



0 /

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

GIOVANIA BASTOS TRINDADE

O VAREJO DE BELO HORIZONTE NA DÉCADA DE 70

Principais Mudanças Face às Forças Ambientais
Um Estudo Exploratório

Dissertação apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da EAESP/FGV -
Área de Concentração: Mercado-
logia, como requisito para obten-
ção de título de mestre em Admi-
nistração.

Orientador: Profa. Polia Lerner
Hamburger



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1184/83



1198301184

São Paulo

1982

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 08/6	339-32 (8.15.11) T833V D.V.
Nº Volume 1184/83	Registrado por M

2,2

552,87 (11.11.11) 11/11/11

O VAREJO DE BELO HORIZONTE NA DÉCADA DE 70

Principais Mudanças Face às Forças Ambientais
Um Estudo Exploratório

Banca examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____

ÍNDICE

	pp
<u>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</u>	.
I . Introdução	01
II . Objetivo	02
III . Metodologia	03
IV . Notas de Referência	07
 <u>CAPÍTULO II - PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS</u>	
I . O Processo Econômico	
I.a. Os Principais Sistemas do Processo Econômico	08
I.b. O Sistema de Mercado e os Postulados de Adam Smith	10
I.c. Os Desajustes entre Produção e Consumo	11
II . Marketing	
II.a. Conceituação	13
II.b. Marketing sob o Enfoque Sistêmico.....	15
II.c. O Ambiente Externo da Empresa	18
II.d. O Canal de Distribuição como elemento do Ambiente Externo da Empresa	20
III . Varejo	
III.a. O sistema Varejista	21
III.b. A Influência das Forças Ambientais Sobre o Varejo - A Teoria da Seleção Natural do Varejo	23
III.c. Principais Forças Ambientais que Afetam o Sistema Varejista	26
III.d. Teorias de Mudança Institucional no Varejo	42
III.e. Teorias de Mudança Estrutural no Varejo ..	48
III.f. Notas de Referência	52

CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO
VAREJO E DAS PRINCIPAIS FORÇAS AMBIEN
TAIS

pp

I . Breve Histórico do Início das Atividades Vare-	
jistas em Belo Horizonte	58
II . Forças Ambientais e o Varejo em Belo Horizonte ..	
na Década de 70	61
II.a. Forças Sociais	62
II.b. Forças Econômicas	82
II.c. Forças Tecnológicas	94
III . Notas de Referência	98

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES 102

BIBLIOGRAFIA 107

ÍNDICE DAS TABELAS

	pp
Tabela I - Estimativa da População Total, Urbana e Rural de Belo Horizonte na Década de 70	63
Tabela II - Região Metropolitana de Belo Horizonte - População (1970/1980)	64
Tabela III - Densidade Demográfica e População Residente - Belo Horizonte - 1970	66
Tabela IV - Densidade Demográfica e População Residente - Belo Horizonte - 1980	67
Tabela V - Matrícula nos Diversos Graus do Ensino em Minas Gerais - Período: 1960-77.	71
Tabela VI - Frota de Veículos Registrados em Belo Horizonte na Década de 70	76
Tabela VII - Frota de Veículos Nacionais	77
Tabela VIII - Frota de Veículos Estrangeiros	78
Tabela IX - Arrecadação do ICM em Belo Horizonte na Década de 70	85
Tabela X - Taxas Simples de Inflação Anuais no Brasil - Período : 1970/1980	87
Tabela XI - Número de Consultas ao SPC em Belo Horizonte na Década de 70	89
Tabela XII - Pessoal Ocupado em Estabelecimentos Comerciais em Belo Horizonte - Período : 1970/1975	91

ÍNDICE DAS FIGURAS

pp

Figura 1 - Marketing nos Estados Unidos - Uma Visão Macro	12
Figura 2 - Elementos do Ambiente Externo da Empresa	18
Figura 3 - Principais Tipos de Intermediários	19

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

pp

Gráfico 1 - Distribuição de Domicílios por Classes de Renda em Belo Hori- zonte - 1979	83
--	----

AGRADECIMENTOS

Pretendo aqui, registrar o meu reconhecimento às pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Inicialmente tentarei traduzir o mais profundo reconhecimento à Professora Polia Lerner Hamburger, Professora Orientadora desta monografia. Sua valiosa orientação na estrutura do estudo, sua prestimosidade, traduzida na rapidez com que devolveu os manuscritos lidos e comentados e suas palavras de estímulo, tornam difícil para mim conseguir expressar minha gratidão.

Creio que devo também registrar as minhas desculpas à Profa. Polia, se o resultado final do trabalho não tiver correspondido à sua dedicação.

Não poderia deixar de dedicar uma palavra de agradecimento ao Reynaldo Maia Muniz, com quem mantive discussões enriquecedoras sobre as mudanças ambientais em Belo Horizonte. E também à Laís Barbosa e Petrônio Wanderley que me auxiliaram na coleta dos dados e à Iara Machado que executou o trabalho de datilografia.

Finalmente, a todas as demais pessoas cuja colaboração me permitiu vencer este desafio, o meu "muito obrigada".

CAPÍTULO I

I. INTRODUÇÃO

A cidade de Belo Horizonte atravessou um estágio de grande desenvolvimento iniciado na década de 60 e impulsionado na década de 70. Nos últimos anos a Região Metropolitana expandiu-se sensivelmente, em virtude da implantação de grandes indústrias nacionais e estrangeiras naquela área, provocando uma transformação no perfil econômico da capital. Entretanto, mesmo com o surto industrial, Belo Horizonte ainda tem no comércio a sustentação de sua economia, conforme demonstra o estudo do "Comportamento da Economia Mineira"¹.

Devido sobretudo ao crescente aumento da população, a estrutura urbana de Belo Horizonte transformou-se em uma entidade física intrincada e complexa, assumindo padrões bem diversos dos estabelecidos na época da sua fundação. Somando-se a isso, os anos 60 e 70 foram um período de mudanças significativas no panorama sócio-econômico nacional e a capital mineira não se manteve imune às consequências de tais alterações.

Sendo o varejo um tipo de sistema de comportamento organizado, ele interage com o seu ambiente, exercendo influência sobre ele e sendo por ele influenciado². Assim, o a-

justamento do sistema varejista ao seu ambiente relevante está diretamente ligado à sua capacidade de prever ou perceber as mudanças ambientais.

O varejo em Belo Horizonte não só não permaneceu apático às alterações ocorridas no meio, como também, por sua vez, provocou nele algumas modificações.

A observação direta dessas mudanças, motivou-nos a procurar identificar que forças ambientais teriam provocado de terminado comportamento e procurar explorar algumas alterações à luz de teorias existentes sobre o assunto.

II. OBJETIVO

Objetivo Geral

Neste estudo, de caráter exploratório, pretendemos levantar hipóteses sobre o relacionamento entre as principais mudanças institucionais e estruturais ocorridas no varejo em Belo Horizonte na década de 70, e as principais forças ambientais que atuaram na estrutura sócio-econômica da cidade nesse período.

III. METODOLOGIA

Para atingirmos o objetivo deste trabalho, ou seja, elaborar hipóteses que estabeleçam relações entre mudanças ocorridas no varejo em Belo Horizonte e fatores ambientais que teriam provocado tais alterações, partimos inicialmente de uma leitura especializada sobre o assunto, a fim de encontrar suporte teórico para a classificação dos fenômenos observados.

A partir dessa taxonomia, procuramos reunir informações que sugerissem a relação entre as mudanças observadas no varejo e as forças ambientais ocorridas. Assim, para demonstrar que o crescimento da população de certos bairros pode ter sido um dos elementos que provocaram a emergência de núcleos varejistas descentralizados, utilizamos tabelas demonstrativas do número de habitantes, obtidas de fontes secundárias. O mesmo procedimento foi empregado para fazer a ilação de que a expansão do varejo teria sido um dos principais fatores responsáveis pela queda da população em bairros limítrofes à Zona Central de Comércio.

A relação entre a expansão dos meios de comunicação de massa e a padronização do consumo e a aceitação de certos produtos de moda foi sugerida através da constatação da data do advento das emissoras de televisão para Belo Horizonte, destacando-se a vinda da Rede Globo e entrevistas não estruturadas com lojistas do ramo de vestuário que afirmaram que o produto que é veiculado sob a forma de "merchandising" durante novelas tem mais saída do que aqueles que não o são.

A análise de uma tabela obtida de fonte secundária demonstrando a elevação dos níveis de escolaridade da população, bem como a observação dos índices crescentes de inflação que permitem depreender uma queda no poder aquisitivo, possibilitaram a elaboração da hipótese de que esses fatores favoreceram o surgimento de atividades consumeristas no fim da década de 70.

Observando o crescimento da população de bairros de baixa renda, através de tabela oriunda de fonte secundária e as datas de fundação dos "varejões", obtidas através de consulta à Associação Mineira dos Supermercados, constatamos uma coincidência no período do aumento da referida população e a inauguração de tais estabelecimentos, o que deu origem à hipótese de número seis.

A constatação da proximidade entre as datas de abertura de filiais de cadeias de lojas internacionais, nos sugeriu que essa decisão pode estar relacionada a um aumento significativo do segmento de alta renda.

A perda do poder aquisitivo da população foi inferida, através da constatação da presença de altas taxas de inflação por um período prolongado. Em entrevista não estruturada com um diretor da segunda maior rede de supermercado local, fomos informados de que a percepção da queda do poder aquisitivo teria encorajado a sua rede e a alguns concorrentes a lançar uma linha de produtos básicos com marca própria e preço inferior. Essa relação nos possibilitou a elaboração da hipótese de número oito.

Uma vez que a teoria indica que a viabilidade da venda através de máquinas automáticas está muito relacionada com a estabilidade da moeda, sugerimos que a inflação pode ser

um dos obstáculos na viabilização da venda automatizada de produtos.

A observação do aumento do número de estabelecimentos comerciais e do volume de arrecadação do ICM, ambos os dados obtidos através de fonte secundária, permitiu-nos inferir o crescimento do varejo. A análise da evolução do número de consultas ao SPC, também obtida através de fonte secundária, indica-nos que a expansão do crédito pode ter sido um fator de influência no incremento do varejo. Uma vez que esse incremento foi mais acentuado na mesma época em que se deu a institucionalização do crédito direto ao consumidor, elaboramos a hipótese de que o Crédito Lojista favoreceu o pequeno varejista sem capital de giro para financiamento de vendas a prazo.

Partindo do pressuposto de que um sindicato legalista favorece a manutenção de uma mão-de-obra dócil e de baixo custo, e através da constatação por meio de entrevista não estruturada, com o Presidente do Sindicato dos Empregados no Comércio em Belo Horizonte, de que este sindicato é legalista, fizemos a hipótese número doze.

O princípio da "proliferação de oportunidade", de Wroe Alderson, foi o suporte utilizado para sugerirmos que os empreendedores do Shopping Center de Belo Horizonte, perceberam o sucesso da Praça da Savassi, como um indicador de que havia uma oportunidade para a entrada e sobrevivência de novas empresas.

Estes foram os procedimentos utilizados para a formulação das hipóteses apresentadas. Ao optarmos por um assunto

que trata de mudanças varejistas e fatores ambientais, sabíamos que estávamos entrando em área bastante complexa. Entretanto, convencidas da relevância do tema, decidimos enfrentar as dificuldades que surgissem e elas não foram poucas. A principal foi a escassez de dados secundários disponíveis, que permitissem uma análise mais profunda da relação entre as forças do ambiente e as mudanças varejistas. Longe de nos desanimar, essa limitação passou a representar um desafio no sentido de que, mesmo não dispondo de todas as informações necessárias, procurássemos lançar alguma luz sobre o assunto.

Embora tenhamos nos valido de uma estrutura conceitual sólida, não conhecemos até a presente data outro trabalho que tenha apresentado a análise como a pretendida aqui. Portanto, achamos oportuno observar que todo e qualquer trabalho ou estudo pioneiro sofre uma certa deficiência, que acreditamos ser justificável pelo mérito da realização de tarefa nessa condição. Aquele que se propõe este desempenho deve estar consciente da probabilidade de erros, e o estudo do "Varejo em Belo Horizonte na Década de 70 - Principais Mudanças Face às Forças Ambientais" não se constitui em uma exceção.

CAPÍTULO I

NOTAS DE REFERÊNCIA

- ¹ - Secretaria de Estado de Planejamento de Minas Gerais - SEPLAN, "Comportamento da Economia Mineira - Período 1960-1977", p. 35
- ² - Wroe Alderson, "Marketing Behavior and Executive Action", Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957, p. 16.
- ³ - O "varejão" caracteriza-se principalmente pela oferta limitada de produtos alimentícios de primeira necessidade e pela simplicidade de suas instalações.

CAPÍTULO II

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

I. O PROCESSO ECONÔMICO

Ao pretendermos estudar alguns aspectos de um sistema varejista, acreditamos ser fundamental analisar inicialmente o porquê do varejo e do marketing. Partiremos, portanto, de um breve exame do processo econômico.

I.a. Os principais sistemas do processo econômico

Com exceção do mais primitivo nível de subsistência, as pessoas têm de organizar trocas entre os que produzem e os que consomem, para satisfação das suas necessidades. Estudiosos da economia, entre os quais Paul Samuelson¹, enfatizam que o sistema econômico tende a ajustar-se em três principais modelos, sendo que cada um deles, na sua abordagem geral da organização do processo de troca, responde a três questões sobre:

- 1 - o que deveria ser produzido?
- 2 - como deveria ser produzido?
- 3 - para quem deveria ser produzido?

Estas perguntas são respondidas nos três principais modelos adotados por diferentes sociedades desde o início da sua organização em grandes agrupamentos sociais. Os modelos são:

- O Sistema Tradicional

No sistema tradicional, o filho segue os passos de seu pai, produzindo o que era produzido por ele. Os métodos de produção são também governados pela tradição e os beneficiários tendem a ser aqueles pertencentes às mesmas classes ou castas, não havendo, inclusive, mobilidade social. Qualquer tentativa de inovação é considerada uma heresia merecedora de punição através do ostracismo ou morte.

- O Sistema Autoritário

Neste sistema a ênfase reside em um poder central, o qual tem supostamente a obrigação moral, devido ao poder ou sabedoria superior, de dizer ao povo o que deve ser produzido, como deve ser produzido e para quem, ou seja, quais devem ser os beneficiários dos esforços produzidos pelos indivíduos dentro da sociedade. Ao contrário do efeito das novas idéias na sociedade tradicional, a sociedade autoritária pode reagir rapidamente e assimilar novas idéias para seu próprio benefício.

- O Sistema de Mercado

No sistema de mercado as três questões sobre o quê, como e para quem produzir, não são respondidas nem pela tradição, nem por uma autoridade central, mas, sim, pelo mercado em si mesmo. As decisões sobre a produção geralmente são tomadas por indivíduos participantes da economia. Os benefícios também cabem a esses participantes, mas advêm principalmente da aceitação popular dos seus produtos e métodos de distribuição.

Conceitualmente esse sistema é simples, mas na prática surge uma complexidade que será examinada através da filosofia do sistema de mercado de Adam Smith.

I.b. O sistema de mercado e os postulados de Adam Smith

Adam Smith² é, reconhecidamente, a primeira pessoa que expôs o conceito do sistema de mercado e descreveu as condições sob as quais ele pode funcionar melhor.

Smith sugere que cada indivíduo em uma sociedade é quem mais sabe o que é melhor para si mesmo e, portanto, é quem melhor pode selecionar o seu trabalho e o método de executá-lo. Afirma também que em pouco tempo o mercado mostra se de fato agiu-se corretamente comprando-se ou não os produutos e serviços oferecidos. Se um preço é muito alto, o comprador irá rejeitar o produto e o preço terá de ser abaixado até o mercado decidir o preço certo. Em uma livre competição, o comprador seleciona aquelas coisas que melhor atendem suas necessidades e maximizam sua satisfação pessoal.

Segundo Smith, o governo deveria manter um simples e seguro meio de troca no sentido de proteger os compradores e vendedores que entram no mercado. Nenhum comprador ou vendador deveria ser suficientemente poderoso para controlar os preços daquele que deseja comprar ou vender bens.

Outro importante conceito relacionado com o sistema de mercado consiste no valor da especialização do trabalho e produção em massa, que irá aumentar a produtividade do trabalhador individualmente, trazendo grandes recompensas para o trabalhador e para a sociedade como um todo.

Entretanto, sabe-se que na realidade os postulados de Adam Smith encontram inúmeras barreiras que impedem a sua concretização. Para melhor visualização dessas dificuldades, será apresentado, a seguir, um fluxograma desenvolvido por Grashof e Kelman³, no qual eles procuram demonstrar os aspectos antagônicos existentes entre o setor de produção e

o setor de consumo. Embora tenha sido desenvolvido para os Estados Unidos, o modelo pode indubitavelmente aplicar-se ao Brasil.

I.c. Os desajustes entre produção e consumo

Os autores construíram este modelo salientando que as atividades coletivas de consumo têm demonstrado que o desejo do ser humano sentir bem estar é insaciável. Consequentemente, produtos novos e/ou modificados são introduzidos no mercado ano após ano por empresas que procuram atender às necessidades humanas individuais.

Assim como a economia americana, a economia brasileira sustenta-se principalmente na produção em massa e especialização do trabalho para obter economias ou baixos custos unitários no processo de produção, buscando aumentar o padrão de vida. A especialização dentro do processo de produção tende a separar a produção das atividades de distribuição que transcorrem fora da fábrica. A especialização no processo de produção resulta em grandes quantidades de bens sendo produzidos por, relativamente poucas firmas, com cronogramas irregulares e instalações em poucos pontos do país.

Uma vez que o consumidor tem necessidades ilimitadas por produtos em pequenas quantidades, continuamente e em todos os pontos do país, abre-se espaço para uma atividade que resolva as diferenças e desajustes entre os setores de produção e de consumo. Essa atividade denomina-se marketing e sua conceituação será abordada a seguir.

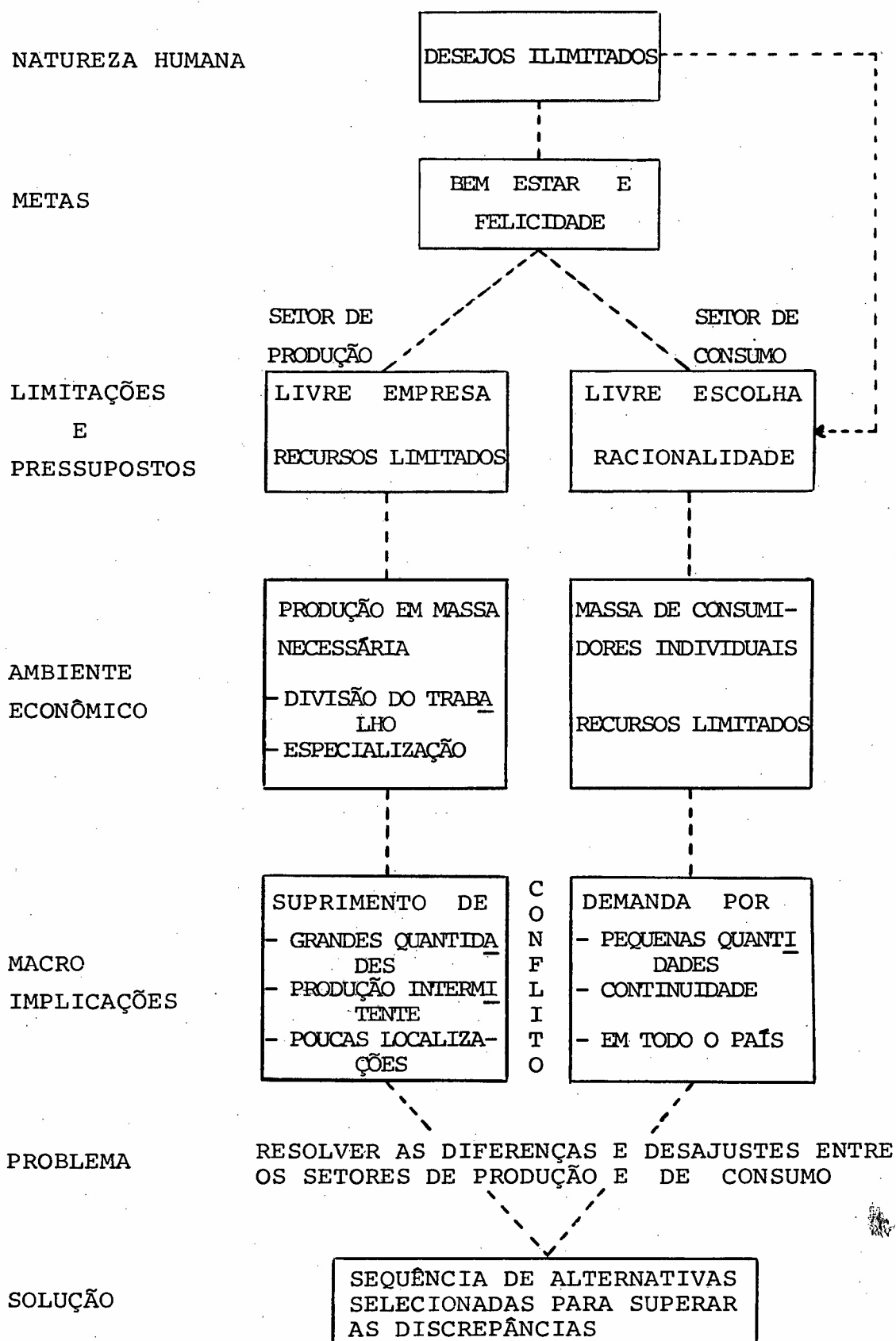


FIGURA 1 - Marketing nos Estados Unidos - Uma visão macro

II. MARKETING

II.a. Conceituação

Ao salientarmos alguns aspectos básicos do processo econômico, chamamos a atenção para lacunas existentes entre os setores de produção e consumo. Wroe Alderson⁴, em seu trabalho "The Analytical Framework of Marketing", afirma que um bom ponto de partida para um tratamento analítico do marketing é a radical heterogeneidade dos mercados, heterogeneidade essa, inerente tanto à demanda quanto à oferta.

A função do marketing constitui-se, então, em produzir tanta homogeneidade quanto possa ser necessária para facilitar o processo econômico. Uma vez que o processo econômico baseia-se na troca, marketing pode ser conceituado como "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através do processo de troca"⁵. Para que essa troca seja a mais estável possível, a tarefa de marketing torna-se, também, a administração de demandas⁶.

Entretanto, resta-nos saber qual o aspecto central de marketing que assegura a realização da tarefa a que se propõe. Aqui devemos mencionar Wroe Alderson e Paul Green⁷, que, em 1964, já demonstravam sua preocupação no sentido de que marketing fosse tratado como uma nova filosofia da administração geral da empresa. Segundo esses autores, a empresa como um todo e cada departamento em particular, deve organizar-se a partir do mercado, pois não haverá retorno para o cientista que desenvolveu o produto, para o gerente de produção que o elaborou na mais moderna fábrica, nem para o gerente financeiro que a ele destinou grandes verbas, se aquele produto não encontrar aceitação no mercado. Isto equivale a dizer que, corretamente inter-

pretado, o conceito de marketing possui igual importância para pesquisa e desenvolvimento, produção e finanças.

O conceito de marketing sustenta a abordagem administrativa apresentada por Kelley e Lazer⁸, que distinguiram duas abordagens do marketing contemporâneo: a administrativa e a social.

A abordagem administrativa envolve uma maior quantidade e qualidade de informações e um aperfeiçoamento nas ferramentas analíticas, as quais possibilitam uma melhoria nas tomadas de decisão do executivo.

A abordagem social é centrada nas novas necessidades e as pirações do público, resultantes da melhoria de educação, que desafiam o marketing a incorporar dimensões de valores e responsabilidades sociais na sua teoria e prática. Existe atualmente, em maior grau, o reconhecimento da necessidade de ser incluído um sentido social nas decisões administrativas. O enfoque administrativo de marketing, vê-se então, acrescido de uma preocupação com o bem estar do consumidor a longo prazo e sofre um processo de expansão através de Kotler e Levy⁹. Esses autores acreditam que se o objetivo dos mercadólogos é satisfazer necessidades dos consumidores, os produtos não devem ser limitados a bens comerciais ou serviços. Uma definição genérica de produto permite que ele tome várias formas: produtos físicos, serviços, pessoas, organizações e idéias.

Partindo desse ângulo, Kotler¹⁰, ampliou a aplicação do conceito de marketing, ao tratá-lo como uma "filosofia disponível a todas as organizações que enfrentam problemas de resposta de mercado".

Apresentamos, aqui, alguns conceitos de marketing, nos quais está implícita a necessidade de haver interação en-

tre a empresa e o seu ambiente, uma vez que ela age em função do seu mercado. Para melhor compreensão de como se processa essa interação, abordaremos brevemente a aplicação da teoria de sistemas ao marketing.

II.b. Marketing sob o enfoque sistêmico

A função mais importante da administração de uma empresa é a de procurar equilibrar o sistema da empresa com seu ambiente externo. Esta interface abrange de um lado produtos e serviços oferecidos, e, de outro lado, compra e uso. A firma deve estar face a face com seu ambiente, reconhecendo a necessidade de ser flexível o suficiente para superar uma variedade de problemas e obter vantagens nas oportunidades surgidas.

Wroe Alderson¹¹ afirma que sendo o marketing uma função de sistemas de comportamento organizado e uma vez que esses sistemas são agências através das quais uma sociedade explora seu ambiente, a teoria de marketing é necessariamente relacionada com a estrutura e natureza de comportamento organizado. A estrutura interna e operação de um sistema tem um suporte vital nas funções externas como marketing.

Prosseguindo, esse autor dissertou sobre a necessidade de serem reconhecidos três níveis de equilíbrio em atividades humanas organizadas e de se relacionar um com o outro:

1º - Há um equilíbrio de mercado o qual percente a uma rede de relações externas entre sistemas de comportamento organizado.

2º - Há um equilíbrio organizacional que é uma forma de estabilidade interna dentro de um sistema individual.

3º - Há um conceito mais abrangente de equilíbrio ecológico pertencente ao ajustamento entre uma sociedade e seu ambiente.

A noção de sobrevivência é crucial nos três níveis, o que levou Alderson a reduzi-los a um esquema de dois níveis na busca de uma teoria normativa. Esta abordagem olha o estado interno do sistema e o ajustamento do sistema ao seu ambiente externo considerando os meios pelos quais um afeta o outro.

O ambiente externo foi definido como o território próximo com o qual o sistema está em direto e contínuo contato e interação. Mais estreitamente definido, o ambiente próximo para uma organização de marketing poderia corresponder aos mercados nos quais ela compra e vende e compete com outras organizações de marketing. Em uma forma mais compreensiva, poderia ser chamado de ambiente fundamental ou básico, englobando o ambiente social e físico e quaisquer fatores externos que poderiam parecer relevantes para a sobrevivência e sucesso da organização e que, por sua vez, poderiam ser criticamente afetados pelas ações da organização.

A estrutura interna poderia ser examinada com respeito ao controle do processo adaptativo pelo qual o sistema se relaciona ao seu ambiente. Um sistema de comportamento organizado, tal como uma empresa, normalmente comporta-se como se sobrevivência fosse o objetivo do sistema. Os objetivos subjacentes são aqueles dos participantes no sistema e suas expectativas de benefícios só podem ser realizadas se o sistema sobrevive.

Esse argumento não significa que Alderson defenda que a sobrevivência deva tomar lugar de objetivos mais imediatos,

tais como lucros nos negócios. Ele esclarece dizendo que o desejo dos participantes de preservar o sistema está refletido em modificações no comportamento do sistema, na busca de objetivos mais específicos.

Este autor caracterizou sua posição teórica como funcionalista e aceitou o compromisso implícito de uma abordagem sistêmica total. O funcionalista em marketing engaja-se num estudo de sistemas com o objetivo de entender como eles trabalham e descobrir o que pode ser feito para eles trabalharem melhor. Como um teórico, ele divisa generalizações descritivas de atividades e instituições de marketing e encontra uma ferramenta útil no conceito de sistemas. Ele descobre um número de sistemas de comportamento organizado no mundo do marketing e essas descobertas de forças interagindo, leva-o a descrever o que está acontecendo.

Esta teoria descritiva não implica que sistemas sejam necessariamente eficientes na escolha de algum objetivo, incluindo o objetivo de sobrevivência. A teoria reconhece que sistemas cessam de existir apesar dos esforços dos participantes no sentido de perpetuá-los. A teoria acentua as mudanças ambientais e desajustamentos que ocorrem frequentemente devido ao atraso no processo adaptativo do sistema. No sentido de assegurar a adaptação, o grupo de controle no sistema deve estar atento à mudança que requer ajustamento e deve fazer a escolha certa entre as adaptações possíveis. A liberdade de escolha existe a cada nível, exceto pelas:

- sanções econômicas do mercado;
- sanções sociais impostas por um sistema a seus subsistemas ou participantes individuais;
- sanções ecológicas inerentes às limitações do ambiente externo.

Apesar destas limitações, Alderson acredita que o executivo responsável seja capaz de exercer a liberdade de escolha criativamente. Ele estará se comportando eticamente quando faz escolhas criativas no interesse da organização que ele dirige e da cultura à qual ele pertence.

Após esta explanação geral da interpretação do marketing sob o enfoque sistêmico, acreditamos ser de extrema importância algum detalhamento do que Alderson denominou de ambiente externo da organização, pois aí reside nossa principal área de interesse neste estudo.

II.c. O ambiente externo da empresa

Para estabelecer relações de troca com o mercado, a empresa interage com uma série de instituições que a auxiliam na criação de "marketing value" para seus produtos. Essas instituições, denominadas fornecedores e intermediários, constituem juntamente com o mercado, o ambiente externo, ou ambiente próximo da organização que, por sua vez, se insere no macroambiente. A figura seguinte nos mostra como a empresa se posiciona em relação aos elementos que compõem seu ambiente externo.

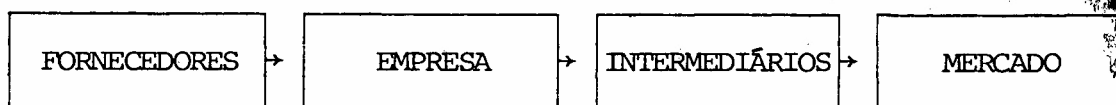


FIGURA 2 - Elementos do Ambiente Externo da Empresa

Os fornecedores são empresas das quais são adquiridos os "inputs" necessários ao processo de produção. Geralmente, as classes de "inputs" mais necessários aos fabricantes

são: mão-de-obra, equipamento, matéria-prima, material de consumo, energia, dinheiro e informação.

Na área de compras, a principal tarefa do executivo é determinar o composto ótimo dos insumos necessários para a produção desejada em determinado período. Este setor adquire importância crucial em períodos de escassez de algum tipo de insumo, quando se tem oportunidade de avaliar o trabalho de marketing desenvolvido com os fornecedores.

Os intermediários são instituições que facilitam a distribuição dos produtos da empresa para os consumidores finais, quando a organização não opta pelo marketing direto. No caso da venda direta, o fabricante utiliza-se de loja própria, correio (mala direta), telefone, contato pessoal (venda de bens industriais) e venda porta a porta (venda de bens de consumo).

Os tipos mais comuns de intermediários são os agentes (que podem ou não assumir a propriedade da mercadoria), atacadistas ou distribuidores (que adquirem grandes volumes de produtos para revendê-los a pequenos varejistas) e varejistas que vendem as mercadorias diretamente aos consumidores finais¹².

Como na presente dissertação os fornecedores não serão objeto de estudo, vamos focalizar na próxima figura apenas o produtor e intermediários, nas suas principais modalidades.

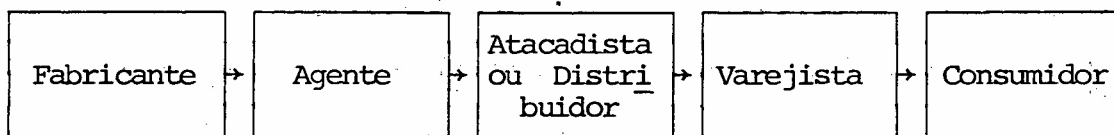


FIGURA 3 - Principais Tipos de Intermediários

O conjunto de intermediários demonstrado na figura anterior constitui uma rede denominada canal de distribuição, que será brevemente examinado a seguir.

II.d. O canal de distribuição como elemento do ambiente externo da empresa

Polia L. Hamburger¹³ conceitua via de distribuição como sendo "a combinação de agências através das quais o produto flui, desde o vendedor inicial - que frequente, mas não necessariamente, é o fabricante - até o consumidor final".

Enfatizando a idéia de interligação entre os elementos do canal, temos Louis P. Bucklin¹⁴ afirmando que "um canal de distribuição deveria ser considerado como uma cadeia de uma série de instituições, as quais desempenham todas as atividades (funções) utilizadas para mover um produto e sua documentação da produção para o consumo".

Esta idéia de cadeia, entretanto, nem sempre significa um estreito e firme relacionamento entre as partes, como deixa claro Wroe Alderson¹⁵, ao descrever um canal de marketing como "um grupo de firmas as quais constituem uma vaga aliança, com o propósito de explorar juntas uma oportunidade de mercado". Poderíamos prosseguir mencionando várias autoridades em distribuição física e seus conceitos de canal; entretanto, dessas idéias mencionadas podemos depreender os aspectos que interessamos destacar, quais sejam:

- a existência de várias instituições pressupõe tanto a possibilidade de especialização no desempenho das funções, quanto a possibilidade de concorrência;
- a conotação de vaga ligação entre os membros, evidencia o canal de distribuição como um sistema dinâmico,

em que qualquer componente estará sempre disposto a realizar modificações que lhe acenem com possibilidades de melhoria no desempenho de suas funções, a custo e risco compatíveis.

A principal função de mover um produto do fabricante até o consumidor final é desempenhada pelos intermediários com o objetivo de criar três espécies de utilidade para o produto, sendo elas: utilidade de tempo, local e posse. São aspectos de suma importância, uma vez que o consumidor só poderá usar um produto se estiver em sua posse no tempo certo; mas a sua aquisição só se torna possível caso esteja em um local conveniente para o comprador.

Entre os tipos de intermediários que mencionamos, são os varejistas que estabelecem um contato direto com o consumidor final e é sobre eles que falaremos a seguir, apresentando as principais teorias relacionadas com o tema desta dissertação.

III. VAREJO

III.a. O sistema varejista

Denomina-se varejo a atividade de venda de bens e serviços ao consumidor final. No desempenho de sua função, as instituições varejistas constituem um sistema que, conforme mencionados, é uma parte de um sistema maior - o de marketing e o econômico.

Para analisarmos um sistema varejista, podemos partir do conhecimento da estrutura e/ou do funcionamento dos seus

componentes. O estudo da estrutura requer o exame de como os elementos são organizados, como é o inter-relacionamento entre as unidades de operação existentes, tipos de intermediário e natureza dos canais de marketing. A investigação do funcionamento analisa como os elementos funcionam, trabalham ou se comportam dentro de determinada estrutura ou organização.

Um dos mais importantes pressupostos da abordagem funcionalista, é que as funções de um determinado sistema determinam a estrutura daquele sistema¹⁶. Este pressuposto significa que os arranjos organizacionais são, na sua maioria, estruturas temporárias, porque como mudam as demandas, as funções do ambiente ou as funções das empresas e instituições dentro daquele ambiente, a estrutura, por sua vez, irá mudar também. Vale a pena mencionar aqui dois conceitos fundamentais em torno dos quais a abordagem funcionalista é orientada para o varejo. [Inicialmente precisamos considerar que o varejo existe dentro de uma estrutura de comportamento sócio-econômico, cujo principal componente é o grupo. Um grupo implica em um relacionamento inter-pessoal, ou seja, uma situação na qual a ação de um requer a correspondente reação de outro e vice-versa. Por esta razão, existe um estado de interdependência entre os participantes do grupo.) Esse grupo de ação estimula o desenvolvimento e operação de sistemas de comportamento organizado que mencionamos ao discorrer sobre o marketing sob o enfoque sistêmico, na pág.18 deste trabalho.

O sistema varejista é um tipo de sistema de comportamento organizado, cuja principal tarefa consiste em agregar sortimentos de mercadorias e reduzi-los a quantidades acessíveis aos consumidores finais. A idéia de "concentrar uma variedade" em antecipação à demanda foi desenvolvida por Seymour Baranoff¹⁷ e leva-nos a refletir sobre o quanto as

instituições varejistas facilitam o processo de marketing reduzindo o número de transações e, conseqüentemente, reduzindo o tempo das transações. O sistema de varejo age como "um gigantesco crivo, filtrando e facilitando o mecanismo de agregação de vastas quantidades de bens, antecipando as necessidades dos consumidores e dispersando esses bens por toda a população consumidora"¹⁸.

Portanto, dentro de uma estrutura sistêmica, o processo de varejo envolve um fluxo contínuo de desejos e necessidades dos consumidores. As necessidades e desejos agem como indicadores para os varejistas quanto ao rumo de sua ação no sentido de supri-las. A ação consiste na apresentação de um "pacote" de bens e serviços para os consumidores.

O resultado do esforço desempenhado pelo administrador do sistema varejista no sentido de combinar os "outputs" da organização, que constituem a solução do problema, com os "inputs" injetados no sistema pelos consumidores e pelo ambiente foi denominado de "paralelismo comparado". Isto não significa que as soluções da organização, ou "outputs", serão sempre combinados com os problemas, ou "inputs". O varejista enfrenta continuamente o desafio de conduzir os esforços da sua empresa estreitamente alinhados com as necessidades dos consumidores do segmento de mercado que ele decidiu atender.

Esse desafio assume grandes proporções face às mudanças ambientais, que serão assunto do nosso próximo tópico.

III.b. A influência das forças ambientais sobre o varejo - A Teoria da Seleção Natural do Varejo

"Nenhuma instituição varejista é sagrada no sentido de não desmoronar-se com os efeitos de alterações ambientais".

Esta frase de Ronald R. Gist¹⁹, sintetiza a importância da adaptação ao meio ambiente para a sobrevivência do varejo e essa preocupação levou este autor a construir a "Teoria da Seleção Natural do Varejo".

Esta teoria baseia-se no estudo de Charles Darwin, segundo o qual a espécie que mais efetivamente se adapta ao seu ambiente é a mais provável de sobreviver e perpetuar sua espécie. A relevância desse fenômeno biológico para o varejo é que "instituições varejistas são espécies econômicas e as empresas se confrontam com um ambiente compreendido por consumidores, concorrentes e uma tecnologia flutuante"²⁰. Assim sendo, poderíamos transplantar esta teoria de seleção natural para o contexto de mudança institucional do varejo e, estendendo, explicar o sucesso de algumas espécies de instituições e o fracasso de outras.

Uma mudança ambiental pode alterar profundamente a lucratividade de núcleos varejistas ou shopping centers, tão bem quanto de uma única loja de varejo. Assim sendo, uma habilidade de ajustamento às mudanças das condições ambientais à luz de um relativamente pequeno sinal, é uma característica extremamente desejável em uma instituição de varejo. Sem dúvida alguma aquelas instituições varejistas que são agudamente conscientes do ambiente em que operam e que também podem reagir sem muita demora, tanto podem evitar os elementos desfavoráveis em seu ambiente, como também podem realizar consideráveis ganhos nas mudanças com elementos favoráveis.

Naturalmente a rapidez da resposta é influenciada não só pelo estado de alerta da organização, como também pelo grau de estabilidade do seu ambiente. Philip Kotler²¹ distinguiu três níveis de estabilidade em um ambiente:

- Ambiente estável: no qual as principais forças de economia, tecnologia, legislação e cultura permanecem es-

táveis de ano a ano.

- Ambiente de evolução lenta: cenário de mudanças moderadas e regularmente previsíveis. A empresa sobrevive nesse tipo de ambiente na medida em que ela prevê a mudança e toma medidas inteligentes para adaptar-se.
- Ambiente turbulento: onde mudanças relevantes e imprevisíveis ocorrem frequentemente.

No mesmo estudo, Kotler definiu como "habitat" a parte ocupada pela empresa no ambiente e "ecossistema" as instituições e forças que suportam a organização no seu "habitat". Se as instituições e forças no ecossistema permanecem em equilíbrio, o ecossistema persistirá ano após ano sem mudanças importantes²².

Uma vez que as forças ambientais são de crucial importância para as instituições varejistas, torna-se indispensável identificá-las de modo mais sistemático. Como seria virtualmente impossível identificar cada mudança social, econômica, cultural ou tecnológica que pode exercer influência sobre o varejo, Ronald Gist²³ levantou as principais categorias de mudança compreendidas no ambiente da em presa varejista, quais sejam:

- Mudanças nas características do consumidor
 - a) Demográfica
 - b) Social
 - c) Econômica
 - d) Cultural
- Mudanças na tecnologia
- Mudanças na concorrência

Consultando outros autores que abordaram esse assunto, ou seja, Duncan, Philips e Hollander²⁴, Kotler²⁵ e James, Wallzer e Etzel²⁶, elaboramos a classificação que agora passaremos a apresentar, contando com a contribuição de outros estudiosos citados ao longo do texto.

III.c. Principais forças ambientais que afetam o sistema varejista

- Forças sociais: demografia, cultura, consumerismo, mobilidade e criminalidade.
- Forças econômicas: renda, inflação, crédito, mudança nos padrões de consumo, sindicalismo e concorrência.
- Forças tecnológicas: processamento eletrônico de informações, venda automatizada e expansão de sortimento de produtos.

● Forças Sociais

- Demografia

A primeira força social de interesse para os varejistas é a população porque são as pessoas que constroem os mercados. Ao varejista interessa saber: o tamanho da população, distribuição geográfica, densidade, distribuição da idade, taxas de nascimento, casamento e morte, estrutura racial, étnica e religiosa.

Uma população crescente significa necessidades humanas crescentes e mercados em expansão, se houver suficiente poder de compra. Entretanto, nos Estados Unidos, por exemplo, há uma forte tendência para a constituição de famílias menores, em função de, en-

tre outras razões, uma melhoria do padrão de vida pessoal, aumento do desejo da mulher de trabalhar e desfrutar da vida fora de casa e evolução da tecnologia de controle da natalidade. Por outro lado, os avanços da medicina permitem uma maior taxa de longevidade.

- Cultura

As pessoas crescem em uma determinada sociedade que forma suas crenças básicas, valores e normas. Elas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros, com as instituições, com a sociedade de um modo geral, com a natureza e com o cosmos. É importante que o varejista saiba distinguir entre as crenças e os valores mais fundamentais e os secundários, pois esse conhecimento o habilitará a avaliar os produtos que poderão encontrar receptividade ou rejeição por parte do segmento de mercado que ele atende.

Estilo de vida e lazer também são aspectos que devem ser considerados, embora geralmente sejam derivados de outros fatores. Por exemplo, a média da jornada semanal de trabalho na indústria tem sido declinante nos Estados Unidos²⁷. Os consumidores com mais tempo para o lazer poderão desejar mais equipamentos recreativos e culturais bem como dar preferência às atividades varejistas que combinem compra com entretenimento, como é o caso dos cinemas, restaurantes e eventos diversos que ocorrem nos shopping centers.

A elevação dos níveis educacionais da população merece um cuidadoso acompanhamento, pois gera um aumento dos níveis de exigência dos consumidores principalmente quanto a qualidade dos produtos, qualidade e variedade da propaganda e melhor atendimento nas lo-

jas. Como o consumidor mais educado tem mais consciência dos seus direitos, a elevação do grau de escolaridade propicia o surgimento do consumerismo.

- Consumerismo

É a denominação de movimentos de proteção ao consumidor, que tem inspirado nos Estados Unidos um grande número de leis e regulamentações, com significativas implicações tanto para varejistas quanto para fabricantes. A legislação afeta, entre outros aspectos, a propaganda e práticas promocionais varejistas, operações de crédito, garantia e assistência técnica e preços. O objetivo do movimento é assegurar a proteção que o consumidor realmente necessita, bem como proteger o comerciante ético do competidor aético, sem, entretanto, inibir a competição e inovação, e tampouco onerar o sistema de distribuição através de procedimentos de custos excessivamente altos, pois, ao final, é o consumidor quem paga as contas.

- Mobilidade

Aqui devemos observar dois aspectos. O primeiro deles, é a intensidade com que as pessoas mudam de um lugar para outro. Trata-se de um fenômeno mundial o movimento da população da zona rural para a zona urbana, e de um fenômeno norte-americano, pelo menos, o movimento da zona urbana para a zona suburbana²⁸. O segundo aspecto é o crescente número de automóveis permitindo às pessoas um rápido deslocamento para a satisfação das suas necessidades. Para realçar a importância da influência do meio de transporte sobre o varejo, basta mencionar que assim como o desenvolvimento do transporte de massa ajudou a criar a área de compras no centro da cidade, a evolução do transporte individual favoreceu a criação de shopping cen

ters descentralizados, os maiores concorrentes do comércio tradicional.

- Criminalidade

Uma mudança social extremamente infortunada refere-se aos atos de vandalismo, assaltos e furtos nas lojas. Não existem dados precisos sobre o montante dos prejuízos causados por criminosos pois na maioria das vezes os próprios lojistas são os primeiros a se empenhar no sentido de evitar a divulgação da contravenção, temerosos da conotação negativa inerente a esse tipo de divulgação. Entretanto, a onda de violência tem forçado os varejistas a reconsiderar o layout, displays e horário de funcionamento das lojas, bem como instituir maior vigilância.

● Forças Econômicas

- Renda pessoal

A renda pessoal define a capacidade de gasto do consumidor e afeta fortemente o total das vendas varejistas. O poder de compra do consumidor tende a diminuir sob influência dos seguintes fatores:

- 1) uma taxa de inflação superior à taxa de crescimento da renda;
- 2) crescentes taxas de desemprego;
- 3) impostos crescentes reduzindo o nível da renda disponível. Com a redução da renda, o consumidor torna-se mais criterioso tanto em relação à categoria de produtos quanto à escolha de marcas e fica mais sensível às oportunidades de fazer economias, como por exemplo, através da aquisição de produtos com a marca do varejista.

- Pressão inflacionária contínua

A inflação durante um período prolongado eleva os preços das mercadorias e taxas que conduzem o consumidor a um verdadeiro estado de desalento. A pressão inflacionária é sustentada principalmente pelos seguintes fatores:

- 1) aumento no preço do petróleo e outros recursos naturais face a escassez real ou fixação de preços por cartéis;
- 2) ausência de competição em certos setores da economia;
- 3) demanda dos sindicatos de trabalhadores por salários crescentes que excedem os ganhos de produtividade;
- 4) desfavorável balanço de pagamentos, o qual retrai o valor da moeda e aumenta os preços dos produtos no exterior;
- 5) existência de grupos de interesse que elevam os custos para reduzir a demanda;
- 6) altos gastos com serviço público e investimentos de capital não produtivos;
- 7) estado psicológico de expectativa de inflação que induz a um comportamento que alimenta a inflação²⁹.

A inflação leva o consumidor a buscar oportunidades de fazer economia principalmente através da compra de produtos de menor preço, de tamanhos econômicos, em lojas que ofereçam preços módicos ainda que apresentando menos conforto. Além disso o consumidor procura, dentro do possível, realizar seus próprios serviços, bem como permutar serviços com outros.

- Crédito ao consumidor

O grande crescimento do volume de compra a crédito é outro significativo aspecto do ambiente econômico para o varejista, pois, através de crediário o consumidor habilita-se a comprar mais do que sua renda e poupança permitiriam com pagamento à vista. Entretanto, o alto custo do financiamento retrai o volume de vendas dos varejistas que oferecem produtos que dependem da venda parcelada. Se por um lado o crédito amplia as oportunidades dos lojistas, por outro torna-se vital a implantação de um sistema que reduza os riscos através do cadastro do comprador e acompanhamento da regularidade dos pagamentos.

- Mudança nos padrões de consumo

Como muda a renda das pessoas, deve-se esperar pronunciadas alterações na demanda relativa por diferentes categorias de bens e serviços. No mesmo estudo já mencionado, Kotler³⁰ cita a "lei" de Ernst Engel, que embora formulada em 1857 na Alemanha, encontrou validações em estudos posteriores em outros países. Engel observou que enquanto o crescimento da renda familiar tendeu a ser acompanhado pelo crescimento nos gastos em todas as categorias de bens, o gasto percentual em alimentos tendeu a declinar, o gasto percentual em domicílio e sua manutenção permaneceu constante e o percentual gasto em outras categorias de bens (roupas, esporte, recreação, saúde e educação) e poupança tendeu a crescer. Portanto é importante que o varejista analise cuidadosamente a correlação entre as mudanças na renda do segmento de mercado por ele atendido e a tendência para gastos na categoria de produtos que ele oferece. Esta análise deve ser criteriosa para evitar generalizações errôneas. No caso do alimento, por exemplo, conquanto uma alta ren

da não signifique mais compras de alimentos, pode permitir a aquisição de comida de alta qualidade. Mas, de um modo geral, quando a renda aumenta, as pessoas tendem a gastar uma maior proporção dos seus ganhos em bens duráveis principais, bens supérfluos e serviços.

- Sindicalismo

James, Wallzer e Etzel³¹ salientam uma força ambiental geralmente não mencionada por outros autores. Segundo eles, devido a história do varejo ser marcada por baixa remuneração dos empregados e por decisões arbitrárias da administração há um clima favorável para o crescimento de práticas sindicais entre os comerciários. O sindicalismo pode afetar várias práticas que tem sido comuns entre varejistas, como por exemplo:

- 1) horário de trabalho, muitas vezes estendido para atender a picos de demanda;
- 2) deslocamento de balconistas para outras funções tais como estocagem, embrulho e entrega, remarcação;
- 3) permanência de representantes e fornecedores que se encarregam de manter os níveis de estoques nas prateleiras e marcar os preços nas mercadorias, reduzindo, assim, o número de ofertas de emprego na loja;
- 4) demissões sem justificativa e tratamento preferencial a empregados que se sujeitam às "normas da casa".

- Concorrência

Segundo Ronald Gist³², "concorrência é uma disputa entre rivais por algum artigo de valor". Entretanto,

o autor admite que essa definição, como ocorre com quase todas as definições, não expressa as dimensões da competição varejista, uma vez que ela assume várias formas na área do varejo. Gist destaca, então, três tipos distintos de concorrência varejista:

- . Concorrência clássica;
- . concorrência neoclássica;
- . concorrência ecológica.

. Concorrência Clássica

Foi desenvolvida em torno das idéias opostas de competição "pura" e competição "monopolística". A primeira foi denominada "pura" porque envolvia um estado de coisas "ideal", no qual nenhuma firma poderia exercer pressões econômicas indesejáveis sobre outra firma e tampouco poderia construir forte preferência do consumidor por seus produtos. Especificamente, a competição "pura" pretendeu um sistema no qual havia um grande número de vendedores, cada um dos quais influenciados por uma pequena fração do mercado total e os produtos oferecidos eram homogêneos.

Em flagrante contraste, o monopólio era um estado de coisas no qual havia um vendedor de um produto para o qual não havia substituto, levando os compradores a depender desse único fornecedor, o que possibilitaria altos preços e, conseqüentemente, grandes lucros.

Tendo em vista esta sumária descrição, nem a competição pura nem a monopolística como foram identificadas na economia clássica, são úteis na análise do ambiente competitivo do moderno varejo.

. Concorrência Neo-Clássica

A realmente significativa diferença entre a visão clássica e a neo-clássica de concorrência reside na natureza dos produtos que são comercializados pelo vendedor. Enquanto a visão clássica assumiu que a demanda seria por produtos homogêneos, a neo-clássica sugere que os compradores realmente buscam diferenciação nos produtos; ou seja, a demanda não é por bens homogêneos, mas sim, por ampla escolha e larga seleção, o que significa oferta heterogênea de produtos. Consequentemente, a concorrência não deveria focalizar somente o preço, mas também o produto em si, através de sua promoção. O conceito neo-clássico de competição é o antecedente da idéia de concorrência baseada no atendimento das necessidades de particulares segmentos de mercado.

. Concorrência Ecológica

O conceito de concorrência ecológica significa que a firma conscientemente seleciona uma linha de produto/serviço que irá atrair um grupo particular de consumidores em perspectiva sendo que esse grupo pode não ter sido previamente percebido como um segmento de mercado distinto. A razão pela qual Gist³³ utiliza o termo ecológico neste contexto é que a empresa faz um ajustamento ao seu ambiente, ou seja, ela padroniza suas próprias atividades após identificar os desejos do segmento de mercado que ela escolhe para servir.

O conceito de concorrência ecológica parte de dois pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade do mercado e (2) a proliferação de oportunidade no varejo. Ambos serão comentados a seguir.

No que se refere à heterogeneidade do mercado, o enfoque ecológico de concorrência percebe cada indivíduo ou domicílio como possuindo um distinto, qua se único padrão de compra. Levando esta idéia ao extremo, o autor sugere que cada unidade de consumo deveria encontrar uma única empresa que propiciasse o preciso quadro de satisfações esperadas.

Uma condição de heterogeneidade tanto na oferta quanto na demanda, envolve um estado de coisas no qual uma empresa e um comprador se lançam num processo infinito de busca pelo seu par adequado. O processo de busca sob a concorrência é bilateral, isto é, o vendedor procura seu comprador e o comprador procura seu vendedor e, portanto, o processo competitivo irá enfatizar comunicações ou informações. É no processo de comunicar sua individualidade e suas particulares habilidades em servir, que o vendedor adquire maior probabilidade em "encontrar" seu segmento de mercado. Além do mais, salienta Gist³⁴, como estas comunicações irão influir de um vendedor em perspectiva para um comprador também em perspectiva, pode-se esperar que elas envolvam qualquer item relacionado a informação, incluindo informação de preço, características físicas do produto, aspectos sócio-psicológicos do produto, ou qualquer outro item de informação que pode mais precisamente identificar a natureza do "pro~~du~~to" (no lactu sensu) sendo oferecido.

O segundo pressuposto assumido pelo conceito de concorrência ecológica, é relativo à proliferação de oportunidade, Wroe Alderson³⁵ discorrendo sobre este assunto, afirma que "dizer que a oportunidade prolifera, é dizer que há uma oportunidade para a entrada e sobrevivência de novas empresas, preci-

samente devido ao sucesso das firmas existentes. E estas organizações já no campo, ajudam a determinar o caráter da oportunidade para os recém-chegados, tão bem quanto torna a oportunidade viável".

Assim, uma oportunidade de mercado pode surgir: (a) quando a firma já existente encoraja a concorrência ao abusar da posição de pioneira no campo e (b) quando a firma já existente simplesmente em virtude de ter-se dedicado a um segmento de mercado, deixa alguns outros segmentos essencialmente desatendidos ou atendidos com um produto "acomodado" que não reflete as preferências precisas de tais segmentos.

A discussão dos três tipos de concorrência estimula-nos a examinar as dimensões da competição varejista apresentadas por Gist³⁶, Palamountain³⁷ e Bruce Mallen³⁸ em estudos separados.

Há essencialmente três circunstâncias nas quais ocorrem competição na área de distribuição:

- 1) Quando concorrem intermediários do mesmo tipo; por exemplo: supermercado versus supermercado. Palamountain³⁹ denominou esta modalidade de competição horizontal, enquanto Gist⁴⁰ a considerou como concorrência entre operações varejistas similares.
- 2) Situação na qual se trava uma disputa entre intermediários de diferentes tipos no mesmo nível do canal; por exemplo: loja de departamentos versus loja de descontos. Esta forma foi chamada de competição inter-tipo e concorrência entre firmas varejistas dissimilares, pelos autores acima, respectivamente.
- 3) Surge da disputa entre membros de diferentes níveis do canal, por exemplo: varejistas versus fa

bricante. Ambos autores a denominaram de competição vertical.

Bruce Mallen⁴¹, discutindo o trabalho de Palamountain, salienta que enquanto a competição horizontal é bem discutida na análise econômica, as concorrências inter-tipo e vertical são negligenciadas. Assim, esse autor dedica-se a examinar estas duas modalidades; porém, abordaremos apenas a intertipo por ser a que se aplica à presente monografia, onde analisaremos somente a competição entre varejistas.

A competição inter-tipo deve ser dividida em duas categorias: (a) competição inter-tipo tradicional e (b) competição inter-tipo inovativa. A primeira categoria inclui a concorrência usual de preço e promoção entre dois ou mais diferentes tipos de membros do canal, no mesmo nível do canal. A segunda categoria envolve ação por parte dos membros tradicionais do canal no sentido de se defenderem contra o estabelecimento de empresas inovadoras.

A distribuição inovativa, por sua vez, pode ser dividida em duas categorias: (a) conflito intra-firma inovativa e (b) competição inter-tipo inovativo. A primeira categoria envolve a ação de empresas membros do canal para impedir mudanças dentro de suas próprias companhias. A segunda categoria, competição inter-tipo inovativo, trata da defesa contra firmas inovadoras. A fim de facilitar a compreensão dessas categorias e suas subdivisões, elaboramos o seguinte esquema:

	{ 1 - Horizontal	
	{	
	{	
FORMAS DE	{	
COMPETIÇÃO	{	{ 2.1-Tradicional
NA ÁREA DE	{	{
DISTRIBUI-	{ 2 - Inter-tipo	{
ÇÃO SEGUN-	{	{ 2.1.1-Conflito intra-fir
DO MALLÉN	{	{ ma inovativa
	{	{ 2.2-Inovativa
	{	{ 2.2.2-Competição inter-
	{	{ tipo inovati
	{	{ vo
	{ 3 - Vertical	

Mallén⁴² observa que membros tradicionais de um canal tem vários motivos para manter o "status quo" no canal, contra inovadores externos. Os membros tradicionais são particularmente fortes nesse conflito quando há uma grande solidariedade que leva-os a agir juntos, seja de uma maneira formal ou informal.

Tanto os proprietários quanto os administradores profissionais podem resistir a inovadores externos, não apenas por razões econômicas, mas porque a mudança viola as normas do grupo, cria incerteza e resulta em uma perda de status. Os membros tradicionais do canal são emocional e financeiramente comprometidos com o canal dominante e, por isso, interessados em perpetuá-lo, defendendo-o das mínimas ações dos membros passageiros, bem como dos principais ataques de inovadores externos.

A respeito da competição inter-tipo, vale a pena examinarmos também a abordagem de Gist⁴³. Segundo este

autor, a rivalidade entre espécies varejistas diferentes, caracteriza-se pela ameaça representada por alguma forma inovadora de operação de varejo, inovação essa de origem na área tecnológica. O processo inovador envolve três estágios ou passos: (1) ocorre algum avanço tecnológico o qual permite; (2) a recombinação de facilidades produtivas a partir das quais se desenvolve uma nova ou inovadora instituição varejista, que por sua vez (3) introduz um tipo diferente de concorrência, em relação às práticas de varejo existentes.

Prosseguindo, Gist dá muita ênfase à competição através do composto varejista ("retailing mix"), que envolve dois elementos essenciais:

1) Múltiplos "fronts" competitivos, que representam as dimensões básicas através das quais os esforços de concorrência são manifestados. Esses "fronts" competitivos, incluem, para a maioria dos varejistas, as sete áreas básicas de decisão, a saber:

- . Decisões de área de comércio e localização.
- . Decisões de layout
- . Decisões de compra e estocagem de mercadorias.
- . Decisões de organização.
- . Decisões de promoção.
- . Decisões de preço.
- . Decisões de serviço.

É importante lembrar que todas essas decisões devem ser tomadas tendo-se em mente atingir algum segmento de mercado em particular.

2) Determinação subjetiva de um "payoff". Cada um desses sete "fronts" competitivos básicos pode produzir um "payoff" ou aumento na receita. Co-

mo cada um deles apresenta um custo, seja sob a forma de dinheiro, tempo ou ambos, é fundamental que a sua utilização assegure uma reação no mercado que resulte no alcance do "payoff" estipulado.

o Forças Tecnológicas

- Processamento eletrônico de informações

Na área tecnológica, o maior impacto nas operações varejistas tem advindo do computador. Varejistas maiores procuram adquirir esses equipamentos a fim de melhorar suas técnicas e procedimentos operacionais. Os lojistas de menor porte utilizam-se de bureaux externos que tratam os dados que lhe são enviados diária ou semanalmente. Entre os vários serviços prestados pelo computador aos comerciantes, podemos destacar: registro imediato de crédito e débito de consumidores, avaliação dos níveis de estoque, processamento de pedidos no momento da sua entrada, auxílio nos estudos de design e layout etc. O computador tem sido extremamente útil também nas pesquisas de varejo, pois permite o cruzamento de inúmeras variáveis, podendo auxiliar inclusive, na elaboração de previsões.

- Venda automatizada

Máquinas automáticas localizadas fora da loja, permitem a venda de itens que requerem pouco esforço de venda pessoal, estendendo assim, as horas de venda desse tipo de mercadoria. Sendo a mão-de-obra um dos mais altos componentes do custo de operação de loja, a venda automatizada possibilita o alcance de boa lucratividade, dependendo, naturalmente, do volume do investimento na máquina.

As formas mais usuais de operações automatizadas são aquelas que vendem produtos convenientemente enbalados e consumidos em pequenas unidades. Assim, guloseimas, refrigerantes e cigarros foram os primeiros bens vendidos com sucesso automaticamente. Outro requisito para uma bem sucedida venda através de máquina, tem sido historicamente, preços unitários em consonância com o valor das moedas existentes. Entretanto, neste aspecto tem havido uma considerável evolução tecnológica representado por máquinas que, além de detectarem o valor do dinheiro sob a forma de papel, possibilitam o pagamento correto do troco quando necessário.

Existe infelizmente, um número de fatores que parecem trabalhar contra a plena aceitação da venda automatizada. O primeiro deles reside na relutância do consumidor em comprar vários tipos de mercadorias sem o benefício da discussão das qualidades do produto com o vendedor, pois a "loja máquina" é a menos pessoal forma de varejo até hoje concebida. O segundo fator refere-se à limitação do tipo de bens que podem ser vendidos lucrativamente nessas condições. Outra fraqueza desse processo é a necessidade de familiarização do consumidor tanto com a mercadoria quanto com o "modus operandi" da máquina. Fabricantes tem procurado minimizar este problema através do uso de instruções sonoras possibilitadas com o emprego de gravador⁴⁴.

- Expansão de sortimento de produtos

O incremento da industrialização permitiu um aumento na oferta de tipos de produtos para o consumidor. As pesquisas tecnológicas favoreceram não só o aperfeiçoamento dos bens existentes, como o desenvolvimento

de novos produtos que melhor atendessem às necessidades do comprador. Esta força ambiental que favoreceu o surgimento da loja especializada, será melhor analisada quando abordarmos a "Teoria do Ciclo Geral-Específico-Geral" no tópico das "Teorias de Mudança Institucional no Varejo", nosso próximo assunto.

Embora essa relação das principais forças ambientais não seja exaustiva, pode servir de indicação ao varejista quanto aos tipos de fenômenos de natureza social, econômica e tecnológica que devem estar sob regular e acurada observação, a fim de que ele possa desenvolver uma capacidade de rápida reação, face tanto às mudanças desfavoráveis quanto às oportunidades favoráveis.

Na sua busca de adaptação às alterações do ambiente, a empresa de varejo passa por modificações de cuja observação estudiosos constuíram teorias que apresentaremos a seguir.

III.d. Teorias de mudança institucional no varejo

Ronald Gist^{4 5} apresenta-nos quatro teorias que buscam explicar as mudanças institucionais ocorridas na área varejista. A primeira delas, a Teoria da Seleção Natural no Varejo, foi abordada neste trabalho no início do tópico sobre as principais forças ambientais. Agora exporemos: a Teoria da Roda Varejista, a Teoria do Ciclo Geral-Específico-Geral e a Teoria do Processo Dialético.

o Teoria da Roda Varejista

Malcolm McNair^{4 6} foi incluído no estudo de Gist, por ter feito uma analogia entre o movimento de uma roda e a evolução varejista. O processo se iniciaria com as

inovações que um novo varejista, ou um grupo de novos varejistas, implantaria no processo de venda de um ramo qualquer, explorando a vulnerabilidade das empresas maduras já estabelecidas. Esta vulnerabilidade é consequência do fato de que na medida em que vão crescendo, as organizações tendem a implantar melhorias na qualidade dos produtos, na aparência e estrutura dos pontos de venda, que aumentam os custos operacionais, reduzindo a taxa de retorno sobre as vendas. Outra consideração de peso a ser feita, é o fato de que as organizações varejistas atuando há muito tempo num ramo de mercado, tendem a não competir entre si em preço. O custo dos outros tipos de concorrência - companhias publicitárias, promoções, modificações nos pontos de venda, etc. - eleva o preço das mercadorias, pois as margens de retorno das vendas devem ser superiores, para sustentar estes custos adicionais. No caso da manutenção dos preços, o retorno naturalmente seria reduzido.

Os novos competidores, ao entrarem no mercado introduzem inovações nos procedimentos correntes, utilizando novas tecnologias e práticas de comercialização, o que lhes permite trabalhar com preços mais baixos que os das empresas já estabelecidas há muito no mercado.

A dinâmica deste processo (razão da denominação "roda") deriva do fato de que as organizações inovadoras vão perdendo sua inventividade com o tempo, atingindo a maturidade, sofisticando suas operações, incorrendo em elevações de custos que reduzirão suas margens de retorno, e as tornarão vulneráveis, por sua vez, a investidas de organizações novas, que trazem para o mercado tecnologia comercial mais competitiva, atraindo o público com preços mais baixos.

Ampliando esta teoria, Stanley Hollander⁴⁷ destacou exemplos do que ele chamou de "conformidade" e "não con

formidade", ou seja, os administradores das primeiras lojas seriam acometidos por um espírito de acomodação que inibiria sua criatividade, enquanto os novos proprietários estariam mais atentos quanto à alocação dos recursos técnicos, financeiros e humanos. Os supermercados ilustrariam casos de conformidade, devido aos altos custos que atingem hoje suas operações, ao contrário do ocorrido na época de sua implantação nos Estados Unidos. Os shopping centers podem ser mencionados como não conformados, por pretenderem obter vantagem competitiva através de novos padrões de localização e administração.

o Teoria do Ciclo Geral-Específico-Geral

Esta teoria refere-se à amplitude e profundidade das linhas de produto oferecidas pelas lojas, e o próprio nome da teoria sugere o ciclo de evolução atravessado pelas lojas, qual seja:

- Primeira fase: Loja geral, onde o consumidor podia adquirir praticamente todos os tipos de bens.
- Segunda fase: Loja especializada, caracterizada pela oferta de variedade extremamente limitada de produtos.
- Terceira fase: Loja geral, onde há muitas linhas de produtos, porém com pouca profundidade, assim como na primeira fase.

Na primeira fase, as lojas eram o único ponto de compra e representavam um centro de atividade social e econômica para os primeiros empreendedores. Essas lojas forneciam muitos serviços, incluindo o crédito a longo prazo (doze meses), funcionavam como agência de correio,

taverna ou até mesmo hospedaria, atendendo necessidades de viajantes. Esta categoria começou a declinar a proximadamente no início da época da industrialização dos Estados Unidos, a sua grande ameaça partiu da loja de departamentos no tocante à zona urbana, e da mala direta (venda pelo correio) no tocante à zona rural, apesar da oferta através desse meio limitar-se a bens "secos". A grande restrição da loja geral foi em termos de profundidade de escolha por ela oferecida e sua principal fraqueza residia no caso de bens "moles".

O incremento da industrialização abriu espaço para as lojas especializadas, que constituíram a segunda fase do ciclo da evolução. Gist^{4º} salienta que a base econômico-social para essa era de especialização, parece ter sido uma combinação de um número de fatores, incluindo no mínimo os seguintes:

- "a) A grande variedade de bens de consumo que estava sendo desenvolvida simplesmente não poderia encontrar espaço em uma loja geral, na maneira como essa loja foi concebida.
- b) O crescimento das cidades significou que os mercados consumidores eram suficientemente grandes para permitir a segmentação de mercado ou a divisão do mercado geral em partes menores, que todavia ofereciam um volume de vendas suficiente para operações lucrativas.
- c) A loja de especialidade foi um meio através do qual algum conteúdo social poderia ser introduzido na saída para compras. Isto é, a loja de especialidade possibilitou uma oportunidade a uma população de densidade crescente, de desenvolver relacionamentos pessoais entre o comprador e o vendedor".

Entretanto, a extrema especialização pode limitar lucros e o crescimento de potenciais, e dessa restrição surgiu a tendência para um tipo de instituição oferecendo uma seleção mais geral de linhas de mercadorias, ou seja, o retorno para a loja geral, porém, com modificações como, organização em departamento, etc., consistindo na terceira fase.

A própria especialização ao ampliar novos conceitos de produto, abriu caminho para a oferta de linhas de bens complementares vendidos no mesmo andar, produzindo tanto certas oportunidades para reduzir custos de operação do lojista, como também vantagens para o consumidor através da possibilidade de realizar suas compras num único ponto. Ao oferecer produtos de melhor qualidade, a loja estará adotando a estratégia de "desnatamento" do mercado. E ao optar pela oferta de linhas diversificadas, sendo ou não complementares, a estratégia chama-se "scrambling". Goshisawa⁴⁹ registra um comentário de Gist, segundo o qual o processo de "desnatamento" é mais seguro do que o de "scrambling".

o Teoria do Processo Dialético

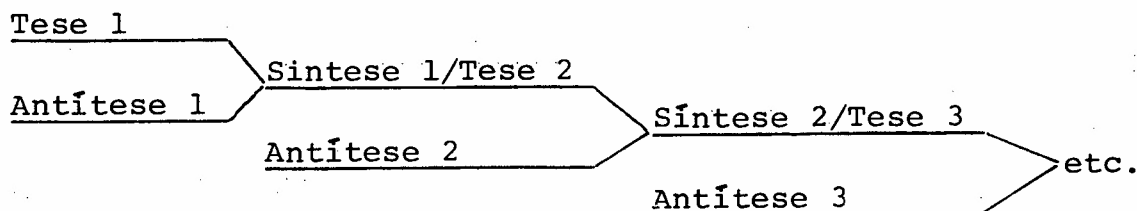
Karl Marx⁵⁰ desenvolveu uma teoria de evolução identificada como "Materialismo Dialético", cuja estrutura de explanação assume que "o mundo não deve ser visto como um complexo quadro de objetos padronizados, mas como um complexo quadro de processos nos quais objetivos aparentemente estáveis surgem e desaparecem como fazem suas imagens dentro do cérebro humano". Este processo de mudança quer dizer que todas as coisas precisam declinar para ceder caminho para novas coisas, pois nada na natureza ou sociedade é "fixo" ou "sagrado", uma vez que ela precisa compartilhar do processo de transformação.

Dialética significa, especificamente, que os estágios de cada desenvolvimento repetem os estágios anteriores, mas em um plano diferente. Isto é, cada passo é a negação dos passos anteriores e o próximo passo deve ser uma negação daquela negação: isto não recria a situação original mas invariavelmente cria uma terceira situação que se diferencia devido ao duplo processo de negação.

Ronald Gist⁵¹, comentando esta teoria, salienta que a natureza do processo dialético é sugerida mais especificamente pela seguinte sequência de eventos:

- 1 - Uma tese é desenvolvida. Esta tese representa alguma posição filosófica em relação a alguma descoberta ou questão.
- 2 - Com a passagem do tempo uma posição oposta para a tese será provavelmente desenvolvida. Esta visão chamada antítese assume a posição filosófica justamente oposta daquela tese. A tese e a antítese tem características opostas, embora elas não necessitem representar polos completamente opostos. A antítese é um desafio para a tese.
- 3 - O resultado da combinação ou mistura da tese com a antítese é chamado de síntese, que representa uma posição filosófica ou uma "instituição" entre a tese original e a antítese.

"O processo não pára com a síntese. Na verdade, a síntese se torna a tese para a segunda evolução apresentada. Esta segunda tese é desafiada, justamente como foi a primeira tese. O desafiador é, naturalmente, a segunda antítese colocada. Estas oposições são combinadas dentro da segunda síntese, e assim por diante". Gist⁵² representa graficamente a noção de "dialética", como mostrado na figura a seguir:



Este processo de argumentação tem alguma aplicação praticamente em qualquer contexto envolvendo mudança. A preocupação de Gist aqui, é o "insight" que o processo dialético fornece em relação a mudanças nas formas de instituições varejistas, como a seguinte situação: um tipo de instituição varejista (tese), ao atingir a maturidade torna-se vulnerável à ação de uma instituição varejista inovadora (antítese), até que surge uma nova forma de instituição varejista resultado da combinação das duas primeiras (síntese).

Na discussão dessas teorias procuramos demonstrar algumas formas de mudança institucional no varejo. Entretanto, procurando obter uma vantagem diferencial, instituições varejistas realizam também mudanças de natureza estrutural, que apresentaremos a seguir.

III.e. Teorias de mudança estrutural no varejo

David Revzan⁵³, mencionado na Tese de Doutorado de A. Oliveira Lima, acredita que os fatores que induzem o varejista a empreender uma mudança estrutural são os seguintes:

- 1 - Contínua expansão de sortimento de produtos;
- 2 - Mudança constante no ambiente geográfico;
- 3 - Mudança no padrão espacial de localização de lojas e centros; e

- 4 - Necessidade de sistemas altamente formalizados de mercados varejistas, nos quais tomam lugar práticas comerciais altamente especializadas.

Uma observação mais acurada desses fatores, evidencia que as mudanças estruturais, assim como as mudanças institucionais, são resultado do impacto das forças ambientais no varejo. Interessa-nos então saber os principais tipos de decisões estruturais tomadas pelo varejista, razão pela qual apontamos a seguir uma relação de decisões pertinentes a:

- 1 - Padrão de localização de suas instituições,
- 2 - Sortimento de bens oferecidos para venda;
- 3 - Tamanho das lojas;
- 4 - Controle e propriedade dos pontos de venda;
- 5 - Composto de serviços de varejo oferecidos.

Alberto de Oliveira Lima Filho⁵⁴ aponta-nos os seguintes efeitos dessas decisões:

- Efeitos na localização e no "design" da loja

"No sentido de evitar o declínio da zona central de comércio, o qual é causado por fatores como falta de estacionamento, instalações obsoletas da loja e congestionamento do tráfego, surgiu uma tendência em direção à descentralização no sentido de agrupamentos suburbanos. Padrões de localização foram afetados pelo desenvolvimento de grandes centros próximos a áreas residenciais e de fácil acesso às principais rodovias intraurbanas e interurbanas. A disponibilidade de grandes áreas, a existência de planejadores e comerciantes hábeis para inovar em termos de "design" da loja, de localização dos

prédios dentro da área e de avançada tecnologia arquitetônica, criam um ambiente de compra mais agradável.

- Efeitos na propriedade

A expansão nas operações, as exigências de um mais complexo suporte logístico, crescentes necessidades de capital e a inclusão de um alto nível de tecnologia no processo varejista, tem tido dois efeitos genéricos sobre a propriedade das instituições de varejo. Eles tem sido:

- 1 - Uma tendência geral à propriedade de grupo ou pública, com um declínio na propriedade individual ou privada; e
- 2 - A criação de novas formas de propriedade, tais como arrendamento de departamentos, franquias e emergência de cooperativas de consumo.

- Efeitos operacionais

O crescente número de produtos, a proliferação de marcas e a sofisticação dos desejos e necessidades do consumidor, tem provocado no sistema varejista uma extensiva especialização de seus padrões operacionais.

Analisando idéias de Malcolm McNair, Oliveira Lima⁵⁵ nos apresenta recomendações do autor no tocante a mudanças estruturais, quais sejam:

- 1 - "A descentralização das atividades de varejo deve acompanhar os passos da descentralização das cidades;
- 2 - A localização das lojas deve continuamente adaptar-se a novas tendências de vida suburbana, com ênfase no automóvel particular;

- 3 - As áreas de compra não planejadas no centro da cidade, estranguladas pelo congestionamento do tráfego, devem ser re-localizadas por shopping centers suburbanos planejados; e
- 4 - Um esforço contínuo para aumentar a conveniência, deve ser perseguido através de estacionamento adequado, completo sortimento de mercadorias, ampliação do horário de funcionamento das lojas e melhores "designs" dos layouts".

Neste capítulo procuramos apresentar as principais teorias que poderiam contribuir para uma melhor compreensão de alguns aspectos do comportamento do varejo de Belo Horizonte nos anos 70. Assim, inicialmente buscamos situar o marketing no contexto econômico, para logo após localizar o varejo no contexto do marketing. Concluída essa fundamentação mais geral, focalizamos as principais forças ambientais que afetam o sistema varejista e, finalmente relacionamos algumas teorias de mudanças institucionais e estruturais, que podem explicar algumas alterações ocorridas no varejo face às forças ambientais.

No nosso próximo capítulo, pretendemos narrar um breve histórico do varejo de Belo Horizonte, para que o leitor possa em seguida, avaliar a dimensão das mudanças ocorridas frente às variáveis relatadas.

CAPÍTULO II

NOTAS DE REFERÊNCIA

- ¹ - Paul A. Samuelson, "Economics - An Introduction Analysis" in Charles A. Bearchell, "Retailing: Professional Approach", New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975, pp. 3-7.
- ² - Adam Smith, "Treatise on the Wealth of Nations" in C.A. Bearchell, "Retailing: Professional Approach", New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975, p. 6.
- ³ - John F. Grashof e Alan P. Kelman, "Introduction to Macro-Marketing" in Raymond A. Marquardt, James C. Makens e Robert G. Roe, "Retail Management - Satisfaction of Consumer Needs", Illinois: The Dryden Press, 1975. p.5.
- ⁴ - Wroe Alderson, "The Analytical Framework for Marketing" in Ben M. Enis e Keith K. Cox, "Marketing Classics", 2nd. ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978, p. 25.
- ⁵ - Philip Kotler, "Marketing Management - Analysis, Planning and Control", 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1980, p. 19.
- ⁶ - Idem, p. 23. Kotler distingue oito estados de demanda, recomendando uma ação de marketing para cada um

deles, a saber:

ESTADO DA DEMANDA	TAREFA DE MARKETING	NOME FORMAL
1. Demanda negativa	Corrigir a demanda	Marketing de conversão
2. Demanda inexistente	Criar a demanda	Marketing de estímulo
3. Demanda latente	Desenvolver a demanda	Marketing de desenvolvimento
4. Demanda declinante	Revitalizar a demanda	Marketing de revitalização
5. Demanda irregular	Sincronizar a demanda	Marketing de sincronização
6. Demanda plena	Manter a demanda	Marketing de manutenção
7. Demanda excessiva	Reduzir a demanda	Marketing de redução
8. Demanda indesejada	Destruir a demanda	Marketing de eliminação

- ⁷ - Wroe Alderson e Paul E. Green, "Planning and Problem Solving in Marketing", Second Printing, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1966, p. 5.
- ⁸ - Eugene J. Kelley e William Lazer, "Managerial Marketing - Policies, Strategies and Decisions", New York : Richard D. Irwin, Inc., 1973, pp. 3-6.
- ⁹ - Idem, pp. 6-11.
- ¹⁰ - Philip Kotler, "A Gerencie Concept of Marketing", Journal of Marketing, april, 1972.
- ¹¹ - Wroe Alderson, "A Normative Theory of Marketing Systems"

- ¹² - Raimar Richers, "O que é Marketing?", 1a. ed., São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981, p. 69.
- ¹³ - Polia Lerner Hamburger e outros, "Administração Mercadológica - Princípios e Métodos", 3a. ed., Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1978, p. 87.
- ¹⁴ - Lonis P. Bucklin, "A Theory of Distribution Channel Structure" in Louis W. Stern, "Distribution Channels: Behavioral Dimensions", Boston: Houghton Mifflin Co., 1969, p. 7.
- ¹⁵ - Wroe Alderson in Enis e Cox, "Marketing Classics", 2nd ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1978, p. 297.
- ¹⁶ - Wroe Alderson, "A Normative Theory of Marketing Systems",
- ¹⁷ - Seymour Baranoff, "Retailing as an Operating System", in Rom J. Markin, Jr. "Retailing Management - A Systems Approach", 2nd ed., New York: The Mcmillan Co., 1972, p. 17.
- ¹⁸ - Rom J. Markin, Jr, m idem, p. 17.
- ¹⁹ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 83.
- ²⁰ - Idem, p. 84.
- ²¹ - Philip Kotler, "Marketing Management - Analysis, Planning and Control", 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980, p. 98.
- ²² - Idem, p. 98.

- ²³ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p.87.
- ²⁴ - Delbert J. Duncan, Charles F. Philips e Stanley C. Hollander, "Modern Retailing Management - Basic Concepts and Practices", 8th ed., Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972, pp. 9-18.
- ²⁵ - Philip Kotler, "Marketing Management - Analysis, Planning and Control", 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980, pp. 101-128.
- ²⁶ - Don L. James, Bruce J. Walker e Michael J. Etzel , "Retailing Today - An Introduction", New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975, pp. 14-21.
- ²⁷ - Duncan, Philips e Hollander, "Modern Retailing Management - Basic Concepts and Practices", 8th ed. , Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972, pp. 13.
- ²⁸ - Idem, p. 13.
- ²⁹ - Philip Kotler, "Marketing Management - Analysis, Planning and Control", 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980, p. 108.
- ³⁰ - Idem, p. 110.
- ³¹ - James, Walker e Etzel, "Retailing Today - An Introduction", New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975, p. 16.
- ³² - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 115.
- ³³ - Idem, p. 118.

- ³⁴ - Idem, p. 119.
- ³⁵ - Wroe Alderson, Stanley J. Shapiro e Reavis Cox, Theory in Marketing, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1964, pp. 163-175.
- ³⁶ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 122.
- ³⁷ - Joseph C. Palamoutain, The Politics of Distribution in Bruce Mallen, Conflict and Cooperation in Marketing Channels, p. 124 e 125.
- ³⁸ - Idem, p. 124 e 125.
- ³⁹ - Joseph C. Palamoutain, The Politics of Distribution p. 124 e 125.
- ⁴⁰ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 122
- ⁴¹ - Bruce Mallen, "Conflict and Cooperation in Marketing Channels", p. 125.
- ⁴² - Idem, p. 125.
- ⁴³ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 124.
- ⁴⁴ - Idem, pp. 63-66.
- ⁴⁵ - Idem, pp. 83-112.
- ⁴⁶ - Idem, p. 89.

- ⁴⁷ - Stanley C. Hollander in Alberdo de Oliveira Lima Filho, "An Analysis of the Development of Controlled Retailing Systems in the Greater S. Paulo Metropolitan Area", Tese de Doutorado submetida à Michigan State University, Michigan, 1972, p. 38.
- ⁴⁸ - Ronald R. Gist., "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968. p. 101.
- ⁴⁹ - Luiz Hiroshi Yoshizawa, "Uma Análise da Distribuição Espacial do Sistema Varejista de Curitiba". Tese de Mestrado submetida à E.A.E.S.P./F.G.V., São Paulo, .. 1976, p. 57.
- ⁵⁰ - Karl Marx in Ronald R. Gist., "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc. , 1968, p. 106.
- ⁵¹ - Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968, p. 106.
- ⁵² - Idem, p. 107.
- ⁵³ - David Revzan in A. Oliveira Lima Filho, "An Analysis of the Development of Controlled Retailing Systems in the Greater S. Paulo Metropolitan Area", Michigan, .. 1972, p. 29.
- ⁵⁴ - A. Oliveira Lima Filho, "An Analysis of the Development of Controlled Retailing Systems in the Greater S. Paulo Metropolitan Area", Michigan, 1972, p. 30-33.
- ⁵⁵ - Idem, p. 29.

CAPÍTULO III

DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO VAREJO E DAS PRINCIPAIS FORÇAS AM- BIENTAIS

I. BREVE HISTÓRICO DO INÍCIO DAS ATIVIDADES VAREJISTAS EM BELO HORIZONTE

Por volta de 1865 o povoado de Curral D'El Rei - antigo no me de Belo Horizonte - recebeu uma companhia inglesa que dedicou-se à mineração do ouro. O local, até então bastante calmo, modificou-se após a chegada dos Dragões do Rei, cuja função era a de evitar rebeliões dos mineradores. Esta mineração trouxe um relevante desenvolvimento para o vilarejo, que passou a ser também ponto obrigatório para as tropas e boiadas que vinham do norte para o centro da província, ou que levavam os produtos do litoral para o norte ou para Goiás. Em 1880, quando o local passou a denominar-se Belo Horizonte, já contava com 4.000 habitantes, que dispunham de 16 estabelecimentos comerciais onde realizar suas compras¹.

A 17 de dezembro de 1893 foi decretada e promulgada a lei referente à transferência da Capital Mineira de Ouro Preto para Belo Horizonte² e a 05 de março de 1894 iniciaram-se os trabalhos da Comissão Construtora da Nova Capital, com a cravação da estaca zero do ramal férreo, "à margem do Rio Arrudas, junto à ponte da estrada de Venda Nova".

A escolha de Belo Horizonte como nova Capital do Estado deu novo impulso ao comércio local, que experimentava um

período de desaceleração face à diminuição do ouro nas minas. Uma obra do vulto da construção de uma cidade atraiu grandes empreiteiros e tarefeiros que se abasteciam de gêneros alimentícios e de primeira necessidade, em seus próprios armazéns improvisados, instalados em barracos de madeira de pau-a-pique. Além desses armazéns, a comercialização era feita através de viajantes conhecidos como "cometas". Eles andavam de cidade em cidade, vendendo e recebendo as importâncias das vendas anteriores.

As festividades de inauguração da nova capital se deram a 12 de dezembro de 1897 e a população somava 10.000 habitantes. Nessa ocasião, floresciam os estabelecimentos comerciais e os habitantes já dispunham de mais opções para realizar suas compras, destacando-se as empresas "A Esperança", "A Fidelidade", "O Bazar" e "A Capital", além de inúmeras pequenas lojas de secos e molhados³.

Os primeiros comerciantes enfrentaram uma grande dificuldade relacionada ao transporte das mercadorias que vinham principalmente do Rio de Janeiro e São Paulo, pois a estrada de ferro terminava em Sete Lagoas, levando vários dias a viagem complementar, invariavelmente feita em lombo de animais. Este obstáculo somente foi removido quando as linhas da Estrada de Ferro Central do Brasil foram prolongadas até General Carneiro e mais tarde até Belo Horizonte. Os gêneros, além de chegarem pela estrada de ferro, eram comprados em um rancho de tropas de mulas, perto da atual Imprensa Oficial, entre as atuais ruas Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Como ocorreu na maioria das cidades de todo o mundo, também em Belo Horizonte as atividades comerciais desenvolveram-se na região central, tornando-se o núcleo de sua futura urbanização. A Praça Sete, inaugurada a 7 de setembro de 1922, foi o local escolhido para a instalação da Ca

sa Bristol, sapataria que se tornou famosa por seus espelhos nas vitrinas, que refletiam as imagens das pessoas de forma distorcida. Numa outra esquina da mesma Praça, estava a joalheria Theodomiro Cruz.

Na década de 30 a cidade apresentava um grande mercado, localizado no início da Av. Afonso Pena. Ao longo desta avenida situavam-se lojas que se tornaram tradicionais, tais como, Casa Hernanny, Papelaria Oliveira Costa, Casa Faria, Chapelaria Londres, Capital Mineira, Casa Quina, Casa Mexicana, Casa Falci, Papelaria Brasil, Casa Arthur Hass, Rei das Casemiras, Casa Japi, Casa Guanabara. O único bar e restaurante de certa categoria era a Confeitaria Rústica, enquanto o ponto de encontro para assuntos de política ou de negócios era a botica de Teodoro Lopes de Abreu⁴.

Embora a Av. Afonso Pena tenha se destacado desde aquela época, como a mais importante via comercial, rapidamente o comércio foi se expandindo em suas imediações. Assim surgiram na Rua dos Caetês, a Drogaria Araújo, Casa Syria Mineira, Casa Bedran (tinha como anunciante um tipo popular, muito alto, com pernas de pau), Farmácia França, Casa Sales. Na Rua São Paulo instalaram-se a Cristaleira e Casa Cairo e na Av. Paraná, Casa Abílio e Casa Ferreira Gonçalves. Enquanto na Praça da Estação surgiu a Casa Melinger, quem subisse a Rua da Bahia passava em frente à elegantíssima loja Park Royal, que vestia a elite da cidade. Na rua Curitiba surgiram a Casa Cândido Gonçalves e Tecidos Lima, e na Rua Rio de Janeiro estava a Casa Bleriot, com seu famoso farol e a Padaria Bochi. A Av. do Comércio, hoje Av. Santos Dumont, era onde situava-se a Casa Arthur Viana, especializada em artigos para lavoura⁵.

Estes foram os primeiros estabelecimentos comerciais a se instalarem no centro de Belo Horizonte, cujo rápido desenvolvimento superou as expectativas do Dr. Aarão Reis, en-

genheiro chefe da equipe que elaborou a planta da cidade. O Dr. Reis assim se expressou em ofício dirigido ao Governador do Estado: (...) "Foi organizada a planta geral da futura cidade dispondo-se na parte central, no local do atual arraial, a área urbana de $8.815.382m^2$, dividida em quarteirões de 120 x 120m, pelas ruas, largas e bem orientadas, que se cruzam em ângulos retos, e por algumas avenidas que as cortam em ângulos de 45°. Às ruas fiz dar a largura de 20m, necessária para a conveniente arborização, a livre circulação dos veículos(...). Às avenidas fixei a largura de 35m, suficiente para dar-lhes a beleza e o conforto que deverão, de futuro, proporcionar à população .

Em 1895, ao projetar Belo Horizonte, certamente o Dr. Aarão Reis não pôde imaginar que notadamente a partir de 1970, a cidade sofreria a influência de uma série de forças ambientais, trazendo consequências para diversos aspectos da vida da cidade. Como esta monografia limita-se ao estudo do varejo, no próximo tópico analisaremos apenas as principais variáveis do ambiente que influenciaram de uma forma direta ou indireta nas atividades varejistas de Belo Horizonte.

II. FORÇAS AMBIENTAIS E O VAREJO EM BELO HORIZONTE NA DÉCADA DE 70

Conforme mencionamos no Capítulo 1 deste trabalho, seria virtualmente impossível levantar todas as mudanças ambientais ocorridas em Belo Horizonte na década de 70 e analisar seu impacto sobre o sistema varejista da cidade. Portanto, pretendemos aqui mencionar somente as forças mais relevantes, utilizando basicamente a estrutura conceitual

apresentada no Capítulo 2.

II.a. Forças Sociais

o Demografia

Entre os fatores classificados de demográficos, consideramos o tamanho da população e a densidade como os mais relevantes para este trabalho. Gostaríamos de poder fazer também alguma análise da distribuição geográfica; entretanto, a ausência de dados precisos nos limita a considerações gerais neste aspecto.

Conforme podemos observar na Tabela I, a população belorizontina teve um significativo crescimento na década de 70. Isto se deve sobretudo aos fluxos migratórios do campo para o centro urbano, fenômeno observado praticamente em todos os Estados brasileiros⁷. Além da atração naturalmente exercida sobre o homem do campo, Belo Horizonte viu sua população aumentada em virtude do acentuado surto de desenvolvimento industrial de que foi palco a sua Região Metropolitana.

Criada a 8 de junho de 1973⁸, a Região Metropolitana de Belo Horizonte reúne, sob uma administração central, a própria capital e mais 13 municípios vizinhos: Betim, Caeté, Contagem, Ibirité, Lagoa Santa, Nova Lima, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Sabará, Santa Luzia e Vespasiano. A Tabela II nos mostra que a população de alguns desses municípios (Betim, Contagem, Ibirité, Santa Luzia e Vespasiano) chegou a duplicar nesses 10 anos, sendo que em Ribeirão das Neves houve um acréscimo de quase 600%.

A vinda de grandes empresas tais como a Fiat, Krupp, EMB, GMB-TEREX, Demag, e os investimentos maciços na

T A B E L A I

Estimativa da população total, urbana e rural de Belo Horizonte na década de 70

ANO	POPULAÇÃO TOTAL	POPULAÇÃO URBANA	POPULAÇÃO RURAL
1.971	1.297.109	1.291.528	5.581
1.972	1.360.498	1.355.870	4.628
1.973	1.424.712	1.420.858	3.854
1.974	1.488.993	1.485.814	3.179
1.975	1.554.785	1.552.171	2.614
1.976	1.624.449	1.622.303	2.146
1.977	1.693.066	1.691.314	1.752
1.978	1.763.346	1.761.920	1.426
1.979	1.832.238	1.831.087	1.151
1.980	1.900.777	1.899.850	927

Fonte: Seplan CDP/SEI

T A B E L A II

Região Metropolitana de Belo Horizonte - População
1970/1980

MUNICÍPIOS	1.970	1.980
Belo Horizonte	1.235.030	1.774.712
Betim	37.815	84.290
Caeté	25.166	30.593
Contagem	111.235	280.721
Ibirité	19.508	40.017
Lagoa Santa	14.053	19.525
Nova Lima	33.992	41.239
Pedro Leopoldo	20.670	30.004
Raposos	10.133	11.830
Ribeirão das Neves	9.707	67.278
Rio Acima	5.118	5.054
Sabarã	45.149	64.255
Santa Luzia	25.301	59.903
Vespasiano	12.429	25.155
T o t a l	1.605.306	2.534.567

Fonte: Censo Demográfico 1.970 e 1.980

Usiminas, Vale do Rio Doce, Açominas e outras, aumentaram a oferta de emprego, atraindo grande número de pessoas do interior do Estado, de outros Estados e até mesmo de outros países. O crescimento rápido da população ocasionou um grande aumento na densidade demográfica, como nos apresentam as Tabelas III e IV. Houve assim, um crescimento, tanto no sentido horizontal quanto vertical, sendo através da ocupação de áreas até então desocupadas, sendo por meio de demolição de residências para a construção de edifícios, em áreas cuja valorização do terreno incentivou e a lei de uso do solo permitiu tal procedimento.

A expansão da cidade aumentou as distâncias entre vários bairros residenciais e a zona Central de Comércio, favorecendo então, a multinucleação do varejo, ou seja, o surgimento de vários núcleos de lojas. Como o incremento das atividades industriais também aumentou o potencial do mercado conforme veremos mais adiante, alguns dos novos centros comerciais se instalaram apresentando características mais sofisticadas, como é o caso dos agrupamentos nos bairros da Savassi, do Santo Agostinho e do Belvedere (Shopping center), ao contrário dos núcleos mais populares surgidos nos bairros tradicionais como Carlos Prates, Barroca, Padre Eustáquio, Floresta, Barreiro de Baixo, Lagoinha e outros.

Embora esta monografia refira-se à década de 70, vale a pena mencionar que examinando os dados do recenseamento geral de 1960 e de 1970, constatamos que ao fim da década de 60 a população da Barroca, Carlos Prates e Barreiro havia praticamente duplicado, enquanto a da Floresta e Lagoinha sofreu um decréscimo. Acontece que nesses dois bairros não ocorreu o fenômeno da descentralização como nos demais, mas sim, a expansão da zo-

TABELA III

DENSIDADE DEMOGRÁFICA E POPULAÇÃO RESIDENTE EM BELO HORIZONTE - 1.970

Á R E A (Km ²)	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (hab/Km ²)	POPULAÇÃO RESIDENTE				
		NÚMEROS ABSOLUTOS			% SOBRE O TOTAL	
		TOTAL	SITUAÇÃO URBANA		SITUAÇÃO URBANA	
			TOTAL	NA SEDE MUNI CIPAL	TOTAL	NA SEDE MUNI CIPAL
335	3.686,57	1.235.001	1.228.295	1.106.722	99,46	89,61

Sinopse preliminar do Censo Demográfico

VIII Recenseamento Geral - 1.970

Minas Gerais

Ministério do Planejamento e Coordenação Geral

Fundação IBGE

Instituto Brasileiro de Estatística

Departamento de Censos

T A B E L A I V

DENSIDADE DEMOGRÁFICA E POPULAÇÃO RESIDENTE EM BELO HORIZONTE - 1.980

Á R E A (Km ²)	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (hab/Km ²)	POPULAÇÃO RESIDENTE				
		NÚMEROS ABSOLUTOS			% SOBRE O TOTAL	
		TOTAL	SITUAÇÃO URBANA		SITUAÇÃO URBANA	
			TOTAL	NA SEDE MUNICIPAL	TOTAL	NA SEDE MUNICIPAL
335	5.319,18	1.781.924	1.776.146	1.442.483	99,68	80,95

Fonte: Sinopse preliminar do Censo Demográfico

IX Recenseamento Geral do Brasil - 1.980

Minas Gerais

Volume I - Tomo I - nº 15 - Pág. 122

Secretaria de Planejamento da Presidência da República

Fundação IBGE

Central de Comércio, por serem bairros limítrofes. De acordo com Bergel¹⁰, a queda na população é facilmente explicável pela invasão do varejo, uma vez que o estabelecimento comercial oferece melhores aluguéis e acaba convencendo a família a mudar-se, devido ao alto valor de locação ou venda do imóvel ou, no caso das mais resistentes ao aspecto financeiro, em virtude do barulho do tráfego e movimentação de pedestres atraídos pelas lojas.

Esta análise pode ser, de certa forma, extrapolada também para o bairro Funcionários, onde se localiza a Praça da Savassi. Em 1960 a população desse bairro era de 17.037 pessoas, atingindo o total de 22.815 em 1970, o que representa uma taxa de crescimento inferior à da cidade como um todo, que foi de 6% ao ano na década de 60¹¹. No início da década de 70, quando acentuou-se o desenvolvimento comercial nesse bairro, as residências foram pouco a pouco cedendo espaço para a instalação de lojas e/ou construção de edifícios, na sua maioria comerciais. Uma vez que os dados detalhados do recenseamento de 1980 ainda não estão à disposição do público, torna-se mais difícil uma comparação acurada de comportamento da taxa de crescimento da população no bairro Funcionários. Entretanto, acreditamos que a julgar pela redução desta taxa na década de 60, podemos fazer a ilação de que a tendência para diminuição persistiu na década de 70, talvez até em ritmo mais acelerado, devido à invasão mais acentuada do comércio.

Ao aumento absoluto da população belorizontina, correspondeu também o agravamento dos problemas urbanos de um modo geral, com visível congestionamento das áreas urbanas, sendo que o centro da cidade se transformou no ponto convergente de toda sorte de atividade, abrigan-

do ainda, em seu perímetro, os terminais dos transportes de massa.

o Cultura

É reconhecido em todo o país que o mineiro é um povo de hábitos conservadores. Entretanto, com as evoluções e transformações dos meios de comunicação de massa, ampliação dos meios de transporte e vias de acesso, a população belorizontina passou a receber influências do Rio de Janeiro e São Paulo, adotando pouco a pouco, atitudes mais cosmopolitas.

É importante mencionar aqui que embora a TV Itacolomi - primeira emissora de televisão mineira - tenha sido fundada em 1955 e a TV Bandeirantes, em 1960, foi possivelmente o advendo da Rede Globo em 1969 que contribuiu para algumas mudanças no comportamento da população. Embora não existam dados específicos a esse respeito, sabe-se que a TV Globo vem detendo a preferência dos telespectadores mineiros na grande maioria dos horários de sua programação, havendo desta forma, uma importação de hábitos e costumes cariocas e paulistas, o que poderá resultar na perda gradativa de certas "mineiridades" e na adoção de um estilo de vida menos conservador, mais cosmopolita. Os anúncios inseridos nos intervalos dos programas ou o "merchandising" em cenas de novelas, impõem uma espécie de padronização do consumo, que pode se transformar em verdadeira mania, como é o caso da "Boutique Coca-Cola" e do "Hollywood Center", que na época de sua inauguração provocaram imensas filas à sua porta. A Sra. Suely Rocha, Gerente de Vendas do "Hollywood Center", declarou em entrevista que embora trabalhando 15 anos no comércio, nunca viu uma aceitação tão expressiva de uma idéia nova.

Além da televisão, deve ser também considerada a influência da elevação e/ou expansão da escolaridade sobre o estilo de vida da população. Em entrevista com o Dr. Flávio Eustáquio Bertelli, Diretor do Centro de Documentação e Informações Educacionais - CEDINE, da Secretaria de Estado da Educação, fomos informadas de que o número de matrículas na rede pública municipal tem crescido a uma taxa de 7% ao ano nos últimos anos, no tocante ao ensino de primeiro, segundo e terceiro graus. A Tabela V, apesar de não abranger toda a década de 70, nos mostra o crescimento da matrícula nos diversos graus do ensino, em Minas Gerais. Esses dados apresentam pelo menos duas limitações para a presente análise: 1a.) o número de matrículas não significa o número de concluintes, devido à evasão escolar; 2a.) as informações referem-se a todo o Estado, enquanto nosso estudo se restringe a Belo Horizonte. Entretanto, mediante a afirmação do Dr. Bertelli de que a grande maioria dos estabelecimentos de ensino está localizada em Belo Horizonte, decidimos analisar a Tabela V, onde podemos constatar o flagrante crescimento do ensino superior, tendo suas matrículas duplicadas como consequência da expansão da rede particular de 3º grau.

Para entendermos como a instrução pode ter influenciado o varejo de Belo Horizonte na década de 70, devemos mencionar John H. Wingate¹² que salientou que os consumidores se identificam com um grupo social e tendem a comprar onde aquele grupo compra. Como não só a renda, que será examinada mais adiante, mas também a escolaridade (entre outros fatores) possibilitam a mobilidade social do indivíduo, pressupomos que a elevação da escolaridade foi uma das forças que contribuiu para o surgimento de um segmento de mercado mais sofisticado - público alvo dos varejos da Praça da Savassi e do Shopping Center de Belo Horizonte.

T A B E L A V

MATRÍCULA NOS DIVERSOS GRAUS DE ENSINO EM MINAS GERAIS

PERÍODO: 1.960 - 1.977

(um)

A N O S	G R A U S D E E N S I N O			
	PRIMÁRIO E 1º GRAU	2º GRAU	S U P E R I O R	T O T A L (1)
1.970	2.217.007	122.655	50.183	2.389.845
1.971	2.366.011	138.036	61.415	2.565.462
1.972	2.413.282	154.088	68.977	2.636.347
1.973	2.467.401	167.173	79.226	2.713.800
1.974	2.503.573	187.961	95.749	2.787.283
1.975	2.537.698	214.626	106.734	2.859.058
1.976	2.565.165	243.858	100.453	2.909.476
1.977	2.628.887	217.071

Fonte: Serviço de Estatística da Educação e Cultura/MEC - SEPLAN/MG

Notas: (1) exceto pré-primário

o Consumerismo

Pouco se pode falar de atividades consumeristas em Belo Horizonte nos anos 70. A imprensa local noticiou ao final da década, alguns movimentos contra a carestia empreendidos por donas de casa e em princípio de 1980 o Jornal do Shopping instituiu a coluna "Defesa ao Consumidor" onde o advogado Danilo Santana registrava denúncias feitas isoladamente por consumidores lesados, prestando-lhes alguma orientação legal. Mesmo assim não há dados confiáveis que demonstrem claramente a relevância do consumerismo naquele período, com exceção da criação, por iniciativa mineira, no início de 1978, da Associação Brasileira do Consumidor, com o objetivo de viabilizar o crescimento de entidades de defesa do consumidor em todo o país. Atualmente a Associação conta com 340 sócios, entre os quais 50 fundadores e 26 colaboradores. Em entrevista com o Dr. Danilo Santana, atual Presidente da Associação, obtivemos diversas informações que relatamos a seguir:

- Entidades em Belo Horizonte que já criaram departamentos de defesa ao consumidor:
 - . Ordem dos Advogados do Brasil - MG
 - . Fundação João Pinheiro
 - . Câmara Júnior
 - . Fiat Automóveis
 - . Câmara dos Vereadores
 - . Assembléia Legislativa
- Empresas que estão sendo acionadas na Justiça de Belo Horizonte:
 - . Mesbla S.A.;
 - . Ford do Brasil;
 - . General Motors do Brasil;
 - . Volkswagen do Brasil;

- . IBM do Brasil;
e outras 32 pequenas empresas.
- Empresas que estão respondendo a inquéritos na Delegacia Especializada de Ordem Econômica em Belo Horizonte:
 - . Unibrás do Brasil;
 - . Cia. de Cigarros Souza Cruz;
 - . Corretora de Imóveis Gentil L. Nascimento e
 - . outras 11 corretoras;
 - . Lojas Americanas;
 - . e dezenas de outras empresas de pequeno porte, cujo inquérito é na área de economia popular.
- Boicotes diretos realizados em Belo Horizonte:
 - . Estabelecimentos
 - Lojas Americanas
 - Frigodiniz
 - . Produtos
 - Fulminsect
 - Papinha Infantil
 - Bracelete Clevers
 - 300 medicamentos e produtos químicos
- Campanhas realizadas inicialmente em Belo Horizonte e posteriormente deflagradas em todo o país
 - . Campanha do quilo:
 - junto a supermercados
 - junto a açougues
 - . Campanha da casa própria
 - junto a todas as corretoras de imóveis
 - . Campanha do leite e derivados
 - . Campanha contra o custo da carne

- Reclamações registradas na Associação Brasileira do Consumidor nos meses de janeiro e fevereiro de 1982:

. Total de reclamações	162
. Reclamações solucionadas	91
. Reclamações pendentes	71

- Percentual das reclamações por ramo:

Condomínio	11%
Eletrodomésticos	20%
Supermercados	8%
Fabricantes	2%
Prestação de Serviços	6%
Habitação	18%
Juros	3%
Diversos	32%

- Palestras promovidas pela Associação em 1981/82

- . 70 palestras em diversos estabelecimentos de ensino
- . 2 palestras na Câmara dos Deputados em Brasília
- . 5 palestras em entidades de classe.

Além do trabalho que vem sendo desenvolvido em Belo Horizonte pela Associação Brasileira do Consumidor, o Governador Francelino Pereira, numa atitude pioneira no Brasil, decidiu em fins de 1981 investir até o final do atual governo, cerca de Cr\$50 milhões na defesa do consumidor, criando uma divisão da Defensoria Pública especializada no assunto. A verba será gasta na contratação de pessoal, compra de veículos e equipamentos de laboratório. A ação do governo não abrangerá a iniciativa de decidir, mas atuará supletivamente através do fortalecimento das instituições de pesquisa de produtos e de aperfeiçoamento do pessoal de fiscalização. Na conferência de abertura do III Encontro Nacional de Entidades de Defesa do Consumidor, em novembro de 81, em Belo Horizonte, o Secretário de Estado do Planeja -

mento, Paulo Haddad, declarou que o ingresso do governo mineiro na defesa do consumidor se prende à premissa de que "uma das formas de aperfeiçoar o capitalismo brasileiro, é permitir o adequado funcionamento da economia de mercado"¹³.

o Mobilidade

A frota de veículos registrados em Belo Horizonte, apresentou um acentuado crescimento na década de 70, como podemos observar na Tabela VI. Nesta tabela estão incluídos todos os tipos de veículos, entretanto, se observarmos as Tabelas VII e VIII, poderemos notar que os veículos que usualmente transportam consumidores, quais sejam, automóveis e motocicletas, representam aproximadamente 65% do total da frota nacional e estrangeira. Embora as tabelas VII e VIII sejam do exercício de 1981, segundo afirmação do Dr. Edmo dos Santos Menezes - Diretor do DETRAN-MG - a proporção de carros de passeio em relação a outros veículos, nos anos anteriores, foi de aproximadamente a mesma registrada em 81, com uma tendência sempre crescente no tocante aos automóveis.

O impacto do aumento do número de carros no varejo de Belo Horizonte foi extremamente relevante. A Zona Central de Comércio, representando a quase totalidade do emprego terciário da Região Metropolitana, passou por um processo de hipertrofia, resultando em uma alta valorização dos imóveis ali localizados, o que por sua vez gerou a necessidade do aproveitamento máximo de suas áreas. Esse aproveitamento máximo teve como consequência uma alta taxa de densidade no núcleo, de forma que as ruas e avenidas planejadas de modo a propiciar (...) "a conveniente arborização, a livre circu

T A B E L A VI

FROTA DE VEÍCULOS REGISTRADOS EM BELO HORIZONTE NA
DÉCADA DE 70

A N O	NÚMERO DE VEÍCULOS
1.970	62.031
1.971	65.364
1.972	76.899
1.973	93.779
1.974	114.365
1.975	134.547
1.976	162.106
1.977	188.187
1.978	222.989
1.979	272.758
1.980	322.581

Fonte: Detran - MG

TABELA VII

*** DNER - PROJETO POLVO - SERPRO - TRU *** 16/03/82 AS 15.34
 ** DEMONSTRATIVO DA FROTA DE VEICULOS CADASTRADOS ATE DEZEMBRO ** PG. 02/04
 MUNICIPIO: MG BELO HORIZONTE EXERCICIO: 1981

** FROTA DE VEICULOS NACIONAIS **

TIPO/CLASSE	* QUANTIDADE	PERC.	TIPO/CLASSE	* QUANTIDADE	PERC.
CICLOMOTOR	* 567	0,18	FURGÃO	* 2.168	0,70
MOTOCICLETA	* 11.908	3,89	JIPE	* 2.073	0,67
MOTONETA	* 872	0,28	PICK-UP	* 10.118	3,30
TRICICLO	* 2	0,00	TOTAL CLASSE C	* 14.359	4,69
TOTAL CLASSE A	* 13.349	4,36	MICROONIBUS	* 65	0,02
AUTOMÓVEL	* 172.448	56,35	ONIBUS-INTERURBANO	* 1.110	0,36
BUGGY	* 0	0,00	ONIBUS URBANO	* 2.779	0,90
CAMIONETA	* 60.129	19,64	TOTAL CLASSE D	* 3.934	1,29
TOTAL CLASSE B	* 232.577	76,00	CAMINHÃO	* 18.962	6,19
AUTOMÓVEL	* 6.223	2,03	CAVALO MECANICO	* 598	0,19
BUGGY	* 0	0,00	TOTAL CLASSE E	* 19.560	6,39
CAMIONETA	* 1.506	0,49	AUTOMÓVEL	* 5.739	1,87
TOTAL CLASSE M	* 7.729	2,52	CAMIONETA	* 76	0,02
			TOTAL CLASSE N	* 5.815	1,90
			TOTAL DE VEICULOS NACIONAIS *	297.343	

CONS

TABELA VIII

*** DNER - PROJETO POLVO - SERPRO - TRU *** 16/03/82 AS 15.34
 ** DEMONSTRATIVO DA FROTA DE VEICULOS CADASTRADOS ATE DEZEMBRO ** PG. 03/04
 MUNICIPIO: MG BELO HORIZONTE EXERCICIO: 1981

*** FROTA DE VEICULOS ESTRANGEIROS ***					
TIPO/CLASSE	* QUANTIDADE	PERC.	TIPO/CLASSE	* QUANTIDADE	PERC.
CICLOMOTOR	* 26	0,00	FURGAC	* 16	0,00
MOTOCICLETA	* 1.427	0,46	JIFE	* 92	0,03
MOTONETA	* 36	0,01	PICK-UP	* 358	0,11
TRICICLO	* 2	0,00	TOTAL CLASSE H	* 466	0,15
TOTAL CLASSE F	* 1.491	0,48	MICROONIBUS	* 1	0,00
AUTOMOVEL	* 1.484	0,48	ONIBUS-INTERURBANO	* 0	0,00
BUGGY	* 0	0,00	ONIBUS URBANO	* 4	0,00
CAMIONETA	* 97	0,03	TOTAL CLASSE I	* 5	0,00
TOTAL CLASSE G	* 1.581	0,51	CAMINHAO	* 221	0,07
AUTOMOVEL	* 3	0,00	CAVALO MECANICO	* 26	0,00
BUGGY	* 0	0,00	TOTAL CLASSE J	* 247	0,08
CAMIONETA	* 1	0,00	AUTOMOVEL	* 3	0,00
TOTAL CLASSE M	* 4	0,00	CAMIONETA	* 0	0,00
			TOTAL CLASSE N	* 3	0,00
			TOTAL DE VEICULOS ESTRANGEIROS *	3.797	

CONS

lação de veículos, (...) beleza e conforto"¹⁴, tornaram-se cenário de um tráfego de altíssima fricção, dificultando a mobilidade de milhares de pessoas que se dirigiam ao centro para realizar suas compras e outros negócios.

Tanto a elevação do valor do solo, quanto o congestionamento do tráfego, levaram alguns comerciantes do centro a buscar uma alternativa que lhes favorecesse com custos de locação mais baixos e possibilitasse aos consumidores um acesso fácil e amplo estacionamento. Assim, em fins de 71, surgia o núcleo varejista nas imediações da Praça Diogo Vasconcelos, apelidada pela população de Praça da Savassi.

Entretanto, da mesma forma que o congestionamento do tráfego no centro induziu ao primeiro passo relevante na descentralização do varejo de Belo Horizonte, favoreceu também o segundo passo, então dado pelos empreendedores do Shopping Center de Belo Horizonte. Isto porque em 75 a Savassi já enfrentava problemas de congestionamento de veículos e falta de estacionamento, conforme reportagem do jornal "O Estado de Minas", de 26 de outubro de 75: (...) "O gostoso comércio dos primeiros dias, crescendo tanto, a ponto de quase rivalizar com o centro, acabou, também, importando os problemas. Estacionar na Savassi, hoje, já é difícil. O trânsito ficou confuso, obrigando a instalação de sinais luminosos e de ilhas na Praça, com dupla função: coordenar o tráfego e reprimir os "pegas" (...) "¹⁵.

Em 12 de setembro de 1979, foi inaugurado o Shopping Center de Belo Horizonte, na intersecção da BR-040 com a Estrada Nova Lima (a leste) e a Av. Raja Gabaglia (a

oeste). Esta intersecção se encontra a cerca de quatro a cinco quilômetros ao sul da zona comercial central de Belo Horizonte, e um dos principais apelos do Shopping na época de sua implantação foi a oferta de 1.435 vagas para automóveis, numa proporção de 6,5 vagas para cada 100 metros quadrados de área rentável.

o. Criminalidade

Infelizmente não foi possível obter dados precisos sobre o crescimento da criminalidade em Belo Horizonte, na década de 70, através dos órgãos da Segurança Pública. Não obstante, uma pesquisa nos arquivos dos jornais "Diário do Comércio" e "O Estado de Minas", permitem a conclusão de que essa força ambiental preocupa a população em geral e aos varejistas em particular.

Se comparado a outras capitais, o índice de assaltos a mão armada na capital mineira, em 79, pode ser considerado relativamente baixo; cerca de 2 a 2,5 assaltos por dia, contra 37 no Rio de Janeiro, por exemplo. Porém, o mesmo não pode ser dito em relação aos furtos e arrombamentos, cujos registros apontaram uma média de 13,5 a 14 por dia¹⁶.

Os chamados assaltos sem arma de fogo, onde se incluem os mais diversos furtos e arrombamentos de casas residenciais e comerciais, foram responsáveis no período de 15 de setembro a 1º de outubro de 1979, por um total de 208 queixas. Na quinzena posterior, segundo dados divulgados pela Assessoria da Secretaria de Estado de Segurança Pública, aconteceram 202 casos de furtos e arrombamentos na cidade, portanto, uma queda pouco significativa.

Preocupados com essa situação, a União dos Varejistas e a Associação Mineira de Supermercados a exemplo do que fizeram meses antes os joalheiros, ainda em 79, decidiram enviar mensagem ao Secretário de Segurança, Armando Amaral, solicitando um policiamento mais intensivo durante as vendas de Natal daquele ano, por entenderem que só assim o comércio e a população se sentiriam mais tranquilos. Acreditando que o memorial da Associação dos Joalheiros alertara as autoridades para a questão, mas que resultados positivos seriam obtidos somente a médio e longo prazos, o então Presidente da União dos Varejistas, Nelson Lemos, em uma reunião plenária da entidade, convocou todos os varejistas no sentido de instalarem trancas nas portas, grades nas janelas, alarmes e cofres para a guarda de dinheiro e bens.

Em entrevista ao Diário do Comércio, o Presidente da Associação Mineira de Supermercados, Amador Ferreira Lúcio¹⁷, declarou que a falta de segurança nos supermercados era muito grande, sendo poucas as empresas do ramo em condições de manter serviço próprio de vigilância. Segundo esse empresário, se antes era um dos menos visados pelos assaltantes, o setor vinha experimentando assaltos quase diários.

A onda crescente de criminalidade e o reconhecimento por parte das autoridades da insuficiência da sua força policial, levou à promulgação do Decreto Lei nº 1034, em 21.10.69 e do Decreto Lei nº 1103, em 06.04.70, formalizando a fundação das empresas particulares de vigilância.

Com sede em Belo Horizonte, a Associação das Empresas de Segurança e Vigilância do Estado de Minas Gerais, conta atualmente com 14 associadas. Não nos foram forne-

cidos dados sobre o crescimento dessas empresas, tendo o Sr. Carlos Augusto, um dos dirigentes da Associação, se limitado a afirmar que se trata de um ramo em expansão. De fato, a julgar pelas declarações do Chefe do Departamento Financeiro de uma das únicas empresas que concordaram em prestar informações, a "VIP - Vigilância Industrial Particular Ltda.", quando foi fundada em 1975, contava com apenas 12 vigilantes. Em 1980 esse número havia aumentado para 250, sem incluir os guardas da empresa que atuam no interior do Estado.

III.b. Forças Econômicas

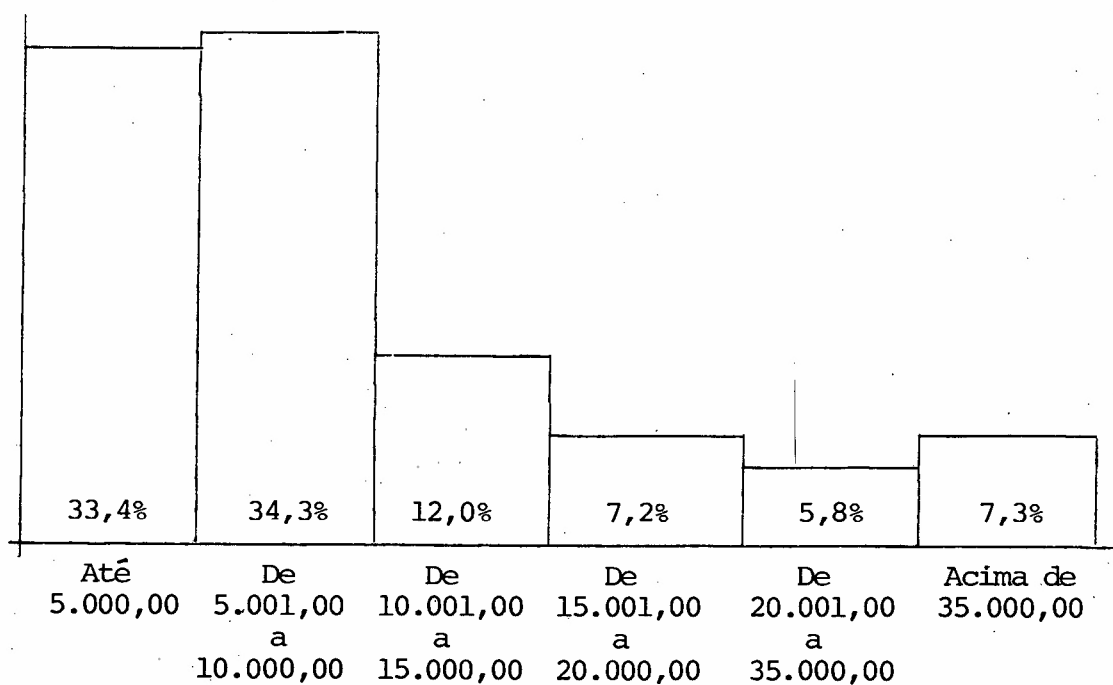
● Renda Pessoal

Segundo ampla pesquisa de campo realizada pelo Plano Metropolitano de Belo Horizonte - PLAMBEL, a renda "per capita" da população da Região Metropolitana de Belo Horizonte, em 1977, situou-se por volta de Cr\$15.000,00 anuais. De acordo com as projeções feitas naquele ano, a renda atingiria Cr\$17.440,00 em 1980, Cr\$21.220,00 em 1985, devendo chegar aos Cr\$25.820,00 até o final da década de 80¹⁸.

O gráfico 1 nos mostra a distribuição de domicílios por classes de renda em 1979, onde podemos constatar que quase 70% das famílias belorizontinas ganhavam menos do que aproximadamente 4 salários mínimos mensais naquele ano em que o salário em maio era Cr\$2.268,00 e em novembro era Cr\$2.932,80¹⁹.

Infelizmente os dados sobre renda coletados no Recenseamento Geral de 1980 ainda não estão disponíveis, o que dificulta uma comparação. Entretanto, apesar da baixa renda da maioria da população, o aumento do número

GRÁFICO 1

DISTRIBUIÇÃO DE DOMICÍLIOS POR CLASSES DE
RENDA MENSAL FAMILIAR EM BELO HORIZONTE - 1979

FONTE: Rede Globo

OBSERVAÇÃO: Amostra de 308.000 domicílios

ro de pessoas ativas devido ao surto industrial, elevou o potencial total do mercado, gerando um crescimento real do setor comercial na década de 70, conforme declaração de Nilo Gazire, Presidente da Associação Comercial de Minas Gerais²⁰.

Há vários indícios da expansão do setor varejista nos últimos anos. Em primeiro lugar, podemos citar a evolução do número de estabelecimentos comerciais (unidades) em Belo Horizonte, entre 1970 e 1975. No início da década a cidade contava com 7.324 estabelecimentos, enquanto em 75 esse número atingiu a ordem de 13.152²¹. Outro dado relevante é o crescimento do volume de arrecadação do ICM, conforme nos mostra a Tabela IX. Merece destaque, também, a instalação de filiais de cadeias de lojas internacionais que até então não haviam sido atraídas pela cidade, oferecendo um composto de produtos amplo e diversificado. Assim temos a vinda da Sears, em 1976, a do Makro Atacadista em 1977, a da C & A em 79 e a do Carrefour em 1980. Redes nacionais também perceberam o crescimento do mercado belorizontino, efetuando massivos investimentos, como é o caso do Jumbo que se instalou em 1973 e realizou expansões em 78, 79 e 80 e da Mesbla, pioneira, que embora tendo chegado em 1934, somente nos anos 70 e realizou significativas ampliações²². Vale a pena ressaltar que o sofisticado comércio da Praça da Savassi surgiu em meados de 1972 e em 1980 já apresentava aproximadamente 650 lojas, segundo nos informou, em entrevista, José Eduardo Haddad, Presidente da Associação dos Lojistas da Savassi.

Ao lado das lojas de departamentos e das boutiques da Savassi que investiram no segmento de mercado de alta renda, surgiram os "varejões", estabelecimentos de ven

T A B E L A I X

ARRECADAÇÃO DO ICM EM BELO HORIZONTE NA DÉCADA DE 70

A N O	VOLUME DA ARRECADAÇÃO EM CR\$ 1.000,00
1.970	228.798
1.971	290.310
1.972	352.213
1.973	499.493
1.974	747.584
1.975	1.070.578
1.976	1.574.763
1.977	2.449.252
1.978	3.528.270
1.979	5.258.258
1.980	10.890.089

Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda de Minas
Gerais

Anuário estatístico de M.G. - 1.980 - pag. 357 -
cap. XIX - Finanças Públicas

da de produtos alimentícios, visando os segmentos de baixa renda. Esse tipo de loja caracteriza-se principalmente pela oferta limitada de produtos de primeira necessidade e pelo desconforto de suas instalações, ambos os fatores favorecendo custos operacionais inferiores aos dos supermercados, o que permite aos seus dirigentes oferecer preços mais baixos do que a maioria dos seus concorrentes. Apresentamos abaixo os principais varejões da cidade e as datas de sua fundação²³:

- Manda Brasa: 24.10.68
- Dragão: 16.03.72
- O Bocão: junho de 73
- Medradão: 15.02.75

● Inflação e Mudança nos Padrões de Consumo

Apesar das crescentes taxas de inflação registradas na década de 70 e demonstradas na Tabela X, é muito difícil avaliar isoladamente o impacto desse fator no varejo. Em uma pesquisa de campo realizada junto a quase todas as redes de supermercados e lojas de departamento de Belo Horizonte, em 1981, com o objetivo de identificar processos e frequência de etiquetagem de mercadorias²⁴, ficou constatada uma altíssima frequência na remarcação das mercadorias, chegando alguns supermercados a remarcar certas mercadorias diária ou semanalmente. Aqui podemos fazer a ilação de que a inflação requer do varejista uma mais acurada administração de estoques, pois ele poderá perder ou obter receitas nessa área, dependendo da sua habilidade em administrá-la.

No tocante ao consumidor, como vimos no Capítulo 2, fica mais sensível ao fator preço em períodos de inflação prolongada. Aqui pode estar uma das explicações sobre a iniciativa de alguns supermercados belorizonti

T A B E L A X

TAXAS SIMPLES DE INFLAÇÃO ATUAIS NO BRASIL

Período: 1970 - 1980

ANO	TAXA
1970	19,8
1971	20,4
1972	17,0
1973	15,1
1974	28,7
1975	27,7
1976	41,3
1977	42,7
1978	38,7
1979	53,9
1980	98,4

FONTE: Instituto de Pesquisas Econômicas e Adminis
trativas de Minas Gerais - IPEAD

nos, de lançar marca própria em uma linha de produtos básicos, vendidos a preço mais baixo do que as outras linhas. Outro fator que não pode deixar de ser observado, é o aumento da ênfase no preço como tema de campanhas publicitárias.

Em entrevista ao Diário do Comércio²⁵, José Alencar Gomes da Silva, Diretor da Associação Comercial de Minas Gerais, faz um apelo às autoridades governamentais no sentido de estabelecer medidas mais enérgicas no combate à inflação, alegando que ela é maléfica ao comércio, na medida em que reduz o poder aquisitivo da população.

Devido à ausência de dados que permitam estabelecer comparação, fica difícil precisar a mudança nos padrões de consumo da população, entre os períodos de 70 e 80. A título de ilustração podemos mencionar que o comportamento dos gastos da média da população belorizontina, assim se distribuiu em 1977: 43% com alimentação, 12% em transporte, 8% em aluguel, 7% em saúde e 7% em educação²⁶.

- Crédito

Apesar da conjuntura econômica difícil dos anos 70, o varejo em Belo Horizonte sofreu uma expansão, a julgar pelos dados apresentados, no tópico sobre renda. Um dos fatores que também podem ter auxiliado neste crescimento é a expansão do crédito, observável através da triplicação do número de consultas ao SPC, conforme tabela XI.

Em julho de 1965, através da lei 4.728, criou-se um sistema que disciplinava o mercado de capitais, estabelecendo medidas para o seu desenvolvimento. A partir daí

T A B E L A X I

NÚMERO DE CONSULTAS AO SPC EM BELO HORIZONTE NA
DÉCADA DE 70

A N O	NÚMERO DE CONSULTAS
1.970	Não há dados
1.971	465.281
1.972	647.650
1.973	860.010
1.974	788.779
1.975	839.725
1.976	889.173
1.977	973.732
1.978	1.088.237
1.979	1.303.974
1.980	1.602.138

Fonte: Clube dos Diretores Lojistas de Belo Hori
zonte

as empresas de crédito e financiamento foram autorizadas a operar com produtos e serviços, o que possibilitou o crédito direto ao consumidor, chamado nos meios financeiros de Crédito Lojista. Para beneficiar-se do "crédito pessoal direcionado", o cliente efetua a compra, apresenta a nota fiscal na financeira e esta paga diretamente à loja, que terá, assim, feito a venda à vista para um cliente que ficará em débito com a financeira. Até 1979 o mercado de financiamento funcionava livre, sem limite. A partir de meados de 1980 o governo baixou normas que vinculavam a capacidade máxima de financiamento da organização com o resultado registrado no seu balanço do exercício de 1979 e com a sua respectiva carteira de aplicação ao público²⁷.

Embora a institucionalização do crédito direto ao consumidor possa ter favorecido pequenos varejistas sem capital de giro suficiente para financiar vendas a crédito, houve uma concentração da propriedade de estabelecimentos varejistas, como podemos observar na Tabela XII. Enquanto o número de empregados tinha mais do que duplicado entre 1970 e 1975, o total de sócios proprietários em 1975 sofreu um decréscimo de aproximadamente 5%.

● Sindicalismo

Uma vez que a mão-de-obra é uma componente considerável nos custos operacionais de grande parte de instituições varejistas²⁸, vale a pena examinar a ideologia do Sindicato dos Empregados do Comércio de B.H. - S.E.C.B.H. Em entrevista com Wagner Meira, atual Presidente, este expôs sua opinião sobre sindicato-livre, qualificando-o de "faca de dois gumes", pois enquanto a saída da tutela do Estado poderia significar maior cam

T A B E L A X I I

PESSOAL OCUPADO EM ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS

EM BELO HORIZONTE - Período: 1970 - 1975

(UNIDADES)

1970		1975	
Empregados	Sócios e Proprietários	Empregados	Sócios e Proprietários
17.015	16.189	40.418	15.462

FONTE: Censo Comercial do Brasil - FIBGE

po de ação, sem o apoio estatal o sindicato perderia a contribuição compulsória, sem a qual não conseguiria sobreviver. Meira acredita que a intervenção do governo é benéfica, pois estabelece os índices mínimos de reajuste, "auxiliando e protegendo o trabalhador". Ele percebe inconvenientes na negociação livre entre empregados e empregadores, alegando que a participação do Estado nas negociações beneficia o trabalhador. Considera a união inter-sindical boa como força de pressão; porém o exercício dessa força deve ser muito bem estruturado. O S.E.C.B.H. não participou diretamente da Conclat porque lá "há muita desordem e pouca estruturação", limitando-se a um relacionamento formal com outros sindicatos. É prestado apoio às associações comunitárias de bairros e é desenvolvido um amplo programa assistencialista aos associados. O Sindicato apresenta um tráfego de aproximadamente 1.000 pessoas/ano apresentando reclamações de não cumprimento de acordos celebrados. A intervenção sindical consiste em fazer uma advertência ao empregador, e caso este prossiga inadimplente, é enviada uma reclamação à Delegacia Regional do Trabalho.

Mais de uma vez Meira enfatizou que age em respeito às leis estabelecidas. Sendo um sindicato legalista, nosa análise é de que se trata de um sindicato frágil no tocante à defesa dos interesses dos empregados, uma vez que a lei que rege a Justiça do Trabalho foi baseada na "Carta del Lavoro", de inspiração fascista, que em última instância visa atrelar o movimento sindical ao Estado, tomando-o pouco combativo frente à classe empresária. Por ter a sua ação limitada aos trâmites legais, acreditamos que o S.E.C.B.H. favorece a manutenção de uma mão-de-obra dócil e de baixo custo, que pode constituir um dos fatores de encorajamento à implantação de estabelecimentos varejistas na cidade.

- Concorrência

A concorrência mais relevante registrada na década de 70 no cenário varejista belorizontino, foi travada inicialmente entre o núcleo de lojas da Praça da Savassi²⁹ e a Zona Central de Comércio - Z.C.C. e posteriormente entre o Shopping Center de Belo Horizonte e a Praça da Savassi e Z.C.C. Se as lojas da Praça da Savassi surgiram principalmente em decorrência da ampliação de um segmento de mercado de alta renda e do congestionamento do tráfego na Z.C.C. é bem possível que a emergência do Shopping Center de B.H. esteja relacionada ao princípio da "proliferação de oportunidade" do Alderson, mencionado nas págs. 38 e 39 deste trabalho. De acordo com este princípio, o sucesso no varejo na Praça da Savassi indicou que havia uma oportunidade para a entrada e sobrevivência de novas empresas, bem como ajudou a determinar o caráter da oportunidade para os recém-chegados, tão bem quanto tornou a oportunidade viável para o Shopping Center de B.H.

Assim como os lojistas da Savassi perceberam que as lojas da Z.C.C. estavam deixando alguns segmentos de mercado desatendidos, ou atendidos com um produto "acomodado", os empreendedores do Shopping Center observaram que a Savassi já não correspondia aos anseios daquele segmento que ela havia pretendido atender quando da sua implantação, pois suas ruas já apresentavam congestionamento do tráfego e a área não mais ostentava facilidade de estacionamento.

Dentro dos princípios de Palamountain descritos à página 39, poderíamos classificar a concorrência estabelecida entre a Z.C.C., a Savassi e o Shopping como concorrência inter-tipo, denominação da disputa que se tra

va entre intermediários de diferentes tipos, no mesmo nível do canal. Aqui nos referimos a "tipos" no lactu-sensu, considerando que cada um dos concorrentes apresenta características que os diferenciam entre si, seja através dos padrões de localização ou da natureza predominante das suas lojas.

Podemos acurar ainda mais nossa análise classificando essa concorrência de inter-tipo inovativa, uma vez que a Savassi representou uma inovação em termos de localização em relação à Z.C.C. e o Shopping Center apresentou a mesma inovação em relação à Savassi. Representando uma ameaça através da sua inovação, o Shopping despertou pelo menos duas reações nos lojistas da Savassi. A primeira delas foi a emergência de um espírito de solidariedade que induziu à criação da Associação dos Lojistas da Savassi, fundada quando o Shopping estava em fase de construção. A outra reação foi a de "aderir ao inimigo" como forma de minimizar o impacto de seus efeitos, o que pode ser observado através da relação de lojistas da Savassi que aderiram ao novo empreendimento, apresentada na próxima página.

● Forças Tecnológicas

Pouco se tem a dizer sobre o impacto das forças tecnológicas no varejo de Belo Horizonte, uma vez que as principais mudanças ocorridas nos anos 70 foram decorrentes dos fatores sociais e econômicos.

Pode ser que o computador eletrônico tenha possibilitado sensíveis mudanças estruturais em algumas instituições varejistas. Apesar de não termos conseguido obter informações precisas a respeito, intuimos que em virtude do seu alto preço (na década de 70) e do nível

Lojas existentes na Praça da Savassi e no Shopping Center de Belo Horizonte.

Água de Cheiro
Anel
Buê
Bob Tostes
Balangandã
Centro Ótico
Kopenhagen
Conto de Fadas
Casa Rústica
Rolaveste
Daltron Calçados
Doce D'ocê
Depósito Nylon
Elmo
Lojas Erc
Getúlio Calçados
Graves e Agudos
Gypsy
Isnard
Importadora Chen
Importadora Excelsior
Iaiã Ioiô
Jonag
Karita
Livraria Ouvidor
Lojas Hamilton
Mary Caetano
Marton
Mônica Artigos de Couro
Natura
Ótica Odair
Peter Pan
Pecado Original

Rolla Infantil

Rakan

Rolla Esportes

Sorella

Toulon

Tia Clara

Tucha

Vila Dela

Zak

Wrangler

de especialização de mão-de-obra requerido para operá-lo, relativamente poucos estabelecimentos varejistas reuniram condições para se beneficiar desse avanço tecnológico.

A venda automatizada enfrenta um grande obstáculo em nosso país atualmente, devido à instabilidade da nossa moeda, o que a torna uma variável ambiental sem expressividade. O desenvolvimento de produtos novos e o aperfeiçoamento dos já existentes, podem exercer alguma influência no crescimento do varejo. Uma vez que as necessidades humanas são insaciáveis, a oferta de produtos novos no mercado pode gerar aumento das vendas quando há renda suficiente. Porém, é difícil estabelecer uma correlação entre essa variável e as principais mudanças varejistas ocorridas em Belo Horizonte.

CAPÍTULO III

NOTAS DE REFERÊNCIA

- ¹ - Pedro Barroso Lima e outros, "Belo Horizonte, Desde a Sua Fundação", in Trabalho de História da Cultura, Faculdade de Turismo de Belo Horizonte, 6º Período, turma "N", nov. 1980 (as páginas não estão numeradas).
- ² - Idem.
- ³ - Virgílio Almeida, "I Prêmio Comércio de Reportagem da Federação do Comércio de Minas Gerais", Revista Comércio, ano III, nº 14, jun/jul 1980, pp. 8-17.
- ⁴ - Idem, pp. 8-17.
- ⁵ - Luiz Ricardo Gomes Aranha, "História e Atuação da União dos Varejistas", Publicação Comemorativa do Cinquentenário da União dos Varejistas de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1980, pp. 31-60.
- ⁶ - P. Barroso Lima, "Belo Horizonte, Desde ...".
- ⁷ - O fenômeno da migração do campo para o centro urbano induziu técnicos da Secretaria de Estado do Planejamento de Minas Gerais - SEPLAN, a desenvolver um projeto relacionado às chamadas "cidades diques", com o objetivo de dotar certas cidades do interior mineiro de infra-estrutura que as tornasse capazes de ab-

sorver a mão-de-obra que migra de determinadas regiões, procurando evitar, assim, que os migrantes "desaguem" na capital.

- ⁸ - A Região Metropolitana de Belo Horizonte foi criada pela Lei Complementar Federal nº 14.
- ⁹ - Secretaria de Estado do Planejamento de Minas Gerais - SEPLAN, "Comportamento da Economia Mineira - Período 1960-77", p. 36.
- ¹⁰ - Egon Ernest Bergel, "Urban Sociology", New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1955, pp. 105-106.
- ¹¹ - A informação do crescimento de 6% ao ano, foi extraída do relatório da SEPLAN, Comportamento da Economia..., p. 37. Já na década de 70, segundo o "Relatório de Informações Básicas para Investidores" do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI, pág. 7, a taxa de crescimento da população da Região Metropolitana de Belo Horizonte foi de 4,4% ao ano. Embora seja um dado relativo a toda Minas Gerais, é interessante mencionar que em 1977 cerca de 55% da população apresentava uma idade entre 0 e 19 anos.
- ¹² - John H. Wingate in James F. Engel, David. T. Kollat e Roger D. Blackwell, "Consumer Behavior"
- ¹³ - Gazeta Mercantil, São Paulo, 13.11.81. Diário do Comércio, Belo Horizonte, 12.11.81.
- ¹⁴ - P. Barroso Lima, Belo Horizonte ...

- ¹⁵ - "A Beleza e a Insegurança dessa Praça Savassi", jornal "O Estado de Minas", Belo Horizonte, 26.10.75.
- ¹⁶ - "Aumenta Preocupação com a Insegurança na Cidade", jornal "Diário do Comércio", Belo Horizonte, 13.11.79.
- ¹⁷ - Idem.
- ¹⁸ - PLAMBEL, Pesquisa Processos de Morar, Belo Horizonte, 1977.
- ¹⁹ - Instituto de Pesquisas Econômicas e Administrativas de Minas Gerais - IPEAD.
- ²⁰ - Diário do Comércio, Belo Horizonte, 13.06.80.
- ²¹ - Dado extraído do Censo Comercial do Brasil-FIBGE (p. 106) in "Comportamento da Economia Mineira - Período 1960-77, SEPLAN.
- ²² - Junta Comercial de Belo Horizonte.
- ²³ - Fonte: Associação Mineira de Supermercados.
- ²⁴ - Pesquisa feita sob encomenda de um fabricante de máquina etiquetadora e coordenada pela autora deste trabalho.
- ²⁵ - Diário do Comércio, Belo Horizonte, 12.06.80.
- ²⁶ - SEPLAN, Comportamento da Economia..., pp. 36-37.
- ²⁷ - Entrevista com Geraldo de Oliveira Gabrich, Operador da Âmbar Financeira, Belo Horizonte, 16.02.82.



- ²⁸ - James, Walker e Etzel, Retailing Today ..., p. 16
- ²⁹ - As lojas pioneiras da Praça da Savassi foram: Padaria Savassi, que deu origem ao apelido, Dragaria Visigal, Slipi, Sapeka, Silvia's, Rose, Chez Maman, Isnard, Albano, Casa Minas Gerais, Gebê, A Porcelana, Importadora Chen, Layka, Avante, Abelha Gulosa, Frio sul, Casa do Vinho. Extraído do jornal "O Estado de Minas", Belo Horizonte, 12.8.72, Caderno de Turismo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

Ao nos propormos a examinar o varejo em Belo Horizonte na década de 70, sabíamos que o universo deste assunto é tão vasto que se tornaria extremamente difícil fazer observações suficientes para atingir uma generalização. Por este motivo, nos decidimos pelo desenvolvimento de algumas hipóteses relacionadas à explicação dos fenômenos observados.

A análise feita no Capítulo III nos leva a propor, como resultado do estudo exploratório sobre as influências ambientais, as seguintes hipóteses a serem investigadas por estudo posterior mais amplo:

1. O surgimento de núcleos varejistas nos bairros da Barroca, Carlos Prates e Barreiro é uma resposta do varejo ao crescimento da população nesses bairros.
2. A emergência das lojas na Praça da Savassi e do Shopping Center de Belo Horizonte é uma reação do varejo ao aumento da frota de veículos da cidade. 
3. A estagnação ou queda na taxa de crescimento da população em bairros limítrofes à Zona Central de Comércio é consequência da expansão e invasão do comércio central nesses bairros. 
4. A expansão dos meios de comunicação de massa é um dos fatores que favoreceram a padronização do consumo e a aceitação de certos produtos de moda em Belo Horizonte.
5. A elevação dos níveis de escolaridade e a queda no poder aquisitivo da população são fatores que contribuíram para o surgimento de atividades consumeristas em Belo Horizonte.

6. O surgimento do "varejão" é uma reação do varejo ao cre
scimento da população de baixa renda.
7. A instalação em Belo Horizonte, de grandes lojas de ca
deias internacionais, que oferecem um composto de pro-
dutos amplo e diversificado, é uma resposta do varejo
ao crescimento do segmento de alta renda da cidade.
8. A queda do poder aquisitivo da população é um fator de
estímulo aos supermercados no lançamento de linha de
produtos básicos com marca própria e preço inferior.
9. A inflação é um obstáculo na viabilização da venda au-
tomatizada de produtos.
10. A expansão do crédito é um fator de influência no cre
scimento do varejo.
11. A institucionalização do crédito direto ao consumidor
é um elemento que favoreceu o pequeno varejista sem ca
pital de giro suficiente para financiamento de vendas
a prazo.
12. A existência de uma mão-de-obra dirigida por um sindi-
cato legalista e pouco combativo é um dos fatores de
encorajamento à implantação de estabelecimentos vare-
jistas na cidade.
13. O sucesso do varejo na Praça da Savassi foi um fator de
encorajamento para a implantação do Shopping Center de
Belo Horizonte (princípio da proliferação de oportuni-
dade).

O exame das teorias de mudança institucional no varejo ,
além de nos ter auxiliado na classificação das variáveis
ambientais, como é o caso da Teoria da Seleção Natural ,

contribuiu para uma melhor compreensão de algumas mudanças ocorridas no varejo em Belo Horizonte, em decorrência de alterações no ambiente. À luz dessas teorias, interpretamos as mudanças da seguinte forma:

Teoria do Ciclo Geral-Espcífico-Geral

Desde a época da fundação de Belo Horizonte até o início da década de 70, sua população tinha como única opção de local de compra, a Zona Central do Comércio. Essa região caracterizava-se pela presença de lojas de praticamente todos os ramos, possibilitando ao consumidor a aquisição de produtos dos mais variados tipos. Esta seria a primeira fase do ciclo.

A interferência da variável ambiental "renda" - traduzida aqui pela ampliação do segmento de mercado de alto poder aquisitivo — associada à interferência da variável ambiental "tecnologia" — traduzida por uma expansão crescente no sortimento de produtos existentes — gerou a oportunidade para a emergência das lojas especializadas na Praça da Savassi. Esta seria a segunda fase do ciclo.

A possibilidade de oferecer ao consumidor belorizontino a oportunidade de adquirir em um só local vários tipos de bens, que até então só eram oferecidos na Zona Central de Comércio, e também a chance de comprar produtos oferecidos apenas por lojas especializadas, estimulou a implantação do Shopping Center de Belo Horizonte, que apresenta no seu composto, tanto lojas de departamento e variedades, quanto lojas especializadas. Esta seria a terceira fase.

Teoria do Processo Dialético

A análise através do desenvolvimento de uma tese, conforme se inicia o Processo Dialético, traduziria assim as principais mudanças de localização do varejo em Belo Horizonte:

Tese: A Zona Central de Comércio surge como um padrão ideal de localização do comércio varejista de Belo Horizonte.

Antítese: A força ambiental "mobilidade" — traduzida aqui pelo aumento da frota de veículos de Belo Horizonte e refletida no surgimento do congestionamento do tráfego na Zona Central de Comércio — foi interpretada por alguns lojistas como uma oportunidade de obtenção de uma vantagem diferencial competitiva, através de localização descentralizada, surgindo, assim, as lojas na Praça da Savassi.

Síntese: A variável ambiental "mobilidade", que favoreceu as lojas da Praça da Savassi na época de sua implantação, passou a agir contra elas, pois a região tornou-se cenário de um tráfego de altíssima fricção, poucos anos depois de sua implantação. Essa alteração ambiental abriu espaço para o surgimento do Shopping Center de Belo Horizonte, cujos empreendedores utilizaram a interferência da variável "mobilidade" a seu favor, ao se decidirem por uma localização ainda mais descentralizada do que a da Praça da Savassi, ou seja, fora do perímetro urbano.

Teoria da Roda do Varejo

Para analisarmos cuidadosamente a aplicação dessa teoria

ao varejo de Belo Horizonte, e explicarmos a atuação da variável ambiental "concorrência", precisaríamos inclusive de dados sobre o faturamento e custos das redes de supermercado locais.

Como não nos foi possível obter esses dados, apenas sugerimos que a sofisticação gradativa de uma grande rede de lojas local, que se propunha a atender o segmento de mercado de baixa renda na época de sua fundação, resultou em uma elevação dos seus custos operacionais, o que a impediu de continuar oferecendo preços baixos. Esse comportamento, associado ao crescimento da população de baixa renda, favoreceu a emergência de vários estabelecimentos denominados de "varejão", cujas principais características são a simplicidade das instalações, oferta de linhas limitadas e preços baixos. Dentro do comportamento da "roda do varejo", cabe aqui uma pergunta: irão os "varejões" se sofisticar pouco a pouco, propiciando assim, a entrada de novos tipos de concorrentes no mercado?

Em nossa opinião, a verificação da aplicação da Teoria da Roda do Varejo ao ramo de supermercados em Belo Horizonte, merece uma pesquisa mais acurada, assim como merecem prioridade de estudo as hipóteses de número cinco e onze.

BIBLIOGRAFIA

. LIVROS

- Secretaria de Estado de Planejamento de Minas Gerais
- SEPLAN, "Comportamento da Economia Mineira - Período 1960-1977".
- Wroe Alderson, "Marketing Behavior and Executive Action", Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957.
- Charles A. Bearchell, "Retailing: Professional Approach", New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975.
- Raymond A. Marquardt, James C. Makens e Robert G. Roe. "Retail Management - Satisfaction of Consumer Needs", Illinois: The Dryden Press, 1975.
- Ben M. Enis e Keeith K. Cox, "Marketing Classics", 2nd. ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- Philip Kotler, "Marketing Management - Analysis, Planning and Control", 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Wroe Alderson e Paul E. Green, "Planning and Problem Solving in Marketing", Second Printing, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1966.

- Eugene J. Kelley e William Lazer, "Managerial Marketing - Policies, Strategies and Decisions", New York: Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Raimar Richers, "O que é Marketing?", 1a. ed., São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.
- Affonso C. A. Arantes e outros, "Administração Mercadológica - Princípios e Métodos", 3a. ed., Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1978.
- Louis W. Stern, "Distribution Channels: Behavioral Dimensions", Boston: Houghton Mifflin Co., 1969.
- Enis e Cox, "Marketing Classics", 2nd. ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- Rom J. Markin, Jr. "Retailing Management - A Systems Approach", 2nd ed., New York: The McMillan Co., 1972.
- Ronald R. Gist, "Retailing: Concepts and Decisions", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968.
- Delbert J. Duncan, Charles F. Philips e Stanley C. Hollander, "Modern Retailing Management - Basic Concepts and Practices", 8th ed., Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972.
- Don L. James, Bruce J. Walker e Michael J. Etzel, "Retailing Today - An Introduction", New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975.

- Wroe Alderson, Stanley J. Shapiro e Reavis Cox, Theory in Marketing, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- Egon Ernest Bergel, "Urban Sociology", New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955.
- James F. Engel, David T. Kollat e Roger D. Blackwell, "Consumer Behavior", New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1968.
- Mallen, Bruce E., "The Marketing Channel - A Conceptual Viewpoint", New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967.
- Karen R. Gillespie e Joseph C. Hecht, "Retail Business Management", New York: McGraw-Hill Book, Co., 1977.
- Robert J. Holloway e Robert S. Hancock, "Marketing in a Changing Environment", New York: John, Wiley & Sons, Inc., 1973.
- Ruth A. Keyes e Ronald A. Cushman, "Essentials of Retailing", New York: Fairchild Publications, 1977.
- Karl E. Henion II, "Ecological Marketing", Ohio, Grid Inc., 1976.
- Larry D. Redinbaugh, "Retailing Management - A Planning Approach", New York, McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Robert J. Holloway, Robert S. Hancock, "The Environment of Marketing Behavior", 2nd. ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1969.
- John R. Kerr e James E. Littlefield, "Marketing An Environmental Approach", New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1974.

. REVISTAS

- Virgílio Almeida, "I Prêmio Comércio de Reportagem da Federação do Comércio de Minas Gerais", Revista Comércio, ano III, nº 14, jun/jul. 1980.
- Luiz Ricardo Gomes Aranha, "História e Atuação da União dos Varejistas", Publicação Comemorativa do Cinquentenário da União dos Varejistas de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1980.
- Arich Goldman, "Do Lower - Income Consumers Have a More Restricted Shopping Scope?", Journal of Marketing, Jan., 1976, vol. 40, nº 1.
- William H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, "Consumer Protection: More Information or More Regulation?", Journal of Marketing, April, 1976, vol. 40, nº 2.
- Robert E. Spekamn, e Louis W. Stern, "Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Spring, 1979, vol. 43, nº 2.
- James R. Brown e Ralph L. Day, "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", Journal of Marketing Research, August, 1981.
- Frederick E. Webster, Jr., James A. Largay III e Clyde P. Stickney, "The Impact of Inflation Accounting on Marketing Decisions", Journal of Marketing, Fall, 1980, vol. 44, nº 4.

. OUTROS (teses, jornais, mimeo, etc.)

- Alberto de Oliveira Lima Filho, "An Analysis of the Development of Controlled Retailing Systems in the Greater S. Paulo Metropolitan Area", Tese de Doutorado submetida à Michigan State University, Michigan 1972.
- Luiz Hiroshi Yoshizawa, "Uma Análise da Distribuição Espacial do Sistema Varejista de Curitiba". Tese de Mestrado submetida à E.A.E.S.P./F.G.V., São Paulo , 1976.
- Pedro Barroso Lima e outros, "Belo Horizonte, Desde a Sua Fundação", in Trabalho de História da Cultura, Faculdade de Turismo de Belo Horizonte, 6º Período, turma "N", nov. 1980 (as páginas não estão numeradas).
- Gazeta Mercantil, São Paulo, 13.11.81, reportagem: "III Encontro Nacional de Entidades de Defesa do Consumidor".
- Diário do Comércio, Belo Horizonte, 12.11.81., reportagem: "começou ontem o III Encontro Nacional de Entidades de Defesa do Consumidor".
- O Estado de Minas, Belo Horizonte, 26.10.75, reportagem: "A Beleza e a Insegurança dessa Praça Savassi".
- "Diário do Comércio", Belo Horizonte, 13.11.79, reportagem: "Aumenta Preocupação com a Insegurança na Cidade".

- PLAMBEL, Pesquisa Processos de Morar, Belo Horizonte , 1977.
- "O Estado de Minas", Belo Horizonte, 12.8.72, reportagem: "Savassi - A Ipanema Mineira".
- Diário do Comércio, Belo Horizonte, 13.6.80, entrevista com o Presidente da Associação Comercial de Minas Gerais.
- Junta Comercial, Belo Horizonte, Relatório de Registro de Empresas.
- Diário do Comércio, Belo Horizonte, 12.6.80, entrevista com o Diretor da Associação Comercial de Minas Gerais.
- Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI, Relatório de Informações Básicas para Investidores.