DOI 105418/RA2018.1424.0005

O território em rede e o ramo supermercadista: uma análise a partir das operações do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda.

The network territory and the supermarket segment: an analysis from the operations of the Irmãos Muffato & Cia. Ltda. Group

Territorio en red y la indústria supermercadista: un análisis a partir de operaciones del Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda.

Vinicius Biazotto Gomes
Mestre em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP - Presidente Prudente). Técnico de Gestão Pública no Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano (IPPUL) da Prefeitura Municipal de Londrina/PR.
E-mail: vinicius_bgomes@hotmail.com

RESUMO

O território em rede se constitui como uma das principais formas de atuação das empresas dotadas de grande capacidade econômica para acelerar a acumulação de capital por meio de operações em múltiplos mercados. Buscamos, neste artigo, discutir elementos e hipóteses para a compreensão da lógica espacial dos grandes agentes supermercadistas correlacionando, em especial, o território em rede e a Teoria dos Lugares Centrais, com os fundamentos operacionais do setor no que envolve as formas e funções assumidas pelos principais nós de suas redes intragrupo nas etapas de administração, distribuição e comercialização, dispostos de maneira descontínua no espaço. Como estudo de caso, analisamos as operações do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (quantidade, modelo e localização das unidades), juntamente com as características dos mercados em que operam (contingente populacional, potencial de consumo e nível de centralidade), contemplando as ações tomadas entre os anos de 1989 a 2015. Como principais resultados, identificamos que houve um crescimento contínuo do número de lojas e da capilaridade dessa empresa, notadamente nas duas últimas décadas, seguindo uma lógica espacial que privilegiou as cidades mais populosas, de maior potencial de consumo e centralidade, como as cidades paranaenses e do oeste paulista de médio e grande porte, além de alguns mercados menores em suas proximidades.

Palavras-chave: território em rede, redes geográficas, supermercados, comércio.

ABSTRACT

The network territory is one of the main ways of acting by companies with great economic capacity to accelerate the accumulation of capital through operations in multiple markets. In this article, we seek to discuss elements and hypotheses for the comprehension of the spatial logic of the great supermarket agents correlating, in particular, the network territory

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

and the Theory of Central Places, with the fundamentals operational of the sector in the forms and functions assumed by the principal nodes of their intragroup networks in the administration, distribution and commercialization stages arranged discontinuously in space. As a case study, we analyze the operations of Irmãos Muffato & Cia. Ltda. Group (quantity, model and location of the units) with the characteristics of the markets in which they operate (population contingent, consumption potential and centrality), in the actions taken between 1989 and 2015. As main results, we identified that there has been a continuous growth in the number of stores and the capillarity of the company, especially in the last two decades, in a spatial logic that privileged the most populous cities, with greater potential of consumption and centrality, such as those of medium and large size in the state of Paraná and the west of São Paulo, as well as some smaller markets in their neighborhoods.

Keywords: network territory, geographic networks, supermarkets, commerce.

RESUMEN

O territorio en red es una de las principales formas de actividad de las empresas con gran capacidad económica para acelerar la acumulación de capital con operaciones en múltiples mercados. Buscamos en este artículo discutir elementos e hipótesis para comprensión de la lógica espacial de los grandes agentes supermercadistas correlacionando, en especial, el territorio en red y la Teoría de los Lugares centrales, con los fundamentos operacionales del sector en lo que implica las formas y funciones asumidas por los principales nodos de las redes intragrupo en etapas de administración, distribución y comercialización dispuestos de manera discontinua en el espacio. Como estudio de caso, analizamos las operaciones del Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (cantidad, modelo y localización de las unidades), junto a las características de los mercados en que las opera (contingente poblacional, potencial de consumo y nivel de centralidad), contemplando las acciones tomadas entre los años 1989 a 2015. Como principales resultados, identificamos un crecimiento continuo del número de tiendas y de la capilaridad de la empresa, notadamente en las últimas décadas, siguiendo una lógica espacial que privilegió a las ciudades más populosas, de mayor potencial de consumo y centralidad, como aquellas de tamaño medio y grandes paranaenses y del oeste paulista, además de algunos mercados más pequeños de sus alrededores.

Palabras clave: território en rede, redes geográficas, supermercados, comercio.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Introdução

Tomando-se o território essencialmente como uma parcela de espaço demarcada por relações de poder, constituído por quantidades e intensidades variáveis de energia e informação oriundas de um agente individual ou coletivo (RAFFESTIN, 2009), este se apresenta como um meio que responde a determinado(s) objetivo(s) daquele(s) que o controla(m). Nas últimas décadas, vários autores, como Dias (2000), Raffestin (1993, 2009), Souza (2000) e Castells (2012), chamaram a atenção para a relação entre organizações empresariais dotadas de grande poderio econômico e a temática das redes, destacando que a dispersão reticular das atividades pelo território com a difusão das relações de poder centralizadas a diversas e dispersas parcelas do espaço vem se constituindo como um dos arranjos majoritariamente adotados pelas grandes empresas, na busca pela acumulação contínua e ampliada.

Para os grupos supermercadistas, a necessidade e o valor das redes se afirmam na medida em que os mercados capazes de ser explorados passam a ser múltiplos e distantes entre si, fomentando a produção de uma estrutura intragrupo complexa, descontínua e organizada em rede para a coordenação e a execução de um conjunto de atividades entre instâncias espacialmente separadas. Nas empresas de grande porte desse ramo, as lojas (supermercados de vizinhança, supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço), os centros de administração e os centros de distribuição são os elementos mais destacados e podem ser isoladamente compreendidos como "nós" das complexas redes intragrupo, interligados entre si por constantes fluxos de mercadorias e informações. Nestas redes, cada nó desempenha funções distintas e coordenadas em um esquema de complementaridade indissociável.

Para demonstrar as possibilidades analíticas do território em rede no que tange às lógicas espaciais do segmento supermercadista, isto é, como a disposição reticular permite a apropriação de diferentes mercados consumidores por meio do controle territorial de parcelas do espaço e da rede urbana, produzimos este estudo de caso do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. – uma das maiores empresas supermercadistas do Brasil em critérios como faturamento e quantidade de lojas, caracterizada pela dispersão de suas operações em âmbito regional e pela estruturação em capital fechado e familiar –, identificando os principais sentidos e temporalidades da expansão de sua rede intragrupo.

Exploramos as ações distribuídas por 17 cidades e duas unidades federativas, destacando as diferentes tipologias e canais de venda conduzidos mediante os critérios de contingente populacional interno aos mercados de atuação (quantidade absoluta e

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

respectivos potenciais de consumo), centralidade em nível regional, proximidade entre as cidades em que a empresa comercializa e cenários concorrenciais enfrentados com outras empresas de tamanho semelhante ou superior, contextualizando a distribuição das suas operações de venda com as localidades de instalação das demais instâncias administrativa e de distribuição.

Na revisão bibliográfica, destacamos as temáticas do território, especialmente aquele composto em rede, e a Teoria dos Lugares Centrais, de Walter Christaller (1966). Os pressupostos levantados, junto com informações operacionais factuais do segmento supermercadista, nos permitiram apontar elementos e hipóteses que podem servir de base para estudos futuros de territórios em rede constituídos pelas empresas de maior porte do ramo. Ressaltamos que este trabalho foi iniciado como um desdobramento de nossa pesquisa em nível de pós-graduação (GOMES, 2017). Em sua execução, efetivamos cerca de dez entrevistas[1] com pessoal de larga experiência em lojas (gerência de loja) ou em centrais administrativas (gerência de *trade marketing*), tanto de grupos de capital internacionalizado quanto regional, do porte do próprio Grupo Muffato. Embora as tentativas de entrevistas, nesta empresa, não tenham obtido sucesso, destacamos a complementação feita a partir de informações da mídia especializada e, em especial, os dados oficiais divulgados em sítios eletrônicos da própria empresa e também em declarações cedidas à mídia por seus proprietários, conforme disposto ao longo deste artigo e referenciado em seu final.

Do território para a formação dos territórios em rede

segundo a concepção de Santos (1985, p. 6), o espaço é constituído por uma somatória de cinco elementos: os homens, as firmas, as instituições, o chamado meio ecológico e as infraestruturas. Tendo o espaço como estágio prévio e substrato material do território, consideramos que seus três primeiros elementos representam e contêm, por meio de instituições públicas ou privadas, tanto ações humanas individuais quanto coletivas na produção do território, independentemente de sua amplitude ou do tipo de motivação/ação perante a sociedade. A concepção de território e territorialização mais próxima ao nosso entendimento é a de Raffestin, para quem

> *Apropriando-se concretamente ou abstratamente (por exemplo, através da representação) de um espaço, o ator o "territorializa". Para construir um território, o ator projeta no espaço um trabalho, isto é, energia e informação, adaptando as condições dadas às necessidades de uma comunidade ou de uma sociedade (RAFFESTIN, 2009, p. 26).*

[1] Optamos por não citar os nomes das empresas e dos entrevistados devido às preocupações que estes demonstraram quando cederam informações à nossa pesquisa.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

Dessa forma, o elemento básico de um território é o poder aplicado no espaço para a execução de um projeto por meio de ação direta ou indireta do agente territorializador. Tal poder é enraizado no trabalho, sendo, a partir dele, criadas, processadas e aplicadas as ações de territorialização em combinação variável de energia e informação. O território mescla, então, o passado, representado por aquilo já produzido sob as relações de poder de outrora, o presente, marcado pelos atos de pensar/agir desenrolados a cada momento, e o futuro, vide a produção e a aplicação de projetos de intervenção posterior que visam à materialização dos interesses humanos.

Sendo construído por relações de poder e servindo de sustentáculo para a sua execução, o território também expressa tais relações, seus agentes condutores e a forma de controle exercida. Na sociedade capitalista, os diferentes graus de força econômica conferem uma ampla diferenciação de poder na produção de territórios, com aqueles dotados de maior força econômica possuindo uma maior capacidade de seleção e ação sob o espaço, podendo, com isso, dotar-se de porções que conferem maior rapidez no alcance de seus interesses. De acordo com Saquet,

> *Na expansão do capitalismo, as forças produtivas e as relações de produção dão forma e significado ao território. Essa organização é mediada por relações políticas inerentes aos conflitos derivados das relações capital-trabalho. O território é construído socialmente e, ao mesmo tempo, é condição para a valorização do capital, mediando a extração da mais-valia, numa compreensão eminentemente relacional do território (SAQUET, 2011, p. 47).*

Apesar de, há muito tempo, o intercâmbio de produtos e de informações sobre longas distâncias marcar a história da humanidade (BERNSTEIN, 2009; BRAUDEL, 2009a, 2009b), a constituição de redes com relações cada vez mais intensas e capilarizadas é uma das principais possibilidades decorrentes das transformações tecnológicas e organizacionais que marcaram a reestruturação capitalista em âmbito global, a partir da década de 1970 (SOJA, 1993). A constituição de territórios em rede – ou territórios descontínuos, como prefere Souza (2000) – é uma das faces mais utilizadas pelas empresas que visam a acelerar a acumulação de capital por meio da expansão de suas atividades, estendendo seu poderio frente a outros arranjos e agentes locais, regionais e nacionais previamente constituídos.

Como resultado disso, mercados antes abastecidos por empresas locais e regionais tradicionais (muitas vezes, endógenas) passam a ter ampliadas as descontinuidades na competição das atenções de seu público consumidor após a entrada de novos grupos fartamente capitalizados, passando por uma intensificação e complexificação das relações concorrenciais. Conforme Dias,

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

> *A densificação das redes – internas a uma organização ou compartilhadas entre diferentes parceiros – regionais, nacionais ou internacionais surge como condição que se impõe à circulação crescente de tecnologia, de capitais e de matérias-primas. Em outras palavras, a rede aparece como instrumento que viabiliza exatamente essas duas estratégias: circular e comunicar (DIAS, 2000, p. 147).*

Raffestin (1993, p. 200) também chamou a atenção para a circulação e a comunicação na problemática do território nas estratégias dos atores que buscam dominar as superfícies, vide a necessidade da gestão e do controle das distâncias. Neste contexto, nos últimos anos, verifica-se uma crescente preocupação na adoção de mecanismos de controle da produção, circulação e da comunicação em âmbito intra e extragrupo por parte das grandes empresas supermercadistas. Exemplo disto é o uso, cada vez mais intensivo, de elementos de *Efficient Consumer Response* (ECR), que permitem a obtenção, o processamento e a transmissão de informações de hábitos de consumo, melhorando a eficiência no sortimento das lojas, a reposição, as promoções e a introdução de produtos, bem como dos instrumentos de *Eletronic Data Interchange* (EDI), que possibilitam uma comunicação direta entre computadores da própria empresa, nas mais diversas instâncias, e entre seus fornecedores (SESSO FILHO, 2003).

Tendo em vista a posição e a função estratégica que ocupa como elo entre produtor e consumidor, o ramo supermercadista possui ação destacada nas etapas de circulação e de consumo do ciclo do capital. No Brasil, nas últimas décadas, uma das principais formas encontradas pelos grandes grupos dessa atividade para a aceleração da realização da mercadoria (PINTAUDI, 1981) vem sendo a expansão de suas operações na rede urbana, incorporando novos mercados consumidores, com a abertura de lojas em porções até então pouco exploradas, expandindo sua rede intragrupo e, com isso, difundindo formas comerciais e mercadorias a populações, até então, mais envolvidas com seus respectivos comércios local e regional.

Lógicas espaciais e o território em rede no ramo supermercadista

a concentração econômica permite a determinados grupos constituírem arranjos territoriais complexos, formando sistemas pelos quais estendem seletivamente suas operações, expressando o seu domínio das diferentes escalas tanto no âmbito intragrupo, a partir da compreensão da coerência das ligações estabelecidas entre os diferentes componentes de uma única empresa do ramo, quanto no âmbito extragrupo, para aqueles constituídos pela função de intermediação com/entre os fornecedores e consumidores que permitem e justificam o seu funcionamento. Em ambas, deve ser considerada sempre a indissociabilidade

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

entre as duas escalas do urbano apontadas por Corrêa (2003, p. 136): a do espaço urbano e a da rede urbana.

Tendo em vista as diferentes funções das estruturas que compõem a atividade supermercadista, algumas são mais bem analisadas em determinada escala, como, por exemplo, os centros de distribuição e os centros administrativos, com proeminência no plano da rede urbana, face às lojas, com atuação mais destacada no espaço urbano, ainda que a escolha das cidades nas quais estas são inseridas se dê conforme as diferentes potencialidades apresentadas na rede urbana. O reconhecimento de tal questão é basilar para a compreensão da complementaridade dos arranjos dispostos em múltiplos níveis e escalas (BRENNER, 2013, p. 206). Destacamos que a forma de ação de tais estruturas se enquadra nos três sistemas territoriais econômicos de Raffestin (1993, p. 152): *nós*, *redes* e *tessituras*.

Na referida atividade, os nós são representados por suas estruturas de administração, circulação e comercialização fixadas no espaço e consideradas isoladamente. Tal isolamento só é permitido pelo arranjo reticular que os coordena, em que cada nó é conduzido a uma íntima ligação com os demais, tanto por meio de fluxos materiais, com o transporte de mercadorias revendidas aos consumidores e dos equipamentos necessários à operação de suas diferentes estruturas, quanto de fluxos imateriais, em que os dados obtidos e processados a partir das ações das vendas são transmitidos entre instâncias, bem como as ordens remetidas pelas diretorias. Para que tais fluxos se efetivem de forma satisfatória, são necessários instrumentos infraestruturais que fogem da responsabilidade da empresa supermercadista, como rodovias e redes de fibra ótica, e também de estruturas e equipamentos próprios, como centros de distribuição, plataformas logísticas, veículos, computadores, instrumentos de telefonia, *softwares* e servidores de Intranet, entre outros.

A constância desses fluxos permite que cada estrutura desempenhe função única, descentralizada e complementar às demais no conjunto da rede intragrupo. Enquanto as centrais administrativas são incumbidas da gestão e do planejamento futuro das operações da empresa, pelos centros de distribuição são operacionalizadas as tarefas de gerenciamento das mercadorias recebidas dos fornecedores e que são reemitidas para as lojas, que, por sua vez, têm como função a venda ampliada aos consumidores de seus respectivos alcances espaciais.

A complementariedade instituída nessas redes é controlada hierarquicamente, com maior peso concentrado na matriz administrativa, responsável pela manutenção do funcionamento e da coerência das operações existentes e pela definição de diretrizes futuras para as quais a rede intragrupo poderá ser estendida. Como resultado desta centralização, as

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

lojas assumem um papel secundário, na rede intragrupo, sendo dotadas de baixa autonomia,[2] o que faz com que a influência que elas exercem sobre as populações que as recebem seja um dado externo, oriundo de instâncias longínquas.

A dispersão das redes intragrupo de cada empresa é restringida pela capacidade de abastecimento e, sobretudo, pela localização de seus centros de distribuição. Como a margem de lucro nesse ramo é reduzida – uma média histórica de 1,9%, conforme Chiara (2012) –, e, como "é por demais evidente que a mercadoria, para se deslocar, deve aumentar de preço ao longo da viagem" (BRAUDEL, 2009b, p. 142), a atividade supermercadista é bastante sensível ao impacto de qualquer acréscimo nos custos de armazenagem e de deslocamento, como tem ocorrido com o aumento da distância entre os centros de distribuição e as lojas. Assim sendo, o crescimento do número de lojas, bem como o seu espraiamento a uma maior distância dos centros de distribuição consolidados, requer a ampliação da capacidade, a melhoria das estruturas logísticas prévias e, caso possível, se economicamente viável, em última instância, a construção de novos centros de distribuição.

Isso é exemplificado pelo fato de que os grupos de maior abrangência, no território nacional (Carrefour Com. Ind. Ltda., Companhia Brasileira de Distribuição e Walmart Brasil Ltda.), vêm interiorizando suas ações juntamente com a criação de novos centros de distribuição mais próximos das novas lojas, ao passo que redes regionais, como Irmãos Muffato & Cia. Ltda., Condor Super Center Ltda. e Savegnago Supermercados Ltda., comumente mantêm-se com apenas uma estrutura destas para abastecer todas as unidades (GOMES, 2017). Com isso, consideramos o centro de distribuição como o ponto de partida para a leitura da rede intragrupo das grandes empresas supermercadistas.

Por último, segundo Raffestin (1993, p. 154), a tessitura "[...] exprime a área de exercício dos poderes ou a área de capacidade dos poderes." Em nossa concepção, tal termo se liga aos apontamentos de Walter Christaller (1966) sobre o alcance espacial dos bens e serviços, em sua Teoria dos Lugares Centrais, pois é no interior das respectivas áreas de alcance de um bem ou serviço que são exercidos os poderes por parte dos agentes econômicos que os possuem (no caso específico da análise deste trabalho, as empresas supermercadistas).

[2] As informações obtidas junto às gerências das grandes redes supermercadistas, nas entrevistas realizadas para Gomes (2017), expressaram que estas unidades têm baixa autonomia em relação às centrais administrativas, com pouca ou nenhuma interferência em ações de marketing, bem como na definição do portfólio, dos preços e das promoções, e, cada vez menos, na emissão de pedidos a fornecedores, visto a crescente centralização da gestão e a movimentação de estoques em centros de distribuição. Além disso, apesar de comum a obtenção de informações das empresas a partir dos gerentes de lojas, estes são, normalmente, pouco informados quanto aos procedimentos das instâncias externas à sua unidade, bem como aos planos futuros das empresas que representam.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

Como frisou Christaller (1966), com a acentuação da mudança da forma de distribuição de bens após a égide da produção voltada ao mercado anônimo, passou a ser crescente a exigência de que os bens e serviços sejam oferecidos em localidades fixas, implicando isto no aumento da necessidade de o comprador se deslocar até tais lugares (*central places*) para ter acesso aos bens e serviços (*central goods and central services*) de que precisa. São, justamente, esses bens e serviços ofertados – cada qual dotado de um alcance espacial (*the range of good*) próprio – que fundamentam o tipo, o tamanho e a distribuição dos lugares centrais, em sua teoria. Conforme Christaller (1966, p. 50), este alcance se define da seguinte forma: "The range is the distance up to which the dispersed population will still be willing to purchase a good offered at a central place."

É importante frisar que a distância considerada por esse autor entre o comprador e a oferta dos bens e serviços não é, necessariamente, medida a partir da distância em quilômetros (*mathematical distance*), mas na distância econômica (*economic distance*), que foca no tempo e nos recursos financeiros dispendidos no deslocamento. Conforme Christaller,

> *In this regard, the mathematical expression of the distance, in meter or kilometers, is quite unimportant. Only the economic expressive of distance corresponds with the economic importance of the distance. This "economic distance" is determinated by costs of freight, insurance, and storage; time loss of weight or space in transit; and as regards passenger travel, the cost of transportation, the time required, and the discomfort of travel. [...] This economic distance is a very important element for determining "the range of good", by which we mean the farthest distance the dispersed population is willing to go in order to buy a good offered at a place – a central place. If the distance is too great, the population will not buy this good because it becomes too expensive for them; or they will buy it at another central place from which they can obtain it more cheaply (CHRISTALLER, 1966, p. 22).*

Segundo a teoria christalleriana (1966), cada bem ou serviço possui duas facetas em seu alcance espacial, demarcadas por dois limites fundamentais, um limite/limiar mínimo (*lower limit of the range*) e um limite/limiar máximo (*upper limit of the range*).[3] Enquanto o primeiro dá conta da quantidade mínima de consumidores necessários para cobrir os custos da oferta de determinado bem em uma localidade central, o segundo é a distância máxima da qual se originam os compradores de algum bem ou serviço, com ambos assumindo espacialmente a forma de um anel em torno da localidade central.

Entendemos que o fato de os consumidores inseridos em ambos os limites estarem contidos em uma determinada área reforça a espacialidade como elemento fundamental

[3] Na transcrição do upper e do lower range da teoria de Christaller (1966), optamos por usar, respectivamente, os termos "alcance espacial máximo" e "alcance espacial mínimo", como propõe Corrêa (1989). Ainda que os termos não sejam exatamente os mesmos, com estes últimos valorizando a dimensão espacial da área da qual se deslocam os consumidores dos bens centrais, seus significados são próximos e adequados a presente discussão.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

na construção dessa teoria, opinião corroborada aos apontamentos de Berry e Garrison (1958, p. 306) sobre as ideias dela provenientes, frisando a proximidade de termos como o "*threshold size*" e "*inner range of a good*", visto que se tratam, ambos, de níveis críticos de demanda contidos em determinada área para a manutenção de uma dada oferta.

Outra questão especialmente importante, para o ramo supermercadista, é a multiplicidade dos bens comercializados em seus estabelecimentos – não raro, atingindo 50.000 produtos nos hipermercados (ABRAS, 2013a) –, unificando itens vendidos de forma especializada em lojas como quitandas, açougues, peixarias, mercearias, padarias, bazares e lojas de eletroeletrônicos. Entretanto, conforme dados de Superhiper (2014), 86% do faturamento do autosserviço alimentar, em 2013, foram obtidos nas seções de mercearia seca, mercearia líquida, perecíveis, açougue, frutas, legumes e verduras, padaria, peixaria, comida pronta, higiene/perfume e limpeza caseira, ou seja, em bens que, via de regra, são de baixo preço, não duráveis e basilares à reprodução familiar. Completando esta informação, as seções compostas de produtos de maior valor agregado, duráveis e de aquisição menos corriqueira, como eletrodomésticos, bazar, têxtil, animais de estimação, móveis, flores e outros, representaram apenas 14% de seu faturamento.

Tendo em vista que 92,7% do montante obtido pelo autosserviço alimentar se deram em supermercados de dois ou mais *check-outs* (SUPERHIPER, 2014), consideramos possível apontar que os bens majoritariamente comercializados no ramo supermercadista podem ser enquadrados na classe de bens centrais de baixa ordem (*central goods of a lower order*), ou seja, de baixo preço e necessidade cotidiana, e cujos limites mínimo e máximo de seu alcance espacial são baixos. Por outro lado, quando atua na venda de itens de maior preço e/ou raridade no mercado (*central goods of a higher order*), nos quais incluímos também aqueles de uso cotidiano em suas versões de maior qualidade/quantidade, de luxo ou de nichos específicos, é possível supor que haja uma ampliação do alcance espacial máximo de certa loja. Quanto aos diferentes tipos de bens, Christaller afirma:

> *We have already stated that each type of central good has its own typical range. If its upper, as well as its lower, limit is high, the good will be offered at central places of a higher order and thus be sold within a larger region. Such a good will be called a "central good of a higher order". If, however, the upper and the lower limits of the range are low, then the central good must be offered at numerous and also smaller places in order to supply the whole country. Therefore, this sort of good will be called a "central good of a lower order" (CHRISTALLER, 1966, p. 56).*

Alguns elementos que caracterizam especialmente os supermercados de vizinhança e, em menor medida, também super/hipermercados (como a concentração na comercialização varejista de bens de baixa ordem, em pequenas quantidades por compra e com facilidade

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

de serem encontrados em muitas localidades centrais), indicam que estes estabelecimentos possuem um reduzido alcance espacial mínimo. Por outro lado, poder contar com um portfólio de produtos mais amplo/diferenciado e com maior oferta de itens de mais alta ordem é um dos indicativos de lojas cujo alcance espacial máximo deva ser mais extenso. Outros fatores internos às unidades (como o tamanho da área de vendas e do parque de estacionamento) e quesitos externos considerados nas escalas urbana e regional (como a intensidade das relações concorrenciais, as condições de acessibilidade, a densidade populacional das porções atendidas e a presença conjunta a outros empreendimentos) também tendem a influenciar nessas medidas.[4]

Esses pressupostos apontados para os supermercados de vizinhança e super/hipermercados coincidem com os resultados obtidos por Parente e Kato (2001) e Parente (2003), que alertaram para a existência de uma correlação entre a origem da clientela e a proximidade dos estabelecimentos, com a maior parte dos consumidores residindo nas imediações das lojas em que se abastecem. Exemplos disto são os dados apontados no segundo trabalho supracitado, em que se constatou que 50% dos clientes moravam a 1.144m e 70% a 2.601m das respectivas lojas, o que vai ao encontro da ideia de Christaller (1966, p. 29) de que o consumo de bens "it is higher near where the central good is offered, and it becomes less with increasing distance until finally, at the periphery, the consumption might cease entirely".

As operações da empresa analisada, neste trabalho, apresentam dois indícios que complementam a constatação de que essas tipologias de lojas possuem reduzido alcance espacial: 1) todas as cidades com população acima de 300.000 habitantes, nas quais opera (Tabela 2), contam com mais de um estabelecimento, apontando que apenas uma loja pode ser insuficiente para a exploração máxima da demanda destes espaços urbanos e; 2) nas imediações de alguns mercados, como Curitiba (PR) e Londrina (PR), outras cidades de menor porte populacional que fazem parte de suas respectivas áreas de influência passaram a contar, mais recentemente, com lojas de tipologias semelhantes às do Grupo Muffato, indicando que as unidades da empresa nas cidades que as polarizam são insuficientes para estimular o deslocamento de uma parte substancial da população regional, havendo demanda para a sua instalação também nas outras cidades menores das redondezas.

[4] É possível que os atacados de autosserviço tenham uma situação específica no que tange a seu alcance espacial, visto que grande parte de sua clientela é de consumidores intermediários (revendedores, transformadores ou grandes utilizadores), que realizam compras na modalidade atacadista com quantidades e gastos maiores.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

A limitação da capacidade consuntiva dos diferentes mercados, manifesta por meio dos alcances espaciais mínimo e máximo que cercam as lojas da atividade supermercadista, considerando-se as especificidades dos serviços prestados e dos bens comercializados (qualidade, variedade e quantidade), e das condições socioespaciais (renda, densidade populacional, relações concorrenciais e acessibilidade) de cada porção explorada se entrelaça com a questão da seletividade espacial. Conforme Santos (2003, p. 126), a seletividade espacial tem na seletividade social um freio às forças de dispersão que a dimensão do consumo promove, visto que a capacidade de consumir varia qualitativamente e quantitativamente através do espaço. É por isso que os nós de cada rede intragrupo não estão localizados a esmo, mas, sim, seletivamente instalados a fim de responderem aos objetivos que lhes são incumbidos.

Dessa forma, as intenções de expansão das operações das grandes empresas do ramo são contingenciadas não apenas por sua capacidade de investimento e integração das estruturas planejadas aos nós e arranjos preestabelecidos de sua rede intragrupo, mas também pela relação entre a capacidade consuntiva dos diferentes mercados e as características das operações propostas, sob o risco de subvalorizar mercados consumidores passíveis de grandes retornos, ou, pior, de supervalorizar outros que não sejam adequados às suas operações. Neste cenário, suas ações expansionistas devem privilegiar aqueles públicos tidos como os mais adequados aos interesses de acumulação almejados.

Em suma, a fragmentação funcional, com a separação espacial dos diferentes nós operacionais e o aprofundamento do domínio das distâncias e das escalas para sua adequada coordenação, é algo próprio às ações das grandes empresas supermercadistas. Por meio deste arranjo, se exerce o gerenciamento de uma série de estruturas longínquas em torno de um objetivo centralizado, com os centros administrativos comandando as operações existentes e executando a prospecção das operações futuras, os centros de distribuição sendo incumbidos do gerenciamento e do deslocamento de mercadorias entre fornecedores e seus próprios estabelecimentos, e as lojas, dotadas de alcances espaciais mínimo e máximo próprios, nas quais o poder das empresas controladoras se expressa frente às populações locais, sendo as responsáveis pela venda dos produtos.

A seguir, apresentaremos um estudo de caso de território em rede no segmento a partir das ações do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda.

O Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda.

O Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. teve suas origens em 1974, na cidade de Cascavel, no Paraná, quando os irmãos Pedro e José Carlos Muffato (Tito), oriundos de Irati, neste

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

mesmo estado (GUALDESSI, 2003, p. 81), e seu cunhado Hermínio Bento Vieira, natural de Leiria (Portugal) (TAROBÁ LONDRINA, 2015), abriram um pequeno armazém comercial (NAIDITCH, 2004a), constituindo uma organização societária em âmbito familiar. Entre os anos de 1974 a 1988, a empresa permaneceu sob a mesma organização societária original (NAIDITCH, 2004a), abrindo lojas do ramo supermercadista com a bandeira "Muffatão" (NOSSO TEMPO, 1983, p. 31), num contexto socioeconômico que, conforme Cyrillo (1987), proporcionava facilidade para o crescimento das operações supermercadistas, após as primeiras regulamentações específicas e experimentações desta atividade no Brasil.

> *Após as etapas de implantação e difusão, os supermercados estavam em condições de extrair o máximo do ambiente externo – favorável –, revelando uma ampla flexibilidade para adaptar-se a diferentes situações. Assim, no período de auge do crescimento, também os supermercados expandiram-se, e, na crise que se sucedeu, reorganizaram-se e deram continuidade à sua expansão (CYRILLO, 1987, p. 85).*

Além do favorável cenário em âmbito nacional, um fator importante para o rápido crescimento das atividades do Grupo Muffato, em seus anos iniciais, foi a apropriação de mercados consumidores de cidades que se encontravam em franco desenvolvimento, como Cascavel e Foz do Iguaçu, no Paraná. Esta última, na década de 1980, vivia o auge da construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu Binacional, oportunamente relatado pela reportagem de Naiditch (2004b), intitulada "No lugar certo, na hora exata",[5] e por Ederson Muffato, em entrevista para Araçatuba S.A. (2013):

> *Tivemos, assim, a segunda cidade. O Muffato foi para Foz do Iguaçu, ainda na década de 1970 [...]. Em Foz do Iguaçu, todos sabem, tem Itaipu, que é a maior usina hidrelétrica do mundo, e meu pai esteve na hora certa, no lugar certo, na construção da barragem. Então, Foz do Iguaçu era uma cidade em que transitavam quase 100.000 pessoas, era a maior obra do mundo em construção, e meu pai [...] começou a abrir outros pequenos mercados, fornecer aos refeitórios das construtoras que faziam a construção da usina. Foz do Iguaçu é uma cidade que triplicou de população em menos de uma década. E assim, na ida para Foz do Iguaçu, quatro ou cinco anos depois da fundação, é que realmente foi onde o Muffato deu um grande salto, deu uma grande expansão. Na época, tanto os consumidores do Paraguai, quanto os da Argentina vinham muito se abastecer em Foz do Iguaçu, e, com o crescimento da cidade, o Muffato cresceu muito [...].*

A escolha de mercados propícios como esses, de rápido crescimento populacional e econômico, caracterizando uma conjuntura positiva à ampliação do consumo, marca situações passíveis de enquadramento em ações de seletividade espacial por parte do agente analisado nesta pesquisa, contribuindo para que, já em 1983, com menos de 10

[5] Entendemos que a entrada do Muffato, em Londrina (PR), em 1995, é mais um caso em este grupo se inseriu no momento (num contexto com poucos concorrentes de porte grande, dominado por grupos locais que operavam majoritariamente lojas de vizinhança) e no lugar exatos (visto o amplo mercado da cidade, já com mais de 400.000 habitantes).

anos de fundação, atingisse a 31ª posição entre os maiores supermercadistas do país, com 22 lojas de área de venda média de 1.224,64 m², conforme aponta Masano (1984, p. 163) ao reproduzir os dados do *Ranking Supermercado Moderno*, de 1983.

Ademais, nesse período inicial, a história da bandeira "Super Muffato", como atividade tocada pelo Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda., começou entre 1988 e 1989, quando a sociedade original foi desfeita com a saída de Pedro Muffato e após José Carlos Muffato e Hermínio Bento Vieira fundarem operações com a nova bandeira, iniciando com três supermercados, em Foz do Iguaçu, e outro, em Cascavel,[6] além de um atacado (NAIDITCH, 2004ª), ainda que os dados do Quadro 1 apontem, neste período, a existência de apenas três estabelecimentos.

Após a separação societária, Pedro Muffato também continuou no ramo supermercadista, mas, a partir de então, como concorrente dos antigos sócios, continuando a conduzir as lojas Muffatão (Pedro Muffato & Cia. Ltda.).[7] Em 1999, suas nove lojas foram vendidas ao grupo português Sonae, que as enquadrou sob a bandeira Mercadorama (FUENTES, 2002), contudo, em virtude de problemas operacionais, duas delas, localizadas em Cascavel, lhes foram devolvidas, em 2002. Após isto, Pedro Muffato deu início ao Fatão Supermercados (Muffato Lambóia & Cia. Ltda.) e instalou novas unidades, em Ibiporã, Londrina e Maringá, no Paraná. Em 2008, as lojas Fatão destas três últimas cidades foram vendidas ao Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda., que as opera sob a bandeira Super Muffato. Atualmente, os três supermercados que possuem a bandeira Muffatão e permanecem sob o seu controle estão em Cascavel, localizados na rua Manaus nº 2420, na rua Pio XII, nº 1545, e na avenida Brasil, nº 3102 (Shopping West Side).

Com tal questão esclarecida, buscamos superar as corriqueiras confusões que tratam as bandeiras Fatão, Muffatão e Super Muffato como se fossem propriedades de apenas um grupo. Tendo em vista que as operações do Super Muffato foram praticamente iniciadas "do zero", após 1989, e, sendo as atividades atuais quase independentes das anteriores, optamos por focar, em nossa pesquisa, apenas aquelas tocadas a partir de então. Antes de expor nossa análise da evolução e da situação das atividades desse grupo na rede urbana brasileira, consideramos proveitoso demonstrar um panorama com os principais dados das operações recentes desta empresa, contextualizando a sua amplitude e variedade.

[6] Os dados, disponibilizados em CNPJBRASIL (2015), apontam que 15 lojas Muffatão, de razão social Irmãos Muffato & Cia. Ltda., inauguradas entre 1974 e 1988, estão com situação cadastral baixada "devido a Extincao P/ Enc Liq Voluntaria". Tal situação deve ter ocorrido justamente pelo rompimento societário, sendo estas lojas, ao menos em parte, as que o grupo operava, até então, sob a bandeira Muffatão.

[7] O fato de que, quando o Grupo Pão de Açúcar saiu de Londrina (PR), em 1991 (BLUM, 2006, p. 75), e de Maringá (PR), o Muffatão adquiriu suas lojas (BASTOS, 2002, p. 14-15) ilustra a força desta empresa no abastecimento do consumidor paranaense, no referido momento.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

As principais características das operações atuais do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda.

O Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (Grupo Muffato) é um dos maiores grupos do ramo supermercadista nacional, com uma penetração significativa sobre os mercados consumidores das cidades de maior população/centralidade do estado do Paraná e do oeste e noroeste paulista. Conforme dados de *Supermercado Moderno* (2015), esta empresa obteve, em 2014, um faturamento de R$ 3,7 bilhões, com o trabalho de 9.589 funcionários, o que a colocou como a maior rede supermercadista paranaense e a sétima em nível nacional, sendo, entre estas, a segunda maior de origem brasileira e capital fechado. A Tabela 1 apresenta os principais dados de suas operações para o ano de 2014.

Tabela 1 – Dados da atividade supermercadista do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (2014).

Empresa	Pos. Ranking nacional	Faturamento bruto (RS)	Lojas	Área de venda (m²)	Check-outs	Funcionários
Irmãos Muffato & Cia. Ltda.	7	3.704.980.201,00	41/44*	134.145	1.026	9.589
	Faturamento por loja (R$)	**Área de venda por loja (m²)**	**Faturamento por m²**	**Faturamento por check-out**	**Funcionários por 100 m²**	**Faturamento por funcionário**
	90.365.370,76	3.271,82	27.619,29	3.611.091,81	7,15	3.86.378,16

* **Os d**ados de *Supermercado Moderno* (2015) apontam 41 lojas, contudo, até 25/08/2015, a empresa apresentava 44 lojas em funcionamento ou em construção (SUPER MUFFATO, 2015a).
Fonte: *Supermercado Moderno* (2015). Elaborada pelo autor (2017).

As atividades de comercialização desse grupo no ramo supermercadista são desenvolvidas em 44 lojas de grandes áreas de venda, com média de 3.271,82 m² por unidade, instaladas em 17 cidades. Estes estabelecimentos são divididos entre 38 super/hipermercados sob a bandeira Super Muffato e seis atacados de autosserviço Max Atacadista, bandeira esta fundada em 1999. Tais estabelecimentos são controlados pelo centro administrativo localizado em Cascavel e são abastecidos por um único centro de distribuição, inaugurado em 2008, em Cambé, no Paraná. De acordo com Ricieri (2008), este centro conta com 40.000 m² de área de armazenamento e cerca de 80.000 m² de área construída.

Além dessas lojas, o grupo marca presença em uma série de outras atividades, algumas relacionadas e/ou agregadas a suas lojas do ramo supermercadista, como restaurantes (Buffet Grill), lanchonetes, postos de combustível (Auto Posto Super Muffato) e centros de atacado (Muffato Max Atacado), na importação de mercadorias e no ramo imobiliário,

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

na administração das lojas de apoio[8] de seus estabelecimentos e no Shopping Center Total, além de outras atividades menos ligadas ao ramo, como hotelaria (Muffato Plaza Hotel) e comunicações (TV e Rádio FM Tarobá).

O Grupo Muffato também comercializa bens de consumo não duráveis (como itens de mercearia, frios e laticínios, entre outros vendidos em supermercados) por operações não presenciais, via telefone e Internet, em 13 cidades onde possui unidades físicas. Nestas modalidades, a mercadoria é coletada em uma loja específica, e o consumidor pode recebê-las em casa ou retirá-las no estabelecimento (MUFFATO SUPERMERCADOS, 2015). Conforme Cardoso (2014), as vendas *on-line* servem mais como complementação de serviço, sendo responsáveis por cerca de 4% do faturamento da loja em que estão instaladas. Somam-se à comercialização de produtos não duráveis as ações de outras duas lojas virtuais, o Shop Fato (SHOP FATO, 2015) e o Super Muffato (SUPER MUFFATO, 2015b), que vendem bens de consumo duráveis e de maior valor agregado, tendo sido iniciadas, respectivamente, em 2008 e 2013 (GAZETA DE TOLEDO, 2015).

Contextualizados o quadro do surgimento e a evolução inicial das operações do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda., bem como a situação da empresa em meados da década de 2010, apresentamos, a seguir, a lógica espacial e as características da evolução das operações das bandeiras Super Muffato e Max Atacadista, na rede urbana brasileira, compreendendo desde o momento em que se deu a separação da organização societária original da empresa, em 1989, até o ano de 2015.

A evolução das operações do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. na rede urbana brasileira, entre 1989 e 2015

Começando as atividades em 1989, com a bandeira Super Muffato, já com lojas em Cascavel e em Foz do Iguaçu (NAIDITCH, 2004a), o Grupo Muffato continuou, até meados da década de 1990, restrito às porções sudoeste e oeste do Paraná, adicionando operações apenas no mercado de Campo Mourão, neste estado, em 1992. Em 1995, esta empresa deu um dos seus mais importantes passos ao abrir a primeira loja em Londrina, mercado em que foi paulatinamente se colocando como o principal grupo supermercadista,[9]

[8] Grande parte de seus estabelecimentos possui lojas de apoio, como lotéricas, farmácias, lanchonetes e bancas de jornal, entre outras. A adoção destas lojas de apoio é uma tática que permite o compartilhamento de consumidores atraídos pela centralidade do super/hipermercado e pelas demais atividades nele abrigadas, sendo também vantajosa por possibilitar a diversificação de receitas com a obtenção de renda em operações imobiliárias.

[9] Conforme o Top de Marcas (2014), o Super Muffato é o supermercado mais lembrado pelo consumidor londrinense há 14 anos. Sua liderança é sintomática da participação que exerce nesta cidade, tendo sido lembrado por 54,8% dos consultados, enquanto o segundo e o terceiro supermercados mais lembrados foram citados por 13,5% e 3,8%, respectivamente.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

aproveitando-se de um cenário, até então, dominado por pequenos e médios grupos locais e recém-complexificados pela entrada do Carrefour (GOMES, OLIVEIRA, 2014). Desde o início, nessa cidade, suas operações foram marcadas pela instalação de uma série de lojas em sequência[10] (inclusive, em porções de baixo rendimento), de forma pioneira para as grandes redes, conforme a situação do estabelecimento da avenida Saul Elkind, nº 2177, inaugurado em 2000. Londrina é a cidade paranaense que, até então, conta com o maior número de lojas (8 lojas) desse grupo.

Chamamos a atenção para o fato de que, em 1998 (FOLHA DE LONDRINA, 2011), quando a rede tinha apenas duas lojas nessa cidade, ocorreu a instalação de seu primeiro centro de distribuição,[11] em Cambé, cidade paranaense conurbada a Londrina. A instalação desta, que é a principal estrutura de distribuição do ramo, representou a transferência de suas operações logísticas para o norte do estado, e pode ser um indicativo de que a empresa planejava densificar a sua participação no mercado londrinense, desde então, transformando a cidade num importante polo de acumulação e fortalecimento da marca para a continuidade de sua expansão. Outro fato que reforça esta ideia é que Cambé recebeu sua primeira loja do Grupo Muffato apenas em 2011, quando Londrina já tinha sete unidades.

Nos anos seguintes, essa empresa continuou diversificando suas cidades de operação, iniciando uma expansão para o sudeste paranaense a partir de Ponta Grossa, em 1999. Em 2002, abriu a primeira loja em Maringá, segunda cidade mais populosa do norte do estado, seguida, em 2003, pela sua entrada em Curitiba, capital paranaense, e no estado de São Paulo, inicialmente por Presidente Prudente, num ponto comercial em que funcionava, até então, uma loja Carrefour.

A partir daí, não foram percebidas mudanças significativas nos sentidos da expansão da rede intragrupo dessa empresa, mas apenas a exploração de novos mercados em regiões onde já haviam cidades atendidas, abrindo unidades em cidades paranaenses como São José dos Pinhais (2005), Ibiporã (2008), Toledo (2009), Apucarana (2011), Cambé (2011) e Paranavaí (2011). Com maior força, nos últimos anos, nota-se uma busca por cidades cada vez mais distantes de seu centro de distribuição, como Paranaguá, no Paraná (2013), Araçatuba (2013) e São José do Rio Preto (2015), no estado de São Paulo (Figura 1).

[10] É importante ressaltar que, meses após a abertura da primeira loja Muffato em Londrina, um de seus sócios, José Carlos Muffato, faleceu em um acidente de avião, fazendo com que seus três filhos, Everton, Éderson e José Eduardo Muffato, ainda com menos de 18 anos, viessem a assumir importantes funções administrativas dentro desta empresa (NAIDITCH, 2004a).

[11] Segundo Silva (2006, p. 101), esse centro de distribuição, dotado de uma área de 8000 m², era o responsável pelo abastecimento de toda a rede. Após a construção do atual centro de distribuição, em 2008, esta unidade agregou as funções de centro de atacado e de compras.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

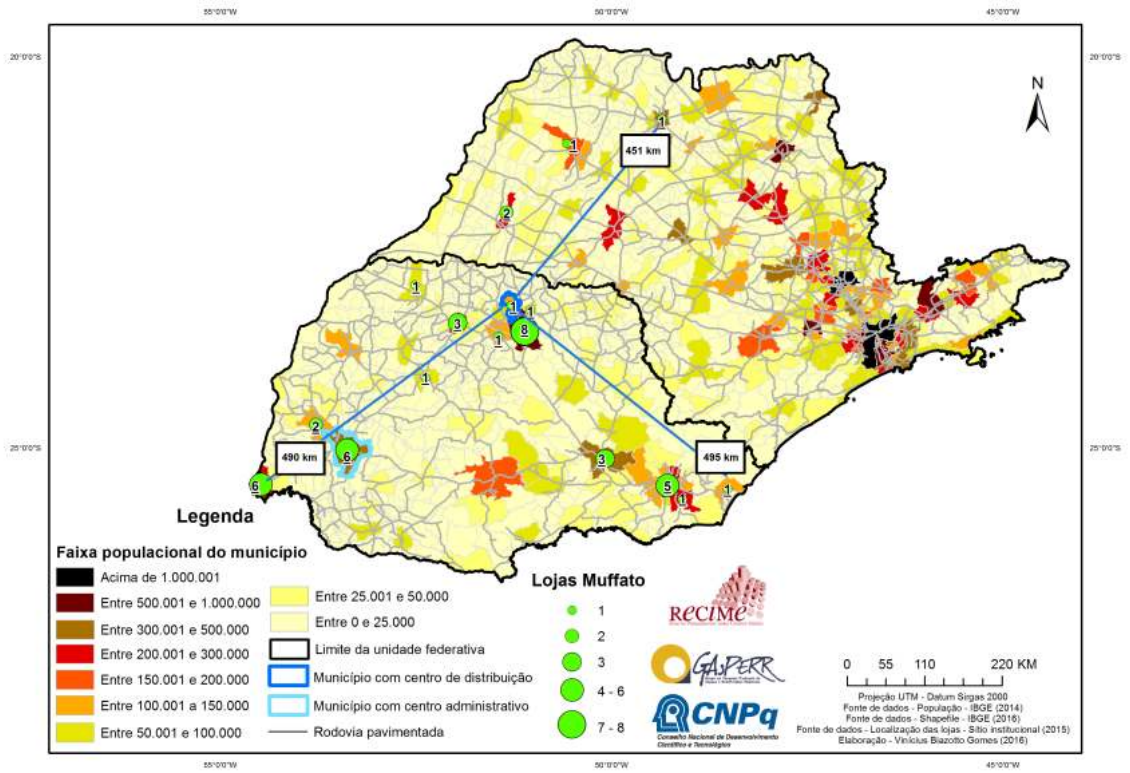
Na Tabela 2, apresentamos os principais dados das cidades que contam com lojas do Grupo Muffato, e, na Figura 1, demonstramos cartograficamente as cidades em que esta empresa opera, de acordo com faixas populacionais.

Tabela 2 - Cidades e lojas do ramo supermercadista do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (2015).

Cidade/estado	Ano de entrada	Fatores analíticos			Tipologia de estabelecimento		Total
		População (2013)	Classificação REGIC	Potencial de Consumo 2012 (Pos. estado)	Super/hipermercado	Atacado de autosserviço	
Cascavel (PR)	1978*/1974	305.615	Capital Regional B	5	5	1	6
Foz do Iguaçu (PR)	1980*/1976	263.508	Centro SubRegional A	7	5	1	6
Campo Mourão (PR)	1992	91.648	Centro SubRegional A	19	1	-	1
Londrina (PR)	1995	537.566	Capital Regional B	2	8	-	8
Ponta Grossa (PR)	1999	331.084	Capital Regional C	4	3	-	3
Maringá (PR)	2002	385.753	Capital Regional B	3	2	1	3
Curitiba (PR)	2003	1.848.946	Metrópole	1	4	1	5
Presidente Prudente (SP)	2003	218.960	Capital Regional C	34	1	1	2
São José dos Pinhais (PR)	2005	287.792	-	6	1	-	1
Ibiporã (PR)	2008	51.255	-	36	1	-	1
Toledo (PR)	2009	128.448	Centro SubRegional A	11	2	-	2
Apucarana (PR)	2011	128.058	Centro SubRegional A	12	1	-	1
Cambé (PR)	2011	102.222	-	18	1	-	1
Paranavaí (PR)	2011	85.643	Centro SubRegional A	21	1	-	1
Paranaguá (PR)	2013	148.232	Centro SubRegional A	10	-	1	1
Araçatuba (SP)	2013	190.536	Capital Regional C	40	1	-	1
São José do Rio Preto (SP)	2015	434.039	Capital Regional B	12	1	-	1
Total					38	6	44

Fonte: Super Muffato (2015a), IBGE (2008, 2013), IPC (2012) e demais fontes do Quadro 1. Elaborada pelo autor (2017).

Figura 1 – Localização das lojas do ramo supermercadista do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda., por município (2015).



Fonte: Super Muffato (2015a); IBGE (2013). Elaborada pelo autor (2017).

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Como exposto na figura acima, em 2015, o Grupo Muffato possuía lojas em 17 cidades, sendo 14 no estado do Paraná e três no estado de São Paulo. Ao contrário de grupos como o Condor e o Savegnago, que concentram operações majoritariamente em cidades próximas de seus centros administrativos e de distribuição, organizando suas redes de forma mais densa, suas operações possuem um caráter mais disperso e pontual, abrangendo algumas cidades específicas, notoriamente nos sentidos norte, sudeste e sudoeste de seu centro de distribuição. Além disso, muitas das cidades atendidas se encontram a grandes distâncias entre si, por vezes mais de 800 quilômetros, como entre São José do Rio Preto (SP), Paranaguá e Foz do Iguaçu (PR), e longe do centro de distribuição, com todos estes mercados se localizando a mais de 400 quilômetros de tal estrutura.

Já as informações contidas na Tabela 2 mostram três fatores importantes da seletividade espacial das atividades supermercadistas do Grupo Muffato: 1) o contingente populacional interno a cada cidade; 2) o potencial de consumo das cidades; e 3) o nível de centralidade de acordo com a classificação REGIC, contida em IBGE (2008). Quanto ao critério populacional, no contexto das cidades paranaenses e do oeste e noroeste paulista, todas as cidades com mais de 250.000 habitantes e quase todas entre 150.000 e 250.000 habitantes contam com lojas do grupo (exceto Colombo, conurbada a Curitiba e Guarapuava),[12] ao passo que, nas cidades com população abaixo destes números, a sua presença é cada vez mais rara, expressando uma correlação entre as operações do Grupo Muffato e as cidades com contingentes populacionais elevados, nas regiões em que escolhe atuar.

Além disso, quanto mais populosa for uma cidade, também é mais provável que nela seja instalada uma grande quantidade de unidades, já que todas as cidades com mais de 250.000 habitantes de sua rede (exceto São José do Rio Preto (SP), que recebeu sua primeira loja apenas em 2015)[13] contam com pelo menos três estabelecimentos, como Londrina, Cascavel, Foz do Iguaçu, Curitiba, Maringá e Ponta Grossa, no Paraná. Somadas, apenas estas seis cidades possuem 31 unidades, ou 70,45% do total de unidades do grupo. Tal concentração em cidades com população acima de 250.000 habitantes mostra que esses são os principais nós de acumulação para essa empresa. Fora as já citadas, as únicas cidades

[12] O centro-sul paranaense, como um todo, é pouco atendido pelo Grupo Muffato, inclusive, em suas cidades de maior população, como Guarapuava. Nesta, a forte presença do Supermercado Superpão Ltda., com oito lojas, pode ser um dos motivos para isto.

[13] Apesar de ter se instalado em São José do Rio Preto (SP) apenas em 2015, nos chamou a atenção a avidez com que o Grupo Muffato iniciou neste mercado, pois, além do primeiro hipermercado, que demandou investimentos de R$ 45 milhões (MIRELLA, 2015), a empresa já anunciou a construção de um atacado de autosserviço nesta cidade, ao custo de R$ 28 milhões (FRIAS, 2015). Também destacamos as declarações de Ederson Muffato a Mirella (2015), demonstrando o desejo de expandir as operações da empresa para este mercado e nele construir um segundo centro de distribuição, que poderia melhorar o abastecimento das lojas atuais e futuras das proximidades. Segundo Ederson, "esse projeto está em gestação há anos, desde 2002. Sempre foi nosso objetivo vir para Rio Preto e colocar aqui nosso centro de distribuição no Estado".

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

que se localizam a mais de 100 quilômetros de distância de outras que possuem lojas e que também contam com estabelecimentos dessa empresa são Presidente Prudente e Araçatuba, em São Paulo, que possuem aproximadamente 200.000 habitantes, sinalizando que este é, até então, uma espécie de limite inferior para que uma cidade receba uma unidade do Grupo Muffato, mesmo estando distante de outras maiores.

Abaixo dessa faixa populacional, quase todas as cidades que têm lojas do Grupo Muffato são vizinhas ou próximas (menos de 100 quilômetros de distância) de outra cidade de maior porte populacional em que a empresa se estabeleceu anteriormente e que possui uma concentração importante de lojas, como Apucarana, Cambé e Ibiporã,[14] em relação à Londrina; Paranaguá e São José dos Pinhais, próximas a Curitiba; Toledo, vizinha a Cascavel; e Paranavaí,[15] próxima a Maringá. Dessa forma, se, para as cidades de maior população, o critério de proximidade territorial não se mostra como um elemento-chave para receber uma de suas lojas, este parece ser um fator importante para que aquelas menos populosas possam receber ações dessa empresa. Além disso, todas as cidades deste conjunto têm, no máximo, duas lojas cada.

Um critério complementar ao contingente populacional é o potencial de consumo dos respectivos mercados de atuação do grupo. De acordo com dados de *IPC Maps* (2012), as cidades que contam com suas atividades supermercadistas são justamente aquelas que possuem alguns dos maiores Índices de Potencial de Consumo (IPC) de suas respectivas regiões. No estado do Paraná, todas as 14 cidades com lojas Muffato, exceto Ibiporã (que ocupa a 36ª posição), estão entre os 21 maiores potenciais de consumo, inclusive com sete delas entre as dez maiores, ao passo que São José do Rio Preto, Presidente Prudente e Araçatuba são precisamente as líderes do potencial de consumo das porções oeste e noroeste paulista.[16]

No quadro analisado, as aglomerações urbanas de maior população são justamente aquelas dotadas de maiores níveis de centralidade. Dessa forma, quanto maior for o nível de centralidade da cidade, maior é a probabilidade de que esta tenha recebido, primeiramente

[14] Ibiporã (PR) é a única cidade com menos de 80.000 habitantes em que há uma unidade Super Muffato. Provavelmente, isto se deu pelo fato de sua loja ter sido uma das três adquiridas do Fatão, em 2008, bem como por sua proximidade com Londrina e com o centro de distribuição de Cambé.

[15] Apesar da proximidade com Maringá, Campo Mourão se trata de uma exceção, pois foi a cidade que recebeu primeiramente uma loja do Grupo Muffato, ainda em 1992.

[16] Uma limitação de nosso trabalho é que tanto os dados de contingente populacional, quanto os de potencial de consumo dão conta apenas da cidade em que as lojas estão instaladas, não considerando aquelas que compreendem as respectivas zonas de influência. Para suprir esta lacuna elencamos o nível de centralidade das cidades contido em REGIC (2008) como fator complementar da análise. Por outro lado, conforme hipótese que apresentamos anteriormente, é provável que o alcance espacial máximo dos super/hipermercados, tais como os operados pela empresa, seja baixo na escala da rede urbana.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

e em maior quantidade, lojas do Grupo Muffato. No contexto paranaense, a metrópole e todas as capitais regionais B e C possuem lojas desse grupo. Nos níveis abaixo, apenas os centros sub-regionais A contam com suas unidades, mas numa intensidade menor (seis das dez em nível estadual).[17]

No Quadro 1, também é possível observar que, excetuando Foz do Iguaçu e Campo Mourão, o Grupo Muffato veio, ao longo dos anos, se apropriando inicialmente das capitais regionais e metrópoles, tendo, apenas nos últimos anos, um maior interesse pelos centros sub-regionais A e pelos mercados do estado de São Paulo. Neste, frisamos que Presidente Prudente, Araçatuba e São José do Rio Preto também são as cidades de maior centralidade, nas porções oeste e noroeste paulista, sendo capitais regionais B ou C. Dessa forma, constatamos que, até então, a regra da disposição da rede intragrupo da empresa analisada é que as cidades de interesse direto para suas operações sejam, ao menos, centros sub-regionais A ou possuam centralidade superior, e que, quando não classificadas no REGIC (IBGE, 2008), sejam conurbadas com outras cidades que já possuam suas unidades.

Quanto aos formatos de operação, os atacados de autosserviço do Grupo Muffato estão, majoritariamente, na metrópole (Curitiba) ou nas capitais regionais (Maringá e Cascavel (PR) e Presidente Prudente (SP)), sinalizando que este formato requer centralidade ainda maior que os super/hipermercados, mais comuns em cidades de menor população e centralidade, ou nos centros sub-regionais A de maior população (Foz do Iguaçu e Paranaguá), o que, por sua vez, também indica que cidades de menor centralidade podem suportar este formato, caso tenham grandes contingentes populacionais internos. Também chama a atenção que Londrina, mesmo sendo a principal cidade de operação da empresa, não tenha tido, até 2015, nenhum Max Atacadista, ainda que, na década passada, este formato já fosse oferecido aos seus consumidores por duas outras empresas (um Atacadão e um Maxxi Atacado), além de um Makro, na vizinha Cambé.

Em síntese, podemos apontar que o quadro da dispersão histórica da rede intragrupo do Irmãos Muffato & Cia. Ltda. privilegiou as cidades de maior porte populacional e centralidade das porções sudeste, sudoeste e norte do Paraná, bem como oeste e noroeste de São Paulo. As operações nestas, geralmente, marcaram a entrada da empresa em regiões nas quais ainda não operava, entretanto, após alguns anos, vários foram os casos em que

[17] Os demais centros sub-regionais A paranaenses em que não atua, com exceção de Umuarama (a exemplo de Guarapuava, Francisco Beltrão e Pato Branco), se localizam no centro-sul do estado. O fato de todas essas cidades possuírem níveis de centralidade e contingentes populacionais compatíveis (entre 77.230 e 175.779) a de outras com cidades com lojas, mas se encontrarem a uma distância muito superior de outros mercados maiores com estabelecimentos reforça a nossa hipótese de que é o fator proximidade com cidades maiores, nelas ausente, que aumenta a probabilidade com que certos mercados recebam unidades da empresa.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

suas ações se voltaram a cidades menores das proximidades, que também passaram a receber algumas lojas. Isto explicita que, ao longo de sua história, a apropriação da rede urbana seguiu um padrão hierárquico, mas também que, recentemente (Tabela 2), seus alvos passaram a incluir mercados cada vez menores. No entanto, concomitantemente à entrada em novas cidades, o Grupo Muffato continuou inaugurando lojas naquelas em que já operava. Assim, é possível afirmar que o crescimento dessa empresa é fruto de um duplo processo, marcado tanto pela entrada em novas cidades, quanto pelo aumento da exploração daquelas em que já estava presente a partir da continuidade de inauguração de unidades (Quadro 1 e Figura 2).

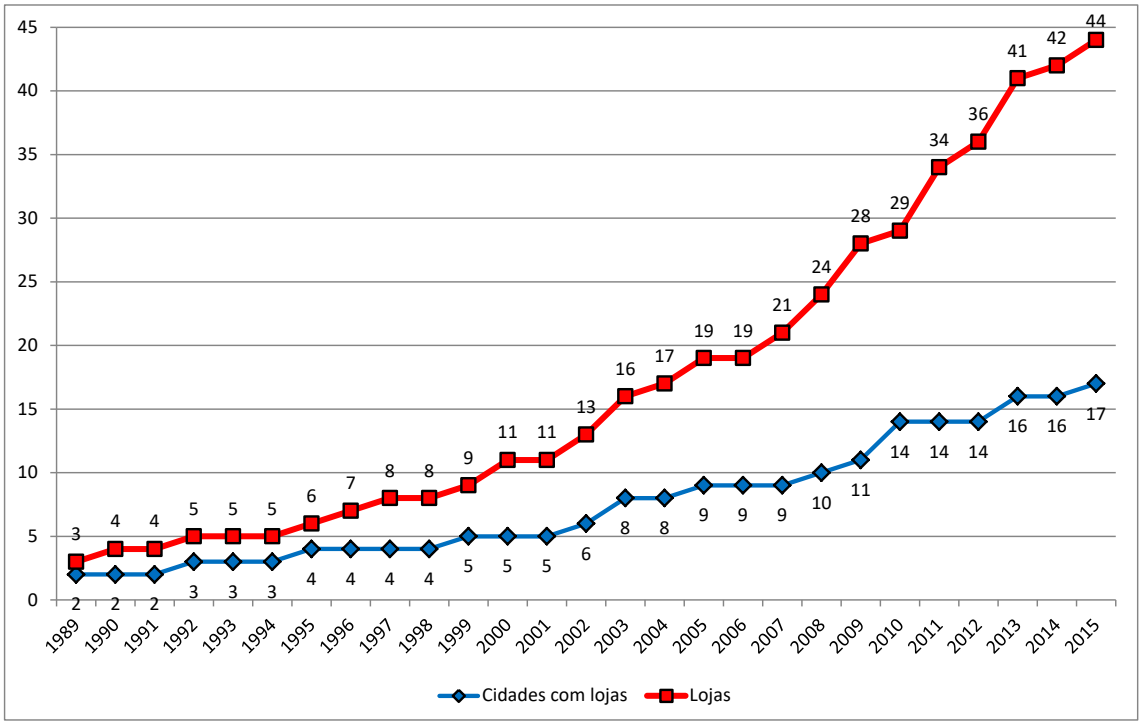
Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Quadro 1 - Localização das atividades comerciais do grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (2015).

Lojas do ramo supermercadista do Grupo Irmãos Muffato & Cia Ltda. em funcionamento/construção				
Cidade	**Unidade federativa**	**Ano de inauguração**	**Endereço**	**Formato/atividade atual**
Apucarana	PR	2011	Av. Minas Gerais nº 385	Super/hipermercado
Araçatuba	SP	2013	Av. da Saudade nº 1165	Super/hipermercado
Cambé	PR	2011	Rua Carlos Sawade nº 402	Super/hipermercado
Campo Mourão	PR	1992	Av. Perimetral Tancredo de Almeida Neves nº 1614	Super/hipermercado
Cascavel	PR	1978*	Rua Carlos Gomes nº 2685	Super/hipermercado
Cascavel	PR	1990*	Rua Paraná s/n	Super/hipermercado
Cascavel	PR	1996	Av. Juscelino Kubitscheck nº 1015	Super/hipermercado
Cascavel	PR	2000*	Av. Brasil nº 7210	Super/hipermercado
Cascavel	PR	2011	Rua Altemar Dutra nº 1327	Super/hipermercado
Cascavel	PR	2013	Av. Brasil nº 900	Atacado de autosserviço
Curitiba	PR	2003	Rua Eduardo Carlos Pereira nº 3605	Super/hipermercado
Curitiba	PR	2007	Av. Marechal Floriano Peixoto nº 6400	Super/hipermercado
Curitiba	PR	2009	Av. Victor Ferreira do Amaral nº 1088	Super/hipermercado
Curitiba	PR	2010	Av. Alberto Folloni nº 420	Super/hipermercado
Curitiba	PR	2013	Rua Lothario Boutin, 554	Atacado de autosserviço
Foz do Iguaçu	PR	1980*	Rua 24 de Março nº 386	Super/hipermercado
Foz do Iguaçu	PR	1989*	Av. Juscelino Kubitscheck nº 1565	Super/hipermercado
Foz do Iguaçu	PR	1999	Rua das Missões nº 2550	Atacado de autosserviço
Foz do Iguaçu	PR	2005*	Av. Republica Argentina nº 5200	Super/hipermercado
Foz do Iguaçu	PR	2009	Av. Costa e Silva nº 185 **(Shopping Cataratas JL)**	Super/hipermercado
Foz do Iguaçu	PR	2012	Av. Silvio Américo Sasdelli nº 3004	Super/hipermercado
Ibiporã	PR	2008	Av. Ronat Walter Sodre nº 300	Super/hipermercado
Londrina	PR	1995	Rua Quintino Bocaiuva nº 1045	Super/hipermercado
Londrina	PR	1997	Av. Duque de Caxias nº 1200	Super/hipermercado
Londrina	PR	2000	Av. Saul Elkind nº 2177 **(Planet Shopping)**	Super/hipermercado
Londrina	PR	2004	Av. Tiradentes nº 2200	Super/hipermercado
Londrina	PR	2007	Av. Madre Leônia Milito nº 1175	Super/hipermercado
Londrina	PR	2009	Av. Robert Koch nº 20	Super/hipermercado
Londrina	PR	2008	Rua Brasil nº 533	Super/hipermercado
Londrina	PR	2014	Av. Presidente Eurico Gaspar Dutra nº 55	Super/hipermercado
Maringá	PR	2002	Av. João Paulino Vieira Filho nº 190	Super/hipermercado
Maringá	PR	2008	Av Cerro Azul nº 2075	Super/hipermercado
Maringá	PR	2012	Av. Colombo nº 2720	Atacado de autosserviço
Paranaguá	PR	2011	Av. Coronel José Lobo nº 939	Atacado de autosserviço
Paranavaí	PR	2013	Av. Distrito Federal nº 1005	Super/hipermercado
Ponta Grossa	PR	1999	Av. Jacob Holzmann nº 333	Super/hipermercado
Ponta Grossa	PR	2003	Av. Dom Pedro II nº 850 **(Shopping Total)**	Super/hipermercado
Ponta Grossa	PR	2015	Rua Vicente Sposito nº 205	Super/hipermercado
Presidente Prudente	SP	2003	Rua Siqueira Campos nº 1545 **(Parque Shopping Prudente)**	Super/hipermercado
Presidente Prudente	SP	2013	Av. Salin Farah Maluf nº 270	Atacado de autosserviço
São José dos Pinhais	PR	2005	Av. XV de Novembro nº 2401	Super/hipermercado
Toledo	PR	2009	Av. Parigot de Souza nº 1130	Super/hipermercado
Toledo	PR	2011	Av. Maripá nº 3792	Super/hipermercado
São José do Rio Preto	SP	2015	Av. Juscelino Kubitscheck nº 800	Super/hipermercado
Total	2 Unidades Federativas	-	-	38 Super/hipermercados 06 atacados de autosserviço
Demais atividades correlatas ao ramo supermercadista				
Cidade	**Unidade federativa**	**Ano de inauguração**	**Endereço**	**Formato/atividade atual**
Cambé	PR	1998	Rua José Carlos Muffato nº 1736	Atacado, Centro de compras
Cambé	PR	2008	Rod. Melo Peixoto - Km. 164	Centro de distribuição
Cambé	PR	2011	Rua Carlos Sawade nº 408	Posto de combustível
Cascavel	PR	-	Av. Dr. Ezuel Portes s/n	Atacado, Centro administrativo
Cascavel	PR	2011	Av. Brasil nº 900	Posto de combustível
Curitiba	PR	-	Rua Omílio Monteiro Soares n º920	Atacado
Londrina	PR	2015	Av. Celso Garcia Cid s/n	Posto de combustível
Paranavaí	PR	2015	Av Distrito Federal nº 1005	Posto de combustível

Fonte: Os endereços das unidades foram obtidos em Super Muffato (2015). As datas de inauguração foram coletadas em, aproximadamente, 50 fontes jornalísticas que abordavam cada loja. Já para aquelas apontadas com um (*), não foi obtida nenhuma informação de acordo com tal metodologia, sendo suas datas coletadas em CNPJ Brasil (2015), e representam a data de obtenção do CPNJ da unidade, que, apesar de comumente próxima, não é necessariamente a mesma da data de inauguração, sobretudo para aquelas mais antigas. Elaborado pelo autor (2017).

Figura 2 – Estabelecimentos e cidades com lojas do grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. (1989 – 2015).



Fonte: Super Muffato (2015a), fontes do Quadro 1. Elaborada pelo autor (2017).

A Figura 2 mostra que, no decorrer dos anos, houve um aumento contínuo das operações do Grupo Muffato, tanto no número de cidades atendidas, quanto no de lojas. O ritmo de inaugurações foi acelerado, na década de 2000, quando foram abertas 17 novas unidades (crescimento de 154,54%). Este crescimento foi intensificado, na década presente, pois, apenas nos cinco primeiros anos, foram abertas 15 lojas. Ao mesmo tempo, a empresa praticamente triplicou os mercados de operação, entre 2000 e 2010, passando de cinco para 14, e, ainda que tenha desacelerado a busca por novos mercados, na década presente, atingiu um total de 17 cidades. Frisamos que este processo de crescimento é majoritariamente orgânico, sendo pontuais as aquisições, conforme exposto em Valério (2011). Além disso, nos chamou a atenção que, em alguns casos, essa empresa contou com financiamentos de órgãos governamentais, como na construção da loja Max Atacado de Paranaguá, que recebeu R$ 4,7 milhões do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE, 2013).

Na escala nacional, uma questão que deve estar ligada ao seu duplo (entrada em novas cidades e aumento do número de lojas naquelas em que já operava) e rápido processo de crescimento, nas duas últimas décadas, foi a expansão generalizada da capacidade consuntiva do brasileiro, pois, conforme IBGE (2015), entre 2004 e 2014, houve um contínuo

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

crescimento (54,8%) no volume de vendas, nos supermercados e hipermercados do Brasil, coincidindo justamente com o período em que a empresa inaugurou a maioria de suas unidades e entrou em mais cidades. As observações de Christaller (1966) sobre situações de aumento da demanda e surgimento de novas localidades centrais para o oferecimento de bens antes comercializados em menos estabelecimentos também apontam nesse sentido. Conforme esse autor,

> *Generally, the result of the foregoing reasoning is that if the population of a region grows evenly in town and country or if there are originally small towns which receive the whole increase of population, then it is certain in the first case (and probable in the second case) that a new auxiliary central place will develop at this point which lies as far away as possible from the old central places (CHRISTALLER, 1966, p. 87).*

Guardadas as devidas particularidades, os exemplos de Christaller consideram situações de ampliação da demanda, que também ocorre em situações de mudanças na estrutura ocupacional, na renda e nas formas de sua aplicação no consumo. Como os dados anteriormente elencados mostram que, no período 2004-2014, o crescimento das vendas no ramo supermercadista ocorreu, de fato, levantamos a hipótese de que o cenário econômico favorável ao consumo vivenciado neste recorte temporal tenha, em geral, por meio do aumento no consumo dos supermercados, diminuído o alcance espacial mínimo dos estabelecimentos do ramo. Isto permitiu o surgimento de outros lugares centrais para o oferecimento dos mesmos itens, inclusive, outras lojas do Grupo Muffato, que, buscando atender mais diretamente os consumidores, pode ter ampliado a dispersão de suas unidades, instalando-as mais próximas daquela clientela que outrora precisava se deslocar por maiores distâncias para consumir em suas lojas. Segundo Christaller,

> *If, however, the lower limit of the range is lowered at the central place, then the central good in question might be offered in other central places in the vicinity also; either new central places will be created or the importance of existing central places will increase (CHRISTALLER, 1966, p. 111).*

Lembramos que mais de 80% do faturamento dos supermercados são representados pela comercialização de seções compostas, em grande parte, de itens que, na teoria christalleriana, poderiam ser enquadrados na classe de bens centrais de baixa ordem, com baixos limites de alcances espaciais mínimo e máximo, favorecendo sua oferta em vários lugares centrais. Desta forma, no caso da atividade supermercadista, o crescimento da demanda teria um poder ainda maior de fomentar a diminuição do alcance espacial mínimo dos estabelecimentos existentes, incrementando as possibilidades para a construção de novas lojas.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Em relação à possível diminuição do alcance espacial de determinados bens e serviços, outra questão é que, historicamente, por ter se instalado primeiro nas cidades de maior centralidade no contexto regional, o Grupo Muffato tendeu, neste estágio, a ampliar a diferenciação destas cidades perante as demais polarizadas por elas, o que tem o potencial de reforçar a centralidade destas cidades na escala regional. No entanto, como colocado anteriormente, após alguns anos de operação nessas cidades, a empresa abriu novas lojas em outros mercados menores das proximidades. Tal movimento pode fazer com que, com o tempo, os consumidores das cidades menores que também passaram a ser alvos das ações diretas dessa empresa não precisem mais se deslocar até a principal cidade da região para ter acesso aos seus serviços, invertendo, assim, a tendência inicial, e, desse ponto de vista, reduzindo o nível de centralidade da principal cidade polarizadora no contexto regional.

Nessa perspectiva, consideramos possível que a seletividade do Grupo Muffato seja, inicialmente, voltada a cidades maiores pelo fato de estas possuírem mercados consumidores internos volumosos – e, de maneira secundária, com maior polarização no contexto regional –, o que tende a tornar menos arriscado o investimento proposto, e também porque oferecem maior possibilidade de crescimento futuro, com a instalação de mais lojas na própria cidade e nas de seu entorno próximo, se colocando como pivôs de uma dispersão regional. Após a etapa inicial, a empresa pode se valer da consolidação de sua marca frente ao público regional, do conhecimento sobre seus hábitos consuntivos e de menores custos compartilhados nas operações intragrupo (em ações logísticas, administrativas e de *marketing*, entre outras). E, aproveitando-se de conjunturas favoráveis no cenário econômico nacional, expandir suas ações rumo a outros mercados próximos, atendendo mais diretamente a consumidores que, caso estivessem mais distantes, talvez não justificassem o investimento necessário para uma nova loja.

Além de também se beneficiar desses fatores, como lembra Sousa (2015), a estratégia complementar de continuar a inauguração de lojas nas cidades em que já opera tende a garantir à empresa um crescimento da capilaridade de cobertura, podendo ser esta entendida como uma tática que possibilita a ampliação da participação frente a dado mercado consumidor e também evita a entrada e o crescimento das concorrentes, ampliando os benefícios decorrentes dos ganhos de escala.

Frisamos que, ainda que essa hipótese apontada com base na Teoria dos Lugares Centrais e no crescimento do consumo do brasileiro nos supermercados possa ser um caminho para se entender a expansão das atividades do agente analisado, outros processos mais específicos e ligados a cada cidade ou região envolvida também devem estar atrelados. Citamos como

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

exemplos destes processos as mudanças no cenário concorrencial, o crescimento e/ou o adensamento demográfico de determinadas porções do espaço urbano, a expansão da mancha urbana e as ocorrências internas ao próprio grupo, como o crescimento na capacidade de investimento por meio da ampliação nos lucros, as facilitações na obtenção de financiamentos e negociações com fornecedores em decorrência dos ganhos de escala, entre outros.

O fato de que a entrada dessa empresa em novos mercados tenha ocorrido nos momentos em que estes não possuíam ou tinham uma atuação restrita de outras grandes redes, principalmente as de capital internacionalizado (como os grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart), fez com que o Grupo Muffato tenha sido um dos pioneiros em instalar grandes super/hipermercados e atacados de autosserviço, apresentando-lhes um serviço relativamente novo, e, por isso, possivelmente tenha enfrentado relações concorrenciais mais facilitadas. Exemplos de tal situação podem ser verificados, sobretudo, em algumas das cidades que, atualmente, possuem porte populacional médio e grande, nas quais o grupo se estabeleceu há mais tempo, como Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina, e também em algumas cidades menores em que entrou recentemente, como Apucarana, Cambé, Ibiporã, Paranavaí e Toledo. Conforme demonstrado em Gomes (2015, 2017), cidades como estas últimas ou como as duas primeiras citadas, no momento em que o Grupo Muffato iniciou suas operações nelas, com população abaixo de 200.000 habitantes e que não são metrópoles ou capitais regionais, dificilmente recebem estabelecimentos dos grandes grupos de capital internacionalizado.

Por outro lado, sua entrada em cidades como Curitiba e, mais recentemente, São José do Rio Preto (SP), que possuem um mercado amplamente disputado por redes de capital internacionalizado – no caso de Curitiba, também por grandes grupos de atuação regional –, mostra que o Grupo Muffato se coloca voluntariamente em situações de enfrentamento de grandes concorrentes. Além disso, outras cidades de maior população nas quais a empresa se estabeleceu há bastante tempo, como Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina, recentemente, vêm passando por um acirramento das relações concorrenciais, com a abertura de novas lojas de grandes empresas. Mesmo assim, consideramos que, nestas cidades, o Grupo Muffato manteve uma proeminente força concorrencial por ter historicamente constituído uma grande quantidade de lojas (Tabela 3).

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Tabela 3 - Participação do grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda. no total de lojas das grandes redes supermercadistas nas cidades de maior porte populacional do Paraná (2015).[18]

Cidades	Lojas Muffato	Grupos internacionalizados	Grupos regionais	Total demais grupos	Total 50 maiores grupos	Participação Muffato (%)
Londrina	8	7	3	10	18	44,44
Cascavel	6	1	5	6	12	50,00
Foz do iguaçu	6	1	0	1	7	85,71
Curitiba	5	37	24	61	66	7,58
Maringá	3	5	18	23	26	11,54
Ponta Grossa	3	4	5	9	12	25,00

Fonte: Super Muffato (2015a). Elaborada pelo autor (2017).

Conforme a tabela acima, entre as cidades que possuem maiores concentrações de lojas, o Grupo Muffato conta com uma destacada capacidade concorrencial em, ao menos, três delas, nas quais possui mais de 40% de todos os estabelecimentos das 50 maiores redes: Foz do Iguaçu, que é pouco explorada pelos maiores grupos do ramo; Cascavel, sua cidade-sede, e onde também se destaca a concorrência da Cia. Beal de Alimentos; e, Londrina, onde enfrenta uma presença mais forte de redes regionais e internacionalizadas, mas, ainda assim, concentra 44,44% de todos os estabelecimentos deste conjunto. Já nas cidades de Maringá, Curitiba e Ponta Grossa, o Grupo Muffato também possui uma quantidade considerável de lojas, mas conta com uma participação menor frente ao total das grandes redes.

Em síntese, é possível apontarmos algumas características principais nas operações e no processo de constituição da rede intragrupo do Grupo Muffato, entre 1989 e 2015:

- Iniciou suas operações a partir do desmembramento da organização societária anterior, com um pequeno número de lojas, mantendo, até os dias atuais, o caráter de administração familiar e de capital fechado.
- Possui operações complexas, atuando com lojas físicas de supermercados, hipermercados e atacados de autosserviço e em canais virtuais na venda de produtos duráveis e não duráveis.
- Possui atividades de apoio às operações supermercadistas, como restaurantes, postos de combustíveis, no mercado imobiliário e outras não correlatas, em setores de hotelaria e comunicações.

[18] Foram utilizadas, nessa comparação, apenas as lojas que se enquadram nas tipologias super/hipermercado e atacado de autosserviço, de acordo com as suas empresas detentoras. Por grandes redes, leia-se as 50 maiores constantes no Ranking Supermercado Moderno (2015).

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

- Em 1998, transferiu o principal centro operacional de sua rede intragrupo (centro de distribuição) para o norte do Paraná, instalando-o em Cambé, posição esta reforçada em 2008, com a inauguração da atual estrutura do tipo nesta mesma cidade.
- Tem destacada força concorrencial, nas cidades paranaenses de Foz do Iguaçu, Cascavel e Londrina, além de uma presença importante em Maringá, Ponta Grossa e Curitiba.
- Sua rede intragrupo cresceu ininterruptamente, após 1989, tendo alcançado maior ritmo de crescimento nas décadas de 2000 e 2010, via de regra, seguindo alguns dos seguintes preceitos básicos:

1. seu crescimento se deu de maneira majoritariamente orgânica, via concentração de capitais;
2. com o passar dos anos, vem abrindo lojas a maiores distâncias do seu centro de distribuição;
3. sua expansão é resultado de um duplo processo, com a abertura de lojas em novas cidades e continuidade das inaugurações naquelas em que já opera;
4. nos momentos de entrada em novos mercados, geralmente encontra cenários com poucos concorrentes de porte semelhante ou superior, ainda que, historicamente, não tenha se abstido de atuar em cidades onde empresas de porte muito superior, inclusive estrangeiras, já estavam presentes;
5. sua entrada nos mercados regionais ocorre de maneira específica, com preferência inicial às cidades médias e grandes (de maior contingente populacional, potencial de consumo e centralidade), depois se expandindo para algumas cidades menores das proximidades;
6. opera em cidades com população mínima de 80.000 habitantes e, ao menos, centro sub-regional A, ou, então, conurbadas com outras maiores, embora concentre a maioria de suas unidades em mercados que contam com grande população (acima de 250.000 habitantes) e potencial de consumo, bem como elevada centralidade no cenário regional (acima de capital regional C).

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

Conclusão

A lógica operacional dos grandes grupos do ramo supermercadista, expressa pelo senso comum como "rede de supermercados", tem no território em rede o seu fundamento e sua forma geográfica. As estruturas diferenciadas das centrais de administração e de distribuição, bem como as lojas comerciais, são os seus nós, descontinuamente distribuídos no espaço, mas organizados de forma reticular, na qual as suas funcionalidades únicas são organizadas e apropriadas em prol do funcionamento integrado do todo, explicitando a sua interdependência para a empresa, seus fornecedores e o próprio pesquisador.

As atividades do Grupo Irmãos Muffato & Cia. Ltda., oriundo de Cascavel (PR), são representativas de tal questão, vide a difusão de estruturas funcionalmente díspares nas partes administrativa, de circulação e de vendas por um amplo conjunto de cidades. Destacamos, entre seus marcos fundamentais, a separação societária de 1988, da qual a bandeira Super Muffato é decorrente, e, sobretudo, a transferência de sua principal estrutura logística para o norte do Paraná, em 1998. A partir disto, o rápido crescimento desenrolado nas décadas posteriores vem se caracterizando como um processo duplo e conjunto, com a apropriação de novos mercados consumidores em múltiplas direções em que haja regiões com cidades que correspondam à sua lógica expansiva seletiva, bem como pelo aumento constante do número de lojas nos mercados em que já atua.

Também constatamos que sua rede intragrupo possui um caráter disperso e pontual, com todas as lojas dependentes, no que envolve seu abastecimento, ao centro de distribuição de Cambé, tendo, por isso, a sua instalação possibilitada, mas, ao mesmo tempo, restringida em relação a tal estrutura, sendo também ligada à central administrativa de Cascavel, nó no qual se encontram em relação de subordinação organizacional, reaplicando o poder lá emanado sob os mercados consumidores de seus respectivos alcances espaciais.

Verificou-se que seu crescimento inicial, entre 1989 e 2005, privilegiou cidades com população acima de 200.000 habitantes e elevada centralidade, nas quais, em alguns casos, estabeleceu uma forte presença no cenário concorrencial, constituindo-as como seus principais nós de acumulação. Além disso, normalmente, estas cidades vêm servindo como pivôs para uma expansão regional próxima, nestes casos, com uma seletividade diferenciada, menos rígida, mas, ainda assim, basicamente restrita a centros urbanos com mais de 80.000 habitantes e que sejam, ao menos, centros sub-regionais A. Por outro lado, sua presença neste conjunto de mercados não significa que suas ações estejam limitadas a eles, visto que o alcance espacial de suas lojas pode se sobrepor a seus limites político-

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

administrativos, apoiando-se em sua centralidade, além de que a empresa possui complexas operações virtuais que ampliam sobremaneira a distância coberta por suas ações.

Por último, o desenvolvimento histórico de sua rede intragrupo mostra que os mercados tidos como solváveis mudaram, durante a história, não havendo indícios de que suas lógicas espaciais não possam ser alteradas futuramente.

Referências bibliográficas

1. BERRY, Brian J. T.; GARRISON, William L. **A note on central place theory and the range of a good**. In: *Economic Geography*, Worcester, v. 34, n. 4, 1958, p. 304-311.
2. BERNSTEIN, William. **Uma mudança extraordinária** – como o comércio revolucionou o mundo. São Paulo: Campus Elsevier, 2009, 332 p.
3. BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo** – O tempo do mundo. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009a.
4. _____. **Civilização material, economia e capitalismo** – Séculos XV-XVIII – Os jogos das trocas. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009b, 578 p.
5. BRENNER, Neil. **Reestruturação, reescalonamento e a questão urbana**. In: *GEOUSP*. São Paulo, v. 1, n. 33, p. 198-220, 2013.
6. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012, 698 p.
7. CHRISTALLER, Walter. **Central places in Southern Germany**. New Jersey: Prentice-Hall, 1966, 230 p.
8. CORRÊA, Roberto Lobato. **A rede urbana**. São Paulo: Ática, 1989.
9. _____. **Uma nota sobre o urbano e a escala**. In: *Território*. Rio de Janeiro, n. 11, 12, 13, p. 133-136, set-out. 2003.
10. CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE. 1987, 197 p.
11. DIAS, Leila Christina. **Redes: emergência e organização**. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato. *Geografia: conceitos e temas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 141-164.
12. GOMES, Vinícius Biazotto. **A questão escalar e a conformidade espacial do circuito superior supermercadista contemporâneo**. IN: III CIMDEPE – Simpósio Internacional Cidades Médias, n. 3, 2015, Rio de Janeiro. *Anais do III CIMDEPE – Simpósio Internacional Cidades Médias*. Rio de Janeiro, 2015, p. 1-20.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

13. _____. **As atividades das grandes empresas do ramo supermercadista e a rede urbana brasileira no período recente. 2017**. 510 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Presidente Prudente/SP, 2017.

14. _____; Oliveira, Edilson Luis de. **Panorama do setor supermercadista em Londrina (PR) na perspectiva da teoria dos circuitos da economia urbana**. In: *Formação (Online)*, Presidente Prudente, v. 2, n. 21, p. 95-118, jul-dez. 2014.

15. GUALDESSI, Lilian Waschburguer. **Influência da tecnologia da informação no processo de adaptação estratégica, na rede de supermercados Irmãos Muffato & Cia. Ltda**. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

16. IBGE. **REGIC** – Regiões de influência das cidades. Brasília: [s.n], 2008.

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

18. MASANO, Tadeu Francisco. **Localização de supermercados e o comportamento do consumidor:** estudo de caso em São José do Rio Preto. 1984. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 1984.

19. NOSSO TEMPO. **Muffatão inaugura o Super-tridimencional em Foz do Iguaçu**. In: *Nosso Tempo*, Foz do Iguaçu, 23-29 dez., 1983, p. 31.

20. PARENTE, Jurandir. **Um estudo dos supermercados no Brasil: uma investigação sobre a demanda de mercado, a fatia de mercado e a área de influência**. São Paulo: FGV/NPP, 2003, 123 p.

21. _____; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. In: *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 46-53, abr-jun. 2001.

22. PINTAUDI, Silvana Maria. **Os supermercados na Grande São Paulo**. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 1981.

23. RAFFESTIN, Claude. **A produção das estruturas territoriais e sua representação**. In SAQUET, Marcos Aurélio; SPOSITO, Eliseu Savério. *Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos*. São Paulo: Expressão Popular, 2009, p. 17-35.

24. _____. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

25. SANTOS, Milton. **Economia espacial**. São Paulo: Edusp, 2003, 200 p.

26. _____. **Espaço & método**. São Paulo: Nobel, 1985.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

27. SAQUET, Marcos Aurélio. **Por uma geografia das territorialidades e das temporalidades**: uma concepção multidimensional voltada para a cooperação e para o desenvolvimento territorial. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

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

29. SILVA, William Ribeiro da. **Para além das cidades** – centralidade e estruturação urbana: Londrina e Maringá. 2006. 280 f. Tese. (Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente/SP, 2006.

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

31. SOUZA, Marcelo José Lopes de. **O território:** sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato. *Geografia: conceitos e temas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 77-116.

32. SUPERHIPER. **Ranking Abras 2014**. São Paulo: ABRAS, v. 40, n. 454, abr. 2014.

33. SOUSA, Viviane. **Ranking 2015** – Regionais. Supermercado Moderno, São Paulo, v. 46, n. 551, p. 67-73, abr. 2015.

NOTÍCIAS E DEMAIS FONTES CONSULTADAS NA INTERNET:

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

35. ARAÇATUBA S. A. Ederson Muffato. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wxbIEilv8mk>. Acesso em: 30 janeiro 2015.

36. BRDE. **Nova loja marca parceria entre BRDE e Muffato**. 2013. Disponível em: <http://www.brde.com.br/index.php/noticia/mostrar/id/629>. Acesso em: 22 agosto 2015.

37. CARDOSO, Camille Bropp. **Varejistas tradicionais reveem projetos de venda pela Internet**. 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/varejistas-tradicionais-reveem-projetos-de-venda-pela-internet-1kjyplsrk9q3wjduk7drrpfta>. Acesso em: 26 agosto 2015.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X

38. CHIARA, Márcia de. **Supermercados têm margem de lucro recorde em 2011**. 2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,supermercados-tem-margens-de-lucro-recordes-em-2011-imp-,865915>. Acesso em: 24 agosto 2015.

39. CNPJBRASIL. **Empresas**. 2015. Disponível em: <http://www.cnpjbrasil.com/>. Acesso em: 15 agosto 2015.

40. FOLHAWEB. **Sociedade**. 2011. Disponível em: <www.folhaweb.com.br/?id_folha=2-1--2753-20110716>. Acesso em: 22 agosto 2015.

41. FRIAS, Maria Cristina. **Rede de mercados investe em atacarejo**. 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2015/07/1662636-prefeitura-tera-ppp-para parque-industrial-em-mg.shtml>. Acesso em: 26 agosto 2015.

42. FUENTES, Liége. **Duro aprendizado**. 2002. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/764/noticias/duro-aprendizado-m0050592>. Acesso em: 25 agosto 2015.

43. GAZETA DE TOLEDO. **Mercado investe na compra *online* como opção**. 2015. Disponível em: <http://www.gazetatoledo.com.br/NOTICIA/16585/MERCADO_INVESTE_NA_COMPRA_ONLINE_COMO_OPCAO_AOS_CLIENTES#.Vd4fl1Ly1O8>. Acesso em: 21 agosto 2015.

44. IBGE. **Estimativas de população para 1º de julho de 2013**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2013/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 20 agosto 2015.

45. _____. **Volume de vendas** – varejo índice acumulado de 12 meses. 2015. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=2&op=0&vcodigo=MC83&t=volume-vendasvarejo-indice-acumulado-12meses>. Acesso em: 20 outubro 2015.

46. MIRELLA, Liza. **Muffato vai gerar 400 empregos em Rio Preto**. 2015. Disponível em: <http://www.diariodaregiao.com.br/economia/muffato-vai-gerar-400-empregos-em-rio-preto1.326 0> . Acesso em: 26 agosto 2015.

47. MUFFATO SUPERMERCADOS. **Super Muffato**. 2015. Disponível em: <http://www.muffatosupermercados.com.br/>. Acesso em: 20 agosto 2015.

48. NAIDITCH, Suzana. **Três garotos e uma rede de 640 milhões**. 2004a. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/822/noticias/tres-garotos-e-uma-rede-de-640milhoes-m0050326>. Acesso em: 25 agosto 2015.

Revista da Anpege ISSN 1679-768X

49. _____. **No lugar certo, na hora exata**. 2004b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-lugar-certo-na-hora-exata-m0040013>. Acesso em: 26 agosto 2015.

50. RICIERI, Thiago. **Muffato inaugura Centro de Distribuição em Cambé**. 2008. Disponível em: <http://www.jornalnossacidade.com.br/news/?noticia=23>. Acesso em: 15 junho 2015.

51. RIOS, Cristina. **Condor investe R$ 500 milhões e entra em SC**. 2013. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/condor-investe-r-500-milhoes-e-entra-em-sc33pkfq21aev2xs8tsgdmli15a>. Acesso em: 24 agosto 2015.

52. SHOP FATO. **Shop Fato**. 2015. Disponível em: <http://www.shopfato.com.br/?utm_source=hi_midia_afilio&utm_medium=display&utm_campaign=HiMidia>. Acesso em: 20 agosto 2015.

53. SUPER MUFFATO. **Localizador de lojas**. 2015a. Disponível em: <http://www.supermuffato.com.br/Institucional/lojas/>. Acesso em: 18 agosto 2015.

54. _____. **Super Muffato**. 2015b. Disponível em: <http://www.super muffato.com.br/?gclid=CI2CwpTIx8cCFYgGkQodk9YAuw>. Acesso em: 20 agosto 2015.

55. SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking Supermercados**. 2015. Disponível em: <http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38>. Acesso em: 28 julho 2015.

56. TAROBÁ LONDRINA. **Morre empresário e um dos fundadores do Grupo Muffato, Hermínio Bento Vieira**. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BvQ0cJ93nyQ>. Acesso em: 4 janeiro 2016.

57. TOP DE MARCAS. **Categoria supermercado**. 2014. Disponível em: <http://www.topdemarcas.com.br/versubcategorias.aspx?idcat=90&idsub=540>. Acesso em: 24 agosto 2015.

58. VALÉRIO, Marisa. **Muffato quer comprar**. 2011. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/fusao-estrategica-4an1tunkgjdw6l0xbazdxsci6>. Acesso em: 26 agosto 2015.

Revista da Anpege
ISSN 1679-768X