



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA

Fernando Soares de Jesus

**As firmas globais e nacionais no comércio eletrônico brasileiro: concorrência, estratégias territoriais e disputas**

Florianópolis

2023

Fernando Soares de Jesus

**As firmas globais e nacionais no comércio eletrônico brasileiro: concorrência, estratégias territoriais e disputas**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Geografia.

Orientador(a): Prof. José Messias Bastos, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Soares de Jesus, Fernando

As firmas globais e nacionais no comércio eletrônico brasileiro : concorrência, estratégias territoriais e disputas / Fernando Soares de Jesus ; orientador, José Messias Bastos, 2023.

237 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Geografia. 2. Comércio eletrônico. 3. Amazon. 4. Formação sócio-espacial. 5. Concorrência. I. Bastos, José Messias. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Geografia. III. Título.

Fernando Soares de Jesus

**As firmas globais e nacionais no comércio eletrônico brasileiro: concorrência, estratégias territoriais e disputas**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 22 de março de 2023 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Fabio Tozi, Dr.  
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof<sup>a</sup>. María Mónica Arroyo, Dra.  
Universidade de São Paulo

Prof. Pedro Eduardo Ribeiro de Toledo, Dr.  
Universidade Federal de Uberlândia

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Geografia.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) José Messias Bastos, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023

Dedico este trabalho a meus pais, que não mediram esforços para tornar meus sonhos possíveis.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria Helena, e ao meu pai, Jaime, por todo esforço e apoio dado em minha trajetória escolar e acadêmica, sem os quais minha formação não seria possível. Estendo o agradecimento aos meus irmãos, João, Bruna, Débora e Gabriel.

Ao meu orientador, José Messias Bastos, pessoa pela qual nutro profundo respeito e admiração e que, através de suas aulas em nível graduação e pós-graduação e de suas orientações de iniciação científica e TCC, me proporcionou um rico aprofundamento à ciência geográfica.

À Universidade Federal de Santa Catarina, instituição pública e gratuita, que ofereceu as bases materiais para minha construção como geógrafo e como pessoa, através de excelentes profissionais, estrutura e apoios financeiros.

Ao LABEUR, pelo suporte através de disponibilização de material bibliográfico, de estrutura física, de apoio em participação de eventos científicos, e também pelas amizades lá criadas que levarei para toda a vida.

Ao Prof. Dr. Fabio Tozi (UFMG), à Prof. Dra. María Mónica Arroyo (USP) e ao Prof. Dr. Pedro Eduardo Ribeiro de Toledo (UFU), pelos apontamentos, críticas, direcionamentos e demais contribuições realizadas durante exame de qualificação, fundamentais para o aperfeiçoamento desta pesquisa.

Aos professores da Pós-Graduação em Geografia da UFSC Clécio da Silva, Nazareno Campos, Carlos Espíndola, Daniela Onça e Leila Dias, com os quais cursei disciplinas que contribuíram com as bases teórico-metodológicas desta pesquisa.

Aos colegas de laboratório e amigos Edson Machado, Karine Domingos, João Sandri, Giselli Ventura, Yuri Perotto, João Ramos e Lucas Miquilini, com quem compartilhei reflexões, ideias, angústias e alegrias durante estes dois anos de pós-graduação.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo suporte financeiro através de bolsa de mestrado (nº do processo 88887.615439/2021-00), fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo financiamento de viagem de campo, importante para o alcance dos resultados descritos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGG), pelo suporte acadêmico e institucional, e também pelos auxílios financeiros para a participação em congressos e demais eventos científicos, que proporcionaram debates, revisões e melhoramentos da pesquisa.

“O tempo somente é porque algo acontece, e onde algo acontece o tempo está. (BLOCH, 1970, p. 124)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender como dá-se a inserção de firmas globais de comércio eletrônico no Brasil em contexto de concorrência com as empresas nacionais estabelecidas, aprofundando-se no caso específico da Amazon Inc. Para isso, partimos de um conjunto de categorias, conceitos e noções, filiados ao Materialismo Histórico, dentre os que destacamos: a teoria dos Ciclos Longos, criada por Nikolai Kondratiev e aplicada à realidade brasileira por Ignacio Rangel, a categoria de formação sócio-espacial, a ideia de sucessão dos meios geográficos, e o par conceitual “fixos” e “fluxos”, estas três últimas cunhadas por Milton Santos. Foram empregadas técnicas diversas, dentre elas pesquisa bibliográfica e documental, visitas a campo, análise de relatórios técnicos e financeiros, buscas em sites oficiais, leitura e sistematização de notícias jornalísticas em veículos de comunicação reconhecidos ou especializados, e produção e análise de produtos cartográficos. Como resultado, observou-se que o desenvolvimento do comércio acompanha a história do território porque, se no passado a ferrovia, a rodovia e a urbanização alteraram o modo como a atividade comercial se realizava, atualmente esse papel recai sobre a internet. A revolução das telecomunicações, gestada na década de 1970, frutificou sobre a atividade varejista duas décadas depois, com o surgimento dos primeiros sites de venda pela rede mundial de computadores. Na segunda década do século XXI, esse mercado se encontra concentrado por firmas americanas, com destaque a Amazon, e chinesas, com relevo da JD e da Alibaba, que se diferenciam pelo modelo de negócios, pelo uso diferencial de infraestrutura própria e pela abrangência geográfica. No Brasil, as líderes do segmento são três empresas nacionais formadas por iniciativas provenientes do varejo tradicional, que se utilizam de suas lojas físicas como trunfo para uma cobertura ao mesmo tempo nacionalizada e capilarizada, ainda que desigualmente pelo território. É nesse contexto que a Amazon se insere no Brasil, de forma lenta e controlada, estabelecendo relações de parceria e de disputa, de maior ou menor grau, com outras empresas de comércio eletrônico, com operadoras de galpões logísticos, com fornecedores, dentre eles editoras, com prestadores de serviços logísticos e com entregadores terceirizados.

**Palavras-chave:** Formação sócio-espacial; Competição; Comércio eletrônico; Amazon.

## ABSTRACT

This paper aims to understand how the insertion of global e-commerce firms in Brazil takes place in the context of competition with established national companies, delving into the specific case of Amazon Inc. For this, we start from a set of categories, concepts and notions, affiliated to Historical Materialism, among which we highlight: the theory of Long Cycles, created by Nikolai Kondratiev and applied to the Brazilian reality by Ignacio Rangel, the category of socio-spatial formation, the idea of succession of geographic environments, and the conceptual pair “fixed” and “flows”, the latter three coined by Milton Santos. Various techniques were used, including bibliographical and documentary research, field visits, analysis of technical and financial reports, searches on official websites, reading and systematization of journalistic news in recognized or specialized communication vehicles, and production and analysis of cartographic products. As a result, it was observed that the development of commerce follows the history of the territory because, if in the past the railroad, the highway and urbanization changed the way commercial activity was carried out, currently this role falls to the internet. The telecommunications revolution, conceived in the 1970s, bore fruit on retail activity two decades later, with the emergence of the first sales sites on the world wide web. In the second decade of the 21st century, this market is concentrated by American firms, with emphasis on Amazon, and Chinese ones, with emphasis on JD and Alibaba, which are distinguished by their business model, the differential use of their own infrastructure and the geographic scope. In Brazil, the leaders of the segment are three national companies formed by initiatives from traditional retail, which use their physical stores as an asset for coverage that is both nationalized and capillarized, albeit unevenly across the territory. It is in this context that Amazon is inserted in Brazil, in a slow and controlled manner, establishing partnership and dispute relations, to a greater or lesser extent, with other e-commerce companies, with operators of logistics warehouses, with suppliers, including publishers, with logistics service providers and outsourced couriers.

**Keywords:** Socio-spatial training; Competition; E-commerce; Amazon.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dispersão do faturamento do comércio eletrônico no Brasil e sua relação com o acesso à internet e aos serviços dos Correios .....	18
Figura 2: Faturamento e crescimento proporcional das empresas do comércio eletrônico no Brasil.....	19
Figura 3: Sistematização das principais empresas do segmento que atuam no Brasil .....	20
Figura 4: Esquema lógico de organização dos itens estruturantes da pesquisa.....	25
Figura 5: Malha ferroviária dos Estados Unidos, por ano (1840 – 1870) e densidade de conexões ferroviárias.....	36
Figura 6: Evolução da população das 10 maiores cidades dos Estados Unidos da América em 1920 (1840 - 1920).....	38
Figura 7: ARPANET em 1969 e em 1977.....	47
Figura 8: Proporção da população e número absoluto de pessoas com acesso à internet, por país (2016-2019).....	52
Figura 9: Número de empresas relacionadas à internet que foram à falência entre janeiro de 2000 e junho de 2002. ....	56
Figura 10: Número absoluto e valor dos acordos de fusão entre empresas relacionadas à internet entre 1998 e 2001. ....	57
Figura 11: Vendas anuais estimadas do comércio eletrônico dos EUA (2000 – 2019) .....	59
Figura 12: Difusão espacial das operações da Amazon, Alibaba e JD (2021).....	62
Figura 13: Padrões tecnológicos mundiais .....	65
Figura 14: Comparação da variação do Produto Interno Bruto (PIB) de China, Japão e Estados Unidos.....	67
Figura 15: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2000 .....	73
Figura 16: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2009 .....	74
Figura 17: Valor de mercado de algumas empresas selecionadas (em bi. de dólares).....	77
Figura 18: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2014 .....	78
Figura 19: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2019 .....	79
Figura 20: Difusão dos centros de distribuição da Amazon Inc. pelo mundo (exceto Estados Unidos), por tamanho e número de unidades .....	81
Figura 21: Domínios da Amazon ao redor do mundo .....	83
Figura 22: Página inicial do site da Amazon em sua versão americana, em 12/01/2022.....	83
Figura 23: Página inicial do site da Amazon em sua versão saudita, em 12/01/2022.....	84
Figura 24: Tamanho de mercado do comércio eletrônico B2C na China (2012 – 2019).....	87
Figura 25: Participação da eBay EachNet e da Taobao no mercado doméstico C2C chinês... 93	
Figura 26: Interface da eBay China em 03/05/2006.....	94
Figura 27: Interface do Taobao em 29/08/2005 .....	95
Figura 28: Participação de mercado das empresas do segmento B2C de importação na China, em RMB (3ºT 2017).....	98
Figura 29: Participação de mercado das empresas do segmento B2C na China, em RMB ...	101
Figura 30: Sistema logístico da JD.com .....	103
Figura 31: População de municípios brasileiros selecionados entre 1900 e 1960 .....	113
Figura 32: Linha do tempo síntese do desenvolvimento do comércio no Brasil e sua articulação com a integração territorial e com os sucessivos meios técnicos .....	119
Figura 33: Página inicial da BookNet .....	120

Figura 34: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2001 e 2006 .....	124
Figura 35: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2006 e 2010 .....	127
Figura 36: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2010 e 2019 .....	130
Figura 37: Faturamento bruto (1p) das principais empresas de comércio eletrônico no Brasil (2010 – 2021) .....	134
Figura 38: Proporção de lojas da Americanas por região (1999 – 2005).....	139
Figura 39: Localização das lojas e dos centros de distribuição da Americanas.....	142
Figura 40: Municípios brasileiros onde operam lojas Ponto e Casas Bahia.....	144
Figura 41: Proporção de lojas da Via por região (2016 – 2022) .....	145
Figura 42: Galpão 1 (superior) e Galpão 2 (inferior) do centro de Distribuição da Via Varejo em Jundiá.....	146
Figura 43: Localização das lojas da Via Varejo .....	148
Figura 44: Centro de Distribuição da Magazine Luiza em Alhandra, PB.....	149
Figura 45: Proporção de lojas da Magazine Luiza por região (2014 – 2020).....	150
Figura 46: Localização dos Centros de Distribuição da Magazine Luiza .....	151
Figura 47: Localização das lojas da Magazine Luiza.....	153
Figura 48: Municípios brasileiros onde operam lojas virtuais e lojas virtuais e tradicionais da Magazine Luiza .....	154
Figura 49: Localização dos Centros de Distribuição do Mercado Livre (2020).....	157
Figura 50: Avião da frota do Mercado Livre.....	160
Figura 51: Utilização de malha logística pela Via (2019 – 2021).....	162
Figura 52: Entrada para centro de distribuição da Luft Logistics em Barueri (SP) .....	166
Figura 53: Galpão logístico do empreendimento Prologis Cajamar III, Cajamar (SP).....	168
Figura 54: Acesso ao empreendimento GLP III, com centro logístico da Amazon ao fundo, em Cajamar (SP).....	169
Figura 55: A: Entrada do Centro Logístico Armazenna; B: Acesso ao centro de distribuição da Amazon (bloco B); Cabo de Santo Agostinho (PE).....	170
Figura 56: Centro de distribuição da Amazon associado à LOG CP, em Cabo de Santo Agostinho (PE) .....	172
Figura 57: Centros de distribuição da Amazon em Betim, MG (A) e em Brasília, DF (B) ...	173
Figura 58: Acesso ao Parque Logístico 3SB em Nova Santa Rita (RS).....	174
Figura 59: Centro de distribuição da Amazon associado à LOG CP, em Itaitinga (CE) .....	175
Figura 60: Centro de distribuição da Amazon associado à Prologis, em São João de Meriti (RJ) .....	176
Figura 61: Evolução do faturamento real do mercado brasileiro de varejo de livros a preços constantes (2018 – em milhões de R\$).....	183
Figura 62: Página inicial da loja da Apple na versão brasileira do site da Amazon .....	186
Figura 63: Relações entre fornecedores, lojistas terceiros e centros de distribuição mediadas pela plataforma informacional Amazon.com.br .....	189
Figura 64: Robôs utilizados no transporte de mercadorias em armazéns da Amazon .....	192
Figura 65: Densidade de robôs e custo da remuneração do trabalho por hora na indústria em países selecionados (2015) .....	194
Figura 66: Veículo utilizado pelo serviço DSP da Amazon.....	196

Figura 67: Boeing 767- 323 (ER), da Amazon Air, partindo do Aeroporto Internacional de Ontário, Califórnia.....	201
Figura 68: Rede de voos da Amazon Air nos Estados Unidos, em 2 de setembro de 2022...	202
Figura 69: Prazos de entrega de produto selecionado no site Amazon.com.br para metrópoles e capitais regionais brasileiras .....	204
Figura 70: Síntese dos prazos de entrega de produto selecionado no site Amazon.com.br para metrópoles e capitais regionais brasileiras .....	206

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modalidades de comércio eletrônico:.....	19
Quadro 2: Algumas firmas de comércio eletrônico originadas até 2002 .....	55
Quadro 3: Algumas firmas de comércio eletrônico originadas após “estouro da bolha” da internet.....	60
Quadro 4: Investimentos e aquisições internacionais de empresas de comércio eletrônico pela Alibaba .....	100
Quadro 5: Modelo de negócios das principais empresas de comércio eletrônico do mundo .	104
Quadro 6: Principais empresas de comércio eletrônico originadas entre 1990 e 2000 no Brasil .....	122
Quadro 7: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo as empresas Mercado Livre e B2W (2001 – 2006).....	126
Quadro 8: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo a empresa Via.....	129
Quadro 9: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo a empresa Magazine Luiza .....	133
Quadro 10: Fixos espaciais utilizados pelas principais empresas de comércio eletrônico no Brasil.....	138
Quadro 11: Cobertura do serviço “Mercado Envios Full” .....	159
Quadro 12: Relação entre os galpões logísticos da Amazon Inc. e operadoras de galpões logísticos.....	179
Quadro 13: Mudanças no desenvolvimento do espaço de armazenamento .....	180
Quadro 14: Principais marcas com lojas dentro do <i>site</i> da Amazon.com.br .....	185
Quadro 15: Programas da Amazon aos lojistas terceiros no Brasil.....	188
Quadro 16: Empresas terceiras responsáveis pela entrega de mercadorias da Amazon no Brasil.....	200

## LISTA DA TABELAS

Tabela 1: Proporção de pessoas conectadas à Internet (em %), em países selecionados, por ano .....	50
Tabela 2: Países com maior número de usuários de Internet (2016 – 2019).....	53
Tabela 3: Maiores empresas de comércio eletrônico do mundo, em bilhões de dólares (2020) .....	61
Tabela 4: Balança comercial da China com o restante do mundo, em 2019 (em bilhões de \$)	69
Tabela 5: E-commerces brasileiros por audiência única, em setembro de 2001 .....	123
Tabela 6: Faturamento, em milhões de R\$, da Americanas.com e da Submarino (2000 – 2005) .....	125
Tabela 7: Faturamento do comércio eletrônico total, da empresa B2W e do comércio eletrônico da Ponto Frio, em bilhões de R\$, entre 2006 e 2010.....	128
Tabela 8: Taxa de crescimento receita bruta de revenda das empresas comerciais varejistas em relação ao ano anterior, entre 2010 e 2019 .....	131
Tabela 9: Dez maiores empresas de comércio eletrônico que atuam no Brasil (exceto marketplaces) por vendas, em bi. de reais (2021) .....	135
Tabela 10: Volume Bruto de Mercadorias (bilhões de R\$) proveniente de <i>marketplace</i> , das principais empresas do segmento no país.....	136
Tabela 11: Participação do marketplace no Volume Bruto de Mercadorias do comércio eletrônico de empresas selecionadas .....	136
Tabela 12: Participação (%) no faturamento total do setor de comércio eletrônico brasileiro, por região.....	137
Tabela 13: Número e proporção de lojas da Americanas por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana .....	141
Tabela 14: Número e proporção de lojas da Via por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana .....	147
Tabela 15: Número e proporção de lojas da Magazine Luiza por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana .....	152

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAI - Artificial Artificial Intelligence  
ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados  
AFT - An Fu Tong  
ANL - Associação Nacional de Livrarias  
ARPA - Advanced Research Projects Agency  
ARPANET - Advanced Research Projects Agency Network  
ARTS - Annual Retail Trade Survey  
ATI - Air Transportation Internacional  
ATSG - Air Transport Services Group  
AWS - Amazon Web Service  
B2B – Empresa para empresa  
B2C – Empresa para consumidor  
BNB - Banco do Nordeste  
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento  
C2C – Consumidor para consumidor  
CBL - Câmara Brasileira do Livro  
CD – Centro de Distribuição  
CEP - Courier, express and parcel  
CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação  
CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente  
CSNET - Computer Science Network  
CVG - Aeroporto Internacional Cincinnati-Northern Kentucky  
DBA - Delivery by Amazon  
DSP - Delivery service partner  
ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados  
ERP - Planejamento de Recursos Empresariais  
FBA - Fulfillment by Amazon  
FII – Fundo de Investimento Imobiliário  
FMCG - Fast Moving Consumer Goods  
FTD - Federal Trade Commission  
GLOBOPAR - Globo Comunicações e Participações  
GLP - Global Logistic Properties  
GMV - Volume Bruto de Mercadorias  
GPA – Grupo Pão de Açúcar  
HHNC - Hangzhou Haibo Network Consulting  
HTTP - Hyper Text Transfer Protocol  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadorias  
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços  
IHE - Instituto de Física de Altas Energias  
ILN - Wilmington Air Park  
ILO - Organização Internacional do Trabalho  
IMDb - Internet Movie Database  
IMP - Interface Message Processors

INWG - InterNetwork Working Group  
IP - Protocolo de Internet  
IPO - Initial public offering  
IVC - Imposto sobre Vendas e Consignações  
JD – Jingdong  
LIBRE - Liga Brasileira de Editoras  
MILNET – Military Network  
NPL - National Physical Laboratory  
O2O – Online to offline  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OMC - Organização Mundial do Comércio  
PCCh – Partido Comunista da China  
PS5 – PlayStation 5  
PSL – Prestador de Serviço Logístico  
REGIC – Regiões de Influência das Cidades  
RM – Região Metropolitana  
RMSP – Região Metropolitana de São Paulo  
SARS - Síndrome respiratória aguda grave  
SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo  
SDD - Same day delivery  
SNEL - Sindicato Nacional dos Editores de Livros  
SOE - State-owned enterprises of China  
TCP - Protocolo de controle de transmissão  
UCLA – Universidade da Califórnia em Los Angeles  
UCSB - Universidade da Califórnia em Santa Bárbara  
UPS - United Parcel Service  
USENET - Unix User Network  
USPS - Serviço Postal dos Estados Unidos  
VBN - Virtual Broadcast Network  
WB - Warner Bros.  
WMS - Warehouse Management System  
ZEE - Zonas Econômicas Exclusivas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Delineaamentos teórico-metodológicos .....	25
<b>2. DO GALPÃO À INTERNET: O COMÉRCIO ELETRÔNICO NA EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE VAREJISTA.....</b>	<b>32</b>
2.1 A estruturação do comércio entre os séculos XIX e XX e a origem dos grandes grupos varejistas .....	32
2.2 Consolidação do comércio urbano e a gênese do autosserviço .....	40
2.3. Origem e difusão da internet: uma rede de redes, e de desigualdades .....	45
2.4 Um comércio intermediado pela internet: gênese e evolução do comércio eletrônico .....	53
<b>3. O PROTAGONISMO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO GLOBAL NO SÉCULO XXI: CHINA VERSUS ESTADOS UNIDOS .....</b>	<b>64</b>
3.1 Amazon Inc.: da garagem à internacionalização .....	69
3.2 Alibaba Group (阿里巴巴集团) e a força no mercado doméstico.....	85
3.3 JD.com (京东): a outra gigante do comércio eletrônico chinês .....	102
<b>4. O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL: A PRIMAZIA DOS CONGLOMERADOS NACIONAIS .....</b>	<b>107</b>
4.1. O desenvolvimento do comércio no Brasil e a formação do espaço nacional .....	107
4.2 A centralização do capital e a formação dos conglomerados nacionais de comércio eletrônico .....	120
4.3 Fixos espaciais e as estratégias territoriais .....	136
4.4 Fluxos de entrega, operações financeiras e serviços marginais.....	158
<b>5. INSERÇÃO DA AMAZON INC. NO BRASIL: OPERAÇÃO LOGÍSTICA, ESTRATÉGIAS E DISPUTAS .....</b>	<b>164</b>
5.1. Os centros logísticos e a relação com os operadores de galpões.....	165
5.2. O inventário e a relação com os fornecedores.....	180
5.2.1 <i>Tecnologia e robotização: uma inserção desigual</i> .....	189
5.3. Os fluxos de entrega e a relação com os entregadores e com os PSLs.....	195
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>207</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>213</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, a crise de sublucro engendrada pelo choque do petróleo lançou o capitalismo em mais uma de suas fases recessivas, seguindo a tendência cíclica desse modo de produção, estudada por Kondratiev e organizada em Schumpeter (1939). No bojo do redirecionamento dos investimentos para novas invenções, a telemática aparece como um dos segmentos centrais. Se antes a ferrovia, a rodovia, a telegrafia ou a telefonia permitiram uma aproximação entre lugares, agora a teleinformática os aproxima virtualmente (DIAS, 2006).

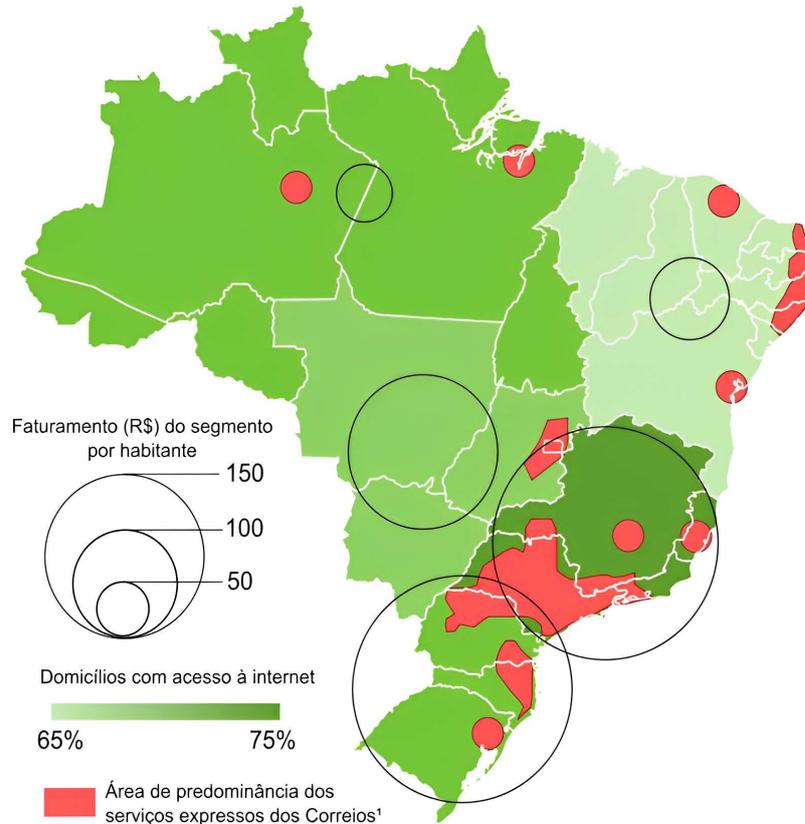
Segundo pesquisa recente do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC)<sup>1</sup>, no ano de 2019, 71% dos domicílios brasileiros dispunham de conexão com a internet. Como comparação, em 2011, este número foi de apenas 36%. A popularização da rede mundial de computadores refletiu em vários níveis da vida social e dos hábitos de consumo. Dentre as áreas impactadas está o comércio, que agora vislumbra uma nova possibilidade de realizar atividades de venda, de pagamento e de envio de produtos de maneira quase inteiramente digital, dispensando o contato direto entre consumidor e vendedor: surge o comércio eletrônico, ou e-commerce.

Embora sua denominação usual possa não deixar evidente, as operações digitais, isto é, aquelas pautadas em fluxos de informação através da rede mundial de computadores, são apenas uma parte de todo correspondente ao comércio eletrônico. Em análise mais aprofundada, vê-se que se trata de uma atividade exigente em logística, dependente da organização de centros de distribuição, das redes postais, dos sistemas de transporte etc. E, se considerarmos a seletividade nos prazos de entrega dos produtos pelos serviços de entrega, como pontuado por Venceslau (2012, p. 518), ou mesmo a incompleta cobertura pelos agentes privados que oferecem esses serviços, para além da distribuição desigual das redes de informação no território brasileiro, veremos que essa atividade pode ser capaz de deformar distâncias relativas, aprofundar desigualdades e de fragmentar o território. A Figura 1, nesse sentido, demonstra a dispersão desigual do faturamento do comércio eletrônico no país, bem como do acesso à internet e aos serviços expressos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, concentrados nas regiões Sul e Sudeste.

---

<sup>1</sup> Resultados podem ser consultados em <<https://cetic.br/pesquisas/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2020.

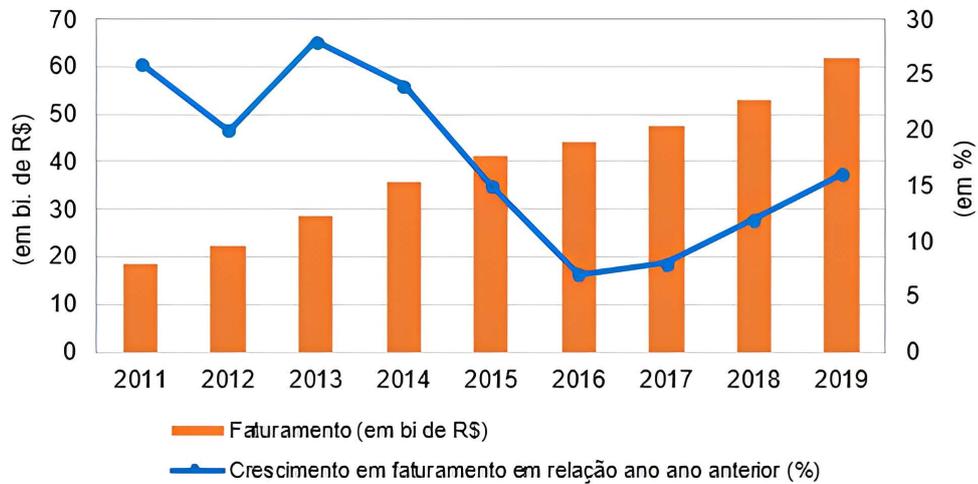
Figura 1: Dispersão do faturamento do comércio eletrônico no Brasil e sua relação com o acesso à internet e aos serviços dos Correios



Elaboração do autor com base em CETIC (2020), Venceslau (2017) e Webshoppers (2019)

O crescimento desta nova modalidade de comércio no país é visualizado no aumento do faturamento do conjunto de empresas do ramo, que saltou de 18,7 bi, em 2011, para 61,9 bi, em 2019, conforme dados da Ebit/Nielsen (Figura 2). As empresas que atuam no comércio eletrônico incluem tanto aquelas provenientes do comércio tradicional, como a Magazine Luiza e a Americanas, que criaram um canal de vendas online, quanto empresas que atuam exclusivamente pelo meio digital. Neste último grupo, estão incluídas empresas que vendem produtos próprios, como a Netshoes, quanto os chamados *marketplaces*, ambientes virtuais que permitem a comunicação entre vendedores e compradores, como o Mercado Livre.

Figura 2: Faturamento e crescimento proporcional das empresas do comércio eletrônico no Brasil



Elaboração do autor com base em CETIC (2020).

Outra diferenciação importante diz respeito aos tipos de vendedores e de compradores que operam em cada plataforma. Existem sites de comércio eletrônico focados na venda entre empresas (atacado), entre empresas e pessoas físicas (varejo) e entre pessoas físicas (venda de produtos de segunda mão). O Quadro 1 a seguir sistematiza cada modalidade e a relaciona com a denominação presente na literatura e utilizada nesse trabalho.

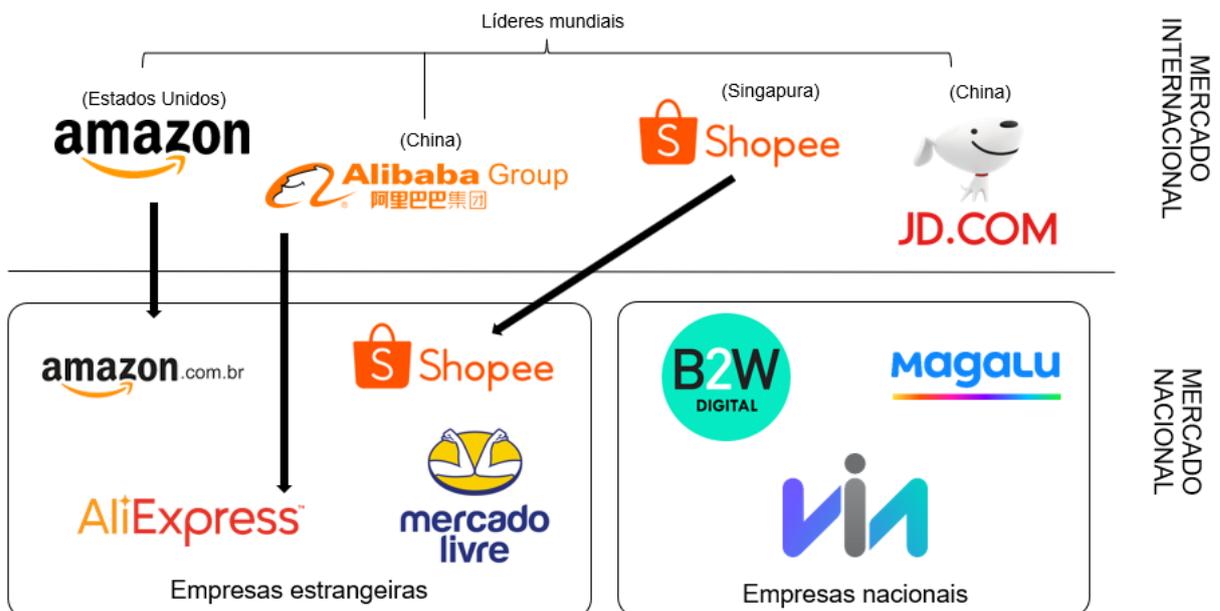
Quadro 1: Modalidades de comércio eletrônico:

Denominação	Usuários	Exemplo
B2B (business-to-business)	Empresa para empresa; atacado online.	Alibaba.com
B2C (business-to-consumer)	Empresa para consumidor; varejo online.	TMall, Amazon, Magalu
C2C (consumer-to-consumer)	Consumidor para consumidor	OLX, Enjoei.com, Taobao

Elaboração do autor.

A análise inicial do comércio eletrônico no Brasil nos permite identificar a atuação de dois grupos principais de empresas<sup>2</sup> (Figura 3): as estrangeiras, geralmente empresas de tecnologia cuja inserção no mercado brasileiro faz parte de uma estratégia global de internacionalização, e as nacionais, provenientes em sua maioria de empresas de varejo tradicional, que resistem à entrada das estrangeiras. No primeiro grupo, estão a americana Amazon e a chinesa Alibaba, em primeiro plano, e a singapuriana Shopee. No segundo grupo, estão as nacionais Magalu, B2W (Submarino, Shoptime, Americanas.com) e Via Varejo (Casas Bahia, Extra e Ponto). A argentina Mercado Libre pode ser considerada um caso a partir porque, ao mesmo tempo que não é uma empresa com atuação transcontinental e de liderança global como a Amazon e a Alibaba, não se trata de uma empresa nacional, como aquelas do segundo grupo.

Figura 3: Sistematização das principais empresas do segmento que atuam no Brasil



Defronta-se, assim, com um segmento dinâmico, em vias de crescimento e cujo impacto se dá a partir do e sobre o espaço geográfico. Desse modo, faz sentido questionar-se como ocorreu e ocorre a inserção das empresas de comércio eletrônico estrangeiras no espaço brasileiro, em cenário de concorrência com empresas nacionais provenientes do varejo e de

<sup>2</sup> Com base no relatório Conversion (2021)

permanência de desigualdades regionais de renda e de cobertura de infraestruturas. Como o processo de reconstrução paralela da sociedade e do território pode ser entendido a partir da categoria de Formação Sócio-Espacial (SANTOS; SILVEIRA, 2006, p. 21), em última análise, nosso objetivo é compreender a inserção dessas companhias na Formação Sócio-Espacial Brasileira.

Para tal, empregamos três objetivos específicos. São eles:

- a) Inferir a posição do comércio eletrônico no desenvolvimento da atividade comercial varejista no Mundo e no Brasil, identificando correlações e diferenças entre esta forma de comércio e formas pretéritas;
- b) Identificar as estratégias territoriais e empresariais das principais companhias mundiais e nacionais de comércio eletrônico, a partir da organização de suas redes de fixos espaciais e do comando dos fluxos de entrega;
- c) Investigar as disputas engendradas através da inserção de firmas globais no comércio eletrônico brasileiro, utilizando-se do caso da Amazon Inc., nas relações com a operação dos galpões logísticos, a gestão do inventário e o controle dos fluxos de entrega.

Os estudos geográficos sobre comércio são bastante tradicionais. Vargas (1992), por exemplo, buscou, em sua tese, demonstrar que a localização estratégica não é mais fator essencial para a viabilização de atividades comerciais, propondo repensar as teorias locacionais aplicadas ao setor comercial e lançar luz à crescente importância das estratégias de localização. Para atingir esse objetivo, a autora suscitou, dentre outras ferramentas, uma retomada histórica do comércio enquanto atividade econômica, seu processo evolutivo, inovações e adaptações frente às mudanças conjunturais e estruturais da sociedade, nacionalmente e globalmente.

Bastos (1997)<sup>3</sup> teve como objetivo explicar as transformações ocorridas no comércio de Florianópolis a partir da década de 1930, em contexto de industrialização e rodoviarização. Como resultado, observou que esses fatores levaram à crise dos capitais comerciais ligados ao transporte de cabotagem, oportunizando o aparecimento de redes de lojas oriundas do Paraná, Rio Grande do Sul, interior de Santa Catarina e, em menor grau, de São Paulo e do Rio de Janeiro.

---

<sup>3</sup> Outras produções do autor sobre a questão comercial em Bastos (1999), Bastos (2002) e Bastos (2011).

Jesus e Bastos (2022) buscaram descrever e explicar o dinamismo empresarial e de mercado do setor supermercadista da Fachada Atlântica do estado de Santa Catarina. Observou-se que a gênese dos principais empreendimentos está sustentada no processo de acumulação de capital via pequena produção mercantil, e que suas expansões se balizam na expansão da malha rodoviária e no aumento da produção de veículos, permitida pela construção de um parque industrial nacional voltado aos bens de consumo duráveis. Além disso, percebeu-se que as principais redes se organizam a partir estratégias geoeconômicas, empresariais, espaciais e logísticas, firmando-se em cenário de acirramento da concorrência com outras redes locais e redes sediadas fora do estado.

Pintaudi (1999) analisou as múltiplas relações entre a cidade e as formas de comércio, enfocando o modo como que os estabelecimentos comerciais impactaram sobre o espaço urbano engendrando novas centralidades, novas relações sociais e novas paisagens urbanas, em especial a partir do século XX. A autora, assim, realiza uma reconstrução do processo conjunto de evolução da cidade e do comércio, sublinhando o caso das lojas de departamentos, do comércio ambulante, das galerias, do supermercado, do hipermercado e dos *shopping centers*, esse último aprofundado em Pintaudi (1989).

Quando se foca no tema comércio eletrônico, todavia, os trabalhos são menos numerosos. Novaes (2007) explana sobre aspectos relacionados à logística, em especial em sua relação com a atividade comercial, e direciona sua obra para cursos superiores de Logística, de Administração e de Engenharias. Aborda, dentre outros assuntos, as características das modalidades de comércio, inclusive do comércio eletrônico, e a evolução do Gerenciamento da Cadeia de Suprimento e seus impactos na logística, e descreve estudos de caso relacionados às temáticas abordadas.

Toledo (2012) objetivou analisar os “negócios da era digital” sob a ótica geográfica, partindo da hipótese que as novas tecnologias de comunicação trouxeram mudanças na relação entre os setores produtivo e de realização da mercadoria, além de facilitarem o acesso dos consumidores aos produtos. Dentre os resultados apresentados, cita-se o impacto do descolamento do setor administrativo do “chão de fábrica”, gerando responsabilidades de gerenciamento, de logística e de manutenção financeira, fenômeno esse que suscitou “uma grande dinâmica espacial através da construção e do rearranjo e materialização dos fixos e do grande volume dos fluxos” (TOLEDO, 2012, p. 211).

Venceslau (2019) conta com tese em desenvolvimento intitulada “*O comércio eletrônico na difusão do meio técnico-científico-informacional no Brasil: usos do território e estratégias logísticas*”<sup>4</sup>, cujos alguns resultados prévios já foram socializados em artigos e eventos científicos, dentre os quais Venceslau (2019), onde o autor objetivou discutir estratégias e conflitos relacionados aos agentes envolvidos no comércio eletrônico no Brasil. Como base conceitual, utilizou-se um sistema de conceitos elaborado por Milton Santos, dentre os quais se inclui o meio técnico-científico-informacional, o uso do território e a fluidez territorial. O trabalho destacou a combinação entre cooperação e competitividade dos agentes do segmento, a ação específica de empresas chinesas de *e-commerce*, o alto nível de oligopolização da atividade e concentração em porções do território de maior fluidez e a ação do Estado como regulador e como participante através de empresas públicas, com destaque para a área logística.

Na literatura estrangeira, pode-se destacar Fernández (2002), que analisou as vantagens e desvantagens da *internet* para as empresas e reflete sobre suas implicações territoriais a partir de alguns casos particulares relevantes, como o das americanas Dell e Amazon, traçando o impacto geográfico dessas empresas. Leinbach e Brunn (2001) discutiram a influência das novas tecnologias da informação no comércio eletrônico e suas consequências sobre o mundo do trabalho e sobre as finanças, no caso dos países centrais do sistema capitalista. Hassel e Sieker (2022), por sua vez, analisaram os impactos da economia de plataforma sobre as relações de trabalho na Europa e nos EUA, enfocando no caso da Amazon no setor de logística.

Observa-se, portanto, que existem lacunas em pesquisas no campo da Geografia no que diz respeito ao comércio eletrônico, em especial que tratem especificamente dos conflitos e disputas engendradas a partir da inserção das firmas globais. Buscando contribuir com as discussões sobre o tema, estruturamos o trabalho em quatro partes, cada uma enfocando em uma escala geográfica e em um conjunto de agentes específicos (Figura 4).

Na primeira parte, realizamos um esforço para compreender o desenvolvimento do comércio varejista no mundo, aprofundando no caso da formação sócio-espacial dos Estados Unidos da América, buscando inferir a posição do comércio eletrônico na história do comércio, como tributário das formas comerciais do passado. Ressaltamos as características das diferentes modalidades comerciais e suas relações com o desenvolvimento econômico desse país, bem como os impactos das inovações sobre a troca de mercadorias (ferrovia, automóvel, internet etc.).

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://bv.fapesp.br/pt/pesquisador/669924/igor-venceslau-freitas/>>. Acesso em 11 de set. de 2020.

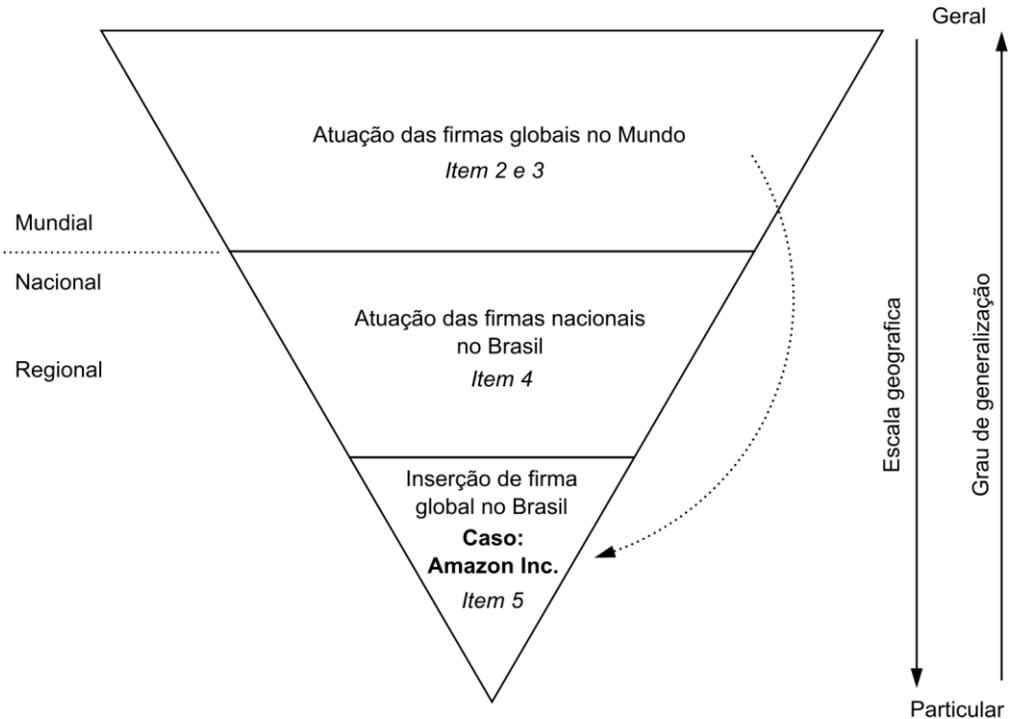
Na segunda parte, visamos sublinhar as principais firmas globais do segmento (Amazon Inc., Alibaba Group e JD.com), descrevendo, explicando e comparando seus processos históricos de formação, suas estratégias empresariais e territoriais de atuação em nível mundial, e os conflitos engendrados quando competem por mercado. Além disso, relacionamos a ação dessas firmas com o contexto de disputa econômica e tecnológica entre China e Estados Unidos.

Na terceira parte, nosso enfoque voltou-se à escala nacional em duas frentes principais. Primeiro, realizamos uma reconstrução do desenvolvimento histórico da atividade comercial no Brasil, sua relação com a integração territorial e com a evolução dos sistemas técnicos, de modo a entender sobre quais bases assenta-se o comércio eletrônico na atualidade. Em seguida, discutimos o surgimento dos principais conglomerados nacionais do setor, suas estratégias territoriais, vantagens competitivas e inserções sobre o desigual tecido de consumo brasileiro.

Por fim, na quarta e última parte, buscamos compreender a inserção das firmas globais no competitivo mercado brasileiro. Para tal, optou-se por focar no caso da Amazon Inc., por ser, dentre as empresas líderes mundiais, aquela com funcionamento de uma infraestrutura própria melhor consolidada no país. Nesse ínterim, ressaltamos as escolhas, os agentes e os conflitos gerados na operação dos centros de distribuição, na gestão de estoque e na relação com os fornecedores, e no despacho de mercadorias e na relação com as empresas ou indivíduos que realizam a atividade de entrega.

A Figura 4 a seguir resume graficamente a estrutura exposta.

Figura 4: Esquema lógico de organização dos itens estruturantes da pesquisa.



Elaboração do autor.

### 1.1 Delineamentos teórico-metodológicos

Esse trabalho é balizado em um conjunto de conceitos filiados numa perspectiva Materialista Histórico-Geográfica. Essa perspectiva, cunhada por Marx e Engels, pode ser entendida como a interpretação da realidade material através da produção e do trabalho a luz de leis históricas determinadas. Entende-se que o movimento e as transformações sociais se dão em determinados estágios de desenvolvimento das forças produtivas materiais de uma sociedade, essas responsáveis pelo rumo da história, especialmente quando entram em contradição com as relações de produção existentes.

O trabalho, condição de alienação, é a atividade através da qual o ser humano domina as forças naturais e humaniza a natureza e a si mesmo, resultado “da divisão social do trabalho na apropriação dos meios de produção e aparição das classes sociais” (SUERTEGARAY, 2005, p. 24). A produção consiste na socialização da natureza, isto é, na sua transformação de primeira em segunda natureza, enquanto totalidade concreta.

O consumo é imediatamente produção, do mesmo modo em que a produção é imediatamente consumo. A produção é mediadora do consumo na medida em que produz a este o seu objeto; dá-lhe seu caráter específico e determinado, seu modo de consumo objetiva e

subjetivamente, e excita no consumidor a necessidade dos produtos. O consumo, por sua vez, também é mediador da produção, pois apenas no consumo o produto se torna produto. O consumo produz a produção através da criação de necessidades de novas produções. Conforme Marx ([1859] 2008, p. 248), o consumo “cria o objeto da produção sob uma forma que é, ainda, subjetiva. Sem necessidades não existe produção. Mas o consumo reproduz a necessidade”.

A distribuição se interpõe entre a produção e o consumo. Esta, antes de ser a distribuição de produtos, é o resultado da distribuição dos instrumentos de produção e dos membros da sociedade nos diferentes gêneros de produção. “Considerar [...]”, segue Marx ([1859] 2008, p. 253), “[...] a produção deixando de lado essa distribuição que encerra é, evidentemente, abstração vazia, enquanto que, ao contrário, a distribuição dos produtos deriva por si mesmo daquela distribuição que originariamente constituía um momento da produção”.

A troca, afirma Marx ([1859] 2008), faz parte da produção e é, ela mesma, uma atividade produtiva. Isso justifica-se pois, de um lado, a troca de atividades e capacidades que se efetua dentro da produção a constitui essencialmente, e, por outro, a troca de produtos serve para fornecer o produto acabado ao consumo imediato. A troca, segue o autor, “aparece como independente ao lado da produção, e indiferente em relação a ela, no último grau em que o produto é troca, imediatamente, para o consumo” (MARX, [1859] 2008, p. 256).

Produção, distribuição, troca e consumo são elementos de uma totalidade, “diferenças em uma unidade” (MARX, [1859] 2008, p. 257). O autor valoriza o momento da produção, que se excede a si mesma e ultrapassa os demais momentos.

Compreende-se que a troca e o consumo não possam ser o elemento predominante. O mesmo acontece com a distribuição dos produtos. Porém, como distribuição dos agentes de produção, constitui um momento da produção. Uma [forma] determinada da produção determina, pois, [formas] determinadas do consumo, da distribuição, da troca, assim como relações recíprocas determinadas desses diferentes fatores (MARX, [1859] 2008, p. 257).

Silva Júnior (2009, p. 30), em sua análise da circulação (troca) como instância do espaço geográfico, a aponta como elemento articulador e transformador do espaço, pois “mais movimento conduz a mais mudanças espaciais”. A intensificação das transformações no espaço é filiada ao aumento da velocidade dos agentes hegemônicos, que assumem o controle do tempo histórico em busca da acumulação. Arroyo (2001) ressalta que a circulação obriga a produção

a se modernizar, na medida em que repercute sobre ela, sendo hoje ainda mais importante para a realização da produção. Logo, do ponto de vista econômico, a circulação cria valor, e do ponto de vista político, é instrumento para o exercício do controle territorial.

Tal perspectiva vai ao encontro de Marx ([1867] 1983, p. 211), que aponta que o capital comercial pode ajudar a aumentar indiretamente a mais-valia produzida pelo capitalista industrial, na medida em que contribui para encurtar o tempo de circulação e para ampliar o mercado. Para o autor,

À medida que ajuda a ampliar o mercado e medeia a divisão do trabalho entre os capitais, portanto capacita o capital a trabalhar em escala mais ampla, sua função promove a produtividade do capital industrial e sua acumulação. À medida que encurta o tempo de circulação, eleva a proporção de mais-valia para o capital adiantado, portanto, a taxa de lucro.

A contradição social é expressa pela luta de classes e, a partir dela, a história da humanidade é dividida em diferentes Modos de Produção, sendo que cada momento histórico é definido pela “forma como uma dada sociedade se organiza para produzir e como determina suas relações sociais, políticas e econômicas” (SUERTEGARAY, 2005, p. 25).

A totalidade, indicada pelo movimento do Modo de Produção, é efetivada sob diferentes Formações Econômico-Sociais (F.E.S). Essa categoria, elaborada por Marx e Engels e sistematizada por Lênin, auxilia na compreensão da totalidade da história e do desenvolvimento de uma sociedade (BASTOS; CASARIL, 2016). Santos (1977, p. 81) resgata essa categoria, a considerando “a mais adequada para auxiliar a formação de uma teoria válida do espaço”, a transformando em Formação Sócio-Espacial (F.S.E). Aqui, considerando que “toda formação social é também territorial, pois necessariamente se espacializa” (MORAES, 2005, p. 47), é suscitada por possibilitar o conhecimento de uma sociedade na sua totalidade e nas suas frações, sempre um conhecimento específico, apreendido em um momento de sua evolução. É preciso, nas palavras de Santos (1977), “o definir a especificidade de cada formação, o que a distingue das outras, e, no interior da F.E.S., a apreensão do particular como uma cisão do todo, um momento do todo, assim como o todo reproduzido numa de suas frações”. A totalidade concreta, afirma Fresca (2000, p. 12), citada em Bastos e Casaril (2016), é um momento dado que se apreende, pois “o todo está sempre se desfazendo e se refazendo para se tornar outro todo no contínuo processo de desenvolvimento”.

O comércio eletrônico surge, assim, sob um substrato técnico, logístico e, de certo modo, empresarial, já existente e fragmentado, fruto de sucessões e superposições de “objetos naturais”, “objetos técnicos” e “objetos cibernéticos” sob o decorrer da história (SANTOS, 1997). Logo, a categoria de formação sócio-espacial é ferramenta na identificação dos elementos que caracterizam a organização espacial da atividade em estudo, tendo em vista que a “redistribuição do processo social não é indiferente às formas herdadas” (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006, p. 21). Afinal, “a História não se inscreve fora do espaço, e não há sociedade a-espacial” (SANTOS, 1977, p. 81).

Santos ([1996] 2020, p. 233) afirma que a história das relações entre sociedade e natureza é, em todos os lugares habitados, “a da substituição de um meio natural, dado a uma determinada sociedade, por um meio cada vez mais artificializado, isto é, sucessivamente instrumentalizado por essa mesma sociedade”. Por isso, é cara a esta pesquisa a noção de sucessão dos meios geográficos, que pode ser grosseiramente dividido em três etapas: o meio natural, o meio técnico e o meio técnico-científico-informacional.

O meio natural era utilizado pelo ser humano sem a ocorrência de grandes transformações, já que as técnicas e o trabalho “se casavam com as dádivas da natureza, com a qual se relacionavam sem outra mediação” (SANTOS, [1996] 2020, p. 235). Os sistemas técnicos ocorriam, mas não tinham existência autônoma, pois eram indissolúveis à Natureza, bem como ajudavam a reconstruí-la. As motivações de uso eram locais, e a sociedade local, ela mesma, criava as técnicas utilizadas, comandava os tempos sociais e os limites de sua utilização. O meio técnico, por sua vez, é marcado pela distinção dos espaços quanto a densidade e a extensão da substituição dos objetos naturais e culturais pelos objetos técnicos, ausentes em outrora e locus de ações “superiores”. As motivações do uso dos sistemas técnicos são, afinal, cada vez mais estranhas às lógicas locais ou nacionais, *pari passu* ao incremento da importância da troca na sobrevivência do grupo e a dependência desta atividade a sistemas técnicos eficazes. Mas os sistemas técnicos tinham efeito restrito, e poucos eram os países ou regiões em que o progresso técnico poderia instalar-se.

A emergência do meio técnico-científico-informacional é marcada pela conjunção da técnica, da ciência e da informação, na cidade e no campo. A lógica predominante é a lógica global, que se impõe sobre todos os territórios, e o espaço passa a funcionar como uma unidade. Mas, enfatiza Santos ([1996] 2020, p. 240), “o novo não é difundido de maneira generalizada e total”, mas os objetos técnicos dessa fase conhecem uma difusão mais rápida e generalizada que no passado. Por isso, o meio técnico-científico-informacional se dá, no contexto brasileiro,

de maneira contígua apenas na chamada região Concentrada, e apenas como pontos dispersos em outras regiões (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006).

Os objetos técnicos tendem a ser, em um só tempo, técnicos e informacionais, já que “graças à extrema intencionalidade de sua produção e de sua localização, eles já surgem como informação; e, na verdade, a energia principal de seu funcionamento é também a informação” (SANTOS, [1996] 2020, p. 238). Mas a informação também é o vetor fundamental do processo social, enquanto os territórios são equipados para facilitar a sua circulação. Nesse ínterim, se dá a especialização de áreas, e, com ela, a necessidade de circulação: aumenta, logo, a necessidade de movimento, e cresce a importância e a quantidade de fluxos. “Esse círculo vicioso – ou virtuoso? [...]”, indaga Santos, ([1996] 2020, p. 241), “[...] depende da fluidez das redes e da flexibilidade dos regulamentos”.

Deriva da difusão desigual do meio técnico-científico-informacional no território brasileiro, bem como das heranças do passado, a regionalização denominada “Quatro Brasis”, criada por Santos e Silveira ([2001] 2021). Os autores dividem o território nacional em quatro regiões: a região Concentrada, que abrange Sul e Sudeste, a região Nordeste, a região Centro-Oeste, que inclui o estado do Tocantins, e a Amazônia, que abrange os demais estados do Norte. A região Concentrada é caracterizada pela “implantação mais consolidada dos dados da ciência, da técnica e da informação” (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2021, p. 279), e é onde este novo meio geográfico se implantou sobre um meio técnico pretérito denso e mecanizado. É também onde os fluxos se multiplicam mais fortemente, onde “a divisão do trabalho é extrema e a vida de relações assume especial relevo” (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2021, p. 280). O Nordeste, área de povoamento antigo, é caracterizado pela coexistência da implantação de um meio mecanizado pontual e pouco denso, em que a circulação era precária, e de manchas do meio técnico-científico-informacional, como nas áreas de agricultura irrigada, instaladas sobre um quadro socioespacial engessado. Já no Centro-Oeste, a implantação do mais novo meio geográfico se dá sobre um território praticamente natural ou pré-técnico, marcada pela rápida difusão de uma agropecuária moderna e globalizada. Finalmente, a Amazônia é uma região “de rarefações demográficas herdadas e baixas densidades técnicas” (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2021, p. 282), cuja circulação se assenta pela aviação e pelas hidrovias.

O agrupamento de dados estaduais em regiões, utilizado no desenvolvimento desta pesquisa, é tido como importante para interpretação da realidade nacional. No entanto, a aplicação desta regionalização é condicionada a existência de dados individualizados por

unidade federativa e, quanto não foi possível, aplicou-se as Grandes Regiões do IBGE, ainda que a regionalização de Santos e Silveira ([2001] 2021) fizesse maior sentido teórico.

Na intenção de interpretar os avanços e recuos do segmento, se utilizará a noção de Ciclos Longos, criada por Nikolai Kondratiev e organizada em Schumpeter (1939), que entende que a economia capitalista passa por períodos cíclicos que intercalam momentos de expansão (fases “a”) com momentos de recessão (fases “b”). A cada fase recessiva, são geradas invenções que, ao serem aplicadas no processo produtivo como inovações, engendram uma nova fase expansiva. O esgotamento dessas inovações, por sua vez, é a causa da fase depressiva seguinte.

A logística é entendida como “um dos principais meios, diante da aceleração contemporânea, de geração de estratégias, de planejamento e gestão de transportes, de armazenamento e de comunicações” (SILVEIRA, 2008, p. 2), atributo não só das empresas (logística corporativa), que a utilizam com fins de reprodução e acumulação capitalista, mas também de pessoas comuns (logística das pessoas comuns) e do Estado (logística de Estado) (SILVEIRA, 2011). É uma racionalidade capaz de explicar a simultaneidade da ordem/desordem, da globalização/fragmentação, sendo seletiva e gerando uma geopolítica da inclusão – exclusão (BECKER, 2006)

Santos ([1996] 2020, p. 205), citando M. Savy e P. Veltz, aponta que “o novo espaço das empresas é o mundo”. As firmas globais, as maiores empresas do tempo presente, são firmas organizadas em rede, cuja tendência e necessidade de criação são resultantes da combinação entre o imperativo da integração e o imperativo da globalização. Desenvolvem todo um conjunto de ramificações e interdependências globais, de modo a torná-las flexíveis e móveis.

São as redes que proporcionam a aceleração do ritmo dos processos econômicos e sociais. A rede é um instrumento que viabiliza as estratégias de circulação e comunicação, ensejada a partir de processos de integração e desintegração (DIAS, 2006, p. 147). Toda a história das redes técnicas é a história de inovações, essas, por sua vez, que surgiram por uma demanda social antes localizada que uniformemente distribuída (DIAS, 2006, p. 141). Essa aceleração é seletiva e não se dá de maneira uniforme pelo território brasileiro.

O território é o “espaço geográfico a partir de uma concepção que privilegia o político ou a dominação/apropriação” (SUERTEGARAY, 2005, p. 52). Entende-se que não é o território em si mesmo a ser considerado como categoria de análise, mas sim o território usado, cuja definição considera “a interdependência e a inseparabilidade entre a materialidade, que inclui a natureza, e o seu uso, que inclui a ação humana, isto é, o trabalho e a política”

(SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006, p. 247). Remete a essa postulação a interpretação do espaço geográfico a partir do par conceitual de “fixos” e “fluxos”. A interação conjunta entre os fixos e os fluxos expressam a realidade geográfica e, desse modo, se apresentam conjuntamente como um objeto para a geografia.

Santos ([1996] 2020, p. 61) elucidada:

Os elementos fixos, fixados em cada lugar, permitem ações que modificam o próprio lugar, fluxos novos ou renovados que recriam as condições ambientais e as condições sociais, e redefinem cada lugar. Os fluxos são um resultado direto ou indireto das ações e atravessam ou se instalam nos fixos, modificando sua significação e o seu valor, ao mesmo tempo em que, também, se modificam.

Diversas técnicas de pesquisa foram empregadas para o desenvolvimento desse trabalho. Realizou-se uma busca por material bibliográfico, o que inclui livros e artigos de periódicos nacionais e internacionais, seguida de leitura sistemática acerca dos principais conceitos, categorias, teorias, eventos e processos que dizem respeito ao tema de pesquisa. Foi utilizada pesquisa documental, em especial a relatórios financeiros das principais empresas do segmento, e relatórios técnicos de empresas terceiras (Nielsen, Conversion, Analysys, Statista, Consultoria MWPVL etc.), além de buscas nos *websites* oficiais dessas firmas. De modo a captar processos recentes relacionados ao setor, foram selecionadas e sistematizadas notícias jornalísticas de veículos de comunicação reconhecidos ou especializados, nacionais ou internacionais (Época Negócios, Valor Econômico, Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Forbes, The New York Times, The Washington Post). Por fim, também se ressaltam a realização de trabalhos de campo e análises espaciais a mapas isócronos, de localização, e de fluxos e outros produtos cartográficos gerados através do software QGIS 3.14.5.

## **2. DO GALPÃO À INTERNET: O COMÉRCIO ELETRÔNICO NA EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE VAREJISTA**

As relações entre as instâncias do processo produtivo variam no espaço, onde se alicerçam nas formações sociais nacionais. Compreender o desenvolvimento da circulação e da troca de produtos ou, em última análise, do comércio, perpassa por analisar os agentes que atuam sobre sua realização, em diferentes escalas e períodos. Assim, para que possamos entender a organização do comércio eletrônico no mundo, nos voltaremos a analisar a evolução dos caracteres que compõem as antigas formas de comércio. Toledo (2012, p. 35), no entanto, adverte que explicar a atividade comercial como um todo “remeteria à difícil tarefa de realizar um imenso resgate histórico para que pudéssemos mostrar e analisar a estrutura e suas transformações no tempo”. Fica claro que necessitamos, aqui, de recortes: quais agentes históricos precisam ser ressaltados para a compreensão do comércio eletrônico? E, além disso, qual recorte espacial deve ser selecionado?

Para essa discussão inicial, nos debruçaremos sobre o caso particular dos Estados Unidos da América, explicitando quando tratarmos de exemplos de outras formações sociais. Essa escolha é motivada por esse país ser um dos pioneiros na difusão de inovações relacionadas à internet e ao comércio (autosserviço) durante o século XX, e pelo fato de ser o país de origem de uma das maiores companhias atuais de comércio eletrônico, a Amazon Inc. Assim, entendemos ser possível buscar nos fatores genéticos e evolutivos específicos dos Estados Unidos aspectos que nos auxiliem na compreensão do comércio eletrônico mundial, fornecendo elementos comparativos com o caso específico do Brasil, foco no capítulo seguinte.

### **2.1 A estruturação do comércio entre os séculos XIX e XX e a origem dos grandes grupos varejistas**

A formação sócio-espacial dos Estados Unidos da América contou com elementos genéticos e evolutivos que nos auxiliam a compreender a estruturação e desenvolvimento da atividade comercial naquele território. Rocha e Vieira (2021, p.101) destacam que a posição geográfica desse país, em latitudes médias, somada aos processos socioeconômicos e políticos do país colonizador, será determinante na constituição da nascente sociedade americana. Sobre o encontro entre o *novo* e o *velho mundo*, Vieira (1992, p. 98) destaca que

Pensamos que a especificidade deste encontro - “feroz e nada idílico” – não foi simplesmente de ter colocado frente a frente realidades diversas, - fato que para os povos do Velho Mundo não era novidade -, mas sim a magnitude da

distância histórica e geográfica que se interpunha entre estes povos. Era não só necessário, para realizar o encontro entre estas sociedades, vencer geograficamente o oceano, como também vencer a distância histórica que ele separava.

Nesse sentido, na segunda metade do século XVI e início do século XVII, a Inglaterra estava concluindo sua passagem do modo de produção feudal para o modo de produção capitalista, processo este acelerado com a expropriação camponesa das terras comunais e da igreja. Essa transição, futuramente denominada como “via americana” por Lenin ([1917] 1980), tem como base a gestação das classes sociais burguesia e proletariado a partir de uma mesma raiz: o pequeno produtor mercantil. Assim, explicam Rocha e Vieira (2021, p. 104), “ao contrário de Portugal e Espanha, que estruturam um império feudal, os ingleses passam a se firmar como conquistadores premidos pela dinâmica interna de um novo modo de produção, o capitalista”.

No sul da América Inglesa, o clima ameno com verões quentes possibilitava o desenvolvimento de culturas agrícolas de interesse da Europa. Havia mercado consumidor cativo na metrópole e condições econômicas que justificaram a importação de mão-de-obra escrava. Estabeleceu-se nessa porção da colônia, assim, culturas de tabaco e algodão, com o uso de trabalho escravo proveniente da África. Já no Norte, o clima de invernos rigorosos e a existência de uma população ameríndia esparsa, posteriormente quase dizimada pelo avanço da colonização, levou ao estabelecimento de uma colônia voltada ao mercado interno e alicerçada na proliferação de núcleos de colonização em pequenas propriedades, as *farms*. Nessas áreas, praticava-se a policultura, com uso de mão-de-obra familiar (ROCHA; VIEIRA, 2021).

Rangel (1993, p. 9) sintetiza esse quadro, apontando que, enquanto o Sul dos Estados Unidos não oferecia ainda condições para o estabelecimento do feudalismo, “mas sim para uma escravidão mais ou menos avançada, exatamente como se fez subsequentemente, com a mão de obra ameríndia e africana”, o Norte não oferecia condições nem para a escravidão nem para o feudalismo, “de modo que a conquista levou, quase imediatamente, à transposição, pura e simples, do modo de produção e das relações de produção mais avançadas, então vigentes na Europa”.

Sobre a pequena produção mercantil desenvolvida na porção setentrional da América Inglesa, Marx ([1867] 1980 , p. 888) explica que

Nenhuma parte da população da América é exclusivamente agrícola [...]. Americanos livres que cultivam diretamente a terra exercem, ao mesmo tempo, muitas outras ocupações. Parte dos imóveis e instrumentos que utilizavam é feita por eles mesmos. Frequentemente, constroem as próprias casas e levam ao mercado, qualquer que seja a distância, o produto de sua indústria. São fiandeiros e tecelões, fabricam sabão e velas, sapatos e roupas para o próprio uso. Na América, a agricultura constitui muitas vezes negócio secundário de um ferreiro, de um moleiro ou de um vendeiro.

Pouco a pouco, dentro dos núcleos de colonização, iam se desenvolvendo forças endógenas responsáveis pelo enriquecimento de parcelas da população, em detrimento de outras. Este processo embasou-se no fato de que, nas colônias, “o regime capitalista esbarra no obstáculo do produtor, que, possuindo suas próprias condições de trabalho, enriquece com o seu trabalho a si mesmo, e não ao capitalista” (MARX, [1867] 1980, p. 884).

Resulta desse quadro uma acumulação pulverizada de capital que dará origem a importantes iniciativas manufatureiras. Rocha e Vieira (2021, p. 96) destacam que, desde a segunda metade do século XVII, os Estados Unidos fabricavam itens essenciais que não podiam ser importados da Inglaterra em decorrência dos conflitos pela independência. A industrialização, a princípio, concentrou-se na Nova Inglaterra, em especial em Massachussets, em setores como o calçadista, têxtil e de armamentos. Em 1900, cerca de metade das botas e sapatos e um terço dos produtos de lã consumidos no país eram produzidos internamente.

Corrobora com o processo apresentado a síntese feita por Lenin ([1899] 1985, p. 341), que ressalta que

a tendência fundamental da pequena produção mercantil consiste no desenvolvimento capitalista e, particularmente, na formação da manufatura. E esta se transforma, sob os nossos olhos, com extrema velocidade, em grande indústria mecanizada. Uma das manifestações mais relevantes da ligação íntima e direta entre as sucessivas formas de indústria é provavelmente o fato de toda uma série de grandes fabricantes terem sido pequenos.

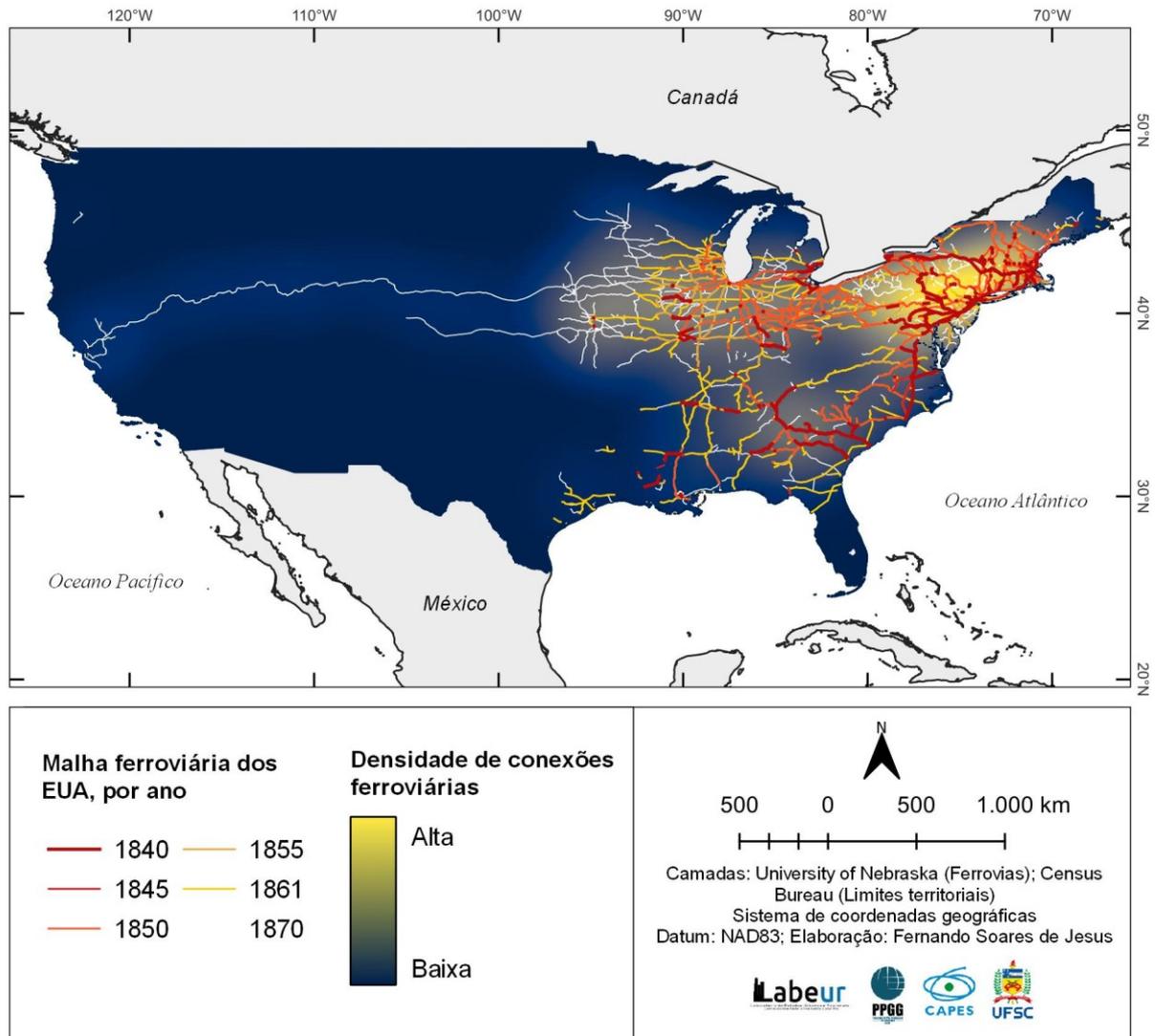
Com a independência dos Estados Unidos, em 1776, inicia-se o processo de expansão do país para o Oeste. Hubermann (1966, p. 86), citado por Rocha e Vieira (2021, p. 100), afirma que em 1770 havia apenas 5.000 pessoas a oeste dos Apalaches, cadeia montanhosa que separa a planície costeira atlântica do restante do território do continente. Em 1840, esse número já havia chegado a 8 milhões de indivíduos. Importante contingente passou a habitar a planície navegável e fértil dos rios Missouri e Mississippi, com 2.600 km de extensão norte-sul.

Consolidava-se, assim, uma divisão territorial do trabalho, com o Leste industrial, o Sul produtor de algodão e o Oeste agrícola (NIVEAU, 1969, p. 84).

Ressalta-se, nesse processo de expansão, a construção de ferrovias, com objetivo de integrar o território conquistado. Borges (2011) aponta que os Estados Unidos entraram na “era ferroviária” em meados da década de 1830, com a implantação de uma linha de ferro entre Charleston e Hamburg, no estado da Carolina do Sul. Em 1869, foi inaugurada a ferrovia transcontinental, responsável por conectar os oceanos Atlântico e Pacífico (Figura 5).

Hobsbawm (1970) destaca que nenhuma outra invenção da Primeira Revolução Industrial relevou o poder e a velocidade da “nova era” como a estrada de ferro. As ferrovias tinham capacidade de abrir mercados isolados pelos elevados custos de transporte, possibilitando às mercadorias e aos seres humanos o aumento da velocidade e da massa de comunicação por terra.

Figura 5: Malha ferroviária dos Estados Unidos, por ano (1840 – 1870) e densidade de conexões ferroviárias



Elaboração do autor.

Neste contexto de integração territorial promovida pela ferrovia, podemos inferir elementos importantes para compreensão da dinâmica comercial. No período colonial e de expansão dos Estados Unidos, a atividade comercial estabelecia-se através dos armazéns gerais. Essas estruturas, localizadas estrategicamente nos entroncamentos das ferrovias e dos caminhos das caravanas, tinham como função abastecer de mercadorias àqueles que avançavam pelo interior do continente. Os produtos eram pouco variados, mas em grande quantidade, comumente permanecendo nas prateleiras por longos períodos até serem vendidos (NOVAES, 2007, p. 2).

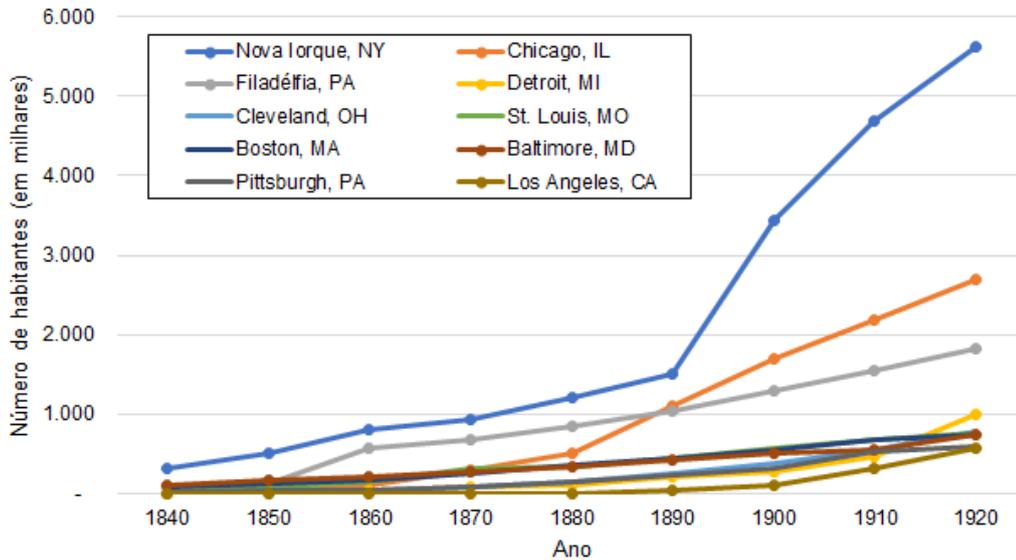
Destaca-se, nesse período, a figura do caixeiro-viajante, elemento fundamental no processo logístico. Eram eles que ficavam encarregados de visitar os pontos de venda, em uma

viagem que podia demorar semanas, e recolher os pedidos dos comerciantes. De volta às suas bases, os caixeiros solicitavam as remessas aos fornecedores. As mercadorias eram então encaixotadas e enviadas por estradas de ferro (NOVAES, 2007, p. 2).

Na segunda metade do século XIX, os Estados Unidos iniciaram um forte processo de industrialização e de urbanização. Chandler (1998, p. 37) destaca que, até a crise da década de 1870, que marca o início de uma fase depressiva da economia americana, as principais indústrias do país atuavam no beneficiamento de produtos agrícolas ou no suprimento de alimentos e roupas aos agricultores. Essas firmas eram pequenas e tinham sua cadeia de produção (extração de matéria-prima, venda de produto acabado etc.) limitada à escala local. No início do século XX, com o início da fase ascendente do terceiro Kondratiev, o cenário havia se transformado: a maioria das indústrias eram controladas por poucas grandes empresas, se destinavam à fabricação de bens de produção, e dispunham de uma estrutura organizada em escala nacional. As principais indústrias “eram dominadas por umas poucas firmas que se haviam tornado grandes empresas verticalmente integradas e centralizadas” (CHANDLER, 1998, p. 39).

Conseqüentemente, houve um incremento importante na população urbana dos Estados Unidos. Conforme Chandler (1998, p. 40), entre 1840 e 1880, esta passou de 11% para 28% da população total, chegando a 40% em 1900. Dados do Census Bureau (1998), ilustrados na Figura 6, revelam um crescimento substancial das principais cidades do país a partir das últimas décadas do século XIX. Nova Iorque (NY), por exemplo, passou de 312 mil habitantes em 1840 para 5,620 milhões em 1920. No mesmo período, Chicago (IL) passou de uma população de apenas 4 mil pessoas para 2,701 milhões, Filadélfia (PA) de 93 mil para 1,823 milhão, e Detroit (MI) de 9 mil para 993 mil habitantes.

Figura 6: Evolução da população das 10 maiores cidades dos Estados Unidos da América em 1920 (1840 - 1920)



Elaboração do autor com base em Census Bureau (1998)

Este novo momento da economia estadunidense suscitou inovações na forma como o comércio se realizava. O surgimento da comercialização por catálogos, nesse sentido, veio contemplar as novas necessidades da população urbana nascente. A primeira empresa a atuar nesse ramo foi a Montgomery Ward, criada em 1872. Em 1886, surge a Sears. Juntos, os catálogos de ambas as empresas “se tornaram os livros mais lidos do país (logo depois da Bíblia)” (MAYO; NOHRIA, 2008, p. 56).

Como o ato de compra de produtos, nessa modalidade, prescinde o contato físico entre produto e consumidor, sua realização e sucesso dependem da existência de um sistema de distribuição confiável e que abranja parcelas significativas dos consumidores. Esse papel foi cumprido pelo *U. S. Post Office Department*, consolidado como agência permanente em 1792 com objetivo de gerir os fluxos postais do país (BIGGART, 1977, p. 411). Em 1893, esse departamento adotou rotas de entrega gratuita para a população rural, através do Rural Free Delivery (RFD), que possibilitou o envio e recebimento de mercadorias por via postal pela significativa parcela da população que viva no campo (MAYO; NOHRIA, 2008, p. 56).

Novaes (2007, p. 3) destaca que a difusão dessa modalidade de comércio permitiu a maior rapidez na distribuição dos produtos ao consumidor final, a eliminação de intermediários, como os caixeiros-viajantes, a possibilidade de redução nos preços e a conseqüente absorção de consumidores de níveis de renda inferior, e a comercialização de produtos com maior variedade de tipos, cores e tamanhos, em relação àqueles vendidos nos armazéns gerais.

Silva (2005, p. 611) explica que, a partir dos anos 1900, intensas mudanças na organização e na administração dos processos produtivos foram introduzidas por Henry Ford e Frederick Taylor. A utilização de tecnologias por meio de máquinas e a exploração e controle da força de trabalho permitiram uma maior e mais rápida acumulação de capital. A racionalização e a cientifização da produção, por sua vez, possibilitaram o aumento na produção de mercadorias, do consumo e da distribuição, passando esta última a ser realizada de forma generalizada.

Teixeira (2000, p. 34) aponta que a produção fordista proporcionou um novo modo de consumo e um novo modo de distribuição. “Da loja do bairro onde o comerciante morava com a mulher e os filhos nos fundos e que servia ao mesmo tempo de depósito e de habitação e onde o cliente era atendido pessoalmente [...]”, destaca o autor, “[...] começam a dar espaço para as lojas, que começam a incorporar os princípios fordistas no atendimento, estoque, compras e exposição das mercadorias”.

Silva (2005, p. 611) salienta que, entre meados do século XIX e início do século XX, surgem, nas cidades europeias, as primeiras grandes Galerias Comerciais e Passagens Comerciais, dedicadas a um público de maior poder aquisitivo, e as Lojas de Departamentos, dedicadas às classes média e baixa, oferecendo produtos baratos e em maior quantidade, frutos da produção em massa. Novaes (2007, p. 4) identifica, no mesmo período, movimento similar nos Estados Unidos, quando as Lojas de Departamentos (*department stores*) se tornam populares no país.

Esses estabelecimentos varejistas caracterizam-se por congregarem, dentro de um único local, setores diversos especializados na venda de produtos como móveis, roupas, eletrodomésticos, calçados, brinquedos etc. O objetivo desse tipo de varejo é incorporar as economias de escala obtidas pela venda de grandes volumes às vantagens da especialização, essa última justificada pela sofisticação da demanda (NOVAES, 2007, p. 4).

Vargas (2001) destaca que as Lojas de Departamento tiveram importante papel em introduzir o grande estabelecimento varejista no espaço urbano, trazendo mudanças na estrutura das cidades e na distribuição e troca de mercadorias. Pintaudi (1981) complementa apontando que, na virada para o século XX, muitas transformações ocorreram nas grandes cidades dos Estados Unidos e da Europa, como Nova Iorque, Chicago, Paris e Londres. Essas transformações estiveram ligadas à construção de linhas de trens e metrô urbanos, que facilitaram o deslocamento de pessoas e, conseqüentemente, o espraiamento da mancha urbana.

Esse fenômeno foi impulsionado também pela valorização dos centros das cidades, que provocou um processo de migração da população menos abastada para áreas afastadas.

Este modelo de varejo teve impactos também na circulação de produtos. Novaes (2007, p. 5) salienta que, pelo fato desse tipo de loja comercializar um número elevado de produtos, houve a necessidade de reestruturação do serviço de entrega das compras aos clientes. Dentre as mudanças, estiveram a contratação de funcionários qualificados, a construção de depósitos especializados e o uso de veículos adequados à função.

O incremento no número de vendas das empresas do ramo levou a um aumento em seus poderes econômico-financeiros, o que garantia a elas melhores condições na aquisição de mercadorias, nos prazos de pagamento e nas campanhas publicitárias. Houve, inclusive, a introdução de empresas do varejo via catálogo no setor, como a americana Sears, que passou a comercializar também em lojas de departamentos, sem abandonar o sistema anterior. Esse aspecto demonstra que esse modelo de comércio, dado o tamanho dos empreendimentos, ficava restrito a grupos empresariais de capitais expressivos (NOVAES, 2007, p. 5).

## **2.2 Consolidação do comércio urbano e a gênese do autosserviço**

Novaes (2007, p. 5) constata que, diferentemente do que ocorreu no caso das Lojas de Departamentos, não foi observado em mesma velocidade no comércio de itens de primeira necessidade uma concentração das unidades de venda em grandes estabelecimentos. Até as décadas de 1940 e 1950, ainda predominavam nas cidades dos países centrais as pequenas vendas, os empórios, os açougues e as padarias, com atuação à nível de bairro.

Nesse sentido, Silva (2005, p. 613) aponta a importância das mercearias, que nas três primeiras décadas do século XX expandiram-se fortemente pelos Estados Unidos com objetivo distribuir as cada vez mais diversificadas mercadorias da crescente indústria. Essas lojas, completa Cyrillo (1987), eram dispersas pelo tecido urbano devido a pequena mobilidade da população das cidades, e realizavam atendimento via telefone e entregas a domicílio.

Três fatores principais justificam a persistência desses modelos de loja. São eles: 1) Os hábitos de compras tradicionais, com destaque à compra via caderneta, em que o consumidor comprava fiado e pagava o comerciante ao fim do mês; 2) o uso restrito da geladeira no ambiente doméstico, o que forçava a ida diária aos pontos de venda; 3) a ainda pequena difusão do automóvel, o que limitava a distância a ser percorrida entre comércio e residência (NOVAES, 2007, p. 6).

Este cenário passou a ser alterado a partir da Grande Depressão, de 1929. Com a situação econômica desfavorável e a queda do poder aquisitivo da população, alguns varejistas passaram a aderir a táticas com o objetivo de reduzir os custos dos itens de primeira necessidade. Assim, garagens e armazéns passaram a ser utilizados como pontos de venda, muitas vezes de maneira improvisada. Os produtos eram dispostos em caixas abertas espalhadas pelo piso e a cobrança era feita na saída pelo proprietário (NOVAES, 2007, p. 6). Esses estabelecimentos, complementam Stilmann (1965, p. 116) e Silva (2005, p. 614), geralmente se localizavam em áreas pobres das cidades.

Outro fator que colaborou com a substituição das pequenas mercearias por grandes unidades comerciais foi a instituição, no mesmo período, de uma alíquota crescente de acordo com o número de lojas por empresa. Assim, tornou-se inviável a existência de pequenos pontos de venda com baixas margens de comercialização, que pouco a pouco foram substituídos por lojas de maiores dimensões. A rede A&P, por exemplo, substituiu 933 lojas de balcão por 204 supermercados. As redes Kroger e Safeway, juntas, substituíram 600 pequenos pontos de venda por 61 unidades supermercadistas (CYRILLO, 1987).

Era, assim, a gênese dos supermercados, cuja inovação principal era o autosserviço. A geógrafa portuguesa Teresa Barata Salgueiro (1995, p. 56) explica que o autosserviço

[...] é uma forma de venda caracterizada pelo livre acesso dos clientes às mercadorias, que pagam nas caixas colocadas perto da saída do estabelecimento. Requer embalagens padronizadas e obriga a uma arrumação diferente da loja, pois os artigos têm de ficar acessíveis ao cliente que caminha entre as prateleiras; deste modo, desaparece a divisão provocada pelo balcão entre o átrio, onde estão os clientes e o espaço, onde se empilha as mercadorias, permitindo maior aproveitamento do espaço, com a exposição de maior volume de artigos.

Silva (2005, p. 613) explica que o sucesso dessa nova forma de comércio está ligado à reprodução do sistema capitalista e à consolidação da sociedade baseada no consumo. O consumidor, nesse sistema, acredita ser autônomo para escolher, livremente, o que irá consumir, sem intermédio de outro indivíduo. O consumidor, completa o autor, “passou a ver os produtos, estudá-los, ler embalagens, rótulos, pesá-los e, a partir das informações contidas nas embalagens, pôde compará-los e escolher aqueles de seu agrado”.

A esse aspecto contribuiu importantes inovações, como o surgimento de sistemas de fechamento de embalagens a vácuo e a difusão das latas e vidros para armazenagem e

conservação dos produtos, em contraposição ao comércio de balcão, em que os produtos eram vendidos a granel. Com os itens enlatados e expostos para venda, em pesos pré-definidos, facilitava-se o ato de compra, ao mesmo tempo em que o rótulo passa a ser relevante para chamar a atenção do consumidor e induzi-lo ao consumo (VARGAS, 2001).

As vantagens dessa modalidade de varejo levaram à multiplicação das lojas pelo país. Em 1934, existiam nos Estados Unidos 94 supermercados espalhados por 24 cidades. Em 1936, o número de lojas havia passado para 1.200, localizadas em 85 cidades diferentes (PINTAUDI, 1984). Novaes (2007, p. 6) explica que esse crescimento se deveu a três fatores principais: 1) o maior poder de negociação das unidades supermercadistas frente aos fornecedores, por conta da crescente atração de clientela pelos baixos preços praticados; 2) a redução das margens de lucro pelos varejistas, de modo a ganhar com o maior giro nas vendas; 3) a dispensa de uma elevada quantidade de mão-de-obra, o que possibilitou um aumento na oferta de produtos sem aumento de custos.

Outros elementos que explicam a consolidação e a expansão do segmento supermercadista podem ser observados no contexto da Segunda Guerra Mundial. Cyrillo (1987) explica que o esvaziamento das gôndolas provocado pelo desabastecimento levou às redes a passarem a vender produtos além dos tradicionais alimentícios, de modo a melhor preencher o espaço da loja.

Com o fim da guerra, a normalização do consumo e o aumento do poder aquisitivo da população americana, as unidades supermercadistas passaram a ser ampliadas. Com o aumento da concorrência, as redes passaram a investir em melhorias nas lojas, na decoração, na variedade de produtos e no emprego de mão-de-obra qualificada (NOVAES, 2007, p. 6). Stilmann (1965, p. 143), nesse sentido, explica que os supermercados “passaram a ser instalados nas melhores localizações; maiores passaram a ser os investimentos em equipamentos e edifícios; as lojas passaram a ter melhor aparência interna e externa, começando a assumir o feitio dos supermercados atuais”. Connor e Scheik (1997) salientam também a importância da introdução de inovações técnicas, como o uso de caixas registradoras mais rápidas e carrinhos modernos, da criação de estacionamentos próprios e do oferecimento de produtos com maior conveniência, como carnes embaladas.

É concomitante a este processo a expansão das unidades supermercadistas para os subúrbios. Silva (2005, p. 614) e Novaes (2007, p. 7) destacam que contribuiu com essa expansão o desenvolvimento dos meios de transporte, a princípio o bonde e depois o automóvel.

Além disso, fatores como a popularização dos aparelhos domésticos de refrigeração, o surgimento de novas técnicas de produção e de embalagem de alimentos e a generalização de balcões frigoríficos permitiram a disseminação de estabelecimentos do tipo pelo espaço das cidades americanas (STILMANN, 1965, p. 147).

Outro fenômeno relacionado à difusão do autosserviço foi o surgimento de pontos de venda com superfícies de área cada vez maiores, os chamados hipermercados. No Brasil, essas unidades varejistas apareceram na década de 1970, em especial no estado de São Paulo através de redes como a Carrefour, a Eldorado, a Jumbo e o Atacadão. Salgueiro (1995, p. 63) ressalta que o hipermercado não pode ser definido exclusivamente como um supermercado com maior área de venda, pois o aumento de dimensão corresponde também a uma maior variedade de mercadorias. Trata-se, segue a autora, “de estabelecimentos de sortidos vastos e profundos, pelo que estas unidades vendem muitos outros artigos para além dos de alimentação, limpeza e higiene”.

Silva (2005, p. 618) diferencia supermercados e hipermercados com objetivo de compreender a maneira particular como cada empresa põe em prática suas estratégias econômicas e territoriais. Para o autor, a primeira diferença se situa no campo do consumo: enquanto o supermercado se concentra na venda de produtos alimentícios e de limpeza, o hipermercado oferece uma grande variedade de produtos, como eletroeletrônicos, itens de decoração, móveis e peças para veículos. Além disso, objetiva a venda para diferentes faixas etárias, classes sociais e preferências pessoais. Outra diferença diz respeito à estrutura das lojas: os hipermercados, diferentemente dos supermercados, apresentam maior número de *check-outs*, área complementar com pequenas lojas (restaurantes *fast-food*, agências bancárias, bancas de jornais etc.) e grandes estacionamentos. Por fim, ambos os tipos de varejo se diferenciam pela sua localização: os supermercados, como são menores, podem estar localizados em uma maior variedade de locais do espaço urbano, como nos centros históricos das grandes cidades, em suas periferias, em bairros residenciais, em grandes avenidas ou em pequenas ruas ou praças. Já os hipermercados, dada a necessidade de grande área a ser dedicada à construção da estrutura de venda e dos estacionamentos, concentra-se primordialmente nos grandes eixos viários metropolitanos.

Novaes (2007, p. 7) salienta que uma consequência da difusão de unidades varejistas aos subúrbios foi a origem dos *shopping centers*. As lojas especializadas, que comercializavam uma miríade de produtos para consumidores de maior poder aquisitivo, como livros, roupas, sapatos, discos e joias, passaram a sofrer problemas de acesso e de estacionamento, dada a

grande dispersão dessas unidades pela mancha urbana. Os *shopping centers*, ou *malls*, assim, surgem com objetivo de agregar as lojas especializadas, somando facilidades como estacionamento, bares, cinemas, restaurantes e áreas de circulação com ar-condicionado. Essas estruturas, salienta o autor, se alastraram rapidamente pelas cidades dos Estados Unidos e da Europa, como também no Brasil.

Bastos (2002, p. 147), ao analisar o processo de difusão dos hipermercados e *shopping centers* no Brasil, destaca a influência de aspectos típicos da “urbanização à moda americana”, que prioriza os grandes arranha-céus, as rodovias de fluxo rápido (*free-ways*), os condomínios fechados e o transporte individual.

Nos Estados Unidos, essa forma comercial encontrou terreno ideal para sua disseminação. Como destaca Arrighi (1996), é característico do regime de acumulação norte-americano a integração vertical dos processos de troca e de produção, diferentemente, por exemplo, do caso britânico, marcado pela fragmentação e pela especialização da estrutura produtiva e comercial. Bienenstein (2001, p. 2) enfatiza que iniciativas que visavam bloquear a luta corporativa entre unidades atomizadas acarretaram uma reestruturação empresarial que “orientou a dinâmica econômica norte-americana à internalização de sub-processos de produção e comercialização que, por sua vez, submeteu a lógica econômica à ação administrativa e ao planejamento de longo prazo”.

Hirschfeldt (1986) aponta que a primeira construção com características semelhantes a um *shopping center* foi realizada nos EUA ainda em 1907. Tratava-se de um prédio com unidade arquitetônica e que congregava lojistas de ramos diversos, com administração centralizada nas mãos do empreendedor. Movimentos de aperfeiçoamento desse modelo ocorreram nas décadas seguintes, como é o caso do Country Club Plaza, criado em 1923 no Kansas, e que contava com arquitetura estilizada, política administrativa unificada e local para estacionamento. Nos anos 1950, surge o conceito de *mall*, uma alameda, com lojas em ambos os lados e com as vitrines voltadas para esse espaço interno, permitindo a circulação de consumidores. Conforme Carvalho (2005, p. 43), o *mall* passa a ser o ponto focal e “as construções passaram a ser totalmente voltadas para dentro, normalmente enclausuradas, pouco aproveitando o clima da região e em quase nada se relacionando com a tipologia arquitetônica do entorno”.

Com a chegada dos anos 1990 e a popularização da *internet*, abre-se caminho para a difusão de uma nova forma de comércio, o comércio eletrônico. Christensen e Tedlow (2000)

identificam quatro fases do segmento varejista ao longo da história: a primeira, datada do início do século XX com a origem das lojas de departamento; a segunda, materializada através da venda por catálogo; a terceira, relacionada à difusão do automóvel e, conseqüentemente, dos *shoppings malls*; finalmente, a quarta, alicerçada na internet e no comércio eletrônico.

Portanto, para que possamos dar seguimento à análise histórico-geográfica do desenvolvimento da atividade comercial, precisamos compreender, antes, como se deu a difusão da internet, um dos pré-requisitos para a realização do comércio eletrônico. Logo, a seguir, iremos apresentar de maneira breve o processo de desenvolvimento da internet no planeta, para em seguida, compreendermos essa nova fase do comércio, baseada nas trocas pela rede mundial de computadores.

### **2.3. Origem e difusão da internet: uma rede de redes, e de desigualdades**

Mayo e Nohria (2008, p. 43) apontam que a ARPANET foi a primeira “supervia da informação” e que foi projetada em contexto de Guerra Fria com objetivo de servir como rede interna de colaboração do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DoD) na década de 1960. Devemos salientar que, alguns anos antes, em 1957, a URSS lançava o primeiro satélite artificial em órbita, o Sputnik 1, tomando a dianteira na disputa científica e militar entre os dois países. O caráter militar dessa rede fica evidente com a importância da RAND Corporation, fundada em 1948 pelas Forças Aéreas dos Estados Unidos, em seu desenvolvimento. Hauben (1993) destaca a contribuição do engenheiro polaco-americano Paul Baran, filiado a esse centro de pesquisa, a partir do desenvolvimento de um modelo de comunicação menos vulnerável à ataques. Publicado no relatório “*On distributed communications*”, esse sistema de comunicação prescinde de um ponto de comando único e apoia-se no alto grau de conexão entre os nós que compõem a rede, garantindo o reestabelecimento do contato no caso de ataque a um dos pontos.

Abbate (1999) destaca que, durante a Guerra Fria, era comum agências do governo americano manterem escritórios enxutos e utilizarem-se de laboratórios e de pesquisadores de universidades. Isso ocorreu com a ARPA (*Advanced Research Projects Agency*), agência responsável pelo desenvolvimento da ARPANET, que trabalhou no desenvolvimento dessa rede em parceria com instituições de pesquisa do país. Israel (2020, p. 63), no entanto, destaca que a integração de computadores de laboratórios de universidades à ARPANET passou pela resistência de pesquisadores e pela pressão da ARPA para concretização do projeto.

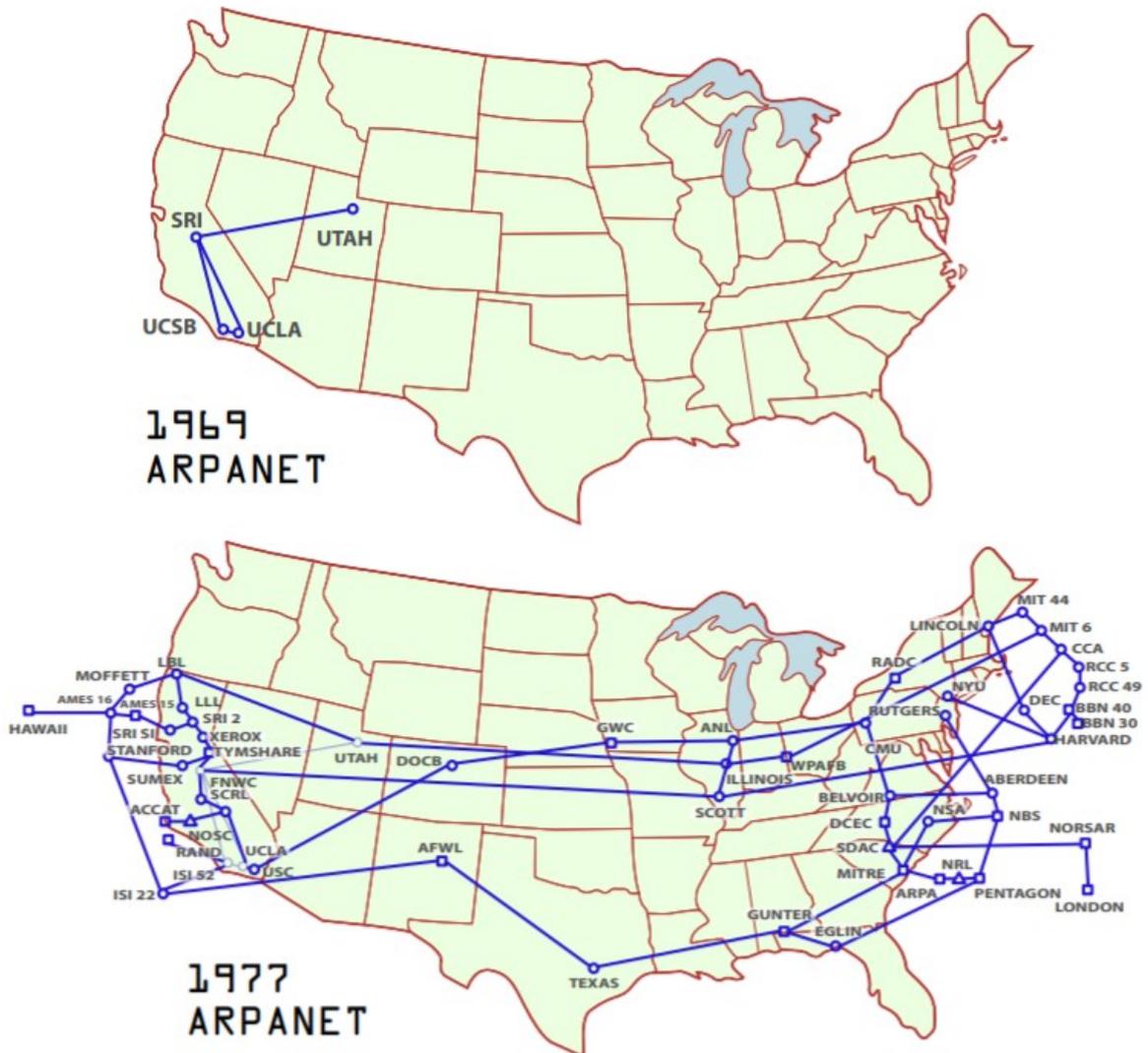
O funcionamento do projeto ARPANET foi possível através da superação de obstáculos técnicos relacionados ao alto custo da infraestrutura de transmissão. Israel (2020, p. 66) explica que esse alto custo estava relacionado com o fato de que a comunicação entre computadores ocorre de forma intermitente, enquanto a comunicação telefônica por voz opera a partir da ligação entre duas pontas de uma chamada, de modo exclusivo. A solução encontrada foi o aumento da eficiência das linhas através do princípio da comutação de dados por pacote (*packet switching*). Trata-se de um sistema capaz de fragmentar a informação transmitida em blocos, permitindo que cada parte da informação realize um caminho diferente na rede, para então ser reconstituída no destino final. Foi desenvolvido anos antes por Paul Baran, nos Estados Unidos, e pelo cientista da computação Donald Davies, na Inglaterra. Enquanto os estudos de Baran filiavam-se aos objetivos militares da RAND, Davies desenvolveu seu projeto junto ao National Physical Laboratory (NPL) com objetivos comerciais (ISRAEL, 2019, p. 61).

Para o pleno funcionamento da comutação por pacotes, foi necessária a acoplagem dos chamados IMPs (*Interface Message Processors*) nas máquinas dos laboratórios ligados à rede, de modo a torná-los compatíveis entre si e ao sistema de envio de dados. Esses minicomputadores foram desenvolvidos por Wesley Clark, da Universidade de Washington, e fabricados pela empresa americana *Bolt, Beranek and Newman* (BBN). Serviam como uma alternativa à onerosa substituição dos computadores existentes nas universidades e tinham como objetivo, além da organização do transporte simultâneo de informação, verificar a intensidade de tráfego na rede e operar o caminho mais rápido entre um nó e outro (ISRAEL, 2019; ABBATE, 1999).

Em 1969, assim, a ARPANET já conectava quatro pontos no oeste dos Estados Unidos: os câmpus de Los Angeles (UCLA) e de Santa Bárbara (UCSB) da Universidade da Califórnia, o *Stanford Research Institute*, nas proximidades de Palo Alto (Califórnia) e a Universidade de Utah. As linhas telefônicas foram instaladas pela multinacional americana AT&T, que detinha o monopólio privado das telecomunicações no país (ISRAEL, 2019, p. 69).

Nos anos seguintes, a ARPANET passou por um rápido processo de expansão. Em 1971, a BBN desenvolveu terminais IMPs de baixo custo, conhecidos também como TIP, que permitiram a conexão à rede de laboratórios desprovidos de um computador *host*. Assim, em 1973 a ARPANET já havia se expandido para quarenta nós, conectando o Oeste e o Leste dos Estados Unidos (inclusive o Havaí). Contava ainda com duas conexões internacionais via satélite: uma com a Inglaterra e outra com a Noruega (Figura 7) (ISRAEL, 2019; WALDEN, 2018).

Figura 7: ARPANET em 1969 e em 1977



Fonte: NSF... (2021)

Abbate (1999) e Israel (2020) destacam que, enquanto até meados da década de 1980 a ARPANET seguia como uma rede restrita aos interesses militares, outras redes foram surgindo para fins civis. É o caso da USENET, criada em 1979 por estudantes das universidades de Duke e da Carolina do Norte, da BITNET, criada em 1981 por alunos da City University of New York e da Yale University, e da CSNET (Computer Science Network), criada a partir da NSF (National Science Foundation) em 1982. Cabe destacar o caso da BITNET, que nessa década tornou-se uma rede internacional através da integração com outras redes de tecnologia IBM, como a NetNorth, do Canadá, a AsiaNet, do Japão, e a EARN, na Europa (CERF, 2004).

Israel (2020) ainda destaca o caso da rede francesa Minitel, criada na década de 1980 em paralelo às redes americanas a partir de uma iniciativa governamental. Em 1991, essa rede

já contabilizava 6 mil aparelhos terminais e tinha uma taxa de penetração populacional de 30%. Antes disso, a rede experimental Cyclades, que passou a operar a partir de 1972 na França, utilizava uma tecnologia de transmissão de dados que viria a inspirar a Internet contemporânea. Nesse sentido, destacando o caso das iniciativas francesas, bem como as contribuições do britânico Donald Davies, a autora aponta que

É fato perceptível e inegável que a história da Internet é comumente narrada a partir do desenrolar dos acontecimentos nos EUA. Isto decorre devido ao peso deste país no direcionamento dos acontecimentos, bem como em virtude de seu peso sobre a gestão da rede, desde sua origem até os dias de hoje. No entanto, é importante ressaltar que, de um ponto de vista técnico e histórico, a Internet foi o resultado do conjunto de conhecimentos computacionais que se desenvolveu à época em várias partes do mundo, bem como do intercâmbio entre pesquisadores (ISRAEL, 2019, p. 74).

Toledo (2012, p. 131) explica que na década de 1970 ocorreu a substituição do protocolo de pacotes de dados NCP pelo protocolo de controle de transmissão e pelo protocolo de internet (TCP/IP), que permitiram a abertura da internet a um maior número de usuários. Ainda em 1972, durante a Primeira Conferência Internacional sobre Comunicações por Computador, destaca Hauben (1993), representantes do projeto de países como Canadá, França, Japão, Noruega, Suécia, Grã-Bretanha, além dos Estados Unidos, passaram a trabalhar no estabelecimento de um protocolo padronizado, capaz de conectar as diferentes redes que existiam na época. O InterNetwork Working Group (INWG), assim, foi criado para esse fim, tendo como seu presidente Vinton Cerf, então envolvido com a UCLA ARPANET.

Israel (2020, p. 75) salienta que o protocolo TCP/IP deu origem à internet, uma “rede de redes”, na medida em que permitiu a interoperabilidade de redes que funcionavam independentemente a partir do uso de um mesmo padrão de comunicação. Em 1983, a ARPANET foi conectada à CSNET através desse protocolo (HARDY, 1993).

A década de 1980 foi marcada pela expansão da internet. Em 1984, ela contava com cerca de 1.000 nós. Em 1991, esse número já havia passado para 1 milhão. Esse crescimento deveu-se à conexão de redes independentes à Internet através do protocolo TCP/IP, que trouxeram, cada uma, centenas ou milhares de novos nós (EDWARDS, 2010, p. 154). Em 1984, o crescimento do número de usuários levou ao governo americano a desmilitarizar a ARPANET através da criação de uma rede específica para fins estratégicos, a MILNET. Esse processo de transição durou até 1988, com a passagem da tutela da ARPANET para a National Science

Foundation (CASTELLS, 2003). Em 1994, ocorreu a primeira ligação de internet, operada via satélite, entre Estados Unidos e China, através do Centro de Aceleração Linear de Stanford (SLAC), na Califórnia, e do Instituto de Física de Altas Energias (IHE), em Pequim (COTTRELL; FAN; KARITA, 1994).

Para além da troca de informações entre dois ou mais pontos, a realização de trocas comerciais via internet dependeu do desenvolvimento de mecanismos de interação entre o usuário e a rede. Nesse sentido, Tim Berners-Lee desenvolveu, na década de 1990, o protocolo HTTP (*Hyper Text Transfer Protocol*), que passou a permitir ao usuário navegar entre conteúdos através de um sistema de vinculação e de redirecionamento de páginas, intermediado pelas hiperligações (ou *hiperlinks*) (ISRAEL, 2019, p. 118).

O desenvolvimento de softwares conhecidos como *browsers* possibilitou a operação desse sistema de maneira mais amigável pelo usuário. Mayo e Nohria (2008, p. 44) destacam que o primeiro programa do tipo foi desenvolvido em 1992 pelo estudante da Universidade de Illinois Marc Andreessen. Com o nome de Mosaic, tinha como objetivo ser utilizado em computadores pessoais. Em 1994, o *browse* passou a se chamar Netscape e a ser distribuído gratuitamente. Os autores apontam que a facilidade do uso e a portabilidade desse *software* deram grande impulso à rede mundial de computadores (*World Wide Web*), que um ano após o lançamento do Netscape Navigator já contava com 100 mil *websites* no ar.

Atualmente, uma cartografia da Internet seria muito mais complexa que aquela apresentada na Figura 7 acerca dos primeiros anos da ARPANET. A tendência à planetarização da internet pode ser entendida como filiada à imposição da “unicidade das técnicas” (SANTOS, [1996] 2020). Com a emergência do período técnico-científico, “o respectivo sistema técnico se torna comum a todas as civilizações, a todas as culturas, a todos os sistemas políticos, a todos os continentes e lugares” (SANTOS, [1996] 2020, p. 192).

Segundo dados do Banco Mundial (2021), em 2019 56,7% da população mundial estava conectada à rede mundial de computadores. Esse número apresenta crescimento exponencial a partir da década de 1990. Em 1995, apenas 0,68% da população mundial tinha acesso à Internet, índice que passou para 6,7% em 2000, 15,7% em 2005, 28,9% em 2010 e, finalmente, 40,9% em 2015.

Embora o impacto da internet seja universal e seus efeitos possam se fazer sentir na totalidade dos espaços, a análise do índice de usuários da rede mundial de computadores por país revela a desigualdade na intensidade de difusão dessa inovação. Ainda nos anos 2000,

alguns países centrais já detinham porções relevantes de população conectada à internet. É o caso de Canadá (51,3%), Estados Unidos (43,08%), Noruega (52%), Suécia (45,69%), Coreia do Sul (44,7%), Austrália (46,76%) e Nova Zelândia (47,38%). Por outro lado, na América Latina e na África os maiores índices eram encontrados, respectivamente, no Chile e na África do Sul, com valores muito mais modestos de 16,6 e 5,35%

Entre 2000 e 2015, houve um crescimento significativo de usuários de internet em todo mundo. Os Estados Unidos passaram de 43,08 para 74,55% de cobertura, a Alemanha, de 30,22 para 87,59%, e a Coreia do Sul, de 44,7 para 89,9%. Fenômeno similar, embora em menor escala, ocorreu na Ásia, na África e na América Latina. É o caso da China, que passou de 1,78% de sua população conectada à rede mundial de computadores em 2000 para 50,3% em 2015, do Brasil, que cresceu de 2,87 para 58,33%, do Chile, de 16,6 para 76,63%, da Índia, de 0,53 para 14,9%, da África do Sul, de 5,35 para 51,92%, e da Nigéria, de 0,06 para 24,5% (Tabela 1).

Tabela 1: Proporção de pessoas conectadas à Internet (em %), em países selecionados, por ano

<b>Países</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Estados Unidos	43,08	67,97	71,69	74,55
Alemanha	30,22	68,71	82	87,59
Coreia do Sul	44,7	73,5	83,7	89,9
China	1,78	8,52	34,3	50,3
Brasil	2,87	21,02	40,65	58,33
Chile	16,6	31,17	45	76,63
Índia	0,53	2,39	7,5	14,9
África do Sul	5,35	7,49	24	51,92
Nigéria	0,06	3,55	11,5	24,5
Mundo	6,73	15,7	28,87	40,91

Fonte: Banco Mundial (2022)

Uma análise ao quadro recente<sup>5</sup> (Figura 8) releva a persistência da situação apresentada anteriormente. Os países em que a proporção de pessoas que utilizam à Internet é superior a 82% concentram-se principalmente na América Anglo-Saxônica (Estados Unidos e Canadá),

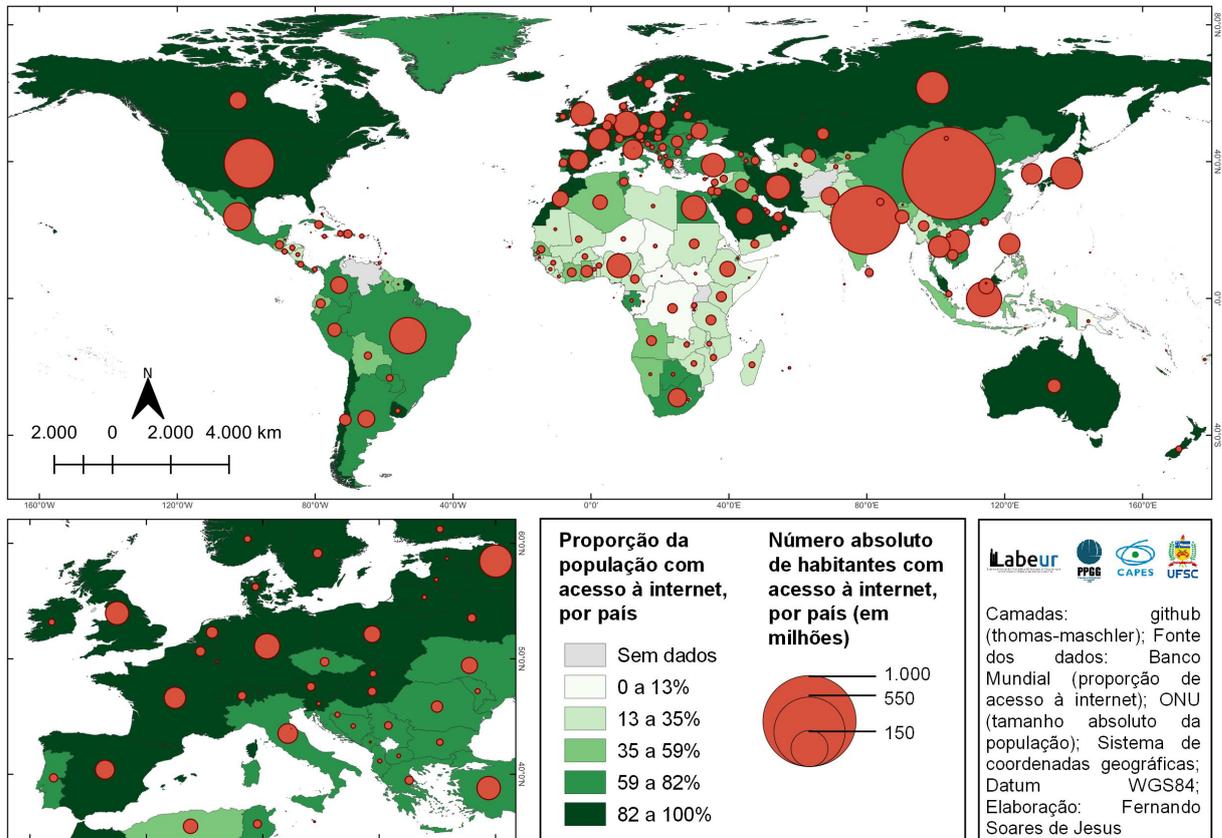
<sup>5</sup> Para essa análise, utilizou-se os dados mais recentes do Banco Mundial entre o período de 2016 e 2019.

na Europa Ocidental (exceto Portugal e Itália), em parte da Europa Oriental (exceto Tchêquia, Ucrânia e países dos Balcãs), e em parte do Oriente Médio (Arábia Saudita, Israel, Irã, Catar, Omã, Kuwait e Emirados Árabes Unidos). Fora dessas regiões, podemos encontrar alguns países com esses índices no Leste e Sudeste Asiático (Japão, Coreia do Sul, Brunei e Malásia), na Oceania (Austrália e Nova Zelândia) e na América Latina (Uruguai e Chile).

Em uma faixa intermediária, de 35% a 82% da população conectada à internet, estão a maioria dos países da América Latina, o restante dos países europeus, um número relevante de países asiáticos (China, Índia, Turquia, Iraque, Tailândia, Vietnã, Indonésia e Filipinas, dentre outros) e alguns países da África, em especial no Sul (África do Sul, Namíbia e Angola), no Norte (Egito, Tunísia e Argélia) e no Golfo da Guiné (Costa do Marfim, Gana e Gabão).

Já no grupo de países com menor proporção de pessoas que utilizam internet, estão, majoritariamente, países do continente africano, com as exceções apontadas anteriormente. Na Eritreia e na Somália, por exemplo, apenas 1,3 e 2% da população tem acesso à rede, respectivamente. Esse índice é de 4% na República Centro-Africana e de 5,2% no Burundi. Também estão nesse grupo alguns países da América Central e Caribe (Haiti, Nicarágua e Honduras), do Oriente Médio e Ásia Central (Síria, Iêmen, Paquistão, dentre outros), do Sudeste Asiático (Laos, Bangladesh, Mianmár) e Oceania.

Figura 8: Proporção da população e número absoluto de pessoas com acesso à internet, por país (2016-2019)



Elaboração do autor.

Outro aspecto a ser considerado na análise do acesso à Internet por país é o número absoluto de usuários da rede. Essa variável é importante na medida em que auxilia na aferição do tamanho do mercado consumidor potencial para o comércio eletrônico. A Tabela 2 a seguir revela que os países líderes são a China e a Índia, seguidas por Estados Unidos, Brasil e Indonésia. Dentre as 15 nações com maior número absoluto de pessoas conectadas à rede, temos dois países da América Latina, seis da Ásia, dois da África e apenas dois da Europa, sendo um deles a Rússia, além dos Estados Unidos. Vê-se, logo, o predomínio de países da periferia do sistema capitalista. Cruz (2021a, p. 73), com base em dados da União Internacional de Telecomunicações (UTI) vai ao encontro dessa conclusão ao demonstrar que o número de usuários de Internet em países subdesenvolvidos superou o de países desenvolvidos entre 2008 e 2007. Estima-se que o primeiro grupo tinha cerca de 3,5 bilhões de pessoas conectadas à rede em 2017, enquanto o segundo apresenta pouco mais de 1 bilhão.

Tabela 2: Países com maior número de usuários de Internet (2016 – 2019)

<b>Países</b>	<b>Número de usuários (em milhões)</b>
China	1.012,86
Índia	560,23
Estados Unidos	294,28
Brasil	155,99
Indonésia	145,40
Rússia	123,98
México	91,82
Alemanha	75,01
Egito	72,19
Irã	69,74
Vietnã	67,80
Nigéria	67,52
Turquia	64,80
Reino Unido	64,03

Fonte: Banco Mundial (2021)

#### **2.4 Um comércio intermediado pela internet: gênese e evolução do comércio eletrônico**

Analisamos, nos itens anteriores, o desenvolvimento da atividade varejista, utilizando como exemplo o caso específico dos Estados Unidos da América. Pode-se atestar que houve alterações em diversos graus no modo como essa atividade é realizada, em aspectos técnicos, organizacionais e culturais. A partir da invenção do computador, que deu origem à “revolução cibernética”, nos termos de Mamigonian (2018, p. 175), propalou-se que vivemos a chamada “era da informação”, resultado do desenvolvimento da tecnologia da informação e caracterizada pelo incessante desenvolvimento tecnológico e pelo acelerado fluxo de informações. O consultor administrativo de origem austríaca Peter Drucker (2001), autor de obras relativas ao campo da administração<sup>6</sup>, em matéria intitulada “O futuro chegou”, publicada pela revista Exame em março de 2000, postula que o comércio eletrônico é um elemento revolucionário,

<sup>6</sup> Ver “Sociedade pós-capitalista”, “Inovação e espírito empreendedor”, “A prática da gerência”, entre outras.

elemento principal do que o autor chama de “revolução da informação”, comparável ao papel da ferrovia para a revolução industrial.

Cabe sublinharmos ainda que, conforme Santos (2020, p. 238), a partir da Segunda Guerra Mundial, com afirmação na década de 1970, estamos vivendo sob o meio técnico-científico-informacional. Nesse período, dá-se a união entre técnica e ciência sob a égide do mercado. Por outro lado, a informação ganha posição de prestígio: os objetos técnicos são, em um mesmo tempo, técnicos e informacionais, na medida que são gestados e localizados a partir de um alto grau de intencionalidade, bem como a informação passa a ser a energia principal destes. A tecnologia, a ciência e a informação estão na base da utilização, da produção e do funcionamento do espaço geográfico.

O setor comercial, evidentemente, respondeu a essa nova fase de organização do espaço, e uma de suas principais estratégias foi a difusão do comércio eletrônico. A origem desta modalidade de comércio ocorre, inicialmente, a partir da modalidade B2B, isto é, a partir da venda e compra de produtos entre empresas. Applegate (1996) destaca que as primeiras ferramentas do tipo surgiram ainda nos anos 1960 nos Estados Unidos, utilizando cartões de leitura para a troca de dados entre computadores. Esse sistema foi adotado pela American Airlines, permitindo a reserva de passagens aéreas pelas agências de viagem, e pela United Airlines, que, além da venda de passagens, possibilitava serviços extras como reservas em hotéis e aluguel de veículos. Outro exemplo foi o caso da American Hospital Supply, que facilitou e acelerou a reposição de itens hospitalares do seu estoque através da conexão via computador com seus fornecedores.

Tassabehji (2003, p. 4) enfatiza a importância do Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) no desenvolvimento das trocas comerciais via redes de informação. Originário nos anos 1960 e difundido a partir da década seguinte, o EDI é uma tecnologia de transferência eletrônica de dados utilizando redes privadas, aplicado no varejo e em demais setores da economia para integrar informações internas de uma empresa e destas com empresas parceiras. No entanto, esse sistema teve uma difusão comedida até pelo menos os anos 1990, dado o alto custo de manter redes privadas, o que manteve a tecnologia limitada às grandes corporações.

A popularização da internet, o desenvolvimento do protocolo HTTP e a criação dos primeiros *browsers*, inovações vinculadas às duas últimas décadas do século XX, possibilitaram o crescimento da taxa de utilização do EDI e de trocas comerciais por outros sistemas eletrônicos. Makelainen (2006), citado em Mendes (2013), aponta que o primeiro site focado

na venda para empresas (B2B) surgiu no início da década de 1990. Em 1995, era originada a Amazon.com, loja online focada, inicialmente, na venda de livros. No mesmo ano, a rede de supermercados Tesco passou a disponibilizar catálogos online para seus consumidores.

O Quadro 2 a seguir indica que, para além dos exemplos citados, a década de 1990 e o início dos anos 2000 foram bastante frutíferos para o surgimento de empresas de comércio eletrônico em diversos países do mundo. É também o período de surgimento de outras empresas relacionadas com a internet, como a Yahoo (1994) e a Google (1998). Tassabehji (2003) explica que esses anos foram marcados por uma “corrida” para empresas e indivíduos iniciarem suas operações na internet, em especial nos Estados Unidos e na Europa. Tratava-se de um frenesi em torno desse novo segmento, baseado em previsões acerca do crescimento do mercado.

Quadro 2: Algumas firmas de comércio eletrônico originadas até 2002

<b>Loja virtual</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>
Amazon	1995	Estados Unidos
eBay	1995	Estados Unidos
Otto.de	1995	Alemanha
Rakuten	1997	Japão
JD.com	1998	China
Alibaba	1999	China
Mercado Livre	1999	Argentina e Brasil
Target.com	1999	Estados Unidos
Wayfair	2002	Estados Unidos

Elaboração do autor com base nos sites oficiais das empresas

Essas altas expectativas quanto ao segmento, em que colaborou a adesão de grandes empresas já estabelecidas no mercado tradicional ao e-commerce, alavancaram as demandas por ações dessas firmas na bolsa de valores, que por sua vez se supervalorizavam rapidamente. Varian, Farrell e Shapiro (2003) explicam que a especulação financeira acompanha toda a grande inovação, e atrai um boom de investimentos, como foi o caso do telégrafo, da ferrovia e do automóvel. Com a internet, não foi diferente.

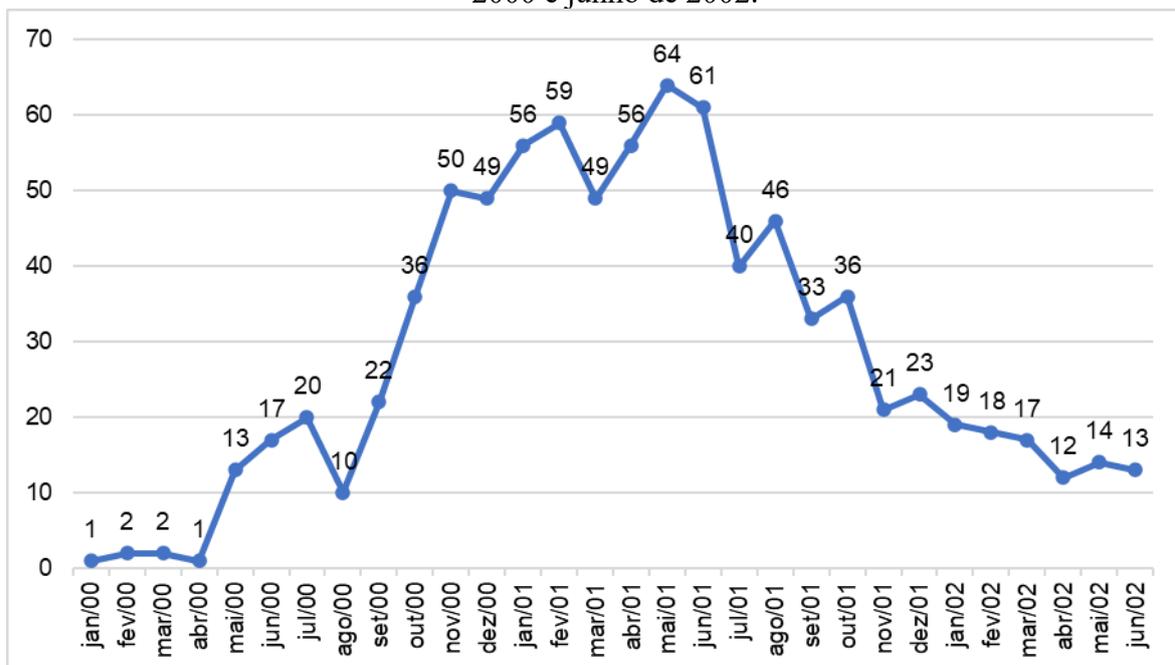
Esse movimento se baseava, no entanto, não nos lucros concretos das companhias, tendo em vista que a maioria delas operava no prejuízo, mas nas expectativas de lucro baseadas nos números de visitantes, nos custos operacionais e no crescimento das receitas com publicidade.

Era comum as ações de uma companhia sofrerem bruscas valorizações apenas com a divulgação da possibilidade de sua compra por uma empresa maior (TASSABEHJI, 2003).

Outro fator que explica a volatilidade do segmento nesse período foi a popularização da prática do *day trade*, que permitia a compra e a venda de ações diariamente por qualquer pessoa de maneira fácil via internet. É nesse momento em que empresas de serviços financeiros online se difundem e passam a oferecer facilidades de negociação e a estabelecer baixas comissões, como nos casos da E\*Trade e da Charles Schwab. Além disso, a rápida disseminação de informações pelos meios de comunicação também colaborou com a inflação nos preços das ações das empresas pontocom (TASSABEHJI, 2003).

Tassabehji (2003) destaca que, com a virada do século, há uma redução expressiva dos investimentos no seguimento e ocorre chamado estouro da bolha da internet. O resultado é a falência de um elevado número de empresas, e a ocorrência de fusões e aquisições entre outras. Estima-se que 762 empresas relacionadas à tecnologia tenham ido à falência entre os anos de 2000 e de 2001, metade delas de comércio eletrônico, sendo dois terços nos Estados Unidos, 10% na Europa, 2% da região Ásia-Pacífico e outros um terço no restante do planeta (Figura 9).

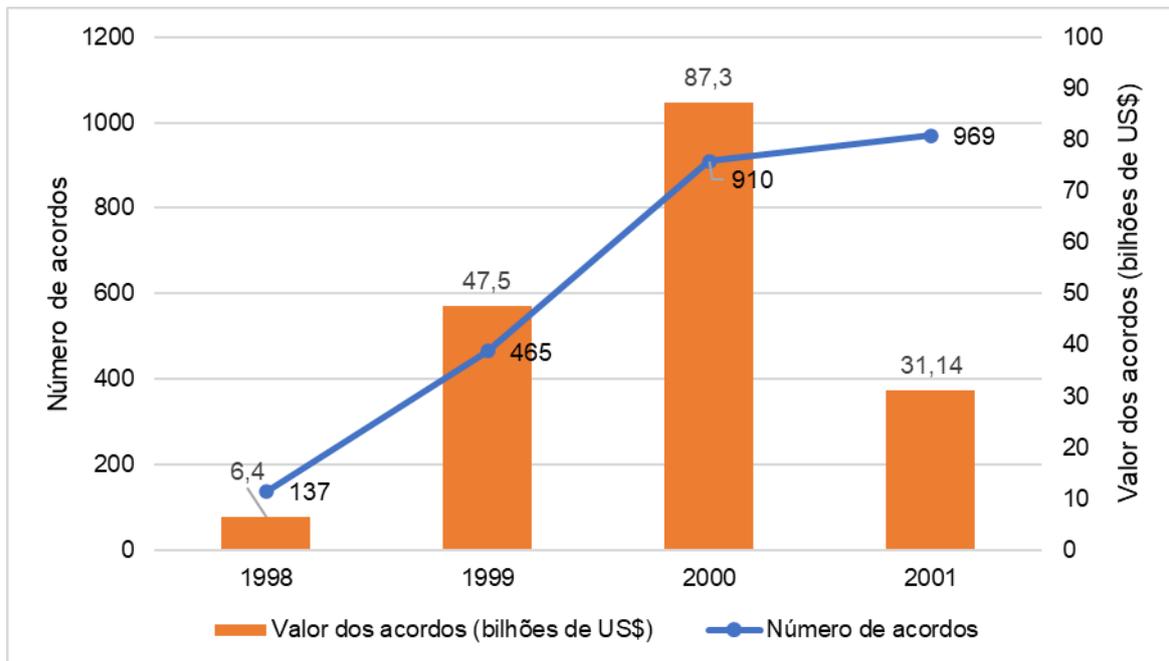
Figura 9: Número de empresas relacionadas à internet que foram à falência entre janeiro de 2000 e junho de 2002.



Fonte: Tassabehji (2003)

Concomitantemente, o somatório do valor dos acordos de fusão passou de 6,4 bilhões de dólares em 1998 para 87,3 bilhões em 2000, enquanto o número absoluto de acordos cresceu continuamente entre 1998, quando foram 137, e 2001, quando alcançou 969 (Figura 10). Cerca de 90% desses acordos, entre 1998 e 1999, envolveram companhias americanas, enquanto em 2000, 75% deles ocorreram entre empresas de fora dos Estados Unidos. Tratava-se de uma estratégia das firmas baseadas na internet em garantir sua sustentabilidade financeira, em um cenário onde os investimentos tornavam-se escassos. Além disso, as operações ocorriam de maneira rápida, em geral de semanas. Exemplo disso foi a fusão entre o provedor de internet AOL e a gigante multimídia Time Warner, cuja fusão foi avaliada em US\$ 157 bilhões.

Figura 10: Número absoluto e valor dos acordos de fusão entre empresas relacionadas à internet entre 1998 e 2001.



Fonte: Tassabehji (2003)

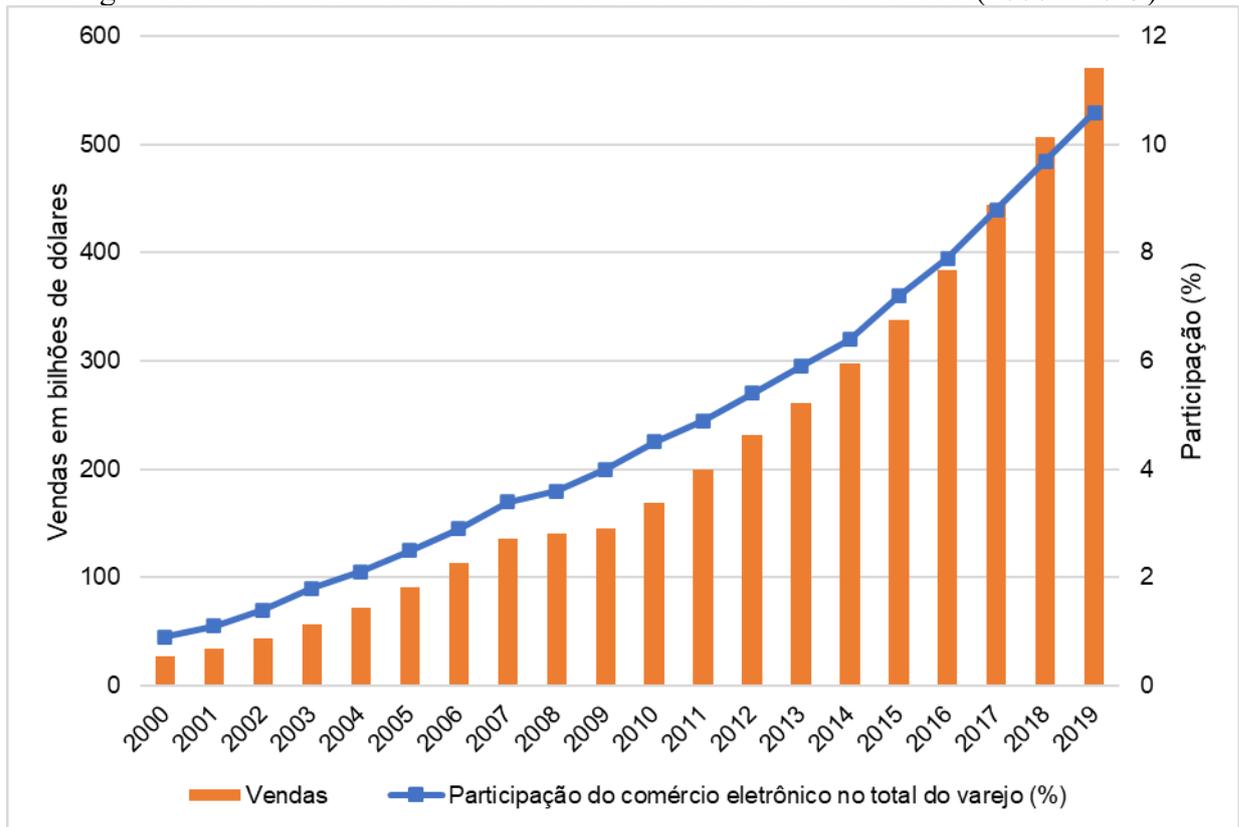
Inicialmente, os maiores objetos de fusões e aquisições foram sites focados em transações gerais entre empresa e consumidor (B2C, na sigla em inglês), passando ao comércio eletrônico e, em seguida, para *marketplaces* do tipo B2B (empresa para empresa). Em 2001, o foco foi as firmas especializadas em *softwares* e tecnologias voltadas à facilitação de aplicações de internet, como a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), pagamentos online, gerenciamento de cadeia de suprimentos e Planejamento de Recursos Empresariais (ERP). Esse movimento esteve relacionado com a possibilidade de grandes empresas (Microsoft, IBM, Siebel Systems etc.) em corrigir dificuldades internas através da aquisição de firmas menores e

de baixo custo, e também ocorreu com empresas do varejo tradicional. No Reino Unido, por exemplo, a Great Universal Stores, maior empresa de varejo doméstico na época e dona das marcas Argo e Burberry, adquiriu a jungle.com, no ano 2000, por £37 milhões, empresa que na época tinha 370.000 consumidores registrados e vendas no valor próximo de £75 milhões. No mesmo ano, a varejista Kingfisher, dona das bandeiras Comet, B&Q, Woolworths e Superdrug, adquiriu parte da ThinkNatural (thinknatural.com), líder na Europa na venda de produtos naturais e de alimentação saudável, por £3 milhões (TASSABEHJI, 2003).

Após o fim da crise do estouro da bolha, observa-se um crescimento constante do segmento. Nos Estados Unidos da América, as vendas totais em sites de comércio eletrônico passaram de 44 bilhões de dólares em 2002 para 232 bilhões em 2012, um crescimento absoluto de cerca de cinco vezes, conforme dados da Annual Retail Trade Survey (ARTS), realizado pelo Departamento do Censo dos Estados Unidos. A partir de 2003, o comércio eletrônico experienciou uma expansão relativa que, embora irregular, sempre foi superior ao do varejo como um todo. O primeiro quarto de 2003, por exemplo, o e-commerce cresceu em uma taxa de 30% em relação ao ano anterior, mantendo índices superiores a 20% até 2008, quando reduziu por conta do período de crise econômica. Já o varejo total cresceu menos que 5%, chegando a uma queda de 10% no primeiro quarto de 2009 (MEEKER, 2011).

Com isso, a participação das vendas pela internet no total de vendas no varejo tem avançado continuamente. Em 2002, as vendas via e-commerce correspondiam a 1,4% do total de vendas no varejo, em 2012 esse número superou os 5%, e em 2019 chegou a 10,6% (Figura 11).

Figura 11: Vendas anuais estimadas do comércio eletrônico dos EUA (2000 – 2019)



Elaboração do autor com base em Census Bureau (2022)

Nesse contexto de expansão mundial pós estouro da bolha da *internet*, há o aparecimento, de importantes firmas de comércio eletrônico fora dos Estados Unidos da América. É o caso de iniciativas na Europa (Zalando) e em países emergentes (Vipshop e Meituan, na China, Jumia, na Nigéria, Flipkart, ShopClues e outras na Índia, Shopee, em Singapura, e Coupang na Coreia do Sul etc.). Chama atenção que, em mercado brasileiro, as principais competidoras já haviam surgido até a virada para o século XXI, conforme apresentaremos no item 4.2. O Quadro 3 a seguir sistematiza algumas empresas originárias desse período.

Quadro 3: Algumas firmas de comércio eletrônico originadas após “estouro da bolha” da internet.

<b>Loja virtual</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>
Zalando	2008	Alemanha
Vipshop Holdings	2008	China
Flipkart	2007	Índia
Coupang	2010	Coreia do Sul
Meituan	2010	China
ShopClues	2011	Índia
Jumia	2012	Nigéria
Shopee	2015	Singapura

Elaboração do autor com base nos sites oficiais das empresas

Um levantamento realizado pela revista Forbes no ano de 2020 revelou as dez maiores empresas do comércio eletrônico mundial segundo o volume de vendas (Tabela 3). Uma análise desse quadro nos permite estabelecer duas considerações: a) existe uma grande concentração setorial entre as três maiores empresas, a americana Amazon e as chinesas JD e Alibaba, sendo que JD e Alibaba têm a maior parte de seu faturamento a partir do mercado doméstico e Amazon e Alibaba apresentam atuação direta ou indireta no Brasil. Essas três empresas corresponderam, somadas, a 87,9% da soma do volume de vendas das 10 primeiras colocadas; b) observa-se um predomínio de *e-commerces* asiáticos, dentre eles quatro chineses (JD, Alibaba, Vipshop e Pinduoduo), um japonês (Rakuten) e um sul-coreano (Coupang), e americanos (Amazon, Wayfair e eBay), enquanto apenas uma companhia europeia, a alemã Zalando, apareceu na lista, e nenhuma latino-americana.

Tabela 3: Maiores empresas de comércio eletrônico do mundo, em bilhões de dólares (2020)

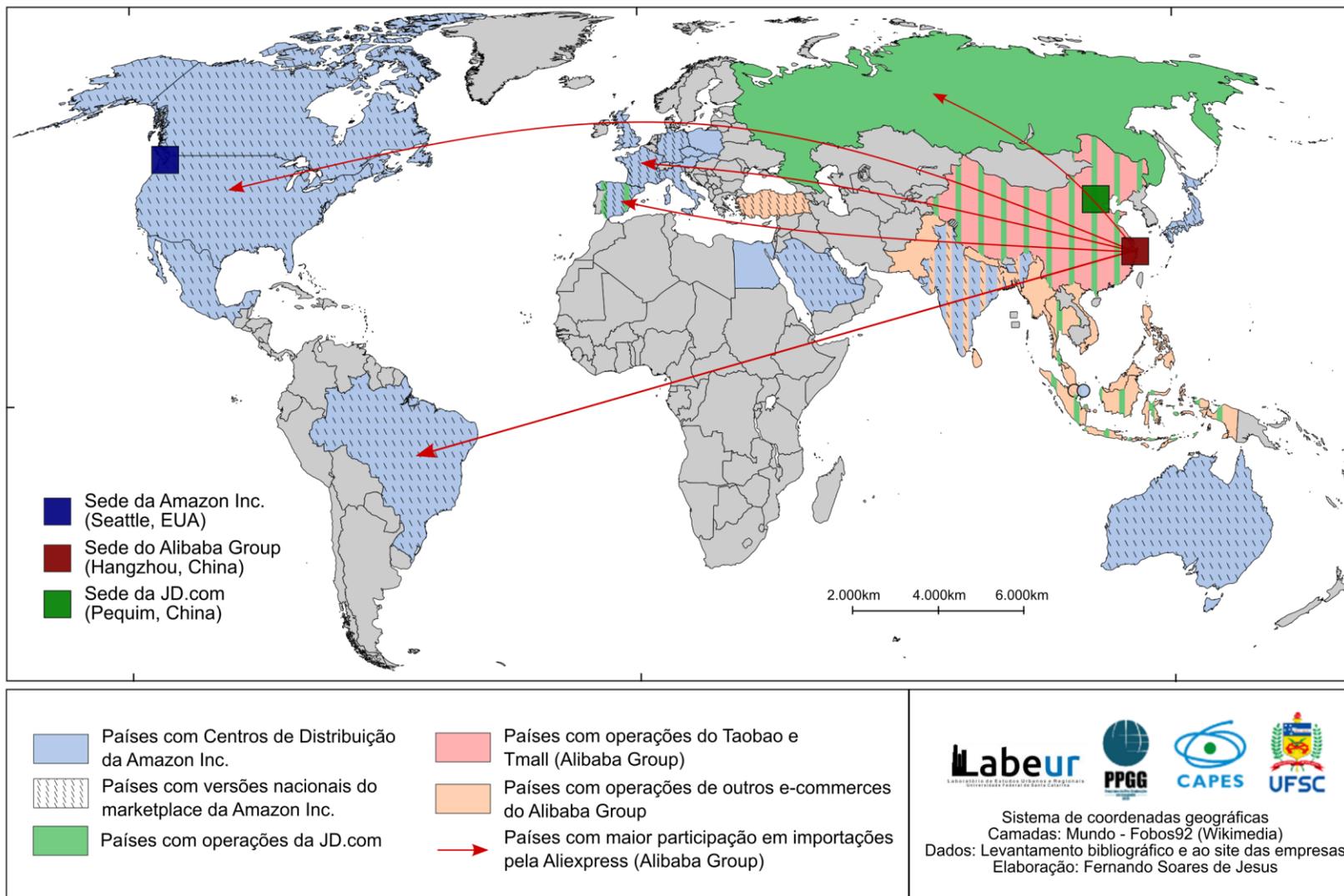
<b>Companhia</b>	<b>País de origem</b>	<b>Valor de mercado</b>	<b>Lucro</b>	<b>Volume de vendas</b>
Amazon	Estados Unidos	1.711,8	21,3	386,1
JD	China	119,4	7,2	108,3
Alibaba	China	657,5	23,3	93,8
Vipshop Holdings	China	3,4	0,863	14,8
Wayfair	Estados Unidos	33,4	0,185	14,1
Rakuten	Japão	17	-1,1	13,6
Coupang	Coreia do Sul	78,8	-0,475	12
eBay	Estados Unidos	44,2	5,7	10,7
Zalando	Alemanha	28,4	0,257	9,1
Pinduoduo	China	116,5	-1	8,7

Fonte: Forbes (2021)

Para além das análises quantitativas, a investigação sobre a difusão geográfica dos serviços da Amazon e da Alibaba e, em segundo nível, da JD pelo mundo, revela diferentes estratégias espaciais que apontam ao imperativo da internacionalização. Como essas empresas estruturam suas redes em escala mundial? A Figura 12 a seguir demonstra uma síntese disso, que será aprofundada no capítulo 3. A Amazon, cujo centro de decisões se localiza em Seattle, no oeste dos Estados Unidos, opera centros de distribuição próprios no Canadá e nos Estados Unidos, na América Latina, na Europa, no Oriente Médio, no Sudeste e Sul da Ásia, no Japão e na Austrália. Além disso, sua plataforma de vendas tem domínios sediados em 17 países nas seguintes regiões: América do Norte e Latina, Europa e Oriente Médio, além de Turquia, Índia, Japão e Austrália. Observa-se uma penetração mundial, envolvendo todos os continentes, ainda que no caso do continente africano ela se limite ao Egito.

Já a Alibaba, cuja sede localiza-se na cidade de Hangzhou, no sudeste chinês, mantém suas atuações na China e em países vizinhos: Índia, Paquistão, Bangladesh, Sri Lanka, Nepal, Indonésia, Filipinas, Vietnã, Tailândia, Myanmar e Singapura. As exceções são a Turquia e países atendimentos pelo serviço de comércio eletrônico transfronteiriço da empresa, que tem força no Brasil, Estados Unidos, França, Espanha e Rússia. Já a JD.com, sediada na capital chinesa, é aquela cuja atuação espacial é a mais limitada: opera na China, na Indonésia, na Tailândia, na Rússia e na Espanha (Figura 12).

Figura 12: Difusão espacial das operações da Amazon, Alibaba e JD (2021)



Elaboração do autor.

Quais as razões para essa conformação do segmento? Entendemos que podemos encontrar muitas respostas no modo como se estabeleceram as relações econômicas entre as potências do mundo e delas com a incorporação e a difusão de inovações gestadas em cada ciclo longo. Nesse ínterim, o século XX é evidenciado como o período em que a hegemonia global dos Estados Unidos da América foi sedimentada, ao mesmo tempo em que ocorreu um gradiente de momentos em que essa liderança esteve mais ou menos ameaçada. Assim, no capítulo seguinte, buscaremos nos aprofundar nesse quadro geoeconômico. Nos itens que se seguem, analisaremos a dinâmica empresarial e espacial das principais companhias de comércio eletrônico no mundo, de modo a investigar como as estratégias gestadas em escala mundial impactam sobre suas atuações no Brasil em cenário de concorrência com empresas nacionais (Magalu, Via Varejo e B2W) e continentais (Mercado Livre), conforme aprofundaremos no capítulo 4 em diante.

### 3. O PROTAGONISMO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO GLOBAL NO SÉCULO XXI: CHINA VERSUS ESTADOS UNIDOS

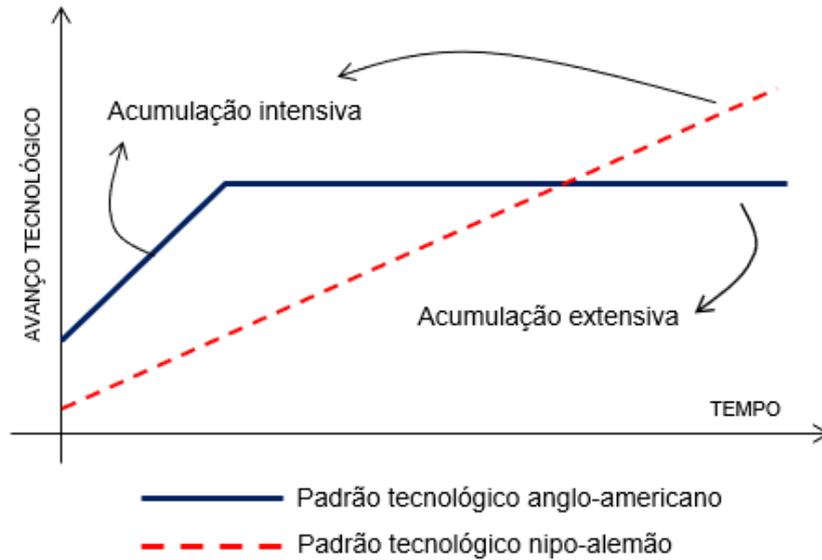
Nikolai Kondratiev, em obra organizada por Schumpeter (1939), explica que a economia capitalista é intercalada por fases de expansão (fases “a”), onde há a aplicação de inovações, e por fases de recessão (fases “b”), caracterizadas pelo esgotamento destas e pela geração de novas. O terceiro ciclo longo (1896 – 1948), nesse sentido, compõe-se por uma fase ascendente de aplicação das inovações da Segunda Revolução Industrial (eletricidade e motor a combustão, notadamente), cujo auge se deu no período imediatamente anterior a quebra da bolsa de Nova Iorque (1929), e por uma fase recessiva ligada ao esgotamento das inovações em voga e a criação de invenções pautadas na aplicação dessas tecnologias ao setor de transporte (avião a jato, petroleiros etc.). O quarto ciclo, iniciado em 1948 e sem ainda um fim estabelecido, marcou em sua fase “a”, de 1948 a 1973, os anos *gloriosos da social-democracia*, em que, conforme Mamigonian (2018), países como Japão e Alemanha passavam seus “milagres econômicos” enquanto o crescimento americano era medíocre.

Quais foram as causas para esse desempenho econômico? Muitos autores, dentre eles Baran (1974), H. Braverman (1987), M. Aglietta (1976) e J. Steindl (1976), apontavam como culpado o processo de oligopolização. A partir dos anos 1930, com a recuperação econômica promovida pelo *New Deal*, grandes empresas americanas de setores diversos passaram a incorporar concorrentes menores, formando oligopólios. Foi o caso da US Steel e Bethlehem Steel, na siderurgia, da GM e da Ford na indústria automobilística, e das Sete Irmãs (Esso, Shell, Mobil, BP, Chevron Gulf Oil e Texaco) no setor petrolífero (MAMIGONIAN, 2018, p. 178).

Nesse contexto, os superlucros dos oligopólios reduziram a velocidade do crescimento americano e impulsionaram o fortalecimento e a modernização de setores concorrenciais em outros países, em especial no Japão e na Alemanha. Conforme explica Mamigonian (1999, p. 159), o padrão de desenvolvimento tecnológico (Figura 13) dos Estados Unidos e da Inglaterra caracteriza-se por um momento de forte acumulação intensiva, que permite a esses países um alto patamar tecnológico e lucros oligopolistas, seguido por um período de acumulação extensiva, balizado na expansão colonial, no caso inglês, e na expansão das multinacionais, no caso americano. Nessa fase, predomina a baixa velocidade tecnológica decorrente das vantagens conquistadas anteriormente. Já o padrão tecnológico verificado no Japão e na Alemanha é caracterizado pela constância de uma acumulação intensiva, pois esses países, desprovidos de grandes mercados internos, apoiam-se nas exportações agressivas para um

mercado global já dominado, o que pressiona as companhias nacionais a adotarem tecnologia supermoderna, importada e copiada dos centros mais avançados.

Figura 13: Padrões tecnológicos mundiais



Fonte: Mamigonian (1999, p. 163)

Como demonstra Rangel (1990, p. 38), o Japão foi o país capitalista desenvolvido com maior taxa de crescimento da produção industrial entre 1938 e 1988, com média anual de 6,1%. Se em 1960 os Estados Unidos detinham mais de 25% da produção mundial de aço, mais de 50% da montagem de automóveis e quase 90% da produção de televisores a cores, em 1980 o Japão já detinha 15,5% da produção de aço, 30% dos automóveis e 50% dos aparelhos de televisão em cores, enquanto os semicondutores japoneses já correspondiam a 90% das exportações no mundo (OLIVEIRA, 2006). Comparando o Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos e do Japão no período, veremos cenário semelhante. Segundo dados da Our World in Data (2019) no caso japonês e do Census Bureau (2021) no caso americano, nos períodos de 1951-1955, 1956-1960, 1961-1965 e 1966-1970, o PIB do Japão cresceu em uma média anual de, respectivamente, 9,1%, 8,6%, 9,4% e 11,6%. Já o PIB dos Estados Unidos cresceu, também respectivamente, 4,66%, 2,6%, 5,08% e 3,5%, nunca em taxa maior que o japonês.

O “modelo japonês”, como se refere Mamigonian (2018, p. 195), foi adotado nos Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Singapura), pautando-se em máquinas de

última geração, mão-de-obra barata e eficiente e exportações agressivas. Se aproveitando dos apoios financeiros durante os anos de Plano Colombo, mediado por Estados centralizadores e ditatoriais, esses países, em destaque Coreia do Sul e Taiwan, passaram a investir na edificação das indústrias pesada e de ponta.

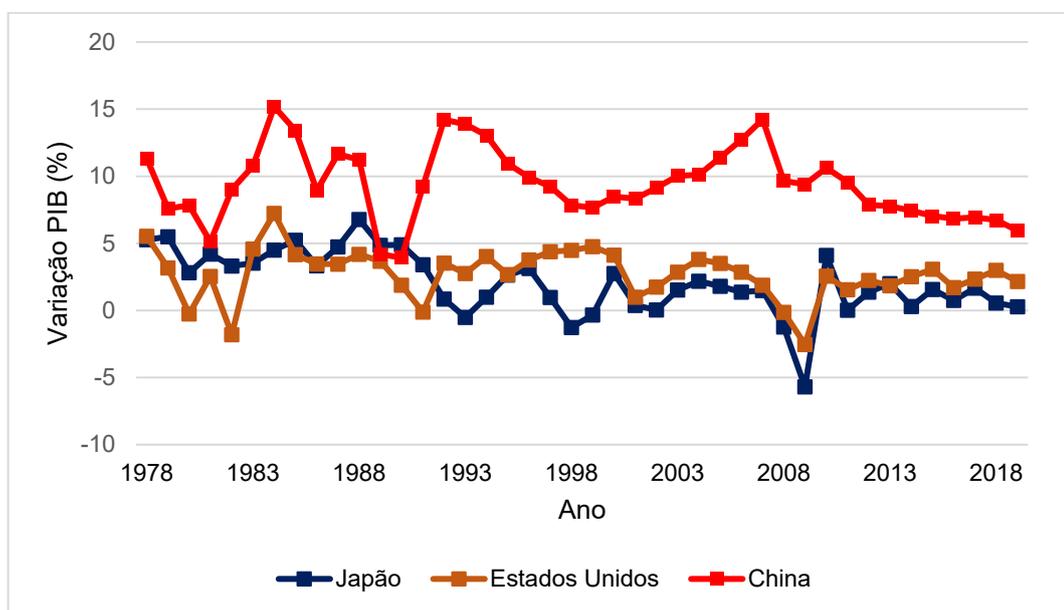
O governo de Ronald Reagan (1981 – 1988) marcou uma nova fase na relação dos Estados Unidos com seus principais adversários. Conforme destaca Rangel (1983), citado por Mamigonian (2018, p. 186), o crescimento americano durante o início do governo Reagan teve maior base keynesiana que liberal, pois dependeu da corrida armamentista “usando déficits orçamentários e gigantescas emissões de bônus do Tesouro, como fontes de financiamento, bônus em grande parte adquiridos pelos bancos japoneses e alemães [...]”. Houve, dentre as medidas aplicadas, o estabelecimento de cotas de importação de manufaturados. Isso ocorreu no segmento automobilístico, setor que, devemos lembrar, estava em processo de destruição pela invasão de companhias nipônicas. Essa medida permitiu a recuperação de empresas e uma realocação dos investimentos para os Estados Unidos e para a Europa. Conforme Mamigonian (2018, p. 186)

As longas conversações entre autoridades dos dois países [Estados Unidos e Japão] foram concluídas no início de 1981, nos primeiros meses do governo R. Reagan, e limitaram as importações a 1,68 milhão de veículos, 7,7% menor do que 1980 e esta cota passou a vigorar para os anos seguintes, controlando a hemorragia. Além disto, o governo deu apoio fiscal por vários anos à indústria automobilística, através do Energy Bill, visando a produção de veículos poupadores de combustíveis, de menor tamanho e com plataformas iguais para vários países, como o Ford Escort. Importante também foi a adoção do sistema toyotista e da robotização, já existentes no Japão muito tempo antes.

Soma-se a isto medidas diretas de contenção à economia japonesa. Silva (2008) aponta dois eventos de crucial importância que lançaram grande parte da Ásia à crise em 1997: 1) o Acordo do Hotel Plaza, em 1985, que efetivou uma desvalorização negociada do dólar e consequente valorização do iene; 2) o *crash* da bolsa de Nova Iorque, em 1987, que levou o governo americano a estabelecer pressões sobre as economias asiáticas para a liberalização de suas economias e para a desregulação das atividades bancárias. Essas medidas tiveram efeitos também sobre as economias dos Tigres Asiáticos, que passaram a redirecionar seus investimentos para os chamados Tigres de Segunda Geração (Tailândia, Malásia e Indonésia), como aponta Beluzzo (1998).

Mamigonian (2018) explica que, enquanto a queda da URSS esteve relacionada com a incompetência de seus dirigentes, a queda japonesa decorreu das “pressões irresistíveis” dos Estados Unidos. Essas pressões, atualmente, se dirigem à China, país que, ao que tudo indica “passou a ocupar o espaço deixado por ambos [URSS e Japão], tanto economicamente como geopoliticamente” (MAMIGONIAN, 2018, p. 193). Devemos lembrar que, a partir de Deng Xiaoping (1978), a China adotou o mesmo “modelo econômico japonês”, já aplicado outrora pelos Tigres Asiáticos, mas com planejamento estratégico chinês, dotado de mecanismos capazes de travar as pressões americanas, com meios de dissuasão que incluem a posse de títulos da dívida pública do adversário e a presença de filiais de empresas dos Estados Unidos em seu território. Esse modelo de desenvolvimento levou o crescimento da China a índices elevados. De 1978 a 2019, o país asiático cresceu em uma taxa média de 9,4% ao ano, ao passo que os Estados Unidos cresceram 2,72% e o Japão 2,07% (Figura 14).

Figura 14: Comparação da variação do Produto Interno Bruto (PIB) de China, Japão e Estados Unidos



Elaboração do autor com base em Banco Mundial (2021)

Esse conjunto de transformações na economia e na sociedade chinesas, que se iniciou com Revolução Cultural (1966 – 1976) e se intensificou com as Quatro Modernizações (1978), lembra Bastos (2008, p. 124), visa recuperar o espaço perdido pelo país frente à expansão do capitalismo industrial europeu, que anexou diversas regiões do mundo na forma de colônias ou

semicolônias. Em 1820, a China correspondia a 33% do PIB do planeta, tendo sua participação reduzida à apenas 5% em 1950, quando voltou a subir, atingindo 17,4% em 2020.

Nesse sentido, Jabbour (2021, p. 289) destaca que a experiência chinesa é um produto humano original e construído historicamente, sede do surgimento de uma “nova economia”, fazendo referência à Economia do Projeto de Rangel (1959). Para o autor, existem paralelismos históricos entre o atual desenvolvimento chinês e aquele verificado no século XX na URSS, baseado na Revolução Russa, que tornou possível o planejamento econômico, o desenvolvimento de uma economia monetária e o *keynesianismo*. Trata-se, segue Jabbour (2021, p. 292), “de uma nova economia que o processo histórico está desenhando em meio a, e a partir, de novos paradigmas produtivos e tecnológicos e das novas e superiores formas de planificação que estão sendo gestadas e executadas em larga escala na China”.

Esse sistema gerido pelo PCCh admite a coexistência de empresas privadas, nacionais ou estrangeiras, e estatais. Inclusive, observa-se entre o final do século XX e o início do século XXI uma rápida ampliação da participação de capitais privados na economia chinesa. Em 1985, 95% da riqueza produzida pela indústria no país era proveniente de iniciativas estatais ou coletivas. Em 2001, esse número já tinha se reduzido a 37%, ao passo que o setor privado nacional e estrangeiro, nesse mesmo período, cresceu de 5% para 63% (BASTOS, 2008, p. 125). Ressalta-se, no entanto, que esse cenário não é resultado de um predomínio de relações capitalistas de produção na China, tendo em vista que a operação do capital privado no país é fortemente regulada pelo Estado. Mamigonian (2018, p. 2020), nesse sentido, cita o exemplo da Sony que, no início das reformas promovidas por Deng Xiaoping, propôs o investimento em plantas industriais fora das Zonas Econômicas Exclusivas (ZEE) de modo a aproveitar a mão-de-obra barata disponível, o que não foi atendido pelo PCCh.

Uma das faces desse modelo econômico foi a geração de um denso fluxo de exportações e importações, mudando o foco da luta entre potências da pauta militar, como ocorria entre EUA e URSS, para a concorrência comercial, existente atualmente entre EUA e China (MAMIGONIAN, 2018, p. 202). Em 2013, a China já era a principal parceira comercial de 120 países. Observa-se (Tabela 4) que o país, em 2019, manteve superávits de 304,2 bilhões de dólares com a América do Norte, dentre os quais US\$ 295 bilhões com os Estados Unidos, US\$ 141,9 bilhões com a Europa e Ásia Central e US\$ 180,5 bilhões com o Leste Asiático e Pacífico, enquanto manteve *déficits* com a África Subsaariana, com a América Latina e Caribe e com o Oriente Médio e Norte da África.

Tabela 4: Balança comercial da China com o restante do mundo, em 2019 (em bilhões de \$)

Regiões	Balança	Exportação	Importação
África Sub-Saariana	(5,0)	81,5	86,5
América do Norte	304,2	455,4	151,3
Estados Unidos	295,3	418,6	123,2
América Latina e Caribe	(12,8)	151,1	163,9
Europa e Ásia Central	141,9	541,5	399,7
Alemanha	(25,3)	79,7	105,04
Reino Unido	38,5	62,3	23,8
França	0,5	33,1	32,6
Leste Asiático e Pacífico	180,5	959,7	779,1
Japão	(28,3)	143,2	171,5
O.M. e Norte da África	(26,2)	136,7	162,9
Sul Asiático	93,7	115,0	21,3
Mundo	429,6	2.498,6	2.069,0

Fonte: Banco Mundial (2021)

Conforme apontamos, o comércio eletrônico global é dominado, em termos de faturamento, por empresas asiáticas, em especial chinesas, e americanas, e que esse quadro é coerente com a organização da economia-mundo nos séculos XX e XXI, em que a liderança dos Estados Unidos da América esteve ameaçada, em primeiro momento pelo Japão e em segundo, com maior intensidade, pela China. A seguir, focaremos em nosso recorte setorial, o comércio eletrônico, e analisaremos as estratégias empresariais e espaciais das principais companhias do *e-commerce* global, a americana Amazon e as chinesas Alibaba e JD, buscando relacioná-las com o quadro econômico apresentado.

### 3.1 Amazon Inc.: da garagem à internacionalização

A Amazon foi fundada em 1994 na cidade de Seattle, nos Estados Unidos, pelo engenheiro Jeff Bezos. Jeffrey Preston Bezos nasceu em 1964 na cidade de Albuquerque, estado do Novo México, filho de Jacklyn Gise Jorgensen e Ted Jorgensen. Após a separação dos pais, Jacklyn casou-se com Miguel Bezos, imigrante cubano que chegou aos Estados Unidos com 15 anos em 1962, e que criou efetivamente Jeffrey. O avô materno do futuro fundador da Amazon era diretor regional da Comissão de Energia Atômica dos Estados Unidos e proprietário de

terras no Texas. Durante a juventude, Bezos graduou-se na Universidade de Princeton em ciência da computação e em engenharia elétrica. Após formado, seu primeiro trabalho foi na startup Fitel, especializada em telecomunicações voltadas ao comércio internacional. Em 1988, migrou efetivamente para o mercado financeiro, trabalhando inicialmente na Bankers Trust Company e, depois, na D.E. Shaw and Company, firma focada na aplicação de ciência da computação no mercado de ações (ROBINSON, 2010).

Durante seu trabalho na D.E. Shaw and Company, Jeff Bezos era encarregado de estudar a internet, ainda novidade no período. Pode, assim, atestar o grande crescimento da rede mundial de computadores e a possibilidade de mercado a ser explorada. Logo, Bezos abandona Wall Street e se muda com sua esposa MacKenzie Scott para Seattle, onde funda a Amazon na garagem de sua casa alugada, no ano de 1994. Robinson (2010) aponta que a escolha dessa cidade foi motivada pelo fato dela ser um importante polo da indústria da internet na época e contar com profissionais da área bem qualificados, e também pela proximidade com o Ingram Book Group, importante atacado de livros, situado no estado vizinho do Oregon, que serviu como inventário nos primeiros anos de operação da empresa.

Nos seus primeiros anos de funcionamento, a Amazon.com vendia exclusivamente livros pela internet. A empresa contou com um capital inicial de US\$ 59 mil no primeiro ano de operação proveniente das reservas financeiras de Jeff Bezos, e de US\$ 300 mil investidos pelos seus pais. Além de Bezos e de MacKenzie, a companhia tinha mais dois funcionários (Shel Kaphan e Paul Barton-Davis) e os pedidos eram embalados e enviados por eles através da United Parcel Service (UPS), empresa privada de logística (ROBINSON, 2010).

Em poucos meses após a fundação, a Amazon.com já vendia livros para todo os Estados Unidos. Estima-se que, em setembro de 1995, a empresa comercializava US\$ 20 mil em livros toda a semana. Jeff Bezos, citado em Robinson (2010, p. 42), demonstra conhecimentos acerca da força potencial do comércio eletrônico quando explica que “um bem-sucedido e rentável livro *midlist* poderia vender 15.000 cópias. No velho mundo, encontrar as 15.000 pessoas corretas para comprar este livro é ridiculamente caro. Isto é uma coisa com que a Amazon.com e a Internet têm realmente auxiliado”. O autor segue, explicando que a empresa conectou consumidores a títulos que talvez nunca considerassem comprar e que, por isso, eram dispendiosos para as editoras manterem em suas prateleiras. Com a comercialização via internet, menor era o valor investido para a venda dos produtos e, com isso, mais acessível era a venda para as editoras e a compra pelos consumidores.

O *website* da Amazon contava com recursos que facilitavam a relação entre consumidor e vendedor, e que nos auxiliam a compreender o crescimento da modalidade virtual de varejo. Dentre eles, estão a verificação de pedidos por e-mail, a adição de comentários avaliativos de usuários sobre os produtos, a experiência de compra por um clique e a sugestão de produtos com base nas compras anteriores, através do uso de algoritmos. Outra inovação importante foi aquilo que era chamado internamente de *Artificial Artificial Intelligence* (AAI). Trata-se do uso de mão-de-obra humana na operação do website, como na classificação de itens para venda a partir de pequenas imagens similares. Esse conceito deu origem ao programa Amazon Mechanical Turk, que permite a contratação de trabalhadores remotos para realização de tarefas relacionadas à informática e à programação. Mais tarde, foi criada a ferramenta Search Inside the Book, que permitia aos consumidores em potencial ler uma quantidade limitada de páginas de um livro antes da compra.

Durante alguns anos, a Amazon.com não conseguiu gerar lucro, a exemplo de outras empresas do ramo. Em 1995, por exemplo, o montante em vendas foi de US\$ 511 mil, enquanto que os gastos, sozinhos, foram de US\$ 303 mil., o que levou a empresa, no mesmo ano, a concretizar um aporte de US\$ 981 mil em investimentos via capital de risco. Esse quadro é justificado pelos elevados custos para manter as operações e os altos investimentos em inovação, além da concorrência imposta pela entrada de livrarias tradicionais, como a Barnes & Noble e a Border, no ramo de vendas pela internet. Como solução, em maio de 1997, a Amazon tornou-se uma firma de capital aberto, recebendo investimentos na ordem dos US\$ 50 milhões. Mais tarde, vendeu 13% de suas ações para a empresa Kleiner Perkins, da Califórnia, por um montante de US\$ 8 milhões. Colaborou com o relativo sucesso de abertura de capital da Amazon a publicidade feita entorno da empresa pelo *Wall Street Journal*, um dos principais jornais do mercado financeiro americano, em 1996. Além disso, houveram nesse período importantes acordos com a livraria Border, que passou a ter seu comércio eletrônico administrado pela Amazon a partir de 2001. No mesmo ano, a companhia registrou o primeiro semestre lucrativo, e em 2003 o primeiro ano lucrativo (ROBINSON, 2010).

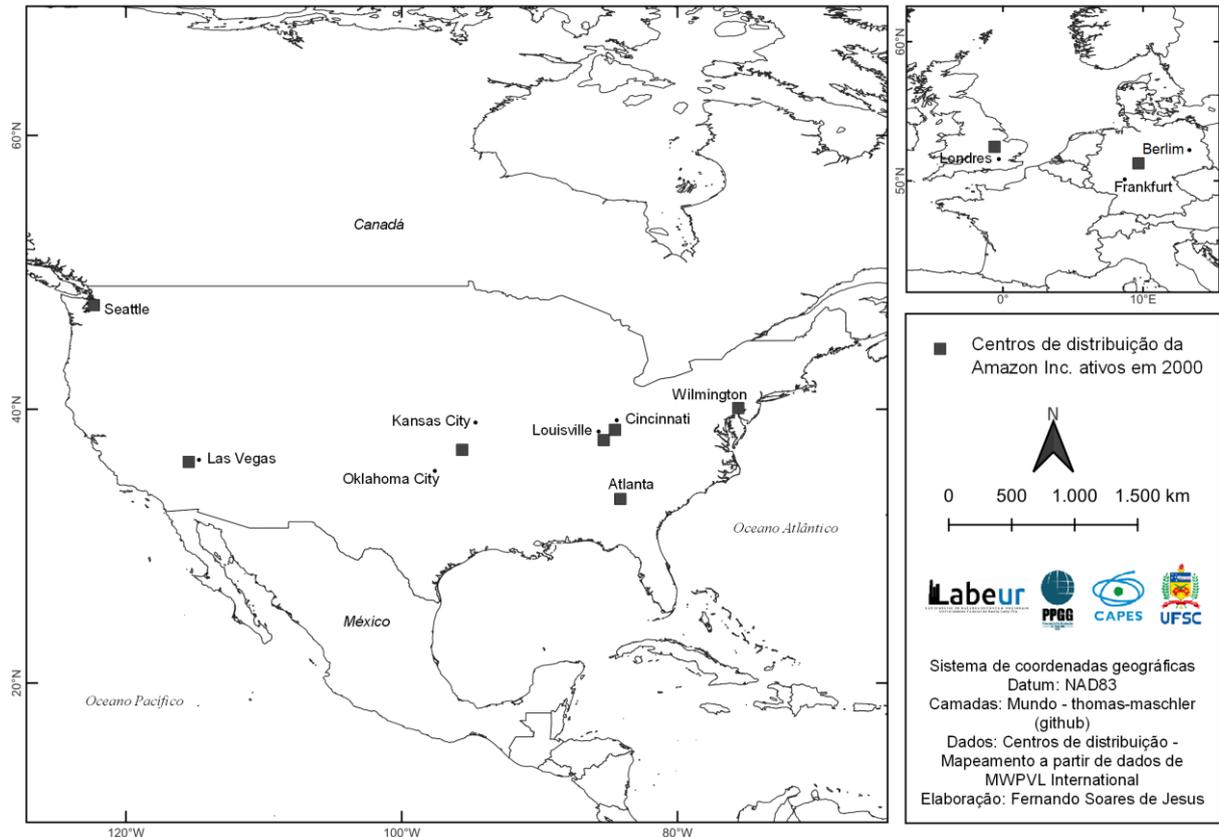
De modo a dar continuidade a sua expansão e corrigir rapidamente possíveis debilidades, nos últimos anos da década de 1990 a Amazon passou a adquirir pequenas empresas, em geral relacionadas com serviços de tecnologia. Foi o caso da PlanetAll e da Junglee, em 1998, e da Accept.com, da Exchance.com e da Alexa, em 2000. O caso da Alexa, empresa especializada na análise de tráfego na internet, é destacado por Robinson (2000) por

conta das denúncias feitas na época à Federal Trade Commission (FTD) envolvendo a apropriação de dados de usuários na rede sem autorização explícita.

Ainda nos últimos anos da década de 1990, a Amazon já havia ampliado o escopo de produtos vendidos pelo seu website. Em 1998, por exemplo, já eram comercializados CDs e DVDs. Em 1999, brinquedos, eletrônicos, aparelhos de videogames, *softwares* para computador e itens para o lar, além da venda de itens de vestuário através de parceria com marcas estabelecidas (Gap, Nordstrom e Lands' End). Também é o período de investimentos em outros setores, com a criação de Blue Origin em 2000, companhia administrada por Jeff Bezos e que objetiva o turismo espacial.

Também é marcante desse período o início da constituição da rede de centros de distribuição da companhia. Em 1997, são inaugurados os dois primeiros estabelecimentos do tipo: um em Seattle (Washington) com 8.639 m<sup>2</sup>, e outro nas proximidades de Wilmington (Delaware) com 18.766 m<sup>2</sup>. Em 2000, o número de centros de distribuição da Amazon já havia passado para nove (9), incluindo estabelecimentos em Fernley (Nevada), Coffeyville (Kansas), McDonough (Georgia), Campbellsville (Kentucky) e Lexington (Kentucky), além de um centro de distribuição em Bad Hersfeld, na Alemanha, e em Marston Gate, no Reino Unido (Figura 15).

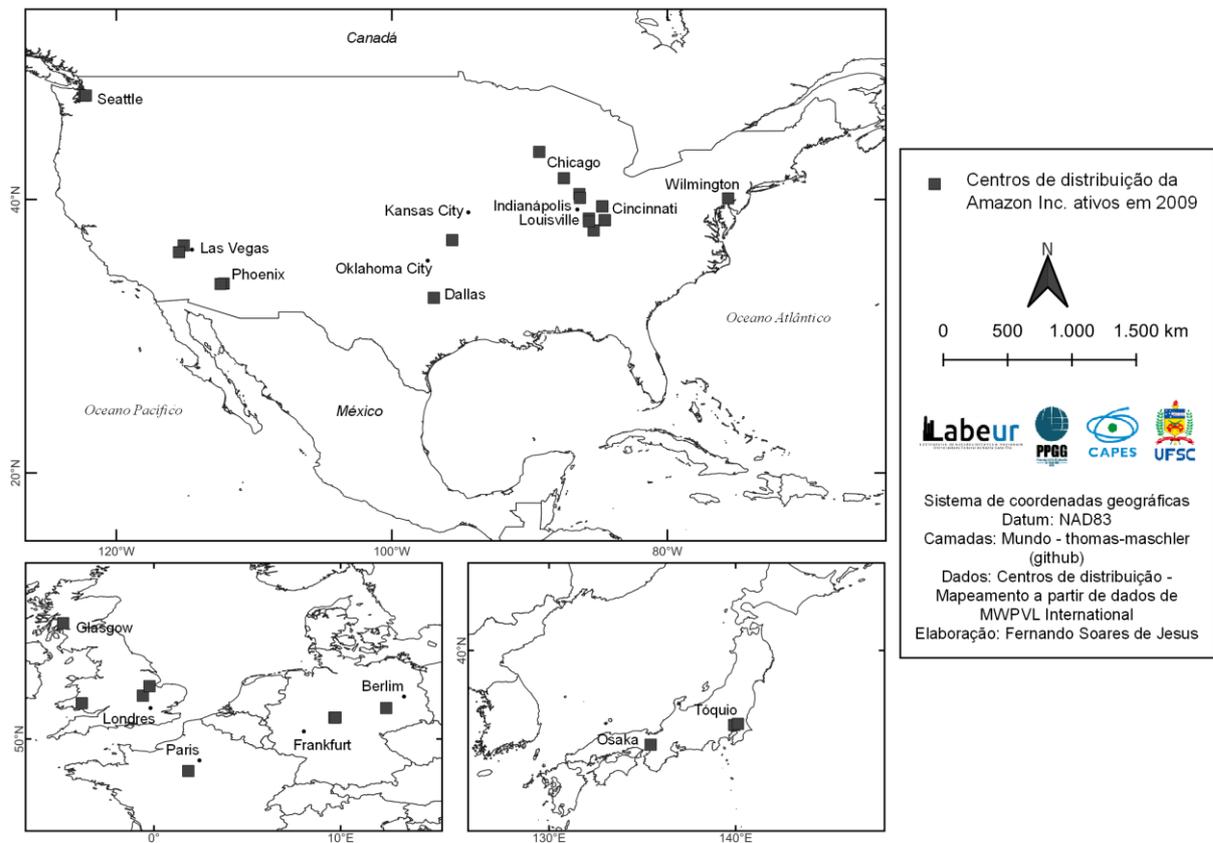
Figura 15: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2000



Elaboração do autor com base em MWPVL Internacional (2021)

Chama atenção o fato de que a Amazon não expandiu sua rede de centros de distribuição até 2004, quando inaugurou uma unidade de 27.870 m<sup>2</sup> nas proximidades de Glasgow, na Escócia. Em 2005 surgiram unidades nos estados de Kentucky e no Texas. Até 2009, já existiam mais dezessete (17) estabelecimentos do tipo, sendo dez (10) nos Estados Unidos (Arizona, Nevada, Wisconsin, Indiana e Kentucky) e sete (7) no exterior (dois no Reino Unido, dois na Alemanha, um na França e dois no Japão) (Figura 16).

Figura 16: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2009



Elaboração do autor com base em MWPVL Internacional (2021)

A difusão dos centros de distribuição da Amazon até o fim da primeira década do século XXI ratifica a especialização do Vale dos rios Ohio e Mississipi em serviços logísticos, apontada em Venceslau (2017). Nessa região estão localizados os principais *hubs* de empresas de logística como a FedEx, situado em Memphis (Tennessee), a UPS, com centro de operações em Louisville (Kentucky) e a DHL, cujo principal centro logístico localiza-se em Cincinnati (Ohio). Até 2009, 9 dos 32 centros de distribuição da Amazon localizavam-se nesse grupo de estados, mais precisamente no Kentucky (7) e em Indiana (2). Para o Venceslau (2017), a concentração dessas atividades deve-se à posição geográfica da região, servida por redes de transporte de modais diversos (fluvial, ferroviário, aéreo e rodoviário) e próxima aos centros consumidores situados ao sul (Atlanta e Miami) e nos Grandes Lagos (Chicago, Detroit) e a meio caminho das costas leste (Nova Iorque, Baltimore, Boston) e oeste (Los Angeles, San Francisco); aos incentivos fiscais oferecidos pelo Estado; e à disponibilidade de mão-de-obra barata e não-sindicalizada, dado o fato de os empregos no setor de logística serem mal remunerados e exigirem grandes jornadas diárias.

Outro aspecto relevante desse período foi o fato de a companhia passar a comercializar produtos próprios. Robinson (2010) destaca o caso do Kindle, lançado em 2007, um leitor digital de livros (e-Book) com tela de tecnologia *e-ink* que, em sua primeira versão, pesava apenas 230 gramas e podia armazenar 200 livros em sua memória interna. Os primeiros aparelhos do tipo foram criados no início dos anos 1990 pela empresa americana Nuvomedia e utilizavam telas LCD. Vinte anos depois, já havia versões desenvolvidas por outras empresas, como o Sony Reader desenvolvido pela japonesa Sony. O sucesso desse tipo de produto é ilustrado pelo fato de que, no ano de lançamento do Kindle, 6% dos livros comercializados pela Amazon eram digitais, chegando a 10% no ano seguinte.

A década de 2010 é marcada pela expansão do número de centros de distribuição da companhia em outros países. Em 2011, é inaugurada uma unidade de 85.971 m<sup>2</sup> nas proximidades da cidade de Milão, na Itália, e outra de 46.609 m<sup>2</sup> em Toronto, no Canadá. Em 2012, esse serviço chega à Espanha, com um estabelecimento de 76.895 m<sup>2</sup> em Madri. Em 2013, a companhia inaugura centros de distribuição na Tchécua e na Índia, nas regiões metropolitanas de Praga e de Mumbai, respectivamente. Em 2014, é a vez da Polônia, com a abertura de dois centros de distribuição em Poznan e em Breslávia, e do Brasil, com a inauguração de uma unidade com 11.835 m<sup>2</sup> em Barueri, estado de São Paulo. No mesmo ano, eram abertas outras quatro unidades na Índia, atendendo as cidades de Nova Déli, Chennai e Bangalore. Nos Estados Unidos o número de centros de distribuição passava de cinquenta (50), na Europa eram cerca de trinta (30) e no Japão, dez (10) (Figura 18).

Nessa década, em contraste à expansão dos negócios pelo mundo, chama atenção a redução da participação da Amazon na China. A empresa entrou no país após a compra do site Joyo.com em 2004. Entre 2011 e 2012, chegou a 15% de participação do mercado doméstico chinês, segundo Choi Chun em entrevista à CNBC (18/04/2019)<sup>7</sup>. No terceiro trimestre de 2014, a participação já era de apenas 1,8%, e no quarto trimestre de 2019, de 0,2%, ano em que a companhia encerrou seu *site* para vendas domésticas no país (Figura 29, item 3.2). No comércio eletrônico transfronteiriço, o cenário é similar. No terceiro trimestre de 2017, a companhia americana somava apenas 8,4% de participação no mercado, frente à 24,9% da TMall Global (Alibaba Group), 16,9% da JD Global e 16,7% da NetEase Kaola (Alibaba Group) (Figura 28, item 3.2).

---

<sup>7</sup> “Amazon is shutting down its China marketplace business. Here’s why it has struggled”. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2019/04/18/amazon-china-marketplace-closing-down-heres-why.html>. Acesso em: 02 nov. 2021.

Ker Zheng, especialista em marketing da consultoria de comércio eletrônico Azoya, em entrevista concedida à Deutsche Welle (23/04/2019)<sup>8</sup>, aponta dois aspectos que colaboraram com o fracasso da Amazon no país. O primeiro deles diz respeito a utilização do padrão visual do *site* da companhia em sua versão americana na China, como é feito em todos os países que tem versões locais do site. Como afirma Venceslau (2020, p. 141), “a produção de novas imagens é um componente da psicosfera” e, por isso, a não adaptação dos componentes visuais dos portais de compra pode prejudicar a criação de vínculos entre consumidor e vendedor. Contribui com essa noção Clark (2019, p. 23), quando aponta que o ato de comprar no Taobao, site pertencente ao Alibaba Group e principal e-commerce da China atualmente, remete à vibração dos mercados de rua chineses e a possibilita a emulação da interação entre consumidor e vendedor presente no comércio tradicional, através de aplicativos de bate-papo.

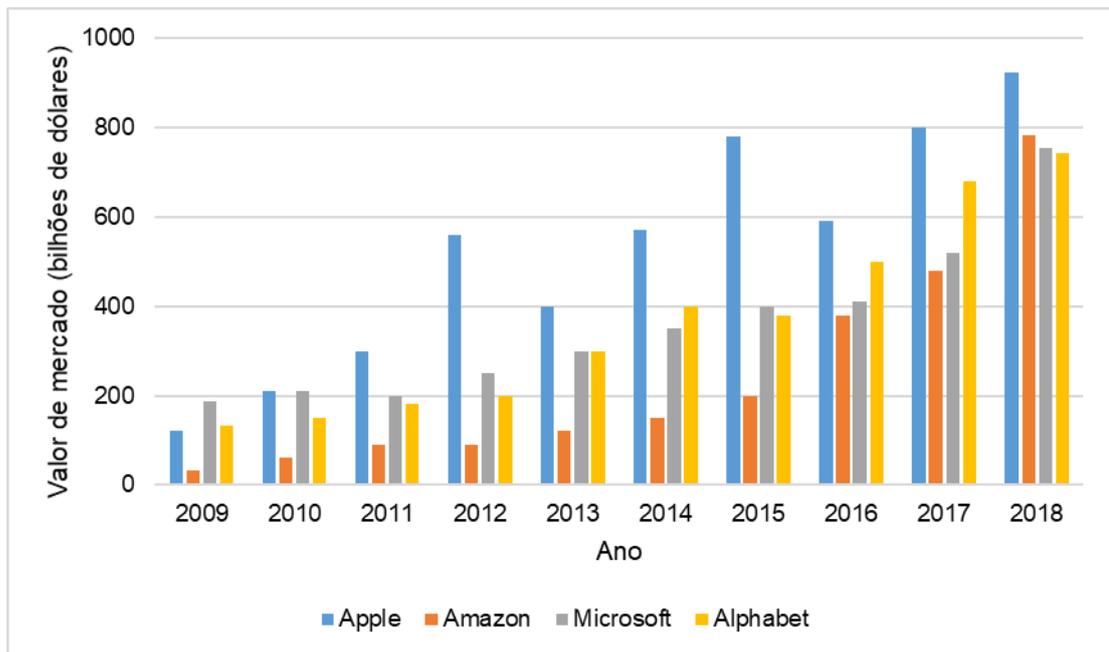
Outro fator diz respeito ao modelo de distribuição adotado pela companhia. Enquanto a Alibaba focou em dar aporte aos pequenos fornecedores a atender um elevado número de pedidos, a Amazon desenvolveu uma infraestrutura própria de entrega doméstica, gastando 15 bilhões de dólares em centrais de atendimento do país. Soma-se a isso a não-implementação, pela empresa americana, de um sistema de pagamento próprio na China, enquanto os *sites* da Alibaba Group já contavam com o Alipay, conforme será discutido a seguir.

Apesar do fracasso na China, a partir de 2015 a expansão da rede de centros de distribuição foi acompanhada por um aumento na velocidade do crescimento do tamanho de mercado da empresa (Figura 17). Em 2009, a Amazon Inc. tinha um tamanho de mercado de 33,5 bilhões de dólares. Era um índice menor que concorrentes como Apple (US\$ 121,1 bi.), Alphabet (US\$ 131,8 bi.) e Microsoft (US\$ 185,9 bi.). Houve um crescimento equilibrado até 2015, quando o tamanho de mercado da empresa chegou a US\$ 200 bilhões. Entre 2015 e 2019, esse número mais que triplicou, chegando a US\$ 782,6 bi, superando Microsoft (US\$ 753 bi.) e Alphabet (US\$ 741,8 bi.).

---

<sup>8</sup> “Por que a Amazon fracassou na China?” Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/por-que-a-amazon-fracassou-na-china/a-48447082>. Acesso em: 03 nov. 2021.

Figura 17: Valor de mercado de algumas empresas selecionadas (em bi. de dólares)



Fonte: Richter/Statista (2018)

A partir de 2015, a Amazon inaugurou centros de distribuição em outros 9 países. Em 2015, iniciou as operações no México. Em 2017, chegou à Austrália, à Eslováquia, à Arábia Saudita e ao Kuwait. Em 2018, aos Emirados Árabes Unidos. Em 2019, abriu o segundo e o terceiro centros de distribuição no Brasil, ambos em Cajamar, no estado de São Paulo. Neste ano, a empresa contava com 175 unidades nos Estados Unidos, 91 na Europa, sendo 32 no Reino Unido, 26 na Alemanha e 10 na França, 62 na Índia e 18 no Japão (Figura 19). Em 2020, a companhia inaugurou seu primeiro centro de distribuição no Sudeste Asiático, mais precisamente em Singapura, e expandiu o número de unidades no Brasil, de três para sete, passando a operar também em Cabo de Santo Agostinho (PE), em Betim (MG), em Brasília (DF) e em Nova Santa Rita (RS). Em 2021, a empresa chegou ao Egito e à Suécia e inaugurou um centro de distribuição em Itaitinga (CE) (Mapa 1).

Figura 18: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2014

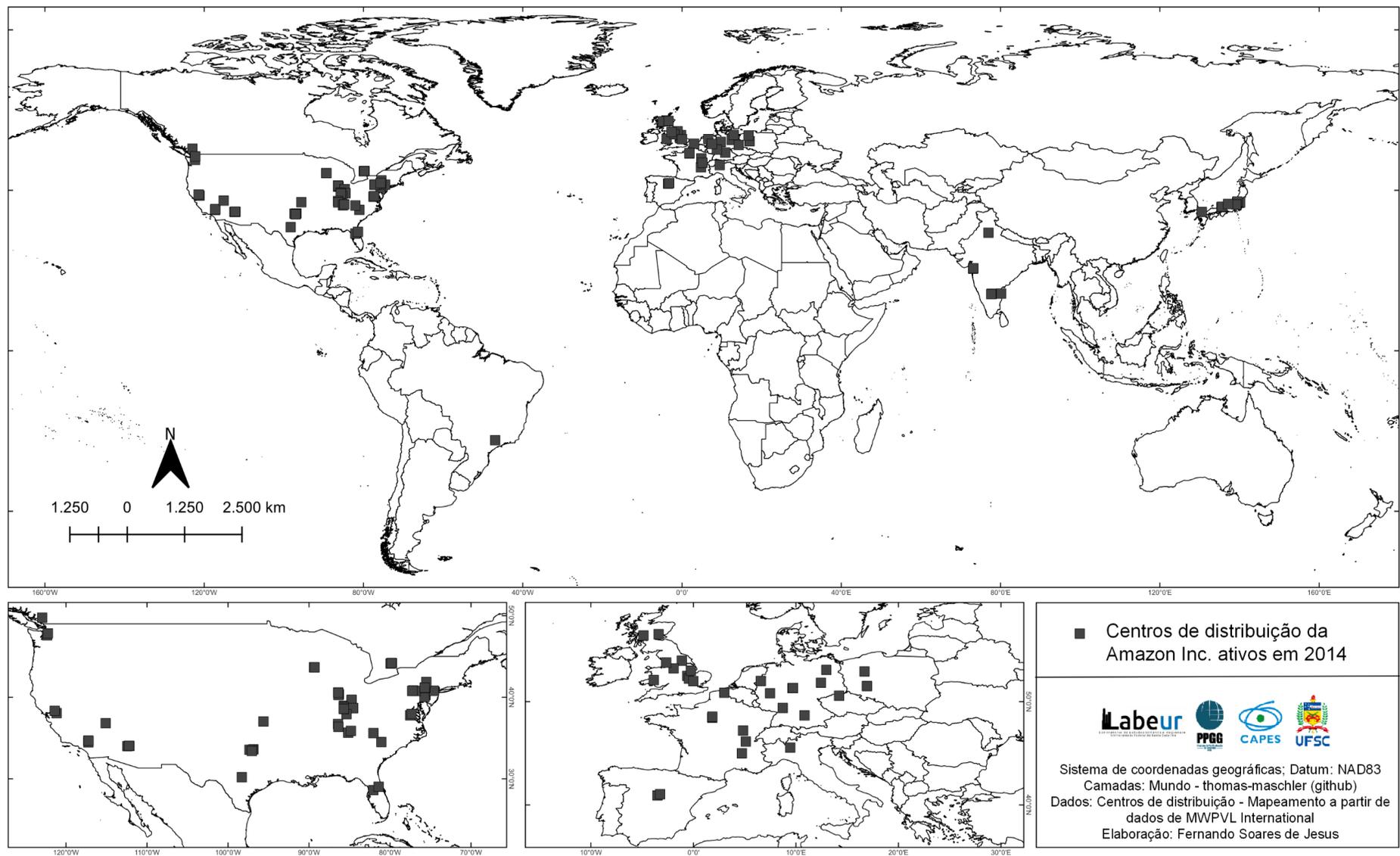
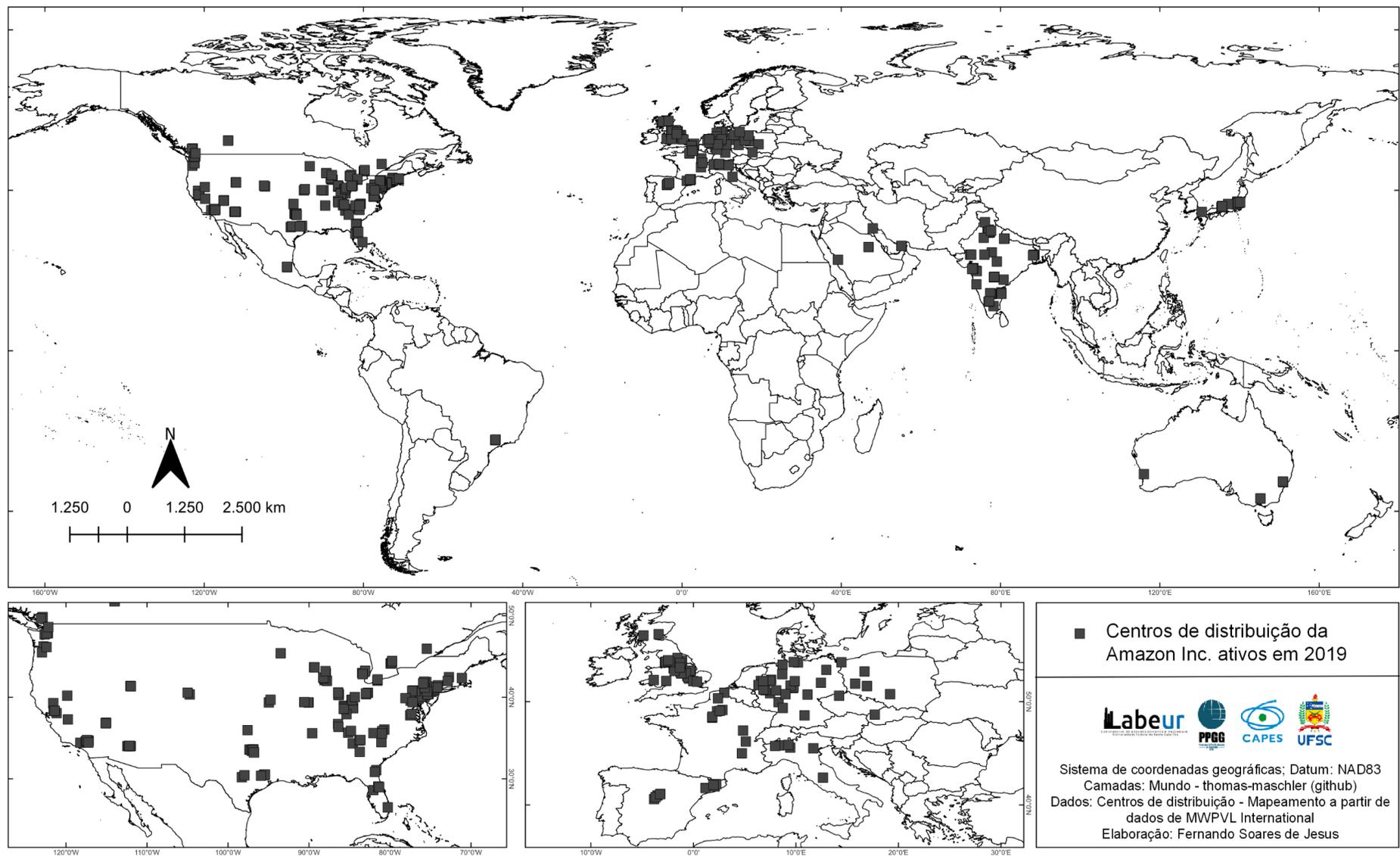
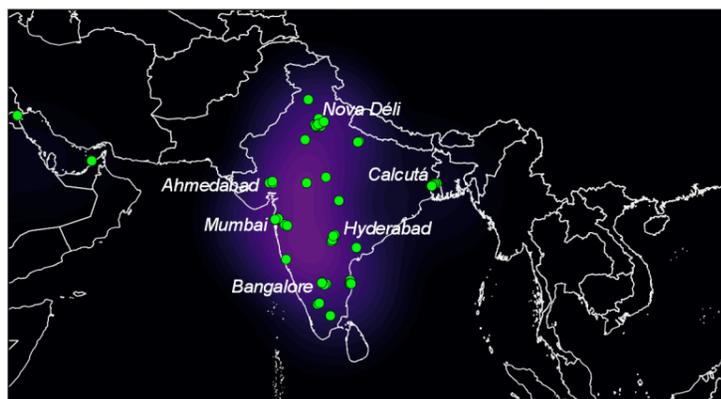
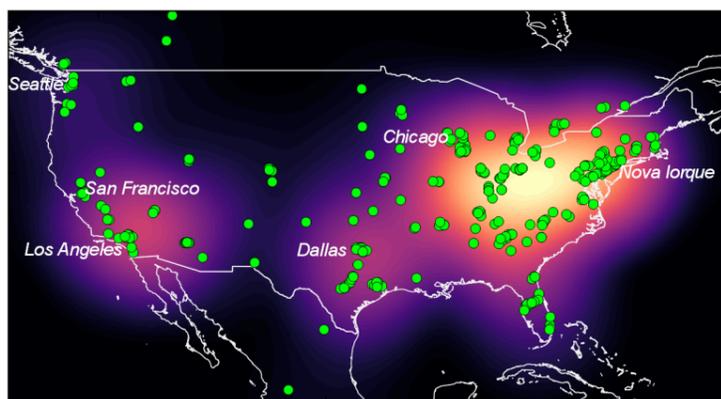
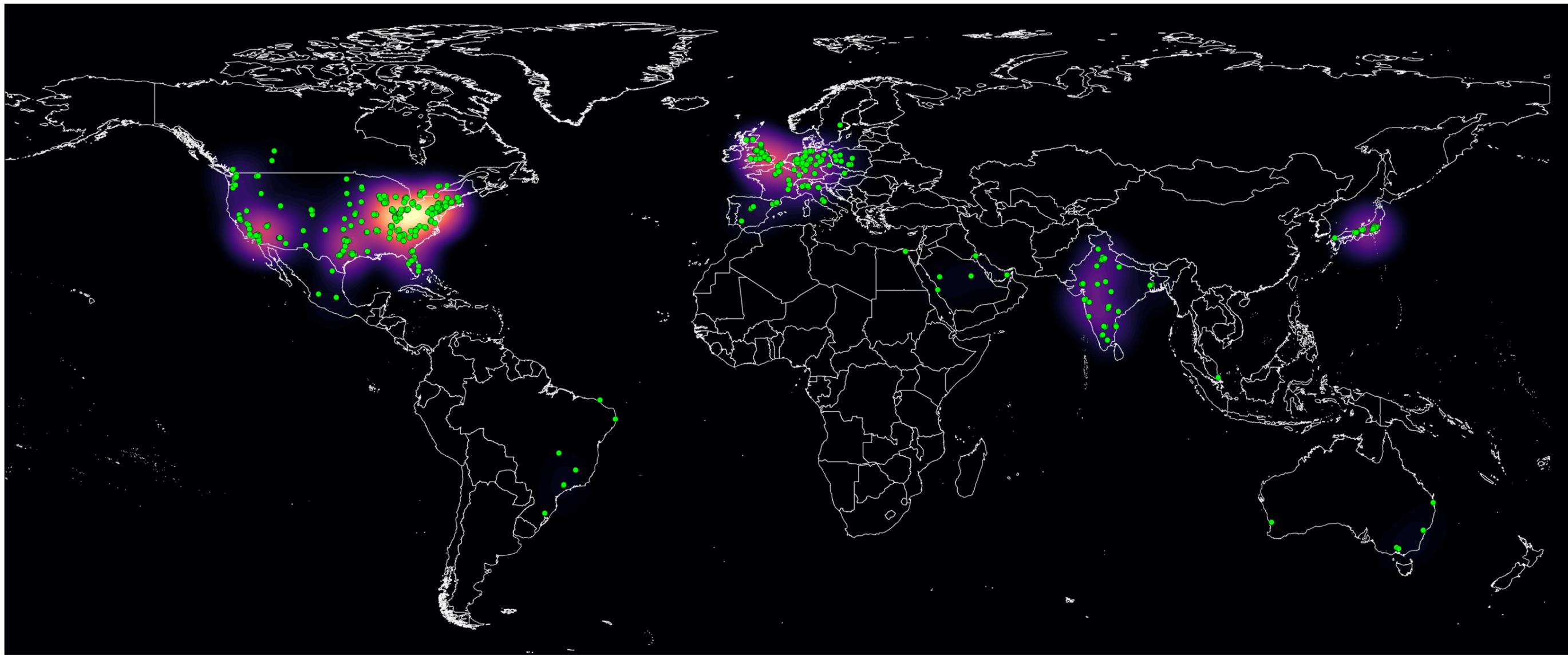


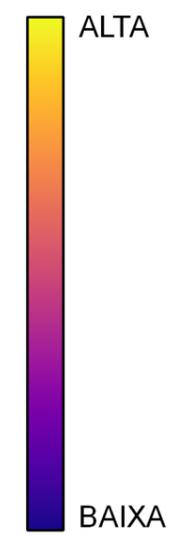
Figura 19: Dispersão dos centros de distribuição da Amazon Inc. em 2019



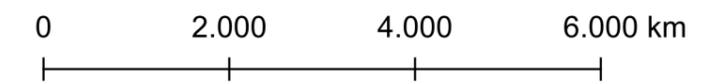
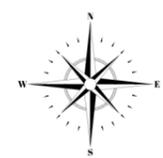


## LOCALIZAÇÃO DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DA AMAZON INC. EM 2021

*Densidade dos centros de distribuição*



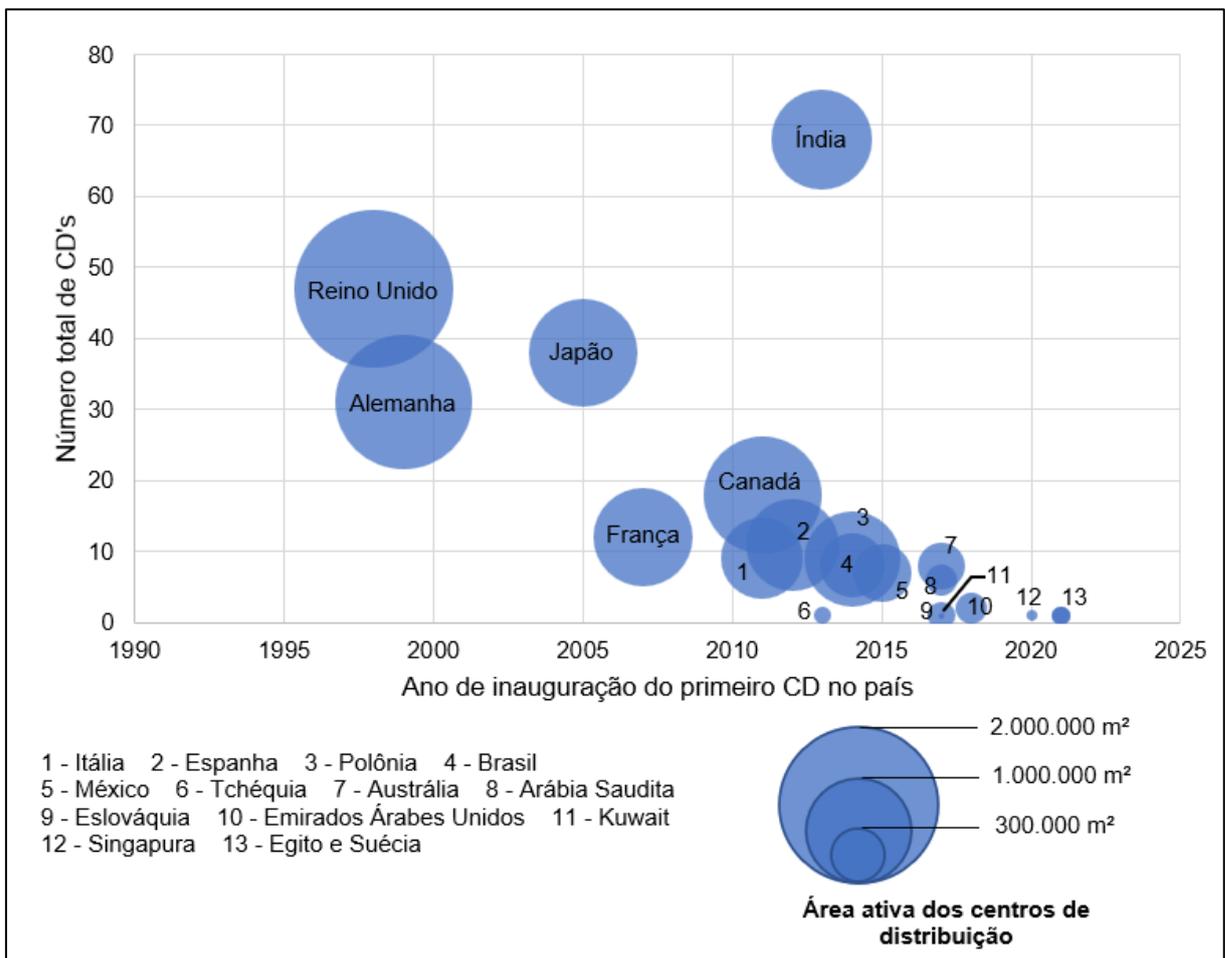
- Centros de distribuição da Amazon Inc. ativos em 2021



Sistema de coordenadas geográficas  
 Datum: NAD83  
 Camadas: Mundo - thomas-maschler (github)  
 Dados: Centros de distribuição - Mapeamento a partir de dados de MWPVL International  
 Elaboração: Fernando Soares de Jesus

Em 2021, a Amazon opera centros de distribuição em 20 países (Figura 20). O maior número é encontrado no país de origem da empresa, os Estados Unidos, com 342 unidades do tipo e uma área ativa de 21,7 milhões de m<sup>2</sup>. Na Europa, são 122 centros de distribuição, e uma área total de 6,2 milhões de m<sup>2</sup>, sendo 47 deles no Reino Unido, 31 na Alemanha, 12 na França e 11 na Espanha. No Japão, somam-se 38 centros de distribuição e uma área total de 929.097 m<sup>2</sup>. Na Índia, são 68 unidades, em uma área total de 807.293 m<sup>2</sup>.

Figura 20: Difusão dos centros de distribuição da Amazon Inc. pelo mundo (exceto Estados Unidos), por tamanho e número de unidades



Elaboração do autor com base em Consultoria MWPVL (2021).

A análise conjunta do Mapa 1 e da Figura 19 é reveladora da atual dispersão dos fixos espaciais que balizam a atividade comercial da Amazon no planeta. Destacam-se três lócus principais, que até 2014 tinham exclusividade na instalação desses fixos espaciais: os Estados Unidos, principal deles, em que ressaltam-se três principais concentrações: a primeira inclui

uma faixa que vai dos estados banhados pelo rio Mississippi até os estados situados na costa atlântica, envolvendo inclusive cidades do sudeste canadense (Toronto, Hamilton, Ottawa), com especiais aglomerações entre Chicago (Illinois) e Milwaukee (Wisconsin), em Atlanta (Georgia), entre Tampa e Orlando (Flórida) e entre Washington DC e Nova Iorque (Nova Iorque), a segunda particularmente no estado do Texas, no entorno das cidades de San Antonio, Dallas e Houston, e a terceira, na costa oeste, com especial concentração nas principais cidades da Califórnia (Sacramento, San Francisco, Los Angeles, San Diego); a Europa, com grande concentração dos centros logísticos no eixo que liga Roma (Itália) à Edimburgo (Escócia), passando por Paris (França) e pelo Vale do Ruhr (Alemanha), que inclui cidades como Dusseldorf, Colônia e Bonn, e em área periférica que incorpora a Polônia, a Tchécua e a Espanha; e o Japão, em que há um cenário de superconcentração nas metrópoles de Tóquio, com 22 CDs, e de Osaka, com 9 CDs.

A partir de 2014, há a inserção em países periféricos, da Ásia e da América Latina. O caso mais emblemático é o da Índia, em que a inserção mais recente se dá concomitantemente à instalação de muitos pequenos centros de distribuição no entorno das principais cidades do país de maneira melhor distribuída, de norte a sul. É o caso de Nova Déli (16), Bombaim (13), Chennai (6) e Calcutá (6). Brasil, México e Oriente Médio aparecem como polos secundários, com uma inserção ainda dispersa e limitada a poucos centros de distribuição no entorno dos principais centros urbanos: Guadalajara (1), Cidade do México (6), Monterrey (1), Brasília (1), São Paulo (3), Belo Horizonte (1), Porto Alegre (1), Recife (2), Fortaleza (1), Riad (3), Jidá (2), Cairo (1), Dubai (2) etc. Também pode-se incluir nesse grupo a Austrália, em que a inserção, que ocorreu pós-2015, ainda se concentra nas quatro principais cidades do país (Sydney - 3, Melbourne - 3, Perth - 1 e Brisbane - 1). Vazios notáveis se dão na maior parte da América Latina, exceto alguns pontos no México e no Brasil, na África, com a exceção da metrópole do Cairo, na maior parte da Ásia, inclusive China, e em parte do Leste Europeu.

Outro aspecto do processo de internacionalização da empresa é o fato dela manter *marketplaces* locais em diferentes países. Isso ocorre no Canadá, no México, no Brasil, na Espanha, na França, no Reino Unido, nos Países Baixos, na Alemanha, na Itália, na Turquia, na Índia, no Japão, nos Emirados Árabes Unidos, na Arábia Saudita, em Singapura, na Austrália e, até 2019, na China (Figura 21). Todos os sites seguem o mesmo padrão de *layout* e de cores da versão americana, apenas com alteração do idioma, não havendo personalização quanto às características do mercado local. A Figura 22 e a Figura 23 demonstram a proximidade visual entre as versões do site da empresa nos Estados Unidos e na Arábia Saudita.

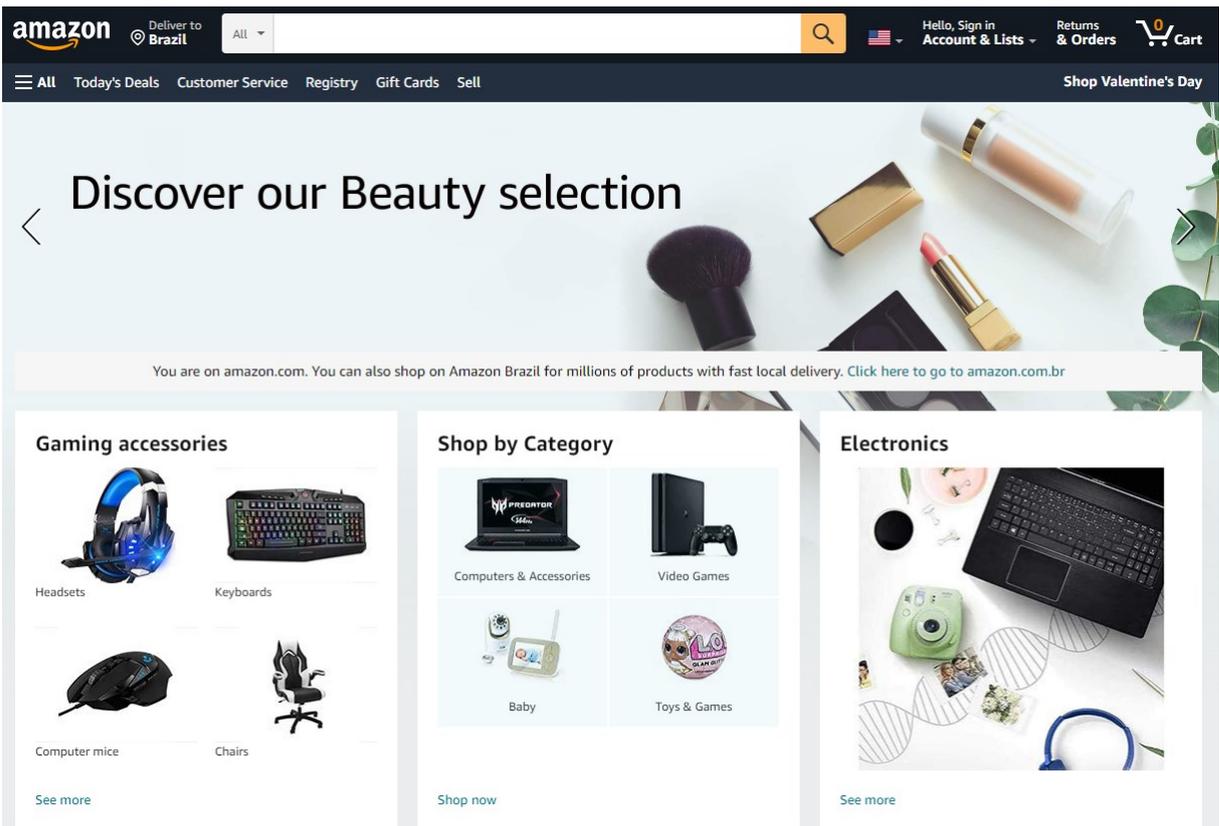
Figura 21: Domínios da Amazon ao redor do mundo

**See how customers shop Amazon stores around the world:**

<b>Europe</b>	<b>Asia-Pacific</b>	<b>Middle East</b>	<b>Americas</b>
 <a href="#">Amazon.co.uk</a> ↗	 <a href="#">Amazon.co.jp</a> ↗	 <a href="#">Amazon.ae</a> ↗	 <a href="#">Amazon.com</a> ↗
 <a href="#">Amazon.de</a> ↗	 <a href="#">Amazon.in</a> ↗	 <a href="#">Amazon.com.tr</a> ↗	 <a href="#">Amazon.ca</a> ↗
 <a href="#">Amazon.fr</a> ↗	 <a href="#">Amazon.com.au</a> ↗	 <a href="#">Amazon.sa</a> ↗	 <a href="#">Amazon.com.mx</a> ↗
 <a href="#">Amazon.it</a> ↗	 <a href="#">Amazon.sg</a> ↗		 <a href="#">Amazon.com.br</a> ↗
 <a href="#">Amazon.es</a> ↗			
 <a href="#">Amazon.nl</a> ↗			

Fonte: Sell... (2021)

Figura 22: Página inicial do site da Amazon em sua versão americana, em 12/01/2022



amazon Deliver to Brazil All

Hello, Sign in Account & Lists Returns & Orders Cart

All Today's Deals Customer Service Registry Gift Cards Sell Shop Valentine's Day

## Discover our Beauty selection

You are on amazon.com. You can also shop on Amazon Brazil for millions of products with fast local delivery. [Click here to go to amazon.com.br](#)

### Gaming accessories

Headsets Keyboards Computer mice Chairs

See more

### Shop by Category

Computers & Accessories Video Games Baby Toys & Games

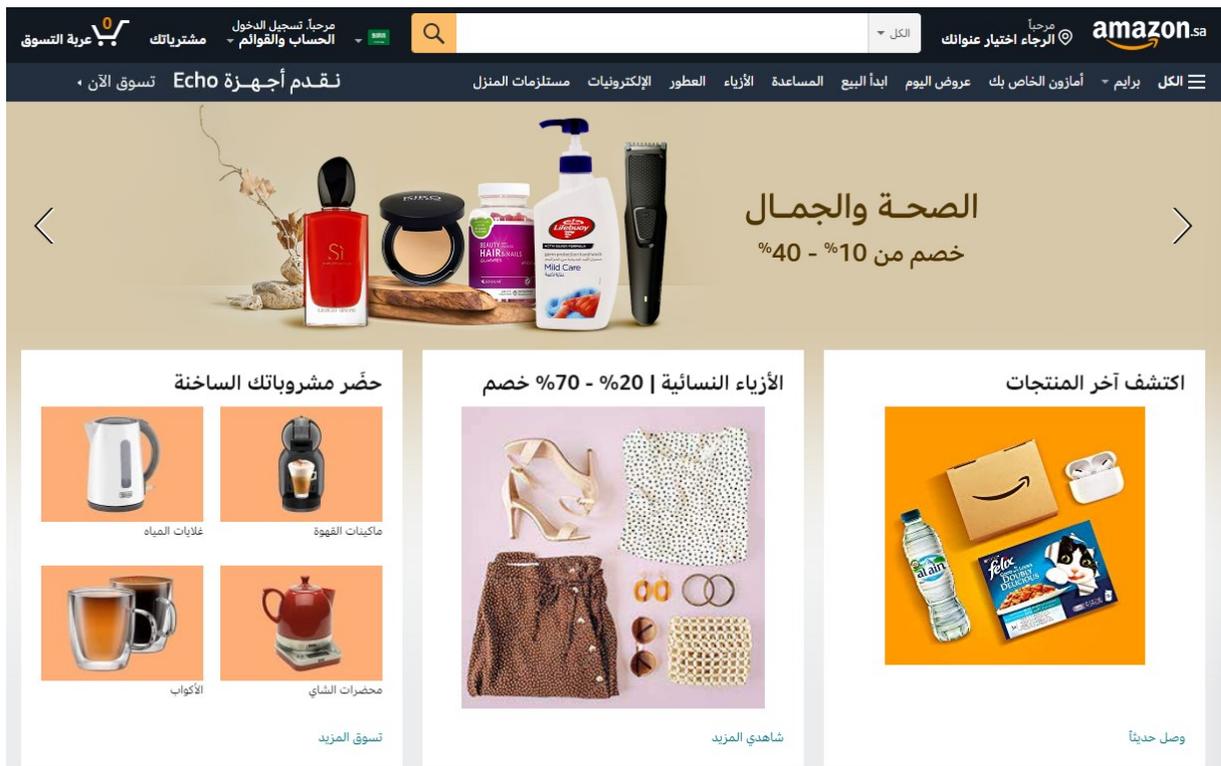
Shop now

### Electronics

See more

Fonte: Amazon.com (2022)

Figura 23: Página inicial do site da Amazon em sua versão saudita, em 12/01/2022



Fonte: Amazon.sa (2022)

É importante também salientar que a Amazon opera outros serviços além do comércio eletrônico e que essa diversificação tomou força a partir da década de 2010. Atualmente, atua em áreas como serviços de oferecimento de armazenagem de dados na nuvem e de hospedagem de websites, com o Amazon Web Services, de *streaming* de vídeo, com a Amazon Prime Video, de *streaming* de jogos, com a Twitch, de processamento de pagamentos online, através da Amazon Pay, de logística, com a Amazon Logistics, de avaliação de conteúdos de cinema e TV, através do IMDb, dentre outros. Essa diversificação, lembra Toledo (2012, p. 109), é típica da “moderna empresa”, de Chandler (1988), que passa a investir no escopo dentro do próprio nicho de mercado, “tornando a grande empresa um complexo de produção no qual as decisões do CEO sobre onde investir, quando investir e a decisão de mediar entre escala e escopo representam a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

O marketplace da empresa funciona como um serviço predominantemente B2C (*bussiness-to-consumer*). Os produtos comercializados nos websites podem ser da própria Amazon ou de pequenas, médias e grandes empresas que podem comercializar produtos através do serviço *Fulfillment by Amazon* (FBA) (SELL..., 2021). Nesse sistema, o empreendedor envia seu produto para a Amazon que, mediante o pagamento de taxas, faz o trabalho de

armazenagem, de distribuição e de retorno ou troca da mercadoria. A principal vantagem para o negócio é contar com a densa infraestrutura logística da Amazon, ao passo que consegue atingir mercados maiores pelas vendas pela *internet*, inclusive externo ao país de origem da empresa. Essa prática é comum a outras companhias do setor e a prestadores de serviços logísticos. A empresa brasileira Sequoia, como explica Cruz (2021a, p. 80), é um exemplo, atendendo pequenos *e-commerces*, lojas e startups, e centralizando serviços de distribuição e armazenagem em “condomínios de e-commerces”, onde encontram-se estoques de várias lojas.

O quadro apresentado revela a estratégia da Amazon em firmar-se como a principal empresa no *e-commerce* mundial, a partir da fragmentação do seu processo econômico, isto é, da desconcentração de suas operações em diferentes países do mundo, inclusive no Brasil. Esse processo é ilustrado tanto pela instalação de centros de distribuição em países variados, possibilitando a entrega mais ágil de produtos, quanto pela criação de versões nacionais do *marketplace* da companhia. Nota-se um processo de internacionalização do serviço de comércio eletrônico da Amazon, com repercussões sobre os mercados nacionais. Como nos rememora Santos (2020, p. 195), esse processo só é possível por conta da existência de pedaços do aparelho técnico hegemônico unitário e disperso em diferentes pontos do globo. O caráter sistêmico da técnica assegura “a complementaridade e coordenação dos processos, a sucessão das etapas, a segurança do resultado”.

### **3.2 Alibaba Group (阿里巴巴集团) e a força no mercado doméstico**

*“Os comunistas nos venceram no Capitalismo” – Jon Stewart*

A frase acima, dita pelo comediante americano Jon Stewart, no contexto da bem sucedida abertura de capital da Alibaba na Bolsa de Valores de Nova Iorque, nos leva a indagações importantes sobre a maneira como o modo de produção socialista é gerido na China e do peso que as empresas de comércio eletrônico e de internet no país têm sobre essa gestão.

O conjunto de transformações vivenciadas pela economia e pela sociedade chinesas, que se iniciou com Revolução Cultural (1966 – 1976) e se intensificou com as Quatro Modernizações (1978), essa última idealizada por Chu En-lai com apoio de Mao Tsé-Tung e posta em prática por Deng Xiaoping, impactou no tamanho e na qualidade do mercado de consumo interno chinês. Entre 1965 e 2005 o mercado consumidor do país foi acrescido por

300 milhões de pessoas (BASTOS, 2008, p. 124), ao passo que a população urbana atingiu, em 2018, 831,4 milhões de habitantes, conforme o China Statistical Yearbook (2019).

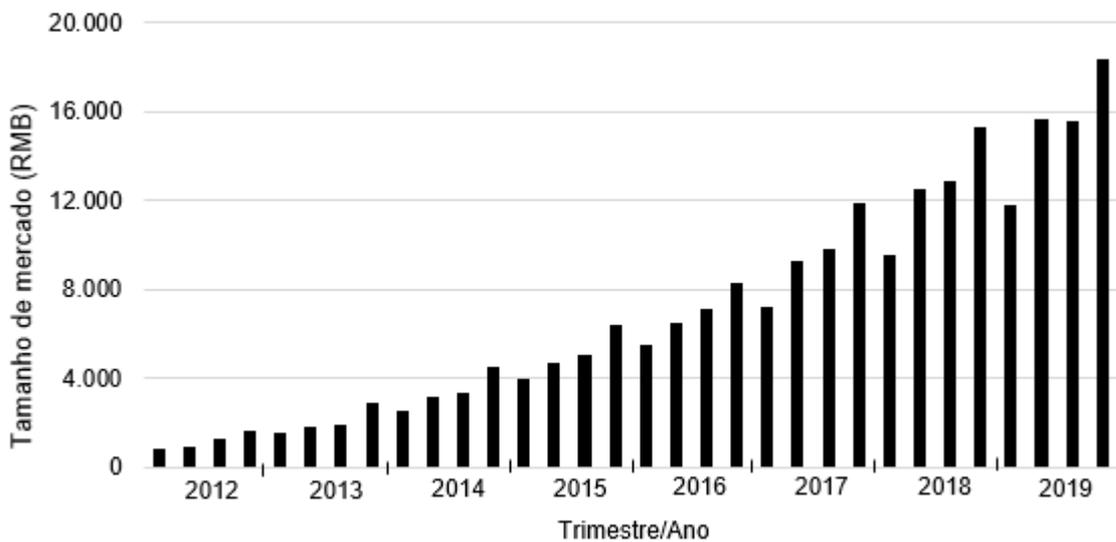
Bastos (2008) aponta que o faturamento do varejo chinês era de 979,62 bilhões de dólares em 2006. O setor supermercadista, especificamente, cresceu 93% ao ano em faturamento e 50% ao ano em número de lojas, entre 1994 e 2003. A partir de 2001, o setor varejista foi desregulamentado no país, a partir dos acordos feitos para a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC). Isso levou a uma maior inserção de empresas estrangeiras no crescente mercado chinês. Em 2005, já eram cerca de 1.027 lojas dessas redes no país.

Clark (2019) salienta que na China, no entanto, existem apenas 0,5 m<sup>2</sup> de espaços de venda por habitante, índice inferior ao dos Estados Unidos (2,6 m<sup>2</sup>), da Alemanha (1,48 m<sup>2</sup>) e do Reino Unido (1,3 m<sup>2</sup>), o que indica a baixa penetração dos grupos varejistas no país. Um dos fatores que justifica esse quadro é o fato da terra ser uma importante fonte de recursos para o Estado chinês, sendo um quarto das receitas do governo, chegando a um terço delas para os governos locais. Assim, o elevado preço dos imóveis desestimula a difusão do varejo tradicional e redireciona a oportunidade de se beneficiar do incremento do mercado consumidor doméstico ao comércio eletrônico.

A consolidação desse segmento na China, no entanto, precisou de dois fatores importantes. O primeiro, como visto, foi o crescimento do número de usuários de *internet* no país, em especial após 2006. O segundo foi a popularização de sistemas de pagamento via cartões bancários. Segundo Barnett, Feng e Luo (2010), em 2001 a China contava com 300 milhões de cartões de débito emitidos. No entanto, como cada cidade tinha um *gateway* de pagamento próprio, era comum um cartão emitido em uma cidade não funcionar em outra. No mesmo ano, o país contava com apenas 25 milhões de cartões de crédito, sendo que estes correspondiam a apenas 1% das transações e eram aceitos em apenas 3% dos estabelecimentos comerciais do país. Em 2002, o Banco Popular da China autorizou os quatro maiores bancos nacionais a processarem operações de crédito e emitirem cartões do tipo. Como resultado, no final de 2002, o número de cartões de crédito e débito no país já era de 490 milhões, chegando a 690 milhões em 2004 e 1,6 bilhão em 2008. Soma-se a isso, ainda, a integração do sistema de pagamento por cartões através da criação, em 2002, do China UnionPay, que passou a permitir o processamento de pagamentos por cartões emitidos em qualquer parte do território nacional.

Esse conjunto de mudanças colaborou com a rápida expansão do comércio eletrônico no país. Segundo relatório da Analysys (2020), no último trimestre de 2019 o comércio eletrônico de tipo B2C atingiu um tamanho de mercado de 18,361 trilhões de yuans, mantendo uma taxa de crescimento média de 12,1% desde o primeiro trimestre de 2012, quando correspondia a 79,8 bilhões (Figura 24).

Figura 24: Tamanho de mercado do comércio eletrônico B2C na China (2012 – 2019)



Elaboração do autor com base em Analysys (2020)

A Alibaba (阿里巴巴集团) apresenta grande peso de suas operações no mercado chinês. Segundo relatório oficial da empresa (ALIBABA, 2021), entre março de 2020 e 2021 o volume bruto de mercadorias do ecossistema Alibaba foi de 1,2 trilhão de dólares (8,119 trilhões de yuans), sendo que desses, 1,1 trilhão de dólares (7,494 trilhões de yuans) foi obtido no mercado interno. No mesmo período, os serviços da companhia foram utilizados por 891 milhões de pessoas no mercado doméstico e por 240 milhões no mercado externo.

A Alibaba foi fundada por Jack Ma no ano de 1999. Jack Ma, nascido Ma Yun em 1964 na cidade de Hangzhou, capital da província de Zhejiang, era filho de Cui Wencai, uma operária fabril, e Ma Laifa, fotógrafo da Agência de Fotografia de Hangzhou. Durante a infância e a adolescência, Ma desenvolveu habilidades em língua inglesa através do crescente contato com turistas na região. Clark (2019) ressalta o papel da política “portas abertas” de Deng Xiaoping, responsável por aumentar o número de turistas estrangeiros em Hangzhou de 728 em 1978 para 40.000 no ano seguinte, já após a sua implantação.

Em 1988, Jack formou-se como bacharel em língua inglesa pela pequena Universidade de Hangzhou e se tornou professor de inglês e de comércio internacional no Instituto de Engenharia Eletrônica da cidade. Após o expediente, dava aulas particulares em uma escola de idiomas. Em 1994, Ma abriu seu primeiro negócio, a Agência de Tradução Haibo, que funcionava em duas salas alugadas na Rua Qingnian, Hangzhou, e mantinha inicialmente apenas cinco funcionários, a maioria professores aposentados do instituto. O foco da agência era auxiliar empresas locais a encontrar clientes no exterior. Como o negócio teve dificuldade de gerar lucro, pouco depois de sua abertura a agência passou a vender presentes, flores, livros, dentre outros itens, transformando-se em uma empresa varejista (CLARK, 2019).

Em 1995, Jack Ma foi contratado como intérprete pelo governo do Condado de Tonglu para participar das negociações de um conflito com uma empresa americana relacionado à construção de uma rodovia. Como parte do trabalho, viajou para Seattle, importante polo de empresas da internet. Nessa cidade, conheceu Stuart Trusty, fundador de uma consultoria de negócios na rede denominada Virtual Broadcast Network (VBN), através do qual acessou a internet pela primeira vez. Devemos lembrar que, nesse ano, apenas 0,005% da população chinesa tinha acesso à internet, enquanto que nos Estados Unidos esse índice já era de 9,2%, conforme dados do Banco Mundial (2021). Ma, então, decidiu fundar um novo negócio em parceria com a VBN, denominado posteriormente como “Páginas da China”. Tratava-se de um *website* que listava empresas e indivíduos chineses, ligados aos mais variados ramos, permitindo que encontrassem clientes no exterior.

De volta à Hangzhou, Jack e seu sócio He Yibing abriram o primeiro escritório da empresa, registrada como “Hangzhou Haibo Network Consulting (HHNC)”, em uma sala de 12 metros quadrados. O capital inicial do negócio foi proveniente de empréstimos obtidos com os familiares do Ma, e o primeiro cliente pagou uma quantia de 8 mil iuanes (US\$ 960) para ter sua empresa listada no site.

Segundo Clark (2019, p. 101)

Em 10 de maio de 1995, eles registraram o nome de domínio chinapages.com nos Estados Unidos. Em julho, lançaram oficialmente seu site, que exibia um mapa da Ásia envolto por uma moldura vermelha, com a China em destaque, sob o título “Páginas comerciais da China: o diretório on-line de empresas da China”. A página inicial do site indicava que a chinapages.com era “transmitida via Seattle, Estados Unidos, a partir de Hangzhou, a Cidade Jardim”. O site contava com abas, dentre as quais “Veja as novidades!”, “Que legal!”, “Busca na internet” e “Diretório da internet”, e com um link para a Esperança [Haibo], sua empresa de tradução.

A Páginas da China foi responsável pela elaboração de portais de empresas e órgãos locais de Zhejiang, dentre eles o governo provincial. A construção do site do governo de Zhejiang fazia parte do projeto Pomba Dourada, que pretendia colocar o governo chinês na internet, e foi feito em parceria com uma unidade local da SOE (*State-owned enterprises of China*) Zhejiang Telecom, a Hangzhou Dife Communications.

Em 1996, a Hangzhou Dife Communications adquiriu a Páginas da China, que na época ainda era uma pequena empresa privada, formando a Dife-Haibo. A empresa estatal tinha 70% de participação no negócio, investindo cerca de 1,4 milhão de iuanes (US\$ 170 mil), enquanto que Ma detinha os outros 30%, avaliados em 600 mil iuanes (US\$ 70 mil). Conflitos na administração da empresa, somado à dificuldade de geração de lucro, levaram a Jack Ma a abrir mão de sua participação em 1997, quando assumiu um cargo na Infoshare Technology, empresa criada pelo Centro Internacional de Comércio Eletrônico da China, filiada ao Ministério do Comércio Exterior e Cooperação Econômica (MOFTEC) (CLARK, 2019).

Na virada do século XX para o século XXI, o cenário era favorável para empresas de tecnologia e relacionadas à internet na China. Clark (2019) destaca o papel do Yahoo, empresa americana cofundada pelo taiwanês Yang Zhiyuan, na expansão da rede no país. Outro fator importante foi a redução dos preços das conexões e dos computadores pessoais (PC). Em 1997, obter a conexão através de uma empresa de telefonia custava em média US\$ 70 ao mês, valor que foi reduzido a apenas US\$ 9 no fim de 1999 pelo governo. Houve também a entrada de empresas estrangeiras de fabricação de computadores no mercado, como a Dell, que passou a concorrer com as nacionais Founder, Great Wall e Legenda (atual Lenovo). Em 1999, a China já tinha 5 milhões de unidades de PC's em operação no país. Nesse cenário, surgiram as primeiras empresas domésticas de internet, dentre elas a Sina, a Sohu e a NetEase.

Buscando aproveitar esse emergente mercado, Jack Ma, em parceria com colegas da Infoshare e da Páginas da China, lança a Alibaba, através do site alibaba.com, que permitia a venda de produtos de fornecedores chineses para empresas de todo o mundo. Tratava-se, portanto, de um comércio eletrônico via sistema B2B (*business-to-business*), ou atacado. O site, produzido em língua inglesa, era organizado em categorias conforme 27 setores da indústria (produtos eletrônicos e elétricos, equipamentos industriais, vestuário e moda etc.), e a operação pelos fornecedores e compradores era totalmente gratuita. Até outubro de 1999, a alibaba.com já havia cadastrado 40 mil usuários, boa parte empresas comerciais de Zhejiang. No mesmo ano, passou a contar com um serviço de atacado online que ligava vendedores e compradores chineses, a alibaba.com.cn, renomeada como 1688.com em 2010.

Poucos meses após o lançamento, a Alibaba já contava com publicidade positiva proveniente de importantes jornais nacionais e internacionais. Em 17 de abril de 1999, a revista *Economist* publicou um artigo intitulado “Ásia On-Line” que, em sua frase inicial, afirmava que “os Estados Unidos têm Jeff Bezos, enquanto a China tem Ma Yun”. Jack foi apresentado em uma reportagem de capa da *BusinessWeek* como um dos “Mestres da Internet na China”. Mais tarde, em agosto de 1999, a Alibaba foi apontada como um negócio promissor pela *South China Morning Post*, importante jornal diário de língua inglesa de Hong Kong. Essa publicidade entorno da empresa foi importante para os primeiros investimentos, que na época estavam efervescentes graças ao sucesso do IPO<sup>9</sup> na Nasdaq da empresa singapuriana *China.com* (CLARK, 2019).

A obtenção de investimentos no mercado financeiro era particularmente importante para sustentar os serviços gratuitos de atacado online e para dar conta do crescente tráfego. Entre 1999 e 2000, diversas companhias chinesas da internet, inclusive algumas concorrentes da Alibaba, conseguiram importantes investimentos de capital de risco através de empresas americanas e japonesas. É o caso da *MeetChina.com*, companhia ligada à serviços B2B, que recebeu cerca de US\$ 40 milhões, da *Sina*, que recebeu US\$ 25 milhões em maio de 1999 e mais US\$ 60 milhões em novembro do mesmo ano, e da *Sohu*, que auferiu uma quantia de US\$ 10 milhões. O primeiro grande aporte da Alibaba foi proveniente da *Goldman Sachs*: uma quantia de US\$ 3,3 milhões, que garantiu à investidora americana 33% da companhia de Jack Ma. Houve também, nessa rodada, aportes menores da *Venture TDF*, da *Fidelity Growth Partners Asia*, da *Investor AB* e da *Transpac*, que juntas investiram outros US\$ 1,7 milhões, equivalente a 17% da empresa. Em janeiro de 2000, houve um volumoso aporte de US\$ 20 milhões da investidora japonesa *Softbank*, que passou a controlar 30% da Alibaba.

A partir dos anos 2000, iniciou-se uma crise entre as empresas de tecnologia listadas no Nasdaq. Clark (2019) refere-se à crise como um “estouro da bolha”. Nesse período, importantes companhias relacionadas à internet na China já haviam realizado seu IPO, obtendo inicialmente importantes investimentos. É o caso da *Sina*, que abriu seu capital em 13 de abril de 2000, seguida pela *NetEase* e pela *Sohu*. Nesse mesmo ano, seguiu-se um período de desvalorização das ações e queda nos investimentos.

---

<sup>9</sup> IPO, ou *initial public offering*, ocorre quando uma empresa realiza uma oferta de ações no mercado pela primeira vez, se tornando uma companhia de capital aberto.

Em agosto de 2000, as ações da NetEase despencaram, e a empresa passou a valer menos de um terço de seu preço de IPO; além disso, o preço das ações da Sohu caiu para menos da metade. No fim de julho, apenas cinco meses após um gigantesco IPO em Hong Kong, o portal local Tom.com, financiado pelo bilionário Li Ka-shing, demitiu oitenta funcionários. A China.com seguiu o exemplo logo depois (CLARK, 2019, p. 186).

Esse cenário trouxe prejuízos à Alibaba, que na época, embora com um número crescente de usuários, ainda tinha dificuldades na geração de lucro. Em 2000, a empresa tinha mais de 500 mil usuários cadastrados, mas suas receitas não chegaram a US\$ 1 milhão. Além disso, sofria com a concorrência da GlobalSources, empresa chinesa especializada na venda de atacado por catálogo. De modo a atenuar a crise, houve a implantação de algumas reestruturações dentro da Alibaba, dentre elas o oferecimento de serviços pagos aos usuários, como o TrustPass, que fornecia informações de crédito e serviços de autenticação aos membros, e o Gold Supplier, que proporcionava que algumas empresas tivessem seus produtos conectados ao motor de busca do alibaba.com, a redução do efetivo que trabalhava no escritório da companhia situado nos Estados Unidos, a diminuição dos gastos com propaganda e o descarte de um empreendimento conjunto que seria inaugurado na Coreia do Sul (CLARK, 2019).

Essa crise perdurou até 2003, quando Ma decide apostar em um modelo C2C (*consumer-to-consumer*), focado na venda de produtos entre pessoas físicas. É verdade que, na época, a Amazon e a eBay destacavam-se no comércio eletrônico nos Estados Unidos e passaram a influenciar o surgimento de companhias parecidas na China, de modo similar que a Yahoo havia feito na década de 1990. Dentre elas, estavam a Dangdang.com, a Joyo.com e, com mais destaque, a EachNet. Essa última companhia – a mais proeminente delas, enfrentou dificuldades como a baixa penetração dos cartões bancários na China, conforme discutido anteriormente, com os poucos investimentos no setor de internet, e com a ainda reduzida confiança dos consumidores nas compras online. A solução encontrada foi a venda de 33% da empresa para a americana eBay, por um valor de US\$ 30 milhões (BARNETT; FENG; LUO, 2010; CLARK, 2019).

Barnett, Feng e Luo (2010) explicam que, nos primeiros anos do século XXI, a eBay era uma empresa de comércio eletrônico em ascensão. Seis anos após a sua fundação, em 1995, a empresa já tinha operações, além dos Estados Unidos, na Alemanha, no Reino Unido, na Austrália, no Canadá, na França, em Taiwan, na Áustria, na Itália, na Holanda, na Espanha, na Irlanda, em Singapura, na Nova Zelândia, na Suíça e no Japão, além de investimentos na Coreia do Sul e na América Latina, através da companhia argentina Mercado Libre. Tratou-se de um

investimento internacional de cerca de 1,6 bilhão de dólares. Exceto no Japão, onde a empresa se retirou em 2002 pela concorrência imposta pela Yahoo Japão, as demais operações foram bem sucedidas, inclusive com a liderança nos mercados australiano, canadense, alemão e britânico.

Clark (2019) explica que, após o fracasso no Japão, a China era vista como um mercado altamente importante para a consolidação da companhia como uma empresa global, e que os números da EachNet, que contava com mais de 3 milhões de usuários registrados, mais de 50 mil itens a venda e transações totais que superavam US\$ 2 milhões por mês, sedimentavam a aquisição dessa empresa como um caminho para seus objetivos. Assim, em 2002 a EachNet é comprada pela eBay, sendo rebatizada de eBay EachNet. Segundo dados da consultadora iResearch, catalogados por Barnett, Feng e Luo (2010), já em 2003 a EachNet eBay correspondia a 72,40% do mercado de C2C na China.

O sucesso inicial da eBay na China foi o principal motivo da entrada da Alibaba no serviço C2C, através do site Taobao. Jack Ma, temia que a expansão do eBay culminaria em perda de mercado pela companhia chinesa, já que as pequenas empresas atendidas pelo Alibaba.com poderiam se tornar público alvo da americana no futuro.

Nas palavras de Ma, citadas em Barnett, Feng e Luo (2010, p. 8)

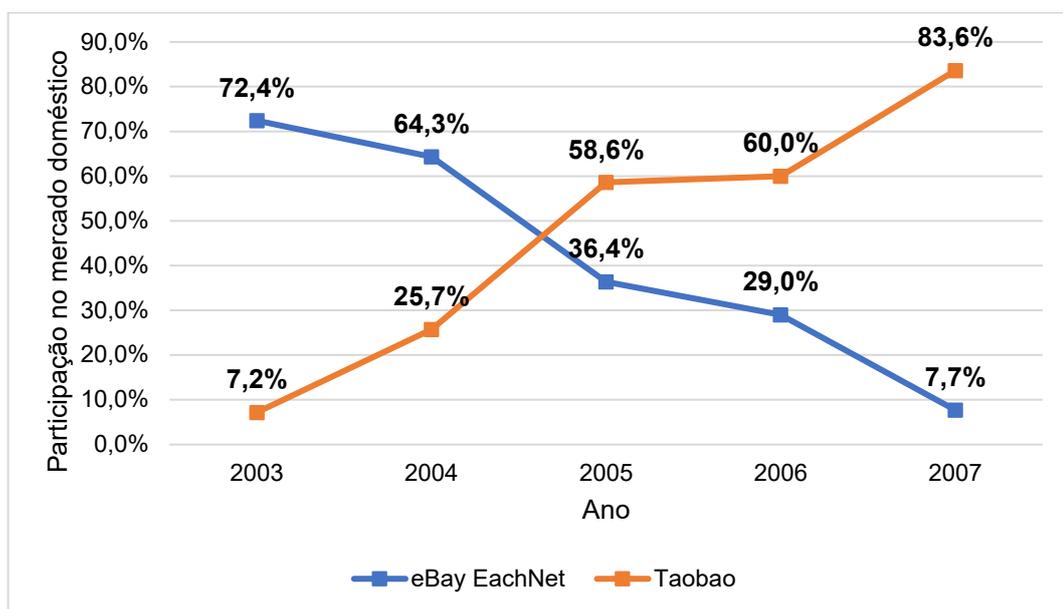
Na China, existem tantas pequenas empresas que as pessoas não sabem a distinção entre empresa e consumidor. O comportamento das pequenas empresas e do consumidor são muito semelhantes. Uma pessoa toma as decisões para toda a organização. Lançamos o Taobao para não ganhar dinheiro, mas porque nos EUA o eBay obtém grande parte de sua receita de pequenas empresas. Nós sabíamos que um dia o eBay viria em nossa direção.

Clark (2019) aponta três aspectos que colaboraram com o Taobao em seus anos iniciais. O primeiro foi o surto de SARS (Síndrome respiratória aguda grave) na China, uma doença respiratória transmissível, que tem como uma de suas medidas paliativas o distanciamento social. Entre 2002 e 2003, período em que a doença se manifestou, houve um crescimento do número de usuários de telefonia móvel e de internet na China, bem como as compras online tornaram-se mais comuns, sendo uma alternativa ao comércio presencial, que passava por restrições. O segundo fator foram os vultosos investimentos feitos pela multinacional japonesa Softbank, que anos antes havia colaborado com o sucesso da Yahoo no Japão. Foram duas parcelas, uma de US\$ 80 milhões e outra de US\$ 82 milhões, firmada em fevereiro de 2004. O

terceiro foi a parceria feita com o Yahoo, que entregou seus ativos na China à Alibaba e formalizou um investimento de US\$ 1 bilhão à empresa, em troca de 40% de suas ações.

A competição entre o Taobao e a eBay persistiu entre 2003 e 2007, quando a empresa americana se retirou das operações no mercado doméstico chinês. Como indica a Figura 25, entre 2003 e 2007 houve uma inversão da participação de mercado dos dois sites, com o Taobao passando de 7,2% em 2003 para 83,6% em 2007, e a eBay EachNet de 72,4% para 7,7% no mesmo período.

Figura 25: Participação da eBay EachNet e da Taobao no mercado doméstico C2C chinês



Fonte: Barnett, Feng e Luo (2010)

Dentre os motivos que podem ser apontados para o encolhimento da participação do eBay frente ao Taobao, Barnett, Feng e Luo (2010) destacam:

a) Centralização das operações da eBay nos Estados Unidos: a interface do *site* da empresa na China foi padronizada conforme a versão americana, modelo adotado também em outros países. Enquanto no Taobao a organização das categorias seguia o modelo típico de uma loja de departamento chinesa, com seções separadas em itens masculinos e femininos, a eBay optou pela separação padrão entre “vendedores” e “compradores”. Além disso, o site do Taobao utilizava recursos visuais coloridos e com movimentação, enquanto que o site da eBay seguia um padrão minimalista, como no Ocidente. A Figura 26 e a Figura 27 demonstram as duas interfaces.

Outro aspecto da centralização das operações foi que a gestão de toda a plataforma da eBay era concentrada no Vale do Silício, Califórnia, e as atualizações nos servidores ocorriam nas quintas-feiras à meia-noite, de modo a preparar o site para o pico de usuários de sexta-feira nos Estados Unidos. No entanto, como essa atualização era única para todas as versões do site, ocorria no pico de acessos da eBay China, por conta do fuso horário.

Figura 26: Interface da eBay China em 03/05/2006

The screenshot shows the eBay China homepage with the following elements:

- Header:** eBay logo with '易趣' (eBay China) and navigation links: 首页 | 网站地图 | 诚信与安全 | 买东西 | 卖东西 | 我的易趣 | 社区 | 帮助. A search bar is located in the top right.
- Promotional Banners:**
  - 春天, 女人最想买的3款美鞋 | 进口饰品特价区, 一律¥15-¥35 | 1.5寸大彩屏MP3, 本周降幅超100>>
  - 快速搜索你想要的物品: [Search Bar] | 搜索 | 高级搜索
  - 实时答疑 (Real-time Q&A)
- Navigation and Promotions:**
  - 热门关键词: 指南 | 导购 | lv | 包 | cdma | 特百惠 | 胜大 | 螺旋藻 | 视听奇 | 惠家 | 更多...
  - 按钮: 免费注册, 所有交易, 成交费全免, 如何注册, 如何买, 如何卖.
  - 活动公告 (Activity Announcements):
    - 拍Elton John的钢琴
    - 爱心义卖专区等你来
    - 眼力大比拼赢取iPod
    - 秀点子给易趣提建议
    - 1G闪存卡杀价!
    - 8款索尼/佳能畅销王
    - Levi's经典款3 - 7折
    - IBM硬盘库存清仓
  - 做超级买主 赢凯越HRV (Become a Super Buyer, Win Kaiyue HRV) - 马上参加
  - 卖家热推 (Seller Recommendations) - 更多推荐位:
    - 正版YY NS8000羽拍
    - 7.9元芦荟鲜汁纸膜保湿套装
    - 皇家马德里★05-07赛季★真版★球衣 阿祥体育
    - 我心随风飘
    - tasco望远镜★20-220×120★CB镜头★最高倍率★最高受信.....
- Product Categories Grid:**
  - 电脑/网络/办公设备:** 笔记本 | 台式机 | U盘 | 鼠标 | 摄像头 | 显示器 | 硬盘 | CPU | 主板 | 内存
  - 女装/童装/内衣:** T恤 | 衬衫 | 针织衫 | 半身裙 | 连身裙 | 短外套 | 裤 | 内衣 | 牛仔 | 童装
  - 随身视听/音响/家电:** MP3 | MP4 | HIFI | 耳机
  - 女士箱包/鞋帽/配件:** 女包 | 女鞋 | 腰带 | 袜子 | 围巾
  - 相机/摄像机/数码相机:** 数码相机 | 配件 | 闪存卡 | 摄像机
  - 男士服装与配件:** 衬衫 | 毛衣 | 短外套 | 裤 | 包 | 鞋
  - 手机/电话/通讯器材:** 诺基亚 | 三星 | 摩托罗拉 | 索爱 | 二手手机 | 配件 | 小灵通手机
  - 珠宝首饰/手表:** 项链 | 手链 | 戒指 | 耳饰 | 发饰 | 表 | 翡翠 | 玉 | 水晶 | 胸针 | 男士珠宝
  - 礼品/Zippo/烟具/票券:** 礼品 | Zippo | 军刀 | 优惠券 | 门票
  - 健康美容:** 护肤 | 彩妆 | 美发 | 香水 | 瘦身
  - 游戏机/玩具/模型/动漫:** 毛绒 | 芭比 | 模型 | 遥控 | 游戏机 | 卡通周边 | 电动 | 幼儿 | 人偶 | 魔术
  - 居家/母婴/食品/宠物:** 母婴 | 宠物 | 食品茶叶 | 眼镜 | 装潢 | 装饰 | 床品 | 餐厨 | 日用 | 家具
  - 网络游戏/QQ:** 点卡 | 装备/货币 | 帐号 | 代练 | 游戏平台 | QQ | 周边产品
  - 收藏/古玩/玉器/邮币:** 古玩 | 玉器 | 陶瓷 | 邮票 | 金银币 | 金石 | 军品 | 奇石 | 雕刻 | 趣味收集
  - 运动/户外/球星纪念品:** 足球 | 篮球 | 羽毛球 | 游泳 | 野营 | 运动鞋 | 健身 | 运动纪念品 | 旅游
  - 书画艺术品/工艺品:** 现代国画 | 书法 | 油画 | 扇面 | 民间 | 外国 | 绣品 | 手工艺品

Fonte: WaybackMachine<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Disponível em: <https://web.archive.org/web/20060303155542/http://www.ebay.com.cn/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

Figura 27: Interface do Taobao em 29/08/2005

淘宝网 Taobao.com  
阿里巴巴旗下网站

免费注册 登录 搜索 淘宝旺旺 支付宝 客服中心  
我要买 我要卖 我的淘宝 诚信安全 社区

中国电子商务诚信联盟发起网站

首页 数码通讯 女人 男人 家居 书籍音像 运动 游戏 花鸟市场 香港街

搜索宝贝 搜索 高级搜索 热门搜索: 1g 扶胸 性感 1元 瘦身 点卡 龙猫 美容

韩流最新款 mp3时尚亮相 窥见内在美 粉色内衣套装 告别2005夏季 秋装隆重上市 1499元双人床 激情特价销 新款运动秋装 优惠上市 热血传奇 28元30个元宝 可爱招财猫 30元起 宝石饰品 50元起 最In的杂志 售价10元

公告栏  
淘宝网 阿里全面收购雅虎中国  
Taobao.com 马云推开一条“淘宝”路  
重大新闻现场文字直播

积分兑换中心	1元专区
荷兰拍卖区	9元专区
旺旺视频语音下载	淘宝明星街

千元超值礼品免费抢

免费注册  
免费开店  
诚信安全  
支付宝 购物无

李宁 淘宝专卖店开张  
全场2折起  
马上去抢

店铺

- ▶ 电脑、软件、网络、办公  
电脑配件 全新笔记本 二手笔记本 | 电脑外设 PDA 笔记本配件 办公设备
- ▶ 数码相机、摄影摄像  
数码相机 摄像机 二手 闪存卡 冲印
- ▶ 珠宝首饰、手表、眼镜  
银饰 钻饰 仿真饰品 宝石饰品 | 天然水晶 翡翠 手表 耳饰 戒指
- ▶ 女装、女士精品、童装  
背心 吊带 T恤 裙子 衬衫 内衣 | 黄丝衫 牛仔服 裤子 针织衫 童装
- ▶ 居家日用、装饰、文具、服务  
日用 床品 家饰 洗浴 餐厨 家具 | 收纳 茶具 宜家 靠垫 壁画 文具
- ▶ 手机、通讯设备、卡  
全新手机 选机中心 二手 配件 卡 | 对讲机 小灵通 电话机 手机装饰品
- ▶ MP3、随身听、影音、耳机、HIFI  
MP3 耳机 iPod随身听 影音 MP4 | MD
- ▶ 彩妆、香水、护肤、美妆  
护肤 彩妆 瘦身 香水 护发 精油 | 去痘 身体保养 眼部保养 男士保养
- ▶ 女士箱包、鞋帽、儿童配件  
挎包 手袋 钱包 单皮鞋 休闲鞋 | 帽子 丝巾 童帽 童鞋 凉鞋 拖鞋
- ▶ 男装、服饰配件  
T恤 衬衫 西装 牛仔 内衣 毛衣

Fonte: WaybackMachine<sup>11</sup>

b) Modelo de negócios agressivo da Alibaba: o Taobao, diferentemente da eBay, oferecia os serviços de venda entre pessoas físicas de maneira totalmente gratuita. Além de atrair os usuários que pagavam por serviço similar oferecido pela eBay, essa medida retirava do Alibaba a responsabilidade de fiscalizar se as operações de compra e venda estavam sendo realizadas pelo site. Era comum, na época, os usuários utilizarem as plataformas para encontrar um produto e tratar das negociações pessoalmente.

<sup>11</sup> Disponível em: <https://web.archive.org/web/20050829110705/http://www.taobao.com.cn/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

c) Modelo de publicidade: enquanto a eBay optou por fechar parcerias de exclusividade com importantes *websites* chineses, a Taobao investiu em publicidade via TV e mensagens de texto. Como a penetração da TV era ainda maior que a internet na China no início da década de 2000, a estratégia da Alibaba rendeu melhores frutos.

d) Gestão do Estado chinês aos sistemas de pagamento: a Alibaba investiu em seu sistema de pagamento próprios, o Alipay, que depois de alguns anos passou a ser utilizado também fora da plataforma de vendas própria da companhia. A eBay teve dificuldade em lançar um sistema do tipo, tendo em vista as restrições do PCCh à atuação de empresas estrangeiras no sistema financeiro do país. A empresa desenvolveu o “An Fu Tong” (AFT) e trouxe o Paypal, adquirido pela companhia em 2003, à China, mas não conseguiu competir com o já popular sistema de pagamentos da Alibaba. O uso simultâneo de dois sistemas de pagamento pelo site da empresa americana (AFT e Paypal) também trazia confusões aos usuários. Além disso, no eBay a facilitação do pagamento via sistemas próprios ocorreu de forma mais lenta. Em 2005, 80% dos produtos vendidos pelo Taobao tinham pagamento facilitado pelo Alipay, enquanto que o eBay havia alcançado apenas 20% de seus produtos (CLARK, 2019).

e) Problemas com mercadorias falsificadas: a venda de produtos falsificados a partir de serviços C2C cresceu muito na China após a entrada do eBay no mercado. No país, geralmente os processos judiciais movidos por grandes marcas não responsabilizavam a plataforma, mas o vendedor. Como a Taobao, que também sofria com o mesmo problema, operava exclusivamente na China, não sofria prejuízos econômicos com a venda desse tipo de mercadoria. O eBay, no entanto, possibilitava a venda desses produtos por chineses em sua plataforma global, o que a responsabilizava frente a tribunais americanos e europeus. Foi o caso do processo movido pela LVMH, *holding* francesa especializada em artigos de luxo. Enquanto Alibaba e eBay foram absolvidas na China, a empresa americana foi responsabilizada por um tribunal em Paris.

Em novembro de 2007, Ma realizou o IPO da Alibaba.com, braço B2B da companhia. A escolha de levar à venda pública de ações apenas um de seus serviços deve-se ao fato de que, embora o Taobao e a Alipay estivessem se tornando populares, ainda eram negócios deficitários. O resultado da operação foi a venda de 19% da Alibaba.com pelo valor de US\$ 1,7 bilhão. Desses, apenas US\$ 300 milhões foram redirecionados ao negócio B2B, enquanto que o restante passou a financiar o Taobao e a Alipay (CLARK, 2019).

Com a crise mundial de 2008, o negócio B2B da Alibaba foi muito prejudicado. Clark (2019) explica que, como se tratava de um site voltado à venda de produtos ao mercado internacional, a desaceleração das principais economias mundiais levou à queda do volume de vendas. Dentre as soluções buscadas pela companhia, esteve a redução dos custos da assinatura do programa Gold Supplier, responsável por 70% das receitas do site, levando a um aumento do número de fornecedores cadastrados.

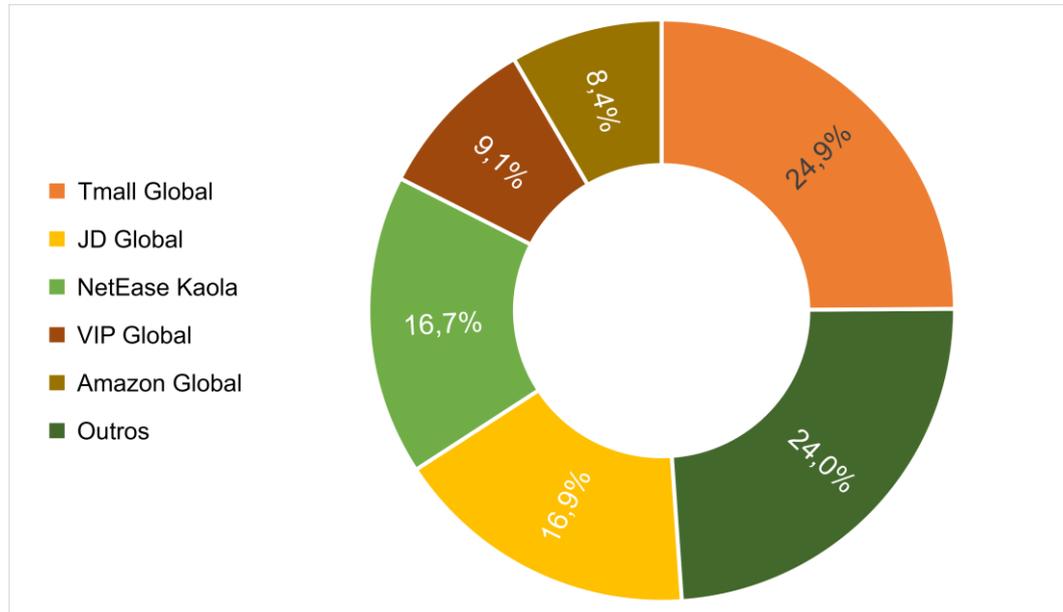
Além disso, com a redução das vendas ao mercado externo, muitos fornecedores passaram a se voltar ao mercado doméstico. Nesse sentido, o serviço C2C da companhia, o Taobao, recebeu essa nova parcela de usuários. Esse crescimento propiciou que, em 2008, através de uma integração com o serviço de publicidade on-line Alimama, a Taobao passasse a oferecer espaços pagos de propaganda aos comerciantes interessados em promover seus produtos. Tratava-se do primeiro serviço da Taobao capaz de gerar receita (CLARK, 2019).

Conforme o Relatório Financeiro de 2020 da Alibaba (ALIBABA, 2020), 2008 também foi o ano em que a empresa lançou seu site focado em serviços B2C, o Tmall. Esse serviço permite a venda de produtos de empresas nacionais ou estrangeiras para o mercado chinês, e opera a partir da cobrança de taxas às empresas interessadas em vender seus produtos. Ao contrário do Taobao, o Tmall é focado em produtos de maior valor agregado e para um público de maior poder aquisitivo. Além disso, conta com padrões rígidos para aceitação de negócios que queiram vender através do *marketplace*.

Em 2009, foi a vez do lançamento da AliExpress, serviço dedicado à exportação de produtos para o mercado global. Em 2021, o site desse serviço contava com versões em 18 idiomas, dentre eles inglês, português, russo, espanhol e francês, e tinha vendas expressivas para a Rússia, os Estados Unidos, a Espanha, a França e o Brasil. (ALIBABA, 2020). Clark (2019) complementa afirmando que a demanda dos consumidores brasileiros já excedeu 300 mil embalagens por dia antes da crise econômica iniciada em 2014. Na Rússia, responsável por um quinto das vendas da AliExpress, os negócios passaram a ser operados por uma empresa a parte, a AliExpress Russia Holding Pte. Ltd. Os destaques são a compra de itens de vestuário e de aparelhos eletrônicos.

Faz parte da linha de comércio transfronteiriço da Alibaba, ainda, a Tmall Global e a Kaola, que permitem a importação de bens por consumidores chineses. A Figura 28 revela o predomínio dos serviços de importação B2C da Alibaba (TMall Global, com 24,9%, e NetEase Kaola, com 16,7%) e da JD.com.

Figura 28: Participação de mercado das empresas do segmento B2C de importação na China, em RMB (3ºT 2017)



Fonte: Analysys (2018b)

À despeito da criação de novos sites e a estruturação de um “ecossistema Alibaba”, Clark (2019) explica que, entre 2008 e 2012, a Alibaba passou por crises, relacionadas a problemas de confiança com os consumidores e com os investidores. Na época, foram descobertas fraudes envolvendo a venda de produtos que não existiam pela Alibaba.com. Estima-se que foram cerca de 2.300 lojas envolvidas, arrecadando cerca de US\$ 2 milhões em pagamentos efetuados, mas cujos produtos nunca foram enviados. Esse escândalo resultou na renúncia de importantes diretores da companhia. Além disso, em maio de 2011, descobriu-se que a Alipay havia sido retirada da Alibaba Group, sendo transferida a uma empresa pessoal de Jack Ma, chamada Zhejiang Alibaba E-Commerce Company Limited e rebatizada futuramente como Ant Financial, por uma parcela de US\$ 330 milhões, valor muito menor que o real preço do serviço. A justificativa principal para essa operação, feita “às escondidas”, foi o fato de que, sendo uma empresa totalmente chinesa, a Alipay teria menos burocracia para obter as autorizações necessárias do governo para atuar. O resultado foi o surgimento de intensos conflitos entre Ma e seus principais acionistas, a Yahoo e o Softbank. Em maio de 2012, foi divulgado que a Alibaba compraria metade da participação acionária que a Yahoo tinha da empresa chinesa (20%) por US\$ 7,1 bilhões, se comprometendo a comprar a outra parte até 2015. Também colaborou com a saída da Yahoo do negócio boatos de que a americana Microsoft estava interessada em adquiri-la, o que tornaria a empresa de Bill Gates a principal acionista da Alibaba.

Em setembro de 2014, a Alibaba realizou o IPO do restante de suas operações na Bolsa de Nova Iorque (NYSE). Foram arrecadados US\$ 25 bilhões através da venda de 12% da empresa. 90% das ações foram vendidas a grandes instituições, sendo que quarenta empresas apresentaram ordens acima de US\$ 1 bilhão. Nas semanas seguintes ao IPO, o valor de mercado da Alibaba era maior que o da Amazon e que o do Walmart (CLARK, 2019).

A partir de 2015, a Alibaba intensifica a expansão de sua cobertura geográfica (Quadro 4), que já havia sido iniciada com a criação da AliExpress em 2010, e setorial, a partir da aquisição e de investimentos em empresas de segmentos correlacionados. Conforme apontam Jon Russell (8/3/2018)<sup>12</sup> e Catherine Shu (12/4/2016)<sup>13</sup>, do portal especializado em tecnologia TechCrunch+, em 2016 a companhia de Jack Ma fez um investimento de US\$ 1 bilhão na Lazada, empresa de comércio eletrônico controlada pela Rocket Internet e com atuação no Sudeste Asiático (Indonésia, Malásia, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietnã), passando a ser sua controladora principal e intensificando a concorrência com a JD.ID (braço indonésio da JD.com) e com a empresa local Shopee. Entre 2015 e 2017 houveram uma série de investimentos expressivos na indiana Paytm, levando ao controle de cerca de 30% da companhia pela Alibaba e pela Ant Financial, e intensificando as disputas com a Amazon no país. Em 2018, a Alibaba investiu no e-commerce Daraz, com atuação no Paquistão, Bangladesh, Mianmar, Sri Lanka e Nepal, também controlado pela Rocket Internet. No mesmo ano, houveram investimentos no e-commerce turco Trendyol, conforme apurado pela China Daily (16/8/2018)<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> “*It’s Alibaba versus Amazon in India’s e-commerce market*”. Disponível em:

<https://techcrunch.com/2018/05/08/alibaba-buys-rocket-internets-daraz/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

<sup>13</sup> “*Alibaba pours a total of \$1B into Southeast Asia e-commerce platform Lazada*”. Disponível em:

<https://techcrunch.com/2016/04/12/rocketinternet-lazada/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

<sup>14</sup> “*Alibaba buys stake in Turkish e-commerce company*”. Disponível em:

<https://www.chinadaily.com.cn/a/201808/16/WS5b7534d0a310add14f386295.html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

Quadro 4: Investimentos e aquisições internacionais de empresas de comércio eletrônico pela Alibaba

<b>E-commerce</b>	<b>Ano</b>	<b>Atuação geográfica</b>	<b>Principais concorrentes</b>
Lazada	2016	Indonésia, Malásia, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietnã	Shopee, JD.ID, Tokopedia (Softbank e Sequoia Capital)
Paytm	2015 – 2017	Índia	Amazon
Daraz	2018	Paquistão, Bangladesh, Mianmar, Sri Lanka e Nepal	-
Trendyol	2018	Turquia	Amazon

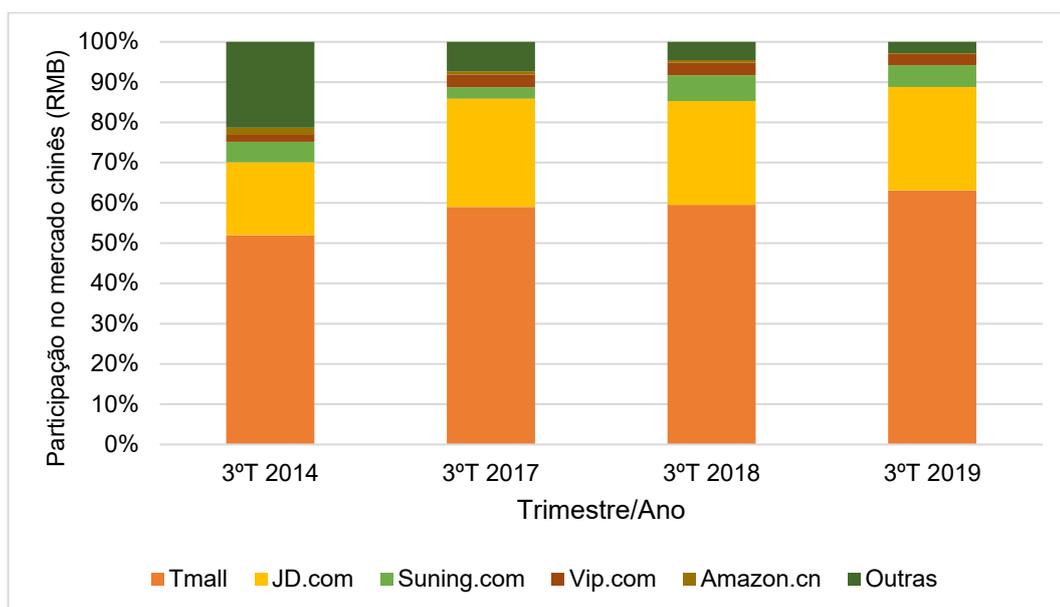
Elaboração do autor com base em publicações jornalísticas e no relatório financeiro da Alibaba.

Fora do continente asiático, os investimentos concentram-se em parcerias com marcas interessadas em comercializarem seus produtos no Tmall. Esse movimento levou à abertura de escritórios na Europa, em países como França, Alemanha e Itália (CLARK, 2019, p. 336).

Para além do comércio eletrônico, destacam-se aplicações de recursos nos segmentos de telefonia móvel (SinaWeibo, Meizu, UCWeb, AutoNavi), onde busca concorrer com a empresa Tecent, de carteira virtual (MYBank), de redes sociais (SnapChat), de aplicativos de transporte (Lyft, rival da Uber nos Estados Unidos, e Kuaidi Dache), de autosserviço de alimentos (Tmall Mart, Freehippo, Sun Art), de venda de produtos de segunda mão (Idle Fish), de *delivery* de refeições prontas, alimentos e produtos farmacêuticos (Ele.me e Koubei), de venda de passagens de trem e avião (Fliggy), de mídia digital, produção de filmes e entretenimento (Youku, Damai, Alibaba Pictures etc.), dentre outros.

Clark (2019) conta que, atualmente, o Taobao é composto por 9 milhões de lojas gerenciadas por pequenos comerciantes, que se utilizam do serviço gratuitamente, e que comercializaram em 2015 um volume de mercadorias de US\$ 258 bilhões. No TMall, por sua vez, foi comercializado US\$ 136 bilhões em volume bruto de mercadorias no mesmo ano, de mais de 70 mil marcas, da China e do exterior, dentre elas Nike, L’Oreal, Xiaomi, Huawei, Apple e Gap. Conforme revela a Figura 29, a participação de mercado do TMall é a maior dentre as empresas do seguimento B2C, variando entre 50 e 60% de *marketshare* entre os terceiros trimestres de 2014 e 2019. A JD.com aparece em segundo lugar.

Figura 29: Participação de mercado das empresas do segmento B2C na China, em RMB



Elaboração do autor com base em Analysys (2020, 2018a, 2018c, 2015)

Do ponto de vista logístico, a Alibaba se diferencia da Amazon e de sua concorrente em território chinês JD.com por não se utilizar de estruturas próprias de estocagem, armazenamento e de distribuição de produtos. Essa operação é realizada por serviços privados de entrega ou pelos Correios da China, que praticam um serviço de baixo custo, incluindo o incentivo ao uso de transporte público pelos entregadores. Dentre as empresas privadas, estão aquelas localizadas na cidade de Tonglu, na província de Zhejiang (a mesma onde o Alibaba surgiu), que constitui um importante polo concentrador de empresas de logística, como a Shentong (STO Express), a Zhongtong (ZTO Express), a Yunda e a Yuantong (YTO Express). Estima-se que 2/3 dos negócios dessas empresas sejam demandados pelo Taobao e pelo TMall. Em 2013, em parceria com essas transportadoras, Jack Ma fundou a China Smart Logistics, ou Cainao, uma espécie de consórcio que visa investidores externos à atividade logística, não detendo a estrutura física da operação, que continua com as empresas parceiras. A Alibaba detém 48% da Cainao (CLARK, 2019).

### 3.3 JD.com (京东): a outra gigante do comércio eletrônico chinês

Diferentemente da Amazon Inc. e do Alibaba Group, que atuam direta ou indiretamente em mercado brasileiro, a JD.com (京东) não tem operações no Brasil e nem conta com expressivos volumes de venda via importação para o país. No entanto, como nos revela a Tabela 3, se trata de uma companhia com valor de mercado relevante e com volume de vendas, em 2020, superior à da concorrente em mercado doméstico Alibaba. Portanto, justifica-se uma breve exposição das características empresariais e espaciais dessa empresa.

A Jingdong (JD) opera em um modelo B2C, focando na comercialização de produtos de pessoas jurídicas para pessoas físicas. A empresa compra os produtos dos fabricantes e distribuidores, mantendo um estoque próprio e revendendo através de sua plataforma na internet. Essa operação garante um maior controle sobre a qualidade dos itens vendidos e uma maior velocidade na entrega, ao mesmo tempo que é mais dispendiosa que aquela praticada pelo Alibaba (CHAN; CHEN; ZHAO, 2018).

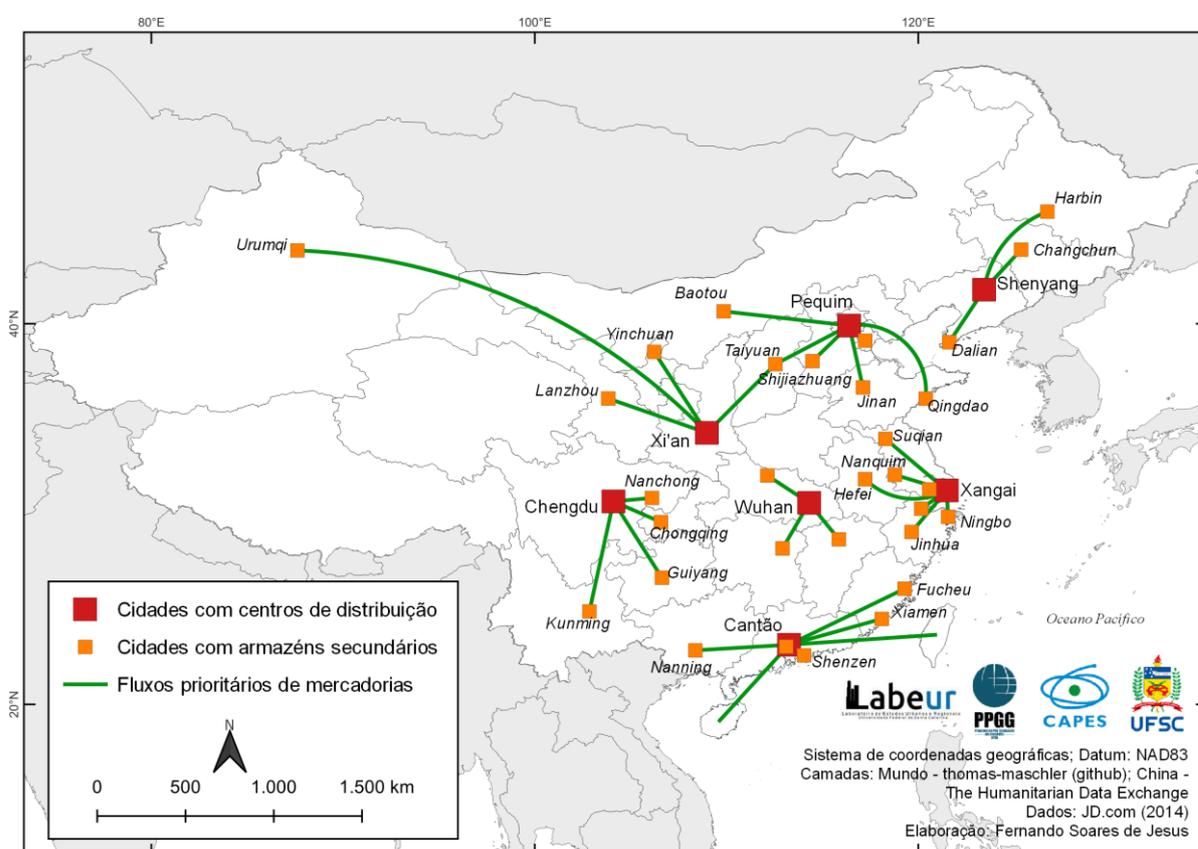
A companhia foi fundada por Liu Qiangdong em junho de 1998. Seu fundador era filho de camponeses e foi criado na vila de Suqian, na província de Jiangsu, cerca de 700 km ao sul de Pequim. Graduou-se em sociologia na Universidade Popular da China e realizou um MBA em administração de empresas na China Europe International Business School. Seu primeiro negócio foi uma loja especializada na venda de produtos magneto-ópticos, em Zhongguancun, um bairro que concentra empresas de alta tecnologia em Pequim. O investimento inicial foi de 12.000 RMB e foi utilizado no aluguel do espaço. Em 2001, Liu já operava 12 unidades e a rede já era a principal do segmento na cidade (CHAN; CHEN; ZHAO, 2018),

Chan, Chen e Zhao (2018) explicam que, com a epidemia de SARS que assolou Pequim em 2003, a rede de lojas de Liu, bem como o setor de varejo, foi fortemente abalada, dada a impossibilidade de realização de compras presenciais. Assim, no ano seguinte a empresa passou a comercializar seus produtos via internet, a partir do lançamento do [jdlaser.com](http://jdlaser.com). A partir de 2007, a companhia aumentou o escopo de produtos vendidos em seu site, passando a comercializar telefones celulares, computadores e outros eletrônicos. Em 2010, passou a vender livros.

Entre 2007 e 2013, a Jingdong completou quatro rodadas de captação de recursos no mercado financeiro, obtendo um financiamento total de US\$ 2,23 bilhões. Em 2014, foi listada no NASDAQ, obtendo US\$ 1,5 bilhão em investimentos. Chan, Chen e Zhao (2018) apontam

que esses recursos foram importantes para financiar a estrutura logística da empresa. Enquanto a Alibaba opera em parceria com empresas terceiras de entrega, a JD optou pelo desenvolvimento de um sistema logístico próprio. Em 2014, a companhia inaugurou seu primeiro centro de logística automatizado, na cidade de Xangai. Nesse ano, operava 86 armazéns em uma área bruta de aproximadamente 1,5 milhão de m<sup>2</sup> em 36 cidades, além de 1620 estações de entrega e 214 estações de coleta em 495 outras cidades no país (Figura 30). Em 2017, lançou uma subsidiária especializada em serviços logísticos, a JD Logistics. Um ano antes, a empresa já contava com 7 centros de atendimento, 256 armazéns e 6.906 estações de entrega e coleta em toda a China.

Figura 30: Sistema logístico da JD.com



Elaboração do autor com base em JD.COM (2014).

O sistema logístico da JD permitiu uma grande cobertura nas entregas em nível nacional. Clark (2019) destaca que a empresa detém a maior capacidade de armazenagem entre as companhias de comércio eletrônico na China, e apresenta domínio em cidades de primeira ordem, como Pequim. É ilustrativo desse fato a realização de serviços de entrega rápida em seis das principais cidades chinesas (Pequim, Xangai, Chengdu, Wuhan, Shenyang e Cantão) a partir de 2013, prometendo a entrega de pacotes em até 3h após a compra. A JD também iniciou

um serviço de entrega noturna, permitindo o recebimento de produtos comprados online antes das 15h na casa dos consumidores entre 19h e 22h do mesmo dia.

Chama atenção as críticas feitas por Jack Ma, fundador do Alibaba, à criação de um sistema logístico próprio pela concorrente em 2015. Para Ma, a JD falharia devido ao seu sistema de negócios, que envolve a contratação de um elevado número de funcionários e a dificuldade em absorver a crescente demanda por produtos. Para se ter uma ideia, em 2015 a JD contava com cerca de 50.000 funcionários, sendo que entre 30.000 e 40.000 trabalhavam nos armazéns da companhia, embalando 2 milhões de pacotes por dia. No mesmo ano, a Alibaba lidava com 27 milhões de encomendas ao dia, utilizando apenas a mão-de-obra de 25.000 funcionários (CHAN; CHEN; ZHAO, 2018).

O Quadro 5 a seguir sistematiza o modelo de negócios das três companhias de comércio eletrônico discutidas até aqui.

Quadro 5: Modelo de negócios das principais empresas de comércio eletrônico do mundo

<b>AMAZON INC.</b>	<b>ALIBABA GROUP</b>	<b>JD.COM</b>
Venda de produtos próprios ou de empresas terceiras, através de sistema logístico próprio ou serviços de logística terceiros.	Venda de produtos de pessoas físicas (Taobao) e de empresas terceiras (Tmall), em parceria com serviços de logística terceiros.	Venda de produtos próprios ou de empresas terceiras, predominantemente através de sistema logístico próprio.

Elaboração do autor.

As críticas que a empresa vinha sofrendo, aliado à sua incapacidade de gerar lucro, levou a adequações do modelo de negócios da JD a partir de 2014. Em maio desse ano, a empresa passou a permitir que cerca de 29.000 vendedores terceirizados pudessem vender em sua plataforma, e iniciou cooperações com empresas de logística. Houve resultados negativos como a venda de produtos falsificados pelo site da companhia, prática que também ocorria no concorrente Taobao, e o aumento considerável do tempo de entrega de mercadorias (CHAN; CHEN; ZHAO, 2018).

Chan, Chen e Zhao (2018) destacam que parcerias que envolvem acordos com estabelecimentos terceiros também foram realizadas com objetivo de adentrar o emergente mercado rural chinês, que contava com 600 milhões de consumidores com renda *per capita* crescente na metade da década de 2010 e com 191 milhões de usuários de internet em 2016. À exemplo da concorrente Alibaba, a JD instalou 100 centros de serviço, cobrindo mais de 10.000 vilarejos na área rural do país. Em parceria com os produtores agrícolas, a companhia passou a possibilitar a venda de produtos frescos diretamente em seu website para consumidores urbanos. Colaborou com essa iniciativa acordos realizados com cerca de 10.000 lojas de conveniência em 2014, através das quais os produtos poderiam ser retirados presencialmente após a compra pela internet, ao mesmo tempo que esses estabelecimentos puderam criar lojas virtuais na plataforma da JD.

As parcerias entre lojas físicas e e-commerces, também conhecidas como parcerias O2O (*Online to offline*), ocorreram também com empresas de grande porte. Um exemplo foi a cooperação com a varejista americana Walmart, iniciada em 2016, que tornou possível a compra de produtos vendidos fisicamente nas lojas da rede Walmart diretamente na plataforma da JD.com. Conforme um comunicado de imprensa divulgado no site oficial da Jingdong, essa parceria inclui integração do sistema de gerenciamento de estoque, permitindo o envio de mercadorias a partir dos armazéns da Jingdong ou de uma loja Walmart, a depender da disponibilidade e da velocidade de entrega ao consumidor, e a instalação de unidades de coleta e de lojas físicas da JD (JD Home) nas unidades da empresa americana, com a venda de produtos eletrônicos, como feito em Shenzhen. Em 2017, a Walmart já tinha 5 lojas virtuais operando pela plataforma da parceira chinesa (WALMART..., 2017).

A partir de 2012, a JD iniciou um processo de expansão ao mercado internacional através do comércio eletrônico transfronteiriço. Lançou, assim, uma versão do seu site no idioma inglês, comercializando livros, eletrônicos e peças de vestuário de vendedores chineses para o resto do mundo. Mais tarde, passou a focar em chineses que viviam fora da China como mercado consumidor. No entanto, a companhia teve uma inserção discreta nesse mercado, e teve dificuldades com regulamentações que não permitiam a venda de determinados itens fora da China (CHAN; CHEN; ZHAO, 2018).

Em 2015, a empresa lançou a JD Worldwide, uma plataforma voltada à importação de produtos de vendedores estrangeiros por consumidores chineses. Chan, Chen e Zhao (2018) explicam que a vantagem desse site era permitir que empresas situadas no mundo inteiro vendessem itens no mercado chinês sem a necessidade de estabelecimento de estrutura física

no país. No mesmo ano de lançamento, a plataforma já hospedava 450 lojas online, que ofereciam produtos de mais de 1.200 marcas de países como Austrália, Reino Unido, Alemanha, França, Coreia do Sul, Japão, Nova Zelândia e Estados Unidos.

## **4. O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL: A PRIMAZIA DOS CONGLOMERADOS NACIONAIS**

Como vimos no item anterior, o comércio eletrônico global é dominado por um grupo limitado de empresas, em que se destacam firmas americanas e asiáticas, e, nesse último grupo, em especial as chinesas. Além disso, observamos o papel de relevo de três empresas principais: a Amazon, a Alibaba e a JD. Dentre elas, as duas primeiras apresentam algum grau de inserção no Brasil, através de infraestrutura própria (Amazon) ou do comércio transfronteiriço (Alibaba).

Dando seguimento ao atendimento do objetivo desta pesquisa, neste item iremos explorar as principais empresas de comércio eletrônico nacionais, buscando apreender suas principais estratégias espaciais e empresariais. No primeiro e no segundo tópicos, faremos uma reconstituição do desenvolvimento do comércio no Brasil, buscando, de maneira similar ao que foi feito para os Estados Unidos da América no item 2, encontrar o lugar do comércio eletrônico nesse processo, seus impactos, continuidades e rompimentos, em contexto da formação dos principais conglomerados nacionais. Em seguida, no terceiro e quarto tópico, buscaremos compreender propriamente o funcionamento geoeconômico dessas firmas, analisando e comparando a dispersão e o comando de seus fixos e de seus fluxos pelo território brasileiro, inferindo as áreas de concentração e rarefação, bem como seus impactos sobre o consumo.

### **4.1. O desenvolvimento do comércio no Brasil e a formação do espaço nacional**

Ortigoza e Ramos (2003), ao refletirem sobre a relação entre as novas formas de comércio e o desenvolvimento do modo de produção capitalista, destacam o papel da redução dos gastos na circulação de produtos, da ampliação da produção e da aceleração da rotatividade do capital em prol da acumulação capitalista. Impôs-se, nesse âmbito, uma racionalidade capitalista, em que o aumento do consumo é um fato marcante. Os novos hábitos de consumo, seguem as autoras, “foram estimulando e sendo estimulados pelo aparecimento de várias formas de comércio renovadas, cujas estratégias foram sistematicamente aperfeiçoadas” (ORTIGOZA; RAMOS, 2003, p. 2).

Como discutimos no item 2.4, o comércio eletrônico pode ser entendido como uma dessas formas de comércio, relacionada à difusão de infraestruturas de comunicação e de distribuição e de fluxos materiais e imateriais pelo espaço. Nesse sentido, cabe realizarmos um breve esforço de retomar algumas dessas formas pretéritas de comércio no contexto da formação sócio-espacial brasileira, de modo a compreendermos como elas impactaram nos hábitos de consumo e na organização do comércio em escala nacional.

Até meados do século XX, o território brasileiro era desigualmente ocupado e marcado pela existência, ao longo do litoral, de formações econômicas regionais, estruturadas geralmente em torno de um porto-empório. Esses arquipélagos econômicos tinham, cada um, um sistema regional de transportes como espinha-dorsal, que permitia a estruturação de um esquema regional de divisão social de trabalho. Voltavam-se ao comércio exterior, e em muito pouco se conectavam com as demais formações econômicas regionais (RANGEL, 1968, p. 46).

Santos e Silveira ([2001] 2006, p. 32) vão ao encontro a essa visão, afirmando que esse período correspondia ao Brasil arquipélago da mecanização incompleta. A unidade política e linguística do território brasileiro, em contexto da ação da máquina do Estado, conforme esses autores, se dava:

ao mesmo tempo em que as diversas regiões, produzindo para o mercado externo, a este se ligavam praticamente sem intermediário, de modo que sua evolução espacial e econômica era ditada por relações quase diretas. Daí a imagem de um vasto arquipélago formado, na verdade, por um conjunto de “penínsulas” da Europa.

Formavam-se, desse modo, verdadeiros circuitos interiores, cada um dominando uma certa extensão do território. A inexistência de transportes interiores rápidos era responsável pelo isolamento dessas porções do espaço, ainda que já existissem, no fim do século XIX, alguns caminhos de terra que permitiam o tráfego de animais e, em especial no Sul e Sudeste, estradas propriamente ditas (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006). Esse isolamento era quebrado apenas pelos transportes marítimos, cujo principal destaque foi a navegação por cabotagem, que articulava os principais núcleos litorâneos e formava a espinha dorsal do sistema de viação do Brasil (PRADO JR., [1942] 1977).

A urbanização interior ainda não havia ocorrido, ao passo que as maiores cidades brasileiras foram formadas quase exclusivamente no litoral, e viviam sobretudo do comércio. Mamigonian (2009) explica que o capital comercial brasileiro nasceu com a independência do país frente à Portugal. Se tratava de firmas *export-import* localizadas em cidades litorâneas, como Recife, Salvador e Rio de Janeiro, e que controlavam suas respectivas hinterlândias regionais. Essas empresas nasceram no período colonial e eram controladas, em sua maioria, por imigrantes portugueses que, com a independência, se vincularam ao dinâmico capital industrial inglês. Essa aliança estimulou os fluxos comerciais dirigidos pela Inglaterra, o transporte fluvial e marítimo de cabotagem e os sistemas portuário e ferroviário.

À vista disso, Vargas (1992) aponta a existência de uma grande variedade de formas de comercialização no Brasil até o século XX. Predominavam na atividade comercial das pequenas cidades, por exemplo, o comércio de alimentos em barril, que funcionava a partir da concessão de crédito por meio de cadernetas em que se anotavam os valores a serem pagos mensalmente ou semanalmente, e a venda de porta em porta, operada por mascates que comercializavam mercadorias vendidas em lojas de maior porte (VARGAS, 1992; LIMA FILHO, 1975).

Nesse contexto, era comum a utilização de balconistas, “em grande parte do tempo desocupados, parados à porta dos estabelecimentos” (VARGAS, 1992, p. 244). Lima Filho (1975) explica que conceitos como o da máxima exposição de mercadorias, de rápido atendimento e de padrões internos de tráfego não eram aplicados graças ao cenário de baixo custo de mão-de-obra e de baixa concorrência.

Apesar disso, Pintaudi (1999, p. 147), ao analisar o desenvolvimento do comércio varejista na cidade de São Paulo, salienta que as primeiras lojas de grandes dimensões surgiram ainda nas primeiras décadas do século XX, como a loja de departamentos Mappin, fundada em 1913 no centro da cidade. Tratavam-se, em sua maioria, de filiais de grupos internacionais focadas na importação e na exportação de mercadorias. Coexistia com essas lojas pequenos estabelecimentos que vendiam produtos nacionais, em geral artesanais, lojas importadoras de gêneros alimentícios, dado que a produção agrícola brasileira ainda não produzia o suficiente para o abastecimento do mercado interno, feiras-livres e mercados municipais.

É nesse período em que surge a Lojas Americanas, fundada no ano de 1929 por quatro diretores da varejista americana Woolworth, que buscavam trazer ao Brasil o modelo de lojas colocado em prática pela companhia nos Estados Unidos. O objetivo era atender consumidores de renda modesta, mas estável, reunindo mercadorias diversas em um mesmo local. A primeira loja foi inaugurada em Niterói, na região metropolitana do Rio de Janeiro, e ao fim do primeiro ano de operação já havia chegado à cidade de São Paulo (HALASZ, 2006).

O esquema exposto perdurou até a década de 1930, quando finalmente foi rompido em prol da consolidação de um espaço nacional. Santos e Silveira ([2001] 2006), cabe salientar, apontam um período de transição entre a época colonial pré-mecânica e a integração nacional propriamente dita, que duraria do início do século XX até meados da década de 1940. Trata-se do meio técnico da circulação mecanizada e da industrialização balbuciente, marcado pela incorporação das máquinas ao território. As ferrovias seriam tributárias desse período, e reforçariam o esquema anterior. À título de exemplo, em 1905 o país contava com 16.782

quilômetros de ferrovias, número que passou para 109.594 quilômetros em 1940, expansão essa concentrada em São Paulo e Minas Gerais. Rangel (2005, p. 518) salienta que não existia um sistema ferroviário único, mas um conjunto de sistemas regionais cujo duplo papel era distribuir os fluxos de produtos importados recebidos pelo porto-empório e de escoar a produção regional aos mercados internacionais. Tratava-se, nas palavras de Santos e Silveira ([2001] 2006), de uma topologia marcada por desconexões.

Essa transição encarnava-se também no aparelhamento e na construção de portos, na produção mecanizada, na expansão da rede de usinas elétricas e, enfim, no telégrafo. O telégrafo elétrico merece atenção especial, na medida em que foi o primeiro sistema de comunicação baseado no cabeamento dos territórios (ISRAEL, 2019, p. 76). Maciel (2001, p. 127) aponta o telégrafo como “a primeira tecnologia de informação utilizada em rede mundial”. Em 1852, na cidade do Rio de Janeiro, era inaugurada com materiais importados da Alemanha a primeira linha de telegrafia elétrica do país, que permitia a rápida comunicação entre as fortalezas litorâneas e os postos policiais, em contexto de combate ao tráfico negreiro. Em 1865, estimulada pela Guerra do Paraguai, a rede telegráfica havia avançado às províncias de São Paulo, do Paraná, de Santa Catarina e de São Pedro do Rio Grande do Sul (SILVA; MOREIRA, 2007).

Nos primeiros anos do século XX, destaca-se o papel do marechal Rondon, cujas expedições deram ao telégrafo “enorme difusão” (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006, p. 39). Nesse contexto, foram conectadas à rede telegráfica o Mato Grosso, o Amazonas e o Acre. Laura Antunes Maciel (2001, p., 138), citando o geógrafo francês Pierre Denis, entende como similares o telégrafo e a ferrovia no tocante ao modo como influíram sobre o comércio e a indústria:

os brasileiros constroem estradas [de ferro] em pleno deserto, em virtude de um princípio verificado nos Estados Unidos, de que as estradas desenvolvem as regiões que atravessam, e que o colono, o industrial e o comerciante seguem atrás das locomotivas... [a ferrovia] age como uma artéria vivificante.... Novos caminhos abertos terminam na estação, perto da qual surge logo um pequeno centro comercial: hospedaria, armazém, farmácia, etc. Poucos anos depois tudo aquilo já é uma cidade florescente nascida como por encanto.

A década de 1930 foi marcada por uma série de mudanças engendradas na economia nacional e mundial, resultado das crises globais decorrentes da Quebra da Bolsa de Nova Iorque (1929) e da Revolução de 1930, com repercussões sobre a organização do território brasileiro.

Rangel (1981) explica que esses momentos, que assinalam a fase “b” do terceiro ciclo longo, levam a uma contração sem precedentes na capacidade nacional de importação, resultando em um esforço de substituição industrial das importações. Devemos lembrar R. Prebisch, que aponta que o Brasil “cresce para dentro” nos períodos depressivos e “cresce para fora” nos períodos de expansão da economia mundial, aproveitando a contração ou a expansão da divisão internacional do trabalho (MAMIGONIAN, 2009).

Do ponto de vista da integração territorial, Mamigonian (2009) assinala a Revolução de 30 como elemento fundamental na constituição de um espaço nacional. O autor salienta que, enquanto até a Primeira Guerra Mundial a produção de café controlada pela oligarquia paulista era o motor da economia brasileira, a queda do preço desse produto levou que, nas décadas seguintes, as economias regionais periféricas voltadas ao mercado interno (Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Sertão do Nordeste) sustentassem São Paulo. Essas oligarquias regionais, voltadas à exportação, apearam o poder, causando um “terremoto na vida nacional”.

O transporte rodoviário cumpriu papel fundamental na formação do espaço nacional. O caminhão passou a ser o meio pelo qual as novas formas de relação entre metrópole econômica e centros regionais se estabeleciam. É filiado a esse período o asfaltamento e melhoramento de diversas rodovias no país, dentre elas a Rio-Bahia, e a construção das estradas Belém-Brasília e Brasília-Acre (SANTOS; SILVEIRA, [2001] 2006). Como lembra Rangel (2005, p. 519), esse modal de transporte, por sua plasticidade, tendia a quebrar os isolamentos regionais e unificar o mercado. O caminhão “quebrava exclusivismos regionais, impondo novo esquema de divisão territorial do trabalho”. O comércio, por sua vez, deixava de ter como nós os portos-empórios, isso graças ao transporte de porta-a-porta, algo que os modais preexistentes (navegação de cabotagem e ferrovia) não podiam assegurar.

Esse período é marcado, logo, pela substituição dos comerciantes *export-import* ligados à Inglaterra pelos industriais nacionais financiados pelo capital bancário dos Estados Unidos. Acelerou-se o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que o “arquipélago” econômico brasileiro foi costurado sob um espaço único nacional, em que “as fronteiras com exterior foram reforçadas, além de dissolvidas as ‘fronteiras’ inter-estaduais, com a supressão dos impostos entre os estados da federação” (MAMIGONIAN, 2009, p. 2). À São Paulo, centro dinâmico da economia nacional, coube o papel de comandar as regiões periféricas (Amazônia, Nordeste, Centro-Oeste e Sul), situadas nas extremidades do território unificado economicamente.

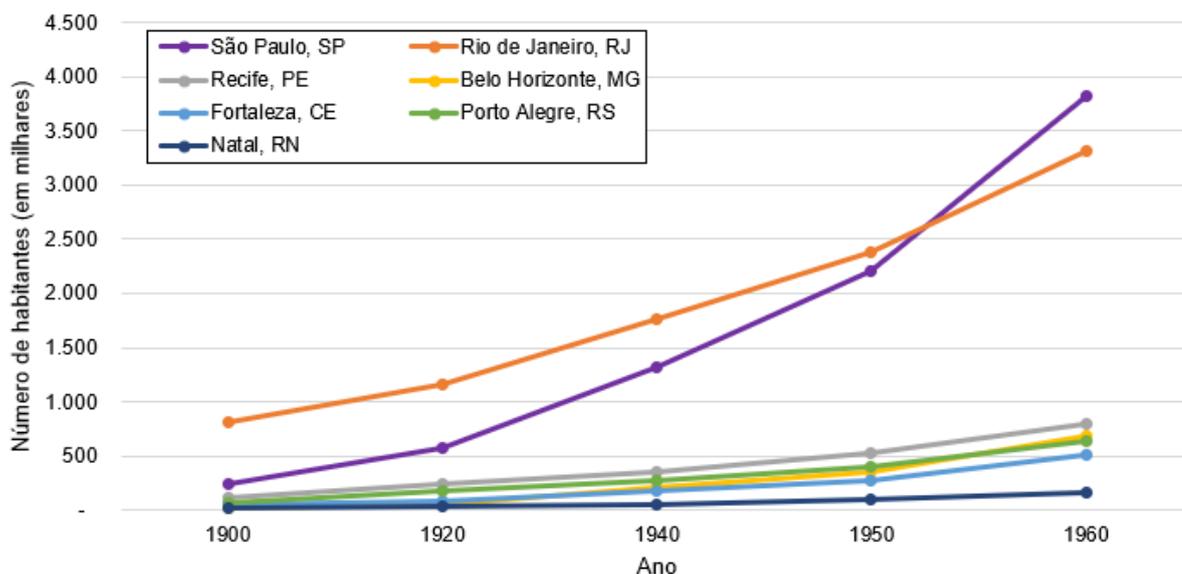
Bastos (2002, p. 44) complementa, apontando que o desenvolvimento do capitalismo brasileiro, iniciado ainda no fim do século XIX e alavancado a partir dos anos 30, impôs mudanças na estrutura comercial do país. As políticas industriais de substituição de importações, segue o autor, “passam a exigir o desenvolvimento de novas infraestruturas de abastecimento dos mercados regionais e estes mercados, por sua vez, são estimulados a produzir alimentos e matéria-prima para sustentar a urbanização em marcha e o surgimento de inúmeras atividades industriais”.

Nesse contexto de emergência do “novo comércio”, destaca-se o caso das casas atacadistas, que através dos caixeiros-viajantes transportavam os artigos da indústria brasileira pelo território nacional. Outrora dando a tônica da atividade comercial no país, essas casas atacadistas eram grandes organizações com capacidade creditícia e hábeis em interferir na produção, em especial de alimentos. Provocaram o aparecimento de zonas especializadas em determinados gêneros agrícolas, e estruturaram sua cadeia de comercialização no entorno desse ramo específico de negócios: surgiram as casas atacadistas focadas no comércio de frutas, de cereais etc. Ignacio Rangel, citado em Bastos (2002, p. 45), aponta que em determinados casos, o oligopólio mantido por essas empresas levou a formação de carteis em âmbito nacional, que dividiam o mercado e ditavam os preços.

Com o desenvolvimento das infraestruturas de transporte e o aparecimento do caminhão, que dispndia a necessidade de um intermediário entre produtor e varejista, essas casas atacadistas começam a se desagregar. Algumas passam a atuar no varejo, em especial nas grandes concentrações urbanas, outras se modernizam, atendendo bares, restaurantes, hotéis e minimercados. Enquanto isso, nas pequenas cidades, distantes dos grandes centros e ligadas a eles por vias de acesso precárias, o varejo tradicional seguiu dependente dos atacadistas (BASTOS, 2002).

É sintomático que o período encapsulado entre o início e a metade do século XX tenha significado um crescimento expressivo das principais cidades brasileiras. Entre 1900 e 1960, a população do município de São Paulo (SP) multiplicou 16 vezes, passando de 240 mil para 3,8 milhões. No município de Belo Horizonte (MG), o aumento foi de 51 vezes, passando de 13 mil para 693 mil pessoas, conforme dados do IBGE. O Rio de Janeiro (RJ), município mais populoso do país até a década de 1950, tinha 811 mil habitantes em 1900, chegando a 3,3 milhões 60 anos depois, aumentando sua população em quatro vezes. Fenômeno parecido ocorreu em Recife (7x), Porto Alegre (9x), Fortaleza (11x), Natal (10x), Curitiba (7x) e Vitória (7x).

Figura 31: População de municípios brasileiros selecionados entre 1900 e 1960



Elaboração do autor com base em IBGE (2022)

A unificação nacional é tributária, também, da consolidação de São Paulo como a principal metrópole do país. Com o surgimento de conexões rodoviárias, os deslocamentos eram redirecionados à metrópole paulista. Santos e Silveira ([2001] 2006, p. 45) sintetizam:

Se os transportes marítimos sempre reforçaram a dependência em relação ao estrangeiro, os novos transportes terrestres, a partir da Segunda Guerra Mundial, beneficiam São Paulo, a metrópole industrial do país. As dificuldades financeiras para o equipamento dos navios e o fato de várias ferrovias terem sido levadas a tornar-se antieconômicas aceleraram a instalação do império do caminhão. O traçado dessas estradas obedecia às novas exigências da indústria e do comércio, e assim acabou por reforçar a posição de São Paulo como centro produtor e, ao mesmo tempo, de distribuição primária.

No contexto de crescimento das cidades, em especial do Rio de Janeiro e de São Paulo, e de afirmação dessa última como a metrópole industrial, abre-se espaço para o surgimento e expansão de formas de comércio tipicamente urbanas. É o que ocorreu com as lojas populares, dentre elas as Lojas Americanas, que introduziram a técnica do autosserviço. A expansão do centro da capital paulista permitiu que, na década de 1950, o andar térreo de prédios residenciais e comerciais fosse transformado em galerias, que receberam lojas voltadas a um público de alto poder aquisitivo. Geralmente perpendiculares à rua principal, esses locais tinham entre 3 e 4 andares ligados por escadas ou elevadores, onde geralmente instalavam-se boutiques e lojas especializadas em mercadorias de alto valor (LIMA FILHO, 1975). Esses espaços, em um só

tempo público e privados, permanecem até hoje, embora imbuídos com outro conteúdo, tendo em vista que poucas lojas continuam comercializando produtos de luxo, indicativo da desvalorização do centro urbano, no ponto de vista do mercado, e de sua apropriação por novos frequentadores (PINTAUDI, 1991, p. 149).

Sobre a centralidade espacial do comércio, Pintaudi (1999) salienta que, na cidade de São Paulo, o surgimento de subcentros comerciais, alguns deles inclusive já contando com lojas de departamento, não colocou em questão a localização do comércio no centro. Isso por que o consumidor se abastecia de produtos perecíveis nos comércios de bairro, mas se deslocava até o centro para adquirir itens mais caros, garantindo um mercado consumidor ao comércio central (PINTAUDI, 1989, 1999).

Vargas (1992) e Lima Filho (1971) enfatizam a multiplicação de filiais varejistas, em especial do setor de eletrodomésticos. Com a política de substituição de importações iniciada em 1957, o aquecimento da produção nacional de bens de consumo permitiu a variação do número de artigos vendidos e a expansão do número de lojas dedicadas a esse segmento, não apenas dentro de uma mesma cidade, mas muitas vezes para outros estados da federação. Para as lojas de departamento, então localizadas no centro, contribuiu ainda o inchaço da metrópole, o aumento do mercado consumidor, o deslocamento da população em direção à periferia e as condições cada vez menos favoráveis das áreas centrais em abrigar os fluxos crescentes de automóveis. Na cidade de São Paulo, por exemplo, esse processo ocasionou na ida de filiais de lojas de departamentos para áreas periféricas ou para as demais cidades do estado. Era a gênese do comércio de múltiplas filiais no país e a consolidação das cadeias regionais no estado de São Paulo.

Chama atenção que é entre a metade da década de 1940 e o fim dos anos 1950 que tem origem algumas das firmas varejistas nacionais de maior relevo no mercado brasileiro. Suas origens se assemelham em fatores diversos, como a localização, tendo em vista que surgiram nos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, a gênese a partir de pequenos negócios, que aos poucos se tornaram grandes, e pela participação de famílias de imigrantes do continente europeu, em especial da Europa Central e Oriental.

Em 1946 foi criada pelo imigrante romeno Alfredo João Monteverde, na cidade do Rio de Janeiro, a Ponto Frio. Inicialmente, tratava-se de negócios na área do atacado, com a importação de pneus e outros itens. Em 1950, foi inaugurada a primeira loja dedicada ao varejo,

situada no centro da cidade, com vendas de geladeiras importadas dos Estados Unidos (NOSSA HISTÓRIA... 2018).

Em 1952 foi criada pelo imigrante polonês Lublin Samuel Klein as Casas Bahia. Ainda na Europa, Klein atuou em diferentes ramos do comércio, através da venda de bebidas alcoólicas, de açúcar e de medicamentos, aproveitando o contexto de fim da Segunda Guerra Mundial, inicialmente na Polônia e depois da Alemanha. No início da década de 1950, se estabelece no Brasil, primeiramente no Rio de Janeiro, e em seguida na cidade de São Paulo. Em São Caetano do Sul, na região metropolitana da capital paulista, adquiriu uma casa comercial, uma charrete e o cadastro de 200 clientes de um vendedor ambulante local. A partir da estratégia de concessão de crédito, ampliou pouco a pouco suas operações, quando em 1957 adquiriu a loja “Casa Bahia”, situada na mesma cidade, alcançando um faturamento de cerca de dois mil dólares mensais (DALL COSTA; GARCIA, 2006).

Finalmente, em 1957 foi criada, na cidade de Franca, interior de São Paulo, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, a Magazine Luiza, que inicialmente atuava no comércio varejista de presentes, em especial de cristais finos. No entanto, é apenas 17 anos depois que, na mesma cidade, seria criada uma loja dedicada a móveis e artigos eletroeletrônicos (MACHADO NETO et al., 2010).

Nesse sentido, também devemos destacar o papel do supermercado, cujo projeto pioneiro no Brasil se deu em 1953 na capital paulista. Foram eles, afinal, que encabeçaram o processo de expansão varejista, apresentando modificações quanto aos métodos operacionais e ao *layout*, pelo menos até a década de 1970. Em um primeiro momento, os estabelecimentos do tipo localizavam-se em áreas residenciais densas das grandes cidades, em geral onde vivia a população de médio ou alto poder aquisitivo. Além disso, pertenciam a capitais porte pequeno ou mediano (VARGAS, 1992; PINTAUDI, 1999).

Até a década de 1960, o crescimento das redes supermercadistas foi lento. Cyrillo (1987) aponta que dentre os motivos para isso estavam: i) o hábito de compra da população, que costumeiramente comprava no antigo varejo de balcão; ii) a maior dificuldade em driblar os controles fiscais, prática comum no comércio tradicional; iii) os custos de manutenção das lojas supermercadistas, tendo em vista que no varejo de balcão o lugar de venda era também o lugar de moradia dos donos; iv) o não reconhecimento da atividade pelo Direito Comercial, que diminuía a confiança dos investidores e dificultava a obtenção de crédito.

Os anos que se seguem são marcados pela expansão do número de unidades, dentro da grande cidade e delas para os pequenos e médios centros. Em 1966, existiam no Brasil 977 filiais supermercadistas, número que passou para 2.527 em 1970, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Um dos efeitos disso foi a redução do número de estabelecimentos como as quitandas, que reduziram de 5 a 6 mil em 1970 para 1.790 em 1977 na cidade de São Paulo (PINTAUDI, 1999, p. 151). Bastos (1997) e Cyrillo (1987) argumentam que essa expansão derivou da substituição do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), que dificultou a sonegação de impostos praticada pelo varejo tradicional ao taxar as etapas de comercialização ao invés de apenas o valor final da mercadoria, da regulamentação da atividade, que no município de São Paulo ocorreu pela Lei Nº 7.208 de 13 de novembro de 1968, e da criação de aportes estatais ao seguimento, como a inserção de metas de expansão do setor supermercadista brasileiro no I Plano Nacional de Desenvolvimento e a instituição de uma linha de crédito ao segmento com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

Além disso, é importante lembrar o papel dos mecanismos de incentivo de crédito do consumidor, que tinham como objetivo aumentar o mercado dos setores automobilístico e de eletrodomésticos. Destaca-se, nesse ínterim, a expansão das financeiras e das instituições de cartões de crédito, operadas muitas vezes por bancos particulares (VARGAS, 1992, p. 245).

Santos e Silveira ([2001] 2006) apontam a década de 1970 como o início do terceiro grande período da história do território brasileiro, marcado pela revolução das telecomunicações e pela construção e difusão do meio técnico-científico informacional. É iniciado por um período técnico-científico, em que o meio técnico supera seu estágio de concentração em pontos e manchas e realmente se difunde, ao tempo que o novo meio geográfico (meio técnico-científico-informacional) segue circunscrito a algumas áreas. A tendência dessa fase é à concentração e à centralização econômica, bem como à concentração geográfica. Há uma maior penetração de firmas estrangeiras e amplia-se as facilidades de circulação dentro do país e para fora dele.

É sintomático desse processo o surto de concentração e centralização do capital no varejo, a partir de fusões e aquisições de pequenos e médios grupos por empresas maiores, resultado do período de crise iniciada nos anos 1970 e continuada nas duas décadas seguintes. Era uma estratégia de compensação da tendência de queda da taxa de lucro, que foi posta em prática através do aumento do poder dessas empresas em definir os preços, de modo que pudessem ampliar a margem de lucro sem o aumento de demanda. Atesta-se o desaparecimento

de importantes empresas nacionais, e a aquisição de outras por capitais externos, em especial americanos e franceses.

Pintaudi (1999, p. 151) salienta que, além de uma concentração financeira, esse momento para o setor supermercadista significou uma concentração territorial, porque os empreendimentos passaram a concentrar em um único local “a comercialização de produtos anteriormente dispersos no espaço, que se constituíam em comércios especializados de pequenos capitais, tais como a padaria, o açougue, a peixaria, o bazar, a quitanda e a mercaria”.

Os anos 1970 também marcam o aumento do tamanho dos estabelecimentos comerciais, que culmina no aparecimento dos primeiros hipermercados. Pintaudi (1999, p. 152) conta que, na região metropolitana de São Paulo, o primeiro estabelecimento do tipo foi inaugurado em 1974, enquanto em 1995 já eram 18. É ilustrativo também o acoplamento e integração do atacado ao espaço de venda da unidade supermercadista, que permitiu a expansão do volume comercializado. Vargas (1992, p. 253) explica que essa expansão tornou ainda mais imprescindível a desconcentração espacial das filiais varejistas, dada a necessidade de maiores áreas construídas, vide o que ocorreu com lojas de departamentos e eletrodomésticos como a Ultralar Super, as Lojas Arapuã, a Eletroradiobrás e o Grupo Macro.

A década seguinte é marcada por um aprofundamento do cenário de crise econômica, que alguns autores se referem como crise do modelo de produção fordista ou como o início do período recessivo do 4º Kondratiev. Esse quadro político-econômico estimulou um fortalecimento da concentração de capital varejista e uma afirmação das grandes redes de loja, dos super e dos hipermercados. Além disso, estimulou o sistema de franquias, pautado na disseminação de lojas franqueadas a partir do apelo à marca franqueadora e aos padrões de consumo preestabelecidos (ORTIGOZA, 1996, p. 55). Vargas (1992) assume esse sistema como uma introdução, no varejo, de elementos semelhantes ao sistema de produção industrial flexível.

Contudo, talvez a novidade mais importante no âmbito da atividade comercial brasileira durante a década de 1980 tenha sido a difusão *shopping center*. Embora o primeiro equipamento do tipo tivesse sido inaugurado no Brasil ainda nos anos 1960, foi vinte anos depois que passaram por um crescimento exponencial. Vargas (1992), explica que, em 1968, existia apenas um *shopping center* no país, o Iguatemi, localizado na cidade de São Paulo. Em 1989, esse número já havia chegado a 71, sendo 55 deles inaugurados a partir de 1982.

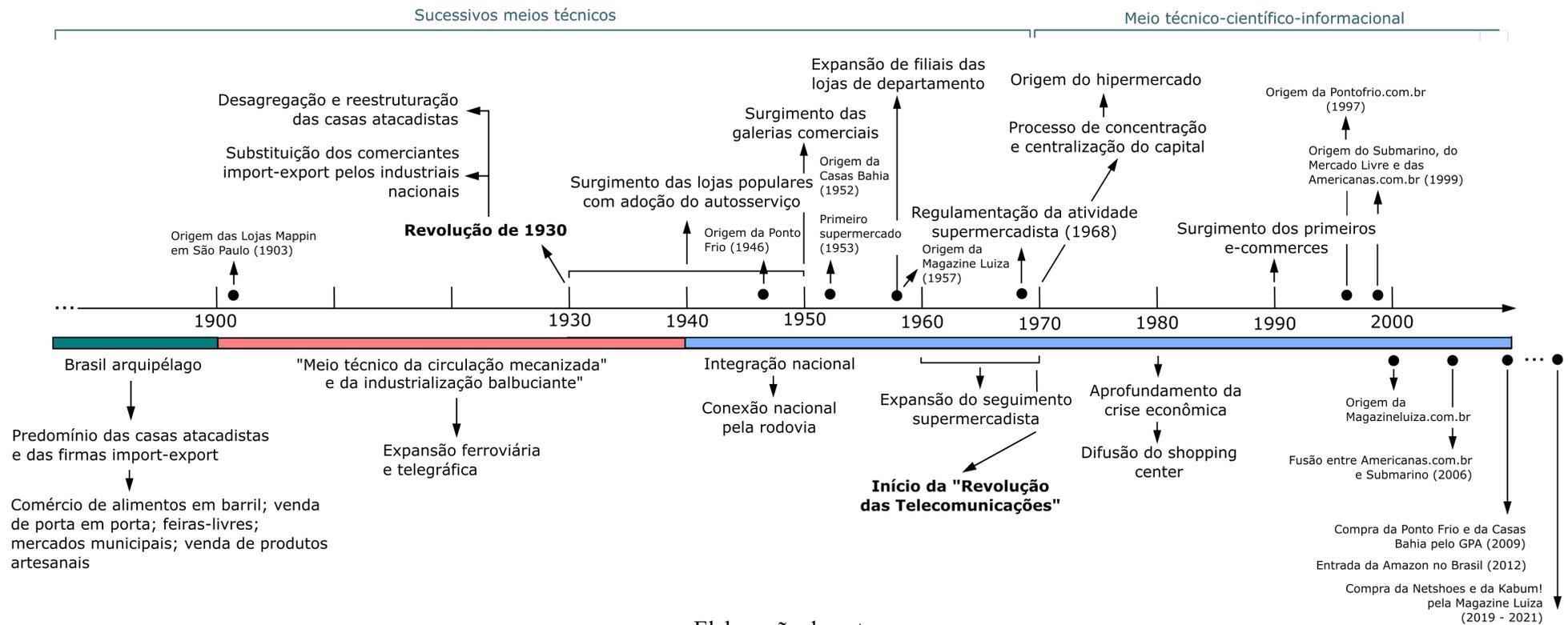
Essas estruturas, que em um primeiro momento tinham dimensões modestas se comparadas aos *shopping centers* americanos, atendiam uma parcela da população com maior poder aquisitivo, cuja concentração na cidade de São Paulo era notável. Pintaudi (1999, p. 153) complementa, explicando que esses espaços significaram a tendência de formação de monopólios no setor varejista, algo que já ocorria em demais setores da economia brasileira.

Cabe salientar o impacto que a difusão desses equipamentos teve sobre os demais tipos de lojas do varejo urbano. Os *shopping centers*, conforme foram sendo aceitos pelo público, alteraram os hábitos de consumo da população, que passaram a exigir maior sofisticação, qualidade, individualidade e conforto no ato de realização das compras. Assim, algumas grandes lojas passaram por adaptações, sendo que parte delas inseriram-se dentro do *shopping center* na qualidade de lojas-âncora. Torna-se grande “a concorrência entre lojistas e o comércio tradicional de rua, o que vem [vinha] determinando reformulações do setor” (PINTAUDI, 1999, p. 154).

O processo de integração nacional e o desenvolvimento das formas comerciais ocorre concomitantemente à articulação do território pelas telecomunicações, e não deixam de ser impactados por elas. Inicialmente através do telégrafo, e depois do telex, das telefônicas fixa e móvel, da fibra óptica, e da internet, os pontos do território nacional foram cada vez mais conectados a partir de uma demanda por velocidade. As soluções técnicas, conforme Santos e Silveira (2001 [2021], p. 86), ao mesmo tempo que resolvem algumas questões, criam necessidades, sublinhando a aceleração como um dado mais político que técnico. A próxima pergunta a se fazer no desenvolvimento deste estudo seria, afinal, qual o impacto das telecomunicações sobre o comércio? No item seguinte, nosso foco será o de analisar, propriamente, uma das novas maneiras de comercializar gestada da revolução das telecomunicações – o comércio eletrônico – inferindo as relações entre as principais firmas nacionais no segmento em seu vínculo territorial.

De modo a sintetizar a retomada histórica realizada neste item, na Figura 32 a seguir expomos uma linha do tempo com os principais fatos envolvendo o desenvolvimento do comércio no Brasil, adiantando elementos que serão aprofundados no item a seguir, articulando-os com o processo de integração territorial e com os sucessivos meios geográficos.

Figura 32: Linha do tempo síntese do desenvolvimento do comércio no Brasil e sua articulação com a integração territorial e com os sucessivos meios técnicos



## 4.2 A centralização do capital e a formação dos conglomerados nacionais de comércio eletrônico

A revolução nas telecomunicações iniciada em território brasileiro na década de 1970 iria ter importante maturação sobre comércio duas décadas depois, quando surgem os primeiros serviços de venda de produtos pela internet no país. Nessa época, como abordado no item 2.3., o número de usuários de internet no Brasil era pequeno, alcançando menos de 3% da população na virada para o século XXI, o que limitava o alcance destas empresas. Por isso, se tratava de serviços enxutos. Uma das pioneiras foi a BookNet, “A Livraria Brasileira”, criada por Jack London com um investimento inicial de R\$ 400 mil e que vendia cerca de 50 mil títulos nacionais, contando com 18 funcionários e estoque zero (LIVRARIA... 1997)

Figura 33: Página inicial da BookNet



Fonte: A História.... (2021)

A partir de 1999, tornavam-se mais claros os caminhos que o comércio eletrônico brasileiro seguiria, marcado pela sua concentração econômica que confunde a história do e-commerce com a história da formação dos principais conglomerados nacionais. Nesse ano, a BookNet recebeu aportes em cifras próximas a 12 milhões de dólares pela GP Investimentos, fundo vinculado ao trio de empresários Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, envolvidos na administração direta ou indireta de grandes empresas nacionais, e foi transformada em Submarino (GOMES, 2011). Esse fundo era um dos maiores fundos de investimento do país e já controlava, à época, as Lojas Americanas, loja de departamento brasileira consolidada em cenário nacional. Conforme aponta Jennifer L. Rich (2006), se tratava de um projeto internacional ambicioso, que envolvia, além de aportes financeiros significativos,

a abertura de operações na Argentina, no México e na Espanha, além do Brasil, que futuramente acabaram não prosperando.

A virada para o século XXI é marcante para o comércio eletrônico na medida em que marca o surgimento de importantes *players* no mercado nacional. Devemos lembrar que, nesse período, nos Estados Unidos a Amazon e a eBay tinham alguns poucos anos de vida e, na China, a Alibaba estava iniciando suas operações, o que denota uma proximidade temporal entre a gênese do fenômeno do comércio eletrônico no mundo e no Brasil. A Ponto Frio, em 1996, já dispunha de um website em que permitia a visualização de produtos diversos disponíveis nas lojas físicas da empresa e a compra via telemarketing. Em 1997, finalmente, a [pontofrio.com.br](http://pontofrio.com.br) tornou-se um e-commerce propriamente dito, com opções de eletrodomésticos a serem comprados via cartão de crédito (PONTO FRIO, 1997).

Em 1999 foi criada a Americanas.com, subsidiária das Lojas Americanas S/A, com um investimento de cerca de US\$ 7 milhões da empresa-mãe. No ano seguinte, a loja virtual já contava com aproximadamente 6 mil itens, dentre CDs, brinquedos, cosméticos e utilitários domésticos. No ano 2000, a subsidiária teve um terço de seu capital vendido para fundos de investimento privados por um valor de US\$ 40 milhões. As Lojas Americanas S/A seguiram controlando 60,4% das ações da empresa (DE CHIARA, 2000; KARP, 2003).

Também em 1999, foi criado o Mercado Livre, que inicialmente se estabeleceu na Argentina e, logo em seguida, no Brasil. Inspirado no norte-americano eBay e diferentemente dos concorrentes, o Mercado Livre nasce como um *marketplace*, isto é, não vende produtos próprios, mas reúne produtos de lojas terceiras em um espaço virtual padronizado. Foi fundado por sete estudantes de MBA da Universidade de Stanford (EUA), dentre eles o argentino Marcos Galperin e o brasileiro Stello Tolda. No ano de fundação, recebeu US\$ 7,6 milhões de investidores, dentre eles a JP Morgan. No ano seguinte, recebeu US\$ 46,5 milhões de bancos como o Santander e Goldman Sachs e, novamente, da JP Morgan (FALEIROS, 2006).

No ano 2000, a rede de lojas Magazine Luiza lançou sua loja virtual ([magazineluiza.com.br](http://magazineluiza.com.br)). Chama atenção que, desde 1992, a empresa apostava em “lojas eletrônicas”, um sistema de integração O2O (*online to offline*) em que o consumidor podia comprar produtos fisicamente através terminais multimídia espalhados por algumas cidades brasileiras. Esses pontos de venda somavam 20 na virada do século (CARRER JÚNIOR, 2000).

O Quadro 6 sintetiza as principais empresas de comércio eletrônico a surgirem no país nesta década.

Quadro 6: Principais empresas de comércio eletrônico originadas entre 1990 e 2000 no Brasil

<b>Loja virtual</b>	<b>Ano</b>
Grupo Pão de Açúcar (uol.pda.com.br)	1996
Ponto Frio	1997
ShopFácil	1998
Submarino	1999
Americanas.com	1999
Mercado Livre	1999
Magazine Luiza	2000
Netshoes	2000

Elaboração do autor com base em Ponto... (1997), Faleiros (2006), De Chiara (2000), Carrer Júnior (2000) e Karp (2003)

Em setembro de 2001, o Submarino era o maior e-commerce do país (Tabela 5). Contou com 423.993 acessos únicos no site nesse mês, correspondendo a um alcance de 6,97% dos usuários conectados à internet no Brasil na época. Seguiu-se a ele o Shopping.bol, do Grupo Abril, o ShopFácil, criado pelo Grupo Bradesco, e a Americanas.com.br, fundada pelas Lojas Americanas S.A. A análise dessas informações denota dois aspectos importantes. O primeiro é que há, precocemente, o controle de grandes grupos econômicos, envolvidos em setores variados da economia, sobre os maiores *e-commerces* do país. É o caso dos exemplos citados anteriormente (Abril, Bradesco e Americanas). O segundo é que, além das Americanas.com.br, outros dois e-commerces são desdobramentos de operações de empresas do comércio presencial para o comércio à distância: as Livrarias Saraiva (livrariasaraiva.com.br) e o Ponto Frio (pontofrio.com.br), tendência cujo aprofundamento será verificado posteriormente.

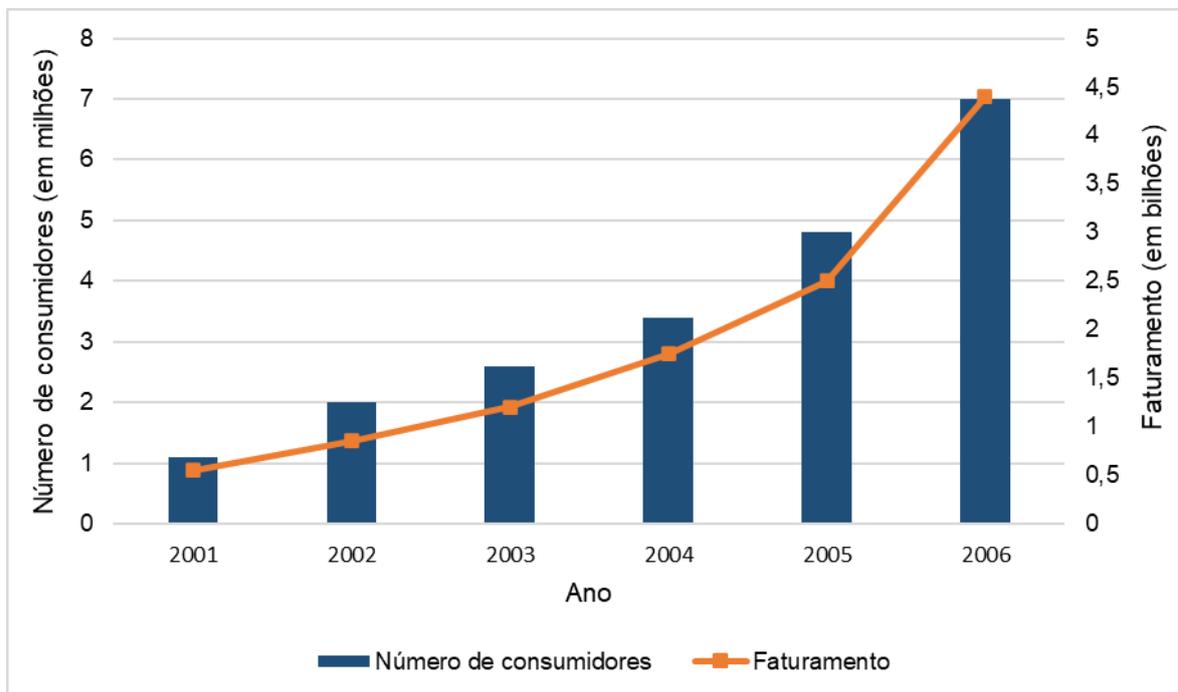
Tabela 5: E-commerces brasileiros por audiência única, em setembro de 2001

Site	Audiência única	Alcance (%)	Número de visualizações
Submarino	423.993	6,97	6.297.662
Shopping.bol	374.213	6,15	1.624.992
ShopFácil	336.793	5,53	2.490.051
Americanas.com	252.132	4,14	4.653.076
Shop.zip.net	211.266	3,47	433.901
ShopTime	202.096	3,32	2.643.549
Mercado Livre	186.564	3,07	2.545.689
Lokau	161.688	2,66	2.549.084
Livrarias Saraiva	153.977	2,53	2.046.502
Som Livre	143.767	2,36	1.824.835
iBazar	142.949	2,35	6.406.468
Ponto Frio	126.000	2,07	1.360.108

Fonte: WebShoppers (2001)

Os anos seguintes são particularmente importantes para o seguimento, tendo em vista o crescimento do número de usuários de internet no país e, conseqüentemente, o aumento de mercado em potencial. Em 2005, mais de 20% da população brasileira tinha acesso à rede mundial de computadores, comparado aos 3% de 2000. O número de consumidores de loja virtual foi multiplicado em 7 vezes, passando de 1,1 milhões em 2001 para 7 milhões em 2006. Uma consequência foi a expansão do faturamento no setor, que cresceu de R\$ 550 milhões de reais (2001) para R\$ 4,4 bilhões (2006), uma multiplicação de 8 vezes (Figura 34).

Figura 34: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2001 e 2006



Elaboração do autor com base em WebShoppers (2007)

Esse crescimento, é válido reforçar, não se deu de maneira homogênea em todo território brasileiro, reforçando o caráter altamente concentrado do ponto de vista espacial do comércio eletrônico brasileiro desde sua gênese. A título de exemplo, no primeiro trimestre de 2005, 67% do faturamento nacional foi gerado a partir de compras realizadas na região Sudeste, sendo que 43% do valor total nacional foi proveniente apenas do estado de São Paulo. Seguem-se as regiões Sul (12%), Nordeste (10%), Centro-Oeste (7%) e Norte (4%) (WEB SHOPPERS, 2005b).

Nesse contexto, iniciam importantes processos de fusões e aquisições entre algumas das principais firmas do mercado, tanto em sentido de ampliar a variedade de oferta de serviços quanto em expandir o alcance horizontalmente dentro do comércio eletrônico.

O primeiro movimento importante ocorreu em 2001, quando a empresa americana eBay adquiriu 19,5% das ações do Mercado Livre. Em 2005, a Americanas.com assumiu o controle da TV Sky Shop, proprietária da ShopTime, através da compra de 99,36% de suas ações, parcela relevante delas proveniente do grupo Globo Comunicações e Participações (Globopar). Essa empresa faturou, em 2004, R\$ 187 milhões de reais, sendo que desses, metade veio de vendas pela internet (CAMINHO ABERTO... 2001; SHOPTIME... 2005).

Ainda nesse ano, a Submarino abre seu capital na Bolsa e inicia movimentos de expansão de serviços. Ocorre a compra da Ingresso.com, site especializado na venda de ingressos para eventos (cinema, teatro, shows etc.) que contava, no ano, com 131 mil usuários ativos e com faturamento de R\$ 4,5 milhões, e da Travelweb Viagens e Turismo, agência de viagens que comercializava passagens aéreas, locação de automóveis e diárias em hotéis. Os valores das operações foram, respectivamente, 8,8 e 2,2 milhões de reais (DANTAS, 2005; MILANESE, 2005).

Em 2006, ocorreu a fusão entre a Americanas.com e a Submarino, que formou a empresa B2W Companhia Global de Varejo, comandada pela primeira. O peso dessa fusão pode ser observado se compararmos os dados de faturamento bruto das duas empresas (Tabela 6). Se analisarmos o período entre 2000 e 2005, veremos que a Americanas.com e a Submarino concentraram, sozinhas, índices crescentes do faturamento total do segmento, passando de 5,8% em 2000 para 22,8% em 2005, com exceção a 2004 em que a participação de ambas as empresas recuou, recuperando-se no ano seguinte (AMERICANAS.COM... 2006).

Tabela 6: Faturamento, em milhões de R\$, da Americanas.com e da Submarino (2000 – 2005)

Ano	Americanas.com		Submarino		Faturamento concentrado
	Faturamento	%	Faturamento	%	
2000	25,2	3,0%	24,2	2,8%	5,8%
2001	80,8	6,7%	76,6	6,4%	13,1%
2002	166,4	9,5%	129,6	7,4%	16,9%
2003	267,6	10,7%	211,7	8,5%	19,2%
2004	434	9,9%	360,9	8,2%	18,1%
2005	864,8	13,7%	574,2	9,1%	22,8%

Elaboração do autor com base em Americanas (2021) e Webshoppers (2005a)

Além disso, é importante salientar que a B2W surgiu atuando em uma grande variedade de segmentos: comércio eletrônico (Americanas.com, Submarino e Shoptime), venda de ingressos (Ingresso.com), de passagens áreas e pacote de viagens (Travelweb), televendas (Shoptime), e comercialização de produtos em quiosques e por catálogos. Os negócios on-line e presencial da empresa permaneceram separados até 2021, quando se deu a unificação entre a B2W e as Lojas Americanas (TEREZA; NASCIMENTO, 2021).

O Quadro 7 a seguir sintetiza as principais movimentações de mercado nos primeiros anos do século XXI.

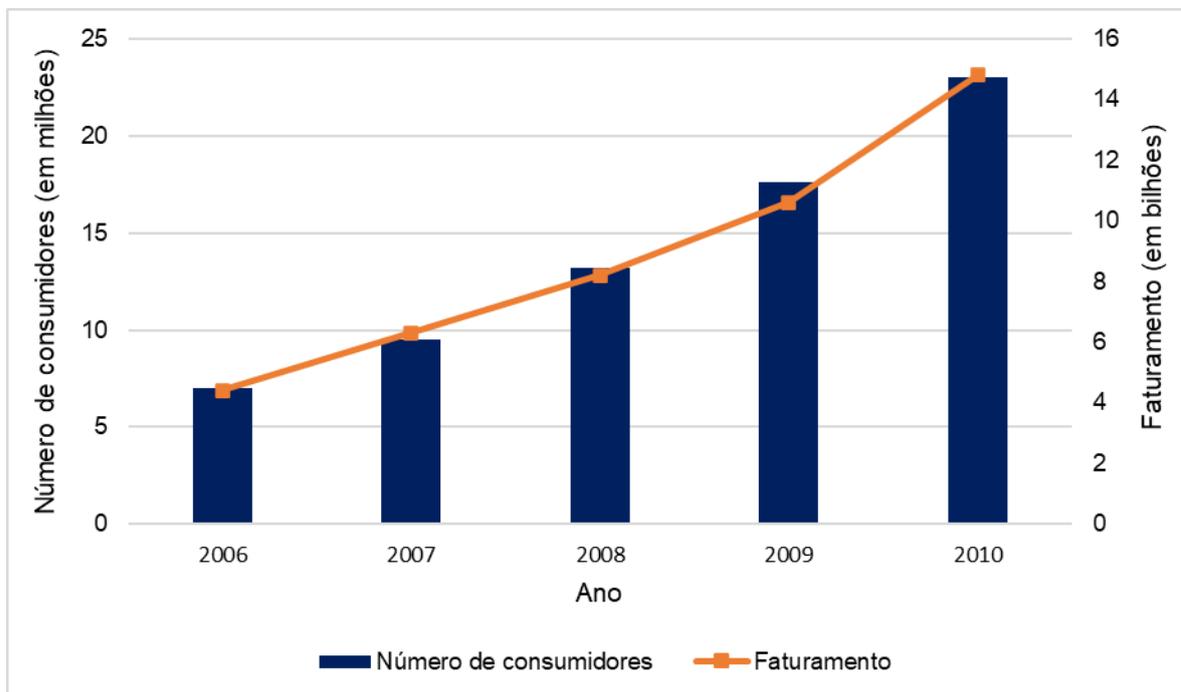
Quadro 7: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo as empresas Mercado Livre e B2W (2001 – 2006)

Ano	Empresa controladora/majoritária	Tipo	Empresa adquirida, fundida ou que recebeu investimentos	Segmento	Valor da operação (milhões de R\$)
2001	eBay	Investimento	Mercado Livre	Comércio eletrônico	-
2005	Americanas.com	Aquisição	TV Sky Shop	Comércio eletrônico; Televendas.	126,7
	Submarino	Aquisição	Ingresso.com	Venda de ingressos para eventos	8,8
		Aquisição	TravelWeb	Venda de passagens aéreas e pacotes de viagem	2,2
2006	Americanas.com	Fusão	Submarino	Comércio eletrônico e serviços adquiridos através da Ingresso.com e da TravelWeb.	-

Elaboração do autor com base em Caminho aberto... (2001), Shoptime... (2005), Dantas (2005), Milanese (2005) e Americanas.com... (2006)

Na segunda metade da década iniciada em 2001, o comércio eletrônico manteve suas taxas de crescimento, tanto em usuários quanto em faturamento. Em 2010, o número de usuários totais de comércio eletrônico no país chegou a 23 milhões, um crescimento de 3,3 vezes em relação a 2006 (7 milhões). O faturamento multiplicou em taxa similar (3,4), passando de R\$ 4,4 bilhões para 14,8 bi (Figura 35).

Figura 35: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2006 e 2010



Elaboração do autor com base em WebShoppers (2011)

O mercado nesse período ainda era altamente concentrado pela B2W, que progressivamente foi perdendo sua fatia de mercado até o fim da década. O faturamento da empresa correspondia a pouco mais que metade do faturamento total do comércio eletrônico nacional entre 2006 e 2008, quando passou a reduzir até chegar a um terço em 2010. Enquanto o faturamento do setor multiplicou por 3,4, o da B2W multiplicou por 1,8. O peso dessa companhia pode ser ilustrado pela comparação com as vendas em comércio eletrônico da Ponto Frio, que, entre 2006 e 2009 geraram um faturamento que variou entre 111,80 e 386,2 milhões de reais, valores bem inferiores ao obtido pela B2W nesse canal.

Tabela 7: Faturamento do comércio eletrônico total, da empresa B2W e do comércio eletrônico da Ponto Frio, em bilhões de R\$, entre 2006 e 2010

Ano	B2W	Pontofrio.com.br	Setor (total)	Concentração do faturamento pela B2W
2006	2,45	0,11	4,4	55,8%
2007	3,59	0,17	6,3	57,0%
2008	4,68	0,20	8,2	57,0%
2009	4,22	0,39	10,6	39,8%
2010	4,53	-	14,8	30,6%

Elaboração do autor com base em Americanas (2022), Via (2022) e WebShoppers (2011)

A queda na fatia de faturamento da B2W justifica-se pelo fortalecimento de novos concorrentes. Em 2009, a Via passou a se estruturar através de movimentos de fusões e aquisições. Nesse ano, o Grupo Pão de Açúcar (GPA), controlado pelo conglomerado de varejo francês Casino, adquiriu 70,24% das ações Globex Utilidades S/A, que atuava no varejo através da rede Ponto Frio. No mesmo ano, o GPA integrou seus negócios no setor de varejo de bens duráveis à rede Casas Bahia, passando a controlar 51% dessa última empresa. Essa operação deu origem a duas companhias: a Nova Casas Bahia, que concentrou os negócios correspondentes às lojas físicas das marcas Casas Bahia e Ponto Frio, e a Nova.com, administradora dos negócios eletrônicos de ambas as companhias (casasbahia.com.br e pontofrio.com.br), além da Extra.com, pertencente ao GPA (OLIVEIRA; ROSA; SILVA, 2021). Em 2012, a empresa controladora dos negócios do varejo tradicional do grupo passou a se chamar Via Varejo (GLOBEX... 2012).

Em 2014, foi criada, com sede nos Países Baixos, a empresa Cnova, a partir da união da Nova.com com a Cdiscount, firma de comércio eletrônico do grupo Casino com atuação na França, na Colômbia, na Tailândia e no Vietnã. Além dos sites de venda da Ponto Frio, das Casas Bahia e do Extra, a Nova.com controlava, à época, os sites barateiro.com, partiuviagens.com.br e eHub.com.br. A união era parte de uma estratégia do conglomerado francês em unificar as operações de suas empresas de comércio eletrônico em todo o mundo. A composição acionária da companhia no momento do acordo foi a seguinte: 29% pertencente ao GPA, 23,5% à Via Varejo e 46,5% ao Casino. As operações no Brasil passaram a ser

administradas por uma subsidiária nacional, denominada Cnova Brasil (SCARAMUZZO, 2014).

Em 2019, dois movimentos foram importantes envolvendo a estruturação da Via Varejo. O primeiro foi a venda dos 36% das ações que o GPA tinha da companhia pelo valor total de R\$ 2,3 bilhões, sendo que parte delas (1,6%) foi comprada pela família Klein, que fundou as Casas Bahia na década de 1950. A família passou a controlar 27% das ações da Via, tornando-se sócia majoritária. O segundo foi a fusão entre a Cnova Brasil e a Via Varejo, unificando os negócios do varejo presencial com os de comércio eletrônico (FAMÍLIA KLEIN... 2019; SALOMÃO, 2016).

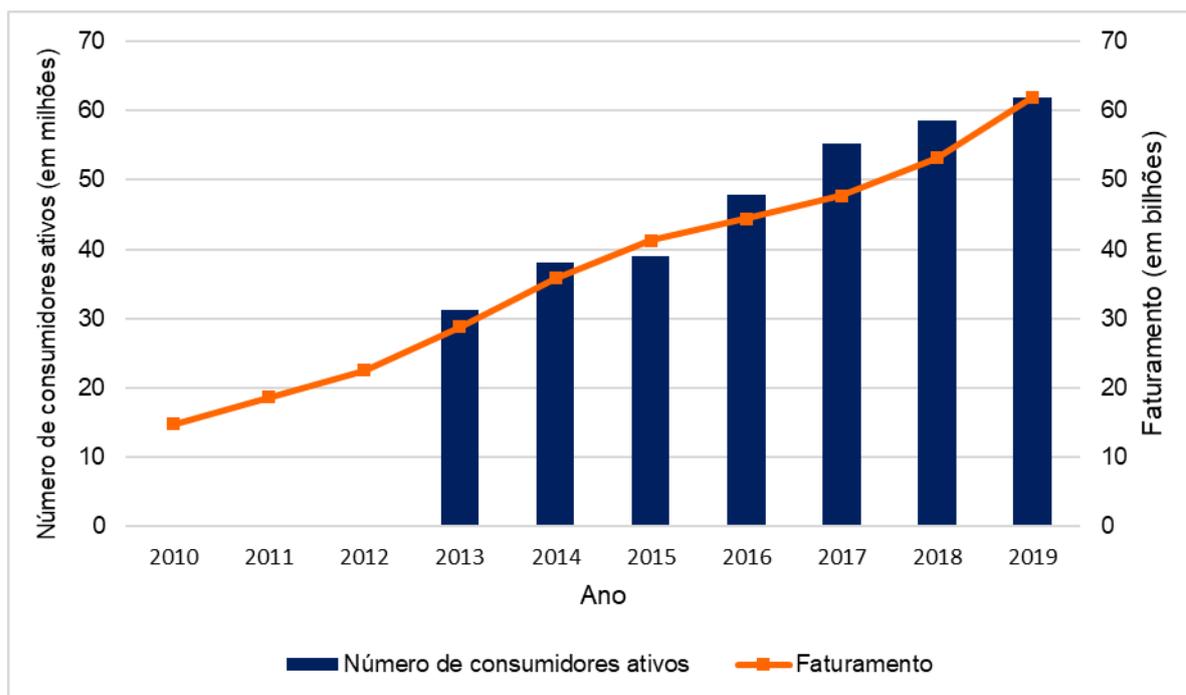
Quadro 8: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo a empresa Via

Ano	Controladora/majoritária	Tipo	Empresa adquirida, fundida ou que recebeu investimentos	Segmento	Valor da operação (milhões de R\$)
2009	GPA	Aquisição	Globex Utilidades S/A (Ponto Frio)	Varejo tradicional e comércio eletrônico	824,5
	GPA	Fusão	Casas Bahia	Varejo tradicional e comércio eletrônico	-
2014	Casino	-	Nova pontocom	Comércio eletrônico	-
2019	Família Klein	Investimentos	Via Varejo	Varejo tradicional	100,0
	Via Varejo	Fusão	Cnova Brasil	Varejo tradicional e comércio eletrônico	-

Elaboração do autor com base em Scaramuzzo (2014), Família Klein... (2019), Salomão (2016), De Chiara (2009) e Guimarães (2019)

O faturamento do setor em 2010 era estimado em 14,8 bilhões de R\$, e cresceu ano a ano até 2019, quando atingiu 61,9, uma multiplicação em 4,18 vezes. O número de usuários ativos<sup>15</sup>, em 2013, era de 31,3 milhões, e cresceu 2 vezes até 2019, quando foi de 61,8 milhões (Figura 36).

Figura 36: Número de consumidores e faturamento (R\$) do comércio eletrônico brasileiro entre 2010 e 2019



Elaboração do autor com base em WebShoppers (2007)

Chama atenção o ano de 2015, em que o número de consumidores ativos se manteve praticamente estável em relação ao ano anterior, reflexo do período de crise econômica e de compressão da capacidade de consumo que o país passava na época. A Pesquisa Anual de Comércio, promovida pelo IBGE, releva que esse processo fez-se sentir no setor varejista como um todo, incluindo o varejo presencial. Entre 2010 e 2015, a taxa de crescimento na receita bruta de vendas do varejo se manteve entre 19 e 15%, reduzindo para 5,9% em 2015 e não retornando aos dois dígitos até 2019. Já em relação ao comércio praticado exclusivamente pela internet, já em 2014 observa-se uma redução brusca desse índice, que passou de 34,4% (2013)

<sup>15</sup> Os relatórios da e-Bit, a partir de 2013, passaram a considerar como métrica o número de consumidores ativos, isto é, aqueles que compraram no comércio eletrônico nos últimos 12 meses, ao invés do número de consumidores que o tenham feito alguma vez durante a vida, independente do período.

para 16%, seguido de uma instabilidade nos anos seguintes, com taxas que variaram de 3,5% a 32,7% (Tabela 8).

Tabela 8: Taxa de crescimento receita bruta de revenda das empresas comerciais varejistas em relação ao ano anterior, entre 2010 e 2019

Ano	Somente vendas	
	Todo o segmento	pela internet
2010	18,6%	32,9%
2011	13,0%	30,4%
2012	15,3%	20,2%
2013	15,3%	34,3%
2014	14,7%	16,0%
2015	5,9%	29,9%
2016	6,5%	3,5%
2017	4,2%	32,7%
2018	8,7%	10,6%
2019	6,0%	22,7%

Fonte: IBGE (2022)

De todo modo, se retomarmos os números de faturamento presentes nos relatórios da e-Bit, perceberemos que as taxas de crescimento do segmento encolheram a cada lustro. Entre 2002 e 2005, o comércio eletrônico cresceu anualmente, em média, 46%. Entre 2006 e 2010, esse índice foi de 44%. Entre 2011 e 2015, de 23%. Finalmente, entre 2016 e 2020, apenas 17%, sendo que, se desconsiderarmos o ano de 2020, marcado por uma expansão abrupta no faturamento, a taxa se reduz para 11%. Por um lado, esse fato pode ser indicativo do amadurecimento do setor, de outro, demonstra a dificuldade das empresas do segmento em alcançarem o potencial mercado em expansão, tendo em vista que a proporção de pessoas conectadas a internet no Brasil saltou de 58% em 2015 para 74% em 2019 (BANCO MUNDIAL, 2022).

Nesse contexto, a B2W, a Via Varejo e a Magazine Luiza lançam seus *marketplaces* (3p), as duas primeiras em 2014 e a última em 2016. Nesse modelo, similar ao que era praticado pelo Mercado Livre no país desde 1999 e pela Alibaba, na China, através do site Tmall, vendedores terceiros podem vender seus produtos através da plataforma da grande empresa, utilizando facilidades logísticas e financeiras e garantindo a esta parcela do lucro obtido (SBVC, 2022).

No final da década, entra em marcha a formação do conglomerado de firmas de comércio eletrônico no entorno da Magazine Luiza (Quadro 9). Em 2019, além do site [magazineluiza.com.br](http://magazineluiza.com.br), a empresa também operava o e-commerce Época Cosméticos, especializado em itens de beleza, adquirido em 2013 por 13,6 milhões de reais. Seis anos depois, a Magazine Luiza adquiriu o e-commerce de artigos esportivos Netshoes por um valor de aproximadamente R\$ 450 milhões (US\$ 115 milhões), após disputa com a concorrente Centauro. Além da empresa de artigos esportivos, a aquisição envolveu dois outros sites operados pela Netshoes: o e-commerce de calçados Shoestock e o de vestuário Zattini. Em 2018, a Netshoes teve receita de R\$ 1,8 bilhão e tinha cerca de 6 milhões de cliente ativos, mas ainda registrava prejuízos operacionais, caixa negativo e falta de capital de giro (MAGAZINE LUIZA... 2013; ALEMI, 2019).

No ano seguinte, a Magazine Luiza adquiriu o e-commerce de livros Estante Virtual por um valor estimado de R\$ 42,5 milhões. O site pertencia à Livraria Cultura, que passava por uma recuperação judicial desde 2018. O acordo envolveu também o abatimento de dívidas da livraria pela Magazine Luiza (AUGUSTO; SCHELLER, 2020).

Em 2021, ocorre a compra da Kabum!, e-commerce de eletrônicos focado na linha *gamer*, isto é, em dispositivos dedicados a jogos de alto desempenho. Tratou-se da maior aquisição da Magazine Luiza em termos monetários, e superou até mesmo o valor pago pelo GPA por todas as operações da Ponto Frio, incluindo varejo presencial: R\$ 1 bilhão, podendo chegar a R\$ 3,5 bilhões até 2024. Nos 12 meses que antecedem a compra, a Kabum! teve receita bruta de R\$ 4,3 bilhões e lucro de R\$ 312 milhões (NASCIMENTO, 2021).

Quadro 9: Principais investimentos, fusões e aquisições envolvendo a empresa Magazine Luiza

Ano	Controladora/majoritária	Tipo	Empresa adquirida, fundida ou que recebeu investimentos	Segmento	Valor da operação (milhões de R\$)
2013	Magazine Luiza	Aquisição	Época Cosméticos	Comércio eletrônico (itens de beleza)	13,6
2019	Magazine Luiza	Aquisição	Netshoes	Comércio eletrônico (artigos esportivos, calçados e vestuário)	450
2020	Magazine Luiza	Aquisição	Estante Virtual	Comércio eletrônico (livros)	42,5
2021	Magazine Luiza	Aquisição	Kabum!	Comércio eletrônico ( <i>linha gamer</i> )	1.000

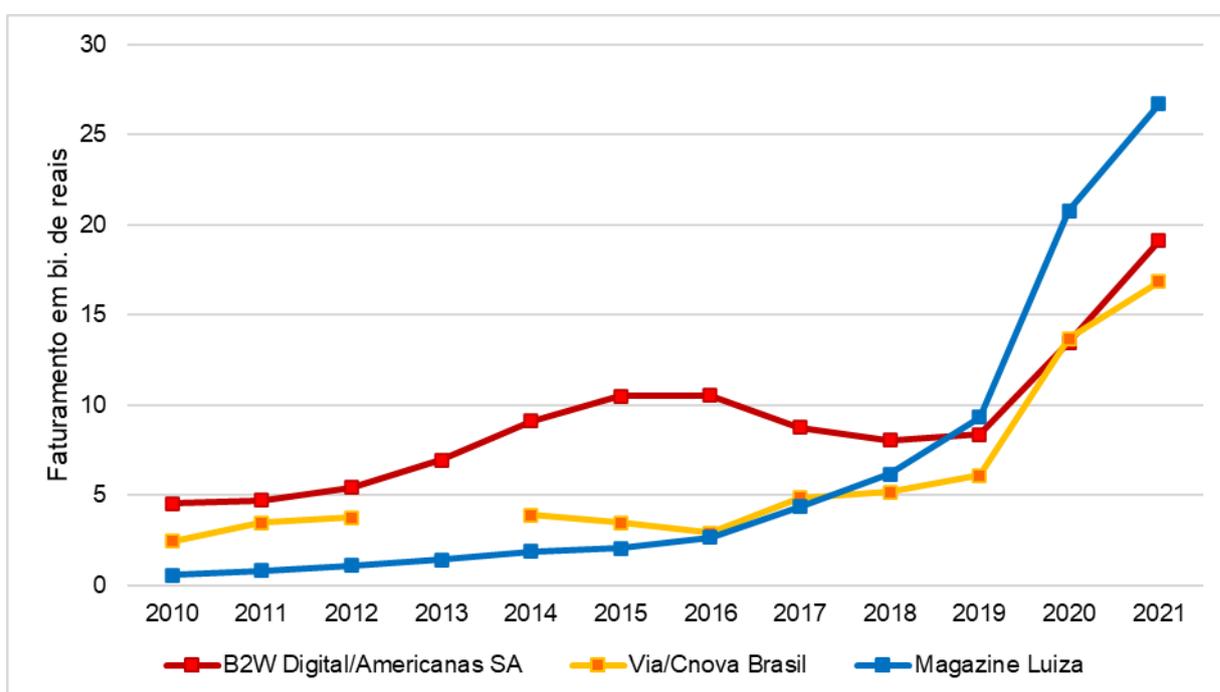
Elaboração do autor com base em Magazine Luiza... (2013), Alemi (2019), Augusto e Scheller (2020) e Nascimento (2021)

A agressividade com que ocorreu a expansão das operações da Magazine Luiza nos ajuda a entender o quadro atual do setor, marcado pelo predomínio desta empresa quando o assunto é faturamento nos serviços 1p, isto é, na venda de produtos próprios, com os outros dois conglomerados nacionais (Americanas SA e Via) disputando a segunda posição.

Até 2018, a liderança do comércio eletrônico nacional foi da B2W Digital, atualmente conhecida como Americanas SA. Em 2010, por exemplo, a empresa faturou com seus canais de venda pela internet 4,5 bilhões de reais, enquanto a Via obteve 2,4 bilhões e a Magazine Luiza apenas 570 milhões. Entre 2016 e 2019, a B2W passou a ter reduções contínuas em suas receitas brutas, passando de 10,5 bilhões para 8,3 bilhões de reais entre os dois anos, processo que não ocorreu com suas concorrentes: a Via (à época, Cnova Brasil) ampliou seu faturamento

de 2,9 para 6,1 bilhões, e a Magazine Luiza passou de 2,6 para 9,3 bilhões, impulsionada pelas aquisições no período e assumindo a liderança no comércio eletrônico 1p brasileiro. Entre 2019 e 2021, as três empresas tiveram ampliações em suas margens: a B2W em 2,28 vezes, a Via em 2,76 vezes e a Magazine Luiza em 2,85 vezes. Em 2021, o quadro é o seguinte: a Magazine Luiza é a maior empresa de comércio eletrônico 1p do país, com um faturamento de 26,7 bilhões de reais. Segue-se a ela a Americanas SA, com R\$ 19,1 bilhões. Em terceiro, está a Via, com R\$ 16,8 bilhões.

Figura 37: Faturamento bruto (1p) das principais empresas de comércio eletrônico no Brasil (2010 – 2021)



Elaboração do autor com base em SBVC (2018, 2022), Americanas (2022), Via (2022) e Magazine Luiza (2022)<sup>16</sup>.

Conforme o ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) de 2021, seguem-se a essas três firmas a Dafiti, a Amazon, a Raia Drogasil, o Grupo Boticário, o Grupo SBF (Centauro), a Privalia e das Lojas Renner. Dessas, quatro são especializadas em moda, calçados e artigos esportivos (Dafiti, SBF, Privalia e Renner), duas em drogaria e perfumaria (Raia Drogasil e Boticário) e uma em seguimentos variados (Amazon). No entanto, o peso das três líderes é perceptível: a soma das vendas por e-commerce 1p em 2021 da quarta até a décima colocada é inferior ao valor obtido pela Via, terceira colocada (Tabela 9).

<sup>16</sup> Para os dados até 2014, foram utilizados os relatórios trimestrais das empresas. Para dados a partir desse ano, utilizou-se como fonte os relatórios da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

Tabela 9: Dez maiores empresas de comércio eletrônico que atuam no Brasil (exceto marketplaces) por vendas, em bi. de reais (2021)

Empresa	Faturamento
Magazine Luiza	26,69
Americanas	19,11
Via	16,83
GFG LatAm - Dafiti	4,32
Amazon	3,83
Raia Drogasil	2,11
Grupo Boticário	1,79
Grupo SBF	1,69
Privalia	1,65
Lojas Renner	1,29

Fonte: SBVC (2022)

O cruzamento de dados de faturamento total do seguimento divulgados pela e-Bit com o faturamento por empresa constante nos relatórios trimestrais das companhias revela que a concentração de faturamento pelas três primeiras colocadas decresceu entre 2010, quando correspondia a 51%, e 2016, quando chegou a 36%. Entre 2016 e 2019, esse índice oscilou entre 36 e 38%. Em 2020, essa taxa cresceu para 55%, fruto da aquisição de importantes firmas do mercado pela Magazine Luiza e da rápida expansão no faturamento das três firmas analisadas.

Já quanto ao sistema 3p (*marketplace*), a liderança é ocupada pela empresa Mercado Livre, que opera esse sistema a mais de duas décadas. Utilizando como critério o Volume Bruto de Mercadorias (GMV), essa firma movimentou cerca de R\$ 68 bilhões em 2021, conforme da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), número quase 3 vezes superior a segunda colocada, a Americanas SA, que movimentou R\$ 23,1 bilhões no mesmo período. Segue-se a Magazine Luiza, com R\$ 13,1 bi. e a Via com 6,3 bi.

Tabela 10: Volume Bruto de Mercadorias (bilhões de R\$) proveniente de *marketplace*, das principais empresas do segmento no país

Empresa	2019	2020	2021
Mercado Livre	28,60	47,90	68,00
B2W Digital/Americanas SA	11,59	15,91	23,09
Via	1,70	3,22	6,37
Magazine Luiza	3,03	7,74	13,06

Elaboração do autor com base em SBVC (2018, 2022), Americanas (2022), Via (2022) e Magazine Luiza (2022)<sup>17</sup>

Das três empresas que operam simultaneamente nos sistemas 1p e 3p, a Americanas SA é aquela mais dependente das operações em seu marketplace. Em 2017, 38,3% de todo GMV era proveniente dessa modalidade, índice que subiu para 51,6% no ano seguinte e manteve-se acima dos 50% até 2021, quando chegou a 54,7%. A Magazine Luiza tem um crescimento constante do peso do seu marketplace no volume bruto de mercadorias, que passou de 5,2% em 2017, um ano após ser lançado, e atingiu 32,9% em 2021. Já a Via teve um crescimento constante entre 2017 e 2019, quando passou de 14,9 para 26,7%, tendo variações nos dois anos seguintes. Em 2021, o marketplace correspondeu a 27,5% do seu GMV, índice inferior às duas concorrentes.

Tabela 11: Participação do marketplace no Volume Bruto de Mercadorias do comércio eletrônico de empresas selecionadas

Empresa	2017	2018	2019	2020	2021
B2W Digital/Americanas SA	38,3%	51,6%	61,7%	54,2%	54,7%
Via/Cnova.com	14,9%	17,4%	26,7%	19,1%	27,5%
Magazine Luiza	5,2%	12,2%	24,5%	27,1%	32,9%

Elaboração do autor com base em Americanas (2022), Via (2022) e Magazine Luiza (2022)

### 4.3 Fixos espaciais e as estratégias territoriais

Como vimos, desde o início do século XXI, quando os primeiros grupos de comércio eletrônico estavam se estruturando no Brasil, a concentração espacial do faturamento já estava em voga, sendo que dois terços da receita do segmento era proveniente de compras na região Sudeste, e quase metade do estado de São Paulo. A análise de dados mais recentes reafirma

<sup>17</sup> Dados das empresas Americanas SA, Magazine Luiza e Via obtidos dos relatórios trimestrais das empresas. Dados do Mercado Livre estimados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

essa tendência territorial, embora ela seja acompanhada por uma redução do peso da região Sudeste e por um crescimento da participação do Nordeste no total nacional.

Conforme os dados da Tabela 12, em 2017 o Sudeste brasileiro era responsável por 60,4% do faturamento nacional do comércio eletrônico, índice que encolheu para 52,6% em 2020. Já o Nordeste passou de 11,6% em 2017 para 18,5% em 2020, superando a região Sul e se tornando a segunda região mais importante no quadro do segmento nacionalmente. As demais regiões tiveram variações tímidas em seus percentuais, com crescimentos no Sul e Norte, que passaram, respectivamente, de 17,6% e 2,8% para 18,3% e 4,0%, e um recuo do Centro-Oeste, que era responsável por 7,7% do faturamento nacional em 2017 e chegou a 6,6% em 2020.

Tabela 12: Participação (%) no faturamento total do setor de comércio eletrônico brasileiro, por região

Região	2017	2020
Norte	2,8	4,0
Nordeste	11,6	18,5
Centro-Oeste	7,7	6,6
Sudeste	60,4	52,6
Sul	17,6	18,3

Fonte: WEBSHOPPERS (2019, 2021)

Podemos compreender que essa disparidade nos índices entre as regiões brasileiras é resultado, também, da desigual distribuição dos fixos espaciais de armazenamento e das redes de logística no território nacional. Esse aspecto pode ser mais bem visualizado no fato de que, em 2018, as regiões Sul e Sudeste foram aquelas com melhor eficácia na entrega de produtos no prazo acordado, atendendo 88,1% e 87,6% dos pedidos, respectivamente. O Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste tiveram índices inferiores, de 84%, 82% e 81% (WEBSHOPPERS, 2019)

As principais empresas de comércio eletrônico no Brasil, isto é, os três conglomerados nacionais e a argentina Mercado Livre, se diferenciam no modo como se utilizam das materialidades espaciais em sua operação. O Mercado Livre, pela natureza de seu negócio, não dispõe de lojas físicas, contando com os centros de distribuição como principais elos da sua cadeia de distribuição. Venceslau (2021) explica que empresas que funcionam exclusivamente como *marketplaces* apresentam como nó uma plataforma informacional que conecta consumidores e vendedores, sendo estes últimos muitas vezes pessoas físicas. Cabe à

plataforma o controle da informação e dos pagamentos e a avaliação dos vendedores, que podem ser bonificados ou punidos por sua reputação.

Já os três conglomerados nacionais dispõem, além de sua rede de centros de distribuição, das lojas físicas, que realizam suporte à atividade do comércio eletrônico. As Americanas SA contam com apoio das unidades físicas convencionais Lojas Americanas, do modelo Americanas Express, unidades compactas e com sortimento selecionado, sob conceito de loja de vizinhança, e as unidades Local, lojas de pequeno tamanho focadas em conveniência. Além disso, contam com 2 “lojas digitais”, ainda com pouca difusão, que funcionam ao mesmo tempo como pontos de venda e de estocagem de produtos para entrega a partir de pedidos online. A Via apresenta o suporte das lojas de bandeiras Casas Bahia e Ponto. Já a Magazine Luiza atua a partir de dois modelos de loja: as lojas convencionais e as lojas virtuais, também conhecidas como lojas eletrônicas.

Quadro 10: Fixos espaciais utilizados pelas principais empresas de comércio eletrônico no Brasil

Empresa	Fixos espaciais
Americanas SA	Centros de distribuição, Lojas Americanas, Americanas Express, Local e Americanas Digital.
Via	Centros de distribuição, Lojas Casas Bahia e Lojas Ponto.
Magazine Luiza	Centros de distribuição, Lojas Magazine Luiza e Lojas Virtuais Luiza
Mercado Livre	Centros de distribuição

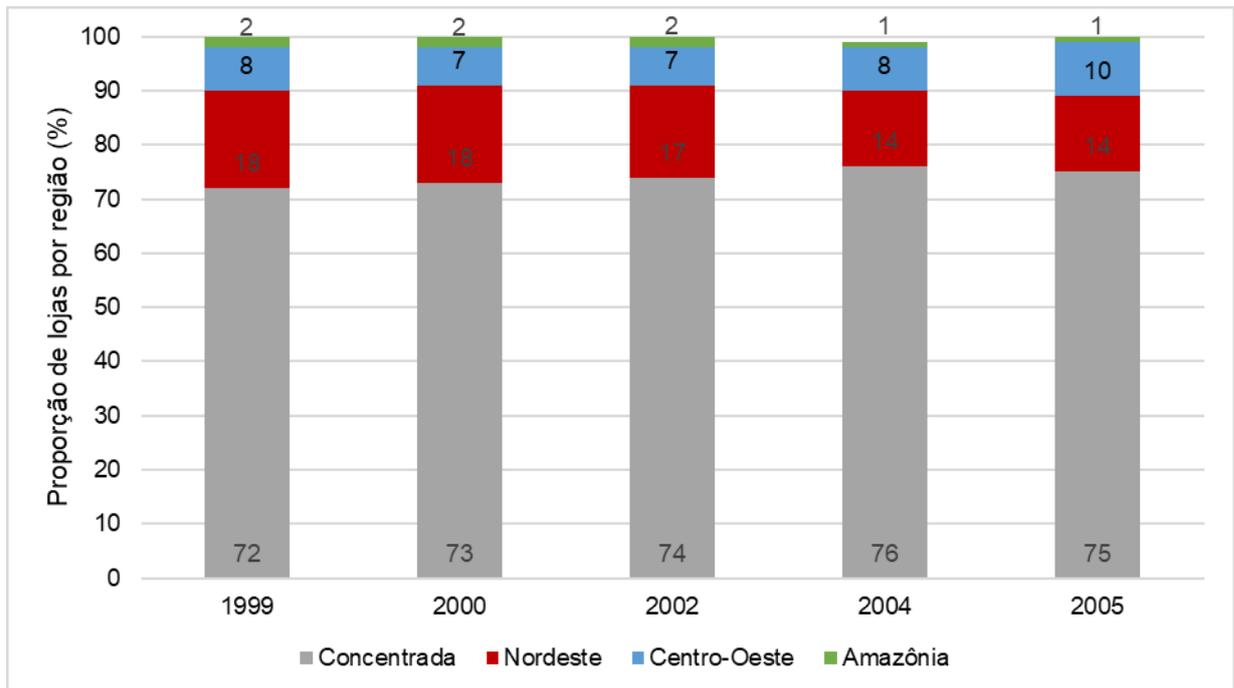
Elaboração do autor com base em Americanas (2022), Via (2022) e Magazine Luiza (2022).

No ano de 1999, quando as Lojas Americanas lançam seu canal virtual de vendas, a empresa já mantinha uma rede de fixos espaciais importante no território brasileiro, composto por 90 lojas situadas em todos os estados da Região Concentrada e Nordeste, no Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal e Pará, e três centros de distribuição, nos estados de São Paulo (Barueri), Rio de Janeiro (Nova Iguaçu) e Pernambuco (Cabo de Santo Agostinho). Nesse quadro, 72% das lojas situavam-se na região Concentrada, sendo 51% em São Paulo ou Rio de Janeiro, 18% no Nordeste, 8% no Centro-Oeste e 2% na Amazônia (AMERICANAS, 1999).

Os centros de distribuição mantidos pela empresa no período, sendo aqueles localizados no Rio de Janeiro e em Pernambuco inaugurados em 1999, compuseram o esquema básico de distribuição de mercadorias que perdurou na companhia por pelo menos uma década: o CD de Barueri, com 38 mil m<sup>2</sup>, atendia, além das lojas localizadas em São Paulo, aquelas situadas no Sul e Centro-Oeste; o CD de Nova Iguaçu, com 35,5 mil m<sup>2</sup>, abastecia as unidades situadas no Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo; o CD de Cabo de Santo Agostinho, com 22,9 mil m<sup>2</sup>, atendia as lojas da região Nordeste (AMERICANAS, 1998).

Entre 1999 e 2005, o número de lojas da Americanas passou de 90 para 193. No entanto, isso não significou mudanças expressivas nas estratégias espaciais da empresa, tendo em vista que a tendência de concentração permaneceu, com um pequeno crescimento do Centro-Oeste e redução do Nordeste. Nesse intervalo de seis anos, a rede de lojas ampliou para apenas um estado, o Mato Grosso, enquanto os centros de distribuição permaneceram os mesmos (Figura 38).

Figura 38: Proporção de lojas da Americanas por região (1999 – 2005)



Elaboração do autor com base em Americanas (1999, 2000, 2002, 2004, 2005)

Em 2015, as Lojas Americanas já haviam chegado a todos os estados brasileiros, nas modalidades tradicional e *express*, e somavam 1.041 unidades, sendo 66% situadas na região Concentrada. Essa expansão foi acompanhada pelo aumento no número de centros de distribuição, que chegaram a 11 dedicados ao comércio eletrônico, através do braço B2W

Digital, e 4 para as lojas físicas, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Santa Catarina e Minas Gerais.

Entre 2015 e 2019, a Americanas pôs em prática sua estratégia intitulada “85 anos em 5”, com o objetivo de inaugurar 800 novas lojas em um intervalo de cinco anos. Ao fim desse período, a empresa já administrava 1.700 unidades distribuídas em 739 municípios. A partir de 2018, os ativos de logística e de distribuição das Lojas Americanas e da B2W Digital foram unificados e passaram a ser geridos através da subsidiária Let’s. Como resultado, no fim do ano seguinte a rede de centros de distribuição já somava 18 unidades e havia atingido mais dois estados: Pará e Rio Grande do Sul. Em 2020, a cobertura chegou a mais quatro estados: Bahia, Ceará, Paraná, Espírito Santo, além do Distrito Federal, e o número de unidades passou para 22 (AMERICANAS, 2022).

Quanto à concentração espacial das lojas, observa-se uma constante redução do peso da região Concentrada e um crescimento das demais regiões, em especial o Nordeste. Em 2019, 61% das lojas Americanas estavam nos estados da região Concentrada, ao passo que 22% estavam no Nordeste. Em 2022, a proporção da Concentrada reduziu para 60%, e o do Nordeste aumentou para 23%. O Centro-Oeste aparece com 10% das lojas, e a Amazônia com 7% (NOSSAS LOJAS... 2022a).

Conforme informações disponíveis no site oficial da empresa<sup>18</sup>, as Lojas Americanas cobriam 765 municípios em todos os estados do Brasil. A penetração da rede é quase total nos maiores níveis de hierarquia urbana, conforme IBGE (2018), estando presente em todas as metrópoles do país e em todas as capitais regionais, com exceção de Caçador e do Arranjo Populacional de Joaçaba-Herval d’Oeste, ambos em Santa Catarina (Tabela 13).

---

<sup>18</sup> Acesso em outubro de 2022

Tabela 13: Número e proporção de lojas da Americanas por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana

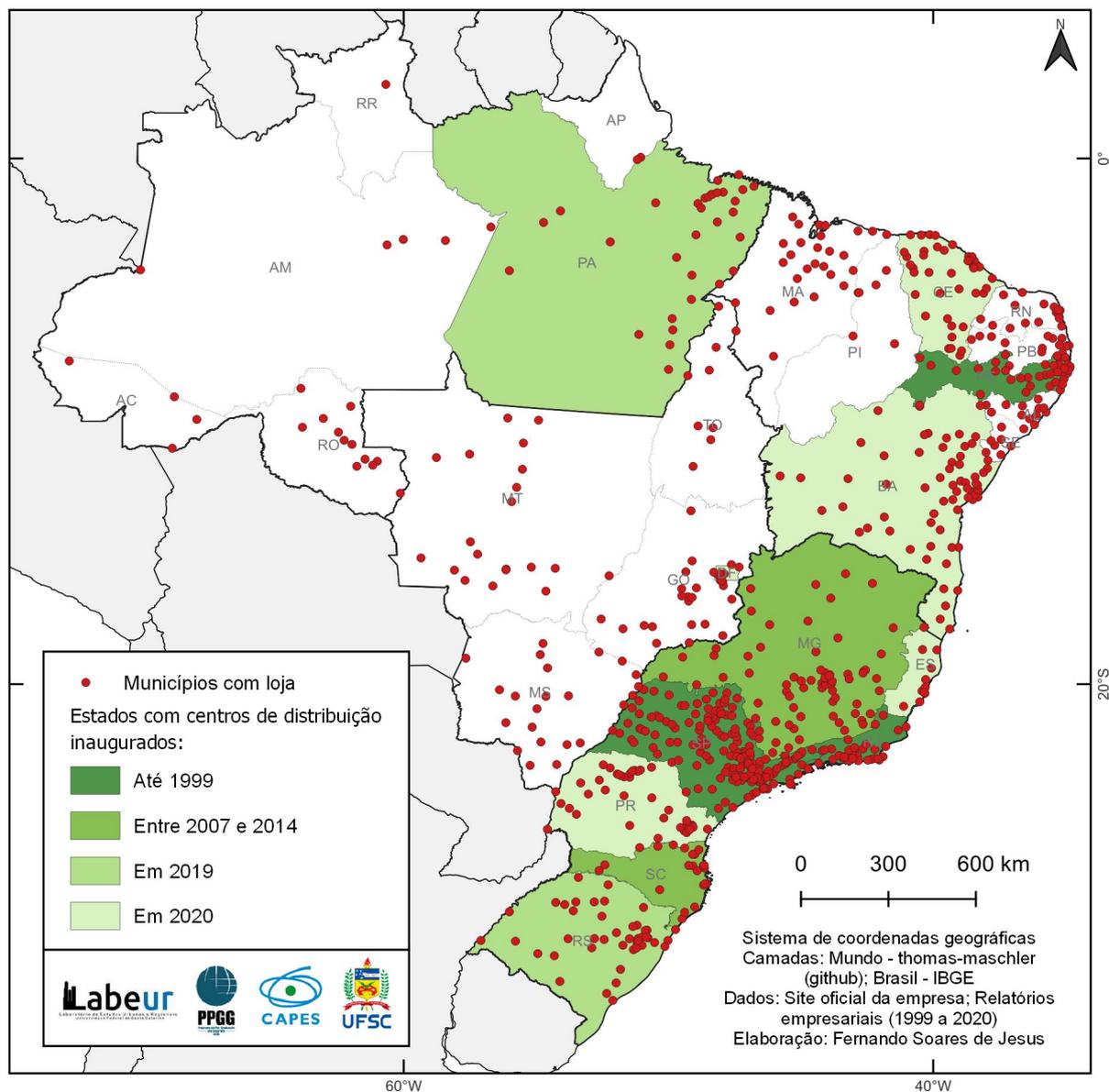
Nível	Concentrada		Centro-Oeste		Nordeste		Amazônia	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Metrópole	8	100,0%	2	100,0%	3	100,0%	2	100,0%
Capital Regional	57	96,6%	8	100,0%	21	100,0%	9	100,0%
Centro Sub-regional	143	70,4%	31	81,6%	78	88,6%	22	95,7%
Centro de Zona	39	19,8%	14	26,4%	51	37,8%	6	46,1%
Centro Local	29	1,5%	11	2,4%	47	3,3%	15	5,9%

Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022a).

Em nível de Centros Sub-regionais, a presença da empresa é bastante elevada em todas as regiões. Na Amazônia, apenas a cidade de Guarajá-Mirim, no oeste de Rondônia, não conta com uma filial de empresa. Na Concentrada, temos a menor cobertura em centros urbanos pertencentes a esse nível, 70%, isto é, 143 dos 203 centros sub-regionais da região, índice puxado para baixo principalmente pelas ausências em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul e no Paraná. O Centro-Oeste e o Nordeste estão em níveis intermediários, de 82% e 89% de cobertura, respectivamente, mas atingindo cobertura completa em estados como Mato Grosso do Sul, Bahia, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte.

Já em nível de centros de zona, a presença da rede é bem menor, mas ainda se aproxima de 40% no Nordeste e na Amazônia. Destacam-se os casos de Pernambuco, onde 6 dos 8 centros de zona são atendidos, do Ceará, em que o número de cidades do tipo com loja é 10, frente às 14 totais, e do Pará, onde a empresa está em 5 dos 7 centros de zona. Na Concentrada, embora a penetração em cidades nesse nível da hierarquia urbana seja de apenas 20%, chegando a 0 no Espírito Santo e em Santa Catarina, no estado de São Paulo alcança 67%, indicando a forte capilaridade da rede nessa unidade de federação. Em nível de centros locais, a cobertura é baixa, mas atinge seu máximo na Amazônia (6%), com destaque ao estado do Pará (10%) (Figura 39).

Figura 39: Localização das lojas e dos centros de distribuição da Americanas



Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022a) e Americanas (1999, 2014, 2022)

Diferentemente das suas concorrentes, a Via opera no país lojas com duas bandeiras distintas: a Ponto, antiga Ponto Frio, e as Casas Bahia. Até a associação das duas empresas através do GPA, em 2009, ambas seguiram trajetórias independentes, mas que envolveram expansões das operações a partir de seu *core*, o Rio de Janeiro (RJ) no caso da Ponto, e São Paulo (SP) no caso das Casas Bahia, através da inauguração de novas unidades ou da aquisição de redes estabelecidas.

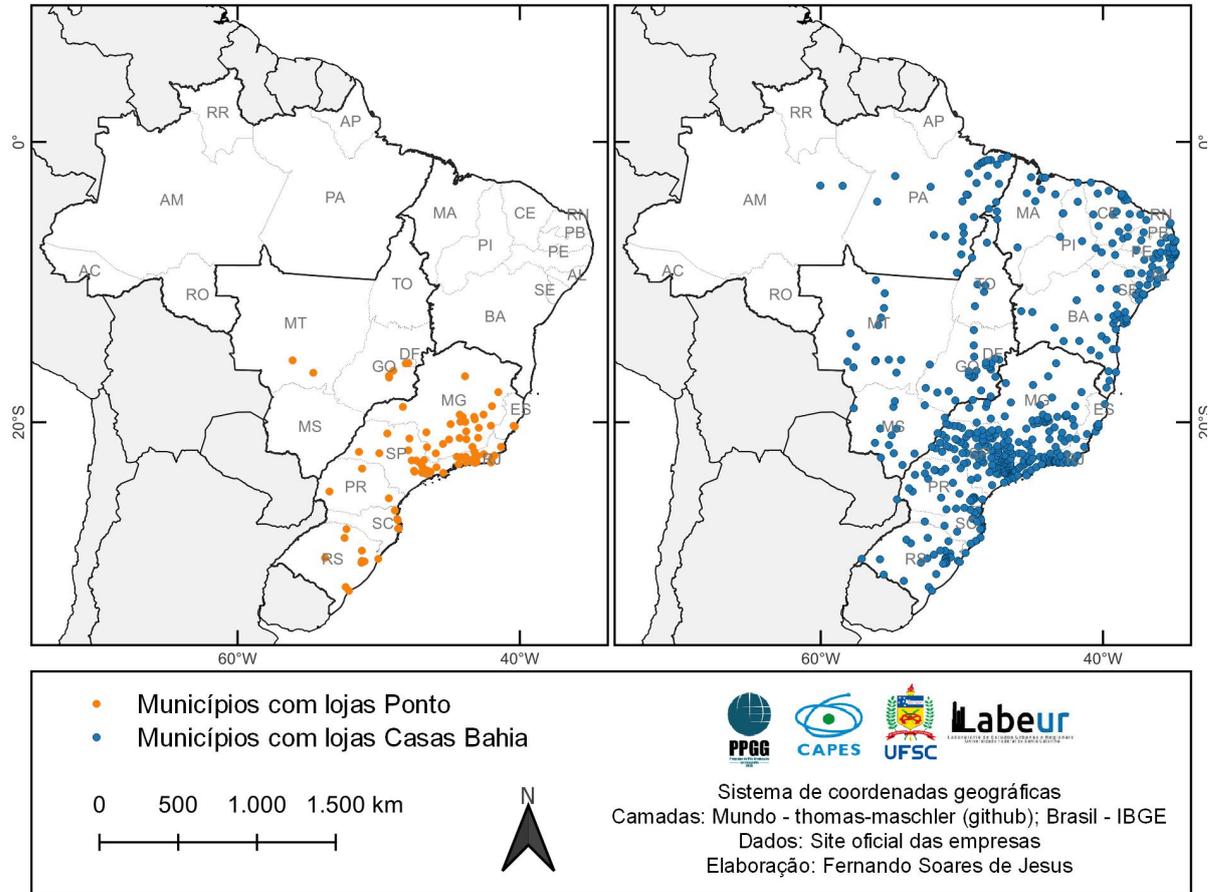
Em 1997, quando passou a vender pela internet, a Ponto operava no Rio de Janeiro, no Distrito Federal, em Goiás, em Minas Gerais, em São Paulo e nos estados da região Sul, e havia feito uma importante aquisição, as Casas Buri, cinco anos antes. Até os anos 2000, a empresa

faria ainda a aquisição de 21 lojas da rede gaúcha J.H. Santos, sendo três unidades situadas em Porto Alegre e 18 no interior do Rio Grande do Sul, pelo valor de R\$ 460 mil, e de 81 lojas da rede paranaense Disapel, por R\$ 12,1 milhões (SOUZA, 1997; OLIVEIRA, 2000; VIA, 2017).

Ao fim da década de 1990, as Casas Bahia atuavam em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Paraná e Santa Catarina, e mantinha aquele que era, a época, o maior centro de distribuição da América Latina, situado em Jundiaí (SP). A expansão ao Centro-Oeste se deu ainda no ano 2000, com a inauguração de lojas em Goiás e no Distrito Federal. A partir de 2009, a rede passa a operar no Nordeste, com a abertura, nesse ano, de filiais na Bahia e em Sergipe, e nos anos seguintes em estados como Ceará, Alagoas e Pernambuco (PETRY, 2011; VIA, 2017).

A comparação da dispersão de lojas das duas bandeiras revela que a estratégia de inserção das Casas Bahia nos mercados do Centro-Oeste, Nordeste e Amazônia resultou em uma maior cobertura do território brasileiro em relação à Ponto. Em 2022, as Casas Bahia estão presentes em todos os estados das regiões Concentrada, Centro-Oeste e Nordeste, e nos dois estados mais populosos da Amazônia, Pará e Amazonas, onde inauguraram lojas a partir do ano de 2020. Já a Ponto tem sua operação limitada à região Concentrada, onde opera em todos os estados, e em algumas cidades no Mato Grosso, em Goiás e no Distrito Federal (Figura 40).

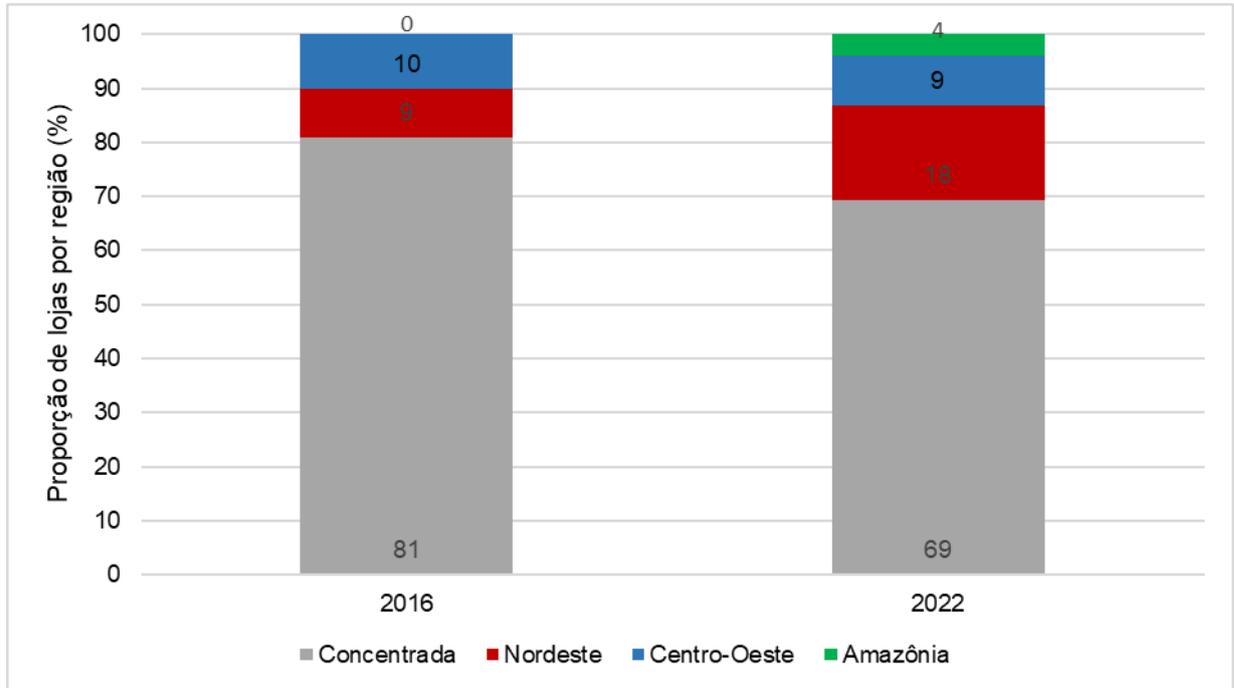
Figura 40: Municípios brasileiros onde operam lojas Ponto e Casas Bahia



Elaboração do autor com base em Encontre... (2022a); Encontre... (2022b).

O resultado é que a concentração espacial das lojas da Via, como um todo, é alta, mas tem se reduzido. Em 2016, 81% das unidades da empresa estavam na região Concentrada, ao passo que o Nordeste e o Centro-Oeste dividiam 19% e, na Amazônia, ainda não existiam lojas da companhia. Seis anos depois, o peso da Concentrada reduziu para 69%, e o Nordeste se expandiu para 18%. Com a chegada no Pará e no Amazonas, o Norte passou a somar 4% das lojas da Via (Figura 41) (VIA, 2016).

Figura 41: Proporção de lojas da Via por região (2016 – 2022)



Elaboração do autor com base em Via (2016) e site da empresa (2022)

Sobre a malha de centros de distribuição, destaca-se que acompanhou a expansão das Casas Bahia ao Nordeste a criação, em 2010, de um CD na cidade de Camaçari, na Bahia. Três anos depois, a malha logística da empresa contava com oito centros de distribuição, sendo três em São Paulo (Jundiaí, São Bernardo do Campo e Ribeirão Preto), um no Rio de Janeiro (Duque de Caxias), um no Paraná (São José dos Pinhais), um em Minas Gerais (Betim) e um no Mato Grosso do Sul (Campo Grande), além da estrutura no estado da Bahia. Além disso, funcionavam seis entrepostos, nas cidades de Itajaí (SC), Maringá (PR), Cuiabá (MT), Goiânia (GO), Brasília (DF) e Serra (ES). Diferentemente do que ocorre nos Centros de Distribuição, nos entrepostos não há a estocagem de produtos, pois é onde são feitas as operações logísticas de transbordo e de encaminhamento. É comum mercadorias saírem dos centros de distribuição e seguirem aos entrepostos, onde são embarcadas em caminhões menores que realizam a distribuição em nível estadual (FONSECA, 2014; VIA, 2017).

Conforme apurou Fonseca (2014), o Centro de Distribuição de Jundiaí (Figura 42), situado às margens da Rodovia Anhanguera (SP 330), um dos eixos que liga a cidade de São Paulo ao interior do estado, é o ponto principal das operações das lojas das Casas Bahia, abastecedor das entregas em parte da Região Metropolitana de São Paulo e nas cidades das regiões de Jundiaí, Campinas, Sorocaba e Atibaia. É nesse centro de distribuição onde são armazenados produtos da linha branca (galpão 1), que correspondiam, à época, a 95% de todos

os produtos desse tipo comercializados no país, com origem principalmente de fornecedores das regiões Sul e Sudeste, e da linha marrom (galpão 2), a grande maioria proveniente da Zona Franca de Manaus (AM).

Figura 42: Galpão 1 (superior) e Galpão 2 (inferior) do centro de Distribuição da Via Varejo em Jundiaí



Fonte: Google Earth

Atualmente<sup>19</sup>, as 1.314 unidades das duas bandeiras operadas pela Via estão espalhadas por 558 municípios brasileiros. Elas prestam suporte à atividade do comércio eletrônico servindo como mini-hubs para retirada e despacho de mercadorias compradas via internet. De maneira similar à Americanas, está presente em todas as 15 metrópoles brasileiras, e apresenta grande capilaridade nas capitais regionais, estando em todas as cidades desse nível na região Concentrada, exceto Caçador e Arranjo Populacional de Joaçaba-Herval d'Oeste, Centro-Oeste e Nordeste. Na Amazônia, a cobertura é bem menor, dada a ausência da rede na maioria dos estados da região.

---

<sup>19</sup> Análise feita em outubro de 2022

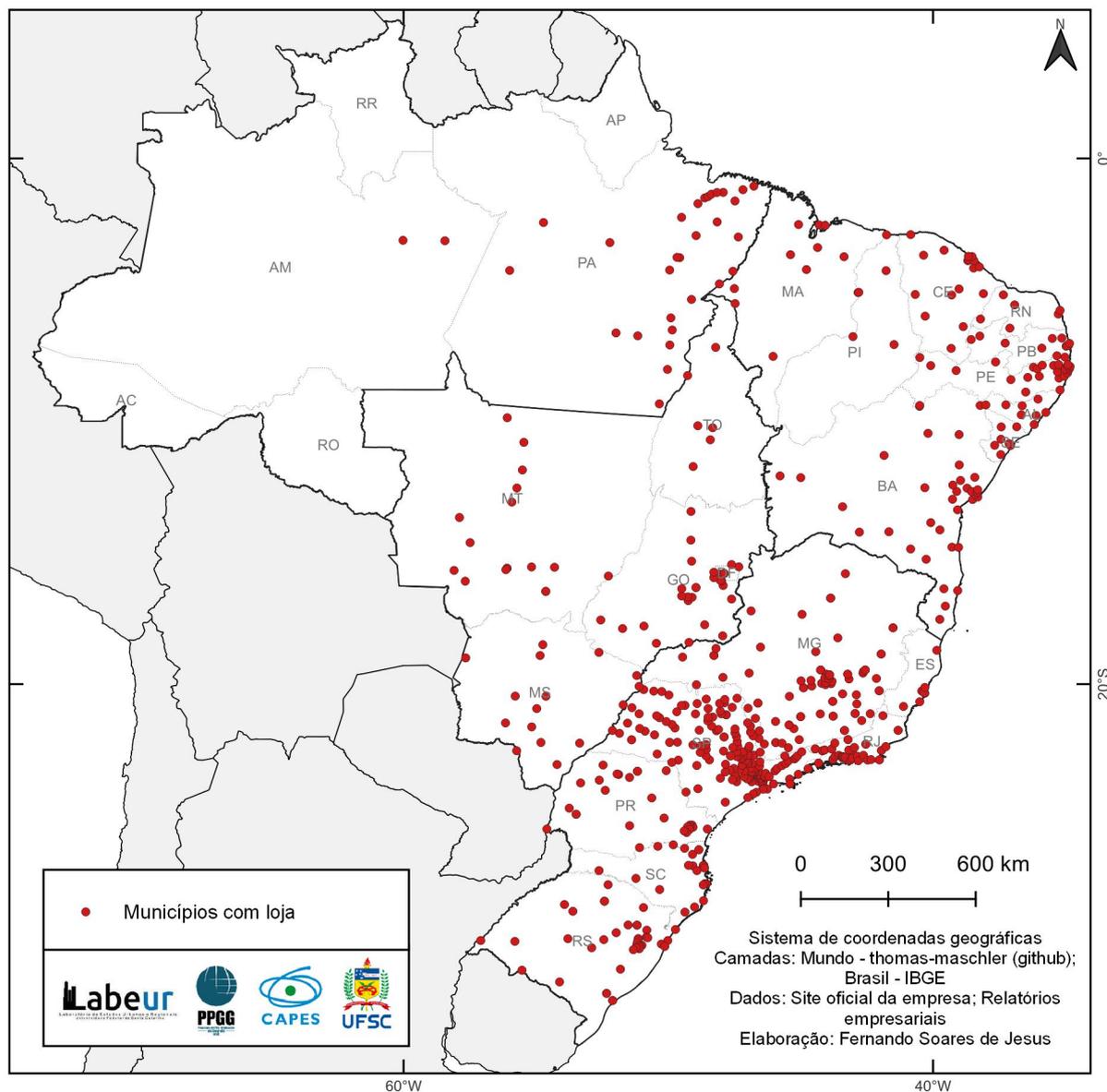
Tabela 14: Número e proporção de lojas da Via por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana

Nível	Concentrada		Centro-Oeste		Nordeste		Amazônia	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Metrópole	8	100%	2	100%	3	100%	2	100%
Capital Regional	57	97%	8	100%	21	100%	3	33%
Centro Sub-Regional	127	63%	29	76%	66	76%	11	48%
Centro de Zona	21	11%	7	13%	7	13%	3	23%
Centro Local	14	1%	5	1%	5	1%	12	5%

Elaboração do autor com base em Encontre... (2022a); Encontre... (2022b)

Dentre os centros sub-regionais, a cobertura da empresa supera os 75% no Centro-Oeste e no Nordeste, atingindo pelo menos 80% das cidades desse nível hierárquico no Mato Grosso do Sul, em Sergipe, na Paraíba, na Bahia, em Alagoas e em Pernambuco. Na região Concentrada, o índice é menor (63%), especialmente pela penetração reduzida no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina, no Paraná e no Espírito Santo. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, mais de três quartos dos centros sub-regionais são servidos por lojas Casas Bahia ou Ponto. Na Amazônia, apesar da menor cobertura, a empresa opera em todos os centros sub-regionais em uma das unidades federativas da região, o Pará. A penetração em cidades de menor nível hierárquico nesse estado, aliás, justifica a maior proporção de centros de zona e de centros locais atendidos por unidades da empresa na Amazônia se comparado às demais regiões, onde a presença de lojas nesse nível é rarefeita (Figura 43).

Figura 43: Localização das lojas da Via Varejo



Elaboração do autor com base em Encontre... (2022a); Encontre... (2022b)

A difusão espacial das lojas Magazine Luiza pode ser explicada, em partes, pelos processos de aquisições de redes regionais de relevância que a empresa fez ao longo de sua história. A primeira delas foi em 1976, com a compra das Lojas Mercantil, que mantinha filiais no interior de São Paulo, e as demais ocorreram a partir dos anos 2000: a rede Wanel, de Sorocaba (SP), em 2001, as lojas Líder, de Campinas (SP), em 2003, as lojas Arno, que operava 51 unidades no estado do Rio Grande do Sul, em 2004, as lojas Base, Madol e Kilar, que dispunham de, respectivamente, 67, 12 e 15 lojas em Santa Catarina, no Paraná e no Rio Grande do Sul, em 2005, e as lojas Maia, empresa de varejo paraibana que, em 2010, quando foi

comprada, dispunha de 140 lojas situadas em todos os nove estados da região Nordeste (MAGAZINE LUIZA... 2010; FUTEMA, 2005; LETHBRIDGE, 2010).

No fim de 2014, a Magazine Luiza operava suas 755 lojas em todos os estados da região Nordeste, em Goiás, no Mato Grosso do Sul, no Distrito Federal e nos estados da região Concentrada, com exceções do Rio de Janeiro e do Espírito Santo. No entanto, essa distribuição era muito desigual, tanto quanto às unidades quanto aos centros de distribuição. Exatos três quartos das lojas estavam na região Concentrada, e outros 23% no Nordeste. Já os centros de distribuição somavam oito, seis na Concentrada, sendo dois no estado de São Paulo (Ribeirão Preto e Louveira) e um nos estados do Rio Grande do Sul (Caxias do Sul), Santa Catarina (Navegantes), Paraná (Ibiporã) e Minas Gerais (Contagem), e dois no Nordeste, sendo um na Paraíba (Alhandra, Figura 44) e outro na Bahia (Simões Filho).

Figura 44: Centro de Distribuição da Magazine Luiza em Alhandra, PB.



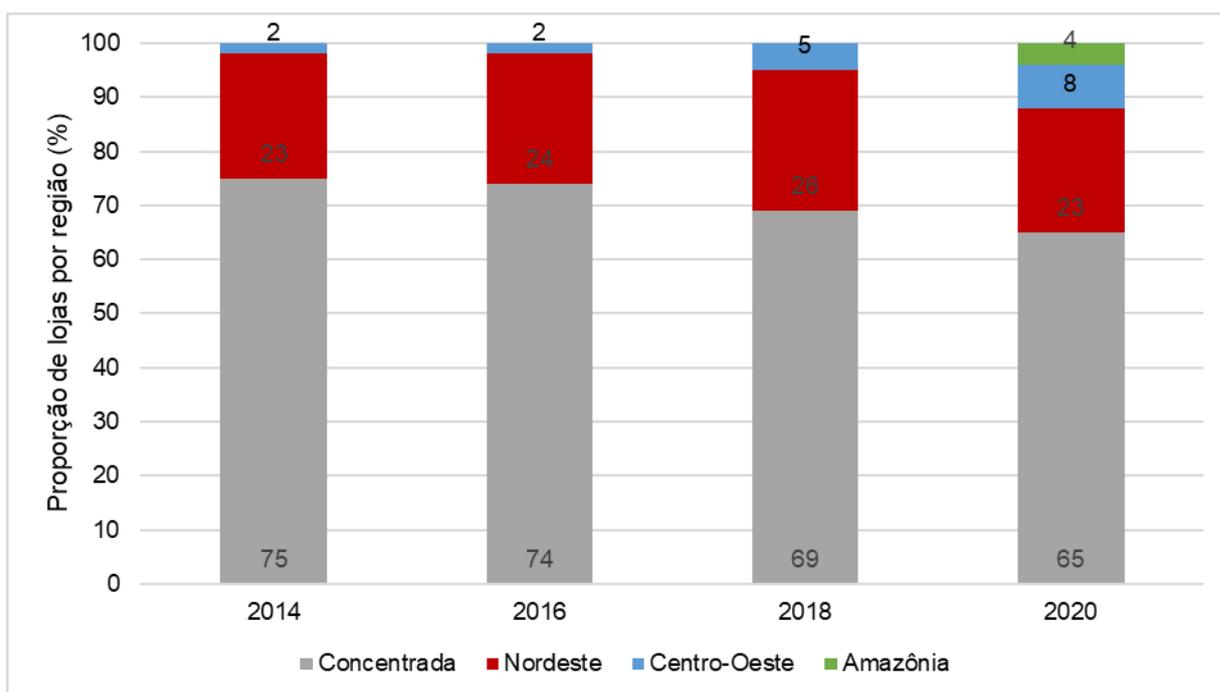
Fonte: trabalho de campo realizado em agosto de 2022

Quatro anos depois, os estados atendidos com unidade da empresa eram os mesmos, mas o número de lojas havia chegado em 954. A aglomeração na região Concentrada ainda era uma realidade, embora tivesse sido atenuada, já que a região detinha 69% das lojas da empresa, ao passo que o Nordeste subiu 2 pontos percentuais e o Centro-Oeste, 3, chegando a 5%. Essa mudança no quadro territorial da empresa refletiu nos seus centros de distribuição, que

passaram de 8 para 12, com a inclusão de estruturas do tipo em Hidrolândia (GO), Teresina (PI), Fortaleza (CE) e Guarulhos (SP).

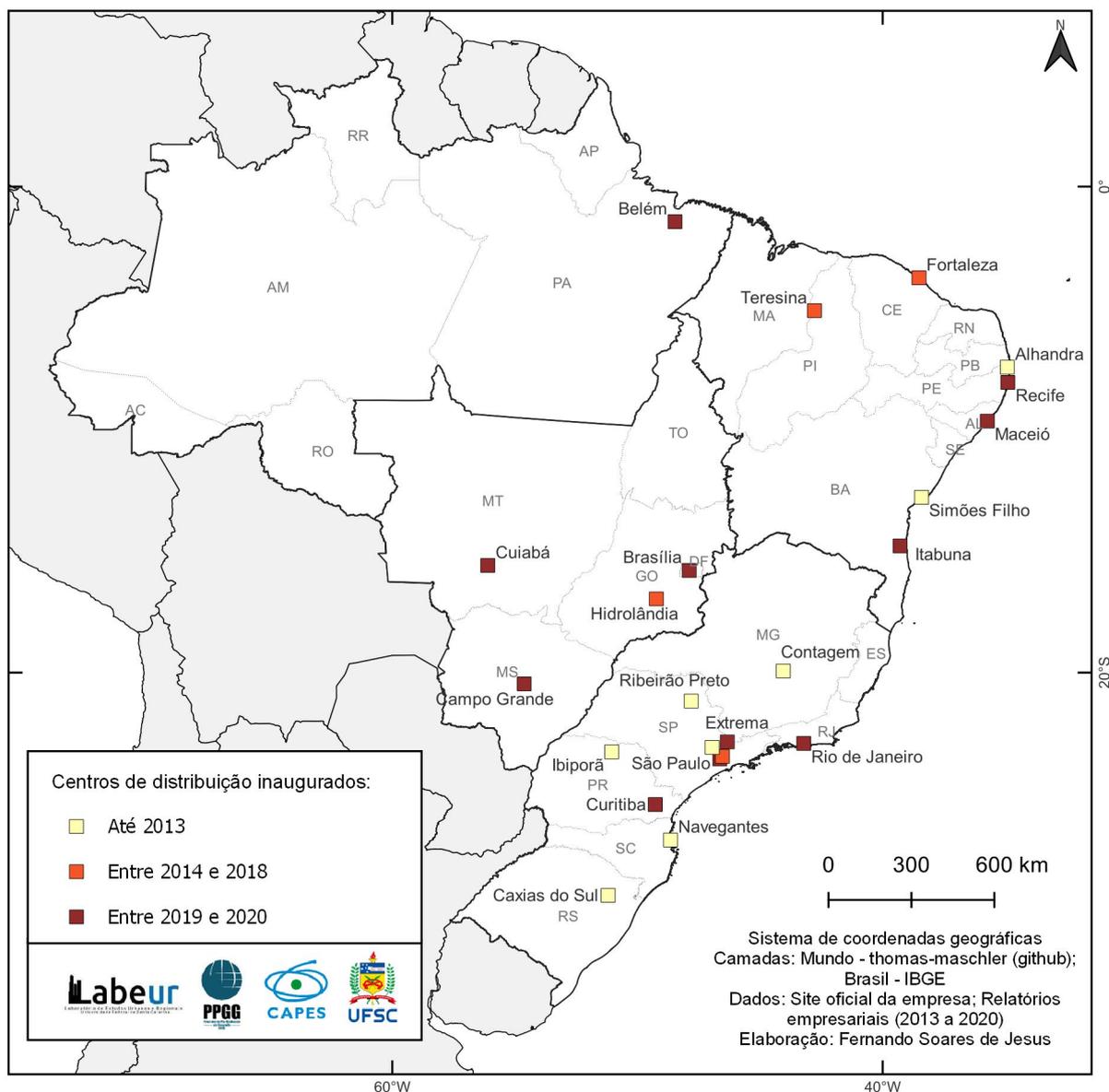
Em 2020, apenas dois anos depois, a Magazine Luiza já havia se estabelecido em mais quatro estados: Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso e Pará, chegando a 1.301 lojas ativas no fim desse ano. Proporcionalmente, a participação das regiões Concentrada e Nordeste reduziu, atingindo, respectivamente, 65% e 23% das lojas, ao passo que o Centro-Oeste chegou a 8% e a Amazônia, antes não atendida pela apresenta, atingiu 4% (Figura 45). Houve também uma expressiva expansão da rede de centros de distribuição da companhia: o número de estruturas do tipo quase dobrou, chegando a 21. Foram três novos CDs no Nordeste (Recife, Maceió e Itabuna), três no Centro-Oeste (Campo Grande, Cuiabá e Brasília) e quatro na região Concentrada (Curitiba, São Paulo, Extrema-MG e Rio de Janeiro) (Figura 46).

Figura 45: Proporção de lojas da Magazine Luiza por região (2014 – 2020)



Elaboração do autor com base em Magazine Luiza (2014, 2016, 2018, 2020)

Figura 46: Localização dos Centros de Distribuição da Magazine Luiza



Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022b) e Magazine Luiza (2014, 2016, 2018, 2020)

Conforme informações do site oficial da empresa<sup>20</sup>, a Magazine Luiza atinge atualmente 914 municípios brasileiros com seus dois modelos de loja (tradicional e virtual), em todos os estados da região Concentrada, Nordeste e Centro-Oeste, além do Pará.

A empresa apresenta uma alta capilaridade nas regiões Concentrada e Nordeste, o que pode ser explicado por ter sido, nessas duas regiões, que a empresa realizou expansões através de importantes aquisições de redes locais já estabelecidas, como Mercantil, Wanel, Arno, Base,

<sup>20</sup> Acesso em outubro de 2022

Madol, Maia, entre outras. A Magazine Luiza está presente em todas as metrópoles das regiões Concentrada e Nordeste, em todas as capitais regionais do Nordeste e em 58 das 59 capitais regionais da região Concentrada, tendo ausência somente em Cachoeiro do Itapemirim (ES), capital regional situada no sul do estado do Espírito Santo. No nível de Centros Sub-regionais, a presença ainda é forte: existem lojas da Magazine Luiza em 182 das 203 cidades desse nível na região Concentrada (90%) e em 81 das 88 cidades no Nordeste (92%). As exceções se aglutinam principalmente nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, no caso da Concentrada, e nos estados do Ceará e Piauí, no caso do Nordeste. A rede ainda está presente em 46% dos Centros de Zona da região Concentrada (90 dos 197 totais), enquanto no Nordeste esse índice cai substancialmente para 22% (30 dos 135 totais). Quanto aos Centros Locais, a cobertura é alta se comparada às principais concorrentes nas duas regiões, chegando a 6% na região Concentrada e Amazônia e 2% no Nordeste (Tabela 15).

Tabela 15: Número e proporção de lojas da Magazine Luiza por município ou arranjo populacional conforme nível na hierarquia urbana

Nível	Concentrada		Centro-Oeste		Nordeste		Amazônia	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Metrópole	8	100,0%	2	100,0%	3	100,0%	1	50,0%
Capital Regional	58	98,3%	7	87,5%	21	100,0%	3	33,3%
Centro Sub-Regional	182	89,7%	28	73,7%	81	92,0%	10	43,5%
Centro de Zona	90	45,7%	8	15,1%	30	22,2%	4	30,8%
Centro Local	122	6,4%	8	1,8%	28	1,9%	16	6,3%

Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022b).

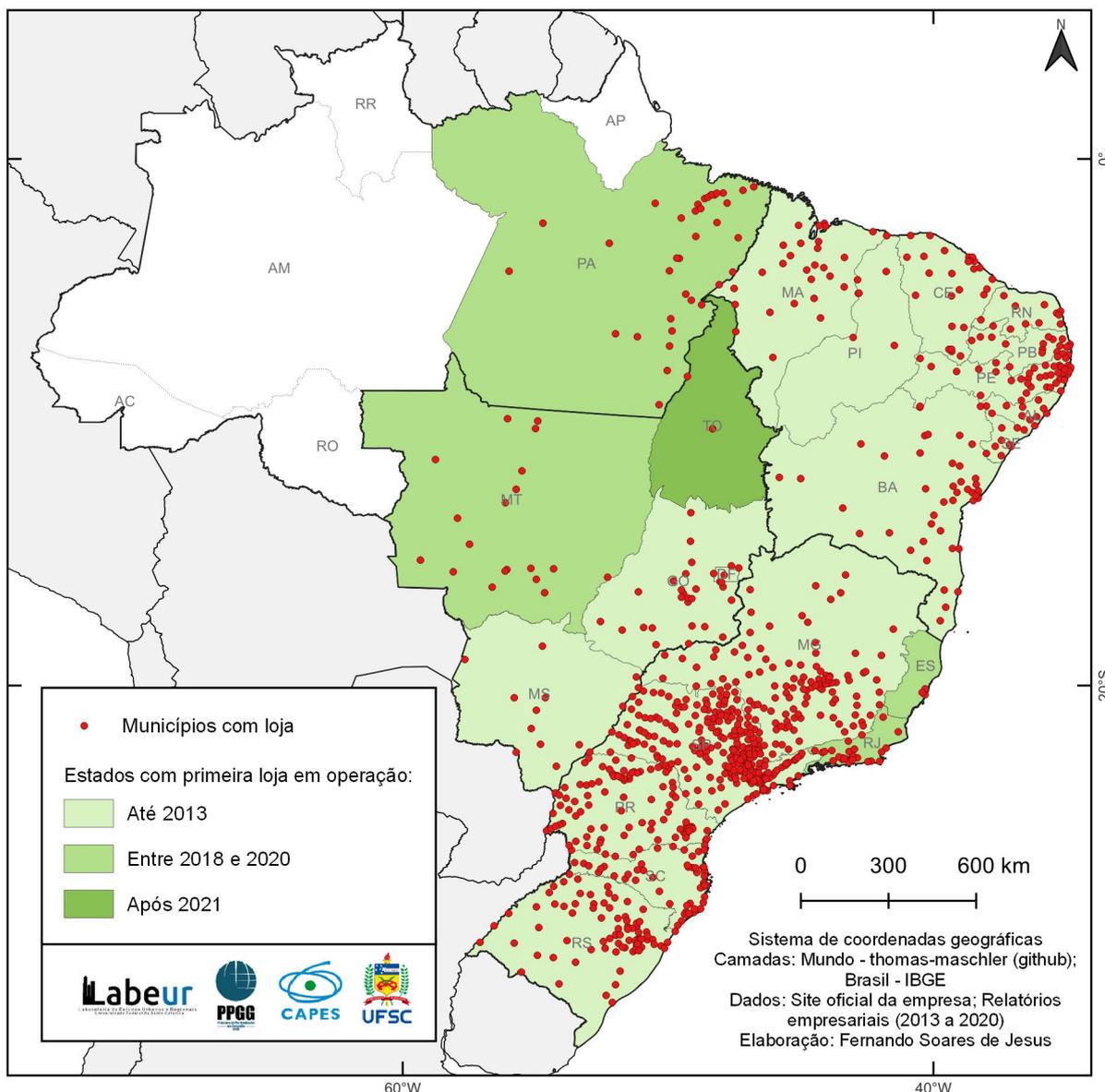
A presença no Centro-Oeste é intermediária em relação às demais regiões. A Magazine Luiza está presente nas duas metrópoles (Brasília e Goiânia) e em 7 das 8 capitais regionais, com ausência apenas em Araguaína, norte do Tocantins. Dos 38 Centros Sub-regionais da região, 28 dispõem de lojas do grupo, o que indica uma porcentagem de 74%. A menor cobertura, nesse nível de hierarquia urbana, ocorre no Mato Grosso e no Tocantins. A rede ainda atinge 8 dos 53 Centros de Zona (15%) e 8 dos 454 Centros Locais (2%).

A menor cobertura ocorre na Amazônia, tendo em vista que o único estado da região com atuação da rede é o Pará. A Magazine Luiza administra lojas em apenas uma das metrópoles da região: em Belém (PA). Das 9 Capitais Regionais, a rede está presente somente em Castanhal (PA), Santarém (PA) e Marabá (PA), e dos 23 Centros Sub-regionais, há presença

em apenas 10 (43%). Em nível de Centros Locais, no entanto, a cobertura é equivalente à da região Concentrada (6%), graças a presença em 16 cidades do tipo no leste do Pará.

A Figura 47 a seguir sintetiza o quadro territorial das operações das lojas da Magazine Luiza.

Figura 47: Localização das lojas da Magazine Luiza

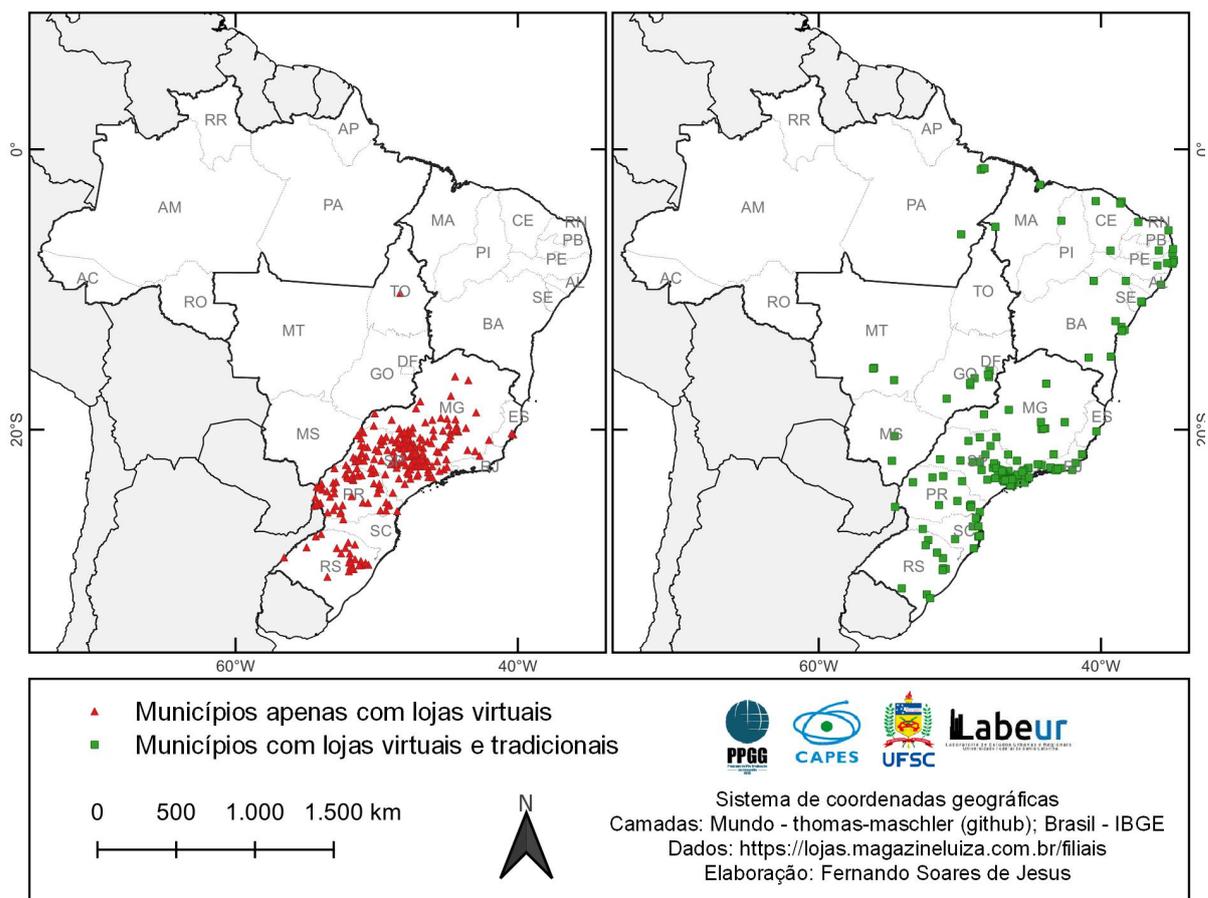


Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022b) e Magazine Luiza (2014, 2016, 2018, 2020)

Chama atenção como as lojas virtuais auxiliam na estratégia de capilarização da empresa. Martins Neto et al. (2004) explica que esse modelo de loja permitiu à rede penetrar em cidades de menor porte, de 60 a 100 mil habitantes, onde o retorno financeiro potencial era incompatível com os gastos na edificação e gestão de unidades tradicionais, e em bairros das

grandes cidades que já contavam com lojas convencionais. Ao todo, 212 cidades ou arranjos populacionais brasileiros apresentam como única loja da Magazine Luiza em seus limites um exemplar da Virtual Luiza, o que equivale a um terço das cidades ou arranjos populacionais atendidos pela empresa, quase em sua totalidade localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, do Paraná, de São Paulo e de Minas Gerais. Além disso, coexistem lojas virtuais e convencionais em todas as capitais de estados em que a rede atua, com as exceções de Palmas, no Tocantins, e de Vitória, no Espírito Santo, cidades onde opera apenas uma única loja, do tipo virtual. O caso do Tocantins chama atenção, tendo em vista que a unidade de Palmas é a única em todo o estado (Figura 48).

Figura 48: Municípios brasileiros onde operam lojas virtuais e lojas virtuais e tradicionais da Magazine Luiza



Elaboração do autor com base em Nossas lojas... (2022)

As lojas virtuais foram criadas em 1992 em um momento em que não havia recursos necessários para a empresa realizar vultosos investimentos na aquisição de áreas de 1.200 a 1.500 m<sup>2</sup> para construção de novas lojas, além de sustentar os gastos de manutenção de estoques

(ABBUD, 2000; MARTINS NETO et al., 2004). Trata-se de lojas que ocupam pequena área, geralmente cerca de 150m<sup>2</sup>, operam sem estoque ou itens em exposição, e as compras ocorrem através do suporte de terminais multimídia e de vendedores treinados. Cada vendedor administra uma célula de atendimento composta por um computador, onde são exibidos os itens disponíveis a venda a partir de fotos estáticas e de uma demonstração, gerada em estúdio próprio. Quando o consumidor escolhe seu produto, o vendedor entra em contato com a central, que reserva o item no centro de distribuição mais próximo. O prazo de entrega é o mesmo que das lojas convencionais (48 horas). Martins Neto, Pretto, Donzelli e Merlo (2004) explicam que a escolha por esse modelo híbrido ao invés das vendas pela internet se deu pela constatação de que o público a ser atendido, a época, ainda não tinha amplo acesso à rede.

Dentre as vantagens empresariais das Lojas Virtuais Luiza, além dos menores custos com aluguel e com construção das lojas, está a redução de gastos com propriedade e posse de produtos, a eliminação da possibilidade de quebra de itens em mostruário, o giro mais rápido de mercadorias e o uso de um menor quadro de funcionários. Além disso, essas lojas tornaram-se pontos para a realização de serviços financeiros, como pagamento de contas, venda de seguros e outros serviços, concessão de empréstimos pessoais etc. Uma diferença quanto a realização dessas operações em relação à loja convencional é que “o formato menor e a facilidade do consumidor em ter acesso a toda loja, ser atendido pela mesma pessoa, facilitam a comercialização dos mencionados serviços financeiros, possibilitando elevar a rentabilidade e a fidelização dos clientes” (MARTINS NETO et al., 2004, p. 77).

A fidelização de público nessas lojas ocorreu de diversas maneiras. Abbud (2000) e Donzelli (2001) aponta aspectos como a distribuição de cartilhas nas escolas do município, a realização de sorteios, o envio de malas diretas a formadores de opinião das cidades, a instalação de módulos gratuitos e abertos de acesso à internet para a comunidade e a realização de atividades em espaços comunitários, como cursos variados, que estimularam a aquisição de itens que, muitas vezes, não eram comprados pelo fato do consumidor não saber como utilizá-lo. Além disso, apesar do ponto de comercialização não estocarem fisicamente as mercadorias, o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) obtido das vendas realizadas é convertido para o município onde se localiza a loja virtual, através de uma complexa operação tributária. Esse aspecto faz com que autoridades públicas vejam a instalação desse tipo de loja como positiva.

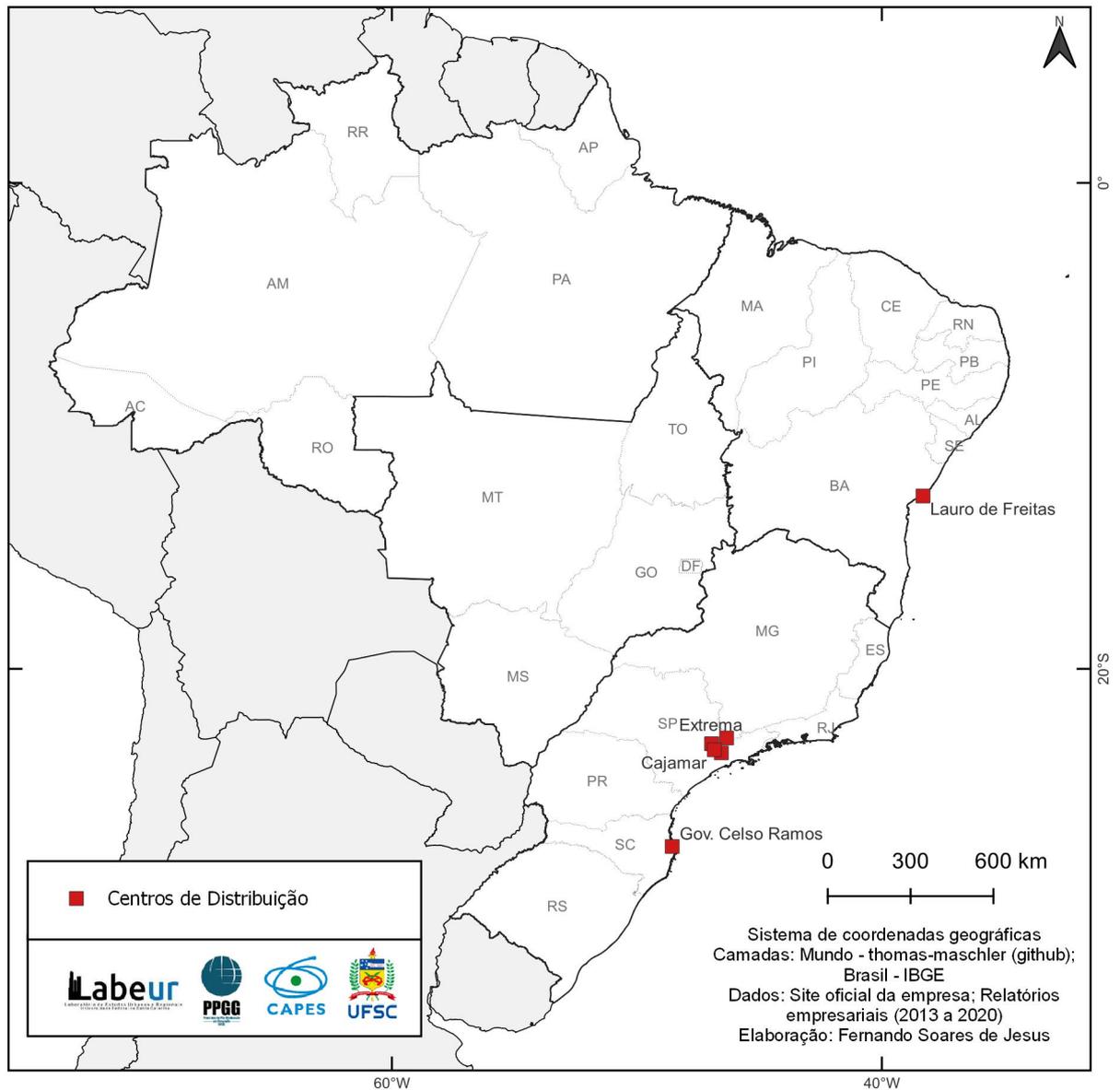
Pelo seu modelo diferenciado de negócio, o Mercado Livre entra no mercado brasileiro sem dispor do suporte de uma rede mais ou menos capilarizada de lojas físicas como suas

concorrentes. Logo, a estruturação de um sistema de armazenamento e de entrega ágil de produtos tornou-se condição para seu fortalecimento no mercado. Até 2020, o Mercado Livre operava fixos espaciais exclusivamente no estado de São Paulo, com centros de distribuição em Louveira e em Cajamar, sendo o último com 111 mil m<sup>2</sup>. Nesse ano, a empresa inaugurou seu primeiro centro de distribuição na região Nordeste, mais precisamente na cidade de Lauro de Freitas, região metropolitana de Salvador (BA), ocupando uma área de aproximadamente 35 mil m<sup>2</sup>. Seguiram-se a instalação de estruturas do tipo em Extrema (MG), Guarulhos (SP) e Governador Celso Ramos (SC), chegando ao número de 7 centros de distribuição no país (Figura 49) (EMPRESAS... 2020; MERCADO LIVRE... 2020).

Em 2021, a empresa inaugurou um centro de distribuição especializado no armazenamento de itens da linha branca na cidade de Franco da Rocha (RMSP). O objetivo foi o de concorrer diretamente com firmas tradicionais na comercialização desse tipo de produto, como a Magazine Luiza e a Via, reduzindo o prazo de entrega de 3 a 10 dias para apenas 1 dia na região metropolitana de São Paulo. Esse centro, bem como os 7 anteriores, funciona como um *fulfillment*, ou seja, armazena o inventário dos vendedores da plataforma e faz o processo de separação, embalagem e envio para os compradores (BARBIERI, 2021).

Além dos centros de distribuição tradicionais, a empresa opera um *receiving center* na capital paulista, responsável por receber os produtos dos vendedores (*sellers*), 96 *service centers* e 17 centros *cross docking*, galpões menores dedicados à última milha. Além disso, em 2022, o Mercado Livre passou a operar, dentro do seu centro de distribuição em Cajamar (SP), um *sortation center*, unidade responsável por separar os pacotes antes de serem enviados aos consumidores finais ou aos *service centers*. Segundo Eduardo de Sá, diretor de transportes do Mercado Livre, essa unidade facilita o processamento e a entrega de mercadorias, suscitando o uso de um menor número de caminhões e reduzindo os custos (LOUREIRO, 2022).

Figura 49: Localização dos Centros de Distribuição do Mercado Livre (2020)



Elaboração do autor com base em Empresas... (2020); Mercado Livre... (2020)

A comparação da dispersão dos fixos espaciais das empresas analisadas nos permite afirmar que existem, entre elas, mais similaridades que diferenças. Dentre as empresas que operam lojas físicas, nota-se uma concentração territorial de unidades na região Concentrada, que pouco a pouco reduz em prol do crescimento proporcional da região Nordeste, enquanto na Amazônia a presença ainda é rarefeita, com a exceção do estado do Pará. Quanto à inserção na rede urbana, nota-se que essas firmas concentram suas unidades nas metrópoles e nas capitais regionais e, secundariamente, nos centros sub-regionais, reduzindo nos níveis hierárquicos mais baixos. Ao mesmo tempo, a atuação mais limitada de uma ou mais empresas analisadas nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Espírito Santo pode ser

explicada, por um lado, pela ainda inserção recente das firmas nessas unidades da federação, como é o caso da Magazine Luiza no Espírito Santo e no Rio de Janeiro, e por outro, pela resistência imposta por grupos varejistas locais ao assédio de empresas do eixo Rio-SP<sup>21</sup>.

Quanto aos centros logísticos, observou-se uma concentração no estado de São Paulo, em especial nos municípios situados nas proximidades da capital, como Cajamar, Franco da Rocha, Barueri e Louveira. Também vem se destacando no país outros sítios de localização de CDs, dentre eles o município de Cabo de Santo Agostinho, situado na RM de Recife (PE), Extrema, município do sul do estado de Minas Gerais situado cerca de 100km da capital paulista, Lauro de Freitas e Simões Filho, localizadas na RM de Salvador, Duque de Caxias e Nova Iguaçu, na RM do Rio de Janeiro, Benevides e Ananindeua, na RM de Belém, e o Arranjo Populacional de Itajaí – Balneário Camboriú, em Santa Catarina.

Esse quadro não nos permite falar em uma especialização regional dessas firmas, ao contrário, vê-se que se tratam de empresas com cobertura nacionalizada. Ao mesmo tempo, reforçam-se as diferenças na dispersão do faturamento do comércio eletrônico, apresentadas na abertura desse item. Afinal, a rarefação de infraestruturas de armazenagem e distribuição, em especial na Amazônia, reduz o mercado consumidor potencial e, conseqüentemente, a penetração do comércio eletrônico nessas regiões. Vê-se, ainda, a íntima relação do *e-commerce* com a modalidade tradicional de comércio no Brasil, dado o caráter das principais concorrentes do mercado, que se utilizam da capilaridade de suas lojas e da relação já estabelecida com o consumidor como trunfo na disputa pelas vendas realizadas via rede mundial de computadores.

#### **4.4 Fluxos de entrega, operações financeiras e serviços marginais**

Um fator que se tornou fundamental para o sucesso das empresas de comércio eletrônico é a celeridade com a qual as entregas são feitas. Por isso, as companhias se utilizam de estratégias variadas que garantam a chegada de mercadorias adquiridas pelos consumidores de maneira rápida. Segundo os relatórios oficiais das empresas, a Americanas realizou, no quarto trimestre de 2020, 11,5% de suas entregas em até 3h após a compra, e 40% em até 24h, através do serviço “Entrega Rápida”. Um ano depois, esses valores passaram para 24,1% e 53,8% dos pedidos, respectivamente. Quanto à Via, a operação de entrega em 24h é denominada “*same day delivery*” (SDD), e ocorre a partir do CD de Jundiaí. Até fevereiro de 2020, representou 15% dos pedidos processados pela empresa. Já no caso da Magazine Luiza, o índice de entrega

---

<sup>21</sup> Para ler mais, consulte Bastos (2002).

em até 24h foi de 45% (4T20) (AMERICANAS, 2022; VIA, 2022; MAGAZINE LUIZA, 2022).

O Mercado Livre opera o serviço “Mercado Envios Full”, que promete a chegada de determinados itens em prazos mais curtos, de até 48h a depender da região do Brasil. Os produtos contemplados pelo serviço ficam armazenados nos centros de distribuição da empresa e são despachados após a compra (Quadro 11). Vê-se que essa operação é exclusiva dos estados da região Concentrada (exceto Rio Grande do Sul), Goiás e DF.

Quadro 11: Cobertura do serviço “Mercado Envios Full”

Pedidos feitos	Prazo de entrega	Cobertura
Até as 22h	24h	Metrópole de São Paulo
Até as 21h	24h	Interior do estado de São Paulo
Até as 14h	24h	Cidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba e Goiânia.
Até as 16h	48h	Estados de Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Fonte: Envios Full (2022)

Há ainda cidades contempladas com o serviço de entrega no mesmo dia, para itens comprados até as 11h da manhã. Elas se concentram em um raio de até 160km da cidade de São Paulo (RMSP, Campinas, Jundiaí, Hortolândia, Nova Odessa, Paulínia, Sumaré, Limeira, Americana, Piracicaba, Santa Bárbara d’Oeste, Araras, Sorocaba e Votorantim) e na metrópole de Florianópolis (Florianópolis, São José e Palhoça). Fora da região concentrada, a única cidade atendida pelo serviço é Salvador (BA), onde situa-se um CD da companhia.

Uma estratégia da companhia argentina é o uso de uma frota própria de aeronaves para encurtar os prazos de entrega. Em 2020, através da criação da Meli Air, foram realizadas parcerias com as empresas Azul Cargo e Sideral Linhas Aéreas, com as quais o Mercado Livre operava aeronaves exclusivas do modelo Embraer E-190. Em 2022, foi firmada uma parceria de dez anos com a GolLog, braço de logística da companhia aérea Gol, a partir da qual acordou-se o uso de seis aeronaves do modelo Boeing 737-800, com objetivo de atender principalmente a Amazônia e o Nordeste (EMPRESAS... 2020; MATTOS, 2020). Segundo Fernando Yunes, vice-presidente sênior do Mercado Livre, almeja-se aumentar a proporção de carga transportada por modal aéreo de 5 para 11%, com os primeiros voos operando com destino a três capitais do

Nordeste: Fortaleza (CE), São Luís (MA) e Teresina (PI) (SAMPAIO, 2022). Conforme Daniele Madureira, em matéria publicada pela Folha de S. Paulo<sup>22</sup> em 19/04/2022, o plano é, ao longo dos próximos anos, reduzir o tempo estimado de entrega para Manaus (AM) de 8-9 para 1-2 dias, de Belém (PA) de 4-6 dias para 1-2 dias, das capitais nordestinas de 3-4 dias para 1-2 dias, e de Brasília (DF), Goiânia (GO) e Cuiabá (MT), de 2 dias para 1 dia (MADUREIRA, 2022).

Figura 50: Avião da frota do Mercado Livre



Fonte: Vinicius Stasolla (DonVisual)/Divulgação

Para os três conglomerados nacionais de comércio eletrônico, um ponto em comum é o uso das lojas físicas como ponto de suporte para a atividade de entrega, o que sublinha a importância desses fixos espaciais filiados ao comércio tradicional na realização da modalidade eletrônica. A Magazine Luiza, até meados de 2020, utilizava 180 lojas como base para entregas de encomendas feitas online e, um ano depois, ativou esse serviço em todas as unidades tradicionais espalhadas pelo país (LOUREIRO, 2022). A Via estima que metade de tudo o que

---

<sup>22</sup> “Gol e Mercado Livre fazem acordo de 10 anos para entrega de encomendas”. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/04/gol-e-mercado-livre-fazem-acordo-de-10-anos-para-entrega-de-encomendas.shtml/>.

é vendido pela empresa passa pelas unidades Casas Bahia ou Ponto, enquanto a Americanas também se utiliza do sistema de integração online-offline em 5 mil de suas lojas.

No entanto, para além do suporte das lojas físicas, essas firmas têm investido em negócios altamente tecnológicos, as chamadas *startups*, para atender a elevada demanda, em especial na área de logística e de finanças. Venceslau (2020) explica que essas aquisições derivam de uma necessidade de correção de debilidades internas dos negócios para a rápida expansão, em contexto da pandemia da Covid-19.

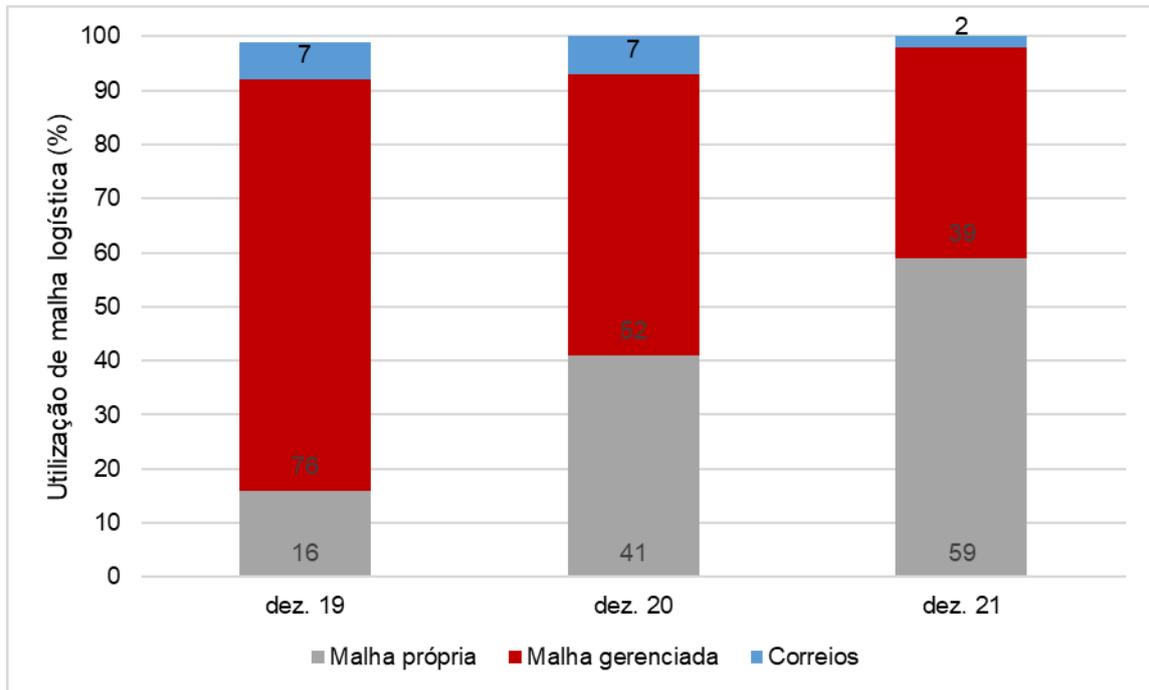
Nas últimas duas décadas, a Americanas SA fez 25 movimentos de fusões e aquisições. Em 2013, foram incorporadas quatro empresas, sendo uma delas a Click-Rodo, transportadora que operava, a época, 10 caminhões próprios. Em 2014, a empresa passou a controlar a Direct Express, e, em 2016, a Vialog, ambas empresas do setor de entregas. Ainda se somou a aquisição da Pedala e da Courri, em 2019, *startups* especializadas em entregas por bicicleta (SETTI, 2021; VIA, 2022)

No campo das finanças, destaca-se a Ame Digital, que surgiu dentro desta companhia em 2018. Trata-se de uma carteira digital utilizada nas lojas físicas e nos sites da empresa como meio de pagamento, e que expandiu suas operações para estabelecimentos fora do ecossistema Americanas dois anos depois. A partir de 2020, a Ame adquiriu a Bit Capital, a Parati e a Nexoos, todas especializadas em soluções tecnológicas para as finanças (AMERICANAS, 2022).

Quanto à Via, salienta-se que, em 2020, a empresa adquiriu empresas nos dois segmentos aqui analisados. É o caso da AsapLog, do ramo de entregas, que ao fim desse ano atingiu 200 mil entregadores cadastrados em todo o Brasil. Essa empresa presta também serviços para terceiros em categorias como bens de consumo, livros, autopeças, pet shop, cosméticos, vestuário, calçados, dentre outros, e, conforme relatório trimestral da empresa, viabiliza o crescimento agressivo do SDD (VIA, 2022).

De dezembro de 2019 a dezembro de 2021, o uso de malha logística própria para entrega de mercadorias vendidas pelos sites da Via passou de 16% para 59%, o que foi acompanhado por um encolhimento da utilização da malha gerenciada e dos Correios (Figura 51).

Figura 51: Utilização de malha logística pela Via (2019 – 2021)



Fonte: Via (2022)

Também houve a aquisição o banco digital banQi, desenvolvido pela *startup* AirFox. Esse serviço passou a oferecer uma conta digital aos usuários, incluindo serviços de pagamento, saques e depósitos, esses últimos realizados com intermediação das lojas físicas das Casas Bahia. Dados do fim de 2020 revelaram que o serviço havia galgado 1,8 milhões de clientes ativos. Citam-se também a compra da *fintech* Celer, empresa voltada a soluções na área das finanças, e da plataforma paulista i9XP, especializada no desenvolvimento de tecnologias para o comércio eletrônico (AZEVEDO, 2020; BRAUN, 2021; VIA, 2022).

Desde 2018, a Magazine Luiza adquiriu três empresas versadas em logística: a LogBee, a GFL Logística e a SincLog, essa última uma plataforma integradora de comércio eletrônico utilizada pela GFL e outras transportadoras. No campo das finanças, destaca-se a compra da Hub Fintech em dezembro de 2020, plataforma de serviços para contas digitais e cartão pré-pago, que na época já tinha 4 milhões de contas e movimentava 7 bilhões de reais. Esse serviço foi integrado ao Magalu Pay, conta digital da empresa, e passou a permitir a oferta de serviços financeiros digitais (cartões pré e pós-pago, empréstimos, *cashback* etc.) (MAGAZINE LUIZA, 2022).

O Mercado Livre adquiriu, em 2021, 100% das operações da plataforma de entrega de encomendas Kangu, criada três anos antes. Segundo notificado pela Forbes<sup>23</sup> em agosto de 2021, essa empresa utiliza de pequenas lojas de bairro como ponto de entrega e de coleta de mercadorias.

A empresa argentina também opera a Mercado Pago. Criada em 2004 para processar as transações dentro do Mercado Livre, em 2019 a empresa obteve do Banco Central a licença para operar como instituição de pagamento. Assim, os 36 milhões de usuários do Mercado Pago podem fazer e receber pagamentos através da conta digital, inclusive operações realizadas dentro do *marketplace*, utilizar cartão de crédito e seguros (PIOVESANA, 2022).

Além dos campos da logística e finanças, que atuam intimamente às operações do comércio eletrônico, as empresas analisadas também realizavam investimentos em áreas diversas. É o caso do seguimento de compras de alimentos, conhecido pela sigla FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). A Americanas adquiriu em 2020 o Supermercado Now e integrou o serviço à Americanas.com, conectando consumidores a supermercados parceiros, dentre eles o Carrefour e o Grupo Big. No ano seguinte, comprou a rede de mercados Hortifruti Natural da Terra, composta por 73 lojas nos quatro estados da região Sudeste (SENA, 2021; AMERICANAS, 2022; MAGAZINE LUIZA, 2022).

A Magazine Luiza seguiu caminho similar através da compra da VipCommerce, e chegou ao segmento de *delivery* através do AiQFome, disponível em 450 cidades de 21 estados brasileiros. Ainda no ramo de comércio, podemos citar a compra da HubSales, que permite a venda de produtos de fornecedores pela plataforma Magalu, em sistema B2B.

Além disso, essa companhia tem investido no setor de *marketing* e de entretenimento. É o que demonstra a aquisição do site especializado em conteúdo de tecnologia Canaltech, a plataforma de mídia online Inloco, e do *podcast* Jovem Nerd. Segundo relatório trimestral da empresa (3T20), esse movimento teve como objetivo aumentar a audiência do Magalu Ads, serviço de publicidade online que permite a vendedores e fornecedores impulsionarem suas vendas a partir da compra de espaços publicitários (MAGAZINE LUIZA, 2022).

---

<sup>23</sup> “Mercado Livre compra 100% da plataforma de entregas Kangu”. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/08/mercado-livre-compra-100-da-plataforma-de-entregas-kangu/>

## 5. INSERÇÃO DA AMAZON INC. NO BRASIL: OPERAÇÃO LOGÍSTICA, ESTRATÉGIAS E DISPUTAS

As primeiras operações da Amazon no Brasil iniciaram no ano de 2012, quando a companhia americana passou a comercializar o leitor *e-reader* “Kindle”, de marca própria. Ao mesmo tempo, lançou a versão brasileira de seu site de vendas ([amazon.com.br](http://amazon.com.br)), que vendia exclusivamente livros em versão digital, que podiam ser adquiridos, baixados e lidos diretamente no *gadget* da empresa. Esse lançamento, é válido salientar, ocorre quase que concomitantemente ao início das vendas do leitor canadense Kobo, com tecnologia similar, pela Livraria Cultura (FRAGA; CUNHA, 2012).

A comercialização de livros físicos, mercadoria pioneira da Amazon em sua gênese nos Estados Unidos, só ocorreu dois anos depois, em 2014 (FRAGA, 2014). A empresa realizou parcerias com editoras e passou a armazenar um estoque próprio em galpão na RMSP, como veremos adiante. Aos poucos, a firma abriu-se para a comercialização de itens variados, inicialmente em abril de 2017, quando passou a permitir a venda de livros físicos por livrarias terceiras (OLIVEIRA, 2017). Seis meses depois, eletrônicos como celulares, aparelhos de som e câmera fotográficas já podiam ser comprados na versão brasileira do site, mas vendidos por lojistas parceiros na modalidade *marketplace*. Apenas a partir de 2019 a empresa passou a comercializar produtos variados a partir de estoque próprio (VIRI; SAMOR, 2019).

Segundo informações da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, a Amazon foi, em 2021, a 48ª maior empresa de varejo em atuação no país em volume de vendas. No entanto, quando observamos o recorte de empresas de comércio eletrônico, vemos que a companhia americana ainda está longe de ocupar a posição de liderança no mercado nacional. Estima-se que a Amazon vendeu um volume de mercadorias equivalente a R\$ 3,8 bilhões no ano analisado, o que a coloca na 5ª posição, atrás dos três conglomerados nacionais (Magazine Luiza, Americanas e Via) e da Dafiti, e-commerce de vestuário que integra o grupo multinacional GFG e que tem atuação em outros países da América Latina, como Chile, Argentina e Colômbia. Quando analisamos também as vendas realizadas pelos vendedores terceiros (*marketplace*), a empresa perde uma posição, dada a liderança do Mercado Livre, ocupando o sexto lugar (SBVC, 2022).

Logo, vemos que, ao chegar no Brasil, o cenário do comércio eletrônico a ser enfrentado pela Amazon é de profunda concorrência entre empresas nacionais e estrangeiras. Logo, podemos nos questionar como a entrada desse novo ator global no oligopolizado mercado

nacional impactou sobre as empresas já estruturadas do setor, bem como em segmentos marginais. Nos itens a seguir, iremos analisar alguns aspectos específicos da atuação da Amazon Inc. no Brasil, o que inclui a dispersão e a articulação de seus fixos espaciais, ilustrados por meio de sua malha de galpões logísticos e pelo inventário, e de seus fluxos de mercadoria, de modo que possamos identificar e compreender os possíveis embates gerados, com concorrentes diretos ou indiretos.

### **5.1. Os centros logísticos e a relação com os operadores de galpões**

Os centros logísticos podem ser entendidos como uma mercadoria imobiliária que, além dos lucros provenientes das atividades que hospedam, apropriam-se da renda fundiária. Finatti (2016), ao analisar o caso dos condomínios empresariais, enfatiza que a lógica de obtenção da renda fundiária ou imobiliária é a intencionalidade da produção dessas estruturas. Os galpões logísticos, bem como os condomínios empresariais e os loteamentos industriais, surgem para suprir uma demanda por espaços flexíveis, com baixos custos de manutenção e gestão e fácil desmobilização das instalações. É resultado da reestruturação produtiva sobre o setor imobiliário (YASSU, 2022).

Hesse (2004) destaca que os centros de distribuição são atualmente componentes-chave na cadeia de suprimentos. Por um lado, há uma maior demanda por espaços de armazenamento, impulsionada pelo desenvolvimento dos serviços logísticos. Por outro, as firmas passaram a exigir um novo tipo de instalação que, diferentemente dos antigos armazéns, tivesse como atividade primária a gestão do fluxo de produtos ao invés da simples armazenagem, embora essa última atividade ainda mantenha papel importante dada a difícil previsão de demanda por determinadas mercadorias. Conforme enfatiza o autor (HESSE, 2004, p. 163), “quanto mais variados e diferenciados os mercados forem se tornando e maiores forem as áreas de mercado, e conforme a competição cresça, o mais importante é um fluxo de mercadorias bem ajustado, mediado por amortecedores entre fornecedores e receptores de mercadorias”<sup>24</sup>, isto é, de galpões logísticos.

Nesse contexto, a Amazon Inc. passou a administrar mercadorias físicas no Brasil em 2014, em um centro logístico no município de Barueri. Na época, os itens armazenados eram basicamente livros físicos. O galpão, situado nas proximidades da Rod. Pres. Castello Branco,

---

<sup>24</sup> Tradução livre. Trecho original: “The more varied and differentiated the markets are becoming, the larger the market areas are, and the more competition is increasing, the more important is a finely tuned goods flow, mediated by buffers between suppliers and receivers of commodities”.

é gerido pela companhia logística gaúcha Luft Logistics, que operava itens da Amazon e de outras três empresas no mesmo endereço (Figura 52). O local é altamente controlado, contendo um forte esquema de segurança, sendo realizadas revistas aos automóveis e caminhões no procedimento de acesso ao galpão, além da existência de leitores biométricos e de detectores de metais para controle de entrada de pessoas (ALMEIDA, 2014). Nas proximidades ao centro logístico, operam galpões de outras empresas de comércio eletrônico (Americanas, Shopee, Kalunga), de entrega expressa (DHL), supermercados (Carrefour), entre outros.

Figura 52: Entrada para centro de distribuição da Luft Logistics em Barueri (SP)



Fonte: Google Earth (2022)

Em 2018, a Luft Logistics deslocou as operações da Amazon no Brasil de Barueri para Cajamar (SP), outro município da região metropolitana de São Paulo. Segundo informações divulgadas pela agência Reuters e pela *Época Negócios*, o galpão requerido situa-se dentro do complexo logístico administrado pela operadora americana Prologis, e o deslocamento deveu-se ao surgimento de um espaço vago no condomínio pela perda de um cliente da Luft na região (MELO, 2018; AMAZON... 2018). Concomitantemente à essa operação, a Amazon passou a negociar o aluguel de uma nova instalação em um complexo vizinho, administrado pela mesma operadora. Conforme publicado pelo Estadão em 22 de janeiro de 2019, os planos iniciais da Amazon eram de operar um estoque próprio de 120 mil itens (modalidade 1p), ainda não oferecendo o serviço *Fullfilment by Amazon (FBA)*, que permite a estocagem de mercadorias por terceiros (SOUSA, 2019).

As mercadorias de diferentes tipos ocorrem misturadas, de modo que produtos muito distintos podem ser estocados nas mesmas prateleiras. Cavalheiro (2013) salienta que essa estratégia é comum às operações de estoques da empresa, que optou por não criar centros de distribuição especializados a um tipo de produto. Essa decisão é baseada no fato de 35% dos pedidos realizados incluírem múltiplos itens, sendo a existência de um inventário variado a garantiria entregas mais velozes e de menores custos de transporte.

Os trabalhos de distribuição dos itens nas prateleiras, de disposição nas esteiras, de etiquetagem e de embrulho são feitos, nesses galpões, utilizando mão-de-obra humana (SOPRANA, 2019). Ribeiro (2022) explica que o trabalho manual nos CDs retoma uma estrutura semelhante à imagem clássica de um “chão de fábrica”, com atividades repetitivas e parciais. Incluem-se duas atividades principais: a armazenagem de mercadorias que chegam aos galpões nas prateleiras, e a recolha de produtos das prateleiras e disposição nas esteiras rolantes, onde são embalados e enviados aos consumidores. A autora destaca que o registro do local de armazenagem de cada item é identificado a partir de um código de barras, e a informação é registrada em um *software*. Assim, o conhecimento sobre o inventário pertence exclusivamente ao programa computacional, e é o algoritmo que gerencia o trabalho de coleta (*picking*), atribui demanda aos trabalhadores, dita o ritmo de trabalho e gera informações de desempenho de cada funcionário. O gerenciamento algorítmico favorece, segue a autora (RIBEIRO, 2022, p. 2), “a precarização tanto ao transformar a mercadoria em informação a ser gerenciada, retirando o saber-fazer do trabalhador, quanto ao favorecer a desqualificação e a rotatividade da força de trabalho”.

A escolha de Cajamar, pela Amazon, para sediar o centro logístico não é aleatória. Esse município ganha destaque como polo logístico nacional com a criação, em 2007, de um galpão do grupo varejista Marabraz, que implementou esse centro para atender as suas mais de 100 lojas situadas na macrometrópole paulista, em um raio de 200km da estrutura. Yassu (2022) reforça que a produção desse polo se filia a formação de uma coalização entre proprietários de terra, dentre os quais se destaca a família Abdalla, dona de uma grande quantidade de terrenos nas áreas de construção dos galpões, grandes grupos econômicos e do Estado, que age através de incentivos fiscais, realização de remoções e destruição de patrimônio histórico.

A posição de Cajamar como polo logístico é reforçada a partir da década de 2010, quando surgem no município empreendimentos de grupos como a Prologis, da singapuriana Global Logistics Properties (GLP) e da Correios Log+, braço de logística corporativa dos Correios, situados às margens da Avenida Doutor Antônio João Abdalla e da Rodovia

Anhanguera. Yassu (2022, p. 275), reforça que a rápida expansão dos empreendimentos da Prologis no município, que chegou a construir três unidades quase que de maneira concomitante, ocorreu graças à expectativa de difusão das atividades da Amazon no Brasil (Figura 53). Conforme o autor, esses empreendimentos fazem parte do fundo de investimentos PBVL11, do mesmo grupo, e foi lançado poucos meses após o anúncio da entrada da empresa americana, realizando a maior captação de um fundo de investimento imobiliário (FII) de logística até aquele momento. Magnani e Sanfelici (2022) explicam que esses fundos reúnem recursos financeiros de um grupo de investidores que os investem em ativos imobiliários, como escritórios, *shopping centers* e galpões logísticos, ou títulos financeiros lastreados em operações imobiliárias

Figura 53: Galpão logístico do empreendimento Prologis Cajamar III, Cajamar (SP)



Fonte: CBRE (2022)

Santoro e Rolnik (2017), em sua investigação sobre a participação de agentes globais no complexo imobiliário-financeiro em São Paulo, elencam a GLP como uma das empresas globais que atuam no mercado imobiliário brasileiro. Entrando no Brasil em 2012, a empresa comprou um grande pacote de propriedades da BR Properties dois anos depois. O primeiro empreendimento da GLP em Cajamar foi construído entre 2014 e 2016, e hoje abriga o centro de distribuição da empresa supermercadista Assaí, pertencente ao grupo francês Casino. Entre 2020 e 2022, foram construídos, nas proximidades, os galpões GLP III e IV, que passaram a abrigar dois novos centros de distribuição da Amazon (Figura 54), sendo o último deles um

galpão composto por 12 módulos de 6.700 m<sup>2</sup> cada (GLP, 2022). Assim, Cajamar se consolidou como o principal polo de armazenagem e de despacho de mercadorias da empresa americana no Brasil. Além das companhias já citadas, outras firmas que armazenam seus estoques em galpões no município são a Samsung, a Americanas SA, o Mercado Livre, a Magazine Luiza, a SKF e a Leroy Merlin.

Figura 54: Acesso ao empreendimento GLP III, com centro logístico da Amazon ao fundo, em Cajamar (SP)

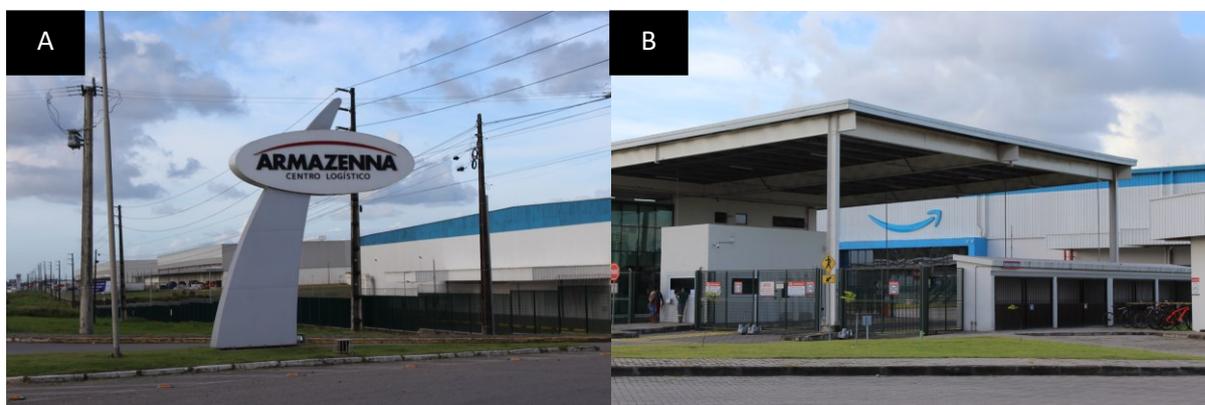


Fonte: Google Earth (2022)

Em 2019, a Amazon anunciou seu primeiro centro de distribuição fora da Região Metropolitana de São Paulo (AMAZON... 2019). O local escolhido foi a metrópole de Recife (PE), mais precisamente o município de Cabo de Santo Agostinho. O galpão, que é alugado pela empresa americana, se localiza no Distrito Industrial Santo Estevão, no entroncamento entre a BR-101, a Av. Nossa Senhora do Bom Conselho e as rodovias estaduais PE-060 e PE-009, a cerca de 15km de distância do Aeroporto Internacional de Recife e do Porto de Suape. O objetivo da estrutura foi o de reduzir o tempo de frete para a região Nordeste, oferecendo, conforme anunciado pela empresa, a entrega em até dois dias para cinco capitais da região: Recife (PE), João Pessoa (PB), Natal (RN), Maceió (AL) e Fortaleza (CE) (DE CHIARA, 2019).

Conforme observado em campo realizado em agosto de 2022, o galpão utilizado pela Amazon situa-se dentro do Centro Logístico Armazenna 4. A Armazenna administra seis centros logísticos, nos municípios de Cabo de Santo Agostinho e de Jaboatão dos Guararapes, ambos na região metropolitana de Recife. Esse empreendimento, especificamente, é composto por dois blocos, o A, com área de 48,3 mil m<sup>2</sup>, utilizado como centro de distribuição pela Americanas SA, e o B, um galpão composto por 28 módulos que totalizam uma área total aproximada de 40 mil m<sup>2</sup>, utilizado pela Amazon. O bloco B ainda conta com 12 docas de acesso de caminhões para carga e descarga de mercadorias (Figura 55).

Figura 55: A: Entrada do Centro Logístico Armazenna; B: Acesso ao centro de distribuição da Amazon (bloco B); Cabo de Santo Agostinho (PE)



Fonte: trabalho de campo realizado em agosto de 2022.

Alex Szapiro, presidente da Amazon no Brasil, e Bruno Schwambach, secretário de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco, em matéria publicada pelo jornal O Estado de S. Paulo em 13 de dezembro de 2019, elencam três fatores principais para a escolha locacional do empreendimento: a existência de mão-de-obra capacitada na área tecnológica, a boa infraestrutura da região e os benefícios fiscais. Sobre esse último aspecto, destaca-se que desde 2016 existe, no estado de Pernambuco, uma regulamentação que reduz o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para vendas realizadas de maneira *online* para fora do estado. Segundo Schwambach, esse fator tem sido decisivo para atrair empresas de varejo e de comércio eletrônico para região, dentre elas a Americanas SA, o Carrefour, o BIG Bompreço e a Ferreira Costa, que operam armazéns na região (DE CHIARA, 2019). Ressalta-se aqui a guerra entre os lugares, evidenciada por Santos e Silveira ([2001] 2021, p. 122), que sublinha aspectos da flexibilidade e da não-fidelidade ao lugar. São elementos desse processo a subordinação de outros atores às ações hegemônicas da firma global, a especialização urbana e regional, a valorização e a desvalorização temerária dos lugares, e a renovação constante pelo lugar das condições vantajosas ao capital.

A relação entre o Estado e a firma global também pode ser observada no financiamento do Banco do Nordeste (BNB) na edificação do bloco B do centro logístico Armazenna 4, utilizado por essa última. Silva e Medeiros (2017, p. 26) explicam que o BNB, primeiro banco de desenvolvimento do país, surge em 1952 sob a égide desenvolvimentista do governo de Getúlio Vargas, significando um reconhecimento da importância das finanças e atribuindo aos bancos “um papel central para o funcionamento e reprodução das demais atividades econômicas no território que, na ausência de bancos locais, protagonizavam uma ‘fuga de capitais’ para a região concentrada”. Os autores, em sua periodização sobre o papel e as fontes de financiamento do banco, nos ajudam a compreender as razões para seus investimentos em obras de infraestrutura de armazenagem, como é o caso de galpões logísticos. Apontam que, a partir da década de 1970, há um redirecionamento dos projetos financiados para atividades lucrativas, dada as constantes perdas de recursos estáveis pelo banco e a busca por fontes alternativas de financiamento. Iniciou-se uma forma de uso do território marcada pela drenagem de recursos, direcionamento dos investimentos e dinamismo econômico, orientado pelo potencial de cada atividade em sua área de atuação. Como resultado direto dessa mudança de conteúdo do banco, em 1994, 36% da carteira de crédito direcionava-se a atividades do setor secundário, enquanto outros 27% eram dedicados ao fortalecimento de sistemas de engenharia, ao passo que as atividades agrícolas, que outrora corresponderam a 30% das operações do BNB, ficaram com apenas 14% da fatia de crédito da instituição.

Em 2021, a Amazon anunciou a instalação do seu segundo centro de distribuição em Cabo de Santo Agostinho. O galpão pertence à empresa LOG Commercial Properties (LOG CP), operadora de galpões da família Menin, de origem mineira e que controla também a construtora MRV e o banco Inter, além de outras firmas no ramo de moradia, aluguel de imóveis e comunicação (ALEXANDRI, 2021; COMPROMISSO... 2022). A estrutura situa-se a poucos metros da primeira, às margens da Av. Nossa Senhora do Bom Conselho, e conta com 74 mil m<sup>2</sup> de área bruta locável, conforme informado no site oficial da operadora<sup>25</sup> (Figura 56). A empresa dispõe de elevada penetração nacional, contando com galpões em todos os estados da região Concentrada, exceto Santa Catarina, em todos os estados do Nordeste, exceto Paraíba, Piauí e Maranhão, em Goiás, no Distrito Federal e no Pará (ONDE... 2022).

---

<sup>25</sup> Informações disponíveis em: <https://www.logcp.com.br/propriedade/log-recife-pe/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

Figura 56: Centro de distribuição da Amazon associado à LOG CP, em Cabo de Santo Agostinho (PE)



Fonte: trabalho de campo realizado em agosto de 2022

A partir de 2020, a Amazon iniciou um processo de ampliação de sua rede de centros de distribuição no Brasil, situando estruturas do tipo em outros pontos do território, no Nordeste, no Centro-Oeste e na região Concentrada. Além das novas instalações nas metrópoles de São Paulo e Recife, como visto, houve a criação de centros de distribuição em Minas Gerais, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Ceará e Rio de Janeiro, sendo que os três primeiros, anunciados de forma concomitante, tinham como objetivo expandir o número de cidades atendidas por entregas em até dois dias de 100 para 500 (COSTA, 2020).

O galpão utilizado pela Amazon em Minas Gerais localiza-se no município de Betim (Figura 57), entre a Av. Juiz Marco Túlio Isaac e a Via Expressa de Betim, e a poucos metros do acesso à Rodovia Fernão Dias (BR-381), que liga as metrópoles de São Paulo e de Belo Horizonte. Coelho (2022) explica que essa estrutura teve suas obras finalizadas em 2009, quando passou a ser utilizada como centro de distribuição da empresa varejista americana Walmart. A passagem do empreendimento para a Amazon ocorreu a partir de um contrato de arrendamento de longo prazo. Segundo Ricardo Pagani, diretor das operações da Amazon no Brasil, a escolha por Betim se deu pela proximidade da cidade aos grandes centros urbanos e a

existência de uma importante malha logística, que garantiria entregas mais rápidas às regiões Sudeste e Centro-Oeste (JARDIM, 2020).

A inserção em Brasília ocorreu de forma similar. O galpão atualmente utilizado pela Amazon pertencia a outra varejista do ramo de supermercados, a francesa Carrefour. A estrutura se situa no limite sul do Distrito Federal, defronte ao bairro Jardim Céu Azul, pertencente do município de Valparaíso de Goiás (GO). Tem acesso à rodovia DF-290 e está próxima ao entroncamento desta com a Rodovia Presidente Juscelino Kubitschek (BR-040), que liga as metrópoles de Brasília e do Rio de Janeiro, passando também por Belo Horizonte.

Figura 57: Centros de distribuição da Amazon em Betim, MG (A) e em Brasília, DF (B)



Fonte: Coelho (2022) e Google Earth (2022)

No Rio Grande do Sul, o centro de distribuição da Amazon situa-se dentro do 3SB Parque Logístico (Figura 58), localizado no município de Nova Santa Rita, região metropolitana de Porto Alegre, ocupando uma área aproximada de 40 mil m<sup>2</sup> no galpão A7, maior do empreendimento. Ao todo, são 7 galpões e mais 3 estão em implantação, utilizados por

empresas nacionais e internacionais, como a alimentícia americana Pepsico, a fabricante de pneus Prometeon, e as varejistas Grupo BIG e Comercial Zaffari, sendo essa última uma firma local. Também se destaca empresas especializadas em logística como a DP4, a Movvi e a Tgestiona<sup>26</sup>.

Figura 58: Acesso ao Parque Logístico 3SB em Nova Santa Rita (RS)



Fonte: site oficial do empreendimento 3SB

Conforme informações do site oficial do empreendimento, o parque logístico foi inaugurado no ano de 2009 e contou com a participação de 4 empresas vinculadas à construção civil e ao mercado imobiliário, todas elas do Rio Grande do Sul: a Benin Imóveis, a Grimon Saneamento e Construções, a Gueterres Combustíveis e a Dallsanta Empreendimentos Imobiliários, essa última uma gestora de ativos imobiliários que se denomina uma das maiores do Sul do Brasil. O centro logístico situa-se às margens da Rod. Gov. Leonel de Moura Brizola (BR-386), que liga Porto Alegre ao noroeste do estado, e está a poucos metros do acesso à Rod. do Parque (BR-448), que conecta o CD à capital e aos demais municípios do Vale dos Sinos.

Em 2021, a Amazon expande suas operações na região Nordeste, situando um novo centro de distribuição em Itaitinga, região metropolitana de Fortaleza (CE). Situado no 4º Anel

---

<sup>26</sup> Informações disponíveis em: <https://3sbparquelogistico.com.br>. Acesso em: 16 dez. 2022.

Viário, a estrutura se localiza em uma área tradicionalmente ocupada por galpões, abrigando também um centro de distribuição do Atacadão, atacarejo pertencente ao grupo Carrefour, e o Centro de Operações dos Correios. À exemplo do que ocorre em Cabo de Santo Agostinho (PE), o centro de distribuição da Amazon no Ceará pertence à operadora de galpões logísticos LOG CP, que administra ainda outro empreendimento no 4º Anel Viário e conta com um terceiro em construção. O LOG Fortaleza II abriga, além do galpão da Amazon, um CD dos supermercados Assaí (MAGNO, 2021).

Figura 59: Centro de distribuição da Amazon associado à LOG CP, em Itaitinga (CE)



Fonte: Google Earth (2022)

Finalmente, no mesmo ano, a Amazon passa a operar um galpão logístico em São João de Meriti, na região metropolitana do Rio de Janeiro. A estrutura se localiza no condomínio logístico Prologis Dutra, pertencente à americana Prologis, a mesma que administra parte dos CDs da Amazon em Cajamar. São ao todo seis edifícios que somados totalizam 200 mil m<sup>2</sup> de área construída. Se situam às margens da Rod. Pres. Dutra, que conecta as metrópoles de São Paulo e Rio de Janeiro (ROQUE, 2022).

Figura 60: Centro de distribuição da Amazon associado à Prologis, em São João de Meriti (RJ)



Fonte: Google Earth (2022)

O Mapa 2 a seguir ilustra a localização dos centros de distribuição aqui expostos, bem como sua relação com as principais vias utilizadas no escoamento de produtos.

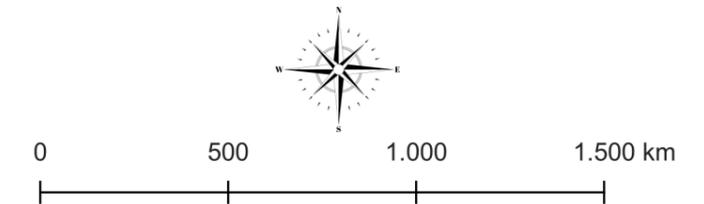


## CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DA AMAZON INC. NO BRASIL (2022)

### Legenda

- Avenidas
  - Rodovias
  - Centros de distribuição da Amazon
  - Centro de logística dos Correios
- Empreendimentos associados:
- Prologis
  - GLP
  - Armazenna
  - LOG CP
  - 3SB Parque Logístico

■ Municípios com centros de distribuição da Amazon Inc. no Brasil ativos em 2022



Sistema de coordenadas geográficas;  
Camadas: IBGE (2014); ESRI (2022);  
Dados: Relatórios empresariais; Google maps; Reportagens jornalísticas;  
\*Considerados, em Cajamar, apenas os CD associados à Prologis e à GLP;  
Elaboração: Fernando Soares de Jesus.

A exposição aqui feita sobre as estratégias locacionais dos galpões logísticos da Amazon no Brasil nos permite fazer algumas considerações. A primeira delas diz respeito à preferência de municípios pertencentes às regiões metropolitanas para sediar essas estruturas, padrão mantido pela empresa americana em todos os casos analisados, e que também ocorre com o Mercado Livre e os conglomerados nacionais, como visto anteriormente. A inserção ocorre em vias de grande tráfego, que facilitam os fluxos de mercadoria. Conforme explica Hesse (2004), devido à busca por economia de escala, os centros de distribuição têm se tornado cada vez maiores, implicando novos requisitos locacionais. A região metropolitana se apresenta, logo, como o lugar ideal para construção dos centros logísticos, devido aos requisitos de tráfego e de espaço, dispondo de terrenos mais baratos e de boas condições de acesso viário. Ou seja, são locais próximos do *core* metropolitano para a realização de fluxos velozes de entrega, mas distantes o suficiente para garantir maiores rendas. O incorporador, explica Yassu (2022, p. 267), “vai se orientar pelo maior rendimento possível, aliado a benefícios fiscais, abandonando, quase totalmente, outras relações, com o entorno, para além do acesso viário”.

Além disso, podemos pontuar que a inserção de centros de distribuição da Amazon no Brasil se dá em áreas, de certo modo, já especializadas nessa atividade. É o caso de Cajamar (SP), principal polo logístico do país, mas também de Cabo de Santo Agostinho (PE), que vem se consolidando como “a segunda principal localização de centros logísticos de comércio eletrônico no Brasil” (VENCESLAU, 2020, p. 136). Essa é a tônica também em relação às outras escolhas locacionais: no entorno do Quarto Anel Viário de Fortaleza encontramos galpões dos Correios, do supermercado Atacadão, do *home center* Normatel e empreendimentos da LOP CP; em Nova Santa Rita, estruturas da alimentícia BRF, da transportadora Plimor e outras; nas margens da Via Dutra, podemos citar a existência do condomínio logístico da Marlog; em Betim (MG) e em Brasília (DF), além da existência de estruturas operadas por outras companhias<sup>27</sup>, talvez o melhor exemplo seja o fato de o galpão alugado pela empresa americana ter sido anteriormente utilizado por outras grandes varejistas.

Esse quadro nos remete à outra consideração: exceto quando aluga estruturas já utilizadas, a estratégia predominante da Amazon tem sido a utilização de centros administrados por operadores de galpões logísticos, internacionais em São Paulo e Rio de Janeiro, e nacionais nos demais casos. Foi verificada associação do tipo com a Prologis, com a GLP e com o Parque

---

<sup>27</sup> À título de exemplo, há empreendimentos da LOG CP em ambos os municípios. No caso de Betim, ele também se localiza às margens da Via Expressa.

Logístico 3SB na região Concentrada e com a Armazenna e com a LOG CP no Nordeste (Quadro 12).

Quadro 12: Relação entre os galpões logísticos da Amazon Inc. e operadoras de galpões logísticos

<b>Município</b>	<b>Operadora</b>	<b>País</b>
Cajamar (SP)	Prologis GLP	Estados Unidos Singapura
Cabo de Santo Agostinho (PE)	Armazenna LOG CP	Brasil Brasil
Betim (MG)	-	-
Brasília (DF)	-	-
Nova Santa Rita (RS)	3SB (Dallasanta, Guterres, Grimon e Benin)	Brasil
Itaitinga (CE)	LOG CP	Brasil
São João de Meriti (RJ)	Prologis	Estados Unidos

Elaboração do autor com base em levantamento em sites oficiais e notícias jornalísticas

Hesse (2004), em seu estudo do mercado imobiliário logístico da Europa, apresenta considerações que balizam nossa análise. Conforme o autor, a entrada de grandes investidores institucionais, como os fundos de investimento, alterou o padrão de desenvolvimento do segmento. No lado da oferta, salienta, há a multiplicação de agentes intermediários, como firmas incorporadoras, que compram, possuem e alugam terrenos, e corretoras, que negociam serviços de locação dos galpões com o cliente, sendo elas muitas vezes empresas globais. Além disso, há uma participação cada vez maior de bancos e FIIs. Mas essas alterações não são únicas: há a substituição do ato de compra de propriedades pela prática do arrendamento, visto no caso em análise, e a redução do tempo dos contratos de locação, que passaram de 10 para 3 a 5 anos (Quadro 13).

Quadro 13: Mudanças no desenvolvimento do espaço de armazenamento

Padrão de desenvolvimento tradicional	Padrão de desenvolvimento moderno
Taxa de propriedade entre 50 e 70%	Aumento da participação de aluguéis e arrendamentos
Predomínio de empresas locais	Incorporadores internacionais e fundos de investimento
Poucos desenvolvimentos especulativos	Desenvolvimento especulativo de parques logísticos em lotes significativamente maiores
Contratos de arrendamento ou aluguel de 10 anos	Demanda do usuário de 3 a 5 anos
Fraco mercado de investimento	Forte mercado de investimento para novos empreendimentos

Fonte: Hesse (2004)

Fica evidente, à exemplo do caso da Prologis em Cajamar, a relação entre o comércio eletrônico e a captura de rendas a partir de fundos imobiliários, o que aponta a uma financeirização dos imóveis logísticos. Nos últimos anos, identificou-se um crescimento do complexo imobiliário logístico brasileiro, que em 2020 teve um acréscimo de 1,1 milhão de m<sup>2</sup>, sendo 615,5 mil m<sup>2</sup> no estado de São Paulo e 281,1 mil m<sup>2</sup> particularmente no município de Cajamar. Conforme os autores, a recente financeirização do parque imobiliário logístico nacional decorre da convergência de dois fatores principais: a) a conjuntura de pandemia da Covid-19, que impulsionou a procura por galpões logísticos por empresas do varejo do segmento eletrônico; b) as sucessivas quedas na taxa de juros, que reduziram o poder de atração dos investimentos em renda fixa e redirecionaram os investidores para investimentos alternativos rentáveis e menos suscetíveis às oscilações do mercado de ações, como os FIIs (MAGNANI; SANFELICI, 2022).

## 5.2. O inventário e a relação com os fornecedores

Cavalheiro (2013) destaca que a relação da Amazon com os fornecedores de mercadorias ou com os atacadistas adquire especificidades a depender do país. Enquanto nos Estados Unidos e, em menor intensidade, no Reino Unido, a empresa conta com a parceria de um pequeno número de serviços atacadistas para cumprir a maioria dos seus pedidos, a França, na altura de inserção da empresa no mercado nacional, não dispunha de atacados nos setores de

livros, músicas e vídeos, e a Alemanha tinha apenas um em cada segmento. A solução foi o estabelecimento de relações diretas com centenas de editores e de distribuidores.

No Brasil, a venda a partir de estoque próprio ocorreu com a realização de parcerias com editoras, dado que a comercialização de livros foi a única atividade do comércio eletrônico da Amazon no país entre 2012, quando iniciou as operações nacionais, e 2017, quando passou a vender eletrônicos. Em 2016, foi firmada uma parceria com a editora paulista Cosac Naify que dava exclusividade à Amazon para aquisição e comercialização de suas obras. Estima-se que, nesse ano, foram vendidos um milhão de exemplares de 1,2 mil títulos pertencentes à editora pelo site da companhia (SOBOTA, 2016; AMAZON COMPRA... 2016). Além disso, essa empresa, no contexto de seu encerramento anunciado em novembro de 2015, vendeu o estoque remanescente estimado em 230 mil exemplares à firma americana.

Mais tarde, a Amazon realizou acordos com as editoras Pipoca & Nanquim e Antofágica, garantindo a exclusividade na venda de seus títulos no grande varejo. Mário Meirelles, gerente-geral para livros da Amazon no Brasil, explica que a comercialização de livros por meio do e-commerce apresenta vantagens, dentre as quais o menor risco de encalhe, já que muitas obras são impressas após serem vendidas, a possibilidade de identificação da demanda e de adaptação do tamanho e tipo das tiragens, e a utilização dos robustos canais de divulgação da Amazon. Além disso, ao contrário de livrarias tradicionais, a firma americana não trabalha com consignação, isto é, não exige que a editora arque com os riscos do processo de venda (MEIRELES, 2019).

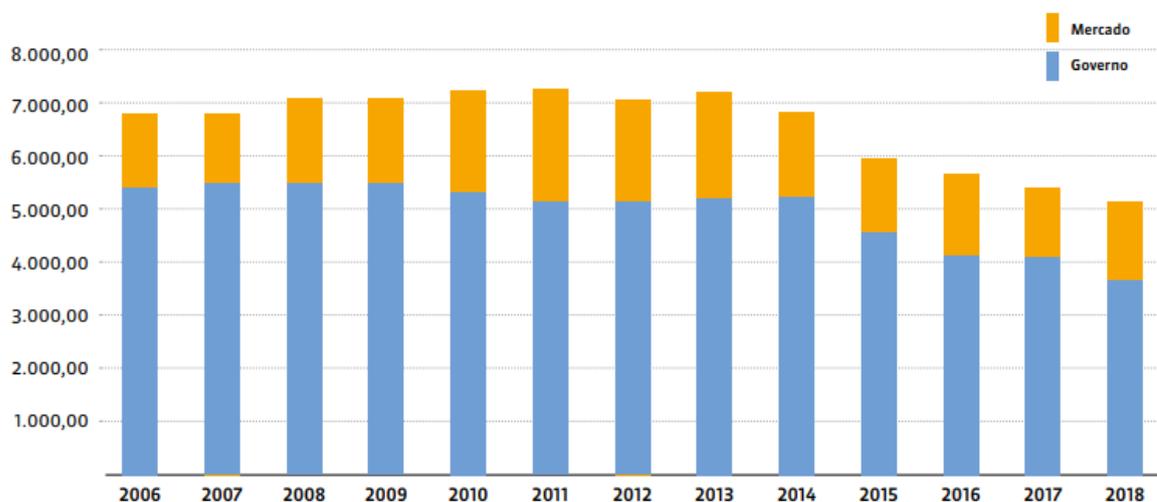
A entrada da Amazon no varejo editorial, no entanto, trouxe impactos diversos sobre o segmento. A competição entre o comércio eletrônico e as livrarias pela atração de clientes levou descontos a casa dos 60% em 2014. Conforme levantamento realizado por Fascina (2014) em novembro deste ano, o livro “Fim”, de Fernanda Torres, era vendido na Amazon e pelo site Extra por, respectivamente, R\$ 16,90 e R\$ 12,90, valores inferiores ao sugerido pela editora Companhia das Letras, de R\$ 34,50. Chama atenção a proximidade nos preços das cópias virtuais e das cópias impressas, justificado pelo limite máximo de 5% na aplicação de descontos para livros virtuais. Na Saraiva e na Livraria Cultura, a diferença dos preços entre as cópias impressas e virtuais era cerca de R\$ 3,00, enquanto a sugestão da editora superava a casa dos R\$ 10. Já no caso da Amazon, o preço das cópias virtuais era de R\$ 21,66, isto é, superior ao das cópias impressas, denotando uma queda relativa dos valores do livro físico.

Esse quadro motivou a elaboração de uma carta de entidades relacionadas ao mercado editorial, dentre elas a CBL (Câmara Brasileira do Livro), o SNEL (Sindicato Nacional dos Editores de Livros), a Libre (Liga Brasileira de Editoras) e a ANL (Associação Nacional de Livrarias), em que sugeriam propostas sobre a regulamentação do mercado. Dentre elas, e embora não fosse consenso entre as organizações, estava a fixação de preços para livros físicos por um período limitado, a exemplo do que ocorre na França, na Espanha e na Alemanha. Esse movimento acompanhou protestos internacionais no mercado editorial contra a Amazon nos Estados Unidos e na Europa, que acusavam a companhia de pressionar editoras a aceitarem suas políticas de preços (ALMEIDA, 2014; ALTARES, 2014).

Um desses casos foi a disputa entre a Amazon e a editora francesa Hachette. O empasse, cujo acordo de resolução foi acertado em 2014, ocorreu pelo fato de a editora se recusar em dar à Amazon o controle de preços de seus livros em formato e-book. Estima-se que a Amazon controlasse, à época, 60% do mercado de livros nos Estados Unidos, e 25% na Alemanha, e que a editora vendesse 78% de suas obras pela plataforma no Reino Unido e quase dois terços nos EUA (ALTARES, 2014). A empresa americana se utilizou de táticas de pressão agressivas, dentre elas a redução de descontos em livros da editora, o atraso proposital nos envios e mesmo a criação de dificuldades para realização de pedidos de títulos (PETERSEN, 2014). O resultado foi a queda em 18,5% das vendas de livros da Hachette Book Group no terceiro trimestre de 2014 nos Estados Unidos. O acordo firmado resultou em um maior controle da editora quanto aos preços de seus livros virtuais, mas estabeleceu incentivos para que ela fixe preços mais baixos. Acordo semelhante foi firmado com a editora americana Simon & Schuster (STREITFELD, 2014). Krugman (2014), ao analisar esse conflito, destaca que o comportamento da Amazon quanto ao mercado editorial tem sido de um agente monopsonista, isto é, um comprador dominante com poder de controlar os preços.

No Brasil, a inserção da Amazon no varejo de livros ocorreu concomitantemente ao início do encolhimento do mercado nacional de varejo de livros. O faturamento do setor, que seguiu índices constantes em torno de R\$ 7 bilhões até 2013, passou a cair a partir desse ano, chegando a cerca de R\$ 5 bilhões em 2018 (Figura 61). Já o número de exemplares vendidos, que já foi 469,47 milhões em 2011, chegou a 222,34 milhões em 2017 (CBL, 2013; 2019).

Figura 61: Evolução do faturamento real do mercado brasileiro de varejo de livros a preços constantes (2018 – em milhões de R\$)



Fonte: CBL (2019)

Nesse contexto, ocorreram os processos de recuperação judicial de duas das principais livrarias nacionais, a Saraiva e a Cultura, iniciados em 2018 e resultado de um acúmulo de dívidas de, respectivamente, R\$ 675 e 285 milhões. Ambas as empresas tiveram um expressivo encolhimento no número de lojas e de funcionários. A Saraiva, por exemplo, administrava 112 pontos de venda físicos em janeiro de 2017, passando para 73 em novembro de 2019. O número de funcionários, por sua vez, reduziu de 3.186 para 1.786 no mesmo período. Já a Cultura encolheu de 30 lojas físicas em setembro de 2017 para 15 em novembro de 2019, e o número de funcionários foi de 1.935 em 2017 para 884 em 2019 (GENTILE, MOLINERO, 2020).

A relação entre a Amazon e as editoras e livrarias nacionais é ambígua. Por um lado, conforme apontou o presidente da ANL Bernardo Gurbanov em agosto de 2020, a Amazon se converteu no principal cliente das editoras pelo fato de não trabalhar com consignação (PORTO, 2020). Por outro, é possível identificar disputas diretas entre a firma americana e os agentes envolvidos na produção e distribuição de livros no Brasil. Um exemplo é o da Saraiva que, em seu plano de crescimento para o ano de 2016, ameaçou interromper a venda de livros que estivessem com grandes promoções em sites concorrentes, devolvendo os títulos às editoras. Existiam desconfianças que a Amazon praticava preços de venda inferiores àqueles que a Saraiva adquiria os títulos, o que indicaria que a empresa americana estaria realizando *dumping* ao comercializar obras em prejuízo (MEIRELES, 2016), podendo contrariar o artigo 36 da lei que estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC (Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011) (BRASIL, 2011).

Em relação às editoras, é sabido que estas praticam descontos sobre o preço de capa e ainda pagam uma taxa adicional entre 2 e 3% para a realização de publicidade da obra no site da Amazon. Em 2021, houve um interesse da firma americana em aumentar os descontos, que passariam de 45-55% para 55-58%, e a taxa adicional, que aumentaria de 2-3% para 5%, provocando a redação de uma carta contrária pelo grupo Juntos pelo Livro, que reúne 130 editoras nacionais de médio e pequeno porte, tendo em vista que essa mudança reduziria a margem de lucro das editoras. A Amazon tinha como justificativa ao pedido os gastos realizados no período para ampliação de seu parque logístico. Henrique Farinha, editor portavoz do grupo, sugeriu à Folha de S. Paulo, em março de 2021, que a empresa americana se aproveite do seu alto poder de barganha pela sua grande capacidade de gestão e de distribuição e pela rarefeita concorrência das livrarias nacionais (PASSOS; PERASSOLO, 2021).

Em outubro de 2017, se fortalecem os rumores que a Amazon expandiria o escopo de mercadorias comercializadas no Brasil. Como consequência, houve um processo de desvalorização das ações de *players* brasileiros na bolsa de valores. O valor unitário das ações<sup>28</sup> da Magazine Luiza (MGLU3), da Americanas (AMER3) e da Via (VIA3), abriu em R\$ 2,15, R\$ 20,56 e R\$ 7,41, respectivamente, no dia 17 de outubro de 2017, véspera do anúncio. Ao fim do dia, as ações alcançaram R\$ 1,96, R\$ 19,02 e R\$ 7,11, também respectivamente. Mais tarde, soube-se que essa expansão ocorreria a partir de lojistas terceiros, em modalidade *marketplace* (AMAZON COMEÇA... 2017), o que pode ajudar a explicar a recuperação do valor das ações dessas empresas no dia seguinte. Devemos lembrar que esse sistema de vendas já era empregado pelas concorrentes nacionais desde 2014, no caso da B2W e da Via, e de 2016, no caso da Magazine Luiza.

Cavalheiro (2013) diferencia o marketplace da Amazon, utilizado por pequenos vendedores, e o programa *Sell on Amazon*, operado por grandes marcas, e ressalta a importância dos lojistas terceiros, conhecidos como *third-party sellers*, para a operação global da empresa, estimados em mais de 2 milhões em 2013. Através do programa *Sell on Amazon*, a companhia aluga espaço em sua plataforma para que empresas a utilizem como um ponto de venda adicional na *internet*. No Reino Unido, a Waterstones, uma das maiores livrarias do país, fechou um acordo com a Amazon para que esta empresa distribua seus livros em troca de uma comissão. Nos Estados Unidos, parceria similar ocorre com o varejo de livros Borders, de

---

<sup>28</sup> Dados obtidos em <https://br.investing.com/equities/>. Acesso em: 27 dez. 2022.

brinquedos Toys R ‘Us, e de vestuário Nordstrom, Land’s End e Target, que utilizam suas páginas na Amazon como complemento aos seus sites próprios.

O Quadro 14 evidencia as principais marcas que apresentam lojas próprias na versão brasileira do site da Amazon. Observa-se uma grande variedade de segmentos contemplados, incluindo empresas nacionais e estrangeiras, com destaque aos setores de beleza e cuidados pessoais, de livros e de eletrônicos. Cada loja conta um menu próprio, que permite ao usuário navegar entre as marcas e os diferentes produtos oferecidos pela empresa, além de uma caixa de pesquisa, que permite que compradores busquem itens específicos dentro da página. Chama atenção a existência de lojas dedicadas a consoles (PS5), bem como páginas dedicadas exclusivamente a jogos, dada a maleabilidade admitida pela plataforma. No caso da loja do *game* “Mortal Kombat”, produzido pela Warner Bros. (WB), é possível ao usuário navegar entre as versões do jogo para diferentes plataformas, e ainda encontrar itens colecionáveis. Ao fim da página, há um *banner* para a loja da DC Comics, também propriedade da WB.

Quadro 14: Principais marcas com lojas dentro do *site* da Amazon.com.br<sup>29</sup>

Segmento	Marcas
Alimentício	YoPro, RedBull, Orfeu, Baggio, Piracanjuba, L’or, América, Fit Food, Dutra, Piraquê, Santa Mônica, Heinz e Danone.
Beleza e cuidados pessoais	Veja, Rexona, Ariel, Clear, Pato, Omo, Bom Ar, Finish, Off!, L’oréal, Maybelline, Neutrogena, Nívea, Elseve, Redken, CareVe, Isdin, P&G, Colgate, Dove, Plenitud, Gillette, Comfort, Vanish, Protex, Listerine, Oral-B, Always.
Bolsas e mochilas	Samsonite
Casa, jardim e limpeza	Black+Decker, Electrolux, Fibrasca, Flash Limp, Midea, Mondial, Mor, Singer, Tramontina, Wap.
Cozinha	Oster, Nespresso, KitchenAid, Arno, Porto Brasil, Tramontina.
Eletrônicos	Apple, Google, QCY, WB, Microsoft, Motorola, Haylou, IWO, ELG, Acer, AOC, HP, TP-Link, Logitech, Pichau, OCToo, Lenovo, Dell, Roku, Oppo, Duracell, GoPro, Canon, Intelbras.
Games e consoles	Warner Play, Playstation 5, FIFA 22, DC, Mortal Kombat.
Instrumentos musicais	Ibox Home, D’Addario
Itens para bebês	Mustela, Burigotto, Lillo, Fisher Price, Maxi Cosi, Pom Pom, Safety 1 <sup>st</sup> , Cremer, Babysec, Nuk, Tiny Love, Cosco, MamyPoko, Toyster, Voyage, Clingo.

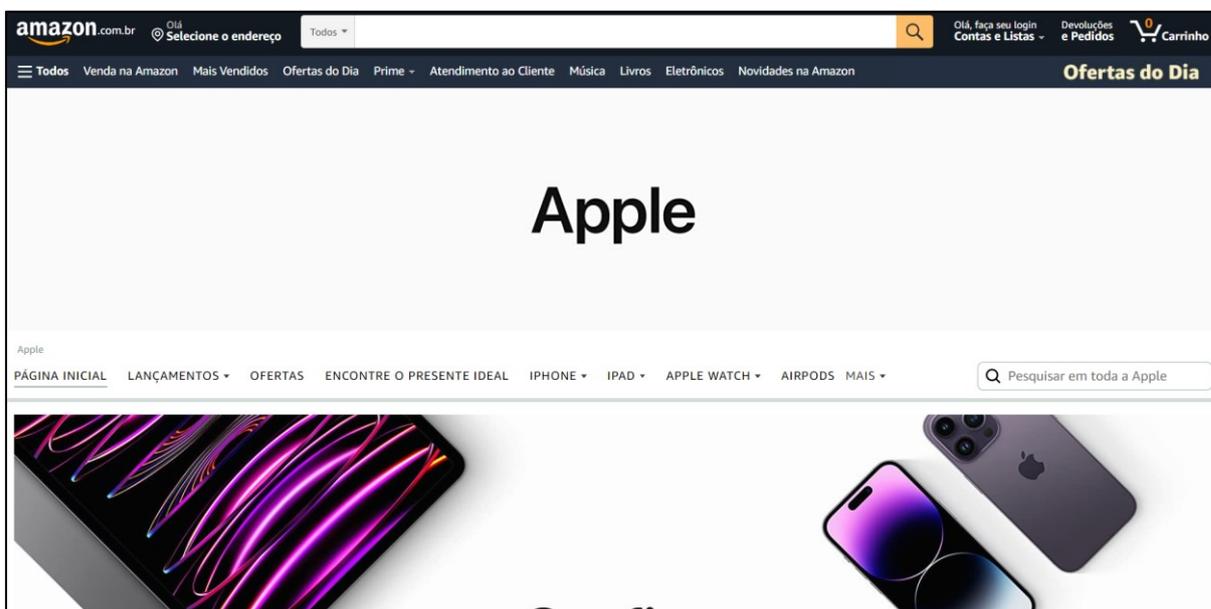
<sup>29</sup> Considerou-se, para o levantamento, as “Marcas em Destaque” em cada categoria presente na versão brasileira do site da Amazon.

Jogos e Brinquedos	Hasbro, Lego, Mattel, Galápagos, Disney, Estrela, Bandeirante, Candide, New Toys, Sunny, Toyster.
Livros	Alta Books, Editora Aleph, Editora Arqueiro, Grupo Ciranda Cultural, Citadel, Culturama, Darkside Books, Ediouro, Editora 34, Editora Planeta, Fiel Editora, Globo Livros, Grupo Autêntica, Companhia das Letras, Grupo Editorial Record, Grupo Novo Século, Grupo Editorial Pensamento, Harper Collins, Intrínseca, Martin Claret, Editora WMF Martins Fontes, Editora Melhoramentos, Editora Morro Branco, Mundo Cristão, Pipoca & Nanquim, Rocco, Sextante, Editora Vozes.
Moda	Havaianas, Mash, Santa Lolla, She Langerie.
Papelaria e escritório	Faber-Castell, Stabilo, Post-it, Cis, Chamex.
PetShop	Purina, Hill's Science Diet, Gato Moderno, Cafuné, Pedigree, Whiskas.

Elaboração do autor com base em Amazon.com.br (2022)

Outro aspecto é a ocorrência de lojas de empresas concorrentes à Amazon em outros subsegmentos, como a Apple, a Google e a Microsoft (Figura 62). Identificamos, por exemplo, que é possível encontrar os aparelhos Apple TV e Chromecast nas lojas da Apple e Google, respectivamente, ainda que a Amazon tenha produto similar no mercado (Fire TV Stick).

Figura 62: Página inicial da loja da Apple na versão brasileira do site da Amazon



Fonte: Amazon.com.br (2022)

Entre fevereiro e março de 2018, a Amazon se reuniu com uma série de fabricantes de setores como perfumaria e de eletrônicos em São Paulo, com objetivo de convidá-los a se cadastrar no sistema da Amazon para a futura venda direta de produtos. Conforme revelado pela agência Reuters, a empresa americana visava comprar mercadorias diretamente com

fornecedores e armazená-las em instalação na RMSP, para depois realizar a prática da revenda (MELLO, 2018). Como sabe-se, no ano seguinte a Amazon passou a vender no Brasil a partir de estoque próprio itens variados, além dos tradicionais livros, operado a partir de armazém em Cajamar (SP). Para viabilizar a expansão, houve um repasse de R\$ 97,5 milhões à filial brasileira da Amazon (ARAGÃO, 2018).

Em 2020, a empresa lançou o Fulfillment by Amazon (FBA) no país, sob o nome de “FBA - Logística da Amazon”. Esse programa permite que lojistas parceiros enviem seus inventários para os centros de distribuição da Amazon, que passa a operar os processos de armazenagem e despacho, garantindo agilidade de entrega em até dois dias úteis para compradores que pagam o serviço de assinatura mensal *prime*, além de realizar o trabalho de atendimento no pós-venda. Internacionalmente, Cavalheiro (2013) salienta que esse sistema é usado por empresas de grande porte, como a Target e a Eddie Bauer. O serviço iniciou com abrangência limitada ao estado de São Paulo, exigindo um pagamento extra por parte do parceiro. Em análise aos critérios de elegibilidade disponíveis no *site* da Amazon em dezembro de 2022, observou-se que estão aptos a se cadastrar no serviço lojistas optantes pelo regime Simples Nacional com endereço nos estados de São Paulo, Paraná ou Rio de Janeiro, ou regime Normal para lojistas situados em São Paulo, mediante convite (ARBEX, 2020; CRITÉRIOS... 2022; CAVALHEIRO, 2013).

Foi lançado concomitantemente o programa FBA Onsite, em que o lojista mantém seu estoque, mas confere à Amazon a gestão da entrega e do pós-venda. Esse serviço iniciou com disponibilidade nos estados do Sul e do Sudeste, além de Pernambuco, Bahia e Distrito Federal (ARBEX, 2020). Além disso, foi implementado no Brasil o Delivery by Amazon (DBA), programa similar ao FBA Onsite, mas sem elegibilidade ao selo *prime* e sem gestão do pós-venda por parte da Amazon.

O Quadro 15 a seguir diferencia as modalidades oferecidas pela Amazon aos lojistas terceiros no Brasil.

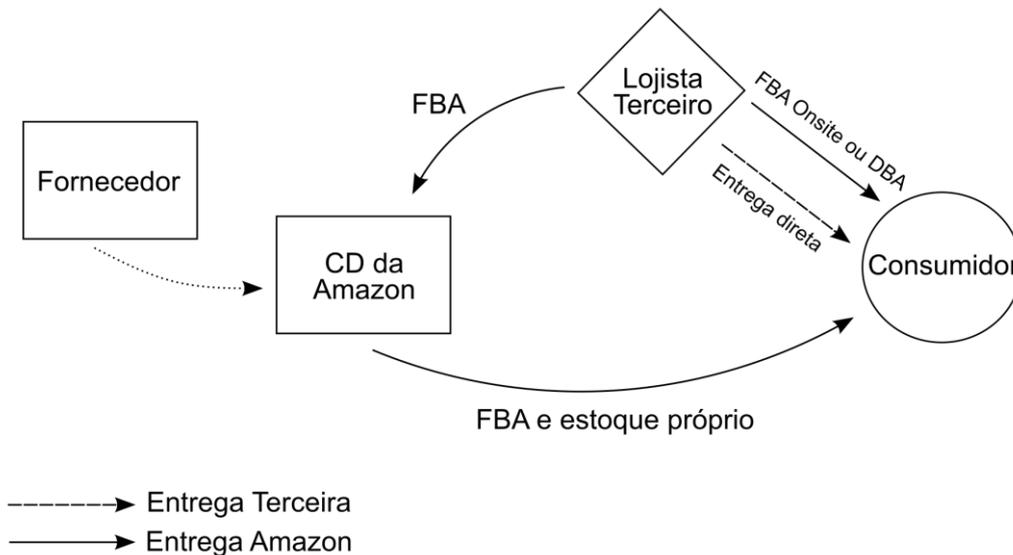
Quadro 15: Programas da Amazon aos lojistas terceiros no Brasil

<b>Programa</b>	<b>Fullfilment by Amazon (FBA)</b>	<b>FBA Onsite</b>	<b>Delivery by Amazon (DBA)</b>	<b>Logística do vendedor parceiro</b>
<b>Armazenamento de estoque</b>	Amazon	Vendedor parceiro	Vendedor parceiro	Vendedor parceiro
<b>Empacotamento para o cliente final</b>	Amazon	Vendedor parceiro	Vendedor parceiro	Vendedor parceiro
<b>Responsável pela logística</b>	Amazon	Amazon	Amazon	Vendedor parceiro
<b>Selo <i>prime</i></b>	Sim	Sim	Não	Não
<b>Pós-venda</b>	Amazon	Amazon	Vendedor parceiro	Vendedor parceiro
<b>Tarifas</b>	Comissão de venda + Tarifas de logística, de coleta, de armazenamento e de pedidos de remoção	Comissão de venda + Tarifa de logística	Comissão de venda + Tarifa de logística	Comissão de venda

Fonte: FBA Onsite (2022)

Com base no que foi apresentado, podemos observar que as relações da Amazon com os fornecedores no Brasil foram múltiplas. Quanto ao ramo editorial, salienta-se a ocorrência de disputas com as livrarias, em especial relacionadas com a política de descontos, em que se delineou uma atuação monopsônica por parte da firma americana. Sua extensa operação logística e capacidade de investimento, aliado às vantagens oferecidas às editoras, confere a Amazon a posição de importante agente no mercado de varejo de livros brasileiro. Sobre as editoras, apesar da ocorrência de parcerias e acordos de exclusividade, observou-se a ocorrência de disputas relacionadas às taxas praticadas. Em um cenário de enfraquecimento das livrarias nacionais e de aumento do volume de títulos comercializados pela plataforma, cresce também o poder de barganha da Amazon em negociar contratos mais favoráveis a si. Sobre os demais setores, atestou-se a existência de relações complexas, em que a compra de estoque diretamente com fornecedores ocorre concomitantemente em que há a utilização das bases tecnológicas e logísticas da Amazon por outras empresas, inclusive concorrentes. Além disso, programas como o “Fulfillment by Amazon” indicam uma pulverização do inventário armazenado nos centros de distribuição entre uma grande variedade de pequenos e médios lojistas (Figura 63).

Figura 63: Relações entre fornecedores, lojistas terceiros e centros de distribuição mediados pela plataforma informacional Amazon.com.br



Elaboração do autor.

Podemos, assim, de maneira sintética, dividir o modelo de negócio do comércio eletrônico da Amazon no Brasil em quatro grupos: a) comercialização de itens de marca própria (Kindle, Echo Dot, Fire TV Stick, dentre outros), entregues pela Amazon; b) comercialização de itens em estoque próprio (livros, eletrônicos etc.), entregues pela Amazon; c) comercialização de itens de terceiros, entregues por terceiros, incluindo os Correios; d) comercialização de itens de terceiros, armazenados e entregues ou apenas entregues pela Amazon.

### 5.2.1 Tecnologia e robotização: uma inserção desigual

Cavalheiro (2013) sublinha que, para além do uso de seu site ou de sua estrutura física por lojistas terceiros através dos programas listados, empresas de varejo se utilizam das bases tecnológicas da companhia, através do Amazon Web Service (AWS). Conforme a autora, a Amazon estabelece *backbones* de tecnologia e sites completos para outras empresas de comércio eletrônico, a partir da tecnologia e do *software* da empresa. A Target, por exemplo, além de vender produtos pelo site da Amazon, utiliza o serviço AWS no seu site próprio, a Target.com.

A Amazon lista algumas empresas que se utilizam de pelo menos um dos múltiplos serviços da AWS no Brasil. Dentre elas, estão bancos e instituições relacionadas (Itaú, Inter, Banco Pan, Rede, Cielo, Nubank, VR), *delivery* de alimentos (iFood, Zé Delivery), empresas do setor de cosméticos e beleza (Grupo Boticário, Natura), varejo (C&A), companhias aéreas (Gol), empresas de turismo (CVC), companhias de seguros (Sulamérica), energia (Votorantim Energia), produção de aeronaves (Embraer) e mesmo firmas de comércio eletrônico concorrentes (Mercado Livre, OLX e Dafiti) (HISTÓRIAS... 2022).

O Mercado Livre utilizou o Amazon Simple Storage Service (Amazon S3), constituinte do AWS, para a construção do MeliLake, um serviço de armazenagem de dados de vendas, de pagamentos, de atendimento e de transações de envio. Esse serviço se utiliza do Amazon EMR, “serviço de *big data* em nuvem líder do setor da AWS para processar grandes quantidades de dados usando ferramentas de código aberto”<sup>30</sup> (MERCADO LIBRE... 2020), para facilitar a análise e o processamento dos dados, além de ferramentas de parceiros como a MicroStrategy e a AWS Tableau para automatização das operações. A empresa argentina utiliza também os serviços AWS no setor de segurança, como é o caso do Amazon Rekognition, aplicado pela equipe de detecção de fraudes do Mercado Pago no processo de verificação de identidade dos consumidores, do Amazon Translate, que realiza a tradução automática dos títulos e das descrições de itens em seu catálogo quando são feitos por fornecedores internacionais, do banco de dados Amazon DynamoDB, dentre outros.

A aplicação de inovações tecnológicas também se dá nos processos de gestão de inventário, inclusive na mediação com firmas parceiras. A Amazon se utiliza de tecnologias próprias ou licenciadas de terceiros com objetivo de “facilitar a produção e as operações de serviço ao cliente e ainda otimizar os processos ao longo da sua cadeia de abastecimento de forma a garantir que os níveis de serviço prestado são cumpridos” (CAVALHEIRO, 2013, p. 20).

Há, por exemplo, um *software* responsável por estabelecer limites mínimos e máximos de quantidade de cada produto a serem mantidos em estoque, e por detectar quando determinada mercadoria atinge o limite mínimo, realizando automaticamente uma encomenda ao fornecedor. Além disso, os sistemas informativos da Amazon encontram-se ligados aos da Ingram Book, de modo que se permite visualizar os níveis de estoque dessa empresa e decidir

---

<sup>30</sup> Do original “AWS’s industry-leading cloud big data service for processing vast amounts of data using open source tools”.

se a entrega partirá de um centro de distribuição da Amazon ou da firma parceira (CAVALHEIRO, 2013).

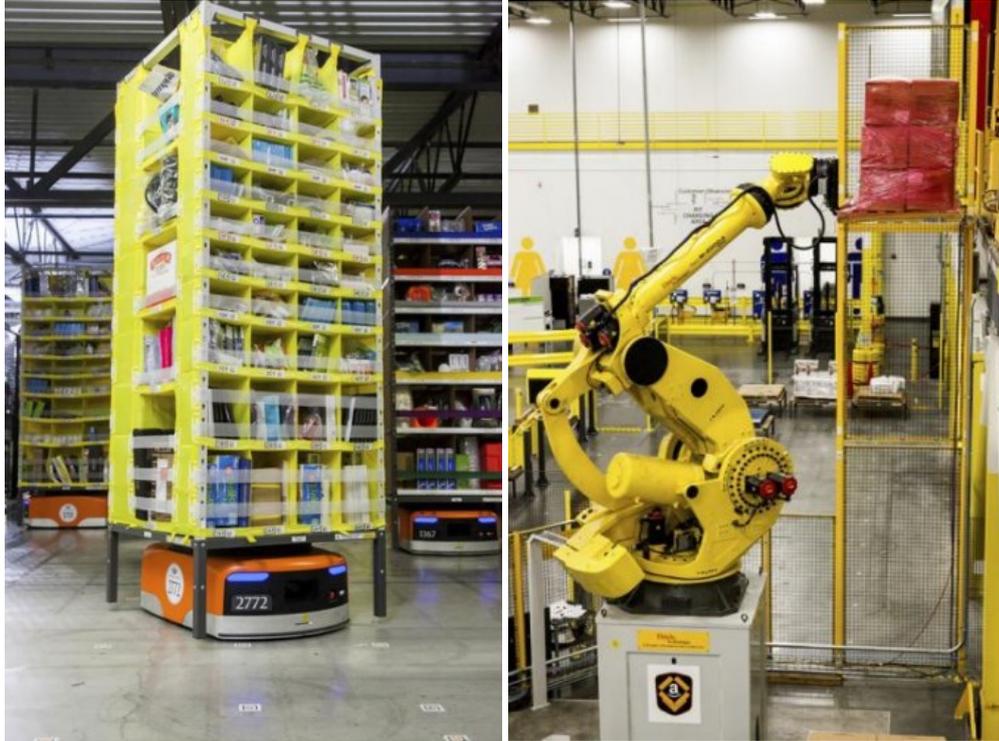
Nesse sentido, podemos citar também o sistema de gestão de armazém (Warehouse Management System - WMS). Barros (2005) explica que esse sistema é uma evolução dos antigos sistemas informatizados de controle de estoque, capazes, em primeiro momento, de controlar transações de entrada e de saída do inventário, e depois de localizar um item específico no centro de distribuição. Assim, as mercadorias deixaram de ter locais fixos e puderam ser estocadas em áreas diversas do depósito, tendo em vista que cada área possuía uma identificação própria, cadastrada e controlada por computador. Banzato (1998) sintetiza o WMS como um sistema que otimiza as atividades operacionais e administrativas, isto é, os fluxos de materiais e de informação. Inclui o recebimento, o endereçamento, a armazenagem, a separação, a embalagem, o carregamento, a emissão de documentos, o controle de inventário etc. Franklin (2003), por sua vez, contribui ao afirmar que o WMS auxilia na otimização da área de estocagem, tendo em vista que sugere o melhor local para armazenar um produto no momento do seu recebimento.

Cavalheiro (2013) aponta, dentre as inovações produzidas pela equipe de tecnologias de serviço ao cliente da empresa, a criação de *software* de gestão de contratos dos clientes, feito a partir do recolhimento de dados do fluxo operacional da encomenda e com ligação direta com os serviços de atendimento ao consumidor. Além disso, são responsáveis pela experiência de notificação ao consumidor, realizado via e-mail após a efetuação da compra, e pela exposição da data de envio esperado para cada pedido.

Um capítulo importante para o processo de automação dos armazéns da Amazon foi a aquisição da empresa do setor de robótica Kiva Systems, em 2012, pelo valor de US\$ 775 milhões. Conforme explica Bogue (2016), a empresa, renomeada como Amazon Robotics, detinha cerca de 30.000 robôs operando em 13 centros de distribuição globalmente, número em duas vezes superior ao de dois anos antes. Um desses tipos de máquina é utilizada para mover itens dentro do centro de distribuição. Ao ser acionado a partir de instruções de *software* e se movimentando a partir de um conjunto de códigos de barras adesivados no chão, esses robôs deslocam unidades de armazenamento de um local a outro no armazém, trabalhando em cooperação com um funcionário humano, que faz o serviço de coleta dos itens transportados. Esses aparelhos contam com um sistema de sensores para evitar colisões, a capacidade de elevação é de 341 kg e a alimentação é via bateria. Além dele, a empresa também utiliza o

“*robo-stow*”, um braço robótico de seis toneladas capazes de mover e carregar paletes a uma altura superior a 7 metros.

Figura 64: Robôs utilizados no transporte de mercadorias em armazéns da Amazon



Fonte: Bogue (2016)

É importante salientar, no entanto, que a utilização desses equipamentos depende do tipo de produto armazenado. Artigos de mídia, por exemplo, pela pouca variação de suas dimensões, são mais facilmente ordenáveis e transportáveis, e, logo, estocados em áreas mais automatizadas. Já produtos maiores e irregulares, como brinquedos e grandes eletrônicos, pela sua maior variedade e irregularidade, são estocados em setores menos automatizados (CAVALHEIRO, 2013).

Estima-se que a utilização da robótica nos galpões reduziu os custos operacionais em cerca de 20%, e que a expansão da automação para outros galpões traria à empresa uma economia de US\$ 22 milhões por unidade. Além dos custos de mão-de-obra, a aplicação dessas máquinas elimina a necessidade de corredores largos para a passagem de trabalhadores, o que aumenta a capacidade de armazenagem do CD (BOGUE, 2016).

Scott Dresser, vice-presidente da divisão de robótica da Amazon, citado em Braun (2022), no entanto, ressalta que, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e em alguns países da Europa, a robotização não é uma realidade no Brasil ou na

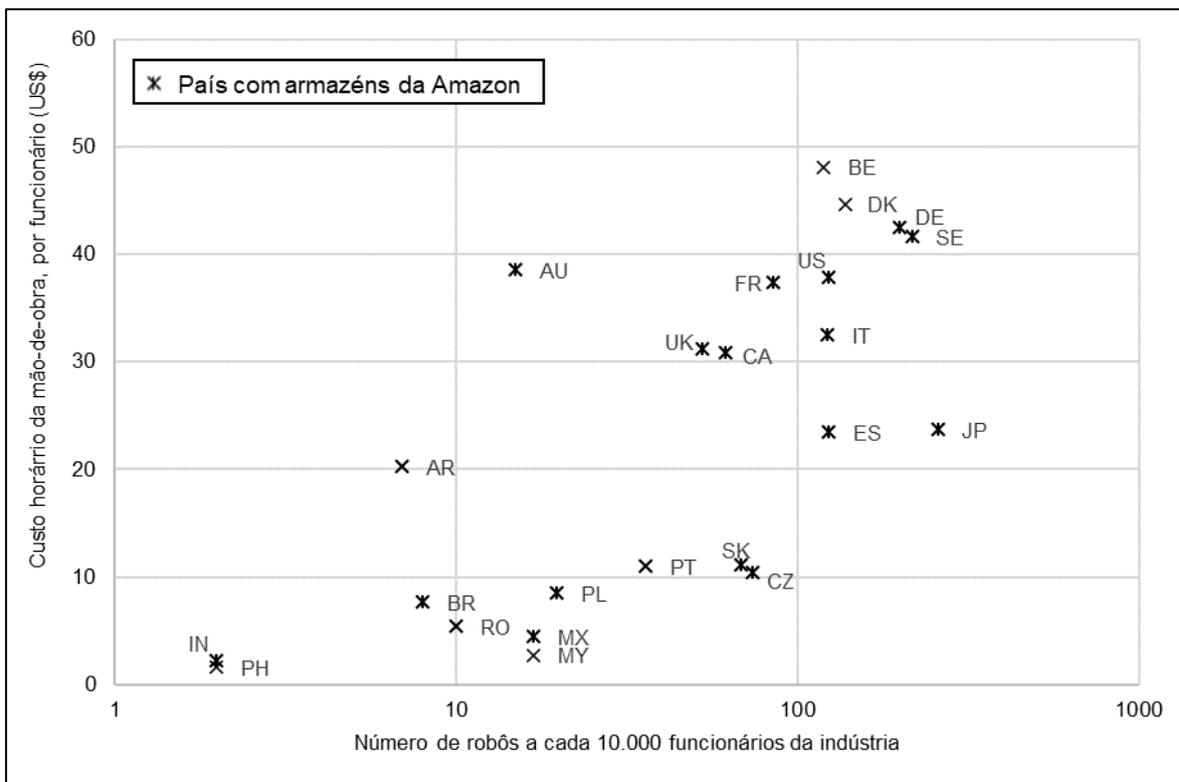
América Latina como um todo. Esse quadro vai ao encontro do que expomos no item 5.1 sobre a utilização de mão-de-obra humana no primeiro galpão operado pela Amazon no Brasil e salientado por Soprana (2019) e Ribeiro (2022). Rafael Caudas, líder de logística da Amazon no Brasil, justificou esse quadro pela elevada carga tributária na importação de robôs para o país, que é de 100% sobre o preço das máquinas (BRAUN, 2022).

A OCDE (2019), em relatório recente, sublinha que a queda dos preços dos robôs em relação aos custos de mão-de-obra pode alavancar a robotização. Isso ocorre pois, quando o custo de um insumo diminui em relação a outro, as empresas passam a utilizar mais do primeiro e menos do último. E, de fato, nas últimas décadas houve um aumento da eficiência e uma queda no preço dessas máquinas, conforme revelam estudos de Chiacchio, Petropoulos e Pichler (2018) e de Melrose e Tilley (2017). Atkinson (2018) complementa, apontando que a decisão de instalar um robô se baseia na economia de custos que pode ser alcançada quando um robô pode executar uma tarefa em vez de um trabalhador humano, e essa economia está diretamente relacionada aos níveis de remuneração dos trabalhadores. Cséfalvay (2019) sintetiza afirmando que salários maiores podem criar incentivos para que firmas façam investimentos intensivos em automação baseada em robôs, enquanto a disponibilidade de força de trabalho com salários baixos, contrariamente, é um desincentivo a esses investimentos.

De maneira exemplar, o robô de soldagem FlexArc 250R é capaz de substituir o trabalho de três trabalhadores por turno em países com altos salários, como EUA e Alemanha. Nessa situação, em menos de meio ano o empregador teria o retorno de seu investimento. Já em países com salários menores, esse tempo seria consideravelmente superior: dois anos na China e cinco anos na Tailândia (CSÉFALYAY, 2019).

A relação entre custo de mão-de-obra e a inserção da robotização no processo produtivo pode ser observada na Figura 65 a seguir, em que se compara o custo horário da mão-de-obra por funcionário no total dos setores com o número de robôs a cada 10.000 trabalhadores na indústria. Vê-se que países da Europa Ocidental e do Norte, como Alemanha (DE), Suécia (SE), Bélgica (BE) e Dinamarca (DK), os Estados Unidos (US) e o Canadá (CA), apresentam convergência entre os elevados custos de mão-de-obra e o alto grau de robotização, ao passo que países da Europa Oriental, como a Polônia (PL) e a Romênia (RO), da América Latina, como Brasil (BR) e México (MX), e da Ásia, como Índia (IN), Filipinas (PH) e Malásia (MY), apresentam convergência entre baixo custo de mão-de-obra e rarefeita penetração da robótica no tecido industrial.

Figura 65: Densidade de robôs e custo da remuneração do trabalho por hora na indústria em países selecionados (2015)



Fonte: Cséfalvay (2019).

Fica patente, logo, que os casos assinalados em que a automação dos armazéns da Amazon ocorre são aqueles países em que as médias salariais mais elevadas tornam economicamente viável a substituição de trabalhadores por máquinas. No caso da experiência latino-americana, logo, os baixos ordenados impedem o avanço da robotização. Esse quadro é enfatizado em dados de múltiplas fontes sistematizados pela Organização Internacional do Trabalho (ILO), que revelam o custo horário de trabalho por funcionário nos setores de atacado e varejo, especificamente, em alguns países do mundo. Na Alemanha, na França e no Canadá, países onde a firma americana opera armazéns, por exemplo, esse valor<sup>31</sup> foi de, respectivamente, US\$ 38,99, 38,54 e 25,27 no ano de 2020, ao passo que no Brasil esse número foi de US\$ 3,83 (ILOSTAT, 2022).

<sup>31</sup> Valores em dólar americano como moeda comum, convertidos a partir de taxas de paridade do poder de compra (PPC), que “permite comparações internacionais, levando em conta as diferenças de preços relativos entre os países” (ILOSTAT, 2022), baseadas no ano de 2017.

### 5.3. Os fluxos de entrega e a relação com os entregadores e com os PSLs

O processo de distribuição de mercadorias é iniciado quando o consumidor realiza sua encomenda na plataforma da Amazon. Após o pagamento, o pedido é validado e recebido pelos servidores da empresa, que, através de um sistema de TI, determina a partir de qual centro de distribuição o produto será enviado ou, se esse serviço for disponível, se será enviado diretamente do armazém do fornecedor ou do lojista parceiro. É levado em consideração na decisão a proximidade ao cliente, os custos logísticos e a disponibilidade da mercadoria (CAVALHEIRO, 2013).

Cavalheiro (2013) aponta que uma estratégia utilizada globalmente pela Amazon é a chamada injeção postal, também conhecida como *zoneskipping*. Por esse método, criado com objetivo de reduzir os custos de transporte, uma empresa transportadora é contratada para movimentar as mercadorias a grandes distâncias, agregadas em um único caminhão. O ponto final do trajeto são armazéns situados próximos a grandes cidades e com elevada concentração de consumidores, sem a intermediação dos centros de triagem da transportadora. Após a chegada, os itens são classificados e despachados para outras empresas que realizam apenas a “última milha”.

Conforme sintetizam Acimović, Mijušković e Milošević (2020), o processo de entrega de mercadorias em última milha pode ser feito pela Amazon, pelos serviços de correios ou por um operador logístico terceiro (3PL, da sigla em inglês *third-party logistics*). Solomon (2020) e Hassel e Sieker (2022) salientam que a entrada da Amazon com operações próprias nessa etapa de entrega deu-se em 2014, após descontentamentos pelo modo como operadores logísticos como FedEx, USPS e UPS lidaram com o volume de fluxos de mercadoria da empresa no inverno anterior: acreditava-se que era possível desenvolver um serviço mais eficiente e menos custoso. Desse modo, surgiram dois sistemas principais de gestão dos envios de mercadorias diretamente pela empresa, com diferentes graus de flexibilização das relações de trabalho: Amazon Flex e Amazon DSP (*delivery service partner*).

O Amazon Flex, lançado em 2015, permite que pessoas físicas realizem entregas de mercadorias a partir de veículos próprios, arcando com os custos de combustível, manutenção, seguros etc., e recebendo um valor anunciado de US\$ 18 a 25 a hora. O processo é intermediado por um aplicativo de celular, a partir de onde o entregador deve escanear a encomenda no centro de recolha e retirar fotografia do pacote no momento da entrega, e observar o trajeto a ser seguido. Já o serviço DSP, lançado em 2018, incentiva indivíduos a iniciarem negócios próprios

de entrega de mercadorias, de maneira que trabalhem exclusivamente para a Amazon. A esses prestadores de serviço, a firma americana oferece, além do pagamento pela função prestada, descontos nos veículos, combustível, seguro e nos uniformes, sendo estes últimos padronizados e obrigatórios. Os veículos utilizados, também padronizados, são vans da marca Mercedes Benz (Figura 66) (HASSEL; SIEKER, 2022; AĆIMOVIĆ et al., 2020).

Figura 66: Veículo utilizado pelo serviço DSP da Amazon



Fonte: Silva (2019)

Hassel e Sieker (2022) destacam que essa relação de trabalho posta em prática pela Amazon enquadra-se na tendência de “uberização do trabalho”. Hyman (2018) aponta que o trabalho temporário e a subcontratação passaram a se disseminar no fim da década de 1960, sendo resultado das flutuações do mercado, e ocorreram especialmente em funções auxiliares como segurança, refeitórios e manutenção predial. O surgimento das empresas de plataforma, por sua vez, impulsionou esse quadro, liberando as empresas de suas responsabilidades em relação aos trabalhadores, e transferindo a eles os riscos econômicos (VALLAS, 2019; RAVENELLE, 2019). Apesar disso, no setor CEP<sup>32</sup>, a primeira firma a divergir do modelo de contratações diretas, predominantes até a década de 1980, foi a FedEx, com a criação da subsidiária FedEx Ground. Essa companhia passou a depender de subcontratos e a classificar seus empregados como contratados independentes (WEIL, 2019).

Analisando o quadro nacional, Pochman (2016), em entrevista à EPSJV/Fiocruz, ressalta que, diferentemente do que ocorria no passado, dentro do contexto da “uberização” não há garantias sobre a remuneração, esta que depende da disponibilidade do trabalhador. O salário deixa de ser um custo fixo, e torna-se um custo variável, que existe se de fato houver a

<sup>32</sup> Do inglês “courrier, express and parcel”.

realização daquele trabalho. O autor ainda complementa apontando que processo impacta sobre a organização dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre a luta por direitos, tendo em vista que há uma transição da visão do empregado, que passa a ver a si mesmo como um empreendedor, não como um trabalhador, ao mesmo tempo em que há um acirramento da competição entre eles. Em análise geográfica, Tozi (2020, p.491) sublinha que as plataformas que encabeçam esse processo não são apenas plataformas digitais, mas plataformas territoriais, pois “é o território que se apresenta, ao mesmo tempo, como fundamento da tomada de decisão e recurso diferencial de rendimento”. Afinal, tais firmas não baseiam seus serviços apenas em algoritmos situados na “nuvem”, mas utilizam um conjunto de elementos do território: automóveis, motoristas, infraestrutura urbana etc.

Hassel e Sieker (2022) explicam que o maior ou menor grau de intensidade no uso de trabalhadores autônomos (*self-employment*) varia conforme o contexto nacional. Nos Estados Unidos e, principalmente, no Reino Unido, a companhia aplica os modelos Amazon Flex e Amazon DSP e se utiliza de um considerável número de mão-de-obra autônoma. Já na Alemanha, a legislação trabalhista mais rígida impede a disseminação desse modelo de contratação. Para suprir a demanda por entregadores nesse país a empresa recorreu à contratação direta de cerca de 200 motoristas em Munique no ano de 2019, pagando €12,80 por hora, valor maior que a concorrente Hermes, mas ainda inferior à DPDHL (SAWALL, 2019).

No Brasil, a Amazon opera seu serviço DSP, cuja plataforma está no ar desde 2020. Segundo o site oficial, para se candidatar ao serviço, o interessado deve fazer um investimento inicial de R\$ 45.000 para além do capital de giro, valor que não é pago à Amazon, mas estimado para cobrir custos iniciais como abertura de pessoa jurídica ou alvarás, serviços de contadores e advogados, compra de material, contratação de funcionários etc. Além disso, espera-se que o parceiro opere 20 a 40 veículos por dia (PERGUNTAS... 2023).

Em janeiro de 2023, a Amazon aceitava inscrições de pessoas interessadas em operar no Distrito Federal, no Rio de Janeiro (capital, Duque de Caxias e Itaboraí), em Minas Gerais (Belo Horizonte), em São Paulo (capital, Jundiaí, Santo André, Embu das Artes, Guarulhos, Indaiatuba e Piracicaba), na Bahia (Salvador e Feira de Santana), em Goiás (Goiânia e Anápolis), no Ceará (Fortaleza e Caucaia), no Paraná (Curitiba, Ponta Grossa e Pinhais), no Espírito Santo (Vitória), em Pernambuco (Recife), e na Paraíba (João Pessoa e Campina Grande). Vê-se um predomínio de capitais e de regiões metropolitanas, especialmente nas regiões Sudeste, Nordeste e, secundariamente, Centro-Oeste.

Além das entregas por esses programas, a Amazon pode utilizar-se da contratação de firmas terceiras, que por sua vez podem contratar diretamente seus motoristas ou realizar a prática da subcontratação (HASSEL; SIEKER, 2022). Nesse sentido, Cruz (2021b) faz uma importante diferenciação entre os prestadores de serviços logísticos (PSLs) e os operadores logísticos. Conforme o autor, são PSLs quaisquer transportadores de carga, independente do modal que atuam (aéreo, aquaviário, ferroviário, rodoviário ou dutoviário), como empresas responsáveis por entregas de malotes, provedores de entregas urbanas e de correios, negócios especializados no gerenciamento de transportes e armazenamentos de carga etc. Já os operadores logísticos são uma categoria específica de PSLs, que emerge no Brasil pouco a pouco no fim do século XX, que prestam simultaneamente o processo de armazenagem, controle de estoques e gestão de transportes. São exemplos de operadores logísticos a Luft Logistics, abordada anteriormente, a FedEx Brasil, a DHL, a Total Express e a Sequoia.

A relação entre a Amazon e seus parceiros na entrega de última milha, no entanto, nem sempre se traduz em complementariedade. Conforme Hassel e Sieker (2022, p. 374), “em vez de apenas unir compradores e vendedores na Amazon Marketplace, a empresa objetiva aproveitar a menor eficiência logística das empresas tradicionais de CEP e manipulá-las com novas redes de distribuição, diferentes padrões de trabalho e novos tipos de emprego”<sup>33</sup>. Alguns elementos que nos ajudam a compreender essa afirmação podem ser obtidos na relação da Amazon com os principais operadores logísticos nos Estados Unidos.

Em 2019, a FedEx encerrou sua parceria de entregas terrestres de pacotes da Amazon no país, isso após grandes investimentos por parte da operadora para dar conta do crescente volume de entregas via comércio eletrônico no período, capitaneado pela firma de Jeff Bezos. Markman (2020) aponta que essa decisão esteve relacionada com o fato de a Amazon estar, na época, estruturando seu próprio sistema de entrega, que posteriormente poderia se transformar em um concorrente para a FedEx e outros operadores logísticos, de maneira similar ao que ocorreu com o AWS, que inicialmente atendia apenas o site Amazon.com, e depois se expandiu para outras empresas.

Ao contrário da concorrente, a UPS segue realizando entregas geradas a partir da Amazon. Em 2019, a UPS anunciou que, de sua receita de US\$ 74 bilhões, US\$ 8,6 bilhões eram provenientes dos envios pelo comércio eletrônico desta empresa, o que corresponde a

---

<sup>33</sup> Do original “Rather than just matching buyers and sellers on Amazon Marketplace, Amazon aims to take advantage of the lower logistical efficiency of the traditional CEP companies and manipulate them with new distribution networks, different labour standards and new kinds of employment”.

11,6% do total, a maior parcela de um cliente em sua receita anual. Segundo Rob Martinez, fundador e co-CEO da consultoria Shipware, a elevada densidade de fluxos de mercadorias engendrados a partir da Amazon auxilia na compensação dos grandes custos fixos da UPS decorrentes da modernização da sua rede logística nos EUA. Essa situação demonstra um equilíbrio frágil se levarmos em consideração que, no passado, o Serviço Postal dos Estados Unidos (USPS) teve seu volume de pacotes operados a partir da Amazon reduzido após a adoção de medidas de terceirização das entregas em áreas de grande densidade urbana, justamente onde majoritariamente ocorriam as entregas pelo serviço (SOLOMON, 2020; 2022).

De acordo com projeções da Morgan Stanley, a Amazon Logistics será responsável por 65% do total de fluxos de entregas realizados a partir do site da Amazon em 2022 nos Estados Unidos. Em 2019, a Amazon já movimentava 2,5 bilhões de pacotes por ano, número inferior, mas próximo, ao do FedEx e da UPS, que movimentaram 3 e 4,7 bilhões, respectivamente (COSGROVE, 2019). A tendência é que a concorrência direta entre Amazon e operadores logísticos se acirre, tendo em vista que a empresa administra no país o serviço “*Buy with Prime*”, que permite que lojistas que não operam lojas na Amazon.com ofereçam os serviços de assinatura Prime para seus clientes, incluindo a gestão, por parte da firma americana, de pagamentos, de armazenamento e de entrega (BUY... 2022). Schwieterman, Craig e Mader (2022), no entanto, enfatizam que os serviços de entrega da Amazon devem focar nos fluxos entre vendedores e consumidores, e não na entrega entre pessoas físicas, “de qualquer lugar para qualquer lugar”, como fazem a UPS e a Fedex. Isto porque este último serviço requereria à firma americana a realização de custosos investimentos.

No Brasil, um movimento importante em relação às transportadoras foi a aquisição de 9,68% das ações da Total Express. Esse operador logístico, de abrangência nacional, é controlado pelo Grupo Abril e teve uma receita líquida de R\$ 510 milhões em 2019. Conta com uma estrutura de 130 armazéns, 5.300 veículos próprios e 2.400 funcionários. A empresa atua em 2 mil municípios brasileiros e tem capacidade de processar 300 mil encomendas por dia (MATTOS, 2022; CRUZ, 2021b).

Apesar disso, não há exclusividade da Total Express na gestão dos fluxos de entrega da Amazon no Brasil. Na verdade, a empresa expede mercadorias a partir de treze firmas (Quadro 16), a maioria delas de origem nacional, incluindo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Quadro 16: Empresas terceiras responsáveis pela entrega de mercadorias da Amazon no Brasil

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Ano de fundação</b>
Total Express	Brasil	-
Sequoia	Brasil	2010
Loggi	Brasil	2013
Jadlog (DPDgroup)	França	2005
Shippify	Brasil/Chile/Equador	2015
TLOG	Brasil	2012
Dominalog	Brasil	2013
Diálogo	Brasil	2015
Favorita	Brasil	1947
Azul Cargo	Brasil	2009
Carvalima	Brasil	1989
DHL Express	Alemanha	1969
Correios	Brasil	1969

Fonte: AJUDA... (2023).

Em 2022, foi realizado um acordo entre a Amazon e a Azul Cargo, que permitiu que a empresa americana passasse a utilizar espaços previamente reservados na área de carga de voos comerciais saindo dos aeroportos de Guarulhos e de Viracopos com destino ao Norte do país. O objetivo, segundo Rafael Caldas, líder da divisão de logística da Amazon no Brasil, é o de reduzir o prazo de entrega nas cidades de Macapá de sete e de Manaus e de Belém de cinco dias para dois ou três dias (BRAUN, 2022). A escolha pelo modal aéreo para acelerar as entregas na região vai ao encontro da análise de Cruz (2021b), que explica que as dificuldades com o modal rodoviário na Amazônia são conhecidas pelos PSLs locais e de outras localidades. Dentre os principais trechos críticos estão os 450 quilômetros da BR-319 que liga Manaus a Porto Velho e a BR-230, no Pará, rodovias majoritariamente em leito natural e com os poucos trechos pavimentados com asfalto degradado. A ocorrência de atolamentos e, conseqüentemente, atrasos, é comum.

Internacionalmente, o uso do modal aéreo é prática recorrente nos serviços de entrega da Amazon. Em 2016, a empresa passou a utilizar um Boeing 767-300 alugado para transportar, com exclusividade, suas mercadorias nos Estados Unidos (CLARK, 2016). Schwieterman, Craig e Mader (2022) destacam que, em setembro de 2022, a Amazon Air contava com mais

de 88 aviões, dentre alugados e adquiridos<sup>34</sup>, sendo Boeings 767 e 737 e ATRs 42/72 (Figura 67). Apesar disso, a empresa não possui certificado de operador aéreo, e por essa razão, contrata companhias para realizar a gestão dos voos: prover a tripulação e a manutenção e realizar as atividades de carregamento e de descarregamento. Dentre as empresas contratadas estão as americanas Air Transport Services Group (ATSG), Atlas Air e Silver Airlines e a irlandesa ASL Airlines Ireland. Além disso, a rede de transporte aéreo da Amazon conta com a participação de voos extras operados por firmas parceiras, mas com aviões não identificados como parte integrantes da Amazon Air. É o caso de alguns voos da ABX Airlines e da Air Transportation Internacional (ATI). Essas duas companhias, bem como a ATSG e a Atlas Air, contam com participação da Amazon dentre seus acionistas.

Figura 67: Boeing 767- 323 (ER), da Amazon Air, partindo do Aeroporto Internacional de Ontário, Califórnia



Fonte: Schwieterman, González, Hirst e Mader (2021)

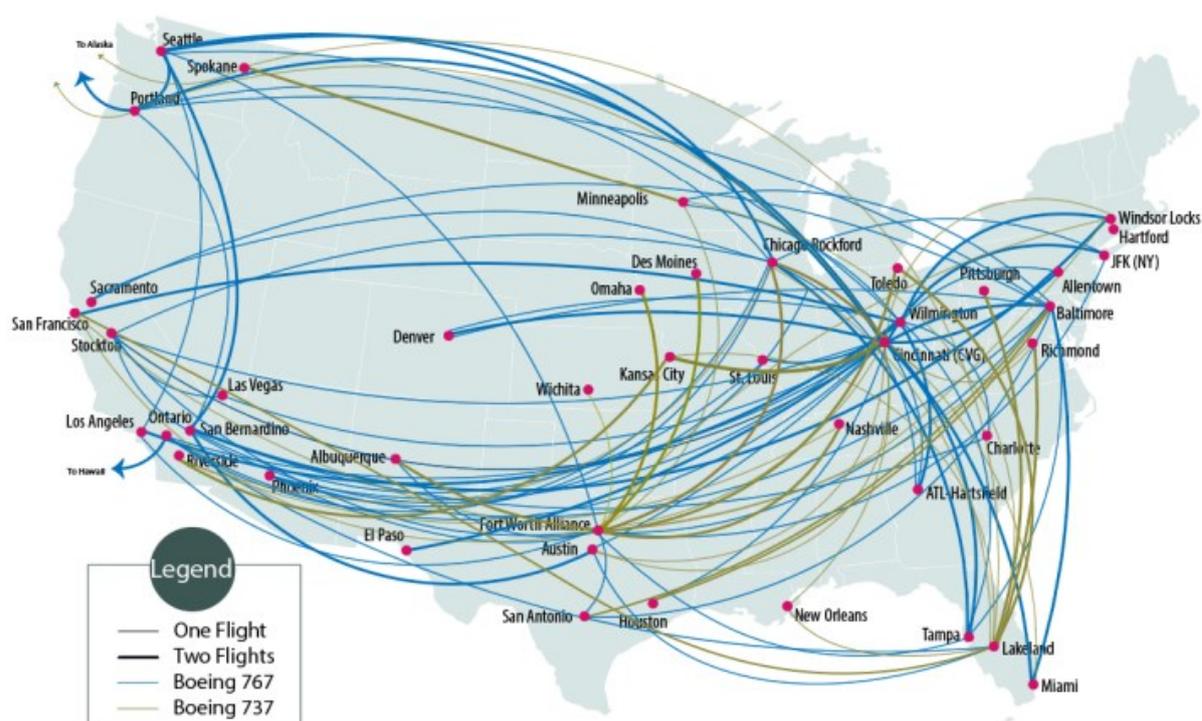
A rede de transporte aéreo da Amazon, até o fechamento desta pesquisa, não cobre o Brasil ou qualquer outro país da América do Sul<sup>35</sup>. Nos Estados Unidos, a empresa administrou em média 194 voos diários em setembro de 2022, sendo 44 deles em seu principal *hub*, o Aeroporto Internacional Cincinnati-Northern Kentucky (CVG), no estado do Kentucky, e 20 no Wilmington Air Park (ILN), no estado de Ohio, aeroportos separados por cerca de 115 km (Figura 68) (SCHWIETERMAN; CRAIG; MADER, 2022).

<sup>34</sup> Em 2021, a Amazon fez a aquisição de 11 Boeings das empresas Delta Air Lines e WestJet Airlines (DAY, 2021).

<sup>35</sup> Estima-se que no mês de janeiro de 2023 a ATI passe a operar voos da Prime Air para Bogotá, Lima e Quito. Para o Brasil, não existem previsões (LENANNE, 2022).

Schwieterman, Walls, González e Bell (2020; 2021), salientam que, na Europa, também há uma rede interna, conectando Madrid, Barcelona, Paris, Milão, Roma, Colônia e Leipzig. Os voos, que são em média 8 diários, são operados pela companhia irlandesa ASL Ireland Airlines a partir de um par de Boeings 737. Além disso, há voos interoceânicos entre o território contínuo dos Estados Unidos e o Alasca, Porto Rico e Havaí, e entre este país e aeroportos em Amsterdam e em Xangai, de forma semirregular.

Figura 68: Rede de voos da Amazon Air nos Estados Unidos, em 2 de setembro de 2022



Fonte: Schwieterman, Craig e Mader (2022)

O conjunto de agentes apresentados se distribui de maneira irregular pelo território brasileiro, bem como realizam fluxos de pacotes de maneira mais ou menos velozes, o que se manifesta em prazos desiguais de entrega. Para captar esse fenômeno, realizamos uma simulação dos prazos de entrega no site oficial da Amazon.com.br, utilizando como mercadoria-base o livro mais vendido<sup>36</sup> no dia 09 de janeiro de 2023. Foram testados envios para CEPs de bairros centrais de todas as metrópoles e capitais regionais brasileiras, conforme REGIC (IBGE, 2018)<sup>37</sup>, e de três cidades situadas às margens do rio Amazonas: Itacoatiara, Parintins e Tefé.

<sup>36</sup> Livro “É assim que começa”, de Colleen Hoover (2022).

<sup>37</sup> Nos casos dos arranjos populacionais, selecionou-se sempre um bairro central do município mais populoso.

Identificou-se que a Amazon admite dois tipos de entrega para o conjunto de cidades analisadas: a entrega convencional, de valor gratuito no primeiro pedido, e uma entrega expressa, mais rápida e sobre a qual recai custos de frete para aqueles que não assinam o serviço *Prime*.

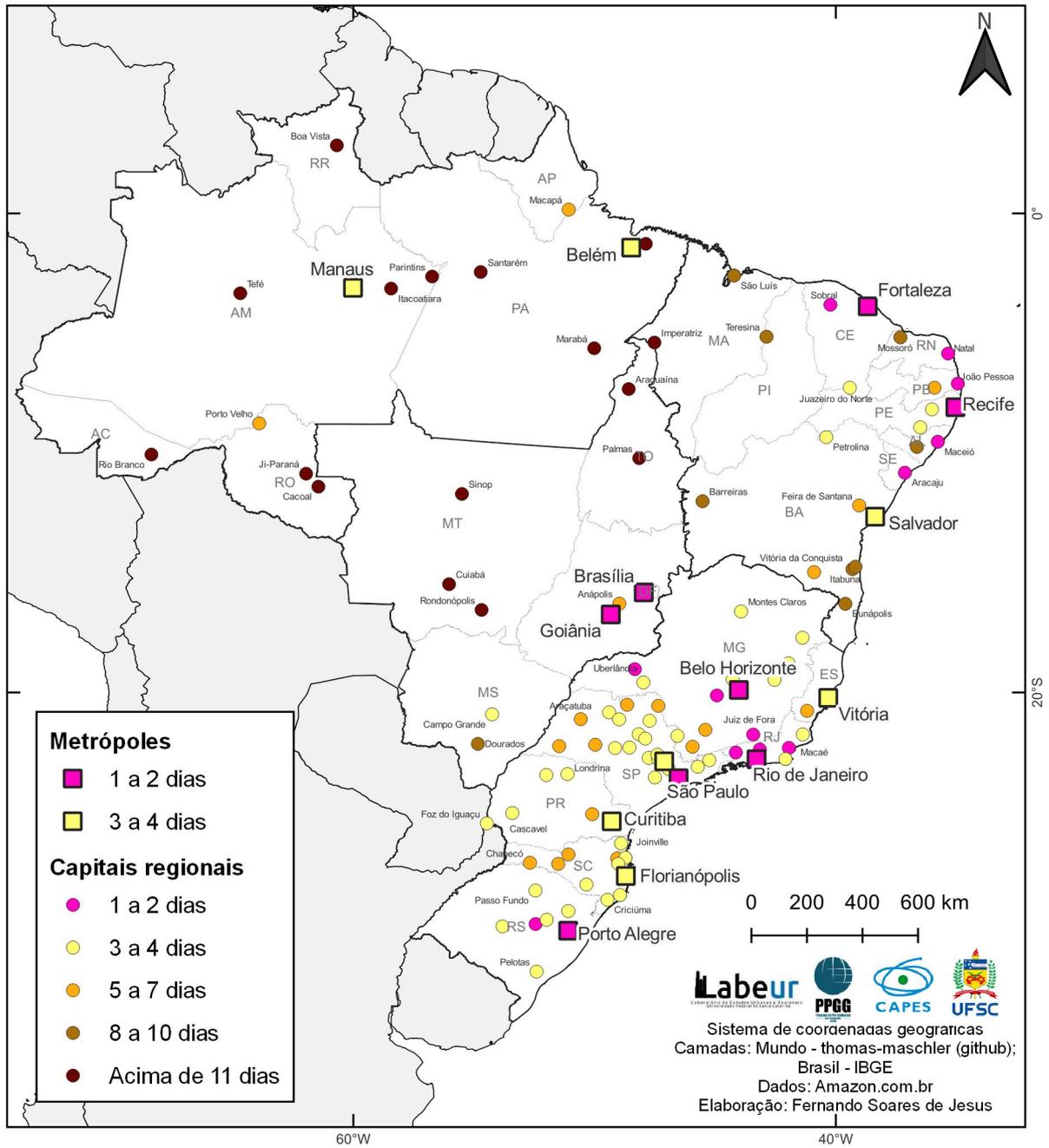
A entrega expressa não está disponível para todos os CEPs para a mercadoria em análise. Inexiste em três capitais de estado: Boa Vista (RR), Cuiabá (MT) e Teresina (PI) e em um conjunto de capitais regionais distribuídas pelos estados de Santa Catarina (Blumenau e Chapecó), Bahia (Itabuna, Eunápolis, Feira de Santana e Ilhéus), Pará (Santarém e Marabá) e Rondônia (Cacoal e Ji-Paraná), além das três cidades ribeirinhas da Amazônia e dos municípios de Franca (SP), Araguaína (TO) e Varginha (MG).

Considerando o dia máximo previsto para entrega na modalidade mais veloz existente, observou-se que a maior parte das metrópoles brasileiras são atendidas dentro de 1 ou 2 dias. As exceções são as metrópoles da Amazônia (Manaus e Belém), Salvador, Vitória, Campinas, Curitiba e Florianópolis, que são atendidas entre 3 ou 4 dias. Existem ainda capitais regionais atendidas em prazo de 1 ou 2 dias. É o caso das capitais<sup>38</sup> do Nordeste (Natal, João Pessoa, Maceió e Aracaju), além de Sobral (CE), e de cidades em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (Figura 69).

---

<sup>38</sup> As capitais das unidades federativas brasileiras se dividem, no REGIC (2018), entre metrópoles e capitais regionais.

Figura 69: Prazos de entrega de produto selecionado no site Amazon.com.br para metrópoles e capitais regionais brasileiras



Elaboração do autor com base em Amazon.com.br (2022)

Nos parece claro a importância da localização dos centros de distribuição na definição da maior ou menor velocidade no atendimento: todas as metrópoles atendidas em 1 ou 2 dias, exceto Goiânia, situam armazéns da Amazon em seus limites. Caso emblemático é o das regiões Nordeste e Sul, em que as metrópoles sem CDs (Salvador, Curitiba e Florianópolis), são justamente aquelas onde a entrega é mais demorada. Esse aspecto pode inclusive, se sobrepôr à hierarquia urbana: um consumidor em Santa Cruz do Sul (RS) ou em Sobral (CE), situados

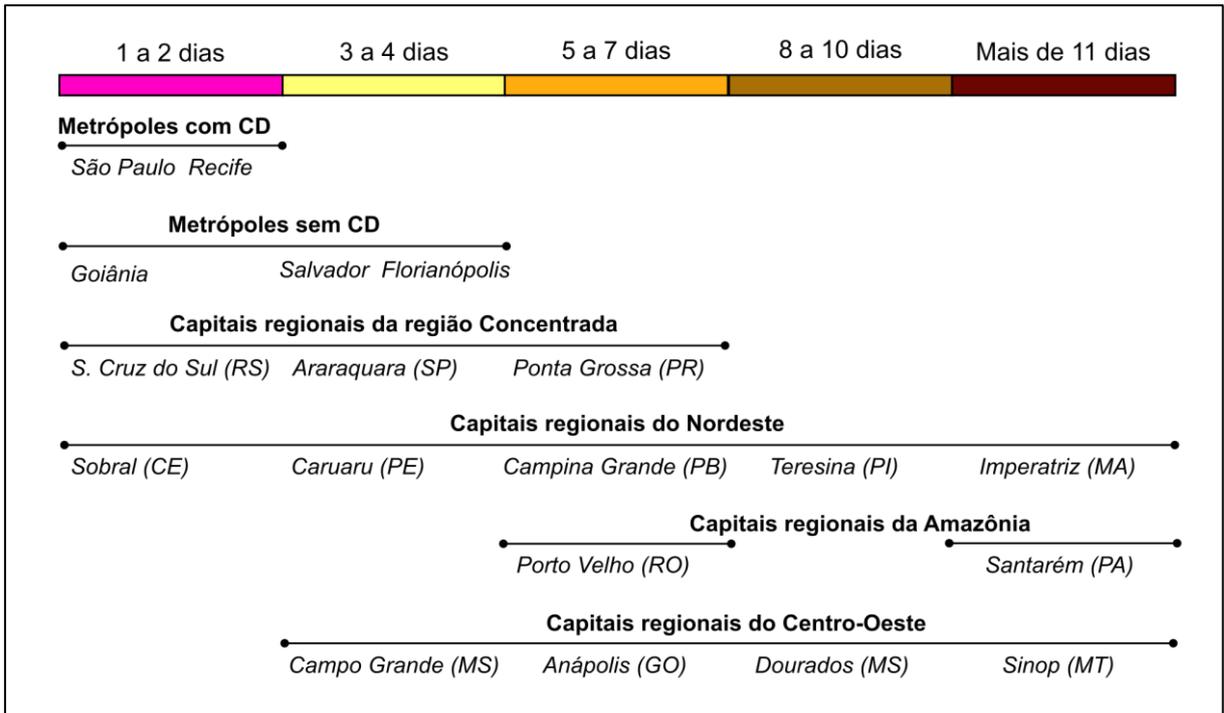
ambos a menos de 300 km dos armazéns de Nova Santa Rita e de Itaitinga, respectivamente, terão uma entrega mais rápida que um comprador das metrópoles de Curitiba ou de Salvador.

Prazos intermediários, entre 3 a 7 dias, foram obtidos em todo o conjunto restante das capitais regionais do Sul e do Sudeste. Essa situação ocorre também com algumas capitais regionais do Nordeste e com três capitais de estado: Campo Grande, Porto Velho e Macapá. Prazos entre 8 e 10 dias ocorrem nas demais capitais regionais nordestinas, incluindo São Luís e Teresina.

Prazos maiores ou iguais a 11 dias são exclusividade, até nível de capital regional, das regiões Norte e Centro-Oeste, com exceção à cidade de Imperatriz (MA). Palmas (TO) e Cuiabá (MT) receberiam a mercadoria analisada no limite de 11 dias, Rio Branco (AC), Itacoatiara (AM) e as capitais regionais do Mato Grosso, entre 14 e 15 dias, Boa Vista (RR), Parintins (AM) e capitais regionais de Rondônia, entre 16 a 18 dias. Prazos mais elásticos, acima de 28 dias, foram identificados nas capitais regionais do Pará (Santarém, Castanhal e Marabá) e em Tefé (AM).

Levando em consideração o quadro descrito, podemos, à luz da regionalização de Santos e Silveira (2006), realizar a seguinte síntese (Figura 70): a região Concentrada é aquela que apresenta a maior fluidez quanto aos fluxos de mercadoria, tendo em vista que não há, até em nível de capital regional, cidades que recebam o produto analisado em prazos maiores que 7 dias. As regiões Nordeste e Centro-Oeste ocupam posições mistas, com grandes variações internas quanto ao nível de velocidade de entrega. Os prazos mais curtos se dão na faixa litorânea que vai de Fortaleza à Salvador e no eixo que liga Brasília à Goiânia, e se tornam mais longos conforme se afasta dessa área *core*: no Sul e no Oeste da Bahia, no Piauí, no Maranhão, no Mato Grosso e em Tocantins. Já a região Amazônica é aquela com os fluxos de entrega mais lentos, sendo a fluidez reservada apenas às metrópoles de Belém e Manaus e, secundariamente, à Macapá e à Porto Velho. Todas as demais cidades analisadas apresentam prazos que superam os 11 dias.

Figura 70: Síntese dos prazos de entrega de produto selecionado no site Amazon.com.br para metrópoles e capitais regionais brasileiras



Elaboração do autor com base em Amazon.com.br (2022)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade comercial e, mais especificamente, o varejo, desenvolveu-se de forma *pari passu* à história do território. As formações sócio-espaciais americana e brasileira revelam que os pontos do território marcados pela comunhão e conexão de fluxos diversos, de pessoas e de mercadorias, provenientes do país ou do exterior, são por excelência o lócus de gênese e difusão de iniciativas comerciais. Era o caso dos armazéns gerais originados no entroncamento das ferrovias e nos caminhos das caravanas na “marcha para oeste” nos Estados Unidos, mas também das firmas *export-import* gestadas nas cidades litorâneas brasileiras, que, em um espaço nacional inexistente, garantiam a conexão quase que sem intermediação de cada localidade à Europa. Mas esses estabelecimentos eram muito diferentes dos de hoje, em qualidade e em grau. Os produtos eram pouco variados e em grande quantidade, o giro de estoque era pequeno, o sistema de pagamento ainda envolvia as cadernetas, e estava ausente a organização racional das mercadorias e do espaço de venda. O mascate e o caixeiro-viajante davam a tônica desse comércio lento.

Coube aos processos de industrialização e de urbanização o papel de transformar o comércio varejista. Nos Estados Unidos, podemos demarcar o período entre a segunda metade do século XIX e o início do século XX como fulcral para essa transição: é quando muda de conteúdo e de escala a atuação das principais indústrias do país, e as principais cidades superam os 1 milhão de habitantes. Emerge a racionalização e a cientifização da produção, ao passo que florescem as Lojas de Departamento e, algumas décadas depois, os primeiros supermercados, hipermercados e *shopping centers*.

No Brasil, a costura dos arquipélagos econômicos se dá através da rodovia, capaz de romper com os exclusivismos regionais, e experienciamos, na metade do século XX, a formação de um espaço nacional. O comércio deixa de ter como principal nó os portos-empórios, na medida em que os comerciantes *export-import* ligados à Inglaterra encolhem frente ao ganho de importância dos industriais nacionais financiados pelo capital bancário dos Estados Unidos na vida econômica nacional. Concomitantemente, as primeiras cidades brasileiras ultrapassam a marca de 1 milhão de habitantes: o Rio de Janeiro, entre 1900 e 1920, e depois São Paulo, entre 1920 e 1940. Difunde-se um comércio tipicamente urbano, com as lojas populares, de departamento e de eletrodomésticos, as galerias e depois os supermercados. Na década de 1970, o crescimento das unidades supermercadistas, o aumento de escopo de mercadorias e a incorporação de serviços anexos no local de venda dá origem ao hipermercado. Na década

seguinte, ocorre a popularização do *shopping center*. Ambas as formas comerciais, são fruto da influência da “urbanização à moda americana”, que prioriza as rodovias de fluo rápido, os grandes arranha-céus e o transporte individual.

Mas o conteúdo da atividade comercial é alterado novamente com a Revolução das Telecomunicações iniciada na década de 1970. Ao passo em que se incorporam ao território inovações como a telefonia, a fibra óptica e a internet, surgem possibilidades da realização de um comércio em que não há contato físico entre quem vende e quem compra, atendendo a demanda cada vez maior por velocidade. Essas inovações maturam sobre o comércio, propriamente, duas décadas depois, quando a população da rede mundial de computadores permitiu o surgimento das primeiras iniciativas de comércio eletrônico, quase que simultaneamente nos Estados Unidos, na China e no Brasil.

O segmento do comércio eletrônico é, globalmente, dominado por empresas americanas e asiáticas, sendo que, neste último grupo, se destacam as chinesas. Mais estritamente, três firmas apresentam maior relevo quando consideramos o volume de vendas: a Amazon, surgida em 1994 nos Estados Unidos, a JD e a Alibaba, fundadas na China em 1998 e 1999, respectivamente. Mas, a despeito de fazerem parte de um mesmo segmento, apresentam modelos de negócio bem distintos entre si. A Amazon dispõe de um sistema logístico próprio, que inclui centros de distribuição e serviços de entrega. Além disso, produz mercadorias de marca própria, como o leitor e-ink Kindle, a caixa de som Echo Dot e o acessório para televisores Fire TV Stick. A JD trabalha de forma similar, sendo responsável pelo armazenamento e entrega da maioria de seus produtos, tendo uma rede de centros logísticos espalhada pela China. Já o Alibaba Group não tem estoque próprio ou centros de distribuição, sendo responsável apenas por gerenciar as compras entre pessoas físicas ou entre pessoa jurídica e pessoa física em sua plataforma informacional, garantindo receitas a partir da exploração de publicidade.

Essas empresas também se diferem pelo grau de cobertura geográfica. A Amazon atua mundialmente através de uma rede internacional de galpões logísticos, situada em todos os continentes, ainda que na África se limite ao Egito. Podemos destacar quatro regiões em que há grande penetração dessas estruturas: os Estados Unidos e o sul do Canadá; a Europa, em especial o eixo que liga Roma (Itália) à Edimburgo (Escócia), com área periférica que incorpora a Polônia, a Tchêquia e a Espanha; o Japão, com superconcentração nas metrópoles de Tóquio e Osaka; e a Índia, com inserção melhor distribuída entre as principais cidades, a partir de pequenos centros de distribuição. Podemos, ainda, observar áreas de penetração secundária, em

que há apenas um pequeno número de centros de distribuição no entorno das cidades no topo da hierarquia urbana nacional: é o caso do Brasil, do México, do Oriente Médio e da Austrália.

A atuação internacional também se dá pela construção de plataformas informacionais com domínios em diferentes países. A Amazon também sites no Canadá, no México, no Brasil, na Espanha, na França, no Reino Unido, nos Países Baixos, na Alemanha, na Itália, na Turquia, na Índia, no Japão, nos Emirados Árabes Unidos, na Arábia Saudita, em Singapura, e na Austrália. Apesar disso, todos seguem os padrões de cor, *layout* e de organização de categorias do site americano, apenas com alteração do idioma, não havendo personalização quanto às características do mercado local.

A Alibaba apresenta uma atuação internacional mais concentrada: maior é o peso do mercado doméstico em seu volume de vendas, ao mesmo tempo em que tem o controle de sites de comércio eletrônico limita-se ao continente asiático. A empresa atua nos seguintes países: Índia, Paquistão, Bangladesh, Sri Lanka, Nepal, Indonésia, Filipinas, Vietnã, Tailândia, Myanmár, Singapura e Turquia. Maior abrangência geográfica é encontrada apenas se consideramos o comércio eletrônico transfronteiriço, em que a empresa opera o site AliExpress, com volume relevante de vendas no Brasil, Estados Unidos, França, Espanha e Rússia. Já a JD opera na China, na Indonésia, na Tailândia, na Rússia e na Espanha.

No Brasil, dentre as empresas nacionais de comércio eletrônico, destaca-se uma tríade de firmas que apresentam similaridades quanto à origem, ao modelo de negócios aplicado e à abrangência espacial: a Americanas SA, a Via e a Magazine Luiza. Além delas, é importante a argentina Mercado Livre, que se diferencia destas por aplicar um modelo exclusivamente *marketplace*, mas oferecendo infraestrutura de armazenamento e de entrega próprios.

As empresas que formam as três principais companhias nacionais surgem no comércio presencial entre as décadas de 1920 e 1960, e lançam sites para a venda de produtos via *internet* entre 1997 e 2000. A partir do início do século XXI, passam por processos de fusões e de aquisições, que dão origem aos conglomerados de firmas de comércio eletrônico: a Americanas SA, antiga B2W, formou-se a partir da junção entre a Americanas e a Submarino no ano de 2005; a Via, é resultado da incorporação do Ponto Frio e das Casas Bahia a partir do Grupo Pão de Açúcar em 2009; a Magazine Luiza adquiriu, entre 2019 e 2021, três e-commerces por um valor aproximado de R\$ 1,5 bilhão. O resultado é a formação de um mercado altamente concentrado, em que as três firmas citadas corresponderam a 55% do faturamento do segmento de comércio eletrônico 1p em 2020.

As três firmas nacionais mesclam o modelo de venda de produtos próprios com o *marketplace*, criados entre 2014 e 2016. Atuam a partir de uma rede própria de centros de distribuição e contam com o apoio das lojas físicas como mini-hubs. As lojas apresentam similaridades quanto à localização, já que se observa uma cobertura nacionalizada e mais intensa quanto maior for o nível de hierarquia urbana considerado, com concentração territorial de unidades na região Concentrada, e um avanço proporcional contínuo da região Nordeste. Na Amazônia, no entanto, há maior rarefação na quantidade de lojas e de centros de distribuição, o que se traduz nos mais lentos fluxos de entrega.

É nesse cenário de profunda concorrência que, em 2012, a Amazon Inc. inicia as operações no Brasil a partir da venda do seu leitor de tecnologia *e-ink* Kindle e coloca no ar o site *amazon.com.br*, que comercializava exclusivamente livros digitais. Pouco a pouco, a empresa ampliou o escopo de mercadorias: em 2014, passou a vender livros; em 2017, itens variados via *marketplace*; em 2019, itens variados via estoque próprio.

A inserção dessa companhia ocorre a partir de parcerias e de disputas com um conjunto de firmas nacionais e estrangeiras que atuam no país, quanto o gerenciamento do centro de distribuição, a obtenção e gestão do inventário e o comando dos fluxos de entrega.

Em 2022, a Amazon administra galpões logísticos em sete pontos do território brasileiro, elegendo, em todos os casos, a região metropolitana como lugar ideal para sua instalação, pois ela congrega as vantagens de proximidade e de facilidade de acesso às grandes aglomerações urbanas para fluxos velozes de entrega, ao mesmo tempo que dispõe de terrenos mais baratos para garantir a extração de maiores rendas. É o caso, assim, dos CDs nas áreas especializadas das metrópoles de São Paulo, Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília e Fortaleza.

A inserção de galpões logísticos da Amazon segue o imperativo da flexibilidade, mediado pela prática do arrendamento, da exploração de incentivos governamentais, e da financeirização do complexo logístico brasileiro, via fundos de investimento imobiliário (FIIs). Assim, se dá, na maior parte dos casos, pela intermediação de operadores de galpões logísticos, internacionais em São Paulo e Rio de Janeiro, e nacionais nos demais casos. Em Cajamar-SP e em São João de Meriti-RJ, assim, estruturas situam-se dentro de condomínios logísticos das firmas globais GLP e Prologis, enquanto nos demais casos ocorre em associação com as empresas nacionais Armazenna, LOGCP e DallaSanta (Parque Logístico 3SB).

A formação do inventário, que a princípio ocorreu com os livros como mercadoria única, adveio de acordos com editoras, que muitas vezes se estabeleceram através de contratos de exclusividade. Seguiu-se a atração de outras empresas do ramo editorial, atraídas pelas vantagens do comércio eletrônico, pela robusta estrutura de armazenagem e de entrega da Amazon e pelo fato da firma americana não trabalhar com a prática da consignação. Isso, aliado, à desagregação de importantes empresas nacionais de varejo de livros, transformou-se a Amazon na principal via para venda de títulos, dando a esta poder de barganha na negociação de preços, de taxas e de descontos, provocando reações de entidades relacionadas ao mercado editorial.

Parte do estoque armazenado na Amazon, no entanto, não pertence a ela, e sim a lojistas terceiros que, a partir do programa “FBA – Logística da Amazon”, lançado no Brasil em 2020, podem entregar esta empresa a armazenagem e a entrega de mercadorias, além da gestão do pós-venda, a partir do pagamento de taxas. O serviço, no entanto, tem ainda abrangência limitada a um pequeno conjunto de estados: São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro.

Além disso, observou-se que produtos de firmas concorrentes são vendidos a partir das bases informacionais e logísticas da Amazon, ainda que esta empresa tenha mercadorias similares de marca própria no mercado. As bases tecnológicas, através do AWS, por sua vez, são empregadas por uma variedade de empresas nacionais e estrangeiras, dentre elas a firma de comércio eletrônico Mercado Livre. A gestão do estoque também se utiliza de inovações tecnológicas, próprias ou licenciadas, que incluem *softwares* e a robotização, embora esta última ainda com pouca difusão na América Latina.

Os fluxos de entrega, no que diz respeito à última milha, ocorrem pela Amazon, pelos correios ou por um operador logístico terceiro. Quando pela Amazon, no Brasil, o serviço consiste no chamado “delivery service partner”, em que se incentiva indivíduos a iniciarem negócios próprios de entrega de mercadorias, trabalhando exclusivamente para esta empresa, e utilizando um aparato visual padronizado e unitário, que inclui uniformes e veículo. Internacionalmente, ainda há o Amazon Flex, em que pessoas físicas realizam entregas de mercadorias a partir de veículos próprios, sendo responsáveis pelos custos de combustível, manutenção, seguros etc. Essas formas de trabalho aludem à “uberização do trabalho”, que retira da empresa contratante as suas responsabilidades em relação aos trabalhadores. Quando pelos operadores logísticos, que podem contratar diretamente seus motoristas ou realizar a prática da subcontratação, a Amazon se utiliza de treze firmas parceiras, detendo participação acionária em uma delas (Total Express), e inclui o uso do modal aéreo para atender a

determinadas regiões, ainda que sua rede de transporte aéreo (Amazon Air) não tenha alcançado o Brasil.

A inserção *lenta e controlada* da Amazon no Brasil pode ajudar a explicar a ainda posição secundária que a empresa ocupa no cômputo das firmas de comércio eletrônico no Brasil quanto ao volume de mercadorias: é a 48ª empresa varejista, a 6ª em *marketplace* e a 5ª entre os *e-commerces* modalidade 1p. Apesar disso, a existência de conflitos com diferentes empresas, de comércio eletrônico, editoras, livrarias e operadoras de serviços logísticos, dá a tônica do processo. Se o resultado será o protagonismo, o coadjuvantismo ou o desaparecimento, é algo do campo da incerteza, já que processos análogos no Mundo tiveram consequências múltiplas. Mas reais são as tendências típicas da ação das firmas globais sobre os lugares: a concentração espacial e financeira, o uso cada vez mais racional do território e a busca de ampliação das margens de lucro através da flexibilização das relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- A HISTÓRIA do primeiro e-commerce no Brasil. 2021. Disponível em: <https://news.comschool.com.br/historia-primeiro-e-commerce-no-brasil/#:~:text=A%20primeira%20loja%20virtual%20no%20Brasil&text=Em%201996%20o%20loja%20virtual,da%20Internet%20comercial%20por%20aqui..> Acesso em: 6 jun. 2022.
- ABBATE, Janet. **Inventing the Internet**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1999.
- ABBUD, Márcio Andery. **O marketing direto e suas implicações nos custos das lojas informatizadas com multimídia**: um estudo de caso em loja de departamento. Dissertação de Mestrado. Franca (SP): FACEF, 2000.
- AĆIMOVIĆ, Slobodan; MIJUŠKOVIĆ, Veljko; MILOŠEVIĆ, Nikola. Logistics aspects of goods home delivery: the case of Amazon company. **Marketing**, v. 51, n. 1, p. 3-11, 2020.
- AGLIETTA, M. **Régulation et crises du capitalisme**. Paris: Calmann-Lévy, 1976.
- AJUDA e serviço de atendimento ao cliente. **Amazon**. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/help/customer/display.html?nodeId=GBPEXEXYULHB5WC> H. Acesso em: 11 jan. 2023.
- ALEMI, Flavia. Luiza compra Netshoes por R\$ 450 mi. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 49. 15 jun. 2019. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20190615-45896-spo-49-eco-b15-not>. Acesso em: 11 ago 2022.
- ALEXANDRI, Adrian. ‘Temos de atender 35 milhões de brasileiros’. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 05 out. 2021. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20211005-46739-spo-48-eco-x17-not/busca/Rubens+Menin>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- ALIBABA. Fiscal Year 2021 Annual Report. Alibaba Group, 2021. Disponível em: <https://www.alibabagroup.com/en/ir/reports>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- ALMEIDA, Marco Rodrigo. Mercado discute preço fixo de livros em reação à Amazon. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 23 ago. 2014. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=19960&keyword=amazon%2CBarueri&anchor=5957381&origem=busca&originURL=&pd=260fd9d58ab60cc3742296439eb90928>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- ALTARES, Guillermo. Combate pelo futuro do livro. **El País [online]**. Madrid. 29 jun. 2014. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2014/06/26/cultura/1403785056\\_602371.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2014/06/26/cultura/1403785056_602371.html). Acesso em: 28 dez. 2022.
- AMAZON anuncia novo centro de distribuição em Pernambuco. **Amazon**. São Paulo. 12 dez. 2019. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/b?ie=UTF8&node=20877231011>. Acesso em: 05 dez. 2022.

AMAZON COMEÇA a vender eletrônicos no Brasil. **G1 [online]**. São Paulo. 18 out. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/amazon-expande-atuacao-no-brasil-e-comeca-a-vender-produtos-eletronicos.ghtml>. Acesso em: 28 dez. 2022.

AMAZON COMPRA o estoque remanescente da editora Cosac Naify. **Folha de S. Paulo [online]**. São Paulo. 17 dez. 2016. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2016/12/1842505-amazon-compra-o-estoque-remanescente-da-editora-cosac-naify.shtml>. Acesso em: 28 dez. 2022.

AMAZON negocia galpão em Cajamar para ampliar negócios no Brasil, dizem fontes. **Época Negócios [online]**. Rio de Janeiro. 9 fev. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/02/amazon-negocia-galpao-em-cajamar-para-ampliar-negocios-no-brasil-dizem-fontes.html>. Acesso em: 05 dez. 2022.

AMERICANAS EXPRESS. **Lojas Americanas: Relações com os investidores**. 25 ago. 2003. Disponível em: <http://ri.lasa.com.br/site/noticias/index.php?id=1032>. Acesso em: 08 jan 2021.

AMERICANAS. Central de Resultados. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 1998. 54p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/a5cfd0bf-aa1f-cac8-b789-3abad5f56797?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 1999. 54p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/51a9a0c1-f8fd-01a3-8499-fded803e24dc?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 2000. 63p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/3c951432-d83d-0518-44db-8c6d8b6610c1?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 2002. 51p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/cb116d88-c1e6-fbcf-ce24-861a476399c4?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 2004. 57p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/d451db62-08ad-2f11-8dd4-452840fb63de?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 2005. 71p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/4f358abd-ffd2-af8c-9d27-c881e528ec78?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual**, 2014. 67p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/5cfeada6-dd91-4bae-abff-0dbe3c54f63b?origin=1>. Acesso em: 22 out. 2022.

AMERICANAS.COM e Submarino se fundem. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, B10, p. 10. 24 nov. 2006. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=17000&keyword=Shoptime&anchor=5291151&origem=busca&originURL=&pd=0e1103cb20a77e75f8fdc661c6b68c97>. Acesso em: 08 jul. 2022.

ANALYSYS. **Analysis of the digitalization process of the e-commerce industry**. Analysys, abr. 2020. Disponível em: <http://www.analysyschina.com/blog/article/256>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ANALYSYS. **China Online Retail B2C Created 336.38 Billion Yuan in Q3, 2014**. Analysys, out. 2015. Disponível em: <http://www.analysyschina.com/blog/article/65>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ANALYSYS. **Digitization Process Analysis of E-business Industry**. Analysys, nov. 2018a. Disponível em: <http://www.analysyschina.com/blog/article/251>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ANALYSYS. **The market scale of china's cross-border import retail e-commerce market reached...** Analysys, jan. 2018b. Disponível em: <http://www.analysyschina.com/blog/article/227>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ANALYSYS. **The transaction scale of China's B2C online retail market reached...** Analysys, jan. 2018c. Disponível em: <http://www.analysyschina.com/blog/article/230>. Acesso em: 02 nov. 2021.

APPLEGATE, Linda. **Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives**. 4 ed. Chicago: Irwin, 1996.

ARAGÃO, Alexandre. Amazon injeta R\$ 97,5 milhões para expandir operação no Brasil. **BuzzFeed News [online]**. Nova Iorque. 10 abr. 2018. Disponível em: <https://www.buzzfeed.com/br/alexandrearagao/amazon-injeta-r-975-milhoes-para-expandir-operacao-no-brasil#.lum8AQob3>. Acesso em: 30 dez. 2022.

ARBEX, Pedro. Amazon traz 'fulfillment' ao Brasil, cortando o tempo de entrega. **Brazil Journal [online]**. São Paulo. 09 dez. 2020. Disponível em: <https://braziljournal.com/amazon-traz-fulfillment-ao-brasil-cortando-o-tempo-de-entrega/>. Acesso em: 30 dez. 2022.

ARRIGHI, G. 1996. **O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: UNESP.

ARROYO, Mónica. Território nacional e mercado externo: uma leitura do Brasil na virada do século XX. Tese (Doutorado em Geografia). São Paulo: USP, 2001.

ATKINSON, Robert D. **Which Nations Really Lead in Industrial Robot Adoption?**. Information Technology & Innovation Foundation, 2018.

AUGUSTO, Ana Luiza; SCHELLER, Fernando. Magazine Luiza compra site Estante Virtual. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 30. 31 jan. 2020. Disponível em: [acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20200131-46126-spo-30-eco-b10-not/](https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20200131-46126-spo-30-eco-b10-not/). Acesso em: 11 ago 2022.

AZEVEDO, Rita. Via Varejo compra empresa de tecnologia I9XP. **Valor Econômico** [online]. São Paulo. 29 out. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/10/29/via-varejo-compra-empresa-de-tecnologia-i9xp.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Individuals using the Internet (% of population)**. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/IT.NET.USER.ZS>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BANCO MUNDIAL. **World Development Indicators**. Disponível em: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>. Acesso em: 03 nov. 2021.

BANCO MUNDIAL. **World Integrated Trade Solution**. Disponível em: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/CHN/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP>. Acesso em: 02 nov. 2021.

BANZATO, Eduardo. **Warehouse Management System WMS: Sistema de Gerenciamento de Armazéns**. São Paulo, IMAM, 1998.

BARAN, P.; SWEEZY, P. **Capitalismo Monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 2ª ed., 1974.

BARBIERI, Cristiane. Mercado Livre vai brigar com Magalu e Via em linha branca. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 28. 16 nov. 2021. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20211116-46781-nac-28-eco-b8-not/busca/Centro+distribuição>. Acesso em: 04 nov. 2022.

BARNETT, William; FENG, Mi; LUO, Xiaoqu. Taobao vs. Ebay China. **Stanford Business**, 2010. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/taobao-vs-ebay-china>. Acesso em: 02 nov. 2021.

BARROS, Monica Coutinho de. **Warehouse Management System (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição**. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: [https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0311065\\_05\\_Indice.html](https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0311065_05_Indice.html). Acesso em: 03 jan. 2023.

BASTOS, José Messias; MAMIGONIAN, Armen. **O comércio de múltiplas filiais em Florianópolis-SC**. Florianópolis, 1997. vii, 104f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Geografia.

BASTOS, José Messias. O comércio no sul do Brasil. **Geosul**, Florianópolis, v. 14, n. 8, p.112-124, jul./dez. 1999.

BASTOS, José Messias. **O comércio de múltiplas filiais no Sul do Brasil**. 2002. 186 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BASTOS, José Messias. Introdução ao comércio varejista na China. **Geografia Econômica** (Florianópolis), v. 1, p. 86-99, 2008.

BASTOS, José Messias. Dinâmica socioespacial das redes de lojas em Santa Catarina. In: MAMIGONIAM, Armen (Org.). **Santa Catarina: Estudos de geografia econômica e social**. Florianópolis: Gcn/cfh/ufsc, 2011. p. 419-442.

BASTOS, José Messias; CASARIL, Carlos Cassemiro. A formação sócio-espacial como categoria de análise aos estudos sobre rede urbana: ampliando a discussão teórica. **Geosul**, Florianópolis, v. 31, n. 62, p 271-298, jul./ago. 2016.

BECKER, Bertha. A geopolítica na virada do milênio: logística e desenvolvimento sustentável. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa; CORREIA, Roberto Lobato (org.). **Geografia: conceitos e temas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. p. 271-308.

BELLUZZO, L. G. **Notas sobre a crise da Ásia**. Praga: estudos marxistas, n. 5, maio 1998.

BIENENSTEIN, Glauco. Shopping center: o fenômeno e sua essência capitalista. **GEOgraphia**, v. 3, n. 6, p. 53-70, 2001.

BIGGART, Nicole Woolsey. The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office. *Administrative Science Quarterly* 22, n. 3. 410–26. 1977. <https://doi.org/10.2307/2392181>.

BLOCH, Marc. **Apologie pour l'histoire ou métier d'historien**. Paris, Clin, 1974.

BOGUE, Robert. Growth in e-commerce boosts innovation in the warehouse robot market. **Industrial Robot: An International Journal**, 2016.

BORGES, Barsanufu Gomodes. Ferrovia a Modernidade. Dossiê Ferrovias. Revista UFG, Ano XII nº 11, dezembro de 2011. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48382/23717>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 dez. 2011.

BRAUN, Daniela. Com fintech Celer, Via terá maquininhas com crediário embarcado. **Valor Econômico** [online]. São Paulo. 26 abr. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/04/26/com-fintech-celer-via-tera-maquininhas-com-crediario-embarcado.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BRAUN, Daniela. Robô deixa Amazon mais enxuta. **Valor Econômico [online]**. São Paulo. 10 nov. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/11/10/amazon-apresenta-robo-inteligente-para-automatizar-selecao-de-itens-no-e-commerce.ghtml>. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRAUN, Daniela. Amazon Brasil fecha acordo com Azul Cargo para entregas na região Norte. **Valor Econômico** [online], 11 nov. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/11/11/amazon-brasil-fecha-acordo-com-azul-cargo-para-entregas-na-regio-norte.ghtml#>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1987.

BUY with prime. Amazon. <https://buywithprime.amazon.com/home>. Disponível em: <https://buywithprime.amazon.com/home>. Acesso em: 30 dez. 2022.

CAMINHO ABERTO. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, B2, p. 2. 15 out. 2001. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=15134&keyword=livros&anchor=77926&origem=busca&originURL=&pd=e539573c0c934957a77ae09d783f9f4e>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CAPPO, Joe. **O futuro da propaganda**: Novas mídias, novos clientes, novos consumidores na era da televisão. São Paulo: Editora Pensamento, 2003.

CARRER JÚNIOR, Nelson. Rede Magazine Luiza será ampliada em 2001. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 40. 18 dez. 2000. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20001218-39143-spo-0040-eco-b7-not/busca/Magazine+Luiza>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CARVALHO, Madalena Grimaldi de. **A difusão e a integração dos shopping centers na cidade**: as particularidades do Rio de Janeiro. 2005. 355 f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CASTELLS, M. A galáxia da Internet. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CAVALHEIRO, Maria João Fael. **Cadeia de abastecimento no retalho eletrónico**: o caso Amazon. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2013. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6909/1/Tese\\_Final\\_Completa.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6909/1/Tese_Final_Completa.pdf). Acesso em: 27 dez. 2022.

CBL. Câmara Brasileira do Livro Relatório Anual. **CBL**. São Paulo, mar. 2014. Disponível em: <https://cbl.org.br/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-de-Gestao-CBL-2013.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2022.

CBL. Relatório de Gestão 2015 - 2019. **CBL**. São Paulo, fev. 2019. Disponível em: [https://cbl.org.br/wp-content/uploads/2022/05/RelatorioDeGestao2015-2019\\_CBL\\_CapaMioloWeb\\_PgsSimples-2.pdf](https://cbl.org.br/wp-content/uploads/2022/05/RelatorioDeGestao2015-2019_CBL_CapaMioloWeb_PgsSimples-2.pdf). Acesso em: 02 jan. 2022.

CENSUS BUREAU. Population of the 100 Largest Cities and Other Urban Places In The United States: 1790 to 1990. Junho de 1998. Disponível em: <https://www.census.gov/library/working-papers/1998/demo/POP-twps0027.html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

CENSUS BUREAU. **Annual Retail Trade Survey: 2020**. Disponível em: <https://www.census.gov/data/tables/2020/econ/arts/annual-report.html>. Acesso em: 08 ago. 2022.

CENSUS BUREAU. **National Income and Product Accounts Tables**: Table 1.1.1. Percent Change From Preceding Period in Real Gross Domestic Product. Disponível em:

<https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=19&step=2#reqid=19&step=2&isuri=1&1921=survey>. Acesso em: 03 nov. 2021.

CERF, Vinton. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CETIC. Pesquisas e indicadores. Disponível em: <https://cetic.br/pesquisas>. Acesso em: 18 out. 2020.

CHAN, Allan; CHEN Caleb Huanyong; ZHAO, Long. JD.com: leveraging the edge of e-business, Emerald Emerging Markets Case Studies, v. 8, e.3, pp-1-30.

CHANDLER, A. **Scale and scope**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHANDLER, Alfred. Ensaio para a teoria da grande empresa. Rio de Janeiro: ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIACCHIO, Francesco; PETROPOULOS, Georgios; PICHLER, David. **The impact of industrial robots on EU employment and wages**: A local labour market approach. Working Paper 2, Bruegel, Brussels. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHINA STATISTICAL YEARBOOK. **Nation Bureau of Statistics of China**, 2019. Disponível em: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2019/indexeh.htm>. Acesso em: 03 nov. 2021.

CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 42-45, jan-feb, 2000.

CLARK, Dave. Introducing our first airplane: Amazon One. **About Amazon**, 04 ago. 2016. Disponível em: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/introducing-our-first-airplane-amazon-one>. Acesso em: 11 jan. 2023.

COELHO, Lucas Barcelos de Assunção. **O uso do território como recurso**: a instalação do centro de distribuição da Amazon em Betim-MG. Trabalho de Conclusão de Curso. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2022.

COMPROMISSO, firmado pelas empresas, garante que seus colaboradores tenham estabilidade no emprego nos próximos 60 dias. **LOG CP**. Disponível em: [https://www.logcp.com.br/institucional\\_news/mrv-e-log-firmam-compromisso/?gclid=Cj0KCQiAj4ecBhD3ARIsAM4Q\\_jFD6bQPR1z mhShapmSwz-fnZldImvQe\\_Q3w3Oeo3nVzJiibutEbKrsaAi3rEALw\\_wcB](https://www.logcp.com.br/institucional_news/mrv-e-log-firmam-compromisso/?gclid=Cj0KCQiAj4ecBhD3ARIsAM4Q_jFD6bQPR1z mhShapmSwz-fnZldImvQe_Q3w3Oeo3nVzJiibutEbKrsaAi3rEALw_wcB). Acesso em: 15 dez. 2022.

CONNOR, John.; SCHIEK, William. **Food Processing**: an industrial powerhouse in transition. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1997. 665p.

CONVERSION. Relatório Setores E-commerce no Brasil. Outubro de 2021. Disponível em: <https://www.conversion.com.br>. Acesso em: 24 dez. 2021.

COSGROVE, Emma. Amazon logistics parcel volume will surpass UPS and FedEx by 2022, Morgan Stanley says. **Supply Chain Dive**, 2019.

COSTA, Mariana. Amazon inaugura centro de distribuição em Betim. **Estado de Minas** [online], 9 nov. 2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/11/09/internas\\_economia,1202761/amazon-inaugura-centro-de-distribuicao-em-betim.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/11/09/internas_economia,1202761/amazon-inaugura-centro-de-distribuicao-em-betim.shtml). Acesso em: 18 dez. 2022.

COTTRELL, R. LA et al. **Networking with China**. SLAC National Accelerator Lab., Menlo Park, CA (United States), 1994. Disponível em: <https://www.slac.stanford.edu/pubs/slacpubs/6250/slac-pub-6478.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2021.

CRBE. Prologis Cajamar III. Disponível em: [https://busca.cbre.com.br/imoveis/prologis\\_cajamar\\_iii/](https://busca.cbre.com.br/imoveis/prologis_cajamar_iii/). Acesso em: 17 dez. 2022.

CRITÉRIOS de elegibilidade. **Amazon**. Disponível em: <https://venda.amazon.com.br/cresca/fba#elegibilidade/>. Acesso em: 02 jan. 2022.

CRUZ, Wander Luis de Melo. **A expansão dos Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs) no Brasil nas duas primeiras décadas do século XXI: agentes, processos e tendências**. 2021. 319 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

CRUZ, Wander Luis de Melo. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de covid-19. **Geotextos**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 67-88, 10 jul. 2021. Universidade Federal da Bahia. <http://dx.doi.org/10.9771/geo.v17i1.44572>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44572/24941>. Acesso em: 03 nov. 2021.

CSÉFALVAY, Zoltán. Robotization in Central and Eastern Europe: catching up or dependence?. **European Planning Studies**, [S.L.], v. 28, n. 8, p. 1534-1553, 28 nov. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2019.1694647>.

CYRILLO, Denise Cavalini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987. 198p.

DALLA COSTA, Armando João; GARCIA, Junior Ruiz. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. **Revista de Economia**, v. 32, n. 1, 2006.

DANTAS, Vera. Submarino conclui a aquisição da Ingresso.com. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 30. 01 nov. 2005. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20051101-40922-spo-30-eco-b15-not>. Acesso em: 06 jul. 2022.

DAY, Matt. Amazon Makes First Aircraft Purchase to Expand Cargo Network. **Bloomberg**, 05 jan. 2021. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-05/amazon-makes-first-aircraft-purchase-to-expand-delivery-network#xj4y7vzkg>. Acesso em: 11 jan. 2023.

DE CHIARA, Márcia. Lojas Americanas entram na Internet. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 50. 09 fev. 2000. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20000209-38830-nac-0050-eco-b16-not>. Acesso em: 15 jun. 2022.

DE CHIARA, Márcia. Pão de Açúcar compra Ponto Frio e retoma liderança no varejo. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 09 jun. 2009. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20090609-42238-spo-34-eco-b14-not/busca/Pão+Açúcar>. Acesso em: 08 jul. 2022.

DE CHIARA, Márcia. Amazon abre primeiro CD no Nordeste. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 13 dez. 2019. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20191213-46077-nac-35-eco-b13-not/busca/Amazon>. Acesso em: 12 dez. 2022.

DIAS, Leila Christina Duarte. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa; CORREIA, Roberto Lobato (org.). **Geografia: conceitos e temas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. p. 141-162.

DONZELLI, Carlos Renato. **Apresentação sobre o Grupo Luiza**. Ribeirão Preto: FEARP - USP, 2003.

DRUCKER, Peter. O futuro já chegou. **Portal Exame**. São Paulo, 22 mar. 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Elsevier, 2011.

EDWARDS, Paul. Some say the Internet should never have happened. In: NEUMAN, W. R. (Ed.), **Media, technology, and society: theories of media evolution**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2010.

EMPRESAS investem em inovação para atender os clientes. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 46. 9 dez. 2020. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20201209-46439-spo-46-jca-h02-not/busca/centros+distribuição>. Acesso em: 06 nov. 2022.

ENCONTRE uma loja. Casas Bahia. 2022b. Disponível em: <https://www.casasbahia.com.br/h/nossas-lojas.aspx>. Acesso em: 28 out. 2022.

ENCONTRE uma loja. Ponto Frio. 2022a. Disponível em: <https://www.pontofrio.com.br/h/nossas-lojas.aspx>. Acesso em: 28 out. 2022.

ENVIOS FULL. Mercado Livre. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/l/envios-full>. Acesso em: 13 nov. 2022.

ESPÍNDOLA, C. J.; SILVA, M. A. da. Formação Sócio-Espacial: um referencial aos estudos sobre industrialização (notas). **Experimental**, São Paulo, n. 3, p. 61-67, setembro, 1997.

FALEIROS, Marina. Site de vendas já movimenta R\$ 1,3 bi. por ano. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 26. 05 jun. 2006. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20060605-41138-spo-26-eco-b11-not>. Acesso em: 13 jun. 2022.

FAMÍLIA KLEIN compra controle da Via Varejo. **Forbes** [online]. São Paulo, 15 jun. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/familia-klein-compra-controle-da-via-varejo/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

FASCINA, Thais. Chegada da Amazon ao Brasil acirra guerra de preços de livros. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 23 nov. 2014. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=20052&keyword=Amazon%2Clivros&anchor=5971271&origem=busca&originURL=&pd=06252b15f8d8db096f6f8867282b0768>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FBA Onsite - Logística da Amazon. **Amazon**. Disponível em: <https://venda.amazon.com.br/cresca/fba-onsite/>. Acesso em: 02 jan. 2022.

FERNÁNDEZ, Fernando Moliní. Ventajas, inconvenientes e impactos territoriales del comércio eletrônico. **Investigaciones Geográficas**, Alicante, n. 27, p. 131-150, jan./abr. 2002.

FINATTI, Rodolfo. **Condomínios empresariais nas áreas metropolitanas do Estado de São Paulo**: produção imobiliária e localização da indústria. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FINATTI, Rodolfo. **Aglomerações industriais no Brasil**: uso do território e transformações recentes. Tese de doutorado. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2016.

FONSECA, Rafael Oliveira. Circulação territorial e circuitos espaciais da produção: Uma análise sobre as operações logísticas em Jundiaí/SP. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 34, n. 1, p. 133-152, 2014.

FORBES. Global 2000: How The World's Biggest Public Companies Endured The Pandemic, 13 mai. 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#249020af5ac0>. Acesso em: 12 fev. 2022.

FRAGA, Nayara; CUNHA, Lílian. Amazon começa a operar no Brasil e esquentada disputa dos livros digitais. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 07 dez. 2012. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20121207-43515-nac-40-eco-b14-not/busca/Kindle+Brasil>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FRAGA, Nayara. Um ano e meio após chegar ao País, Amazon inicia a venda de livros físicos. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 21 ago. 2014. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20121207-43515-nac-40-eco-b14-not/busca/Kindle+Brasil>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FRANKLIN, Ronaldo. Conhecimento de movimentação e armazenagem. **E-quality Núcleo de treinamento e pesquisa da consultoria InfoJBS**, 2003.

FULLFILMENT in our buildings. **The Amazon blog dayone**. Disponível em: <https://www.aboutamazon.co.uk/amazon-fulfilment/fulfilment-in-our-buildings>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FUTEMA, Fabiana. Magazine Luiza compra redes Base e Madol e amplia presença no sul do país. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 01 abr. 2005. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u94985.shtml/>. Acesso em: 11 out. 2022.

GAMA, Mayara Xavier Bastos; LAMOGLIA, Cláudia Valéria Abdala; COSTA, Wellington Leôncio, et al. A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas. A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas. **Research, Society and Development**, v. 3, n. 1, pp. 2-18, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5606/560658994004/html/index.html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

GENTILE, Rogério; MOLINERO, Bruno. Por um fio. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 25 jan. 2020. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=49038&keyword=Saraiva&anchor=6405288&origem=busca&originURL=&pd=073ca1eef934332366dafa75cda29864>. Acesso em: 28 dez. 2022.

GLOBALDATA. Top 10 ecommerce companies by revenue benefited from pandemic-driven changes in consumer behavior in 2020, says GlobalData. **GlobalData**, 07 jul. 2021. Disponível em: <https://www.globaldata.com/top-10-ecommerce-companies-revenue-benefited-pandemic-driven-changes-consumer-behavior-2020-says-globaldata/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

GLOBEX vira Via Varejo. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 55. 13 fev. 2012. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20120213-43217-nac-55-eco-n2-not/busca/Via+Varejo>. Acesso em: 08 jul. 2022.

GLP. Apresentação do empreendimento Cajamar IV. Disponível em: <https://br.glp.com/front/publicos/uploads/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

GOMES, João Paulo. Americanas e Submarino à espera da Amazon. **Exame** [online]. São Paulo, 24 mai. 2011. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/a-espera-da-amazon-m0057370/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

GUIMARÃES, Fernanda. Klein compra ações do GPA e vira dono da Via Varejo. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 15 jun. 2019. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20190615-45896-spo-50-eco-b16-not/busca/compra+ações+Via+Varejo>. Acesso em: 10 jul. 2022.

HALASZ, Robert. Lojas Americanas S.A. **International Directory of Company Histories**, 2006. p. 240-243. Disponível em: <https://go-gale.ez46.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=GVRL&u=capex&id=GALE|CX3483500059&v=2.1&it=r>. Acesso em: 11 nov. 2023.

HARDY, Henry. (1993). **The Usenet System**. International Teleconferencing Association (ITCA) Yearbook 1993, p. 140-151.

HASSEL, Anke; SIEKER, Felix. The platform effect: How Amazon changed work in logistics in Germany, the United States and the United Kingdom. **European Journal of Industrial Relations**, p. 09596801221082456, 2022.

HAUBEN, Ronda. **The Development of the International Computer Network: From Arpanet to Usenet News (On the Nourishment or Impediment of the NET Commonwealth)**. Unpublished draft: Usenet newsgroup news.admin.misc article number 2577. 1993.

HESSE, Markus. Land for logistics: locational dynamics, real estate markets and political regulation of regional distribution complexes. **Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie**. Nova Jersey, v. 95, n. 2, p. 162-173. Disponível em: [https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/3469/1/tesg\\_landforlogistics.pdf](https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/3469/1/tesg_landforlogistics.pdf). Acesso em: 02 dez. 2022.

HIRSCHFELDT, Robert Vladimir. **Shopping Center: o Templo de Consumo**. Rio de Janeiro: Editora ABRASCE, 1986.

HISTÓRIAS de sucesso de clientes. **Amazon Web Services**. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/solutions/case-studies/>. Acesso em: 18 dez. 2022.

HOLDREN, Anastasia. **Google AdWords**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

HOSBSBAWM, Eric. **A Era das Revoluções**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

HYMAN, Louis. **Temp: How American Work, American Business, and the American Dream Became Temporary**. New York: Viking Press. 2018.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Regiões de Influência das Cidades 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/redes-e-fluxos-geograficos/15798-regioes-de-influencia-das-cidades.html?=&t=acesso-ao-produto>. Acesso em: 11 nov. 2023.

IBGE. Número de empresas e Receita bruta de revenda das empresas comerciais varejistas por forma de comercialização e grupos e classes de atividade. **Sistema IBGE de Recuperação Automática**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/1405#resultado>. Acesso em 22 de jul. 2022.

ILOSTAT. Data catalogue. **Internacional Labour Organization**. Disponível em: <https://ilostat.ilo.org/data/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

ISRAEL, Carolina Batista. **Redes digitais, espaços de poder: sobre os conflitos na reconfiguração da internet e as estratégias de apropriação civil**. 2019. 378 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-24052019-102927/publico/2019\\_CarolinaBatistaIsrael\\_VCorr.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-24052019-102927/publico/2019_CarolinaBatistaIsrael_VCorr.pdf). Acesso em: 13 fev. 2022.

JABBOUR, Elias; DANTAS, Alexis. Ignacio Rangel na China e a “Nova Economia do Projetoamento”. **Economia e Sociedade**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 287-310, jul. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2021v30n2art01>.

JARDIM, Flávia. CD da Amazon em Betim já entrou em funcionamento. **O Tempo** [online], 12 nov. 2020. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/o-tempo-betim/cd-da-amazon-em-betim-ja-entrou-em-funcionamento-1.2411935>. Acesso em: 18 dez. 2022.

JD.COM. Boletim Financeiro JD.com, Inc, 2 dez. 2014. Disponível em: <https://ir.jd.com/static-files/5eb151e5-9f37-4cb3-9c26-57006720d17c>. Acesso em: 13 fev. 2022.

JESUS, Fernando Soares de; BASTOS, José Messias. Gênese e Evolução do Autosserviço de Alimentos na Fachada Atlântica de Santa Catarina. **GEOGRAFIA (Londrina)**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 95–115, 2022. DOI: 10.5433/2447-1747.2022v31n1p95. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/geografia/article/view/42498>. Acesso em: 6 fev. 2023.

KARP, Jonathan. Como a Americanas se deu bem online. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 22. 22 set. 2003. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20030922-40151-spo-22-eco-b11-not>. Acesso em: 13 jun. 2022.

KRUGMAN, Paul. Amazon Monopsony is not ok. **The New York Times [online]**. Nova Iorque. 19 out. 2014. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2014/10/20/opinion/paul-krugman-amazons-monopsony-is-not-ok.html>. Acesso em: 30 dez. 2022.

LEINBACH, Thomas; BRUNN, Stanley (orgs.). **Worlds of e-commerce: economic, geographical and social dimensions**. Chichester: Wiley and Sons, 2001.

LENIN, Vladimir Ilich. **Capitalismo e Agricultura nos Estados Unidos: novos dados sobre as leis de desenvolvimento do capitalismo na agricultura**. São Paulo: Ed. Brasil Debates, [1917] 1980.

LENIN, Vladimir Ilich. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**. São Paulo: Nova Cultural, [1899] 1985. [Os Economistas].

LENNANE, Alex. Amazon has 'too many aircraft', so aims 767s at a foray into LatAm. The Loadstar, 21 dez. 2022. Disponível em: <https://theloadstar.com/amazon-has-too-many-aircraft-so-aims-767s-at-a-foray-into-latam/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

LETHBRIDGE, Tiago. Magazine Luiza fecha a compra da Lojas Maia. **Exame [online]**. São Paulo. 10 out. 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/magazine-luiza-fecha-compra-lojas-maia-579166/>. Acesso em: 12 out. 2022.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Distribuição espacial do comércio varejista da Grande São Paulo**. São Paulo, Instituto de Geografia, Universidade de São Paulo, 1975.

LIVRARIA virtual carrega estoque zero. **Folha de S. Paulo [online]**. São Paulo. 10 jul. 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj100732.htm>. Acesso em: 07 jun. 2022.

LOUREIRO, Rodrigo. Na guerra da última milha, Mercado Livre prepara “tiro certo”. **Sociedade brasileira de varejo e consumo**. 04 ago. 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/na-guerra-da-ultima-milha-mercado-livre-prepara-tiro-certo/>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MACHADO NETO, Alfredo José; PRETTO, Fernando Natal de; DONZELLI, Carlos Renato; MERLO, Edgard Monfort. Canais alternativos de distribuição: as “lojas virtuais” do Magazine Luiza. **FACEP Pesquisa**, v. 7, n.1, 2004.

MACIEL, Laura Antunes. Cultura e tecnologia: a constituição do serviço telegráfico no Brasil. **Revista Brasileira de História**, v. 21, n. 41, p. 127-144, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/rrXsdCMRcbJRK5Xx6VpBLvD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 ago. 2022.

MADUREIRA, Daniele. Gol e Mercado Livre fazem acordo de 10 anos para entrega de encomendas. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 19 abr. 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/04/gol-e-mercado-livre-fazem-acordo-de-10-anos-para-entrega-de-encomendas.shtml/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MAGAZINE LUIZA compra Lojas Arno. **Exame** [online]. São Paulo. 14 out. 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/magazine-luiza-compra-lojas-arno-m0068807/>. Acesso em: 11 out. 2022.

MAGAZINE LUIZA compra e-commerce Época Cosméticos. **Veja** [online]. São Paulo, 15 ago. 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/magazine-luiza-compra-e-commerce-epoca-cosmeticos/>. Acesso em: 08 ago. 2022.

MAGAZINE LUIZA. Central de Resultados. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUvng==/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório da Administração**, 2014. 9p. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=9yx/31XAj6ynLeVWjNh06w==>. Acesso em: 21 out. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório da Administração**, 2016. 8p. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=6Q50Bu+Jartil6NwXzJ0a7A==>. Acesso em: 21 out. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório da Administração**, 2018. 8p. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=oR2RKDVXnKPcO18rhxizsA===>. Acesso em: 21 out. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório da Administração**, 2020. 10p. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=FUrtUugexNrIk1N0N3Ow==>. Acesso em: 21 out. 2022.

MAGNANI, Maira; SANFELICI, Daniel. O e-commerce e os fundos imobiliários logísticos: estratégias de captura de rendas imobiliárias. **Cadernos MetrÓpole**, v. 24, p. 173-198, 2021.

MAGNO, Alan. CD da Amazon no Ceará é inaugurado com 400 vagas de empregos. **O Povo** [online], 12 nov. 2020. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2021/10/28/inauguracao-do-cd-da-amazon-no-ceara-ocorre-essa-semana-com-geracao-de-400-empregos.html>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MAMIGONIAN, Armen. Padrões tecnológicos mundiais: o caso brasileiro. *Geosul*, v. 14, n. 28, p. 158 – 164, jul./dez. 1999. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/15315/13903>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MAMIGONIAN, Armen. O Nordeste e o Sudeste na divisão regional do Brasil. **Geografia Econômica: Anais de Geografia Econômica e Social** [UFSC], Florianópolis, abr. 2009.

MAMIGONIAN, Armen. O Mundo no final do século XX e início do século XXI. **Boletim Paulista de Geografia**, v. 100, 2018, p. 173-205.

MARKMAN, Jon. Amazon Vs. FedEx: From Colleagues To Competitors. **Forbes** [online]. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jonmarkman/2020/01/15/amazon-vs-fedex-from-colleagues-to-competitors/?sh=589e0fcd6778>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MARX, Karl. **Contribuição a crítica da economia política**. São Paulo: Expressão Popular, 2 ed. [1859] 2008. 288 p.

MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política. 6º ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, [1867] 1980.

MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, [1867] 1983.

MATTOS, Adriana. Mercado Livre cria Meli Air, com frota de aviões para entrega exclusiva de compras on-line. **Valor Econômico** [online]. Rio de Janeiro. 04 nov. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/11/04/mercado-livre-cria-meli-air-com-frota-de-avies-para-entrega-exclusiva-de-compras-on-line.ghtml/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

MATTOS, Adriana. Amazon adquire participação minoritária na Total Express, do Grupo Abril. **Valor Econômico** [online], 12 jul. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/07/12/amazon-adquire-participao-minoritria-na-total-express-do-grupo-abril.ghtml>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MAYO, Tony; NOHRIA, Nitin. Da crise do petróleo à internet. São Paulo: Campus, 2008. 160p.

MEEKER, M. Internet trends 2011. out 2011. Disponível em: <http://www.kpcb.com/insights/2011-internet-trends>. Acesso em: 11 ago. 2022.

MEIRELES, Maurício. Com estratégia agressiva, Saraiva tenta controlar descontos no mercado. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 23 abr. 2016. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mauricio-meireles/2016/04/1763748-com-estrategia-agressiva-saraiva-tenta-controlar-descontos-no-mercado.shtml>. Acesso em: 28 dez. 2022.

MEIRELES, Maurício. Com vendas pela Amazon, nova editora vai publicar clássicos com roupagem pop. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 31 mar. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/03/com-vendas-pela-amazon-nova-editora-vai-publicar-classicos-com-roupagem-pop.shtml>. Acesso em: 28 dez. 2022.

MELLO, Gabriela. Exclusive: Amazon eyes new warehouse in Brazil e-commerce push - sources. **Reuters** [online]. Londres. 9 fev. 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-brazil-exclusive/exclusive-amazon-eyes-new-warehouse-in-brazil-e-commerce-push-sources-idUSKBN1FT2HM?il=0>. Acesso em: 05 dez. 2022.

MELLO, Gabriela. Amazon reúne fabricantes em SP para negociar compra direta de mercadorias para revenda, dizem fontes. **Reuters [online]**. São Paulo. 07 mar. 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/varejo-amazon-fornecedores-idBRKCN1GK04W-OBRBS>. Acesso em: 28 dez. 2022.

MELROSE, C; TILLEY, J. **Automation, robotics, and the factory of the future**. In: The great remake: Manufacturing for modern times, Manufacturing, McKinsey & Company. 2017.

MENDES, Laura Zimmermann Ramayana. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. 2013. 64 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78391>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MERCADO LIVRE Selects AWS as Its Primary Cloud Provider to Accelerate Growth and Transformation into a Data-Driven Company. **Amazon Web Services, Press Center**. Seattle. 24 nov. 2020. Disponível em: <https://press.aboutamazon.com/2020/11/mercado-libre-selects-aws-as-its-primary-cloud-provider-to-accelerate-growth-and-transformation-into-a-data-driven-company>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MERCADO LIVRE terá centro de distribuição na Bahia, o primeiro no Nordeste. **Exame [online]**. São Paulo. 19 jun. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mercado-livre-tera-centro-de-distribuicao-na-bahia-o-primeiro-no-nordeste/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

MILANESE, Daniela. Submarino compra a Travelweb e entra na área de viagens e turismo. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 36. 30 nov. 2005. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20051130-40951-spo-36-eco-b15-not>. Acesso em: 06 jul. 2022.

MORAES, Antonio Carlos Robert. **Território e história no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Annablume, 2005.

MWPVL. **Amazon Global Supply Chain and Fulfillment Center Network**, 2021. Disponível em: [https://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](https://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html). Acesso em: 30 out. 2021.

NASCIMENTO, Talita. Magalu compra o site Kabum! Para crescer em games. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 21. 16 jul. 2021. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20210716-46658-nac-21-eco-b7-not/>. Acesso em: 12 ago 2022.

NIVEAU, Maurice. **História dos fatos econômicos contemporâneos**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1969.

NOSSA HISTÓRIA. Ponto Frio. Disponível em: <https://institucional.pontofrio.com.br/empresa/nossa-historia>. Acesso em: 13 fev. 2021.

NOSSAS LOJAS. Americanas. 2022a. Disponível em: <https://nossaslojas.americanas.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2022.

NOSSAS LOJAS. Magazine Luiza. 2022b. Disponível em: <https://ml-site.magazineluiza.com.br/nossas-lojas/>. Acesso em: 10 out. 2022.

NOVAES, Antônio. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NSF and the Birth of the Internet. Nation Science Foundation. Disponível em: [https://www.nsf.gov/news/special\\_reports/nsf-net/images/60s\\_to\\_90s\\_map.pdf](https://www.nsf.gov/news/special_reports/nsf-net/images/60s_to_90s_map.pdf). Acesso em: 12 fev. 2022.

OECD. Determinants and impact of automation: An analysis of robots' adoption in OECD countries. **OECD Digital Economy Papers**. Paris, n. 277. 2019. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/determinants-and-impact-of-automation\\_ef425cb0-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/determinants-and-impact-of-automation_ef425cb0-en). Acesso em: 01 jan. 2023.

OLIVEIRA, Wagner. Ponto Frio arremata por R\$ 12,1 mi 81 e uma lojas da rede Disapel, do Paraná. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 25 jul. 2000. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2507200003.htm/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

OLIVEIRA, A. P. de. Formação de uma economia regional no Leste Asiático. **Cadernos Geográficos**, n. 13, 2006.

OLIVEIRA, Emerson Ademir Borges de; ROSA, André Luis Cateli; SILVA, Josiane Schramm da. A fusão entre as empresas Casas Bahia e Ponto Frio: efetividade e celeridade da análise pelo sistema brasileiro de defesa da concorrência e evolução legislativa. **Revista de Defesa da Concorrência**, [s. l], v. 9, n. 1, p. 60-81, jun. 2021. Disponível em: <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/657/530>. Acesso em: 18 jul. 2022.

OLIVEIRA, Felipe. Amazon intermediará vendas de terceiros. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 18 out. 2017. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=48027&keyword=marketplace%2CAmazon&anchor=6067622&origem=busca&originURL=&pd=a076694aa86642ad82fb785fb8cf4431>. Acesso em: 28 dez. 2022.

ONDE estamos. **LOG CP**. Disponível em <https://www.logcp.com.br/onde-estamos/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. **As franquias e as novas estratégias do comércio urbano no Brasil**. 180 f. Rio Claro: UNESP, 1996. Dissertação (Mestrado em Geografia). IGCE, UNESP, 1996.

ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. A Geografia do comércio eletrônico (e-commerce) no Brasil: o exemplo do varejo. **Geografia (UNESP)**, v. 28, n. 1, p. 63-81, 2003. Disponível: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/ageteo/article/view/1089/1007>. Acesso: 01 ago. 2022.

PASSOS, Úrsula; PERASSOLO, João. Amazon pressiona editoras por descontos de quase 60%, e mercado reage em bloco. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 18 mar. 2021.

Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2021/03/amazon-pressiona-editoras-por-descontos-de-quase-60-e-mercado-reage-em-bloco.shtml>. Acesso em: 29 dez. 2022.

PERGUNTAS frequentes. **Amazon Logistics**. Disponível em: <https://logistics.amazon.com.br/marketing/faq>. Acesso em: 11 jan. 2023.

PETERSEN, Hannah Ellis. Amazon and publisher Hachette end dispute over online book sales. **The Guardian [online]**. Londres. 13 nov. 2014. Disponível em: <https://www.theguardian.com/books/2014/nov/13/amazon-hachette-end-dispute-ebooks>. Acesso em: 30 dez. 2022.

PETRY, Rodrigo. Casas Bahia avança no Nordeste com abertura de lojas no Ceará. **Estadão [online]**. São Paulo. 22 nov. 2011. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,casas-bahia-avanca-no-nordeste-com-abertura-de-lojas-no-ceara,93230e>. Acesso em: 10 nov. 2022.

PINTAUDI, S.M. **Os supermercados na grande São Paulo** – Contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. São Paulo: USP, 1981, 105p. Dissertação (mestrado em Geografia) – FFLCH – USP, 1981.

PINTAUDI, Silvana María. O lugar do supermercado na cidade capitalista. **Geografia**, v. 9, n. 17, p. 37-54, 1984.

PINTAUDI, Silvana Maria. **O templo da mercadoria**: estudo sobre os shoppings centers do Estado de São Paulo. 156 f. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989, p. 156.

PINTAUDI, Silvana Maria. **A cidade e as formas de comércio**. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri (org.). *Novos Caminhos da Geografia*. 6. ed. São Paulo: Contexto, 1999. p. 143-160.

PIOVESANA, Matheus. Mercado Pago passa a ser oficialmente um banco digital. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 26 jul. 2022. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20220726-47033-nac-28-eco-b12-not/busca/Mercado+Pago>. Acesso em: 12 nov. 2022.

POCHMANN, Marcio. A uberização leva à intensificação do trabalho e da competição entre os trabalhadores. Entrevistador: André Antunes. **EPSJV-Fiocruz**, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/entrevista/a-uberizacao-leva-a-intensificacao-do-trabalho-e-da-competicao-entre-os>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PONTO FRIO lança serviço de compra pela Web. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 62. 31 mar. 1997. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19970331-37784-spo-0062-inf-g12-not>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PORTO, Walter. Livros azuis e vermelhos. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 04 ago. 2020. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=49240&keyword=falencia&anchor=6416884&origem=busca&originURL=&pd=6c0f2dbe7f5476dd341c56bae02c3eba>. Acesso em: 28 dez. 2022.

PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**: Colônia. 15 ed. São Paulo: Brasiliense, 1977 [1942].

RANGEL, Ignácio. Características e perspectivas da integração das economias regionais. **Revista do BNDE**, Rio de Janeiro, v.5, n. 2, p. 43-71, dez. 1968.

RANGEL, Ignacio. A história da dualidade brasileira. **Revista de Economia Política**, v. 1, n. 4, p. 5-34, 1981. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/rrXsdCMRcbJRK5Xx6VpBLvD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 ago. 2022.

RANGEL, Ignacio. O quarto ciclo de Kondratiev. **Revista de Economia Política**, v. 10, n. 4 (40), out.-dez. 1990.

RANGEL, Ignacio. 500 Anos de Desenvolvimento da América e do Brasil. **Geosul**, v. 8, n. 15, 1993.

RANGEL, Ignacio. Elementos de Economia do Projeto. In, RANGEL, Ignacio. **Obras Reunidas**. Rio de Janeiro: Contraponto, [1959] 2005.

RANGEL, Ignácio. Economia brasileira contemporânea. In: RANGEL, Ignácio. **Obras reunidas**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. p. 409 - 549.

RAVENELLE, Alexandra J. **Hustle and gig: Struggling and surviving in the sharing economy**. Univ of California Press, 2019.

RIBEIRO, Tabata Sousa da Luz. Entre o galpão e a plataforma digital: a parcialização do trabalho como base da expansão da Amazon. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 21, abr. 2022. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/318/pdf>. Acesso em: 12 dez. 2022.

RICH, Jennifer. TECHNOLOGY; No, They Didn't Name It Mississippi. **The New York Times**. Nova Iorque, 24 jun. 2022. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2022/06/24/business/technology-no-they-didn-t-name-it-mississippi.html?searchResultPosition=4>. Acesso em: 07 jun. 2022.

RICHTER, Felix. Apple Leads the Race to \$1 Trillion. Statista, 30 mai. 2018. Disponível em: <https://www.statista.com/chart/14035/market-capitalization-tech-companies/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ROBINSON, Tom. **Jeff Bezos: Amazon.com architect**. Edina: Abdo Publishing Company, 2010.

ROCHA, Isa de Oliveira; VIEIRA, Maria Graciana Espellet de Deus. Notas sobre a formação social dos Estados Unidos da América. In: MAMIGONIAN, Armen; BASTOS, José Messias; SANTOS, Kauê Lopes dos; RAMOS, João Victor Moré (org.). **Brasil e Mundo no início do século XXI: geografia, história e economia**. Florianópolis: Iir/Gcn/Cfh/Ufsc, 2021. p. 99-132. (Livros Geográficos).

ROQUE, Patricia. Preservação é a marca de empreendimentos premiados. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 23 ago. 2022. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20220825-47063-spo-78-eco-e18-not/busca/Rio+Janeiro+Prologis>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SALGUEIRO, Teresa Barata. **Do comércio à distribuição**. Lisboa: Celta, 1995, 268p.

SALOMÃO, Karin. Fusão da Cnova e Via Varejo repara erros do passado. **Exame** [online]. São Paulo, 30 ago. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/uniao-da-cnova-e-via-varejo-repara-erros-do-passado/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

SAMPAIO, Lucas. Mercado Livre recebe 1ª avião cargueiro da GOL para diminuir tempo de entregas no Norte e Nordeste. **InfoMoney** [online]. São Paulo. 23 ago. 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/mercado-livre-recebe-1a-aviao-cargueiro-da-gol-para-diminuir-tempo-de-entregas-no-norte-e-nordeste//>. Acesso em: 07 nov. 2022.

SANTORO, Paula Freire; ROLNIK, Raquel. Novas frentes de expansão do complexo imobiliário-financeiro em São Paulo. **Cadernos Metrópole**, v. 19, p. 407 – 431. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cm/a/s59mDRjGGXVgZ499ksNdjMj/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SANTOS, Milton. Sociedade e espaço: a formação social como teoria e como método. **Boletim Paulista de Geografia**, n. 54, p. 81-100, 1977.

SANTOS, Milton. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Edusp, [1996] 2020. 4 ed. 384 p.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, [2001] 2006. 473 p.

SAWALL, A. Amazon stellt nun eigene Fahrer ein. **Golem**, 18 set 2019. Disponível em: <https://www.golem.de/news/muenchen-amazon-stellt-eigene-fahrer-ein-1909-143941.html>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SBVC. Ranking 50 maiores empresas do E-commerce brasileiro. São Paulo: SBVC, 2018. 69 p. Disponível em: [https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2018/12/ranking\\_ecommerce-2018.pdf](https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2018/12/ranking_ecommerce-2018.pdf). Acesso em: 02 ago. 2022.

SBVC. 8 ed. Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro. São Paulo: SBVC, 2022. 162 p. Disponível em: <https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Ranking-SBVC-2022-versao-digital.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SCARAMUZZO, Mônica. Empresa do Casino quer captar US\$ 2 bi nos EUA. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 38. 05 jun. 2014. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20140605-44060-nac-38-eng-b13-not>. Acesso em: 08 jul. 2022.

SCHUMPETER, Joseph Alois et al. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHWIETERMAN, Joseph; WALLS, Jacob; GONZÁLEZ, Borja. **Amazon Air's Summer Surge**: Strategic Shifts for a Retailing Giant. Chaddick Institute for Metropolitan Development, setembro de 2020. Disponível em: <https://las.depaul.edu/centers-and-institutes/chaddick-institute-for-metropolitan-development/research-and-publications/Documents/Amazon%20Air%20Summer%20Surge%20report%20-%20Sept.%2011,%202020-2.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SCHWIETERMAN, Joseph; WALLS, Jacob; GONZÁLEZ, Borja; BELL, Crystal. **Primed and Positioned**: Strategic moves by Amazon Air. Chaddick Institute for Metropolitan Development, fevereiro de 2021. Disponível em: <https://las.depaul.edu/centers-and-institutes/chaddick-institute-for-metropolitan-development/research-and-publications/Documents/Amazon%20Air%20Primed%20and%20Positioned%20final.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SCHWIETERMAN, Joseph; GONZÁLEZ, Borja; MITCHELL, Hirst; MADER, Abby. **Blue skies for Amazon Air**: The expanding capabilities of Amazon's Cargo Airline. Chaddick Institute for Metropolitan Development, setembro de 2021. Disponível em: <https://las.depaul.edu/centers-and-institutes/chaddick-institute-for-metropolitan-development/research-and-publications/Documents/Blue%20Skies%20for%20Amazon%20Air%20The%20Expanding%20Capabilities%20of%20Amazon's%20Cargo%20Airline.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SCHWIETERMAN, Joseph; CRAIG, Carrie; MADER, Abby. **Takeoff in Northern Kentucky**: Big moves at "CVG" lift Amazon air's delivery capabilities. Chaddick Institute for Metropolitan Development, agosto de 2022. Disponível em: <https://las.depaul.edu/centers-and-institutes/chaddick-institute-for-metropolitan-development/research-and-publications/Documents/Amazon%20Air%20September%202022%20Advance%20Embargoed.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SELL Worldwide with Amazon. **Amazon**. Disponível em: [https://sell.amazon.com/global-selling?ref\\_=asus\\_soa\\_rd](https://sell.amazon.com/global-selling?ref_=asus_soa_rd). Acesso em: 02 nov. 2021.

SENA, Victor. Americanas anuncia aquisição da rede de mercados Hortifruti. **Exame** [online]. São Paulo. 11 ago. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/americanas-anuncia-aquisicao-da-rede-de-mercados-hortifruti/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SETTI, Rennan. B2W, dona dos sites americanas e submarino, coloca tuk-tuks elétricos para fazer entregas. **Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo**. 30 mar. 2021. Disponível em: <https://sbvc.com.br/b2w-tuk-tuks-eletricos-entregas/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SHOPTIME é vendido para as Lojas Americanas. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 30, 19 ago. 2005. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20050819-40848-nac-30-eco-b14-not/busca/TV%20Sky+Shop>. Acesso em: 05 jul. 2022.

SILVA JÚNIOR, Roberto França da. Circulação e logística territorial: a instância do espaço e a circulação corporativa. 2009. 374 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2009. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/105053/silvajunior\\_rf\\_dr\\_prud.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/105053/silvajunior_rf_dr_prud.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 12 fev. 2022.

SILVA, Camila. Amazon encomenda 100 mil vans elétricas da Rivian para entregas. **Tecmundo**, 20 set. 2019. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/146098-amazon-encomenda-100-mil-vans-eletricas-rivian-entregas.htm>. Acesso em: 21 jan. 2023.

SILVA, Carlos Henrique Costa da. O papel dos supermercados e hipermercados nas relações entre cidade, comércio e consumo. **GEOGRAFIA**, Rio Claro, v. 30, n. 3, p. 610-625, set./dez. 2005.

SILVA, Diêgo Rodrigues da; MEDEIROS, Dhiego Antonio de. Território, crédito e desenvolvimento: o Banco do Nordeste do Brasil na interface dos dois circuitos da economia urbana em Alagoas. **Revista Contexto Geográfico**, v. 2, n. 4, dez. 2017.

SILVA, Marcos Aurélio da. Japão: revolução passiva e rivalidade imperialista. **Gramsci e o Brasil**, abr. 2008. Disponível em: <https://www.acesa.com/gramsci/?page=visualizar&id=902>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SILVA, Mauro Costa da; MOREIRA, Ildeu de Castro. A introdução da telegrafia elétrica no Brasil (1852-1870). **Revista da SBHC**, v. 5, n. 1, p. 47-62, 2007.

SILVEIRA, Márcio Rogério. Logística, sistemas de movimento, fluxos econômicos e interações espaciais no território paulista: uma abordagem para a geografia dos transportes e circulação. **Scripta Nova: Revista eletrônica de geografia y ciencias sociales**, Barcelona, v. 13, n. 283, fev. 2009.

SILVEIRA, Márcio Rogério. Geografia da circulação, transportes e logística: Construção histórica e perspectivas. In: SILVEIRA, Márcio Rogério (Org.). **Circulação, transportes e logística: Diferentes perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

SOBOTA, Guilherme. Amazon vai comprar o estoque remanescente da editora Cosac Naify. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 24 set. 2015. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20161217-44986-nac-38-cd2-c3-not/>. Acesso em: 28 dez. 2022.

SOLOMON, Mark. UPS and amazon: made for each other? **Freight Waves**, 05 fev. 2020. Disponível em: <https://www.freightwaves.com/news/ups-and-amazon-made-for-each-other>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SOLOMON, Mark. Amazon and UPS: Is the great split finally here? **Freight Waves**, 06 out. 2022. Disponível em: <https://www.freightwaves.com/news/amazon-and-ups-is-the-great-split-finally-here>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SOPRANA, Paula. Amazon abre em SP 1º centro de distribuição da América do Sul. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 22 jan. 2019. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=48608&keyword=Amazon%2Ccentro%2Cdistribuicao&anchor=6110441&origem=busca&originURL=&pd=df09789d3b8844382deb878ed2260070>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SOUSA, Dayanne. Amazon amplia operação própria e bate de frente com gigantes do varejo no país. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 22 jan. 2019. Disponível em:

<https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20190122-45752-spo-24-eco-b8-not/busca/centro+distribuição+Amazon>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SOUZA, Carlos Alberto de. Ponto Frio paga R\$ 460 mil e arremata rede varejista do RS. **Folha de S. Paulo** [online]. São Paulo. 30 ago. 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/8/30/dinheiro/10.html/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Nova Cultural (Os Economistas), 1976.

STILMANN, M. Os supermercados de São Paulo. São Paulo: USP, 1965, 329p.

STREITFELD, David. Amazon and Hachette Resolve Dispute. **The New York Times** [online]. Nova Iorque. 13 nov. 2014. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2014/11/14/technology/amazon-hachette-ebook-dispute.html>. Acesso em: 02 jan. 2022.

SUERTEGARAY, D. M. Notas sobre Epistemologia da Geografia. **Cadernos Geográficos**. Departamento de Geociências/UFSC. Florianópolis, no 12, Maio, 2005.

TASSABEHJI, Rana. **Applying e-Commerce in Business**. 1 ed. London: SAGE Publications Limited, 2003.

TEIXEIRA, D.J. **A descentralização do comércio varejista de Belo Horizonte**. Rio Claro, UNESP, 2000, Tese (Doutorado em Geografia), IGCE/UNESP, 312p.

TEREZA, Irany; NASCIMENTO, Talita. Após combinar mundos físico e online, Americanas mira IPO nos EUA em 1 ano. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 26. 30 abr. 2021. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20210430-46581-spo-26-eco-b13-not/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

TOLEDO, Pedro Eduardo Ribeiro de. **Análise geográfica dos negócios na Era Digital**. 2012. 253 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100829/308145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 nov. 2021.

TOZI, Fabio. Da nuvem ao território nacional: uma periodização das empresas de transporte por aplicativo no Brasil. **Geosp – Espaço e Tempo (On-line)**, v. 24, n. 3, p. 487-507, dez. 2020. ISSN 2179-0892.

VALLAS, Steven P. Platform capitalism: What's at stake for workers?. **New Labor Forum**. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2019. p. 48-59.

VARGAS, Heliana Comin. **Comércio: localização estratégica ou estratégia na localização?** 1992. 331 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

VARGAS, Heliana Comin. **Espaço Terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Senac, 2001, 256p.

VARIAN, H. R.; FARRELL, J.; SHAPIRO, C. **The economics of information technology: an introduction**. 1 ed. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press, 2004.

VENCESLAU, Igor. Logística postal e uso do território no Sul da Bahia. **Boletim Campineiro de Geografia**, Campinas, v. 2, n. 3, p. 500-521, set. 2012. Disponível em: <http://agbcampinas.com.br/bcg/index.php/boletim-campineiro/article/view/70>. Acesso em: 06 out. 2020.

VENCESLAU, Igor. **Correios, Logística e Usos do território: o serviço de encomenda expressa no Brasil**. 2017. 250 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-03032017-160848/publico/2017\\_IgorVenceslau\\_VCorr.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-03032017-160848/publico/2017_IgorVenceslau_VCorr.pdf). Acesso em: 12 fev. 2022.

VENCESLAU, Igor. Meio técnico-científico-informacional e comércio eletrônico no território brasileiro: agentes, conflitos e estratégias. **Anais do XII ENANPEGE**. São Paulo: Enanpege, 2019.

VENCESLAU, Igor. O comércio eletrônico e a pandemia da Covid-19 no território brasileiro: tecnoesfera e psicoesfera na expansão do consumo. In: ARROYO, Mónica; ANTAS JUNIOR, Ricardo Mendes; CONTEL, Fabio Betioli (org.). **Usos do território e pandemia: dinâmicas e formas contemporâneas do meio técnico-científico-informacional**. Rio de Janeiro: Consequência, 2020. p. 123-149.

VENCESLAU, Igor. **Comércio eletrônico e o meio técnico-científico-informacional no Brasil: tipologia e topologia das grandes empresas**. Anais do XIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Geografia, 2021. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/TRABALHO\\_COMPLETO\\_EV154\\_MD1\\_SA152\\_ID231401112021164815.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/TRABALHO_COMPLETO_EV154_MD1_SA152_ID231401112021164815.pdf). Acesso em: 15 out. 2022.

VIA. Central de Resultados. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

VIA. **Relatório Anual**, 2016. 60p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ce9bff9f-fb19-49b9-9588-c4c6b7052c9c/01da28d9-2554-69b7-e0a9-028507cc4fb2?origin=1>. Acesso em: 08 nov. 2022.

VIA. **Relatório Anual**, 2017. 84p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ce9bff9f-fb19-49b9-9588-c4c6b7052c9c/01da28d9-2554-69b7-e0a9-028507cc4fb2?origin=1>. Acesso em: 08 nov. 2022.

VIEIRA, Maria Graciana Espellet de Deus. Formação Social Brasileira e Geografia: reflexões sobre um debate interrompido. Dissertação (Mestrado em Geografia), Programa de Pós-Graduação em Geografia – UFSC, Florianópolis, 1992.

VIRI, Natalia; SAMOR, Geraldo. Amazon começa a operar com estoque próprio no Brasil. **Brazil Journal [online]**. São Paulo. 21 jan. 2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/amazon-comeca-a-operar-com-estoque-proprio-no-brasil/>. Acesso em: 28 dez. 2022.

WALDEN, David. ARPANET. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2018. (Nota Técnica). 2018.

WALMART and JD.com Expand Strategic Cooperation. Press Releases, 25 jul. 2017. JD.com. Disponível em: <https://ir.jd.com/news-releases/news-release-details/walmart-and-jdcom-expand-strategic-cooperation>. Acesso em: 13 fev. 2021.

WEB SHOPPERS. 11 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2005b. 34 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 24 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 12 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2005a. 34 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 24 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 15 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2007. 30 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 28 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 23 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2011. 31 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 24 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 39 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2019. 41 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 13 ago. 2022.

WEB SHOPPERS. 4. ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2001. 30 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 28 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 41 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2020. 45 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 24 jul. 2022.

WEB SHOPPERS. 43 ed. Rio de Janeiro: Ebit, 2021. 40 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 13 ago. 2022.

WEIL, David. Understanding the present and future of work in the fissured workplace context. RSF: **The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences**, v. 5, n. 5, p. 147-165, 2019.

YASSU, Alexandre Mitsuro da Silveira. O galpão logístico e a financeirização urbana: da flexibilidade produtiva ao imobiliário. **Cadernos Metrópole**, v. 24, p. 257-282, 2021.