



# "NÃO HÁ REGISTO HISTÓRICO DE UMA **CRISE** TÃO GRAVE INSTALADA NO SETOR DA DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL"

Ana Isabel Trigo de Morais,  
diretora-geral da APED, em entrevista





Tema de Capa

Entrevista APED

# “Não há registo histórico de uma crise tão grave instalada no setor da Distribuição em Portugal”

O setor da Distribuição passa por tempos muito difíceis, quem o indica é a Associação Portuguesa de Empresas da Distribuição. A crise de consumo, o aumento do IVA e a taxa de segurança alimentar estão a trazer uma nova realidade ao setor. Numa entrevista de fundo, Ana Isabel Trigo de Morais, diretora-geral da APED, fala do presente e das preocupações do futuro dos operadores que representa.

Texto: Filipe Gil / Fotografia: Hugo Gamboa

**Quem segue o setor da Distribuição tem a noção que o primeiro semestre de 2012 foi dos mais negros para a Distribuição moderna dos últimos 30 anos, foi de facto assim?**

Não há registo histórico de uma crise tão grave instalada no setor da Distribuição em Portugal. De facto temos um setor que apresentou indicadores da sua modernização nos últimos 10/15 anos em Portugal, mas ao chegar a 2012 foi apanhado por uma crise de consumo muito grande. Apesar dos primeiros sinais de crise terem despoletado em 2008, em 2009 o setor continuou a crescer. É no último trimestre de 2010 que o setor começa a desacelerar, e a meio de 2011 temos, de facto, a grande crise do consumo a instalar-se. Tivemos um processo eleitoral, tivemos medidas governamentais muito restritivas para o rendimento das famílias portuguesas, e temos agora um nível de desemprego histórico, portanto apesar do setor ter apresentado resiliência, chegou a um ponto em que todos os operadores tiveram que tomar medidas rápidas para se ajustarem ao contexto do mercado do consumo em que estão a operar. Diria que estamos a viver momentos históricos porque não há registo de dados tão negros para a Distribuição, sobretudo na possibilidade de criação de emprego e na criação de valor que o setor sempre aportou. Segundo dados muito recentes existe uma destruição de emprego no setor da distribuição e o encerramento de 37 unidades. Este número é de associados da APED mas temos conhecimento de outras lojas, de não associados, a fechar. Vivemos um tempo muito atípico no setor da Distribuição e somos cada vez mais cautelosos nas nossas perspetivas, as estimativas e avaliação de tendências que fazemos dizem que a realidade está a mudar muito rapidamente e o setor mais do que fazer previsões está mais preocupado com o ajustamento à conjuntura que vivemos.

**E como é que os associados da APED se estão a preparar para este 2º semestre de 2012?**

O setor prepara-se sempre seguido o consumidor – este é o ADN da Distribuição moderna. E desta vez não é diferente. Existe sim uma maior preocupação pelos sinais muito preocupantes que o consumidor está a dar.

Em termos de tendência vivemos um período em que o consumidor está a procurar uma nova frugalidade, e já não estamos a falar do consumo racional, da preferência ou não pelas marcas de fabricante ou de distribuição, não, estamos a falar de um consumidor que está a ser frugal nos seus gastos e está a adotar os





seus hábitos de consumo na perspetiva do *back to basics*. Por isso é que categorias como as refeições pré-cozinhadas e congeladas sofreram um *boom* muito grande em 2011 onde houve a transferência da restauração para os hipers e supermercados. Mas já não é aí que estamos, agora as pessoas compram as matérias-primas básicas para serem as próprias a confeccionar as suas refeições. É interessante ver como o setor está a acompanhar estas tendências, e segundo os últimos dados do primeiro semestre, a categoria, no setor alimentar, que mais cresce são os perecíveis, em cerca de 2,5% em valor.

Os nossos associados, quer no setor alimentar quer no não alimentar, já perceberam que o consumidor está focado no fator preço, porque há um problema do rendimento das famílias em Portugal. Assim, a proposta de valor que apresentam é agora muito centrada no fator preço, nas promoções ou descontos. Essa tendência que tivemos bem expressiva no primeiro trimestre irá continuar no resto do ano.

Mas mais do que falar do preço é importante falar da proposta de valor que se faz ao consumidor, porque muitas vezes já não é só pelo preço que o consumidor compra ou não, mas sim pela oportunidade daquela proposta de valor que se faz e que determina o ato de compra. Portanto, vai ser um altura muito difícil e prevemos um abrandamento das condições de consumo neste segundo semestre de 2012, sendo natural que exista um agravar das condições sociais, com mais famílias a entrar em dificuldades. A maneira do setor reagir será a de ajustar a sua proposta de valor, mas é algo que tem de ser feito não só pela Distribuição mas também por toda a cadeia de abastecimento.

#### Fala, portanto, do envolvimento entre as diversas partes da cadeia de abastecimento?

Sim, é um alerta muito importante porque em Portugal temos de olhar para o mercado do consumo, quer no setor alimentar como no não alimentar, em que todos temos de trabalhar em cadeia.

Isto porque muitas vezes as decisões, quer em matéria legal quer em matéria fiscal, quer através dos efeitos da conjuntura, afetam toda a cadeia.

É verdade que quem está mais próximo do consumidor é o primeiro a sentir, portanto talvez seja a Distribuição o setor, dentro da cadeia, que melhor percebe o que está a acontecer, pois todos os dias estuda e mede o consumidor nas suas lojas e percebe mais rapidamente o que se passa. Contudo, é essencial que toda a cadeia perceba o que se está a passar e que só um esforço distribuído por toda esta cadeia vai permitir que consigamos fazer os ajustes necessários para passarmos estes momentos difíceis.

Para além das medidas que estão a ser feitas em termos de finanças públicas pelo Governo, e que nós reconhecemos que são importantes, é igualmente importante que se perceba os efeitos da crise do consumo real que afeta a distribuição, a indústria, a logística, a produção, e que afeta tanto as grandes empresas, como as PME e as microempresas.

#### Quer dizer que o resto da cadeia não está a ter a sensibilidade necessária para esta crise do consumo?

É natural que possa não ter, é natural que quem está mais longe do consumidor demore mais tempo a perceber que, de facto, estamos a viver um período atípico e que o que se está a passar não afeta um setor em particular mas toda a cadeia.

## O setor alimentar já está a cair. O que está a acontecer [...] é que o alimentar está a tentar segurar a quebra do seu volume de vendas.

**Voltando um pouco aos dados do primeiro semestre de 2012, tivemos o alimentar estagnado e o não alimentar a cair. Esta tendência é para manter ou há a previsão que no segundo semestre o alimentar também caia?**

O setor alimentar já está a cair. O que está a acontecer – e queria sublinhar que trabalhamos sempre com dados dos nossos associados – é que o alimentar está a tentar segurar a quebra do seu volume de vendas. É como já referi anteriormente, a carga fiscal que afetou e afeta o consumo já está a dar resultados e a fazer com que a dinâmica concorrencial que existe no setor não alimentar. E estamos a assistir a dinâmicas concorrenciais de elevada agitação com práticas comerciais e com preços cada vez mais agressivos. Toda a gente está a tentar chamar a atenção do consumidor para que este entre nas suas lojas e faça compras. Isto vai continuar e não haverá grandes alterações.

**As grandes promoções sempre foram habituais no não alimentar. Mas neste primeiro semestre, um dos vossos associados, o Pingo Doce, fez a promoção do 1 de maio, que foi um marco no Alimentar. Isso causou várias reações mas também começou a passar para a opinião pública, e para a cadeia, que a Distribuição moderna era a má da fita...**

A primeira análise que se pode fazer é sociológica, ou seja, o efeito novidade que os portugueses não conheciam criou uma reação bastante grande. Não gostava de falar de outros aspectos que esta ação provocou, mas de facto o setor viveu

um momento em que ficou na berlinda. E, na verdade, houve algumas pessoas que tentaram fazer passar a ideia que o setor da Distribuição tinha, como disse, o papel de “mau da fita”. Mas rapidamente essas vozes deixaram de ecoar quando os consumidores perceberam o que estava em causa. O efeito novidade foi-se diluindo e houve uma explicação tendo sido percebido que as coisas estavam mais do lado do consumidor do que do lado do operador. Mas existiram algumas vozes que tentaram ganhar visibilidade e passar mensagens erradas.

**Também se têm levantado algumas vozes pelo facto das marcas da Distribuição (MDD) estarem em ganhar quota de mercado às marcas de fabricante (MDF), tendo em conta esta nova realidade de promoções. Como é que a APED**

**vê o crescimento das MDD e, sobretudo, como vê estas vozes preocupadas em defender as marcas de fabricante contra as marcas da Distribuição?**

A APED respeita os pontos de vista dos outros, mas também achamos que muitas vezes estão a ser feitas declarações que são mais alarmistas do que realistas. Defendemos que a discussão sobre essas questões, que são polémicas e fundamentais para os setores, tenham por base factos e não opiniões que se vão dizendo aqui e ali, porque muitas vezes corre-se o risco dessas opiniões estarem distanciadas da realidade. É bom que se fale de factos, com números e realidades medidas e bem fundamentadas. Chegamos à conclusão, no meio de muitas afirmações que se fazem por aí, que são excessivas, não são fundamentadas e visam defender interesses. De facto, é verdade que as MDD nos últimos anos iniciaram uma caminhada sustentada. Mas as MDD não são marcas *low cost*, ao contrário do que muita gente quer fazer passar para o consumidor. Hoje já temos MDD muito segmentadas, algumas, essas sim de primeiro preço, com posicionamento *low cost*, outras de posicionamento médio, e algumas no segmento *gourmet e premium*. Temos MDD que utilizam as insígnias das cadeias e temos outras MDD que usam outras insígnias, é todo um maravilhoso mundo de novas marcas que estão a surgir, diferente daquilo que as pessoas estavam habituadas até à seis, sete anos atrás. O que na verdade estamos a assistir é uma mudança da oferta de marcas ao consumidor, e com isso há um conjunto de pessoas que não está confor-



## Tema de Capa

## Entrevista APED

tável com estas mudanças e reage com desconforto. Hoje em dia temos um portefólio muito vasto de MDD com insígnias próprias, temos produtos com valor acrescentado, existiu uma evolução das marcas brancas para marcas com identidade. Do ponto de vista do conceito não temos que distinguir uma marca só porque ela é detida por uma insígnia por outra que é detida por um fabricante. Aliás, a maioria dos fabricantes não tem uma marca, mas sim um portefólio de marcas, e as MDD estão a evoluir para um portefólio de marcas. Portanto, temos uma trajectória de mudança no mundo das marcas que se dirigem ao consumidor.

### Mas não há aqui uma oportunidade da indústria em fabricar esses produtos para as insígnias, já que os distribuidores não as fabricam...

De facto em Portugal os nossos associados não produzem, não têm fábricas, portanto os produtos das MDD são fornecidos por outros. E esse é um dos contributos muito importantes que o setor da Distribuição tem e que talvez seja dos menos visível: o de facto de comprar e ter relações comerciais muito equilibradas com um conjunto de grandes, médias, pequenas e micro-empresas que são a rede dos seus fornecedores. Há imensos exemplos de associados nossos, nomeadamente no Alimentar, com políticas comerciais específicas dirigidas a esses fornecedores e que são muito importantes para criar emprego. Contudo, aquilo que se assiste muitas vezes é uma generalização da questão da relação da Distribuição com os seus fornecedores, onde o que me espanta, ou talvez já não tanto, é ver porta-vozes apropriarem-se das causas dos pequenos e médios fornecedores da Distribuição. Os problemas existiram, existem e existirão mas são problemas diferentes. Não há o mesmo tipo de relação comercial entre uma multinacional e uma cadeia de Distribuição do que aquele que existe entre a Distribuição e fornecedores do setor primário com uma dimensão mil vezes inferior à de um grande grupo multinacional. Aquilo que se assiste é uma apropriação das causas e dos problemas que existem com fornecedores de pequena e média dimensão pelos fornecedores de grande dimensão. Contudo, parece que querem esconder-se nesses pequenos problemas para ganharem vantagem competitiva e ganhar outro posicionamento na sua atividade, e isso não nos parece bem. Por isso a APED gosta que as discussões se façam com base em fundamentos e não em mitos. Sobretudo numa altura em que vivemos um contexto que é difícil para todos, não só para o setor primário ou para o setor da transformação industrial, mas também para a Distribuição. Tal como é difícil para o país e para as famílias portuguesas. E essa ideia tem de ficar muito clara, e não posso



deixar de lamentar que existam vozes públicas que façam afirmações públicas descontextualizadas e que não correspondem à verdade, e que servem não para esclarecer mas para confundir.

### Falemos um pouco da Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agroalimentar (PARCA). Foi criada para sentar à mesa a produção e a Distribuição, e entretanto, foi emitido um relatório com o qual a APED não concordou. Como está, atualmente, a situação da APED na PARCA?

Gostava de dizer que a PARCA, uma iniciativa do Governo, do ministério da Agricultura e do ministério da Economia, pareceu-nos desde sempre uma iniciativa de mérito e muito importante. A PARCA é uma plataforma de diálogo que foi criada para que se pudesse aumentar e criar mais transparência nas relações ao longo da cadeia agroalimentar. A APED saúda a iniciativa, embora entendemos que a PARCA tem um problema de representatividade que ainda não foi resolvido, pois falta a representação dos consumidores. Convinha que em Portugal fosse entendido que a cadeia do alimentar vai até ao consumidor. Não se pode falar e discutir com as relações ao longo da cadeia sem falar do consumidor, porque é ele que, muitas vezes, determina muito dos ajustamentos e das práticas dos operadores. O Governo sabe da nossa opinião, e gostaríamos que já tivesse sido corrigido, ainda não foi, mas consideramos fundamental. O segundo ponto é que a PARCA é um reflexo do movimento associativo em Portugal, no qual existem interesses setoriais representados várias vezes e em várias organizações. E na PARCA existem uma série de interesses representados por várias organizações, que representam os mesmos interesses. É uma proliferação de entidades que se entrecruzam e

se entre representam e que muitas vezes causa um certo ruído que prejudica mais do que ajuda. Achamos que há um desequilíbrio em termos de representatividade. E notamos que há organizações mais empenhadas que outras em promover resultados no trabalho da PARCA, e não podemos deixar de lamentar que algumas vozes na PARCA tenham um discurso que está um pouco desalinhado com o objetivo da Plataforma. Na primeira fase de trabalhos da PARCA o Governo emitiu um relatório sobre os índices de preços na cadeia agroalimentar, já tivemos oportunidade de tornar pública a nossa opinião, e embora achemos que o trabalho é meritório, também achamos que o trabalho ficou muito aquém daquilo que é necessário. Desse relatório não se consegue extrair conclusões relativamente à distribuição de valor ao longo da cadeia. Esse relatório, que parte com base em índices e mede só as variações de preços e não indica quem fica com o valor. E é pena porque a APED gostava que essa transparência viesse ao de cima, para ficar mais claro as questões das margens e para ficar mais claro quem fica com o valor ao longo da cadeia.

Em todo o caso, há algo que se pode ver nesse relatório: na variação do crescimento dos preços ao longo do período estudado quem mais aumenta os preços é a transformação e a indústria. O setor primário aumenta cerca de 9% os seus preços, os setores da indústria transformadora aumentam 12,4% e o setor da Distribuição aumenta cerca de 8,4%. Portanto, daqui já se podem tirar algumas conclusões, e concluir também que devido a um conjunto de fatores difíceis para o setor primário e da produção, que reconhecemos, e da transformação, não é totalmente verdade que não se consiga passar o valor da cadeia para o consumidor. A verdade é que


**Encerramento de Lojas APED (abr-jun 2012)**

TIPO DE LOJAS	N.º DE LOJAS	ÁREA DE VENDA (m²)
Alimentar	4	7084
Não Alimentar	2	2252
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9336</b>

Fonte: Barómetro APED abr/jun 2012

o valor vai ficando retido ao longo da cadeia e verificamos que se no setor primário o nível de preços aumentou cerca de 9%, no consumidor aumentou cerca de 8%. Ou seja, esse relatório não trouxe aquele espaço tão grande que as pessoas achavam que existiam. Lá está, gostamos que as discussões se façam com números e factos aferidos. Contudo, o Governo indicou que está a trabalhar para melhorar esse relatório, e estamos a aguardar que saia o próximo.

**E como correu a última reunião da PARCA?**

A última reunião, que decorreu em Julho, correu bem e neste momento há um conjunto de diplomas que vão ser revistos pelo Governo, portanto aguardamos que sejam apresentadas as suas propostas e que o Governo volte a falar com todos os setores para apresentar as pro-

postas de revisão. Contudo, há questão com o cuidado a ter nas intervenções de carácter legislativo sobre setores tão alargados como este. É necessário que o Governo não caia na tentação de criar uma legislação de natureza regulatória das relações entre os parceiros. Primeiro porque isso pode causar distorções no mercado com evidentes prejuízos para as partes, e pode ser muito perigoso uma vez que, provavelmente, estamos a entrar no território da concorrência. Aliás, a própria Autoridade para a Concorrência já teve a ocasião de chamar a atenção para se avaliar muito bem o tipo de intervenções que se faz. Portanto, concordamos que tem de haver alguma clareza e intensificação de princípios, mas dizemos ao Governo que é muito perigoso fazer intervenções pouco estudadas num setor com esta relevância, e tentar regular através da legislação é considerado perigoso e pode trazer, a todos, resultados que não são os esperados. O Governo tem insistido que temos de ter autorregulação e a que a cadeia o devia ter, e a APED tem dito que está disponível para a criação de um código de boas práticas adaptado às atuais circunstâncias e ao momento que vivemos.

Neste momento temos uma parte que se auto-excluiu dessas negociações, a CIP, sendo que,

atualmente, a APED está juntamente com a Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP) a prosseguir as negociações para encontrar um documento que seja um código de princípios. Portanto a APED continua com quem quer, de facto, e com quem acredita na autorregulação.

**Em relação à Taxa de Saúde e Segurança Alimentar, a APED comunicou que o valor é excessivo e indicaram que irião contestar esta taxa junto das instancias próprias. Qual o desenvolvimento sobre esta questão?**

Consideramos que esta taxa é discriminatória e inoportuna pois é um encargo muito grande que surge intempestivamente sobre o setor (este ano o custo é de de 4€ e para 2013 será de 7€ por metro quadrado de área de venda). Consideramos que a taxa está a introduzir um tratamento discriminatório entre os operadores económicos. Temos sérias dúvidas que se trata de uma taxa ou se é um imposto, mas não querendo entrar pela discussão jurídica, não conseguimos compreender duas coisas: porque razão os operadores da grande Distribuição têm de pagar esta taxa que incide sobre toda a sua área de metros quadrados de venda, quando uma grande parte de alguns dos nossos associados têm seus


**Tema de Capa**

Entrevista APED

**Volume de Vendas (milhões de euros)**

	JUL 2010 - JUN 2011	JUL 2011 - JUN 2012	VAR. ANO MÓVEL 2012 VS ANO MÓVEL 2011	ABR - JUN 2011	ABR - JUN 2012	VAR. 2.º TRIM. 2012 VS 2.º TRIM. 2011
Total Alimentar	12 270	12 369	0,8%	2782	2844	2,2%
Total Não Alimentar (exceto combustíveis)	5141	4687	-8,8%	1036	983	-5,1%
Total Não Alimentar	8810	8421	-4,4%	1901	1822	-4,2%
Total Alimentar + Não Alimentar (exc. comb.)	17 411	17 056	-2,0%	3818	3827	0,2%
<b>Total Alimentar + Não Alimentar</b>	<b>21 080</b>	<b>20 790</b>	<b>-1,4%</b>	<b>4683</b>	<b>4666</b>	<b>-0,4%</b>

Fonte: Barómetro APED abr/jun 2012

espaços ocupados com o não alimentar. Não se percebe porque os detergentes, os artigos para a casa, a jardinagem, porque razão isso tem de pagar também uma taxa alimentar. E, em segundo lugar, não percebemos porque razão 40% dos operadores do mercado das carnes, como os talhos, ficam de fora do pagamento desta taxa alimentar. Isto é uma taxa em que a grande Distribuição paga por todos os agentes económicos e isso é uma discriminação que não é compreensível. Portanto, temos uma situação muito complexa, porque do ponto de vista da grande Distribuição não há um problema de segurança alimentar em Portugal, os nossos associados são dos operadores que mais investem em sistemas de qualidade, certificação dos seus produtos, com a garantia que tudo o que está à venda nas prateleiras cumpre toda a muito complexa legislação em matéria de segurança alimentar. Qualquer pessoa, porque todos os portugueses são consumidores, consegue facilmente perceber que não há um problema de segurança alimentar em Portugal. Assim, consideramos que a Distribuição é triplamente penalizada, porque primeiro temos um imposto que nos é atribuído intempestivamente, em segundo somos discriminados porque pagamos por todos e em terceiro lugar porque já investimos tanto na segurança alimentar mas agora que temos de pagar novamente. Esta taxa vai ter que ser repercutida gerando aumento de preços ao consumidor e terá efeitos na cadeia, quer para o consumidor quer para o fornecedor, esta é uma situação que vem agravar as condições de operação dos nossos associados, neste caso do setor alimentar. Os nossos associados individualmente tomarão as decisões que entenderem relativamente à taxa.

**Ou seja mais um imposto que pode ter efeitos para o consumidor e retirar ainda mais o consumo?**  
O país, as empresas e os consumidores estão no limiar de suportar a carga fiscal. Em Portugal não há espaço para subirem mais impostos sem que isso tenha efeitos devastadores para a nossa economia (*ver caixa*). O setor para além de pagar todos os seus impostos é responsável pela recolha muito significativa de impostos em Portugal. Com a requalificação de um conjunto

de bens alimentares em sede de IVA, a APED indicou ao Governo os impactos sobre a elasticidade da procura, porque no limite podemos estar a aumentar impostos para perder receita fiscal, e segundo os últimos dados é o que está a acontecer. Está a chegar uma altura em que os consumidores portugueses não conseguem suportar mais impostos.

**Sobre a APED, mais concretamente, tivemos o Congresso no início deste ano, qual o balanço que fazem e quando é que será o próximo?**

A organização do próximo Congresso é algo que ainda não podemos partilhar, é uma decisão interna da APED. Quanto ao Congresso de Janeiro fazemos um balanço muito positivo, trouxemos para a ordem do dia trouxemos um conjunto de assuntos e tendências muito importantes para ser perceber melhor o setor. Estas iniciativas são para continuar e penso que brevemente teremos novidades, o congresso nunca será anual, terá um perfil mais bianual.

**Que ações de maior relevo tem feito a APED na promoção dos encontros entre a Produção e a Distribuição?**

Temos feito tantas coisas que por vezes é difícil enumerá-las, temos feito os encontros entre a produção e a Distribuição que são encontros técnicos e comerciais no qual a APED e a GAP

levam os agentes da Distribuição ao terreno da produção ou o inverso. Faz-se através de visitas técnicas às explorações, com conversas e discussões com os produtores, visitas às lojas e aos centros logísticos. O último encontro que fizemos, e que me deu particular satisfação em organizar, decorreu na região do Alqueva em que a Distribuição com um conjunto de organizações de produtores e agricultores dessa região sentaram-se à mesa para perceberem quais as potencialidades agrícolas do Alqueva. O Alqueva é uma obra extraordinária que tem um lado menos conhecido e menos público, que é facto de ter cerca de 120 mil hectares de terra fértil com regadio que irá entrar a funcionar ao longo das diversas fases e tem um potencial produtivo muito grande. Os nossos associados e os produtores daquela zona estão a estudar possibilidades para que os associados possam comprar aos agricultores daquela zona, com todas as vantagens que isso poderá ter. Não é uma estratégia muito visível mas é muito importante para que se façam parcerias. Acreditamos que esta aproximação trará frutos. E outro encontro importante que foi uma visita aos produtores da área da raça Mertolenga, na região de Évora, há um trabalho notável que está a ser desenvolvido pela associação de promotores da carne da Mertolenga. Portanto esses encontros têm ocorrido com muita frequência.

**APED preocupada com medidas que atingem "fortemente os consumidores"**

Depois da comunicação do primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, ao país, a APED manifesta-se "profundamente preocupada" com medidas que considera que "voltarão a atingir fortemente os consumidores e as famílias". Em comunicado, a APED diz compreender o "momento de dificuldade que atravessamos", contudo, afirma não poder deixar de notar que as medidas agora anunciadas "irão certamente representar mais dificuldades para a vida quotidiana de milhões de portugueses". Como consequência direta de mais retração no consumo, decorrerão "fortes repercussões para as empresas de distribuição, já a braços nos últimos tempos com quebras muito significativas nas suas atividades". A Associação fala de encerramentos "de mais de 40 unidades" e na "eliminação de mais de 7000 postos de trabalho".