas das empresas, deduzido os custos de aquisição, diminuiu de 30,9%, em 2000, para 30,1%, em 2006, resultado este que se deve ao desempenho do atacado e do varejo, cujas participações caíram de 33,7% e 32,8% respectivamente, em 2000, para 31,8% e 32,0%, em 2006 (IBGE, PAC, 2006).

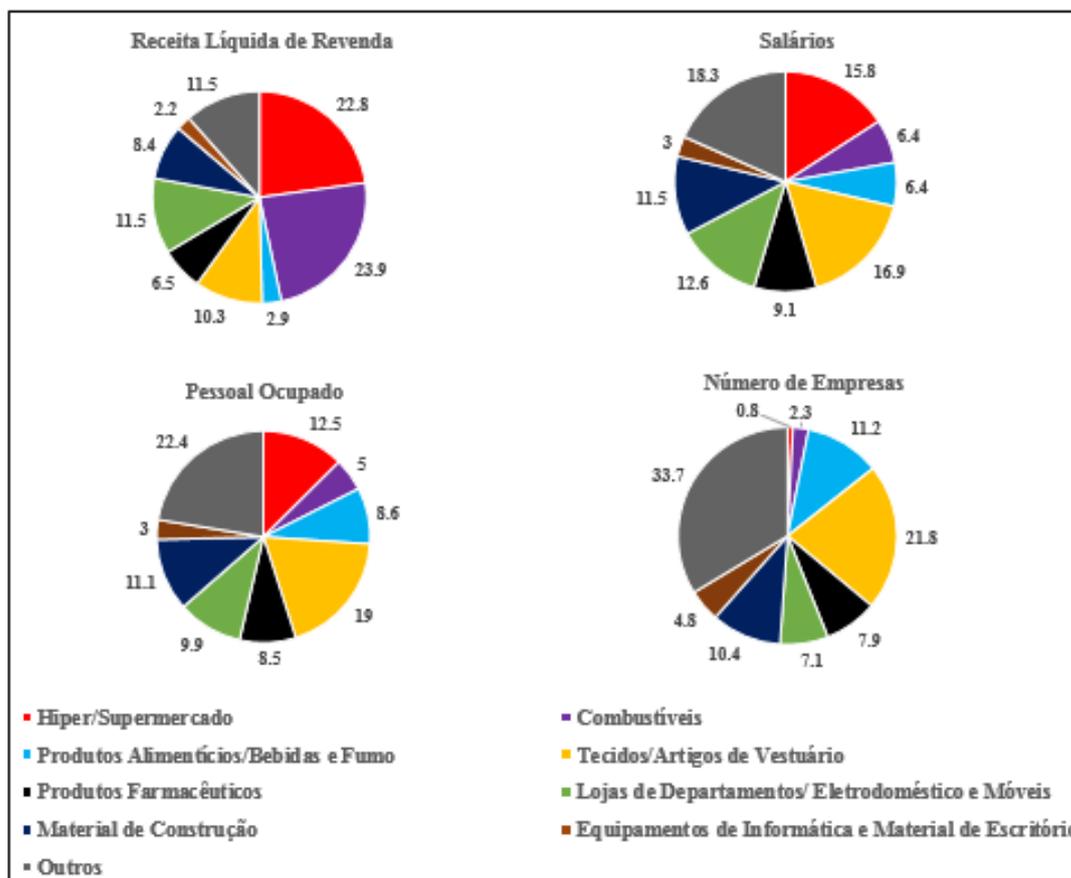
Segundo as pesquisas anuais do comércio realizadas pelo IBGE, entre os anos de 1990 até 2006, as grandes empresas aumentaram em 1,9 ponto percentual a participação no pessoal ocupado entre 2000 e 2006, alcançando 1.221 mil empregados (16,1% do total). Entre 2000 e 2006, tiveram uma participação nos salários, retiradas e remunerações sem alterações significativas, 26,5% e 26,3% respectivamente. Em 2006, foram despendidos em salários, retiradas e outras remunerações R\$ 16,2 bilhões pelas grandes empresas comerciais. O aumento da participação das grandes empresas no número de pessoal ocupado e a estabilidade desta participação nos salários, retiradas e outras remunerações indica que houve queda no

salário médio dos trabalhadores das grandes empresas entre 2000 e 2006. A queda nas margens salariais também foi registrada na década de 1990.

O segmento de hiper/supermercados foi a atividade com maior participação no número de grandes empresas varejistas, 41,7%, em 2000, e 44,4%, em 2006 e com maior participação na margem de comercialização do varejo, 49,2%, em 2000, e 40,7%, em 2006. Em 2000, 53,0% do pessoal das grandes empresas varejistas estavam ocupados no setor supermercadista, caindo para 49,6%, em 2006. Esta atividade respondia, ainda, por 47,5% dos salários, retiradas e outras remunerações das grandes varejistas, em 2000, e por 42,3%, em 2006. Assim como verificado na década de 1990, o salário médio por trabalhador das grandes empresas diminuiu, entre 2000 e 2006, passando de 4,7 salários mínimos mensais para 3,0. Como mencionado anteriormente, o aumento do faturamento, uma redução na quantidade de pessoal ocupado e arrocho salarial, indica aumento de lucratividade/produtividade por loja. A transformação foi possível devido à intensificação da automação, sistemas informacionais voltados à gerência de estoque e um considerável processo de aquisições e fusões, que permite ganhos de escala e conseqüentemente maior poder de barganha aos varejistas que compram com preços reduzidos e revendem a uma boa margem de comercialização. (IBGE, PAC, 2006).

Em 2006, o comércio varejista era composto por 1,3 milhão de empresas, um crescimento de 18% em relação ao ano 2000. Aproximadamente 5,7 milhões de pessoas estavam ocupadas nas empresas comerciais varejistas, em 31.12.2006, equivalendo a 76% do total das atividades comerciais. Em relação aos salários, retiradas e outras remunerações, este comércio despendeu cerca de R\$ 40 bilhões, 65 % do total do comércio. No mesmo ano, a região sudeste exerceu predominância dentre os ramos varejistas, em relação às variáveis receita bruta de revenda (R\$ 264,1 bilhões ou 37,9%), salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 22,7 bilhões ou 57,2%), pessoal ocupado (3,01 milhões ou 52,3%), com similares patamares quanto ao número de estabelecimentos. A região sul obteve a segunda melhor avaliação em todas as variáveis, respondendo por 20,4% da receita bruta de revenda (R\$ 101,4 bilhões), 20,1% dos salários retiradas e outras remunerações (R\$ 7,9 bilhões) e contando com 1,14 milhão de pessoas ocupadas (19,9%). Na terceira posição, figurou a Região Nordeste, seguida das Regiões Centro-Oeste e Norte em todas as variáveis. O gráfico 03, detalha a participação dos segmentos do comércio varejista no Brasil, em 2006. (IBGE, PAC, 2006).

Gráfico 3 Participação (%) dos segmentos do comércio varejista, Brasil, 2006.



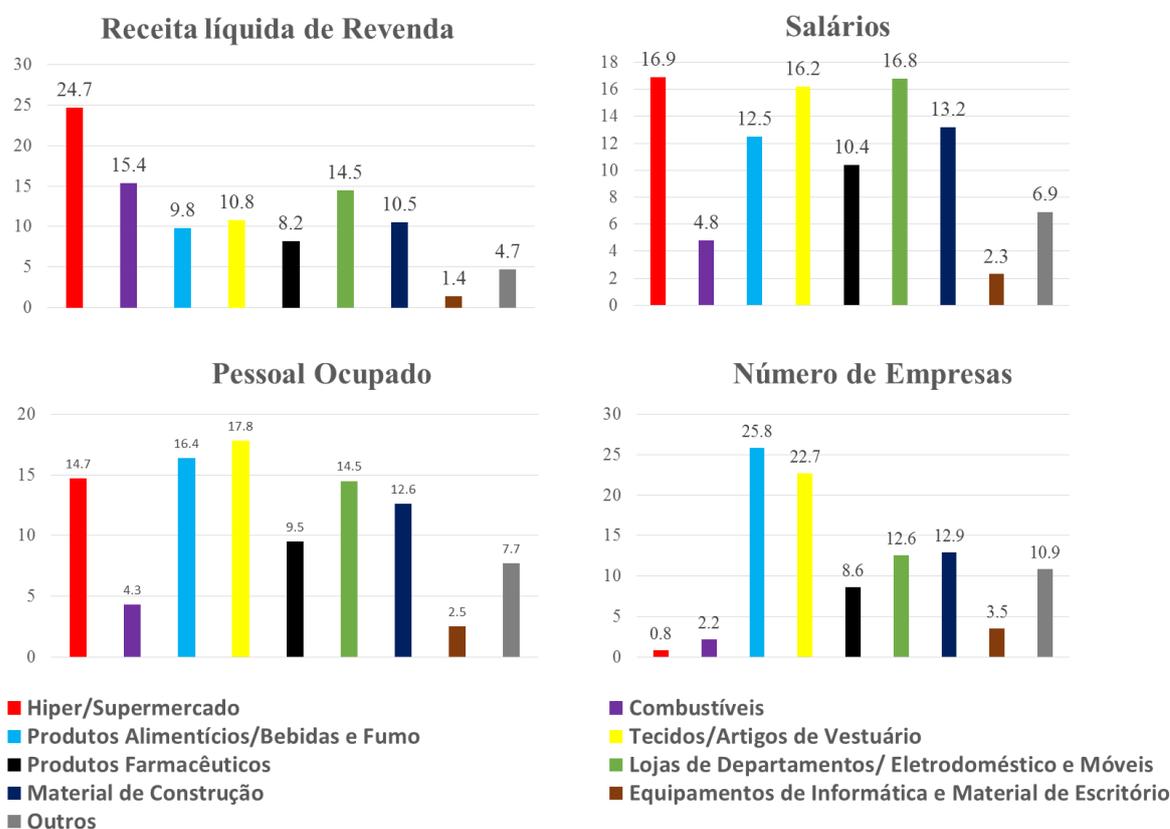
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual do comércio 2006.

Em 2006, a atividade de hipermercados e supermercados obteve participação pequena no número de empresas, 0,8% (9.808) e gerou R\$ 100,0 bilhões em receita líquida de revenda, 22,8% do total do comércio. O baixo número de empresas e um elevado faturamento remetem novamente ao processo de concentração de capitais, quando poucas empresas dominam o setor em que se instalam, estabelecendo densa rede de lojas. No mesmo ano, o segmento supermercadista empregou uma média de setenta e quatro pessoas por empresa, enquanto para o varejo a média foi de cinco pessoas e as remunerações médias foram de dois salários mínimos, ficando acima da média do varejo (1,6 salário mínimo) (IBGE, PAC, 2006).

A Pesquisa Anual do Comércio publicada em 2013 demonstra uma expansão na participação total da receita operacional líquida do comércio varejista, passando de 42,4%, em 2012, para 42,9%, em 2013. Em termos de salários, retiradas e outras remunerações, o comércio varejista responde por R\$ 104,6 bilhões ou 62,2% do total pago na atividade comercial. Dentre as atividades do varejo, o ramo de supermercados e hipermercados gerou a maior receita líquida de revenda, R\$ 278,9 bilhões (24,7% do comércio). Despendeu o maior

volume de salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 17,6 bilhões ou 16,9% do total). O segmento varejista, assim como nos anos anteriores, reúne a maioria da força de trabalho do comércio (7.659 mil ou 73,4% do total), devido a um elevado número de empresas (1.259 mil ou 78,9% do total). A margem de comercialização do varejo, em 2013, foi de R\$ 323,4 milhões (53,5% do total do comércio), superando o atacado e os veículos automotivos. O gráfico 04, mostra o comportamento das variáveis receita líquida de revenda, salários retiradas e outras remunerações, pessoal ocupado e número de empresas, nos diferentes ramos varejistas, para o ano de 2013.

Gráfico 4 Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividades do comércio varejista, segundo as variáveis selecionadas, Brasil, 2013.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual do comércio 2013.

No ano de 2013, a PAC aponta que a atividade de hipermercados e supermercados apresentou a maior média de pessoal ocupado por empresa, cento e dezesseis. Os maiores salários médios mensais do varejo originam-se dos supermercados e de lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis, ambos no mesmo patamar de 1,8 salário mínimo.

Em 2013, segundo a PAC, a região sudeste segue exercendo predominância em relação às variáveis receita bruta de revenda (R\$1.508,0 bilhões ou 51,5% do total), salários, retiradas

e outras remunerações (R\$ 94,1 bilhões ou 55,9%), pessoal ocupado (5.394 ou 51,7%) e número de unidades locais (855. 915 ou 49,1% do total). A região sul obteve a segunda melhor avaliação em todas as variáveis, respondendo por 19,8% da receita bruta de revenda (580,5 bilhões), 19,7% da massa salarial (R\$ 33,2 bilhões) e contando com 2.047 pessoas ocupadas (19,6% do comércio). Na terceira posição, figurou a Região Nordeste, seguida das Regiões Centro-Oeste e Norte em todas as variáveis. A Região Sudeste destacou-se também por possuir o maior salário médio mensal (2,0 salários mínimos), superando a média nacional de 1,8 salário mínimo. As regiões sul e centro-oeste acompanharam a média salarial nacional. As demais regiões ficaram abaixo da média, 1,7 na região norte e 1,4 na região nordeste.

A dimensão do segmento de super, hiper e atacado no varejo é tão expressiva que corresponde a 56,5% do montante registrado pelas 120 maiores empresas varejistas no Brasil, segundo o *ranking* IBEVAR. A quantia soma o equivalente a mais de R\$ 214 bilhões. Comparado ao ano de 2012, o faturamento total do setor cresceu 11,3%. Segundo análise do IDV, o 1º colocado desse segmento de Super, Hiper e Atacado possui um faturamento cerca de 20 vezes maior do que o 10º colocado, o que indica que há espaço para crescimento, principalmente para fusões e aquisições. Outro ponto a ser destacado são as empresas que disponibilizam serviço de comércio eletrônico. Pão de Açúcar e Sonda, por exemplo, que ocupam 1º e 12º lugar no *ranking* respectivamente, permitem que o cliente faça compras pela internet e as receba a domicílio.

Outras mudanças no varejo nacional referem-se a estratégias de terceirização de setores considerados secundários. Entre os exemplos está a rede varejista Ponto Frio, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, que é uma gigante da linha de produtos de uso doméstico e pessoal (linha branca), com 490 lojas em território nacional. A Ponto Frio extinguiu sua diretoria de *marketing* e terceirizou o setor, focando em sua atividade fim, a venda. A mudança na estrutura interna da empresa parece ser uma tendência no universo corporativo. Os indícios desse comportamento ainda podem ser verificados nas transformações da composição de cargos e salários desde 2000 até 2013. No período, constata-se uma redução na faixa de até um salário mínimo (s.m), uma concentração na faixa de um até cinco (s.m), uma presença rarefeita nos estratos acima de cinco e, menos ainda, nas faixas acima de dez (s.m) (RAIS, 2014). Essas transformações na estrutura do varejo apontam para redução no setor gerencial, para maior concentração na presidência e para aumento da participação de empresas terceirizadas que executam parte da estratégia dos negócios.

Parte II A concentração de capitais e as fusões e aquisições ocorridas no varejo brasileiro.

2. O processo de concentração de capitais e a condição do varejo brasileiro no início do século XXI.

Durante a primeira quinzena do século XXI o varejo brasileiro operou com elevados níveis de concentração, centralizados em uma pequena parcela de grupos estrangeiros que atuam em escala internacional. As fusões e aquisições (F&A) com grupos nacionais formam parte das estratégias mais comuns adotadas para ingresso, expansão e consolidação no país. A concentração de capitais em poucos grupos permite afirmar que se estabeleceu estrutura de mercado oligopólica. Seguindo a tendência nacional, a mesma estrutura existe no estado do Rio Grande do Sul.

Para analisar, a atuação de grandes grupos estrangeiros no território nacional, é necessário percorrer um referencial que articule um conjunto de dados e informações para investigar a reprodução do histórico processo de acumulação de capital. A análise terá como base principal os seguintes autores: (1) Karl Marx (1985), com a chamada acumulação primitiva do capital e a síntese de Ruy Moreira (2015), sobre a referida teoria; (2) as contribuições de Vladimir Lênin (1986), a respeito da concentração da produção e os monopólios; (3) François Chesnais (1996), e a mundialização do Capital; (4) Parente (2000) e Parente & Barki (2014), com exemplos sobre a concentração de capitais no varejo nacional onde, em conjunto são examinadas as ações do órgão antitruste brasileiro, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Marx (1985), atenta para a existência de círculo vicioso que reproduz lógica de acumulação de capital sob o domínio de poucos. O autor sugere que a superação da arapuca, do ciclo interminável, se dê através do reconhecimento de uma acumulação primitiva. Seguindo as palavras do autor, “A chamada acumulação primitiva é apenas o processo histórico que dissocia os trabalhadores dos meios de produção. É considerada primitiva, porque constitui a pré-história do capital e do modo de produção capitalista.” (Marx, p. 830, 1985). Durante o processo, são expropriados os meios de produção do produtor rural e ocorre a expulsão de uma parte da população rural em benefício do capitalista. Os expropriados sem terem meios para produção de subsistência, ou qualquer outra forma de produzir são forçados a adquirir os produtos industrializados, formando um valoroso mercado interno. Marx aprofunda em suas análises, a conflituosa relação capital x trabalho que atravessou

transformações com o passar do tempo, preservando estrutura concentradora e desigual por essência.

Entre os geógrafos que trataram do tema está Moreira (2015) com a explicação de forma sintética do capítulo no qual Marx refere-se à acumulação primitiva. Para o Moreira, (2015,p.10) “a acumulação capitalista define-se antes de tudo, como a forte concentração do dinheiro em poucas mãos daí decorrente, devendo esta concentração ser produzida e reproduzida no tempo permanentemente...”. A acumulação primitiva é fruto de processo em larga escala temporal, atingindo as mais variadas dimensões e segmentos sociais e, basicamente, resulta na concentração do trabalho, das riquezas em poucos grupos. Enquanto que, a maior parcela societária, dificilmente atingirá estratos de renda elevados e integrará aqueles que são capazes de ditar as “regras do jogo”. Nesse contexto, grandes grupos têm poder para exercer influência sobre territórios, governos e sobre a classe trabalhadora em geral.

Para tornar concreto o fenômeno de transição do feudalismo para o capitalismo e a exploração dos trabalhadores, Marx (1985) demonstra o caso de inúmeros pequenos produtores que cultivavam e fiavam linho para comércio de subsistência e são obrigados a combinar esforços para atender a um único capitalista. Esse é um exemplo da expropriação dos meios de produção, uma das etapas da assim chamada acumulação primitiva. O autor detalha ainda instâncias jurídicas, decretos reais e uma série de etapas que contribuíram com o processo de acumulação. Neste trabalho, serão elencadas algumas etapas que transformaram o cenário mundial, possibilitando e acelerando o desenvolvimento da concentração de capital especificamente no setor comercial.

O elemento fundamental ao sucesso da acumulação primitiva imposta pelos países do centro do sistema mundial foi o monopólio do comércio e da navegação durante o sistema colonial. As manufaturas controlavam oferta e demanda no sistema de exploração das colônias. No período, a concentração de capitais ocorreu em ritmo acelerado.

Outro importante elemento da acumulação primitiva é o endividamento público que, segundo Marx (1985), funciona como um sistema de trocas, os grandes bancos realizam empréstimos em contrapartida de privilégios. Um dos privilégios, ou melhor, estratégia amplamente conhecida, é a oferta de empréstimos em troca de juros elevados, que trazem um retorno ao banco muito maior do que o valor adiantado. A esse respeito Marx (1985, p.873) afirma, “a dívida pública fez prosperar as sociedades anônimas, o comércio com os títulos negociáveis de toda espécie, a agiotagem, em suma, o jogo de bolsa e a moderna bancocracia”

Marx, reúne diferentes elementos necessários para a acumulação primitiva.

[...]a transformação dos meios de produção individualmente dispersos em meios socialmente concentrados, da propriedade minúscula de muitos na propriedade gigantesca de poucos, a expropriação da grande massa da população, despojada de suas terras, de seus meios de subsistência e de seus instrumentos de trabalho, essa terrível e difícil expropriação, constitui a pré-história do capital. [] Marx, p. 880, 1985

Para Marx (1985), quando se elevam os níveis de concentração e centralização de capital, ruma-se para o aumento da miséria, da opressão e da escravização ⁵.

Marx (1985) demonstra que, desde o século XVII, a concentração e acumulação de capital tem íntima ligação com favorecimentos juntamente a obscuras relações com o poder estatal ⁶. É o caso da Companhia das Índias Orientais, de capital britânico que detinha poder político na Índia e exercia monopólio do comércio de chá, do comércio chinês em geral e do transporte de mercadorias da e para a Europa. Nesse contexto, alguns comerciantes favoritos do governador geral, fizeram fortunas repentinas recebendo a concessão de contratos sob condições especiais. Desde as constatações de Marx para o século XVII, os diferentes países do mundo vivenciaram inúmeros casos de favorecimentos que resultaram em acumulação e concentração de capital. No trabalho, objetiva-se analisar o processo de concentração de capitais durante o início do século XXI.

São analisados, também, ações do órgão antitruste brasileiro, o CADE, através do acompanhamento de atos de concentração dos agentes hegemônicos no varejo nacional. O CADE é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça que deve investigar e julgar os processos administrativos relativos a condutas anticompetitivas e atos de concentração ⁷. O conselho segue a legislação antitruste criada no Brasil em 1945 e orientada por legislação semelhante criada nos E.U.A no ano de 1890. No Brasil, cabe ao CADE verificar as mudanças no cenário econômico promovidas pelos atos de concentração e constatar se os efeitos positivos superam os negativos e em caso negativo, o órgão executa sanções e até

⁵ Pondera-se que o horizonte do autor (1818-1883), ainda lhe oferecia estruturas sociais escravagistas e desde a abolição da escravatura no Brasil (1888) não se reconhece formalmente a prática no país. Entretanto, segundo o Ministério da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República, entre 1995 e 2007, cerca de vinte e cinco mil trabalhadores em condições análogas à escravidão foram resgatados dessa condição pelo Grupo Especial de Fiscalização Móvel, sediado no Ministério do Trabalho.

⁶ As obscuras relações perduram até a atualidade, vide a conjuntura de denúncias e apurações sobre ligações entre grandes empresas e os governos, resultando em trocas mútuas de favorecimentos.

⁷ O Cade foi criado em 1962 e era diretamente vinculado à Presidência do Conselho de Ministros. A partir de 1994 o órgão passa a ser uma autarquia federal, mediante a Lei nº 8 passando a ser vinculado ao Ministério da Justiça. O órgão atua de acordo com dispositivos legais em todo o território nacional. Amparado em base legal, atua no sentido de eliminar o abuso de poder econômico, o pleno domínio de mercado e aumento arbitrário de lucros. É o dispositivo presente no desenho institucional brasileiro para tentar barrar as iniciativas de grandes corporações que ambicionam realizar aquisições e fusões.

mesmo reprova tentativas de união ou controle exagerado de mercado em determinada área. No decorrer deste item são evidenciados grupos que tendem ao monopólio e durante o século XXI tiveram de atender a exigências, como de fechamento de pontos comerciais, por parte do órgão antitruste brasileiro para prosseguirem com suas atividades.

Os elevados níveis de concentração centralizados em grandes grupos são alvo de reflexões de Lênin (1986), que considera o fenômeno uma das particularidades mais características do capitalismo. Segundo o autor,

O capital dinheiro e os bancos, como veremos, tornam ainda mais esmagador esse predomínio de um punhado de grandes empresas, e, dizemos esmagador no sentido mais literal da palavra, isto é, milhões de pequenos, médios e até uma parte dos grandes patrões encontram-se de fato completamente submetidos a umas poucas centenas de financeiros milionários” Lenine, p. 588, 1986.

Para Lênin (1986) a própria tendência ao monopólio nasce das grandes proporções das empresas e alerta sobre a facilidade com que uma pequena porção de empresas gigantescas celebram acordos estratégicos entre si. Segundo Lenin (1986, p.588) “Esta transformação da concorrência em monopólio constitui um dos fenômenos mais importantes – para não se dizer o mais importante – da economia do capitalismo dos últimos tempos.” É importante ressaltar que no setor varejista brasileiro, conforme é demonstrado no decorrer do trabalho, não é possível afirmar que haja concentração de capitais ao ponto de existir monopólio. Entretanto, alguns processos de fusões e aquisições foram ensaiados e outros consolidados com restrições e desinvestimentos. Aqui se utiliza o caso da fusão entre os grupos Casas Bahia e Ponto Frio do ramo de varejo de linha branca, que se tornaram parte do Grupo Pão de Açúcar (GPA), como um exemplo, para tornar concretas as medidas do CADE. Atendendo às orientações do órgão estatal, o GPA criou a *holding* Via Varejo para administrar as redes Ponto Frio e Casas Bahia, além da Nova Pontocom, empresa de comércio eletrônico responsável pelas vendas das três marcas na internet. No item 2.1, deste trabalho, descrevem-se os trâmites da união interempresarial que contou com fechamento de pontos comerciais para que o controle de mercado não fosse exercido e danos ao consumidor se concretizassem e demais exemplos escolhidos.

Alguns casos recentes de concentrações e a ação do órgão antitruste refletem as preocupações de Lenin (1986) que alerta para os riscos de uma livre e desenfreada concorrência, lembrando que os mesmos já haviam sido apontados por Marx, quando analisa teórica e historicamente o capitalismo e aponta que a livre concorrência gera a concentração

da produção e que a referida concentração pode conduzir ao monopólio, onde a formação de cartéis seria um risco à saúde da economia.

Segundo Sandroni (1999), cartel é a formação de um grupo de empresas, independentes entre si, com interesses comuns que atua de forma coordenada. Os integrantes de um cartel devem obedecer a regras acordadas pelo grupo, tais como: a divisão de mercado, a combinação de preços; o controle do nível de produção e das condições de venda; a fixação e controle de preços; o controle das fontes de matéria-prima (cartel de compradores); a fixação de margens de lucros e a divisão de territórios de operação. A formação de cartéis é proibida na maioria dos países, pois estes atuam contra a livre concorrência. Os cartéis podem lesar o consumidor através da manipulação dos preços e praticar abusos contra a cadeia de fornecimento de matérias primas/produtos para revenda. Sandroni ressalva que para o mercado externo alguns países estimulam a cartelização para organizar grupos a fim de racionalizar a produção e estimular a competição em igualdade de condições em alguns mercados específicos. Ainda para o autor, o termo cartel refere-se ao mercado internacional, onde países formam cartéis. Em escalas intranacionais, utilizam-se os termos truste e sindicato.

Lênin atentava no, início do século XX, para os riscos de uma economia dominada por cartéis,

...os cartéis estabelecem entre si acordos sobre as condições de venda, os prazos de pagamento, etc. Repartem os mercados de venda. Fixam a quantidade de produtos a fabricar. Estabelecem os preços. Distribuem os lucros entre as diferentes empresas. Lenine, p.591 1986

O controle de mercado exercido pelos cartéis pode ser conquistado sem a necessidade de um capital muito elevado e ainda assim, ser possível dominar ramos gigantescos da produção. Lênin (1986) salienta que algumas poucas corporações podem controlar inúmeras pequenas através da compra de ações. Para tanto, basta o controle sobre 50% do capital de uma sociedade anônima que controla um grupo de empresas de menor porte.

Um mercado dominado por poucas corporações ou, até mesmo, alguns setores sendo dominados por apenas uma grande empresa constituem formações que tendem a exercer monopólio. Para Lenin em economias dominadas por elevado nível de concentração, têm-se a ascensão de um Imperialismo. O autor realiza esforço de síntese para caracterizar aquilo que chama de Imperialismo, como segue,

O imperialismo surgiu como desenvolvimento e continuação direta das características fundamentais do capitalismo em geral. Mas o capitalismo só se transformou em imperialismo capitalista quando chegou a um determinado grau, muito elevado, do seu desenvolvimento, quando algumas

das características fundamentais do capitalismo começaram a transformar-se na sua antítese, quando ganharam corpo e se manifestaram em toda a linha os traços da época de transição do capitalismo para uma estrutura econômica e social mais elevada. O que há de fundamental neste processo, do ponto de vista econômico, é a substituição da livre concorrência capitalista pelos monopólios capitalistas. A livre concorrência é a característica fundamental do capitalismo e da produção mercantil em geral; o monopólio é precisamente o contrário da livre concorrência, mas esta começou a se transformar diante dos nossos olhos, criando a grande produção, eliminando a pequena, substituindo a grande produção por outra ainda maior, e concentrando a produção e o capital a tal ponto que do seu seio surgiu e surge o monopólio: os cartéis, os sindicatos, os trusts e, fundindo-se com eles, o capital de uma escassa dezena de bancos que manipulam milhares de milhões. Ao mesmo tempo, os monopólios, que derivam da livre concorrência, não a eliminam, mas existem acima e ao lado dela, engendrando assim contradições, fricções e conflitos particularmente agudos e intensos. O monopólio é a transição do capitalismo para um regime superior. Lenine, p. 641, 1986

A preocupação acerca de certos pontos do imperialismo, segundo a visão de Lenin, ainda é contemporânea. Um ponto a se observar é a abrangência mundial de grupos varejistas que se organizam e exercem grande poder sobre a cadeia agroalimentar, preço e oferta de produtos e grandes massas salariais, nos territórios em que se instalam. Para evitar abusos de mercado que lesem o consumidor e as forças de trabalho, os Estados valem-se de um ambiente institucional, na esfera jurídica, que deveria controlar distorções de economias reguladas por princípios de uma suposta competitividade de mercado perfeita. Utiliza-se no trabalho, o termo “suposta”, como provocação sobre a condição de igualdade para competir, que um mercado autorregulado teria, visto o tamanho de grandes corporações e a influência em distintas escalas e dimensões que as mesmas exercem.

Chesnais (1996) dedicou análises sobre os movimentos e o desenvolvimento de empresas transnacionais ao redor do mundo, no processo que chama de mundialização do capital. Segue-se com Chesnais, principalmente devido ao horizonte de Lénin, que falecendo no início do século XX, não vivenciou como Chesnais o amadurecimento das empresas e sua internacionalização até o final do século. Para Chesnais (1996) a mundialização ocorreu em um duplo processo. Primeiramente, o período que considera a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914. O segundo período diz respeito ao que considera políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e o arrasamento de conquistas sociais e democráticas, impostas no início da década de 1980 com as práticas dos governos de Margaret Thatcher (1979-1990) e de Ronald Reagan (1981-1989). O autor considera que o capital financeiro internacional e os grandes grupos multinacionais não conseguiriam eliminar barreiras a sua expansão sem a promoção de políticas de

desregulamentação, de privatização e de liberalização do comércio, ainda que à custa da exploração de recursos econômicos, humanos e naturais. As críticas de Chesnais remetem à redução do papel dos Estados para planejarem políticas próprias de desenvolvimento e a submissão a pressões externas. Para o caso brasileiro, economistas como Gonçalves (1999), consideram que principalmente a partir de 1990 ocorreu intenso processo de desnacionalização, como ferramenta utilizada para inserção em um mercado globalizado.

A respeito das aquisições e fusões, Chesnais (1996) afirma que um dos principais objetivos das associações entre empresas é a conquista de parcelas de mercado, sobretudo quando acompanhadas de marcas comerciais, de redes de distribuição e de um público consumidor fiel. O autor coloca que a partir do final da década de 1970, estourou um movimento de investimento internacional cruzado, dominado pelas aquisições/fusões. Na década, o movimento de concentração/centralização de capitais foi amplificado e acelerado. Ressalve-se que nem todos os Estados abriram a entrada de oligopólios rivais, é o caso do Japão. Mendez (2004) destaca que o crescimento das empresas estadunidenses ocorreu dentro do maior mercado consumidor do mundo e de lá se expandiram para o restante mundo. Segundo Mendez, tais empresas obtiveram o apoio implícito ou explícito do governo e foram sustentadas por um domínio tecnológico e pela capacidade organizativa.

O aumento da participação de grupos multinacionais, como o Walmart, no mercado brasileiro a partir da década de 1990, foi possibilitado pelo processo de abertura comercial. O processo reduziu a capacidade de desenvolvimento capitais de origem nacional. A competição entre grupos varejistas nacionais e estrangeiros foi desigual, pois os grupos apresentavam tempos de amadurecimento da estrutura empresarial diferentes. Os varejistas multinacionais haviam aperfeiçoado previamente à entrada no Brasil, a gestão, as tecnologias de automação nos serviços, os softwares operacionais e dispunham de maior capital acumulado e de condições para investir.

A entrada dos varejistas estrangeiros no Brasil não foi estudada e realizada com cautela, falhando no objetivo de estimular os setores “acomodados” a crescerem. De fato houve uma reestruturação baseada em um acentuado processo de aquisições e fusões que culminou na desnacionalização do varejo brasileiro.

O resultado das aquisições e fusões promovidas por grandes grupos em escala internacional levou Chesnais (1996) a concluir que existe um “oligopólio mundial”. Este sendo o modo principal de organização das relações entre as maiores companhias multinacionais configurou-se como um “espaço de rivalidade”. Para o autor, a definição de

uma companhia multinacional ou grupo é a constituição de uma grande empresa com atuação em uma nação, sendo o resultado de um processo de concentração e centralização do capital. As multinacionais receberam com frequência o apoio do Estado e com oportunidade de amadurecer seus processos de gestão e inovação tecnológica, revisando qualidades e defeitos em seus países de origem. Uma empresa multinacional atua predominantemente com a forma jurídica de *holding* internacional e tem abrangência mundial ⁸.

Segundo Chesnais (1996), a proporção de grandes grupos aumentou significativamente na década de 1980, contando com Investimentos Externos Diretos (IED) e majoritariamente com ações de aquisições e fusões. Nas palavras do autor, Chesnais, (p.92, 1996) “Atualmente a forma de oferta mais característica do mundo é o oligopólio.” Os oligopólios formados por um pequeno conjunto de grandes empresas, dependem uns dos outros e estabelecem estratégias em conjunto, em alguns casos há colaboração entre grupos para se atingir um objetivo comum. Normalmente o objetivo é preservar a estrutura oligopólica. Estratégia de defesa dos seletos integrantes de um determinado oligopólio é a prática de barreiras à entrada de novos concorrentes.

O trabalho de Corrêa (2010), apresenta análise sobre os casos de aquisições e fusões no cenário brasileiro. Para Corrêa, o processo de desregulamentação de mercados, as reformas na constituição com caráter liberalizante, a flexibilização das relações econômicas internacionais, a estabilização da moeda e o fim de longo ciclo de hiperinflação são fatores que contribuíram para o interesse de investimentos externos no Brasil. O autor realiza análise sobre o processo de aquisições e fusões, investigando casos anteriores à década de 1990 e na referida década. Dedicar-se, ainda, aos casos de privatizações em setores estratégicos nacionais (transportes, siderúrgico, telecomunicações, energia elétrica) e de empresas privadas como a Companhia Vale do Rio Doce e a Embraer.

É fundamental aos interesses da pesquisa, além de conhecer os casos de fusões e aquisições e demais processos/estratégias que resultem na concentração de capitais, a sua adequada mensuração. Mas como medir os níveis de concentração? Para responder ao questionamento, Chesnais (1996) vale-se de estudos feitos nos anos 50 sob o quadro da

⁸ Nos limites do trabalho será evitado o debate de conteúdo e de palavras com as multinacionais e assemelhadas. Sandroni (1999) caracteriza como multinacionais as empresas que operam com a coordenação de uma diretoria centralizada, expandindo-se a partir de uma base nacional. O autor observa que as multinacionais também são conhecidas por internacionais ou transnacionais. As multinacionais são o resultado da concentração do capital e da internacionalização de empresas no sistema capitalista. São um grupo de empresas que buscam ignorar as fronteiras nacionais para inserirem-se nos mais diversos países do mundo. Ainda que tenham se internacionalizado, estabelecendo bases em múltiplas nacionalidades, isso não significa que romperam laços com a nação de origem. O autor ainda afirma que a maioria dessas empresas é estadunidense e o país defende arduamente os interesses dessas empresas.

legislação antitruste dos E.U.A. O estudo sugere indicadores de concentração, considerando o montante da produção e faturamento em vendas das companhias.

A maioria dos autores consideravam que, se as quatro maiores companhias, na produção, vendas e faturamento de um setor ou uma categoria de produtos, detinham, em conjunto, menos de 25% do mercado, reinava uma situação de concorrência imperfeita. Se as quatro companhias mais importantes detivessem mais de 25% do mercado, estava-se de acordo em dizer que começava a haver uma situação de oligopólio. (Chesnais, p.93, 1996)

Num contexto de grandes corporações que atuam em escala mundial, as empresas brasileiras do setor varejista, encontram-se em uma posição de fragilidade, posto que não dispõem da mesma capacidade de investimento e, em muitos casos, acabaram cedendo à prática de associações e à aliança com as corporações estrangeiras. É o caso do grupo GPA, até o início do século corrente era o maior grupo varejista de capital nacional e passou a ser controlada pelo grupo francês Casino. Para Chesnais(1996) a maioria dos países em desenvolvimento apresenta casos semelhantes, de empresas que são absorvidas por grandes redes internacionais.

Os investimentos externos diretos realizados nos diversos países do mundo, não necessariamente trazem inovação ou novas capacidades produtivas. Muitas pequenas e médias empresas que tentam se diferenciar têm elevados custos em pesquisas/propagandas e acabam fraquejando na competição com produtos de redes mundializadas. Para grande parte dos investidores as empresas mais confiáveis são aquelas que aderem a padrões de variedade já testados e com margens seguras de comercialização (Chesnais, 1996). Assim, aquelas pequenas e médias empresas que procuram se diferenciar, em grande parte, entregam-se a fusões/aquisições com grandes grupos ou tornam-se empresas rede, como por exemplo, Walmart, Carrefour, McDonald's.

Parente & Barki (2014) consideram excessivo o poder concentrado em poucos grandes grupos varejistas e, portanto, merecedor de especial atenção. Os produtos sejam eles eletroeletrônicos alimentícios e, praticamente todo e qualquer produto dos hábitos de consumo cotidianos da sociedade brasileira, estão sujeitos a uma relação de poder entre varejistas e fornecedores que pode, em alguns casos, estar desequilibrada. Assim os fornecedores locais e regionais podem ter pouco ou nenhum poder de barganha contra os grandes grupos e acabar vendendo aos varejistas com margens de lucro baixas.

A crescente concentração e internacionalização do setor varejista pode esconder interesses escusos à economia nacional. Segundo Parente & Barki (2014), o elevado nível de concentração de capitais no varejo nacional resulta em um desequilíbrio que favorece os

varejistas na relação com os fornecedores, pois implica aumento progressivo do poder de barganha dos grandes varejistas ⁹. Um pequeno grupo de grandes varejistas passa a ditar formas de abastecimento, procedimentos de gestão e até mesmo processos produtivos que o fabricante/produzidor deve adotar. Além disso, há o crescimento das marcas próprias que podem enfraquecer ainda mais o poder dos fornecedores/fabricantes.

Em um contexto de elevada concentração de capitais, caracterizado por investimentos externos e desafios da conjuntura econômica nacional, se requer do varejista a implementação de um planejamento estratégico adequado ¹⁰. Ao grupo de empresas que deseja ter sucesso em vendas e um crescimento sustentável em longo prazo, é necessária a avaliação de conjuntura política, econômica, avanços tecnológicos, variáveis demográficas, jurídica, estrutura domiciliar e de aspectos socioculturais. A análise econômica que o varejista deve realizar abarca a evolução da distribuição de renda, os níveis de desemprego, os índices de inflação, as taxas de juro, o grau de otimismo ou pessimismo da população e investiga quais bairros dos municípios estão em maior crescimento demográfico, o que justificaria a inauguração de novos pontos comerciais (Parente,2000). Ressalve-se que, apenas grandes grupos com capacidade organizacional e de investimento conseguem ter um sólido setor de pesquisa e de inteligência de mercado.

O tamanho das empresas varejistas vem atingindo, gradativamente, maiores proporções dentro o segmento empresarial. Um exemplo é o grupo supermercadista estadunidense Walmart, fundado em 1962, que operou em 2016 com aproximadamente 11.500 unidades de varejo sobre 63 bandeiras em vinte e oito países e também trabalhou com e-commerce em onze países e empregou cerca de 2,5 milhões trabalhadores pelo mundo, sendo um 1,5 milhão nos E.U.A. O grupo lidera o varejo mundial e segundo a revista Exame¹¹, no ano de 2016 foi avaliado em 247 bilhões de dólares e figura entre as dez melhores posições no *ranking* da FORBES para as cinquenta maiores empresas em valores (dólares) de mercado do mundo. A Walmart é superada apenas pelas estadunidenses Apple (483 bilhões), ExxonMobil (422 bilhões), Microsoft (343 bilhões), Berkshire Hathaway (309 bilhões), Johnson e Johnson (277 bilhões), Wells Fargo (261 bilhões), General Electric (259 bilhões) e a suíça Roche (253 bilhões).

⁹ A relação de poder entre varejo e indústria se altera de acordo com a conjuntura econômica. Há períodos em que a indústria tem mais força para impor suas estratégias e vice-versa.

¹⁰ O quesito planejamento estratégico será aprofundado no item 3.2 da presente dissertação.

¹¹ <http://exame.abril.com.br/mercados/as-maiores-empresas-do-mundo-em-valor-de-mercado/>

Para compreender o significado do faturamento do grupo Walmart, é possível compará-lo com o PIB de alguns países. Segundo o relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) para o ano de 2014, apenas dois países sul-americanos possuíam PIB maior que a renda bruta da Walmart (476,2 bilhões de dólares), o Brasil (US\$2,3 trilhões) e a Argentina (US\$610 bilhões). Países como Venezuela (US\$438 bilhões), Colômbia (US\$378 bilhões) e Peru (US\$202 bilhões) aproximam-se da varejista e outros países como Uruguai (US\$55 bilhões), Bolívia (US\$30 bilhões) e Paraguai (US\$29 bilhões) apresentam PIB inferior ao faturamento anual do grupo estadunidense ¹².

As informações comparativas sobre o grupo Walmart auxiliam a compreensão da concentração de capitais em grandes grupos transnacionais varejistas. O poder econômico do grupo pode exercer grande peso sobre as cadeias de produtores e fornecedores no mercado global e elevada influência nas negociações com os governos nos territórios em que se instala e isso merece especial atenção, para que se evitem desequilíbrios. Os grandes grupos trazem como aspectos positivos, as inovações tecnológicas e organizacionais.

A respeito do tamanho das grandes empresas, Mendez (2004), afirma que se estabelecem vantagens competitivas em relação a pequenas e médias e, com o tempo, as diferenças entre as pequenas e as grandes tende a se tornarem cada vez maiores. Dentre as vantagens da dimensão das grandes empresas, destacam-se as economias de escala, que reduzem custos médios devido à estabilização dos custos fixos (estrutura física, maquinário, lojas) apenas com o crescimento dos custos variáveis (energéticos, salários, insumos) e, com isso, podem investir recursos em pesquisa, desenvolvimento tecnológico, publicidade, propaganda, contratação de especialistas, sem mencionar o já citado maior poder de barganha/capacidade negociadora, com fornecedores e governos.

Um dos efeitos que é preocupação do trabalho, diz respeito à concentração de capitais que se consolidou no Brasil em diversos ramos varejistas, como nos setores de supermercados e eletroeletrônicos. As fusões e aquisições tornaram-se uma constante nos últimos anos. A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) vem mostrando nas últimas décadas em seu *ranking* anual, a existência de três grupos majoritariamente dominantes, os franceses GPA e Carrefour e a estadunidense Walmart.

A partir dos anos 1990, a entrada de empresas estrangeiras no país cresceu significativamente e ganhou peso a necessidade de controle da livre concorrência. Na década,

¹²<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?sy=2015&ey=2015&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=71&pr1.y=10&c=336%2C213%2C218%2C223%2C228%2C288%2C233%2C293%2C248%2C366%2C298%2C299&s=PPPGDP%2CPPPC&grp=0&a=>

foram criadas leis que tinham o objetivo de regular distorções e abuso de mercado. Foi então que se conferiu ao CADE o controle sob Atos de Concentração. Alguns exemplos de ações, com a tutela do órgão são movimentos entre as empresas que culminem em desequilíbrios na estrutura de mercado, fusões de empresas, participações societárias, controle conjunto de empresas e formações empresariais em geral que tendem ao monopólio.

O CADE utiliza, dentre outras ferramentas, o Índice Herfindahl-Hirschman (HHI), observando os critérios previstos no Guia para Análise de Atos de Concentração Horizontal (2011)¹³. O HHI é calculado através do somatório do quadrado das participações de mercado de todas as empresas de um dado mercado. O valor máximo do índice é de 10.000 pontos e, caso algum grupo/empresa atingir o valor, configura-se monopólio. As concentrações horizontais são operações referentes à união entre empresas concorrentes ou potenciais concorrentes entre si. Os atos de concentração apreciados pelo CADE podem repercutir tanto em efeitos negativos como positivos e, portanto, devem ser analisados individualmente.

Por um lado, o negativo, uma concentração pode ocasionar elevação de preços aos consumidores, diminuição da quantidade, qualidade e diversidade de produtos ou serviços. Além disso pode reduzir o ritmo de inovações dada a falta de concorrência e à inexistência da busca por aprimoramento em processos de gestão e tecnologia. Por outro lado, o positivo, é possível a elevação da produtividade e competitividade por causa de ganhos em eficiência. Embora os efeitos negativos das concentrações possam apontar para redução na qualidade e diversidade dos produtos, em certos casos o efeito pode ser reverso e haver melhorias nos referidos quesitos. Exemplo disso é a incorporação de inovações tecnológicas de grupos maduros e que já tenham realizado investimentos nesse sentido.

Para analisar o nível de concentração no varejo em escala nacional e exemplos no Rio Grande do Sul, foram utilizadas informações apresentadas por *rankings* de institutos e associações empresariais do ramo varejista (IBEVAR, ABRAS, AGAS e Gazeta Mercantil) que revelam a existência de poucos grupos/corporações, principalmente de origem francesa e estadunidense, concentrando a maior parte do faturamento dos varejistas que atuam no Brasil. Durante as duas últimas décadas redes estrangeiras (Carrefour e Walmart) e nacionais (Ricardo Eletro e Magazine Luiza) promoveram elevado número de aquisições e consolidaram-se no topo dos *rankings* varejistas. No item 2.1, serão analisados casos de fusões e aquisições no território brasileiro.

¹³ http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-para-analise-de-atos-de-concentracao-horizontal.pdf

Em resposta à entrada de grupos estrangeiros no mercado brasileiro, os maiores grupos nacionais adquiriram as redes de porte médio formando cadeias regionais de distribuição. Segundo relatório realizado no ano 2000 pela IBGE através da Pesquisa Anual do Comércio (PAC), entre as 500 maiores empresas varejistas atuando no Brasil, a concentração de capitais passou de 83,8% em 1990, para 86,3% em 2000.

Após trabalhar conceitualmente os processos que acarretam na concentração de capitais e as ferramentas, é apresentada a evolução da estrutura de mercado no varejo, durante a primeira quinzena do corrente século, adotando a classificação de oligopólio adotada por Chesnais (1996), previamente exposta no presente item.

No ano 2000, conforme a tabela 3, no varejo nacional existia oligopólio, onde os quatro grupos de maior faturamento concentraram próximo a 40% do rendimento total do segmento e os oito primeiros atingiram 51,8%. Os agentes hegemônicos eram os supermercadistas Carrefour (francês), Pão de Açúcar (brasileiro), Sonae (português) e Sendas (brasileiro). Na linha branca, todos os grupos eram de controle nacional; Casas Bahia (brasileiro), Ponto Frio (brasileiro), Casas Sendas (brasileiro), Lojas Americanas e Casas Pernambucanas (linha branca).

Tabela 3 Oito maiores varejistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2000.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2000 (R\$)	(%) FATURAM. SOBRE TOTAL
1	Carrefour	São Paulo	7.859.610.000	15,2
2	Pão de Açúcar	São Paulo	6.866.268.000	13,3
3	Sonae	Rio Grande do Sul	2.966.140.000	5,7
4	Casas Bahia	São Paulo	2.528.787.000	4,9
5	Ponto Frio	Rio de Janeiro	2.186.779.000	4,2
6	Casas Sendas	Rio de Janeiro	2.184.793.000	4,2
7	Lojas Americanas	Rio de Janeiro	1.343.099.000	2,6
8	Casas Pernambucanas	São Paulo	832.555.000	1,6
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			20.220.805.000,00	39,12
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			26.768.031.000,00	51,79
** TOTAL FATURAMENTO PAC IBGE			51.688.886.000,00	100,00

Fonte: Revista Gazeta Mercantil. Ano XXV, nº25. Balanço Anual, julho de 2001. Elaborado pelo Autor

No ano de 2013, conforme as informações apresentadas na tabela 4 perdurou situação de oligopólio no varejo nacional, onde os quatro grupos de maior faturamento concentraram próximo a 38% do rendimento total do segmento e os oito primeiros atingiram cerca de 48%. A variação do nível de concentração no varejo nacional foi inferior a 5% entre os anos 2000 e 2013 pode ser considerada pequena, o que indica estabilidade nas proporções do oligopólio. Destaca-se que os grupos varejistas Casas Bahia e Ponto Frio que apareciam entre os cinco maiores do *ranking* do ano dois mil, foram adquiridos pela GPA, e o grupo Sonae foi

adquirido pelo grupo Walmart, restando os grupos Magazine Luiza e Máquina de Vendas com hegemonia de capitais nacionais.

Tabela 4 Oito maiores varejistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2013.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2013 (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR 120 EMPRESAS
1	Pão de Açúcar	São Paulo	64.405.475.962	17,0
2	Carrefour	São Paulo	34.012.572.214	9,0
3	Grupo Walmart Brasil	Rio Grande do Sul	28.477.467.543	7,5
4	Lojas Americanas	Rio de Janeiro	15.455.800.000	4,1
5	Cencosud	São Paulo	9.811.363.497	2,6
6	Magazine Luiza	São Paulo	9.692.400.000	2,6
7	Máquina de Vendas **	São Paulo	9.150.000.000	2,4
8	O Boticário **	São Paulo	8.000.000.000	2,1
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			142.351.315.719,00	37,53
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			179.005.079.216,00	47,19
** TOTAL FATURAMENTO 120 EMPRESAS			379.320.740.872,38	100,00

Fonte: Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e Mercado do Consumo (IBEVAR), 2014. Elaborado pelo autor.

Os valores com asteriscos são projeções de faturamento, considerando as médias dos anos anteriores. Até o fechamento do ranking organizado pelo IBEVAR, as empresas não informaram o fechamento anual.

No ano 2000, os grupos supermercadistas ainda estavam planejando fusões e aquisições como estratégia de expansão em disputa pela liderança do segmento. Conforme será descrito no item 2.1, até o ano de 2013, intenso processo de fusões e aquisições promovidas principalmente por grandes grupos supermercadistas irão se consolidar.

Os níveis de concentração tornam-se mais elevados quando se analisa separadamente os segmentos varejistas. Conforme a tabela 5, no ano 2000, os quatro maiores supermercadistas concentravam 57% do total de faturamento do setor e os oito primeiros atingiam 68%. No setor supermercadista, no mesmo ano, a concentração de capitais é cerca de 20% maior do que a do varejo completo. Além disso, observa-se que os grupos Carrefour (22,5%) e Pão de Açúcar (19,7%) lideravam o segmento com uma diferença significativa para os demais integrantes do oligopólio, a diferença para o terceiro e quarto é de cerca de três vezes o faturamento individual dos grupos líderes.

Tabela 5 Oito maiores supermercadistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2000

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2000 (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR EMPRESAS
1	Carrefour	São Paulo	7.859.610.000,00	22,5
2	Pão de Açúcar	São Paulo	6.866.268.000,00	19,7
3	Sonae	Rio Grande do Sul	2.966.140.000,00	8,5
4	Casas Sendas	Rio de Janeiro	2.184.793.000,00	6,3
5	Bom Preço Supermercados	Pernambuco	1.657.102.000,00	4,8
6	Walmart	São Paulo	1.194.364.000,00	3,4
7	Bom Preço Supermercados	Bahia	883.483.000,00	2,5
8	Zaffari	Rio Grande do Sul	74.409.000,00	0,2
** TOTAL FATURAMENTO 5 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			19.876.811.000,00	57,00
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			23.686.169.000,00	67,92
** TOTAL FATURAMENTO GAZETA MERCANTIL			34.871.667.000,00	100,00

Fonte: Revista Gazeta Mercantil. Ano XXV, n°25 . Balanço Anual, julho de 2001. Elaborado pelo autor.

Até o ano de 2013, o GPA assumiu a liderança isolada com um faturamento de 64 bilhões de reais, mais que o dobro do que o segundo (Carrefour) e o terceiro varejista (Walmart). A liderança foi conquistada em grande parte devido à fusão promovida pelo GPA entre Casas Bahia e Ponto Frio. Durante o período de análise o GPA tornou-se o maior varejista brasileiro por um lado e por outro deixou de ser majoritariamente de capital brasileiro, atualmente pertence ao grupo francês Casino.

Entre os anos 2000 e 2013, houve desconcentração e o oligopólio supermercadista reduziu em média 15% o nível de concentração. De acordo com a tabela 6, os quatro maiores supermercadistas concentravam cerca de 50% do total de faturamento do setor e os oito primeiros também atingiam cerca de 50%. Entre os anos 2000 e 2013, houve intensa desnacionalização, promovida pelos quatro grupos líderes do *ranking*, que adquiriram redes nacionais para concentrarem as parcelas atuais de mercado.

Tabela 6 Oito maiores supermercadistas atuando no Brasil, por faturamento, ano 2013.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2013 (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR EMPRESAS
1	Pão de Açúcar	SP	64.400.000,00	22,15
2	Carrefour	SP	34.000.000,00	11,69
3	Walmart	SP	28.477.000,00	9,79
4	Cencosud	SE	9.811.000,00	3,37
5	Zaffari Com. e Ind.	RS	3.765.000,00	1,29
6	Condor Super Center	PR	3.190.000,00	1,10
7	Irmãos Muffato	PR	3.111.000,00	1,07
8	Supermercados BH	MG	2.848.000,00	0,98
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			149.602.000	47,01
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			149.602.000	51,45
** TOTAL FATURAMENTO EMPRESAS PAC IBGE			290.763.964	100,00

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e IBGE. Elaborado pelo autor

No segmento varejista de linha branca, em escala nacional, para o ano 2000, segundo as informações da tabela 7, constata-se oligopólio. Os quatro maiores grupos concentravam

cerca de 46 % do total de faturamento do setor e os oito primeiros atingiam cerca de 59%. Até o ano 2000, não havia grupos estrangeiros atuando no segmento de linha branca brasileiro. A predominância no setor ocorria nos grupos Casas Bahia, Ponto Frio, Lojas Americanas, Casas Pernambucanas, Lojas Colombo, Lojas Renner, Arapuã e Lojas Cem, todas de capital nacional. A situação sofreu drástica alteração até o ano de 2013, com a forte presença de grupos internacionais.

Tabela 7 Oito maiores varejistas da linha branca atuando no Brasil, por faturamento, ano 2000.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	Receita Líquida (R\$)	(%) FATURAM. SOBRE TOTAL
1	Casas Bahia	São Paulo	2.528.787.000	16,9
2	Ponto Frio	Rio de Janeiro	2.186.779.000	14,7
3	Lojas Americanas	Rio de Janeiro	1.343.099.000	9,0
4	Casas Pernambucanas	São Paulo	832.555.000	5,6
5	Lojas Colombo	Rio Grande do Sul	580.733.000	3,9
6	Lojas Renner	RS	531.637.000	3,6
7	Arapuã	São Paulo	492.407.000	3,3
8	Loja Cem	São Paulo	450.477.000	3,0
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			6.891.220.000,00	46,18
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			8.946.474.000,00	59,96
** TOTAL FATURAMENTO PAC IBGE			14.921.730.000,00	100,00

Fonte: Revista Gazeta Mercantil. Ano XXV, nº25. Balanço Anual, julho de 2001. Elaborado pelo autor

Até o ano de 2013, conforme mostra a tabela 8, houve ligeira concentração no setor de linha branca nacional. Observa-se que entre os quatro maiores houve significativo aumento da concentração em relação ao ano de 2000, subindo de cerca de 46% para aproximadamente 65% do total de faturamento do setor e, somando-se os faturamentos dos oito primeiros, observou-se elevação na concentração de cerca de 60% no ano 2000 para cerca de 77% no ano de 2013. Ponto Frio e Casas Bahia foram incorporados pelo Grupo Pão de Açúcar e, portanto, não mais figuram individualizados no ranking.

Tabela 8 Oito maiores varejistas da linha branca atuando no Brasil, por faturamento, 2013.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	Receita Líquida (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR 80 EMPRESAS
1	Lojas Americanas	Rio de Janeiro	15.455.800.000	26,6
2	Magazine Luiza	São Paulo	9.692.400.000	16,7
3	Máquina de Vendas	São Paulo	9.150.000.000	15,8
4	Lojas Cem	São Paulo	3.425.100.000	5,9
5	Fast Shop	São Paulo	2.900.000.000	5,0
6	Lojas Colombo	Rio Grande do Sul	1.550.000.000	2,7
7	Casa e Video	Rio de Janeiro	1.400.000.000	2,4
8	Eletozema		1.400.000.000	2,4
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			37.723.300.000	65,03
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			44.973.300.000	77,53
** TOTAL FATURAMENTO PAC IBGE			58.006.934.000	100,00

Fonte: IBEVAR e IBGE, elaborado pelo autor.

É necessário observar que diferentemente do setor supermercadista que conta com associação nacional e associações estaduais, que disponibilizam dados em séries históricas, no setor de linha branca as informações estão dispersas, em muitos casos não foi possível separar o faturamento nacional do estadual. Portanto, não foi possível no presente trabalho organizar informações específicas para o estado do Rio Grande do Sul sobre o faturamento das principais empresas atuando no comércio de linha branca.

No segmento supermercadista gaúcho a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) disponibiliza *ranking* anual com o faturamento das empresas associadas. A partir do mesmo, observa-se que no ano de 2013, as quatro companhias de maior faturamento bruto concentraram 56,2% sobre o total do *ranking* e as oito maiores concentram 64,1 %. Tratando-se de um oligopólio em concentrações similares a escala nacional para o mesmo ano. A tabela 9 mostra os agentes hegemônicos no estado e seus faturamentos.

Tabela 9 Oito maiores supermercadistas atuando no Rio Grande do Sul, por faturamento, 2013.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2013 (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR 331 EMPRESAS
1	Walmart	Porto Alegre	5.062.187.000	28,16
2	Zaffari Com. e Ind.	Porto Alegre	3.765.000.000	20,94
3	Unidasul Distribuidora de Alimentos	Esteio	877.022.620	4,88
4	PGL Distribuição de Alimentos	Bagé	392.098.057	2,18
5	Importadora e Exportadora de Cereais	Lajeado	377.406.487	2,10
6	Supermercados Guanabaa	Rio Grande	368.500.000	2,05
7	Asun Com. Gêneros Alimentícios LTDA.	Gravatá	368.483.092	2,05
8	Libraga Brandão e Companhia	Santa Maria	318.184.568	1,77
** TOTAL FATURAMENTO 4 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			10.096.307.677	56,15
** TOTAL FATURAMENTO 8 PRIMEIRAS EMPRESAS RANQUEADAS			11.528.881.824	64,12
** TOTAL FATURAMENTO 331 EMPRESAS			17.979.566.428	100,00

Fonte: Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), 2013. Elaborado pelo Autor

Os níveis de concentração do varejo supermercadista gaúcho reduziram desde os anos dois mil até o ano dois mil e treze, com um processo de desconcentração e maior pulverização de empresas. Houve oscilações, preservando-se estrutura oligopólica, com concentrações próximas a 80% nos anos 2000 e caindo para cerca de 60% é possível observar na tabela 10.

Tabela 10 Evolução da concentração de capitais em porcentagem no setor supermercadista gaúcho, durante os anos 2000 até 2013

ANO	04 primeiras	08 primeiras
2000	79,0	84,4
2001	79,5	84,7
2002	79,1	84,7
2003	61,7	69,1
2004	62,4	69,5
2005	64,0	70,8
2006	65,2	71,5
2007	65,3	71,9
2008	61,1	68,1
2009	62,4	69,3
2010	58,3	65,4
2011	60,1	67,9
2012	58,6	66,0
2013	56,2	64,1

Fonte: Associações Brasileira e Gaúcha de Supermercados (ABRAS e AGAS). Elaborado pelo autor.

2.1 – Fusões e Aquisições (F&A) no Varejo Nacional

As Fusões e Aquisições (F&A) são operações em que empresas são unificadas ou são adquiridas integralmente ou parcialmente. As operações entre empresas podem ser classificadas de três formas: (1), horizontais, celebradas entre empresas do mesmo ramo de atividade, sendo concorrentes em muitos casos; (2), verticais, quando há união entre empresas da mesma cadeia produtiva e (3), conglomerado, quando duas empresas de ramos distintos se unem objetivando diversificar investimentos. De uma forma geral, as F&A são parte da estratégia de crescimento e desenvolvimento das empresas envolvidas, objetivando reduzir custos e alcançar economias de escala. Algumas das principais razões para que ocorram processos de F&A, são: (1), a conquista de uma porta de entrada em novos mercados nos países de origem das empresas ou em países estrangeiros; (2), a diversificação da base produtiva, dos canais de distribuição¹⁴ e (3), a busca de poder para exercer controle sobre determinados segmentos de atividade econômica. Juridicamente, o ato de fusão entre empresas está previsto na lei federal nº 6404/76, artigo. 228 e é definido como uma “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar nova sociedade, que as sucederá em todos os direitos e obrigações”. O ato de aquisição, por sua vez, está previsto no artigo 227 da mesma lei e é definido como uma “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas

¹⁴ O grupo Pão de Açúcar expandiu diversificou seus negócios quando promoveu a fusão entre as redes Casas Bahia e Ponto Frio, líderes no início do século no setor de varejo de linha branca.

por outra, que as sucede em todos os direitos e obrigações”. Na prática empresarial, são hegemônicas as aquisições (FERREIRA & CALLADO, 2015).

As F&A executadas pelos grupos Walmart, Carrefour, GPA, Cencosud, Lojas Americanas, Ricardo Eletro, Magazine Luiza a serem analisadas no presente item, são exemplos do processo que acarretou na concentração de capitais exercida por grandes grupos nacionais e internacionais. Analisando as ações dos grupos dominantes, foi observado que as F&A são parte da estratégia de expansão das redes varejistas para novos estados e regiões brasileiras. Além disso, na corrida pelo controle de mercado, o grupo que adquirir melhores redes alcançará vantagens competitivas. Uma das principais vantagens é o ganho de escala e o consequente aumento de poder de barganha juntamente aos fornecedores. Os grupos que executaram uma estratégia mais ousada e um planejamento adequado obtiveram melhores ganhos de escala e eficiência. Outros grupos tiveram muitas dificuldades para gerir as lojas adquiridas. Constata-se, ainda, que o acompanhamento das ações da concorrência é essencial ao varejista que ao sentir-se ameaçado, pode investir na aquisição de rivais. No cenário brasileiro, passados os primeiros quinze anos do século corrente, verifica-se que praticamente todas as redes brasileiras que os grandes grupos varejistas julgavam de tamanho relevante, foram adquiridas, (Bompreço, Sonae, Prezunic, Sendas e Atacadão), restando as redes Zaffari (gaúcho), o Angeloni (catarinense), e o Makro ¹⁵.

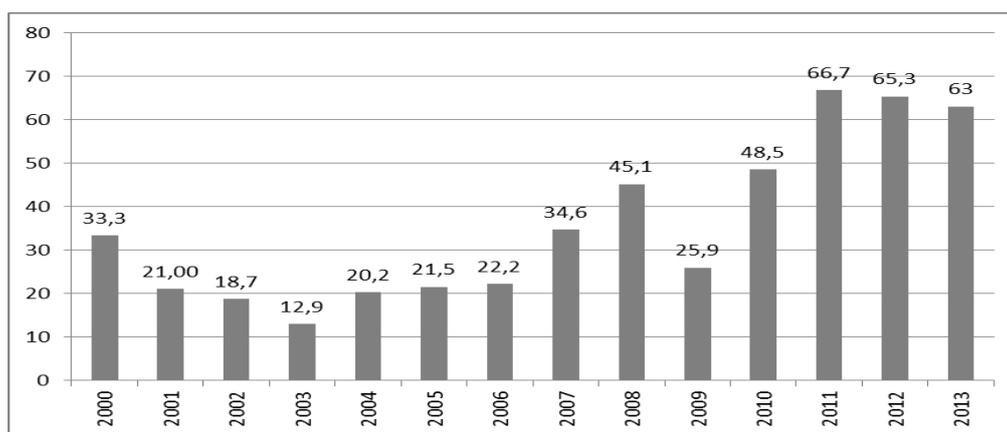
Os processos de aquisições e fusões compõem a lógica de expansão territorial e de controle de mercado. As fusões podem ocorrer entre dois grandes grupos que desejam controlar determinado setor ou, ainda, entre um grande grupo, que se aproveita para absorver pequenas e médias empresas incapazes de resistir às crises cíclicas do capitalismo. Essas empresas veem-se forçadas a vender parte de suas ações ou, até mesmo, são absorvidas. Ambas as estratégias levam à redução da concorrência e ao aumento do poder de negociação com fornecedores.

No Brasil, as F&A seguiram uma tendência de aumento no número de operações entre os anos dois mil e dois mil e treze. Segundo Ferrera & Callado (2015) o período pode ser dividido em três momentos: (1) os cinco primeiros anos (2000-2005), quando a média de F&A foi de 280 por ano; (2) os quatro anos seguintes (2006-2009), com média de 572 transações e (3) nos cinco anos finais (2010-2014), quando houve aceleração nos processos de F&A, totalizando uma média de 794 transações.

¹⁵ <http://exame.abril.com.br/negocios/venda-do-gbarbosa-agita-varejo-m0137865/>

Conforme o exposto no item 2 da presente dissertação, os grupos dominantes que atuam no varejo nacional são majoritariamente estrangeiros. Observa-se que a forma de entrada dos mesmos no país está diretamente relacionada ao ritmo crescente de Investimentos Externos Diretos (IED) por meio de F&A. A média de IED, do período, foi de cerca de 36 bilhões de dólares, com máximas de cerca de 66 bilhões nos três últimos anos. O gráfico 5 mostra a evolução dos IED entre os anos dois mil e dois mil e treze.

Gráfico 5 Investimentos estrangeiros diretos em bilhões de dólares, realizados no Brasil entre os anos 2000 e 2013.



Fonte: FERRERA & CALLADO (2015) e Banco Central do Brasil (2017), adaptado pelo autor.

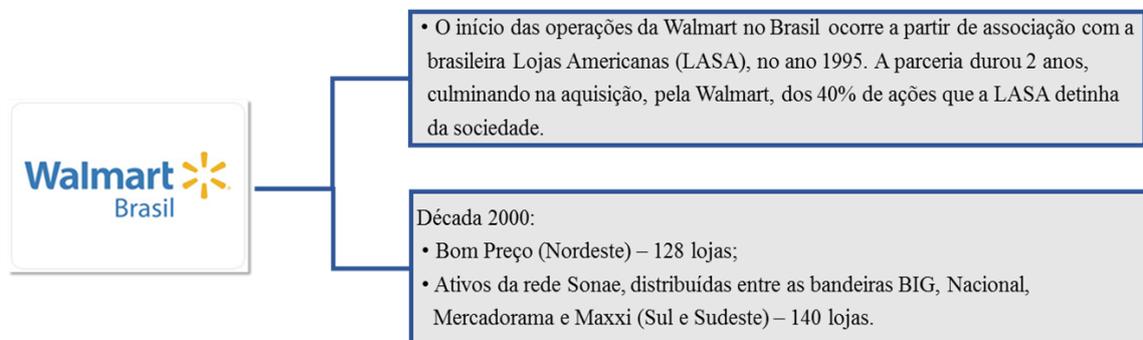
Nas duas últimas décadas, assim como na economia brasileira em geral, os IED através de F&A, estiveram presentes no varejo nacional. Grandes redes internacionais aceleraram a estratégia de expansão com destino ao Brasil. Observa-se que, até o ano de 1995, apenas uma grande rede internacional atuava no país, o grupo francês Carrefour. Durante as duas décadas seguintes, entraram por meio F&A, mais três grupos, o francês Casino, o estadunidense Walmart e o Chileno Cencosud. A respeito do crescimento de uniões interempresariais COE et al. (2007) alertam sobre uma crescente concentração de poder e influência nas mãos de extensas redes de corporações transnacionais. No presente item serão apresentados exemplos de uniões interempresariais que resultaram nos níveis de concentração expostos no item 2 do trabalho.

Os grupos com maior faturamento e número de lojas, atuando no varejo brasileiro no ano de 2013, são o GPA, o Carrefour e a Walmart, seguidos das Lojas Americanas, Cencosud, Magazine Luiza (linha branca) e Máquina de Vendas. Os referidos grupos adotaram, durante os treze primeiros anos do século XXI, estratégias de fusões e aquisições para alcançarem o topo do *ranking* nacional varejista.

(a) Walmart (estadunidense):

A Walmart associou-se ao grupo brasileiro Lojas Americanas em meados da década de 1990. A operação serviu como porta de entrada para o grupo estrangeiro no Brasil e de aprendizado para a LASA que adquiriu *know-how* sobre centros de distribuição, logística e gestão, conquistando, assim, melhorias operacionais e financeiras (MINADEO E CAMARGOS, 2009). Durante o período de 1995-2005, a Walmart realizou abertura de lojas próprias, atingindo 24 lojas no estado de São Paulo. A partir do ano do ano de 2005, iniciou a aquisições de redes supermercadistas atuantes no Brasil. O gráfico 6 mostra as principais aquisições da varejista estadunidense.

Gráfico 6 Fusões e Aquisições do Grupo Walmart no Brasil



Fonte: <https://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/>

A compra da rede Bom Preço contribuiu para a elevação do faturamento anual da Walmart no Brasil de 1,7 bilhão de reais para 5 bilhões¹⁶. A rede Bom Preço originalmente pertencia ao grupo holandês *Royal Ahold* que devido a dificuldades de controle do grupo teve que se desfazer de inúmeros ativos em escala internacional. Com a aquisição, a Walmart conseguiu penetrar no nordeste brasileiro, poupando anos que gastaria para tecer a rede de varejo alcançada (MINADEO E CAMARGOS, 2009).

Além da rede Bom Preço, a Royal Ahold ainda desejava vender as lojas da rede G. Barbosa que detinham quarenta e seis supermercados na região nordeste. A Walmart pretendia adquirir as duas redes pertencentes à holandesa, mas retirou-se das negociações, pois caso as comprasse, o CADE forçaria a venda de algumas lojas na região para evitar excessiva concentração de capitais¹⁷. A saída encontrada pela Royal Ahold foi a venda da rede G.Barbosa, em 2005, ao fundo de private-equity estadunidense Acon¹⁸. Até o ano de

¹⁶ <http://exame.abril.com.br/negocios/wal-mart-anuncia-compra-do-bompreco-por-us-300-milhoes-m0064362/>

¹⁷ <http://exame.abril.com.br/negocios/maior-varejista-chileno-compra-gbarbosa-m0142780/>

¹⁸ http://www.nenoticias.com.br/70195_g-barbosa-e-vendida-a-fundo-dos-eua.html

2005 os supermercados G.Barbosa eram um dos últimos ativos do varejo nacional com potencial para atrair grandes grupos.

O grupo português Sonae se desfez de seus ativos no Brasil, pois estava com dificuldades de gerir inúmeras aquisições realizadas. Considera-se que a compra das subsidiárias dos grupos europeus demonstre o objetivo da estadunidense de competir com os outros dois líderes varejistas atuando no Brasil o GPA e o Carrefour.

A incorporação da bandeira Maxxi Atacado permitiu ao grupo Walmart o ingresso no formato atacarejo, similar ao Atacadão da rede Carrefour. O Mercadorama estabelecia vendas pela internet. Pode-se dizer que essa prática viabilizou o ingresso da Walmart no e-commerce brasileiro. Observa-se, ainda, que no ano de 2006, a Walmart abriu 14 lojas, o que significa que atuou mesclando crescimento orgânico (construção de lojas próprias) com aquisições.

O crescimento conquistado pela Walmart não foi acompanhado de apropriada gestão, exemplo disso é a falta de integração entre os sistemas de informação das bandeiras Bompreço e Sonae, o que acarretou em perdas de eficiência (MINADEO E CAMARGOS, 2009). As dificuldades encontradas em atingir as margens de lucro desejadas levaram a Walmart ao fechamento de sessenta lojas no Brasil no ano de 2015. O fechamento das lojas faz parte de uma revisão do planejamento das lojas em nível global. A companhia estadunidense fechou cerca de 260 lojas no mundo, dessas, 115 nos Estados Unidos da América¹⁹. Constata-se uma fase de ajuste e reavaliação sobre os pontos comerciais verdadeiramente rentáveis ao grupo que operava com 11,6 mil unidades no mundo. Apesar dos desinvestimentos, a estadunidense não tem planos de deixar o Brasil. Aparentemente, concretizou um realinhamento estratégico, visto que no ano de 2016 anunciou investimentos de um bilhão de reais para aplicar nas lojas brasileiras e projeta transformar as bandeiras BIG e Hiper Bompreço em Walmart²⁰.

(b) Carrefour (francês):

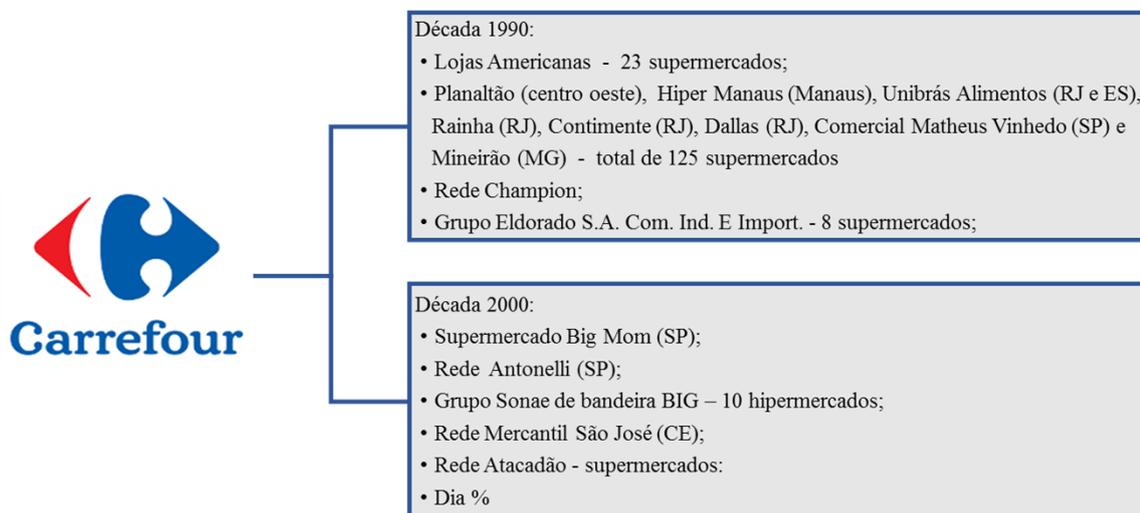
O Carrefour cresceu e consolidou-se no Brasil com a criação de uma rede de hipermercados próprios. Liderou o setor supermercadista nacional no início da década de 1990 com uma estratégia de crescimento orgânico. Operou predominantemente com lojas no formato de hipermercados.

¹⁹<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,walmart-anuncia-o-fechamento-de-269-lojas-no-mundo,10000007185>

²⁰ <http://exame.abril.com.br/negocios/walmart-investe-r-1-bilhao-para-reformular-lojas-no-brasil/>

Ao final da década de 1990, decide expandir suas operações para o formato de supermercado de bairro, dando início à aquisição de lojas menores de vizinhança e alguns hipermercados. As fusões e aquisições do grupo Carrefour estão apresentadas no gráfico 7.

Gráfico 7 Fusões e Aquisições do Grupo Carrefour no Brasil.



Fonte: <https://www.carrefour.com.br/institucional>

As aquisições realizadas fora da capital paulista ocorrem, em parte, devido ao domínio da capital paulista pelo GPA. Segundo Parente & Barki (2014), o Pão de Açúcar praticamente fechou todos os espaços para a concorrência explorar o formato de supermercados no município de São Paulo.

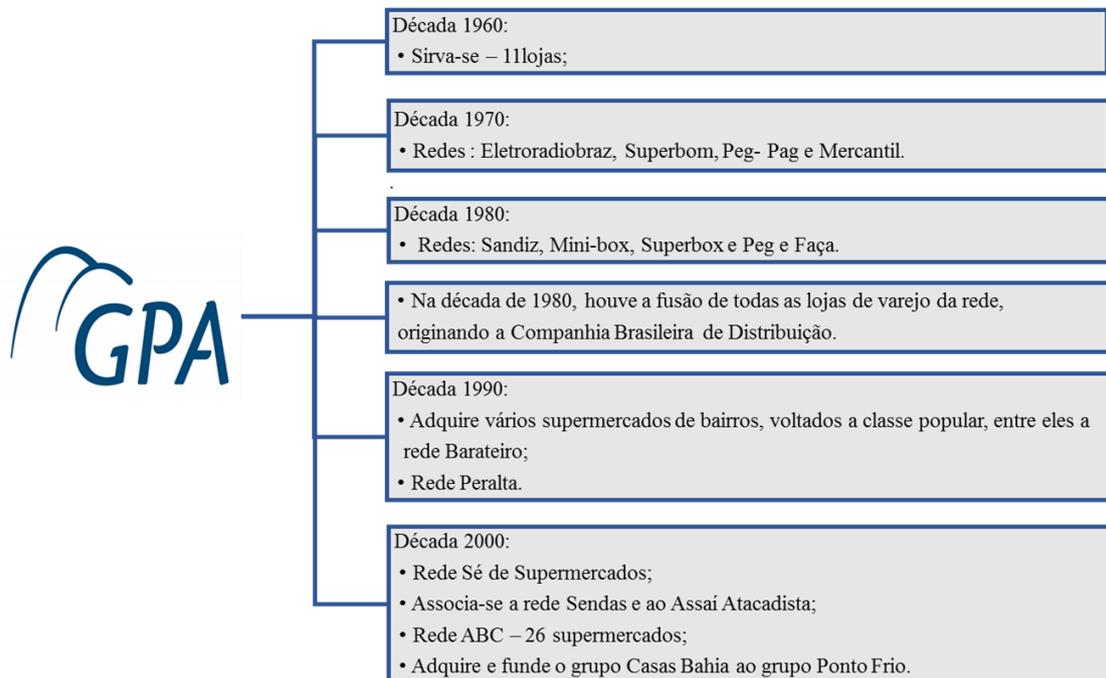
A quantidade de aquisições operadas trouxe dificuldades de gestão ao Carrefour. O resultado foi a redução no faturamento bruto do grupo no Brasil em 200 milhões de reais entre os anos 2000 (9,5 bilhões) e 2001 (9,3 bilhões). A redução do faturamento repercutiu na venda e fechamento de lojas. Entre os anos 2004 e 2005 o Carrefour vendeu quatro lojas ao grupo Prezunic e um hipermercado no estado do Rio de Janeiro. Ainda encerrou as atividades de treze lojas Champion, também no Rio de Janeiro. Entre os anos 2005 cinco e 2006, o grupo francês fechou 60 supermercados que incluíam lojas das redes Bom Preço e Sonae (MINADEO & CAMARGOS, 2009).

A aquisição da rede Atacadão pelo Carrefour, por um lado, propiciou um retorno ao formato de hipermercado, expertise do grupo francês, o que gerou bons resultados em vendas. Por outro lado, uma das possíveis motivações para a aquisição pode ser uma estratégia defensiva, pois a rede Atacadão estava à venda e poderia ser adquirida por algum rival (Walmart, Pão de Açúcar).

(c) Grupo Pão de Açúcar (francês)

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), detentora do Grupo Pão de Açúcar (GPA) é de origem brasileira e durante a primeira década do século XXI passa a ser controlada pelo grupo francês Casino. O grupo atua principalmente no ramo supermercadista e está presente nos ramos de móveis e eletrodomésticos, através da *holding* Via Varejo. Ainda, atua no e-commerce. O gráfico 8 mostra as fusões e aquisições do CBD no Brasil.

Gráfico 8: Fusões e Aquisições do Grupo GPA no Brasil.



Fonte: ABRAS (2014) e <http://www.gpabr.com/pt/>

A divisão Via Varejo foi fundada em 2010 com a fusão do Ponto Frio com as Casas Bahia. O foco da via Varejo é a venda de itens de grande valor agregado, como smartphones, geladeiras e fogões para as classes de renda mais baixas e, para tanto, utiliza-se de crediário próprio e ofertas de vendas parceladas. Com a incorporação das Casas Bahia e Ponto Frio, o faturamento bruto do CBD elevou-se de 26 bilhões de reais para 64 bilhões. A companhia busca atingir a liderança no varejo supermercadista e nos canais virtuais na venda de eletroeletrônicos. Para atingir seus objetivos investe em tecnologia e novos meios de comunicação com o consumidor (ABRAS, 2014).

A incorporação das Casas Bahia e Ponto Frio gerou a maior varejista atuando no Brasil, centralizou, sob uma administração duas das maiores redes do varejo de linha branca e uma das maiores redes do ramo de supermercados. O porte da fusão levou o CADE a aprovar a operação com restrições. Após as análises do conselho administrativo do órgão antitruste,

foram exigidos desinvestimentos em acordo firmado sobre um Termo de Compromisso de Desempenho (TCD). A Via Varejo teria de vender 74 pontos comerciais em 54 municípios. Cerca de metade deles, localizados no Estado de São Paulo, 15 no Rio de Janeiro, seis em Minas Gerais, cinco no Distrito Federal, um em Goiás, um no Espírito Santo e um no Mato Grosso. Segundo o conselheiro relator, Marcos Paulo Veríssimo, a decisão pelo desinvestimento por parte da Via Varejo foi unânime, pois com a união das Casas Bahia e Ponto Frio, haveria controle de mais de 60% de parcela de mercado nos municípios envolvidos, sendo considerada elevada a probabilidade de abuso de poder econômico, tanto com fornecedores regionais como frente aos consumidores e concorrentes do mesmo segmento.

A fusão transcorreu em duas operações notificadas ao Cade no ano de 2009. A primeira foi aprovada sem restrições e resultou no ato de concentração número 08012.004857/2009-18, disponível para download no endereço virtual do Cade²¹. Trata da aquisição, pelo GPA de 70,24% da Globex Utilidades S.A, empresa do Grupo Globex, que atua sob a marca Ponto Frio, seguida de oferta pública obrigatória para a aquisição das ações detidas pelos seus acionistas minoritários. A segunda operação resultou no ato de concentração número 08012.010473/2009-34, referente à associação entre Grupo CBD e Casas Bahia para a integração de seus negócios no setor de varejo de bens duráveis ²². Foi o tamanho alcançado pelo grupo nessa operação que levou o conselho administrativo do CADE a exigir os desinvestimentos nos cinquenta e quatro municípios.

A união entre os segmentos supermercadistas e de linha branca apresenta sinais de dissolução no ano de 2016. Segundo a revista Exame, o CBD contratou o banco Santander para estudar alternativas para a empresa, pois o grupo deseja priorizar na principal sua atividade, o ramo supermercadista ²³. A controladora francesa relata que a fusão que gerou a *holding* Via Varejo unindo Ponto Frio e Casas Bahia foi uma estratégia traçada por Abílio Diniz enquanto ainda era parte do grupo.

Abílio Diniz foi além da união entre Casas Bahia e Ponto Frio. Entre os anos de 2011 e 2012, o então presidente, acionista e herdeiro dos fundadores do Pão de Açúcar, tentou fusão com o Carrefour. Na ocasião, indicados a uma vaga no tribunal do CADE se

²¹ http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0qfy4BTnTQGB-1fZe5x7Wj6r2vu0QgJ-7sZpeP5CUmMdpHcinIUpgn_vK7uC88dkumtGfg,,

²² http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0qfy4BTnTQGB-1fZe5x7Wj6r2vtAwRfPLVCZnZZAZJrf4Q_-sFobm83BHeBNOVI7d6t5lg,,

²³<http://exame.abril.com.br/negocios/pao-de-acucar-e-sendas-criam-empresa-de-3-5-bilhoes-de-reais-m0060296/>

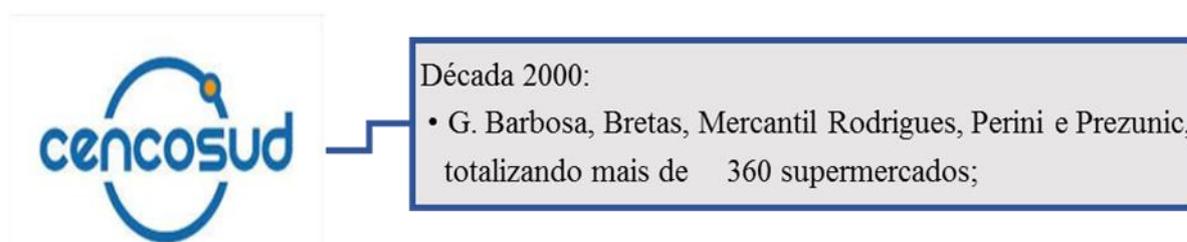
pronunciaram em entrevista à revista *Época Negócios* ²⁴. Afirmaram que a união entre as redes supermercadistas apenas seria aprovada com restrições consistentes e lembraram o caso de restrições aplicadas pelo órgão para aprovar a fusão entre Sadia e Perdigão, que precisou vender ativos. Na mesma reportagem, o então superintendente-geral do CADE, Eduardo Frade Rodrigues, considera potenciais impactos sobre consumidores e fornecedores, oriundos da possível concentração. A fusão não ocorreu devido à contrariedade do Grupo Casino, detentor da maior parte das ações da CBD.

A CBD controla uma variedade de segmentos do setor de serviços, o mais conhecido é o Grupo Pão de Açúcar, líder em faturamento no varejo nacional desde o início do século corrente, de acordo com associações e institutos varejistas (ABRAS, IBEVAR, SBVC, Gazeta Mercantil).

(d) Cencosud (chileno):

O supermercadista Cencosud ingressou no Brasil no ano de dois mil e sete e nos três primeiros anos de atuação no país. Durante os três primeiros anos de operações no país, o grupo chileno investiu cerca de três bilhões de reais para comprar as redes varejistas brasileiras, conforme mostra o gráfico 9 e atingiu faturamento anual de nove bilhões de reais, assumindo a quarta posição no *ranking* brasileiro de supermercados (ABRAS,2011).

Gráfico 9 Aquisições do Grupo Cencosud no Brasil.



Fonte: ABRAS, 2011 e <http://www.gbarbosa.com.br/institucional/grupo-cencosud>

O crescimento do grupo chileno no Brasil enfrenta dificuldades. Segundo a revista *Exame*, a entrada no Brasil pode ser considerada tardia, pois os grupos rivais haviam adquirido as melhores redes, restando ao grupo chileno poucas opções ²⁵. As aquisições realizadas estavam dispersas em regiões distintas, o que acarretou em dificuldades operacionais, de logística e gestão. Além disso, os formatos adquiridos não apresentam uma conexão clara. A Cencosud atua em municípios de baixa renda como, Cipó na Bahia e,

²⁴ <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/06/fusao-carrefour-pao-de-acucar-teria-pesada-s-restricoes-avaliam-indicados-ao-cade.html>

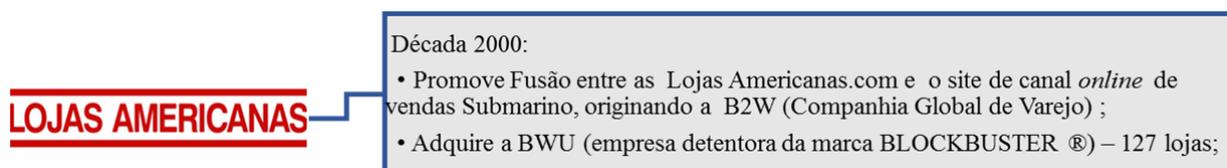
²⁵ <http://exame.abril.com.br/revista-exame/nao-passou-de-um-susto/>

também, em pontos considerados de público com renda de média a alta, como o shopping Riomar em Recife. Outro exemplo da desconexão entre as lojas é a variedade de tamanhos e modelos. Ainda na reportagem de Exame, colheram-se entrevistas de fornecedores, executivos e ex-funcionários da Cencosud no Brasil, que constataram uma dificuldade na integração das lojas. Foi apontado pelos entrevistados que as decisões da Cencosud eram submetidas à matriz que não oferecia respostas na agilidade necessária, resultando em um crônico problema de abastecimento. Nas bandeiras Bretas e G. Barbosa, houve falta de cerca de 30% de reabastecimento nas gôndolas. A aquisição mais problemática que a Cencosud fez foi o grupo mineiro Bretas, comprado por 1,3 bilhão de reais. Alguns grupos rivais de grandes varejistas ensaiaram a aquisição do Bretas, mas não concretizaram a transação devido ao receio do acúmulo de passivos trabalhistas e a forma de administração da rede, considerada complexa e descentralizada.

(e) Lojas Americanas (brasileiro):

O grupo LASA está entre os mais antigos varejistas de grande porte atuando no Brasil, tendo sido criado em 1929 em Niterói no Rio de Janeiro. Conforme já descrito neste item, no início da década de 1990, o grupo firmou parceria com a supermercadista Walmart e desfez a união ainda na mesma década. A cisão ocorre, pois os dirigentes da LASA resolveram priorizar os recursos organizacionais e financeiros no foco de mercado da companhia. No ano dois mil vendem 33% das ações por quarenta milhões de dólares. As fusões e aquisições da LASA podem ser observadas no gráfico 10.

Gráfico 10 Fusões e Aquisições do Grupo Lojas Americanas.



Fonte: <https://ri.lasa.com.br/a-empresa/linha-do-tempo>

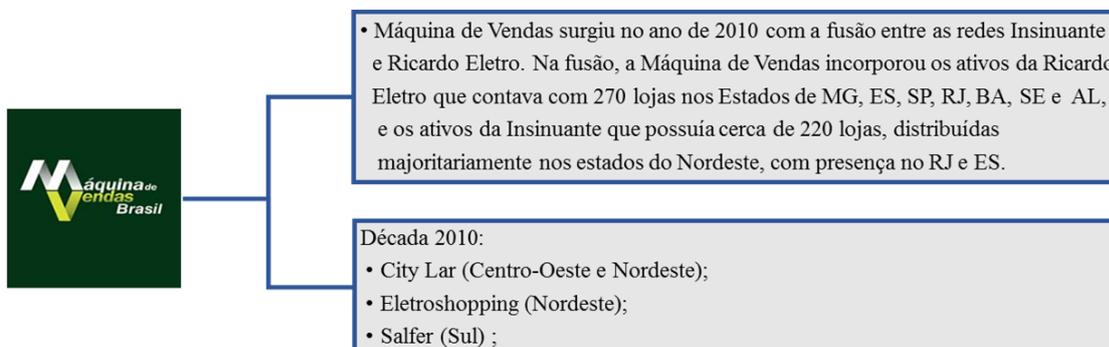
Segundo o *ranking* IBEVAR, no ano de 2013, o grupo LASA foi o quarto maior varejista e o primeiro no ramo de eletroeletrônicos. O grupo LASA investiu massivamente em crescimento orgânico, totalizando cerca de mil e trezentas lojas distribuídas em todo o país e quatro centros de distribuição, localizados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Uberlândia.

(f) Máquina de Vendas (brasileiro)

O grupo Máquina de Vendas, surgiu no ano de 2010 com a fusão entre as redes Insinuante e Ricardo Eletro. Os dois grupos varejistas comercializam eletroeletrônicos em

suas lojas físicas e no comércio virtual. Uma das principais razões apresentadas ao CADE para justificar a fusão, é o desejo ou necessidade de ganhar competitividade e escala frente ao segmento supermercadista que também atua na venda de eletrodomésticos e eletrônicos ²⁶. O gráfico 11 mostra as fusões e aquisições do grupo Máquina de Vendas

Gráfico 11 Fusões e aquisições do grupo Máquina de Vendas.



Fonte: CADE e http://ri.maquinadevendas.com.br/#historico_perfil

A aquisição da Eletroshop pela Ricardo Eletro foi analisada pelo CADE, que avaliou os potenciais riscos de concentração de capitais. A adquirente comprou 51% das ações da adquirida. A compra foi autorizada sem restrições pelo tribunal do CADE. O caso foi analisado no ato de concentração nº 08012.008449/2011-50 e o conselheiro relator Alessandro Octaviani considerou que a transação não apresentava riscos concorrenciais²⁷. Apesar de a Máquina de Vendas e o Eletro Shopping atuarem no mesmo formato de loja em vinte e oito municípios nos estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, o CADE considerou que as redes são complementares, ou seja, no nível municipal, há pouquíssima sobreposição horizontal entre suas atividades/lojas, pois de um total de 123 municípios, na região Nordeste, há sobreposição em apenas 30. Segundo Octaviani, existem grupos nacionais e regionais com musculatura para oferecer concorrência a Máquina de Vendas ²⁸.

Ricardo Nunes, fundador da Ricardo Eletro, em entrevista a 113ª edição da revista Eletrolar, afirma que a Ricardo Eletro somou com conhecimento comercial, a Insinuante agregou com um processo interno muito bem estruturado e a EletroShopping contribui para a elevação da eficiência no controle de custos.

²⁶ http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/documento_consulta_externa.php?371YzY kDaJ2T9I1BF1-DOQkaxLSkbOa7VjzlxrIO5Z6IRVpuPlb29B6F FfsRDwWXSCb4d pU6Nn5-akOgKM9om

²⁷ http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0q fy4BTnTQGB-1fZe5x7Wj6r2vtF4vQkq8vZL0f8DpWEsX64bpe4uYDcGL eijhwhwdUdHw

²⁸ <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-autoriza-aquisicao-do-eletro-shopping-pela-maquina-de-vendas>

(g) Magazine Luiza (brasileiro)

O grupo Magazine Luiza, do ramo de eletroeletrônicos foi criado no final da década de 1960 e na década seguinte à criação, investe em um espaço de vendas de cinco mil metros quadrados, em uma estratégia para ampliar clientela e cria seu primeiro Centro de distribuição, em Ribeirão Preto, objetivando conquistar ganhos de eficiência. Desde a sua criação, o grupo Magazine Luiza realizou aquisições de redes nacionais em diversos estados brasileiros e ainda tentou a aquisição do grupo Ponto Frio.

Segundo Exame, a compra do Ponto Frio não se concretizou, pois Luiza Helena Trajano, CEO do grupo varejista buscou os caminhos formais enquanto que Abílio Diniz (Grupo Pão de Açúcar) negociou diretamente com Lilly Safra, a controladora da empresa adquirida ²⁹. Luiza Helena Trajano reconhece que deveria valer-se de uma estratégia de negociação mais ousada para conseguir as aquisições e fusões desejadas. Seguindo nessa direção, em sua próxima aquisição, firmada no ano de 2012, negociou diretamente com Silvio Santos pela aquisição das lojas do Baú da Felicidade. Dessa vez deixou para trás o Pão de Açúcar, com a aquisição. O Magazine Luiza passou a somar 732 lojas e uma estimativa de receita anual de R\$ 6,1 bilhões.

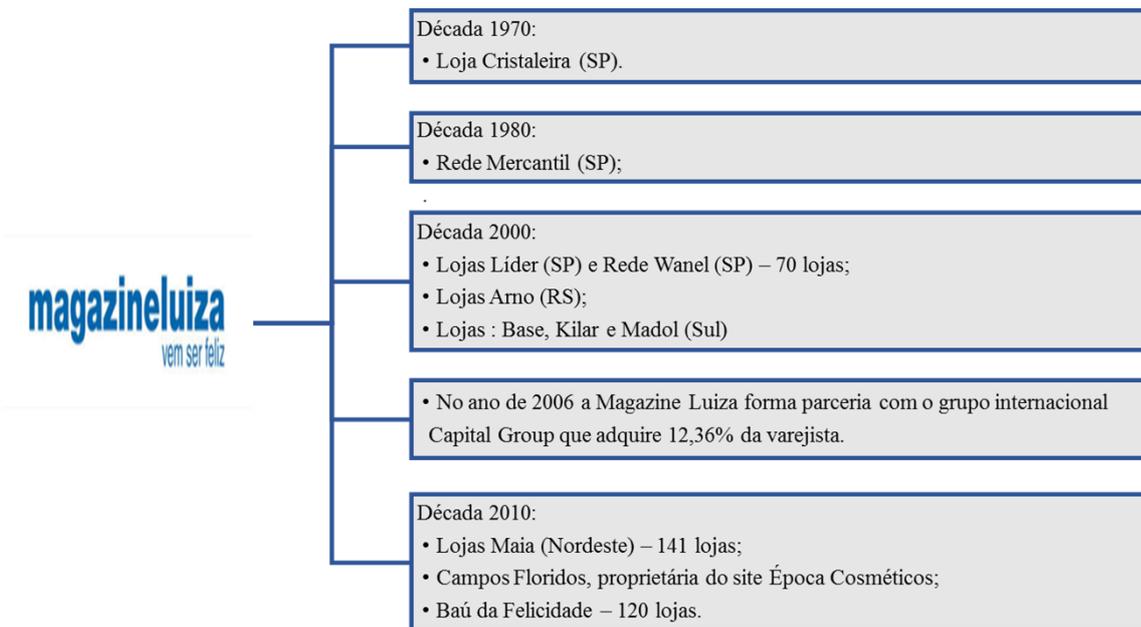
Na década de 1990 o Magazine Luiza implementou mudanças em gestão e se torna a primeira varejista nacional a realizar vendas *online*, um importante marco para o grupo ³⁰. No ano de 2005 cria um sistema de comunicação que visa a integrar funcionários da rede em expansão. O sistema compreende rádio e televisão que são transmitidas para mais de trezentos e cinquenta pontos, entre escritórios, centros de distribuições e lojas, integrando a todos da rede. A estratégia mostra a preocupação em integrar a rede, que cresce com as aquisições celebradas. Nesse ponto a Magazine Luiza desenvolve estratégia mais eficiente que as rivais supermercadistas que enfrentam problemas para integrar suas redes.

O quadro 12 mostra as fusões e aquisições do grupo Magazine Luiza.

²⁹ <http://exame.abril.com.br/negocios/os-desafios-do-magazine-luiza-apos-o-ipo/>

³⁰ <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza>

Gráfico 12 Aquisições do Grupo Magazine Luiza.



Fonte: <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza>

h) Exemplos da tendência nacional de F&A no estado do Rio Grande do Sul:

Até o final da década de 1990, o grupo português Sonae adquiriu os supermercados Real, os Hipermercados Big, o Extra Econômico e o Nacional. As aquisições elevaram o grupo português a líder do setor de supermercados no RS, seguido do grupo Zaffari e da Comercial Unidas de Cereais. A disputa pela liderança do segmento supermercadista gaúcho apenas iniciava-se. No início da década de 2000, o grupo supermercadista Comercial Rissul se funde com a rede Comercial Unidas de Cereais, formando a Unidasul. A fusão conferiu a quarta posição no *ranking* gaúcho de supermercados, segundo a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS). O grupo Walmart passou a ser o primeiro no *ranking* estadual com a compra dos ativos da rede portuguesa Sonae em 2005 e ocupa liderança no setor supermercadista gaúcho até o ano de 2016 segundo a AGAS. Em 2009, a Peruzzo Supermercados incorporou a divisão de autosserviço da Cooperativa Agropecuária Alegrete (Caal). Após a união, passa a se chamar PGL distribuição de alimentos. No ano de 2010, figura na quinta posição no *ranking* estadual, com faturamento bruto de 260 de reais. Em 2013, o grupo Walmart, possuía 118 lojas no RS, sob diversas bandeiras, como BIG e Nacional. No mesmo ano, faturou 4,8 bilhões de reais e empregou mais de dezessete mil trabalhadores no estado.

Após concretizarem as fusões e aquisições descritos no presente item, os grandes grupos varejistas conseguem impor as estratégias que serão analisadas na seguinte parte (III).

Parte III – Estratégias varejistas e transformações na estrutura de cargos e salários.

3.1 - Estratégias operadas pelos grandes grupos varejistas

Nos dois últimos itens (2 e 2.1), foram realizadas análises sobre o processo de oligopolização e as fusões e aquisições no varejo supermercadista e de linha branca, através de revisão conceitual, consulta a bases de dados, reportagens de revistas e jornais especializados e de exemplos concretos. No presente item, são analisadas estratégias e transformações varejistas adotadas pelos grandes grupos, capazes de realizar massivos investimentos para atingir seus objetivos. O texto tem como base publicações dos professores Juracy Parente e Edgard Barki. Parente é docente na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), fundador do Centro de Excelência em Varejo (GVcev), ainda foi executivo do Grupo Pão de Açúcar por quinze anos e o professor Edgard é doutor em administração de empresas pela EAESP/FGV. Parente publicou no ano 2000 a primeira edição do livro Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia e no ano de 2014, Parente e Barki produzem a segunda edição, revisada e atualizada. As publicações abrangem todo o período de análise proposto para esta dissertação e, portanto, são essenciais ao acompanhamento das estratégias varejistas. O item está organizado em nove partes: (3.1) estratégias operadas pelos grandes grupos varejistas (3.2) planejamento estratégico; (3.3) comércio virtual e inovações tecnológicas; (3.4) análise da concorrência; (3.5) formas de expansão, (3.6) criação e desaparecimento de formatos, (3.7) negociação entre varejistas e fornecedores, (3.8) formas de crediário e (3.9) instituições varejistas

3.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste no estudo para determinação de objetivos em longo prazo e a definição de diretrizes estratégicas para atingir os objetivos traçados. Na tentativa de abarcar todas as dimensões possíveis que interfiram nos objetivos dos varejistas, um amplo conjunto de variáveis deve ser analisado. Sem esgotar as possíveis variáveis, elencam-se as ações da concorrência, os aspectos jurídicos, a logística, o comportamento dos clientes, a gestão da força de trabalho, a conjuntura política e econômica (evolução da distribuição de renda, níveis de desemprego, índices de inflação, taxas de juro, grau de otimismo ou pessimismo da população), demografia, inovação tecnológica. Através de um adequado planejamento os varejistas conseguem crescer ou ao menos manter uma vantagem competitiva

que seja dificilmente reproduzida/copiada pelos concorrentes e que possa ser mantida em longo prazo.

A operacionalização do planejamento estratégico é realizada em um, dois, três ou mais níveis. Os grupos dominantes, como por exemplo, Carrefour e Pão de Açúcar, operam em elevado número de unidades de negócio e níveis de planejamento estratégico. Basicamente três tipos de planejamento estratégico são praticados pelas empresas: (1), o corporativo, de responsabilidade do presidente do conselho da empresa e da presidência. Nesse caso, a mais alta hierarquia do grupo desenvolve um plano completo para cada unidade de negócios da empresa, definindo papéis e objetivos. O GPA, por exemplo, opera em múltiplos formatos como os supermercados Pão de Açúcar, hipermercados Extra, e-commerce, Casas Bahia e Ponto Frio; (2), o divisional consiste no planejamento com atenção individual para cada uma das unidades de negócios da empresa e (3), o de níveis mais desagregados, pode-se dizer um planejamento das atividades internas, como por exemplo, frente de caixa, abastecimento e reposição.

Na área comercial, o planejamento subdivide-se por categorias de produtos, ou seja, vestuário, eletroeletrônicos, alimentos, bebidas, autopeças, ferramentas, produtos de limpeza. Cada uma das categorias citadas requer planejamento específico, que envolve um distinto relacionamento com canais de *marketing*, fornecedores e até mesmo no tratamento com clientes. Observa-se que em determinadas categorias como, por exemplo, alimentos e cosméticos, os varejistas cedem espaço aos fornecedores para degustações e apresentação de produtos.

Parente & Barki (2014) consideram essencial ao planejamento estratégico, um grupo de trabalhadores que formam o “capital intelectual” da empresa. Estes são responsáveis pelo processo de aprendizado e melhoria contínua, podendo-se dizer, o núcleo duro da empresa, valioso em um contexto de *turnover* elevado ³¹. O setor varejista investe na capacitação de gestores, como por exemplo, no caso da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), envolvida na criação da Universidade Corporativa do Varejo e no curso superior em Gestão de Supermercados, o primeiro curso superior para gestores de supermercados reconhecido pelo MEC, no Brasil.

No plano estratégico também são definidos os salários, encargos e benefícios praticados nas empresas. Estes representam aproximadamente metade dos custos operacionais

³¹ *turnover* refere-se a rotatividade nos empregos. Um alto *turnover* significa que a empresa não está conseguindo manter o seu quadro funcional por um período longo (inferior a seis meses) o que pode acarretar em maiores custos de treinamento e indenizatórios.

das empresas varejistas. A composição dos salários é diferente no varejo, há remuneração fixa, variável e bonificações. A remuneração na forma de salários fixos é o caso da maioria dos super e hipermercados e pode ser rastreada através do banco de dados da RAIS, portanto as tabelas de dados apresentadas neste item, referem-se à remuneração fixa. Os salários variáveis são a escolha dos varejistas para os trabalhadores das lojas de eletroeletrônicos, no caso dos supermercados, os salários são fixos. Quanto à forma de remuneração e na gerência sobre a força de trabalho, dentre os grupos analisados, destacou-se o Magazine Luiza, reconhecido pela *Great Place to Work*, instituto que mapeia os ótimos lugares para trabalhar. O Magazine Luiza investe na retenção de trabalhadores e na atração de talentos de outras empresas. Dessa forma consegue acumular conhecimento sobre práticas gerenciais, médias salariais e demais informações estratégicas acerca da concorrência (PARENTE, 2014)

Os varejistas contam com sistemas de inteligência de mercado que coletam dados regularmente e sistematicamente sobre o mercado. As principais fontes de dados externas utilizadas pelos varejistas brasileiros são o IBGE, que dispõem de informações econômico-demográficas, hábitos e padrões de consumo, como a Pesquisas de Orçamento Familiar (POF) e a Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílios (PNAD), as secretarias e instituições das esferas estaduais e municipais, como a Fundação de Economia e Estatística no Rio Grande do Sul. Ainda federações/associações/clube de lojistas e por fim associações de varejistas como as Associações Brasileira e Gaúcha de Supermercado. As associações coletam e divulgam informações que são indicadores de desempenho, permitindo o varejista comparar sua performance com a concorrência. Exemplos de indicadores são as vendas por metro quadrado, vendas por funcionário, faturamento bruto anual. Há empresas especializadas em coletar e vender informações aos varejistas como a ACNielsen, exemplos de informações vendidas são o perfil de compras do consumidor e o posicionamento de mercado de marcas dos concorrentes. Por fim, revistas especializadas e jornais como o Valor Econômico.

Os grupos varejistas de sucesso nos últimos quinze anos, incluíram no plano estratégico empresarial as inovações tecnológicas, contando com o impulso dos avanços no campo da informática. A internet seguramente foi um dos elementos que revolucionou o varejo nas duas últimas décadas.

3.3 Comércio virtual e inovações tecnológicas

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base nos dados do Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), no ano de 2004 o número de usuários de internet no país era

de 20% e em 2014, ultrapassou os 50%. De acordo com o instituto, 95,4 milhões de pessoas ou 54,4% dos brasileiros com idade acima de dez anos acessaram a internet ao menos uma vez ao dia no último trimestre do ano. Atentos a essas transformações os varejistas investiram em sistemas para vendas virtuais, abrangendo o acesso a computadores pessoais, celulares, *tablets* e estão presentes nas mais variadas plataformas (redes sociais, sites corporativos)³².

As vendas pela internet, no país, aumentaram de meio bilhão de reais no início do século corrente para cerca de vinte bilhões até 2012. O crescimento não foi maior devido à falta de infraestrutura (cobertura das redes de internet e sinal das operadoras telefônicas). A defasagem tecnológica é maior em municípios afastados de aglomerações urbanas e regiões metropolitanas e entre os indivíduos de faixas de renda baixas que, por desconhecimento, por insegurança para a entrega dos produtos e pela falta de dinheiro para adquirir os produtos, não recorrem o e-commerce. O distanciamento tecnológico é uma preocupação das administrações públicas, não somente por questões educacionais, de lazer entre outras, mas também para entrar na disputa por investimentos através de vantagens comparativas com outros municípios. Alguns empreendimentos podem deixar de se instalar devido ao referido atraso tecnológico, deixando de gerar empregos nas áreas de desenvolvimento e manutenção de softwares, atendimento ao cliente, planejamento estratégico (PARENTE & BARKI, 2014).

O crescimento das vendas virtuais aumenta também no valor médio por compra (*ticket-médio*) e, para maximizar as vendas, os varejistas investigam as preferências dos consumidores por categorias de produtos e pelas faixas etárias dos compradores. As categorias de produtos mais vendidas no comércio virtual brasileiro são os eletrodomésticas (15%), os produtos de informática (12%), os eletrônicos (8%) e empacotados saúde/beleza e moda com (7%). Quanto às faixas etárias de compradores online, os jovens de 18 a 24 são a menor parcela (11%), a faixa de 25 a 34 anos é de 32%, os adultos de 35 a 49 anos são os principais consumidores (38%) e a faixa de 50 a 64 anos é de 16% (PARENTE E BARKI, 2014). Os varejistas mais preparados tornam-se mais assertivos, logo eficientes e conseguem expansão nas vendas e elevação do lucro. Ressalve-se que apenas grandes grupos conseguem investir em inteligência e pesquisa praticamente diária sobre o perfil dos clientes. Esse diferencial aprofunda o distanciamento entre os grandes grupos e os pequenos e médios. Os dois últimos são os mais vulneráveis a erros de pedidos, desperdícios e consequentemente redução nas margens de lucro.

³²<http://www.valor.com.br/brasil/4513070/mais-da-metade-da-populacao-brasileira-acessa-internet-aponta-ibge>

Os impactos do varejo virtual no mercado podem ser provenientes tanto da criação de novas empresas e como do encolhimento de certos setores como o crescimento e estabilização de grandes empresas. As empresas que tiverem força para competir com os grandes grupos internacionais que já se consolidaram e seguem clamando por mais espaço no segmento varejista brasileiro, ainda devem estar atentas às mudanças e adaptando-se constantemente. As redes Magazine Luiza e Ricardo Eletro, de capital nacional, por exemplo, não desapareceram com o e-commerce. Elas se reestruturaram e passaram a atuar com loja física e virtual e afirmam que em boa parcela das compras virtuais, o cliente visita a loja física anteriormente e deseja conhecer os produtos e serviços oferecidos pela loja.

As redes sociais fazem parte do cotidiano dos brasileiros e são observadas atentamente pelos setores de inteligência do varejo. Um exemplo de estratégia ligada às redes sociais é o lançamento de propagandas em vídeos nos canais virtuais para testar a aceitação de um determinado produto/serviço. Dependendo do número de visualizações do vídeo, traça-se uma estratégia ou outra para o produto/serviço anunciado. Exemplo de investimento no varejo virtual foi o das Lojas Americanas (LASA), que investiu dez milhões de dólares em infraestrutura para *e-commerce*. A internet transformou o varejo, novos canais surgiram e novos grandes varejistas como *Amazon*, *Netshoes* e *Dafiti* se estabeleceram.

O crescimento do acesso à internet no Brasil é acompanhado de outra transformação, a dos objetos técnicos que permitem acesso à internet. No ano de 2015, pesquisas do IBGE apontam que a maioria dos acessos à internet foi realizada pelo telefone celular. Os grandes varejistas, investem, então, no *m-commerce*, (*mobile commerce*) ou comércio por telefone celular. Com o ritmo acelerado de lançamento de novos modelos com interfaces de fácil utilização, a tendência é um progressivo aumento deste canal de vendas.

As redes Magazine Luiza e o Grupo Pão de Açúcar figuram entre as primeiras empresas atuando no Brasil a estabelecer vendas pela internet. Luiza Helena Trajano, sócia majoritário do grupo familiar, dedica seu tempo pessoal ao atendimento dos clientes através das plataformas *online*. A executiva afirma que essa é uma ótima forma de conhecer as demandas e as reclamações que porventura não lhe sejam transmitidas e isso lhe permite reavaliar as estratégias do grupo ³³.

Independentemente do tipo de acesso à internet, é seguro afirmar que o mercado online se tornou praticamente uma obrigação ao varejista de médio e grande porte. No varejo supermercadista, existem lojas virtuais em paredes de metrô, onde o cliente compra utilizando

³³ <https://endeavor.org.br/luiza-helena-trajano/>

o celular e as compras são enviadas para o endereço indicado. O Grupo Pão de Açúcar adotou essa tecnologia no ano de 2012 em São Paulo, no Shopping Cidade Jardim, na capital paulista. O crescimento das vendas virtuais contrasta com o baixo número de trabalhadores qualificados para atuar no setor.

A baixa quantidade de pessoal qualificado leva ao não preenchimento de vagas, fenômeno em descompasso com a identificação por parte dos varejistas de novos cargos nas empresas. Um exemplo é o cargo de gerente de mídia social, inexistente até o ano 2010 e, até o ano 2014, já era considerado um cargo importante em grandes corporações. O cargo de gerente de mídia requer profundos conhecimentos em publicidade no universo digital (*facebook, twitter, youtube*). Está aí uma oportunidade, tanto para as empresas como para os trabalhadores que se especializarem no segmento. A Nova Pontocom, empresa do Grupo Pão de Açúcar que controla as vendas da Extra, Casas Bahia e Ponto Frio na internet, ao falhar em preencher vagas na área de *e-commerce* decidiu investir na formação e capacitação do próprio quadro funcional. A Netshoes, maior loja virtual de esportes e lazer da América do Sul, seguiu o mesmo caminho e investiu em qualificar pessoal (PARENTE & BARKI).

Os grupos dominantes no varejo nacional atuam em diversos canais de vendas (lojas físicas e virtuais, catálogos). Para atuarem nos diferentes canais, desenvolvem complexos planos estratégicos. Este formato de varejo que opera em múltiplos canais é conhecido como varejo multicanal, comumente associado às lojas físicas que contam com vendas *online*. Entretanto, existem mais de dez tipos de canais de vendas, agrupados em quatro grandes segmentos: (1) canais *mobile*, direcionados aos telefones celulares/tablets, (2) canais de multimídia não *mobile*, onde é possível realizar compras em televisões que tenham acesso a internet (*Smart TV*), no rádio, nos computadores, (3) canais *off-line*, aqueles que não dependem de conexão com a internet, como catálogos impressos, venda de porta em porta, quiosques, lojas em ruas e shopping centers e (4) os canais alternativos, como por exemplo painéis eletrônicos expostos nas ruas. Os painéis assemelham-se a gôndolas virtuais e permitem compras através da leitura de QRcodes.

As iniciais QR significam “Quick Response”, em português “resposta rápida”. É um sistema de código de barras que pode ser escaneado e decodificado por aparelhos celulares/tablets. A popularização deste tipo de código forçou a indústria, em sua etapa de embalagens, a incluir o QRcode. A figura 4, apresenta exemplo de QRcode.



Figura 4 QR Code.
Fonte: Google Imagens, 2017

Outra tendência é o *showrooming*, processo em que os clientes obtêm informações sobre determinados produtos nas lojas físicas e os compram em lojas virtuais. A loja física investe em qualificação de vendedores, provas do produto dentre outros serviços e se sente ameaçada com esse comportamento do consumidor. Para se proteger dessa prática a saída encontrada pelos varejistas é conceder descontos especiais somente na loja física, serviços adicionais, pacotes de vendas não oferecidos *online*. De uma forma geral as empresas buscam formas de atrair e segurar o cliente no interior das lojas. Para isso até mesmo a criação de linhas de produtos não comercializados na internet é uma estratégia.

Outro conceito surgido do multicanal é o *Omni-Channel*. O conceito consiste na integração de todos os canais, ampliando as possibilidades de compra por parte dos clientes, é a integração de todos os canais. O cliente pode adquirir os produtos desejados em sua casa, no trabalho e até mesmo estando na loja de um concorrente. O vendedor pode ser uma loja física, uma loja *online*, um revendedor que visite a residência do cliente e o sistema de entregas opera também com grande flexibilidade, podendo ser via correio, retirado na loja ou entregue no trabalho do cliente. O formato de multicanal reforça a ideia de que o desaparecimento da loja física até o momento é apenas um mito. A associação da internet com o espaço físico das lojas pode gerar sinergias de vendas, desde que obedeça a um adequado planejamento estratégico. Observa-se que algumas experiências não podem ser oferecidas pela internet, como aquelas estimuladas pelos sentidos, o tato em um delicado tecido ou na fragrância de um perfume. Outro mito é o de que as lojas físicas são mais caras, pois isso nem sempre é verdade. Para o fornecedor é mais barato entregar um caminhão de mercadorias a um varejista do que a um único cliente. Um exemplo de empresa varejista brasileira que utiliza o *Omni-Channel* é a Centauro, líder no ramo esportivo na América Latina. Seu sistema integrado permite troca de produtos na loja física, mesmo quando comprados *online*. A Centauro possibilita ao cliente experimentar um produto na loja física e adquiri-lo na loja virtual.

Dentre as inovações tecnológicas, existem aquelas que não necessariamente são ligadas a sistemas de internet. Tais como o RFID, o SelfCheckout. A tecnologia RFID (Radio Frequency Identification) é utilizada para gerir o estoque, a realização de pedidos aos fornecedores e a própria movimentação dos produtos. A tecnologia consiste em um sistema integrado com antenas conhecidas como *tags* capazes de ler as informações contidas nas embalagens dos produtos. O sistema utiliza-se do *wireless* para obter as informações dos produtos. Com o uso de RFID, não é necessário escanear os produtos para realizar operações de controle de estoque, pois de forma automática, utilizando radiofrequência, os *tags* conseguem monitorar a posição da mercadoria. O sistema reduz custos operacionais, erros como o esquecimento de escanear um item e até furtos. O custo de implementação de um sistema RFID pode ser considerado muito caro e está operando apenas em algumas grandes redes varejistas, enquanto isso novas formas de código de barras e coleta de dados estão surgindo.

Segundo Bastos (2005), dentre as 500 maiores empresas do setor supermercadista, cerca de 98,4% operam automatizadas. O processo reduz custos com força de trabalho, eleva a produtividade dos estabelecimentos e, conseqüentemente, o lucro dos grandes varejistas. Outra relevante modalidade de inovação tecnológica no varejo é o *Self Checkout* (autocaixas), um sistema de autoatendimento. O cliente realiza todo o processo de compra, pesagem de hortifrutigranjeiros, escaneamento dos produtos para inserção no sistema e pagamento da transação. No Brasil, a rede pioneira nesse sistema foi a paranaense Super Muffato. O Grupo Pão de Açúcar inovou no jeito de fazer compras adotou um sistema que permite ao cliente realizar a leitura do código de barras de todos os produtos desejados, sem ter de carregar nenhum item pela loja. Todos os produtos escaneados vão para o carrinho virtual de compras e cabe a algum funcionário do supermercado reunir os pedidos e enviar ao endereço informado ou apenas separar e preparar os produtos para o cliente levar para casa.

3.4 Análise da concorrência

A análise sobre a concorrência consiste no detalhamento das ações dos rivais do mesmo segmento, buscando conhecer sucessos e possíveis futuras mudanças de estratégia. Dentre os novos varejistas nas últimas décadas acentuou-se a concorrência de corporações nacionais com estrangeiras rivais no mesmo segmento e ameaça de substitutos, que venham a assumir o mesmo papel e clientela, reduzindo as vendas do varejista mais antigo. No ramo de eletroeletrônicos, por exemplo, os hipermercados estão competindo com as lojas especializadas (Magazine Luiza, Ricardo Eletro, Lebes). Os supermercados, por sua vez,

estão sofrendo concorrência dos restaurantes pois concluíram que as refeições realizadas fora de casa reduzem as compras em seus estabelecimentos e lançam opções de alimentos prontos (rotisserie, frango assado) e restaurantes próprios (Ex: Guanabara).

A análise constante das ações da concorrência possibilita ao varejista o conhecimento dos pontos positivos e negativos, tanto dos grupos rivais, como do próprio empreendimento e lhe permite investir em estratégias que resultem em vantagens competitivas. Segundo Parente (2000), há três formas principais de se conquistar vantagens competitivas, (1) os benefícios de tamanho, através de ganhos de escala, experiência. Grandes empresas como Pão de Açúcar e Magazine Luiza, por exemplo, relacionam-se com seus fornecedores comprando em grande volume e realizando pressão para obter descontos, condições de pagamento e entrega. Essa é uma vantagem competitiva que diferencia as grandes empresas das médias e pequenas, (2) outra vantagem competitiva é o acesso aos recursos e aos consumidores. As pequenas empresas muitas vezes conhecem bem seu mercado consumidor e obtém esse tipo de vantagem competitiva, (3) a terceira forma de vantagem competitiva é a restrição às opções dos competidores, ocorrendo quando uma empresa instala diversos pontos de loja próxima umas das outras e constrói uma marca forte em determinada localidade, isso dificulta a entrada de concorrentes. Ao tomar-se por base as três vantagens competitivas descritas, Parente (2000) indica ainda a associação destas com três principais estratégias, a liderança de custo, a especialização e diferenciação.

A liderança de custo consiste na perseguição pelo custo mais baixo do mercado, que requer os mais elevados ganhos de escala. Observa-se que a liderança de custo é uma estratégia que não é bem sucedida quando há muitos rivais, pois uma estratégia unicamente baseada em ganhos de escala e oferta de baixos preços pode ser facilmente copiada por um rival. Para se diferenciar, o varejista deve contar com qualificado setor de planejamento que pesquise e defina quais vantagens de custos serão dificilmente copiadas. O grupo Walmart é um exemplo, que conta com desenvolvimento de conhecimentos especializados em logística com técnicas de terminais de entrada e saída de caminhões que participam de uma cadeia de distribuição de produtos.

...A liderança em custos faz parte de uma estratégia muito centrada na concorrência. Os concorrentes que disputam espaço com base na estratégia da liderança em custo têm os preços baixos como principal vantagem competitiva e oferecem limitada gama de serviços. (PARENTE & BARKI, p. 58, 2014).

A estratégia de especialização direciona atenção a um determinado público-alvo como, por exemplo, os restaurantes vegetarianos e os adeptos de uma dieta vegana. Seguindo essa

estratégia, a empresa busca conhecer e atender muito bem seu público-alvo. No setor de vestuário, são exemplo de especialização as confecções para médicos, pilotos de fórmula um, pescaria, equitação, entre outros.

A estratégia de diferenciação é a criação de um produto ou serviço único. As empresas que optam pela diferenciação abdicam do corte de custos e a perseguição pelos preços baixos. Um exemplo é a rede supermercadista gaúcha Zaffari, que não tem os preços mais baixos em algumas categorias de produtos, mas seu diferencial está na qualidade do sortimento de produtos e no atendimento.

Outra forma de análise da concorrência, exclusivamente aos grandes grupos, é o direcionamento dos proprietários/sócios majoritários da direção/gestão das empresas. Estes ocupam-se em procurar novos mercados e em eliminar a concorrência, preocupando-se com o crescimento a médio e longo prazo e não com ganhos imediatos. Essa tendência a uma maior concentração e centralização do capital torna a grande empresa em um agente econômico decisivo o qual controla os restantes atores econômicos.

3.5 Formas de expansão

Dentre várias estratégias existentes para a expansão de negócios, escolheu-se cinco tipos para análise. A penetração de mercado, o desenvolvimento de mercado, a melhoria da produtividade e eliminação de desperdícios e as integrações vertical e horizontal.

A penetração de mercado consiste na ampliação do número de lojas em uma mesma área. A presença de múltiplas lojas em determinada localidade, assegura abrangência suficiente para desestimular o ingresso de novos concorrentes. Na prática, a estratégia funciona como uma barreira de entrada. Os grupos que adotam a estratégia de penetração de mercado, buscam aumentar o consumo médio por cliente a cada visita e a frequência de visitas à loja.

Para conseguir os objetivos indicados, os varejistas empregam táticas como: localizar novas unidades na região, aumentar as atividades de propaganda e promoções de venda, maior competitividade em preços, desenvolver programas de fidelização de clientes, aprimorar *merchandising* no ponto de venda, expandir o *mix* de produtos e ampliar a gama de serviços. (PARENTE E BARKI, p. 61, 2014)

O desenvolvimento de mercado consiste no crescimento de vendas através da atração de novos segmentos ou uma mudança de posicionamento. Em geral, os varejistas buscam ampliar os nichos de mercado, incluir novas categorias de produtos e atrair grupos diferentes de consumidores. Exemplos da referida estratégia são a oferta de produtos automotivos em

supermercados e no aumento da área dedicada ao segmento de eletroeletrônicos, anteriormente exclusividade de lojas especializadas e lojas de departamentos completos.

A estratégia de melhoria da produtividade e eliminação de desperdícios busca o aprimoramento contínuo na eficiência da gestão, redução de custos, tais como os desperdícios de material, melhoria no *mix* de produtos, eliminação de itens de baixos índices de vendas e lucratividade. Basicamente, para melhorar a produtividade, concentram-se esforços para vender os produtos com as melhores margens de lucro, reforçam-se o *marketing*, a exposição na loja e o treinamento aos vendedores.

A estratégia de integração vertical consiste no aumento das vendas através da incorporação de um ou mais canais de *marketing*. A integração pode ser para frente ou para trás. Desenvolve-se a integração para frente quando atacadistas ou fabricantes adquirem varejistas, dessa forma, forçando sua entrada no mercado. A integração para trás ocorre quando o varejista adquire um sistema de fornecimento. A estratégia de integração horizontal ocorre na aquisição ou controle de concorrentes do mesmo nível dentro de um canal de *marketing*. Essa é a forma mais comum adotada para expansão das empresas de varejo no Brasil, nos últimos anos.

Além das cinco formas de expansão descritas, observa-se que os lojistas conceberam o aluguel de áreas dos seus estabelecimentos como uma estratégia para diversificação de produtos e serviços, incorporando uma variedade de lojas e serviços. Segundo Bastos (2002), os lojistas reuniram farmácias, floriculturas, praças de alimentação, xerox, caixas eletrônicos, postos de gasolina, correios, banca de revistas, oficinas de consertos em geral, lotéricas, locadoras de vídeo, cafeterias, cabeleireiros, joalherias, lavanderias, além de estacionamentos coberto. O autor destaca o conglomerado Zaffari que, através de sua divisão Bourbon, opera com hipermercados que funcionam como lojas-âncora dentro de um shopping-center, pertencente à própria rede de supermercados. A divisão Bourbon tem operações diversas e complexas e por essa razão não se enquadra predominantemente em um dos formatos varejistas expostos no presente item.

A expansão varejista também se deu através da criação de centros de distribuição (CD) pelos próprios varejistas. O objetivo foi a redução de custos com logística e gerenciamento de estoque. Os CDs criados contavam com as modernas inovações tecnológicas em softwares que permitem uma comunicação em tempo real com as lojas, otimizando a reposição. Exemplo disso é o Carrefour em 1998, edificou o maior Centro de Distribuição do mundo, com 125 mil m² de área construída e capacidade de armazenamento de cerca de 35 mil

paletes e de descarregar 250 veículos por dia e carregar 100 carretas/dia (BASTOS, p.124, 2002)

3.6 Criação e desaparecimento de formatos varejistas

O varejo apresentou elevada dinâmica de surgimento e eliminação de formatos nas últimas décadas. Para compreender o ritmo dessas transformações, Parente e Barki (2014), resgatam algumas teorias como a do ciclo de vida no varejo, a teoria do acordeom varejista, do processo dialético e do comportamento adaptativo, conforme apresentadas no quadro 02. Individualmente, as teorias não esgotam as possibilidades para as mudanças no varejo, mas quando utilizadas em conjunto, podem fornecer uma perspectiva aproximada.

Quadro 02 Teorias sobre a dinâmica dos formatos varejistas.

Ciclo de Vida no Varejo
Introdução - Baixa concorrência, baixos lucros devido aos custos de desenvolvimento Crescimento - Elevação das vendas, aceitação do formato, aumento de concorrência. Maturidade - Estabilização no crescimento das vendas, elevada concorrência Declínio - Retração nas vendas, surgimento de novos modelos substitutivos.
Círculo do Varejo
Modelos novos operam com baixos custos, oferta baixa de serviços, margens baixas e preços competitivos. Em tempo o novo conceito é copiado e passa por sofisticações que acabam elevando os custos e reduzindo vantagens competitivas.
Acordeom do Varejo
Movimentos de expansão e retração na variedade de lojas. Expansão - incorporação de novas linhas de produtos e crescimento do tamanho da loja para comportar a maior variedade de produtos. Retração - lojas especializadas em uma linha de produtos.
Processo Dialético no Varejo
O varejista tradicional copia inovações promovidas pelos novos formatos. Estes por sua vez copiam alguns traços da loja tradicional. Como resultado as operações tornam-se muito semelhantes, até que novos formatos surjam e inicie-se nova fase de adaptações. Ex: No Brasil hipermercados x supermercados. Os hipermercados (antítese), seriam uma tentativa de adaptação em relação aos supermercados (tese). O resultado (síntese) foi o aumento do tamanho e área de não alimentos nos supermercados, gerando a superloja, uma combinação dos dois formatos. Outro exemplo é a lojas virtual (antítese) que inicialmente se opunha ao conceito de lojas físicas (tese), e por fim ocorre o casamento entre lojas físicas e virtuais, o varejo multicanal (síntese).
Comportamento Adaptativo
As empresas varejistas tem de se adaptar constantemente às mudanças tecnológicas, administrativas, períodos de crescimento, estagnação e crises econômicas, entrada de rivais, dentre outros. Os varejistas que não conseguirem acompanhar o ritmo de transformações terão de fechar seus estabelecimentos ou vender para grupos rivais.

Fonte: PARENTE & BARKI (2014), adaptado pelo autor.

A partir das teorias apresentadas observa-se que há diversas possíveis razões para mudanças nos formatos varejistas, alguns tipos de lojas irão desaparecer e outros surgir. No

trabalho, segue-se a teoria que visualiza a integração entre as lojas físicas e virtuais e o multicanal, como a síntese da atual conjuntura para os formatos varejistas de grande porte.

Observa-se que o surgimento e o desaparecimento de empresas de grande porte no varejo brasileiro, se deve, em grande parte, a entrada de varejistas estrangeiros desde a década de 1990 e que atuam em escala internacional (Walmart, Casino, Carrefour, Cencosud). Houve a introdução de novas técnicas de gestão e o acirramento da concorrência entre grupos nacionais e estrangeiros, resultando no fechamento de empresas que não se adaptaram às mudanças. Desapareceram importantes grupos comerciais nacionais como Mesbla e Mappin, adquiridos por concorrentes que carregavam vantagens comparativas como maior nível tecnológico e novas técnicas de gestão (PARENTE, 2000).

3.7 Negociação entre varejistas e fornecedores

A estratégia de negociação estabelecida entre os varejistas e a cadeia de fornecedores depende, em grande parte, do poder econômico que os grupos empresariais detêm. Aqueles que estabelecem compras em maiores quantidades (Walmart, Pão de Açúcar, Magazine Luiza) conseguem desenvolver estratégias de negociação mais agressivas junto aos fornecedores e essa é uma das condições para que se firmem entre os agentes hegemônicos no varejo nacional. As vantagens de um maior poder econômico elevam progressivamente o hiato entre os grandes grupos e os pequenos e médios. Os tipos de compra realizados pelos varejistas podem ser totalmente centralizados, descentralizados ou semidescentralizados.

Quando os varejistas unificam os pedidos de toda a rede juntamente aos fornecedores, caracteriza-se uma negociação totalmente centralizada. Um seleto grupo de varejistas consegue realizar compras em quantidades suficientes para exigir contrapartidas dos fornecedores. Os integrantes do seleto grupo, obtêm ganhos de escala, tais como descontos por quantidade, através de negociação, sazonais ou por pagamento à vista. Há também os descontos de logística, como por exemplo, no caso da construção de centros de distribuição próprios, evita-se que o fornecedor se desloque até todas as lojas da rede, portanto negocia-se o desconto.

Outras condições negociadas são o prazo de entrega e de pagamento, custos de logística (transporte a cargo do fornecedor) e bonificações (em dinheiro ou produtos e parcelamento). Com a centralização das compras obtêm-se também melhor integração de esforços (publicidade e *marketing* únicos para toda a rede), melhor controle sobre a gestão dos produtos, das compras e do estoque. As desvantagens das compras centralizadas são, menor flexibilidade, menor adequação às necessidades de cada loja e menor agilidade. Exemplo

disso, é a dificuldade na alteração de uma oferta/promoção que deve passar pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa, ou seja, há pouca autonomia para as gerências regionais.

A organização descentralizada consiste na forma de relacionamento direta entre fornecedores e cada loja da rede. Essa forma de compra opera sobre maior agilidade na adequação às demandas dos clientes. O contraponto/desvantagem é o baixo poder de negociação frente aos fornecedores devido a compras em menores quantidades.

Por fim, as compras semidescentralizadas caracterizam-se por operarem sob as duas formas de compra (centralizada e descentralizada). Nessa forma de organização, os varejistas centralizam a compra de algumas categorias de produtos juntamente aos fornecedores nacionais e adquirem de diversos fornecedores regionais o restante do estoque. Um exemplo de compras descentralizado é o formato de supermercados, que adquire os perecíveis regionalmente e produtos duráveis e semiduráveis de fornecedores internacionais e nacionais.

3.8 Formas de crediário

A estratégia de crediário próprio é um diferencial adotado pelos grandes grupos varejistas. As parcerias entre bancos/financeiras e os grandes varejistas brasileiros vem crescendo, ao ponto de que é difícil encontrar um médio ou grande varejista que não tenha esse tipo de parceria. Essa relação quando bem administrada pode ser significativamente rentável ao varejista. O crediário pode ser realizado de quatro formas: o sistema próprio de crediário, o sistema de cartão de crédito próprio; o sistema terceirizado e os cheques pré-datados.

Ao oferecer crediário próprio busca-se por maior fidelidade. O sistema próprio de cartão de crédito é adotado por grandes empresas como Walmart e Carrefour, que colocam seu nome no cartão. Os grandes varejistas conseguem oferecer vendas parceladas sem juros através dos sistemas próprios de crediário. Essa estratégia cativa o comprador atento às flutuações das taxas de juros. No sistema de crédito de terceiros, o varejista aceita cartões de diversas instituições financeiras e, por fim, os cheques pré-datados. Os cheques estão praticamente em desuso devido ao sucesso dos cartões de crédito.

Os pequenos varejistas não conseguem atingir os ganhos de escala das grandes corporações. Sua sobrevivência em um mercado de forças desiguais requer alternativas como, por exemplo, alianças. No contexto do varejo, o pequeno empreendedor tem dificuldades em negociar por redução de preços ou melhores condições para pagamento, pois o volume de compra é insuficiente para se tornar vital aos negócios dos fornecedores, que procuram

ofertas, inclusive nos grandes supermercados. Quando o acordo comercial não é firmado, o fabricante/distribuidor apenas procura um novo varejista para inserir suas mercadorias.

Uma possível solução é a estratégia de coopetição (Cadaval, 2004). Formam-se alianças entre empresas, como por exemplo, as cooperativas, que estabelecem regras de distância mínima entre pontos de venda para evitar uma concentração de estabelecimentos em áreas próximas, o que levaria à divisão de fatias de mercado e, conseqüentemente, a uma redução nas margens de vendas. As alianças conquistam ganhos de escala, pois, reúnem as demandas de várias pequenas empresas em uma única compra, assim obtém aumento no poder de barganha com os fornecedores. Os próprios fornecedores entendem que o atendimento individual a cada empresa, gera maiores custos de logística. Assim, em verdade, há uma parceria entre varejistas e fornecedores.

Cadaval (2004), demonstra a parceria realizada pelo governo do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e a iniciativa privada. A parceria resultou na criação da rede de supermercados Redefort, uma associação de mercados, criada em 2001 através do projeto Redes de Cooperação, desenvolvido entre 1999 e 2001. O projeto Redes de Cooperação objetivava fomentar desenvolvimento econômico baseado na cooperação interempresarial. A dificuldade para manter em funcionamento pequenas e médias empresas justifica a criação de políticas específicas. A relevância da parceria público-privada geraria desenvolvimento empresarial e regional, fomentando o crescimento desses negócios, uma melhor distribuição de renda e a criação de empregos no estado.

Outra via alternativa aos pequenos e médios, segundo PARENTE & BARKI (2014), é a criação de centrais de compra. Exemplo da estratégia foi a Rede Brasil, constituída de quinze supermercadistas, que obteve faturamento conjunto de cerca de quatorze bilhões de reais em dois mil e onze. Se considerássemos o faturamento total da rede ela seria a quarta no *ranking* brasileiro de maiores varejistas alimentícios, divulgado anualmente pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

3.9 Instituições varejistas

Outra transformação estratégica no varejo nacional foi a criação do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), uma parceria entre os maiores varejistas atuantes no Brasil, que completou dez anos em 2014. Segundo o IDV o varejo, em 2013, foi responsável por 24% do PIB nacional, firmando-se como o maior empregador privado do país. Uma das principais bandeiras do instituto é a luta contra a informalidade. O IDV ressalta que as vendas

consolidadas do varejo, proporcionalmente ao PIB do Brasil, estão entre as mais baixas do mundo. Enquanto nas maiores potências mundiais as vendas do varejo estão na faixa dos 30%, no Brasil estão em 26%.

Segundo análises do instituto, na última década, o varejo cresceu três vezes mais do que o PIB. Para Flávio Rocha, presidente do IDV na gestão 2012/13 e presidente de uma das maiores redes de vestuário do Brasil, a Riachuelo, importante transformação no varejo foi uma revolução tecnológica, destacando-se o leitor de código de barras. Com a chegada do leitor de código de barras, inicia-se o redesenho da cadeia de suplemento. O varejo e o consumidor, até então passivos, foram empurrados pela indústria. Em poucas palavras, o que a indústria decidia produzir era distribuído pelo varejo. A inovação tecnológica marcou uma reestruturação na forma de organizar, medir e tabular dados para transformá-los em informação. A identificação das decisões do consumidor, em tempo real, tornou-se uma ferramenta poderosa para a economia e o varejo. Foi essa transformação a responsável pelo início do chamado novo varejo que o IDV defende. O varejo passou a levar a indústria à reivindicação direta do consumidor.

O IDV atua como porta voz do varejo, representando o segmento perante os governos e a sociedade civil. Em seus dez anos de existência conseguiu importantes conquistas, como a desoneração da folha de pagamento o que contribuiu para uma maior geração de empregos no setor. Destaca-se ainda, a criação do Índice Antecedente de Vendas (IAV), disponibilizado trinta dias antes da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) do IBGE. A pesquisa, além de consolidar as vendas já consumadas, prevê as vendas futuras, ajudando a nortear o mercado. É respondida por todos os sócios do Instituto do qual fazem parte empresas de bens não duráveis, como super e hipermercados, *foodservices* e Perfumarias; semiduráveis, que incluem vestuário, calçados, livrarias, artigos esportivos e bens duráveis, como eletrodomésticos. Oficialmente, o IAV passou a ser divulgado em 2007 e, com o passar do tempo, graças à precisão das estimativas passou a ser compartilhado com os órgãos do Governo Federal, como os ministérios do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG), Ministério da Fazenda e o Banco Central. Estão associadas ao IDV as principais redes varejistas atuantes em território nacional. Dentre os aproximadamente 70 associados figuram grandes redes varejistas como, Carrefour, Walmart, Grupo Pão de Açúcar, Cencosud, Grupo Colombo, Lojas Americanas, Lojas Renner, Lojas Riachuelo, Lojas Marisa, Magazine Luiza, Pernambucanas e O Boticário. (IDV, 2014)

Além do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV), há o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo (IBEVAR), criado em 2009. A consultoria em varejo AC Nielsen, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e as Associações estaduais supermercadistas (Ex: AGAS). O IBEVAR apresenta um *ranking* com as 120 maiores empresas do varejo brasileiro. Entre os segmentos analisados, o de Super, Hiper e Atacado é o maior em termos de faturamento e, conseqüentemente, o que contempla mais empresas com receita superior a R\$ 1bilhão. Das 120 maiores, 30 pertencem ao segmento supermercadista. Segundo o IBEVAR, Super, Hiper e Atacado faturaram mais de 214 bilhões de reais em 2013.

Considerações finais

Entre os anos 2000 e 2013, a atividade comercial varejista transformou-se, principalmente, devido à inserção de grandes grupos internacionais. Os referidos grupos disputaram fatias de mercado investindo massivos recursos para por em prática estratégias voltadas à dominação do setor. As estratégias partem do acúmulo de capital nos países de origem dos grupos multinacionais, para a expansão em escala mundial. A entrada dos grandes grupos varejistas internacionais no mercado brasileiro foi acelerada com o processo de abertura comercial ocorrido na década de 1990. A partir da década, grupos como Walmart, Casino, Cencosud assumiram as primeiras posições dos *rankings* varejistas, conjuntamente com o grupo Carrefour que entrou no país ainda na década de 1970. O crescimento dos grupos estrangeiros resultou em uma redução na capacidade de desenvolvimento do capital local. Segundo Gonçalves (2014), os grupos nacionais apresentam uma defasagem em relação aos grupos multinacionais que apresentam maior amadurecimento na estrutura empresarial, na gestão, na modernização e no capital acumulado. A entrada dos grupos estrangeiros não ocorreu por partes, estimulando os setores “acomodados” a crescerem, de fato houve uma reestruturação baseada em um acentuado processo de aquisições e fusões. Pode-se dizer um processo de desnacionalização

No ramo de hiper e supermercados, nenhum dos agentes hegemônicos em escala nacional é de capital nacional. No ramo de linha branca perduram agentes como os grupos Magazine Luiza e Máquina de Vendas (Ricardo Eletro) com hegemonia de capitais nacionais, os mesmos já sofrem ameaças como por exemplo do grupo estadunidense Amazon.

Os grupos dominantes ainda podem exercer agressivas práticas de negociação com os fornecedores. O poder de barganha dos varejistas existe devido às compras realizadas em grandes quantidades. Ao adquirem produtos com preços mais baixos, os varejistas conseguem elevar as margens de lucro. A cadeia de fornecedores tornou-se progressivamente vulnerável com o aumento da concentração de capitais. O processo de oligopolização descrito e analisado no item 2 demonstra elevados índices de concentração a partir do faturamento das oito maiores empresas dos segmentos de supermercados e linha branca atuando no Brasil e no Rio Grande do Sul.

Segundo a Pesquisa Anual do Comércio realizada pelo IBGE, o setor supermercadista é o que mais cresce dentre o segmento varejista nacional. E isso traz uma reflexão sobre a qualidade da renda dos brasileiros. Parente (2014) afirma que na sociedade brasileira a maior parte da renda das famílias é comprometida com gêneros alimentícios, ao contrário dos países

desenvolvidos que conseguem direcionar sua renda para outras categorias de produtos e serviços com maior valor agregado. Um possível acréscimo de renda circulante poderia resultar em estímulo para empreendedores não somente no varejo, mas em toda a cadeia produtiva. O alinhamento entre os setores produtivos de um dos maiores mercados internos do mundo configura-se como um grande potencial ocioso brasileiro. Os grupos estrangeiros já perceberam o elevado potencial nacional e, estando em um contexto de mercados saturados em seus países de origem, buscaram expandir suas empresas para o Brasil.

Quanto às transformações nos formatos de lojas, o crescimento do número de estabelecimentos varejistas observado no trabalho nega o mito do fim das lojas físicas. No início dos anos 2000, o varejo virtual cresceu em relação às vendas em lojas físicas, mas não as substituiu. Grandes varejistas como Magazine Luiza entendem que a loja física é essencial para atração dos clientes, mesmo que muitos deles conheçam os produtos e depois comprem na loja virtual.

Os empregos elevaram-se significativamente em todo o período desta análise, em contrapartida, a renda dos trabalhadores amargou uma progressiva redução, tanto nas médias salariais como na presença de trabalhadores em estratos salariais mais elevados. O setor supermercadista emprega um número significativamente maior de trabalhadores do que o setor de linha branca e, ao mesmo tempo, pratica os piores salários.

Ciente de que nenhum tema possa se esgotar, considera-se que os objetivos propostos para a execução desta dissertação foram atingidos. Ainda pelo exposto no trabalho, entende-se ser necessário o acompanhamento da crescente desnacionalização do setor varejista e do crescimento de grandes grupos, sejam eles nacionais ou estrangeiros, pois as ações dos mesmos podem repercutir no controle de preços, impactando na capacidade de compra dos brasileiros, em uma supressão dos fornecedores e na eliminação ou na dificuldade do fortalecimento de capitais nacionais.

Caso o varejo nacional supermercadista e de linha branca siga no ritmo de fusões e aquisições, conforme o analisado nos itens 2 e 2.1, a tendência é a elevação da desnacionalização e os impactos dessa transformação são uma incógnita. No trabalho, considera-se arriscado o agravamento dessa situação, que deixaria os empreendedores brasileiros e a população em geral, submissos a interesses estrangeiros. Serão capazes os órgãos de defesa econômica capazes de evitar abusos, seja no controle de preços das mercadorias, nos salários da força de trabalho, na supressão de iniciativas do empreendedor nacional e na relação com a cadeia de fornecedores?

Referências bibliográficas:

ANDRADE, Manuel. **Geografia Econômica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BASTOS, José. **O comércio de múltiplas filiais no sul do Brasil**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2002.

BASTOS, José e ESPÍNDOLA, Carlos . **Reestruturação agroindustrial e comercial no Brasil**. Florianópolis: UFSC, 2005.

BASTOS, José. in MAMIGONIAN, Armen (Org.). **Santa Catarina. Estudos de Geografia Econômica e Social**. Florianópolis: UFSC, 2011.

CADAVAL, Audrei. **Problemas de coordenação das redes de cooperação: um estudo de caso da Redefort no município de Rio Grande**. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2004.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CLAVAL, Paul. **Geografia Económica**. Paris; Oikos, 1980.

CLAVAL, Paul. **Geografia Humana y Económica Contemporânea**. Madrid: Akal, 1987.

CLAVAL, Paul. **Geografia Econômica e Economia**. Salvador: UFBA. GeoTextos, vol. 1, n. 1, 2005.

COE, N et al. **Economic Geography: A Contemporary Introduction**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-para-analise-de-atos-de-concentracao-horizontal.pdf> Acesso em outubro de 2016.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: < http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0q fy4BTnTQGB-1fZe5x7Wj6r2vtF4vQkq8vZL0f8DpWEsX64bpe4uYDcGL eijhxhwdUdHw> . Acesso em setembro de 2016.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-autoriza-aquisicao-do-eleto-shopping-pela-maquina-de-vendas>>. Acesso em dezembro de 2016.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: < http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0qfy4BT nTQGB-1fZe5x2vu0QgJ-7sZpeP5CUMdpHcinIUpgn_vK7uC88dkumtGfg>. Acesso em outubro de 2016.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/processo_exibir.php?g3XpuoWYp-7HVPth0qfy4BTnTQGB-1 fZe5x7Wj 6r2vtAwRfPLVCZnZZAZJrf4Q -sFobm83BHeBNOVI7d6t5lg>. Acesso em outubro de 2016.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/documento_consulta_externa.php?371YzYDOQkakDaJ2T9I1BF1xLSkbOa7VjzlxrIO5Z6lRVpuPlb29B6FFfsRDwWXSCb4dpU6Nn5-kOgKM9om>. Acesso em outubro de 2016.

CORRÊA, Domingos. **Geografia das Aquisições e Fusões**. Florianópolis: UFSC, 2010

FERRERA, Talieh & CALLADO, Aldo. **Fusões e Aquisições no Brasil: Reflexões acerca da evolução do volume de transações**. Rio de Janeiro. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. v. 9 . n. 2 , 2015.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. **Desenvolvimento às avessas: verdade, má fé e ilusão no atual modelo brasileiro de desenvolvimento**. Reimpressão. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GREVE, Juliano. **Análise da Concentração de Mercado do Setor de Supermercados do Rio Grande do Sul, entre 2003 e 2012**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2013.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Comércio e Serviços, **Pesquisa Anual de Comércio**, 1990, 1996, 2000, 2006, 2013.

Instituto para Desenvolvimento do Varejo. **A Década de Ouro do Varejo**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/o-que-e-o-idv/linha-de-tempo/>>. Acesso em outubro de 2015.

JANNUZZI, Paulo M. **Indicadores Sociais no Brasil**. Campinas: Alínea, 2001.

Jornal Estadão. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,walmart-anuncia-o-fechamento-de-269-lojas-no-mundo,10000007185>>. Acesso em janeiro de 2016.

Jornal Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4513070/mais-da-metade-da-populacao-brasileira-acessa-internet-aponta-ibge>> . Acesso em fevereiro de 2017.

LEVY, Michael e WEITZ, Barton. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas; 1998.

LENINE, Vladimir. **O imperialismo, fase superior do capitalismo**. In: Obras escolhidas. São Paulo: Alfa-Omega, 1986. P. 575-667.

MARX, Karl. **O capital: Crítica da economia política**. São Paulo:Difel, 1985. p.828-882

MÉNDEZ, Ricardo. **Geografia econômica. La lógica espacial del capitalismo global**. Barcelona: Ariel, 2004.

MINADEO, Roberto & CAMARGOS, Marco. **Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro**. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis. UFSC, 2009.

MOREIRA, Ruy. **O capítulo 24 e o segredo da atualidade analítico-estrutural do capital de Marx**. São Paulo. Anpege. p9-19,V.11,n.16, 2015.

OTREMBA, Erich. **Geografia general del comércio y de las comunicaciones**. Barcelona: Omega, 1959.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil. Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy & BARKY, Edgard. **Varejo no Brasil. Gestão e Estratégia**. Atlas. São Paulo, 2014.

PINTAUDI, Silvana. in CARLOS, Ana Fani .Org. **Novos caminhos da geografia. Capítulo a Cidade e as Formas do Comércio**. São Paulo: Contexto, 1989.

PINTAUDI, Silvana. In: Floriano Godinho de Oliveira et al. (Org.). **A produção de espaços comerciais e de consumo na contemporaneidade. Geografia Urbana. Ciência e Ação Política**. Rio de Janeiro: Consequência, 2014.

Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/walmart-investe-r-1-bilhao-para-reformular-lojas-no-brasil/>> . Acesso em novembro de 2016.

Revista Exame. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/wal-mart-anuncia-compra-do-bompreco-por-us-300-milhoes-m0064362/>> . Acesso em março de 2017.

Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/maior-varejista-chileno-compra-gbarbosa-m0142780/>> Acesso em março de 2017.

Revista NE Notícias. Disponível em: < http://www.nenoticias.com.br/70195_g-barbosa-e-vendida-a-fundo-dos-eua.html >. Acesso em março de 2017.

Revista Exame. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/pao-de-acucar-e-sendas-criam-empresa-de-3-5-bilhoes-de-reais-m0060296/>>. Acesso em março de 2016.

Revista Época. Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/06/fusao-carrefour-pao-de-acucar-teria-pesadas-restricoes-avaliam-indicados-aocade.html> >. Acesso em junho de 2015.

Revista Exame. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/nao-passou-de-um-susto/>>. Acesso em janeiro de 2017.

Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/os-desafios-do-magazine-luiza-apos-o-ipo/>> Acesso em janeiro de 2017.

Revista Gazeta Mercantil. **Balanco Anual**. Ano XXV, nº25. 2001

REVISTA ÉPOCA. **Fusão Carrefour –Pão de Açúcar teria pesadas restrições**. Disponível em< <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/06/fusao-carrefour-pao-de-acucar-teria-pesadas-restricoes-avaliam-indicados-ao-cade.html>.> Acesso em novembro de 2015

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Carlos. **Estudos sobre o comércio e o consumo na perspectiva da geografia urbana**. Florianópolis: Geosul, v.29, n.58, 2014.

SIMÕES, Pablo. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. Dissertação de Mestrado em Economia. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

VARGAS, Heliana. **Espaço Terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Senac, 2001.

VARGAS, Heliana. **Memorial para concurso de professor titular**. São Paulo: FAUUSP, 2002.

VARGAS, Heliana. **Comércio e serviços varejistas nos estudos urbanos e a complexidade na produção do conhecimento**. São Paulo: FAUUSP-LABCOM, 2008.

10.1 Sites consultados

Ascar & Associados. Disponível em: <<http://www.ascarassociados.com.br/servicos/formato.htm>> . Acesso em agosto de 2017.

AC Nielsen. Disponível em:< <http://www.nielsen.com/br/pt.html>>. Acessos entre junho de 2015 e julho de 2017

Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>> . Acessos entre junho de 2015 e maio de 2017

Associação Gaúcha de Supermercados. Disponível em: < <http://www.agas.com.br/site/>> . Acessos entre junho de 2015 e maio de 2017.

Banco Central do Brasil. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/rex/ied/port/notas/htms/notas.asp>> . Acesso em abril de 2017.

Endeavor Brasil. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/luiza-helena-trajano/>>. Acesso em janeiro de 2017.

Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/>>. Acessos entre março de 2015 e dezembro de 2016.

Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.fee.rs.gov.br/>> . Acessos entre março de 2015 e julho de 2017.

Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: < <http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Rio+Grande>>. Acesso em agosto de 2015.

Fundo Monetário Internacional. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?sy=2015&ey=2015&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=71&pr1.y=10&c=336%2C213%2C218%2C223%2C228%2C288%2C233%2C293%2C248%2C366%2C298%2C299&s=PPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=>> . Acesso em maio de 2017

Gbarbosa. Disponível em: < <http://www.gbarbosa.com.br/institucional/grupo-cencosud>>. Acesso em fevereiro de 2017.

GBarbosa. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/venda-do-gbarbosa-agita-varejo-m0137865/>> . Acesso em março de 2017.

Grupo Pão de Açúcar. Disponível em < <http://www.gpabr.com/pt/>>. Acesso em abril de 2017.

IBGE. Disponível em: < <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/default.shtm>>. Acesso em julho de 2015.

Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e Mercado do Consumo. Disponível em: < <http://www.ibevar.org.br/ranking/w9imf>>. Acesso em julho de 2016.

Jornal Valor Econômico. Disponível em:<<http://www.valor.com.br/empresas/5065556/maiores-do-brasil-varejistas-ganham-mercado-na-recessao>>. Acesso em 07/08/2017.

Lojas Americanas. Disponível em: < <https://ri.lasa.com.br/a-empresa/linha-do-tempo> >. Acesso em abril de 2017.

Magazine Luiza. Disponível em : <<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza>> . Acesso em março de 2017.

Máquina de Vendas. Disponível em: <http://ri.maquinadevendas.com.br/#historico_perfil>. Acesso em fevereiro de 2017.

Metroplan. Disponível em: < <http://www.metroplan.rs.gov.br/> >. Acesso em maio de 2015.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em julho de 2015.

Ministério do Trabalho e emprego. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em < <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>> . Acessos entre março de 2015 e junho de 2017.

O boticário. Disponível em: < <http://www.grupoboticario.com.br/pt/grupoboticario/Paginas/Inicial.aspx>>. Acesso em abril de 2017.

Portal Educação, Google Analytics. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/informatica/artigos/48358/google-analytics>>. Acesso em 3 de julho de 2017.