
A ORIGEM E O DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO ATACADISTA DE UBERLÂNDIA (MG)¹

Geisa Daise Gumiero Cleps

Doutoranda em Geografia - IGCE – UNESP – Rio Claro
Professora do Curso de Geografia da FUMESU – Uberaba

RESUMO: *Neste trabalho buscou-se apresentar algumas considerações sobre o comércio atacadista desenvolvido em Uberlândia, estado de Minas Gerais, cidade que se tornou o centro nacional do atacado de distribuição de produtos industrializados. O estudo ressalta a origem e o desenvolvimento das principais empresas sediadas em Uberlândia, de capital local, que se dedicam à atividade atacadista e que, na atualidade, estão classificadas nas primeiras posições do ranking do comércio atacadista brasileiro, divulgado pela ABAD (Associação Brasileira do Atacado Distribuidor).*

Palavras chaves: comércio atacadista, atacado-distribuidor, estratégias territoriais e empresariais, novas tecnologias.

ABSTRACT: *In this report was tried to present some appreciation about the trade wholesale developed in Uberlândia, state of Minas Gerais, the city which has become the national center of wholesale distributor of industrialized products. The study pointed out the origin and development of the main companies located in Uberlândia, of "local stock" that dedicate to the wholesale activity and nowadays, are classified on the first positions in the ranking of the Brazilian trade wholesale, published by ABAD.*

Key words: trade wholesale, wholesale-distributor, territorial and managerial strategies, new technologies.

1. O Surgimento do Maior Pólo Atacadista do País

No processo de ocupação do território brasileiro, Minas Gerais assumiu o importante papel de consumidor, tornando-se pólo de convergência de várias correntes abastecedoras, e, posteriormente, o de fornecedor de alimentos para outras regiões, especialmente, para São Paulo e Rio de Janeiro.

A partir do final do século XVII, com a descoberta de ouro, a região das Minas Gerais tornou-se altamente atrativa e passou a receber um intenso fluxo migratório. Apesar da precariedade do sistema de transporte que era realizado por tropas de mulas e em caminhos que dificultavam a comunicação, a mineração propiciou a integração da região ao Sul do país.

¹ Este trabalho faz parte da nossa dissertação de mestrado intitulada "O Comércio atacadista de Uberlândia (MG): Mudanças Tecnológicas e Estratégias Territoriais", desenvolvida sob a orientação da Profª. Dra. Silvana Maria Pintaudi, na UNESP de Rio Claro em 1997.

Naquele período, o abastecimento das Gerais era feito com produtos vindos do Rio de Janeiro, de São Paulo, da Bahia, da Europa, da África e do Rio da Prata. Nesse processo, importante se fez a figura dos tropeiros que se tornaram responsáveis pela circulação comercial visto que

“Eram eles que compravam, nas vilas e cidades do litoral, gêneros, fazendas e utensílios e os transportavam para o interior, abastecendo, dessa forma, as cidades mineradoras das Gerais, Mato Grosso e de Goiás e, também, os centros urbanos do sertão”. (LINHARES, 1975:65)

A comercialização dos produtos trazidos pelos tropeiros era realizada em locais próprios como as “vendas”, onde se comercializavam bebidas e produtos comestíveis; as lojas, que eram especialistas em tecidos (as chamadas “fazendas”) e os ranchos que além de servir de pousio também eram responsáveis pelo abastecimento dos tropeiros. Destacava-se ainda, a comercialização realizada por ambulantes representados pelos mascates, comissários volantes, negras de tabuleiro, boticas entre outros.

A precariedade dos caminhos, os impostos, a insegurança, a dificuldade de conservação dos alimentos, eram alguns dos problemas enfrentados para realizar-se o abastecimento nas Gerais. Essas dificuldades acabaram por criar, além da fome e elevação nos preços dos produtos, novos hábitos alimentares como a proliferação dos doces em pasta, das carnes defumadas, das paçocas e outros. Além disso,

“...foram essas correntes de abastecimento que permitiram a expansão de núcleos urbanos, de áreas de cultivo ao longo dos caminhos, das trocas inter e intra-regionais e o notável crescimento demográfico da colônia.” (ibid, 1979:67)

Assim, com o crescimento populacional e o conseqüente aumento no consumo, desenvolve-se, localmente, uma incipiente cultura de alimentos e uma importante atividade criatória para o abastecimento de tropeiros e mineradores.

Na segunda metade do século XVII, ocorre a descoberta e a tentativa de exploração do Brasil Central, entretanto, já no final do século XVI, por volta de 1590, têm-se os primeiros registros de ocupação da região do Triângulo Mineiro que teria sido atravessado pelo Capitão Sebastião Marinho em sua passagem por Goiás.

Graças às potencialidades auríferas encontradas por Bartolomeu Bueno da Silva, em 1682, ocorreu um intenso número de bandeiras paulistas que, em 1722, lideradas pelo bandeirante Anhangüera, na busca de ouro, vieram para o “Sertão da Farinha Podre”² e abriram a “Picada de Goiás” rumo a Goiás, e ao Mato Grosso. Dessa forma, essa região tornou-se caminho para colonizadores, aventureiros, bandeirantes e sertanejos paulistas que, em busca de índios e metais preciosos, cruzavam freqüentemente o rio Grande e o Paranaíba o que levou ao desbravamento do Oeste do país. Assim, o Triângulo Mineiro tornou-se um verdadeiro corredor, ponto de passagem obrigatório que, com a facilidade de penetração apresentada pela vegetação do cerrado, levava até o Planalto Central Brasileiro.

² “Sertão da Farinha Podre” era a denominação dada a região que, em 1882, passou a chamar-se de Triângulo Mineiro. Acredita-se que em suas passagens pela região os tropeiros enterravam parte de seus suprimentos para na volta serem desenterrados e utilizados, daí a denominação de “Sertão da Farinha Podre”.

“O que incendiava as mentes paulistas e portuguesas era a febre de metais preciosos, índios e pedras coradas. O ouro chamava. O bugre chamava. As pedras coloridas rilhavam como um pedaço luzente de céu encravado na terra, fascinando tôdas as ambições. A espantosa riqueza das minas de Golconda, na Índia, alvoroçava a ambição mineira dos povoadores de terras mal conhecidas. A atoarda do ouro no Sertão dos Goitacás alvoroçava Portugal, e repetidas ordens do Reino armavam mateiros da Capitania de S. Vicente, criada em 1534, de acôrdo com o Tratado de Tordesilhas. Os mateiros reuniam gente: peões, índios amansados, padres, escravos africanos, aventureiros, traficantes, entendidos de metais.” (VASCONCELOS, 1966:9)

Os índios que iam sendo aprisionados eram agrupados ao longo de picadas e trilhas para, posteriormente, serem vendidos no farto mercado do Sudeste.

Essas aglomerações indígenas acabaram atraindo os jesuítas que, com o objetivo de catequizar os índios - não só os capturados mas também os que compunham as inúmeras tribos locais - fundaram, em 1744, ” a Aldeia de Sant’Ana do Rio das Velhas (atual município de Indianópolis).

O intenso movimento migratório em direção a região central do país, durante o século XVII, só pode ser entendido através da análise do roteiro das descobertas de metais preciosos que teve início no centro da Província Mineira passando em seguida para o sul de Mato Grosso e, alguns anos depois, para o centro de Goiás. Esse foi o sentido de ocupação do Planalto Central pela população brasileira.

À medida que os minérios, que se encontravam ao longo da “Picada de Goiás”, foram-se esgotando, grande contingente de mão-

de-obra foi liberado, favorecendo uma intensa migração para o “Sertão da Farinha Podre”. Este acontecimento possibilitou o desenvolvimento das aldeias de criadores de gado, já existentes, bem como a formação de outras. É nessas aldeias que se dá início à agricultura de subsistência e/ou à criação extensiva de gado, proporcionando, assim, uma nova fase no povoamento do Sudeste do Planalto Central.

Em sua análise sobre o fim do Império no Brasil, PRADO JÚNIOR (1985:204), assinala como último fato demográfico e geoeconômico importante a progressiva ocupação do Centro-Sul que começa a ser povoado sobretudo por fazendas de gado e conclui, dizendo:

“Este miolo de territórios desertos compreendidos dentro dos limites ainda teóricos do Brasil, começa a ser povoado na segunda metade do século passado por fazendas de gado. A origem dos povoadores da região é Minas Gerais, mais densamente ocupada por efeito da intensa mineração do século XVIII, agora praticamente extinta. Na sua marcha para o sudoeste, os mineiros ocuparam primeiro o Triângulo Mineiro ... que em meados do século não contava mais de uns 6.000 habitantes, compreendidos 4.000 índios semicivilizados, reunirá em fins do Império acima de 200.000 indivíduos ...”

Sobre o oeste da Capitania de Minas Gerais, o autor (1981:80) faz também as seguintes referências:

“O território que constitui o chamado Triângulo Mineiro fazia parte, de Goiás. Transitava por ele o caminho que levava de São Paulo à capital goiana; e era este aí quase o único sinal de vida humana salvo algumas tribos indígenas mestiçadas e semicivilizadas bem como uns rudimentos de mineração no alto rio das Velhas (afluente do Paranaíba), quando em fins

do século XVIII começaram a se estabelecer na região, com fazendas de gado, os 'generalistas'. Com esta invasão formaram-se povoados, todos de origem mineira ...".

Outro fato de real importância para o crescimento da região em estudo foi o período compreendido entre 1864-1870, quando o Brasil, aliando-se à Tríplice Aliança formada por Uruguai e Argentina, enfrenta o Paraguai. Nessa época, o Triângulo Mineiro exerceu importante papel no abastecimento das tropas brasileiras que marchavam rumo àquele país. Para a economia da região a guerra possibilitou o cumprimento de seu papel histórico de abastecimento.

Além do comércio, outro fator que contribuiu para o desenvolvimento do Triângulo Mineiro, foi, e ainda o é, a propícia condição natural encontrada na região. Em sua viagem à Província de Goiás, SAINT-HILAIRE (1975:151) também faz referência ao "Sertão da Farinha Podre" escrevendo:

"As pastagens nas cercanias de Farinha Podre são tão boas que, apesar da prolongada seca que ainda se fazia sentir quando passei por lá, os campos queimados estavam cobertos por espesso tapete verde e viçoso. A criação de ovelhas, de porcos e principalmente de bois constitui sua principal ocupação ... Os negociantes de Formiga ... costumam vir até ali comprar bois e em seguida enviá-los à capital do Brasil. As terras de Farinha Podre são igualmente favoráveis à cultura do milho, de cana-de-açúcar, do feijão e do algodão ... Quando a região for menos despovoada, os moradores de outros lugares virão comprar ali os produtos que hoje encontram pouca saída, e tudo leva a crer que a fertilidade das terras de Farinha Podre lhe assegure no futuro uma grande prosperidade".

Nesse contexto, graças à importância geográfica do Triângulo Mineiro, que se fazia

ponto de entroncamento de várias rotas, cresce o comércio local que possibilitou

"uma expressiva prosperidade material, assentando inclusive uma incipiente agricultura mercantil de alimentos e uma importante atividade criatória de gado para o abastecimento dos tropeiros e mineradores". (BRANDÃO, 1989:25)

Assim, a região passa a suprir uma parte de Goiás e Mato Grosso com produtos - como sal, querosene, ferramentas entre outros - advindos do Rio de Janeiro e São Paulo, ao mesmo tempo em que a intensa atividade pecuária era destinada à exportação, fortalecendo, assim, as relações comerciais entre o interior e o litoral do Brasil. Em função da importância comercial que o Triângulo Mineiro assume desde o princípio, essa região tornou-se alvo de disputa entre a Capitania de São Paulo, Goiás e Minas Gerais, sendo anexado definitivamente à última, em 1816.

O enorme movimento de "aventureiros" em busca do "novo eldorado", através da procura incessante de ouro e, posteriormente, o desenvolvimento da pecuária e do comércio criado pelas vias do abastecimento, promovem não apenas o povoamento do Triângulo Mineiro, mas cria-se também uma sólida base de sustentação que culminará com a prosperidade econômica dessa região.

Após a fase da mineração, a base da economia do Triângulo Mineiro era a pecuária extensiva de corte, realizada em grandes propriedades, e pequenas lavouras para o consumo interno como milho, arroz, feijão, fumo, cana-de-açúcar, anil, algodão e outros. Nesse período, em função da sua localização, o Triângulo Mineiro encontrava-se isolado geograficamente do centro econômico do país.

No entanto, graças à cultura do café, foram construídas várias ferrovias com destaca para a Companhia Mogiana de Estradas de Ferro que promoveu a expansão dos produtos dessa região para outros estados, principalmente São Paulo e Rio de Janeiro. Essa ferrovia serviu

“uma das mais ricas regiões da província de São Paulo, atingindo para o fim do século, as divisas com Minas Gerais e penetrando em território mineiro, onde se articulou com outras ferrovias. À Mogiana estaria fadada, o extraordinário papel de capturar para a economia paulista grande parte do sul de Minas e do chamado Triângulo Mineiro”. (MATOS, 1974:70)

A Mogiana atingiu Ribeirão Preto em 1883 e sua linha tronco transpôs o Rio Grande em 1888, avançando pelo Triângulo Mineiro, fazendo seu ponto final em Araguari, marcando uma nova mudança de rumos na economia local visto que, a partir de então, “o Triângulo Mineiro passou a controlar a distribuição das cargas goianas e mato-grossenses as quais demandavam do Sudeste” (BRANDÃO, 1989:76).

Como essa estrada não avançou a fronteira de Goiás e Mato Grosso, a falta de um sistema rodo-ferroviário nesses Estados, fez com que a região do Triângulo Mineiro, em especial a cidade de Uberlândia, se transformasse na “Boca do Sertão”, num entroncamento de produtos agropecuários.

Cabe salientar que, após a construção da Mogiana, verifica-se um desenvolvimento na infra-estrutura de apoio das principais cidades do Triângulo (Uberlândia, Uberaba e Araguari) a qual foi promovida tanto pelo Estado como pelo capital privado regional. Destaca-se aqui a construção da ponte Afonso Pena sobre o rio

Paranaíba (1909) que foi o marco de montagem para as relações comerciais realizadas entre Triângulo Mineiro, Mato Grosso e Goiás.

Com a expansão cafeeira paulista, a região tornou-se importante na intermediação comercial para o abastecimento de gêneros alimentícios, principalmente o arroz.³ Com a divisão inter-regional do trabalho, patrocinada por São Paulo, juntamente com a tendência à integração, dada a sua localização, no final do século XIX, o Triângulo Mineiro torna-se um importante circuito mercantil do país, fato que será a base histórica dessa economia, pois, a agropecuária mercantil, além de possibilitar a ocupação econômica da região, promoveu o desenvolvimento de um setor que toma a frente no processo de acumulação do capital até a atualidade: o comércio.

Assim, paulatinamente, essa vasta região foi consolidando-se como importante centro de comercialização, pois, para colocar seus produtos no mercado paulista, foram criados vários entrepostos comerciais que, posteriormente, constituíram-se como os principais centros urbanos do Triângulo Mineiro.

Além da cultura cafeeira, outro elemento que estimulou o crescimento da produção de cereais dessa região, que até então era destinada quase que exclusivamente aos mercados locais, foi o processo de urbanização ocorrido em São Paulo, a partir de 1930. Com o aumento populacional paulista, cresce a necessidade de alimentos, como a maioria das terras estavam ocupadas pelas lavouras de café, o estado de Minas Gerais, principalmente o Triângulo Mineiro, passou a desempenhar o papel de abastecedor de cereais, visto que, a tendência da monocultura cafeeira passou para outras

³ No ano de 1903, das 5.826 toneladas de arroz exportadas por Minas Gerais, 4.210 foram pela Mogiana.

regiões a tarefa de produção de mantimentos.

A partir de 1905, a intermediação de cereais e o transporte de animais se avolumaram rapidamente e proporcionaram uma surpreendente capacidade de reprodução do capital que, por sua vez, propiciou um intenso dinamismo na região do Triângulo Mineiro. Graças aos empreendimentos em infra-estrutura, os principais centros urbanos locais puderam diversificar seus investimentos e ampliar o espaço regional de acumulação. Esse fato levou a consolidação desta região (nas seis primeiras décadas do século atual) como entreposto comercial.

Para BRANDÃO (1989:90), o elemento responsável pelo processo de integração do Triângulo Mineiro ao mercado nacional, principalmente após a crise de 1929, foi o capital comercial acumulado juntamente com a situação privilegiada de fronteira. Segundo ele,

"Esta região que desempenhou historicamente o papel de ponto catalisador de produção tende a desenvolver como centros comerciais suas cidades que estão, por assim dizer, na 'boca do sertão' e por sua localização estratégica podem auferir lucros extraordinários, pois são entroncamentos e interseção de rotas das regiões produtoras às consumidoras."

A circulação e intermediação de produtos produziu uma intensa circulação interna no "Brasil Central", que com a divisão do trabalho, acabou gerando uma divisão intra-regional no Triângulo Mineiro.

Assim, as principais cidades da região vão, aos poucos, especializando-se. A produção de cereais ficou a cargo de Conquista e Sacramento; a criação de gado coube a Uberaba que, por volta de 1879, devido aos preços dos

cereais terem sofrido uma ligeira queda, levou os fazendeiros locais a se interessarem pela raça indiana fato que, posteriormente, colocou essa cidade como centro de irradiação e exportação de reprodutores de gado Zebu; a Araguari e Uberlândia coube o papel de comercialização intra-regional. Dessa forma, cria-se uma sociedade comercial onde algumas localidades passaram a adotar uma "economia de mercado".

Nesse contexto, cabe salientar que com a extensão da Mogiana até o Triângulo Mineiro era natural que as cidades de Uberaba, que marcava o início da ferrovia na região, e Araguari, ponto final desta estrada, fossem as que mais se desenvolvessem. No entanto, Uberlândia, que era o "meio do caminho" das rotas de mercadorias, acabou conseguindo a hegemonia comercial. Graças aos investimentos feitos em infra-estrutura, principalmente de transporte (a exemplo da Ponte Afonso Pena, construída em 1909 sobre o rio Paranaíba ligando o Triângulo Mineiro ao Sudoeste de Goiás, que intensificou o comércio entre essas duas regiões; e a construção, feita pela Companhia Mineira de Auto-Viação Intermunicipal, de uma ligação por estrada de rodagem até a referida ponte), comunicação (particularmente a telefonia), equipamentos e serviços urbanos (como energia elétrica, abastecimento de água e agências bancárias), Uberlândia consolida-se como entreposto comercial, pois, através da junção do tripé: ferrovia-rodovia-ponte Afonso Pena, tornou-se possível garantir um escoamento rápido e contínuo dos produtos agropecuários de Goiás, Mato Grosso e do próprio Triângulo (GUIMARÃES, 1990:38).

Portanto, com a expansão das redes viárias foi possível ampliar ainda mais o comércio que atualmente atende a vazão de produtos de Goiás, Mato Grosso, Rondônia e Triângulo Mineiro para São Paulo, Rio de

Janeiro e Belo Horizonte e participa da distribuição de produtos industriais para todas as regiões brasileiras.

Apesar do histórico papel de abastecimento, desenvolvido sobre a base de um entreposto comercial agropecuário favorecido pelo sistema rodo-ferroviário, e dada às propícias condições naturais, é no governo de Juscelino Kubitschek, através do “Plano de Metas”, que ocorre a consolidação da região do Triângulo Mineiro na economia nacional, quando essa passa definitivamente a ser incorporada pela expansão econômica paulista.⁴

A construção de Brasília e o desenvolvimento rodoviário que se fazia necessário ao processo de industrialização brasileira fortaleceram não só a importância geo-estratégica da região como entroncamento de importantes estradas, mas promoveram também a ampliação de várias atividades de apoio como o fornecimento de alimentos, materiais de construção, remédios, entre outros.

Dessa forma, a construção da nova Capital Federal possibilitou a interiorização da infra-estrutura, principalmente de energia e transportes. Assim, as velhas estradas de “chão” cederam lugar ao asfalto, impulsionando as atividades comerciais de Uberlândia que, no contexto da divisão territorial do trabalho, era favorecida pela sua posição de entroncamento para o escoamento da produção do Centro-Oeste e fornecedora de produtos pecuários e de cereais ao Sudeste.

Ainda em meados do século passado, o principal produto de comercialização na região

do Triângulo Mineiro era o sal. Escasso em todo o País, principalmente no interior, esse produto teria sido uma das razões do desenvolvimento do comércio local.

Naquela época, o domínio comercial era da cidade de Uberaba que era favorecida pela proximidade com o rio Grande através do qual se faziam chegar os produtos do litoral paulista para o interior. Contudo, com a chegada da Mogiana, além de Uberaba, as cidades de Uberlândia e Araguari também passaram a fazer a distribuição de mercadorias na região.

Porém, os verdadeiros responsáveis pela penetração do comércio de Uberlândia nos territórios do interior do país foram os motoristas, conhecidos pela palavra francesa *chauffeurs*. Eles desenvolveram um sistema muito particular de comercialização: depois de percorrerem de forma autônoma e com veículos próprios, as cidades da região recolhendo os pedidos de compra dos varejistas, retornavam a Uberlândia e saíam a procura dos produtos que lhes tinham sido encomendados. Nesta cidade, o *chauffeur*

“comprava em nome dos varejistas, mas a confiança dos atacadistas era neles. A responsabilidade também. Fazia as entregas, recebia, colhia novos pedidos e voltava para Uberlândia. Pagava e recarregava.” (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 1988:24)

Naquela época, as estradas da região não eram pavimentadas e encontravam-se em precárias condições. Para realizarem seu trabalho, os motoristas

⁴ O Plano de Metas ou Programa de Metas, desenvolvido no governo de J.K. (1956-1960), preconizava mudanças estruturais na economia brasileira, através da sua internacionalização. Este plano, consistia em 31 metas que tinham como fundamentos: abolir os pontos de estrangulamento da economia, por meio de investimentos infra-estruturais a cargo do Estado; ampliar e instalar as indústrias de base, estimulando investimentos privados nacionais e estrangeiros e, por fim, forçar a interiorização da economia brasileira através da construção da nova sede administrativa do país. (Guimarães, 1990:70)

"viajavam em grupos de 4, 5 e 6 para se garantirem. Levavam macacos, correntes, cabos de aço, chicão. Dependendo da estrada, tinha caminhão que, a certa altura, mudava a rodagem, ou seja, tiravam os pneus trazeiros e punham outros maiores." (ibid., 188:25)

Não se pode, portanto, entender o comércio atual dessa cidade sem a figura dos ousados motoristas que, até meados do século atual, foram os verdadeiros responsáveis pela comercialização e distribuição das mercadorias industrializadas que provinham dos estado de São Paulo, pela Estrada de Ferro Mogiana, para depois serem distribuídas no Centro-Oeste brasileiro.

Aos poucos, foram aparecendo as primeiras firmas atacadistas em Uberlândia e a medida que se construíam estradas, passaram a dominar a atividade comercial na região.

2. O comércio atacadista de Uberlândia

Desde as décadas de 1930 e 1940, ocorreu um grande desenvolvimento do comércio atacadista de Uberlândia, principalmente de peças, automóveis, tecidos, armarinhos e medicamentos, entre outros. As principais empresas da época eram: Rezende & Cia, Custódio Pereira, Teixeira Costa, Colombo Villela, Viúva João Calixto, M. Serralha & Filhos, Joaquim Fonseca, Irmãos Mendes, Casa Galiano e Casa Caparelli. Esses atacadistas vendiam para as regiões do Triângulo Mineiro, Sudoeste Goiano, Mato Grosso e, inclusive para o Estado de São Paulo. Como não possuíam frota própria, conforme foi dito anteriormente,

as entregas eram feitas por caminhões de terceiros que recebiam como pagamento apenas o frete.

Naquela época, o maior atacadista da cidade era a Casa Caparelli, cobrindo os estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Mato Grosso e parte de São Paulo. Ela foi a responsável pela introdução de um sistema de comercialização no qual o motorista levava a mercadoria e trazia de volta o pagamento, estabelecendo-se, assim, uma relação de extrema confiança entre o atacadista e o motorista.⁵

Com o crescimento do setor atacadista de Uberlândia, as empresas paulistas que atuavam no Triângulo Mineiro, gradativamente, foram perdendo o seu espaço e interesse pela região. A partir de então, a concorrência adquiriu caráter regional. A cidade de Uberaba tinha poucos comerciantes, pois sua economia estava voltada para a pecuária e para a atividade fabril.⁶ Entretanto, o maior concorrente era, sem dúvida, a cidade de Araguari que consolidava-se como entreposto de cereais e, através da sua diversificação econômica, intensificou seu domínio sobre o sudoeste Goiano.⁷

Nos anos que se seguiram, outros importantes estabelecimentos foram sendo instalados em Uberlândia, conforme observa-se no quadro 1.

Até a década de 50, a hegemonia do setor atacadista, sediado em Uberlândia, era exercida pelo ramo de "secos e molhados" que atendia também nas áreas de material de construção, ferramentas, tecidos, armarinhos,

⁵ A Casa Caparelli foi também a responsável pela introdução do macarrão na região Centro-Oeste, onde o produto era totalmente desconhecido.

⁶ Em 1933 Uberaba possuía 87 estabelecimentos manufatureiros, constituídos por uma fábrica de tecidos de algodão, diversas máquinas de beneficiar arroz, algumas fábricas de manteiga, queijo, macarrão, cerveja, vinhos, chapéus, cigarros, produtos de couro, sabonetes e outros. (BRANDÃO, 1989: 104).

⁷ Na época, Araguari centralizava o beneficiamento do arroz produzido em seu entorno. Segundo BRANDÃO (1989: 111), esta cidade contava com sete máquinas de beneficiamento de arroz, três de algodão, além de estabelecimentos de curtume, charqueada, fundição, beneficiadora de cal, etc.

derivados de petróleo e outros. Com a construção de Brasília entre 1957 e 1960, promove-se a especialização de alguns atacadistas locais que passaram a especializar-se na distribuição de um único produto. Surgiram, assim, os atacadistas de materiais de construção, de combustíveis, de peças de reposição para

automóveis, entre outros. Deve-se ressaltar aqui que a maioria dessas empresas emergentes naquele período teve suas atividades iniciadas com pequeno capital familiar o qual originou-se, basicamente, das atividades rurais, através do comércio e beneficiamento de cereais, do comércio de bebidas entre outros.

QUADRO 1

Uberlândia (MG): Principais Empresas Atacadistas Instaladas no Período de 1930 a 1980

| ESTABELECEMENTOS | INÍCIO DAS ATIVIDADES | RAMO DE ATIVIDADES | ESTADOS E ZONAS DE ATUAÇÃO |
|-----------------------------------|-----------------------|--|---|
| SABBAG | 1934 | Armarinhos | ** |
| Comercial Irmãos Jorge Ltda. | 1936 | Secos e molhados | MG, GO, MT, MS, BA e DF |
| Irmãos Garcia S.A. | 1948 | Peças de automóveis | ** |
| Esso, Texaco, Shell e Atlantic | 1949 | Combustíveis | T.Mineiro, Alto Paranaíba, Sul de GO e Zona da Estrada de Ferro até Ipameri |
| Casa das Linhas | 1950 | Armarinhos | ** |
| COFERMAT | 1952 | Ferro para construção | ** |
| Cia Mineira de Representações (1) | 1953 | Medicamentos | ** |
| Armazém Martins (2) | 1953 | Secos e molhados | ** |
| Comercial Silveira Ltda. | 1955 | Material de construção | ** |
| Tecidos Tita | 1958 | Tecidos | MG, GO, MT, MS, SP, RO, AC, PA e PI |
| Distribuidora Oleogaz | 1959 | Asfalto e emulsões | ** |
| Nova América | 1961 | Couros para calçados e selaria | MG, SP e GO |
| Armazém Peixoto (3) | 1961 | Secos e molhados | MG, MT, MS, BA, PA, MA, SP, ES, PI, DF |
| Casas Alô Brasil | 1962 | Distribuidora de sal (4) | ** |
| IPABRAC | 1964 | Ferragens e parafusos | MG, GO e MT |
| Amazém do Comércio (5) | 1965 | Armarinhos | MG, MT, MS, GO, DF e parte de SP |
| Irmãos Spirandelli | 1965 | Eletrodomésticos, bicicletas e peças para bicicletas | MG, GO, MT, MS, MA, PA, SP e BA |
| Comércio e Indústria União | 1966 | Armarinhos, calçados, perfumaria e linhas | MG, GO, MT, MS, SP, RO, AC e BA |
| Comercial Dom Bosco (6) | 1968 | Secos e molhados | ** |
| Irmãos Spini | 1970 | Parafusos e ferramentas | MG, SP, GO, MT, MS, PA e MA |
| Triângulo Indústria e Comércio | 1973 | Ferro para construção | MG, SP, MS, PA e MA |
| Vitral | 1973 | Vidros | MG e parte de GO |
| Reis & Costa | 1980 | Calçados | Triângulo Mineiro, GO e MT |
| GERDAU | 1980 | Ferro para construção | Triângulo Mineiro e GO |

** sem informação.

(1) Atual Distribuidora Mineira de Medicamentos.

(2) Atualmente Martins, Comércio Importação e Exportação Ltda. Em 1963 passa a atuar exclusivamente no atacado.

(3) Tornou-se atacadista a partir de 1965 e hoje atua sob a denominação de Peixoto Comércio e Importação Ltda.

(4) Começou seu negócio com a comercialização de sal importado, depois passa a atuar no ramo de secos e molhados.

(5) Hoje Arcom Comércio Importação e Exportação Ltda.

(6) Atuou até 1995 sob a denominação de Dom Bosco Com. Imp. e Exp. Ltda., quando foi adquirido pelo Grupo Arcom.

Organização: Geisa D. G. Cleps.

Fonte: Entrevista realizada em mar. 1996.

Correio do Triângulo, 1988, passim.

Outra mudança que ocorreu nos anos 50, relaciona-se com a forma de pagamento. A partir de então, introduzem-se prazos variados na comercialização dos produtos e, aos poucos, com a contratação de viajantes e aquisição de frota própria, os motoristas vão perdendo o seu poder.¹ Essa nova forma de comercialização, que passou a ser adotada pelos demais atacadistas e que ainda hoje é a mais atualizada, possibilitou a solidificação do comércio atacadista do Triângulo Mineiro, principalmente o de Uberlândia.

A partir de então, intensifica-se o número de atacados especializados, conforme pode ser observado no quadro 1. É na década de 1950 e 1960, que surgem os grandes atacadistas atuais a exemplo do Grupo Martins Comércio Importação e Exportação Ltda., do Grupo Arcom Comércio Importação e Exportação Ltda., do Grupo Peixoto Comércio Importação Ltda. e outros que já foram extintos a exemplo do Dom Bosco Comércio Importação e Exportação Ltda., do Irmãos Jorge Ltda. e do Alô Brasil, entre outros. Cabe ressaltar que no início de suas atividades essas empresas localizavam-se no núcleo urbano de Uberlândia, nas Avenidas Afonso Pena e Floriano Peixoto que, ainda nos anos 40 consolidaram-se como o principal setor comercial, de serviços e lazer da cidade. À medida que foram crescendo e expandindo suas atividades elas transferiram-se para o Distrito Industrial. Das empresas estudadas neste trabalho, apenas a Aliança ainda encontra-se estabelecida num bairro central da cidade, porém, próximo a um dos anéis viários da cidade (BR 050).

Atualmente essa atividade tornou-se muito importante para o município que, além de proporcionar-lhe o título de pólo do atacado nacional, constitui-se como uma das principais fontes de arrecadação de tributos para a cidade e também para o estado de Minas Gerais.

Em 1991, as atividades comerciais respondiam, segundo a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, por 30% da arrecadação municipal, onde somente o comércio atacadista movimentou aproximadamente 1,5 bilhão de dólares. Desse valor, 60% foram movimentado por apenas três empresas do setor atacadista: Martins, Arcom e Peixoto.

Conforme mostra a tabela 1, apesar de ser superado pelo setor secundário, o terciário foi responsável por quase a metade (47%) do ICMS arrecadado em Uberlândia no ano de 1994. Desse total, 25,6% correspondem à atividade do comércio e o restante, cerca de 21,3%, à dos serviços. No mesmo ano, o segmento comercial arrecadou cerca de 60 bilhões de reais em ICMS do total de 110 bilhões de reais arrecadados pelo terciário. Esse valor foi fruto do volume realizado por 8.136 estabelecimentos comerciais, responsáveis por cerca de oitenta mil empregos diretos que englobam uma grande parcela da população economicamente ativa do município, o que ressalta a importância de tal setor para a economia local.⁹

⁸ A aquisição da frota própria possibilitou a introdução de uma nova forma de comércio entre os atacadistas e varejistas regionais. Destaque para as Casas Alô Brasil que lançaram o sistema de pronta-entrega no qual o comprador adquiria a mercadoria com o valor do frete já embutido no preço.

⁹ Os dados da População Economicamente Ativa não estão disponíveis para a década de 1990.

TABELA 1
Uberlândia (MG): Participação dos Setores Econômicos na Arrecadação de ICMS-1994

| Atividade Econômica | Número de Estabelecimentos | | | Participação Percentual | |
|-------------------------|----------------------------|---------------|--------------|-------------------------|------------------------|
| | Dez/93 | Dez/94 | Evolução (%) | No total de empresas | Na arrecadação do ICMS |
| SETOR PRIMÁRIO | 51 | 72 | 41,2 | 0,5 | 1,15 |
| Agropecuária | 41 | 54 | 31,7 | 0,4 | * |
| Extrativismo Vegetal | 10 | 18 | 80,0 | 0,1 | * |
| SETOR SECUNDÁRIO | 1.682 | 2.527 | 50,2 | 18,6 | 51,92 |
| Indústrias | 1.678 | 2.517 | 50,0 | 18,5 | * |
| Extrativas Mineral | 16 | 21 | 31,3 | 0,2 | * |
| De Transformação | 1.266 | 1.860 | 46,9 | 13,7 | * |
| Da Construção Civil | 396 | 636 | 60,6 | 4,7 | * |
| Serviços Industriais | 04 | 10 | 150,0 | 0,1 | * |
| SETOR TERCIÁRIO | 7.248 | 10.983 | 51,5 | 80,9 | 46,93 |
| Comércio | 4.144 | 6.309 | 52,2 | 46,5 | 25,62 |
| Atacadista | 323 | 511 | 58,2 | 3,8 | * |
| Varejista | 3.821 | 5.798 | 51,7 | 42,7 | * |
| Serviços | 3.104 | 4.674 | 50,6 | 34,4 | 21,31 |
| TOTAL | 8.981 | 13.582 | 51,2 | 100,0 | 100,0 |

* sem informação.

Fonte: Secretaria Municipal de Planejamento de Uberlândia, BDI, 1995:202, vol. 3.

Com 546 estabelecimentos atacadistas que atuam em vários setores, Uberlândia é considerada como uma cidade pólo do atacado no Brasil. Entre as vinte maiores empresas do atacado brasileiro quatro estão localizadas nessa cidade: Martins Comércio Importação e Exportação Ltda., segunda colocada do ranking nacional e a primeira do ramo do atacado-distribuidor; Arcom Comércio Importação e Exportação Ltda. que ocupa a terceira posição na classificação geral e a segunda na do atacado-distribuidor, e a Peixoto Comércio Importação Ltda. sexta classificada no ranking geral e a terceira na do atacado de entrega (Revista Distribuição, n. 55, 1997:28-9).

Aliando a posição geográfica estratégica, construída ao longo do tempo, a agressiva postura empresarial na conquista dos mercados emergentes brasileiros à constante busca de tecnologia em distribuição, logística, informática, gestão empresarial, *marketing e know-how*, os atacadistas de Uberlândia acabaram gerando um elevado nível de eficiência

que os tornou altamente competitivos, mesmo nas regiões produtoras dos bens por eles distribuídos, como é o caso da própria metrópole paulista.

O fortalecimento do processo concentrador/centralizador do comércio atacadista de Uberlândia ocorreu graças à modernização dos mesmos através da aquisição e ampliação da frota própria, grandes investimentos, treinamento de pessoal e recursos humanos em geral, informática, enfim do desenvolvimento tecnológico. Para demonstrar tal situação, na seqüência, passamos a analisar algumas das mais importantes empresas atacadistas de Uberlândia.

3. As Principais Empresas Atacadistas de Uberlândia

A análise das principais empresas atacadistas de Uberlândia não pode desconsiderar o estudo do Grupo Alô Brasil que, apesar de ter findado suas atividades nessa cidade no ano de 1997, foi a primeira empresa

atacadista da região a vender seus produtos na modalidade de entrega e a responsável pela vinda dos representantes das indústrias que, para abastecê-la, acabaram propiciando o desenvolvimento de outros atacados, muitos dos quais estão atualmente entre os mais importantes do país.

3.1. Casas Alô Brasil

Esse grupo iniciou suas atividades em Uberlândia na década de 60 com a criação de um moinho de sal, do tipo grosso e refinado, comercializado com a marca "sal goiano". O seu fundador foi o Sr. José Alves, natural da região de Ipameri, no estado de Goiás.

Ainda nos meados da década de 60, as mercadorias comercializadas por essa empresa eram trazidas de São Paulo e Ribeirão Preto pelos motoristas de caminhões que faziam também as entregas nos estados do Mato Grosso, Goiás, Pará, Maranhão e Piauí.

Com a denominação "Alô Brasil", o grupo abriu empresas em Goiânia (GO) e Maringá (PR) onde, depois de um incêndio, iniciaram-se as atividades do atacado "Boca Quente" que atuava na modalidade de balcão.

Posteriormente, visando a diversificação de suas atividades, o Grupo criou um outro atacado o "Casas Uberlândia". Em 1972, eles instalaram o maior supermercado da região, o "Alô Brasil", com serviços de panificadora, lanchonete, congelados e mercearias. Tornando-se uma importante atividade do grupo, foram abertas filiais dos supermercados em Goiânia (que chegou a totalizar 11 lojas), Ribeirão Preto (quatro lojas) e na cidade de São Paulo (três lojas).

Com a criação de gado em fazendas localizadas no Pará e a extração de madeira, o

grupo abriu em Uberlândia uma madeireira (atividade que, posteriormente, também foi adotada pelo grupo Martins).

Ainda na década de 70, foram instaladas empresas do ramo do atacado de balcão, o "Boca Quente" em Anápolis (GO) e em Imperatriz (MA). No mesmo período, iniciaram-se também as atividades de empacotamento de cereais (arroz, feijão e açúcar) da marca própria "Alô Brasil" e a distribuição de óleo de soja "Jaza", também de marca própria.

O abastecimento de todas as lojas do grupo era centralizado em São Paulo, na Rodovia Anhangüera, no Km 17. Porém, elas tinham autonomia para comprar produtos produzidos e consumidos na região onde atuavam. O transporte dos produtos era realizado por terceiros, pois a frota de caminhões ficava junto às empresas para realizarem as entregas aos clientes. Somente os caminhões que distribuíam alimentos congelados e resfriados pertenciam ao grupo. Ao todo, eram 852 caminhões próprios e sessenta de terceiros.

Com a morte do seu fundador, as empresas passaram a ser gerenciadas pelos seus filhos que resolveram deixar o comércio de varejo e de atacado para dedicarem-se a outras empresas do grupo como a distribuidora de produtos Coca-Cola de Goiânia, as agências de veículos e de ressolagem de pneus, a criação de cavalos e cães de raça que são comercializados internacionalmente e a distribuidora de sorvetes da marca *Kibom*, no Maranhão.

O fechamento das empresas do atacado e do varejo ocorreu porque seus sócios-proprietários resolveram atuar em outros setores com menor custo operacional e em função da concorrência que se tornou muito mais acirrada, principalmente para as empresas que não investiram em tecnologia que melhorassem os

serviços prestados aos clientes.

Dessa maneira, em junho de 1997, o grupo findou suas atividades em Uberlândia, restando apenas alguns funcionários encarregados em saldar os últimos compromissos jurídicos da empresa (Entrevista realizada em out. 1997).

3.2. Aliança Atacadista Ltda.

A história do atacadista Aliança tem sua origem no ano de 1968, quando foi criado o atacado Comercial Dom Bosco, que mais tarde foi denominado de Dom Bosco Comércio, Importação e Exportação Ltda. Este atacado foi fundado pelo Sr. Calcir José Pereira, com capital gerado em atividades de varejo em Uberlândia e que, ao poucos, começou a realizar entregas de produtos nas cidade vizinhas.

No ranking do atacado de 1994, divulgado pela ABAD (Associação Brasileira do Atacado Distribuidor), o atacadista Dom Bosco, com um faturamento de 81,2 milhões de dólares, ocupava a 14ª. posição. Sua área de atuação compreendia as áreas Nilsen I, II, III, V e VII¹⁰. Naquele ano ela contava com 83.777 clientes, 250 fornecedores, vinte vendedores diretos e 690 indiretos, 540 funcionários, uma frota própria de 194 caminhões e oito terceirizados (Revista Distribuição, n.22, 1994:66-7).

Devido ao grau de parentesco de seus proprietários, quando foram fundadas as empresas Dom Bosco e Arcom elas possuíam muita semelhança.¹¹ Tio e sobrinho iniciaram

suas atividades de atacado juntos só que com *mix* diferenciado. Enquanto o primeiro, dono do Dom Bosco, trabalhava com o segmento de bebidas, o segundo, proprietário do Arcom, distribuía produtos da linha de “miudezas”, artigos de armarinhos.

Após o Plano Real a empresa Dom Bosco não conseguiu mais manter-se e em junho de 1995 foi vendida para o Arcom. Segundo um dos seus proprietários, a empresa foi vendida por diferentes razões. Entre elas destaca-se o enfraquecimento a que foi submetida em função dos custos gerados pela sua atuação em áreas muito distantes de Uberlândia.

A fusão empresarial ocorrida com essas empresas é bastante rara no atacado. Normalmente, quando um atacado passa por problemas, ele abre concordata e é fechado. Dificilmente ele é vendido. Na história do atacado de Uberlândia esse fato é considerado inédito.

Após a venda do Dom Bosco, seus antigos proprietários começaram a planejar uma nova empresa, menor e mais enxuta, mas que continuasse a atuar no mesmo ramo. Assim, em 1 de novembro de 1996 iniciaram-se as atividades do Aliança Atacadista Ltda.

Uma das mais novas empresas de Uberlândia, o Aliança ocupa uma área de 12 mil m² com capacidade de armazenagem de 15.360 m³, área esta adquirida do Atacadista Alô Brasil que, conforme dito anteriormente, deixou a área, no Bairro Brasil ao lado da rodovia BR 050.

¹⁰ De acordo com o Instituto de Pesquisas A. C. Nilsen, em se tratando da atividade comercial, o Brasil pode ser regionalizado em 8 áreas: Área I – CE, RN, PB, PE, AL, SE e BA; Área II – MG, ES e RJ, Região Metropolitana do Rio de Janeiro; Área III – Região Metropolitana do Rio de Janeiro; Área IV – Região metropolitana de São Paulo; Área V – estado de São Paulo; Área VI – PR, SC e RS; Área VII – GO, MS e DF; Outras Áreas – MT, RO, AC, AM, RR, PA, TO, MA, PI e AP.

¹¹ Sobre o Arcom Atacadista, ver item 3.3 deste trabalho.

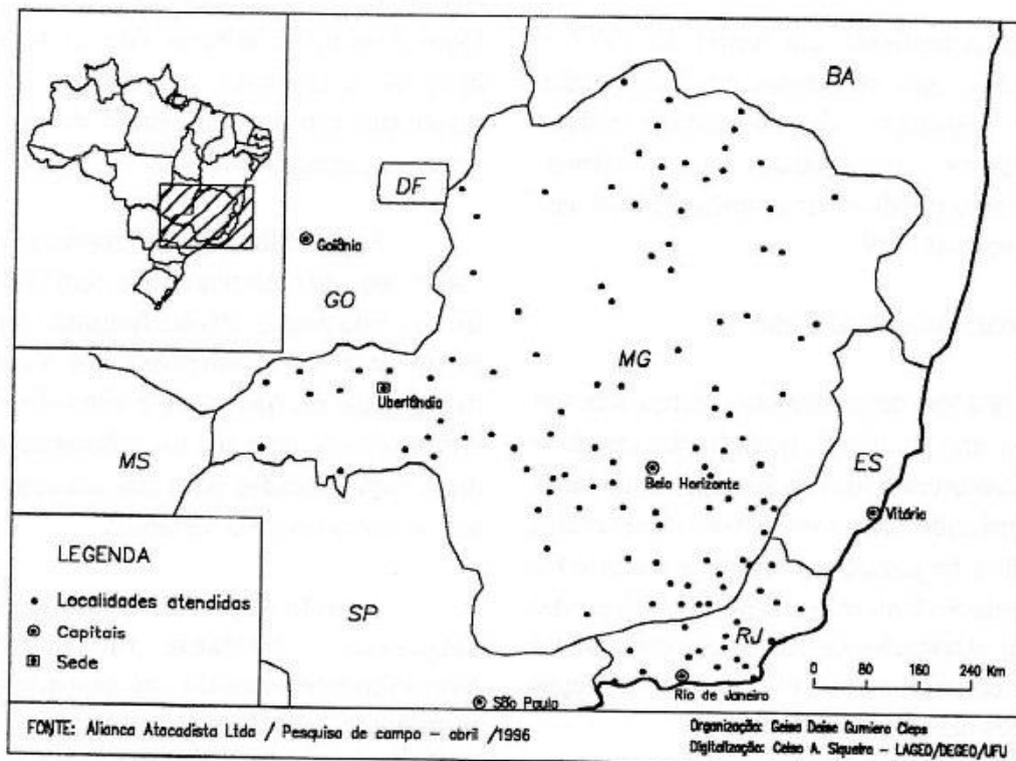


FIGURA 1 - COMÉRCIO ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, UBERLÂNDIA - MG
ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ALIANÇA ATACADISTA LTDA

Atendendo a 14 mil clientes localizados no estado de Minas Gerais e do Rio de Janeiro (ver figura 1), que corresponde a área II da A. C. Nilsen, esse atacadista distribui produtos alimentícios, de limpeza e utilidades domésticas, totalizando cerca de mil itens que são comercializados com, aproximadamente, 4% de lucro líquido. Entre os 65 fornecedores que trabalham com essa empresa destacam-se a Gessy Lever, a Bom Bril e a Nestlé (Entrevista realizada em abr. 1996).

Atualmente, as entregas feitas por 49 caminhões próprios e cinco terceirizados, são efetuadas num prazo médio de três dias e, dependendo da localidade, em alguns casos são feitas diariamente.

Em Uberlândia, são 1.500 clientes onde se destacam os pequenos varejistas denominados por eles de “clientes de mercearia” que possuem até dois *check-outs*.

Grande parte de seus funcionários trabalhavam no Dom Bosco. São 152 representantes e mais 114 funcionários (49 motoristas, um mecânico, 14 operadores de *telemarketing*, oito supervisores e 42 funcionários de armazém que trabalham como conferentes e assistentes).

Por ser uma empresa nova, ela é totalmente informatizada. São 22 microcomputadores com terminais de vídeo que realizam todo o trabalho de entrada e saída de

produtos e auxiliam na confecção do roteiro das cargas a serem entregues.

Como estratégia de desenvolvimento, a empresa espera ampliar sua área de atuação, dentro e fora do estado de Minas Gerais, num raio de 600 Km, ampliar o número de fornecedores e, futuramente, atuar também no comércio varejista.

3.3. Arcom - Comércio Importação e Exportação Ltda.

Inaugurado em outubro de 1965, o então Armazém do Comércio, que a partir de 1987

passou a se denominar Arcom Comércio Imp. e Exp. Ltda., é uma empresa que atua hoje no ramo do atacado-distribuidor.

Localizado estrategicamente em um dos anéis viários de Uberlândia, a Arcom conta com uma área de 300 mil m² metros quadrados dos quais 60 mil m² já estão edificadas. A empresa possui 2.400 vendedores indiretos (representantes autônomos), 2.500 funcionários, uma frota própria de novecentos caminhões todos com computador de bordo.



FIGURA 2 - COMÉRCIO ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, UBERLÂNDIA-MG
ÁREA DE ATUAÇÃO DO GRUPO ARCOM COMÉRCIO IMP. E EXP. LTDA.

Atuando em todos os estados brasileiros, com exceção do Acre, Amazonas, Roraima e Amapá, a empresa possui 168 mil clientes ativos, distribuídos em mais de dois mil municípios brasileiros, conforme pode ser observado na figura 2. Dos estados em que atua, os de maior potencial são os de Minas Gerais e São Paulo visto que nestes estão concentrados um grande número de clientes.

Além da central de distribuição localizada em Uberlândia, o atacadista Arcom possui ainda cinco Centros Avançados de Distribuição (CAD), os quais se encontram localizados nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Salvador e Goiânia. Encontram-se em construção dois novos centros, um no Rio de Janeiro e outro em Recife (ver figura 3).



FIGURA 3 - COMÉRCIO ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, UBERLÂNDIA - MG LOCALIZAÇÃO DOS CENTROS AVANÇADOS DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA ARCOM COM. IMP. E EXP. LTDA. (CAD)

Para esses CADs a empresa envia cargas fechadas que são armazenadas em depósitos menores para, posteriormente, serem distribuídas aos clientes localizados nessas capitais e suas respectivas regiões metropolitanas. Além do depósito, em cada centro de distribuição, existe um escritório e uma pequena frota de veículos composta por caminhões de menor porte que, por trafegarem com mais facilidade nos grandes centros urbanos, agilizam o traslado das mercadorias, mesmo sendo os locais de maior concentração de clientes do Arcom.

Com um faturamento bruto de 645,849 milhões de reais e a aquisição do atacado Dom Bosco Com. Imp. e Exp. Ltda., em junho de 1995, o Arcom atacadista passou de quinto colocado no *ranking* de 1996 do atacado nacional para terceiro. No mesmo período, da terceira posição na modalidade de atacado de entrega, atingiu a segunda, logo após o atacadista Martins (Revista Distribuição, n.44, 1996:30-1), posições estas mantidas no *ranking* de 1997 onde a empresa revela que, no ano anterior, obteve um faturamento de 759,986 milhões de reais.

Após a compra do Dom Bosco, o Arcom atacadista manteve sua marca mas dividiu suas atividades em duas operações: o Arcom AC e o Arcom DB. A divisão AC, representada pelo antigo Arcom, trabalha com 1,5 mil itens compreendendo a linha de medicamentos, higiene e beleza, perfumaria, aviamentos, utilidades domésticas, material escolar e de escritório, papelaria e de bombons e doces. A divisão DB, da antiga Dom Bosco, comercializa produtos alimentícios (principalmente enlatados, conservas em vidros e biscoitos), bebidas, material de limpeza, ferramentas utilizadas na agropecuária e ferragens num total de 1,5 mil itens.

Além do atacado, o grupo Arcom é proprietário de um shopping center na cidade de Uberlândia, o *Center Shopping* (inaugurado em abril de 1992, possui uma área de 50.451 m², sendo 22.400 m² de área construída, emprega cerca de 1.200 funcionários, possui quatro cinemas, oitocentas vagas no estacionamento e tem como loja âncora o Carrefour), um hotel (de categoria quatro estrelas, com 16 andares e 154 apartamentos, localizado na mesma área do shopping center) e fazendas de gado de corte em Minas Gerais e Goiás, conforme dados obtidos através da entrevista realizada em jun. 1996.

O departamento de vendas desse atacadista compõem-se de um gerente nacional de vendas (sediado em Uberlândia), seis gerentes de vendas (cinco em Uberlândia e um na Grande São Paulo), seis gerentes regionais de vendas (cada um na sua região de atuação e que eventualmente vêm a Uberlândia para visitar a empresa, participar de reuniões, treinamentos e reciclagens), assessores de vendas (subordinados aos gerentes regionais e que têm como função colaborar na relação empresa-representante) e os representantes (vendedores indiretos que visitam os clientes em suas cidades de atuação). O gerente regional e o assessor de vendas têm como objetivo de trabalho procurar dar o máximo de apoio possível para o representante ou para o próprio motorista, que leva as mercadorias aos clientes, no local de trabalho. São eles que acompanham os representantes até os clientes da Arcom.

Cabe aos representantes Arcom visitar os clientes da região em que atuam, tirar o pedido de mercadorias solicitadas e, à noite, de segunda a sexta-feira das 18h às 24h, através do *telearcom*, transmitir o pedido para os operadores do *telemarketing* (hoje com trinta operadores), os quais digitam o pedido através do código da mercadoria e do preço. No

momento em que isso ocorre é feita, automaticamente, a baixa da mercadoria no estoque, o fechamento de cargas e o mapeamento de entregas. Assim, após ter sido feito o pedido ao *telearcom*, ele é processado para que se possa “fechar a carga”, ou seja, transformar o pedido em um mapa de carregamento que é enviado ao pessoal do depósito para que estes possam carregar os caminhões. Na realização desse processo respeita-se, além das questões referentes à natureza do produto, o destino final da mercadoria. Logo, as cargas são fechadas, dependendo do volume comercializado, por estado, micro-região, município e são controladas por um sistema de roteirização, desenvolvido para a empresa, que forma as cargas e calcula as melhores rotas a serem percorridas, possibilitando assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa a seus clientes, além de agilizar as entregas.

Atualmente, o Arcom atacadista-distribuidor realiza duas entregas por semana a 70% de seus clientes e, dependendo da distância, leva em média até três dias para entregar as mercadorias. No caso da região do Triângulo Mineiro, a título de exemplo, as entregas são realizadas diariamente e, até duas vezes ao dia, dependendo da necessidade do cliente.

O relacionamento da empresa com seus duzentos fornecedores é feito através de cinco compradores que, auxiliados por sistemas de softwares preparados para o gerenciamento de estoques e de compras, negociam os pedidos com os representantes das indústrias. Cada pedido tem uma data prevista para embarque e para o pagamento dos produtos, que são adquiridos conforme a necessidade da empresa. Além de negociar os pedidos, cabe aos compradores negociarem com os fornecedores os aspectos promocionais de seus produtos, criando concursos de vendas, promoções periódicas,

confeção de folhetos e acompanhamento do desempenho de vendas.

3.4. Peixoto Comércio e Importação Ltda.

A empresa Peixoto atacadista foi fundada há 35 anos pelo Sr. Niltom Peixoto de Souza que, migrando da cidade de Araguari para a de Uberlândia, veio trabalhar na mercearia de “secos e molhados” de um tio. Aos poucos, ele convenceu seus pais a venderem uma propriedade agrícola que tinham para comprar a mercearia do tio. Com a aquisição desse comércio os negócios foram, aos poucos, crescendo o que lhes possibilitou a montagem de uma distribuidora de bebidas Antártica o que, posteriormente levou-os a montar uma distribuidora de produtos alimentícios.

Além do atacado distribuidor, o grupo Peixoto possui uma transportadora e tem como projeto abrir filiais em outras cidades brasileiras. Muito semelhante aos serviços prestados pelos Centros de Distribuição Avançados, os CDAs, já estão em funcionamento as filiais localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas e encontra-se em construção a de Belo Horizonte, conforme mostra a figura 4. Entre as futuras localidades estão as cidades do Nordeste, como Salvador e Fortaleza (Entrevista realizada em abr. 1996 e jun. 1997).

Em Uberlândia, esse atacadista possui uma área de armazenamento com 28 mil m², com capacidade para 280 mil m³ de mercadorias, 4 mil m² de área de oficina e mais 2 mil m² ocupados pela parte administrativa da empresa.



FIGURA 4 – COMÉRCIO ATACADISTA-DISTRIBUIDOR DE UBERLÂNDIA – MG
LOCALIZAÇÃO DAS FILIAIS DA EMPRESA PEIXOTO COM. E IMP. LTDA

Atuando em todos os estados brasileiros portanto em todas as áreas *Nilsen* (como pode ser observado na figura 5) com exceção do Rio Grande do Sul e do Amazonas, a Peixoto utiliza-se de uma regionalização feita por zonas, e não por localidades como fazem os demais atacadistas do país, a qual foi desenvolvida pela própria empresa para controlar o trabalho realizado pela sua equipe de vendas.

Segundo as informações prestadas, a Peixoto foi a primeira empresa do atacado brasileiro a utilizar a informática no controle da distribuição de produtos. Como o recebimento e a expedição das mercadorias constituem-se de

processos totalmente automatizados, todos os produtos comercializados pela empresa possuem código de barras. Ao todo, são cerca de 2.500 itens que são recebidos de 136 fornecedores, dos quais destacam-se: Nestlé, Elida Gibbs, Golgate, Alpargatas, Bosano, Philips, Lacta e Garoto.

Com essas indústrias a Peixoto realiza parcerias que promovem a venda de produtos e, através de promoções, realiza campanhas com a distribuição de prêmios aos vendedores (equipe externa de vendas) e aos clientes que mais se destacarem.

Nessa empresa, as compras de produtos são realizadas pelos “gerentes de negócios” que, com o auxílio do computador que libera uma lista de sugestão de compras, adquirem as mercadorias tendo como base o giro do produto, a sua sazonalidade e os estoques dos anos anteriores. Atualmente esses gerentes são em número de três e cada um trabalha com um determinado segmento, a saber: o comprador 1 é responsável em adquirir produtos alimentícios, bebidas, bombons e doces; o comprador 2 é o encarregado do segmento de higiene, perfumaria, beleza, limpeza, conservação e calçados; o comprador 3 dedica-se à compra de produtos agropecuários, veterinários, de *camping* e lazer, e eletroeletrônicos.

O *mix* comercializado pelo atacado Peixoto é composto por treze segmentos: higiene e beleza, alimentício, bebidas, alimentos secos, latarias, material de construção e elétrico, produtos agropecuários, calçados e armarinhos, *camping* e lazer, bombons e doces, farmácia, papelaria, utilidades domésticas e a linha “institucional” composta por produtos como detergentes, *catchup*, maionese que são embalados em grandes recipientes e comercializados com hotéis, restaurantes, lanchonetes entre outros. Além desses, a empresa trabalha também com produtos importados com destaque para a linha de brinquedos e de alguns alimentos como azeitonas, alcaparras, passas, cogumelos e outros.

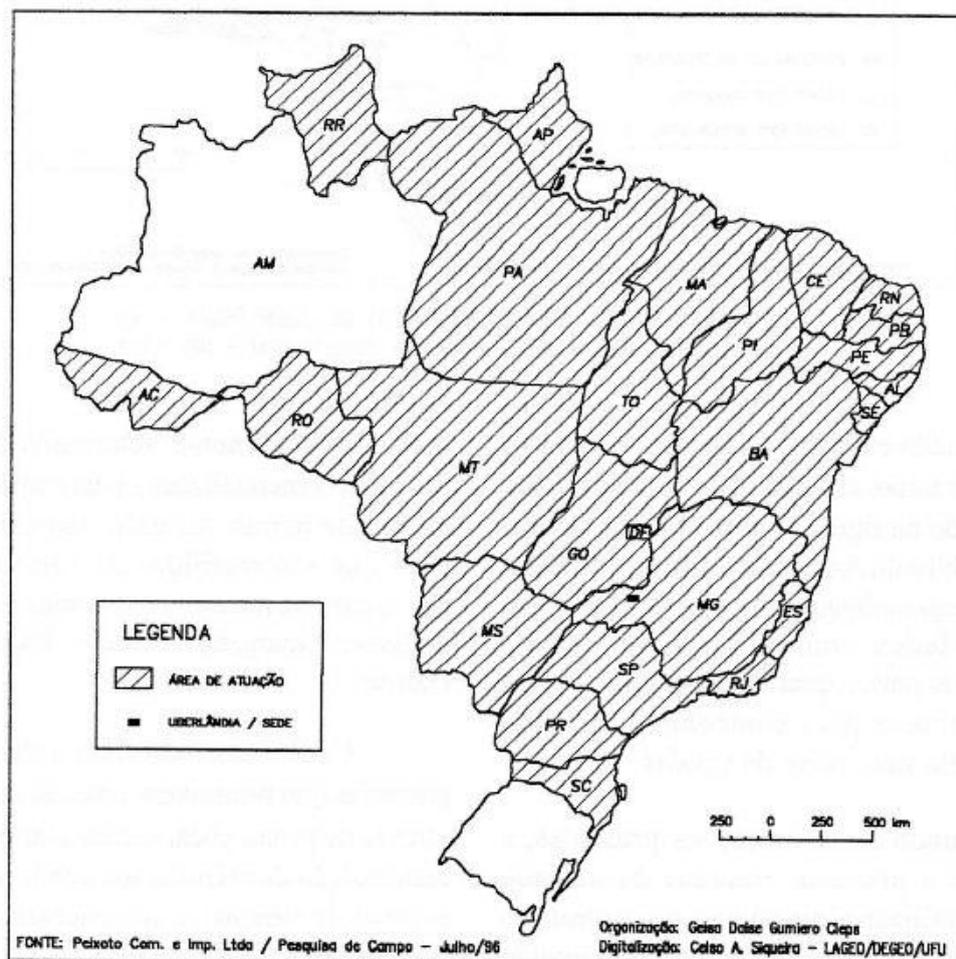


FIGURA 5 – COMÉRCIO ATACADISTA-DISTRIBUIDOR, UBERLÂNDIA – MG
ÁREA DE ATUAÇÃO DO GRUPO PEIXOTO COM. E IMP. LTDA.

Na atualidade, essa empresa vem destacando-se na comercialização de produtos farmacêuticos, de higiene e beleza e de perfumaria. No balanço anual das maiores empresas brasileiras, publicado pela Gazeta Mercantil (1996 – 1997:326), esse atacado ocupa a segunda posição na distribuição de produtos farmacêuticos no país, logo após a empresa Dimed do Rio Grande do Sul.

No ano de 1995, o atacado Peixoto obteve um faturamento de 310,739 milhões de reais o que lhe proporcionou a sexta posição no *ranking* geral e a terceira na classificação por modalidade de entrega, publicado em 1996 pela ABAD. Naquele mesmo ano, o atacado-distribuidor do Grupo Peixoto contava com 131 mil clientes ativos, 2.150 vendedores indiretos e mais 72 diretos, 1.167 funcionários e uma frota própria composta por 465 caminhões, todos equipados com computador de bordo do tipo *trukes* (Revista Distribuição, n.44, 1996:30-1, 41).

De acordo com os dados do ranking do setor atacadista nacional publicado em 1997 a Peixoto obteve, em 1996, um faturamento bruto de 332,205 milhões de reais o que lhe garantiu as mesmas posições acima citadas. A publicação revela, ainda, que houve importantes mudanças na empresa. Colocando em prática a idéia de tornar-se mais “enxuta”, ela reduziu o número de clientes de 131 mil para 110 mil, redução em torno de 11,9%; diminuiu o quadro de funcionários em 10,2% passando de 1.167 para 1.136, de 2.150 vendedores indiretos ela ficou com 1.666 (12,9%), de vendedores diretos em 11% (passando de 72 para 65), a sua frota de 465 diminuiu para 396 (11,7%) e começou a utilizar veículos terceirizados os quais perfazem atualmente um total de 113. (Revista Distribuição, n.44, 1996:31, n. 55, 1997:29 e Entrevista realizada em abr. 1996)

A equipe de vendas da empresa Peixoto é toda informatizada. Trabalha com um programa desenvolvido pela IBM exclusivamente para esse atacado. Denominado de “agenda”, o programa é uma espécie de “coletor” onde o representante (vendedor) recebe todas as informações pertinentes ao livro de preços, cadastro de clientes, informações de promoções e descontos. Assim, utilizando-se dessa ferramenta instalada em *lep-top*, ele consulta preços, anota os pedidos e transmite-os via *on line*. Após a realização da transmissão, faz-se a reserva das mercadorias que ficarão armazenadas até o dia de serem carregadas nos caminhões. Nesse dia, é gerado um “mapa de cargas” que tem como objetivo facilitar o trabalho, visto que cada produto tem um “endereço” específico dentro do armazém e só por intermédio dele é que se torna possível carregar os caminhões. O depósito é dividido por ruas e em cada uma existe uma pessoa encarregada de separar os produtos e levá-los ao caminhão. Isso feito, o motorista, que é responsável pela carga, faz a entrega, recebe as devoluções (quando houver) e o pagamento. Para algumas regiões, a entrega dessas mercadorias é feita diariamente para outras, de dois em dois dias; outras, de três em três e, para as mais distantes, semanalmente.

3.5. União Comércio Importação e Exportação Ltda.

As atividades do atual atacado-distribuidor União teve início sob a denominação de Armazém Leão Ltda. Em 1967 esse comércio de varejo foi vendido para o Sr. Eurípedes Lemos Magalhães que, por volta de 1981, transformou-o em atacado. O capital para os negócios foi conseguido pelos trabalhos prestados por este senhor, que era gerente em outro atacado da cidade de Uberlândia. No início, a área de atuação da empresa abrangia apenas os estados

de Minas Gerais, Goiás e o Distrito Federal.

Em 1991 a empresa foi, novamente, vendida para os atuais proprietários (três sócios, sendo um deles funcionário do Grupo Martins) os quais, antecipando as negociações entre os países do Mercosul, mudaram a razão social da empresa para União Comércio Importação e Exportação Ltda.

Atendendo a aproximadamente 29.860 mil clientes ativos, esse atacado atua nos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Alagoas, Piauí, Maranhão, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal e São Paulo (correspondendo às áreas Nilsen I, II, III, V, VII e outras), conforme pode ser observado na figura 6. Porém, os maiores clientes estão localizados em Brasília e nos estados da Bahia, Piauí e Minas Gerais (no Sul de Minas, Região Metropolitana de Belo Horizonte, Vale do Aço, Vale do Jequitinhonha, Norte de Minas, Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro).

Em 1995, com um faturamento de 24,39 milhões de reais a empresa União Atacadista obteve a 53ª. posição na classificação geral da ABAD, de 1996, e a 44ª. na modalidade de atacado de entrega, sendo que esta se constitui na primeira participação da empresa no *ranking* nacional organizado por aquela associação.

No ano de 1996, esse atacadista arrecadou 46,88 milhões de reais e passou a ocupar a 31ª. posição no *ranking* geral de 1997 e a 27ª. no do atacado de entrega.

Atuando exclusivamente na forma de atacado de entrega, a empresa conta com uma área de armazenamento de 3.600 m² e movimentada em torno de vinte mil toneladas/ano de produtos que são transportados por uma

frota de 101 veículos próprios.

Quando os atuais proprietários da empresa adquiriram-na, ela empregava 28 pessoas (vinte representantes e oito funcionários internos). Em 1996 ela já contava com 251 funcionários atuando em atividades internas e mais 320 vendedores indiretos.

A empresa comercializa atualmente 1.400 itens, fornecidos por 136 indústrias onde se destacam: Nestlé, Lacta, Garoto, Nutril, Golgate, Kolynos, Gillette, Bayer, Bom Bril, Orniex, Nadir Figueiredo, Loctaito, Sister, Vinhos Salton, Jonhann Faber e outras. Com esses fornecedores a empresa realiza várias promoções, entre elas destaca-se a chamada "Olimpiadas de Vendas" que já dura dois anos. Essa campanha de vendas permanece o ano todo e abrange um grande número de clientes e 25 fornecedores. Nela a pontuação é obtida através da venda de produtos dessas indústrias, da quantidade de produtos vendidos pelo representante, do número de itens comercializados. Além dessa parceria, a empresa realiza várias campanhas isoladas as quais são, geralmente, custeadas pelas indústrias, seja através de bonificações de mercadorias ou através de prêmios e brindes, em produtos ou em dinheiro (Entrevista realizada em jun. 1996).

O *mix* da empresa União é constituído, basicamente, por leite em pó alimentos enlatados, bombons e doces, higiene pessoal e limpeza, bebidas, material escolar, medicamentos e utilidades domésticas. A margem de lucro utilizada na comercialização desses produtos é muito variada. Depende do produto e da região onde está sendo comercializado. Em geral, depois do Plano Real, a margem líquida é de 3%.

A distribuição de mercadorias desse atacadista faz-se através dos pedidos, enviados

por seus representante, via telefone (*telemarketing*). De posse da relação dos produtos vendidos, são formadas as cargas dos caminhões que são enviadas aos clientes, num prazo médio de cinco dias. Dependendo da

distância e considerando a data do pedido, a empresa leva até 10 dias para efetuar a entrega. Num raio de 400 Km de Uberlândia, esse prazo é de, no máximo, dois dias.

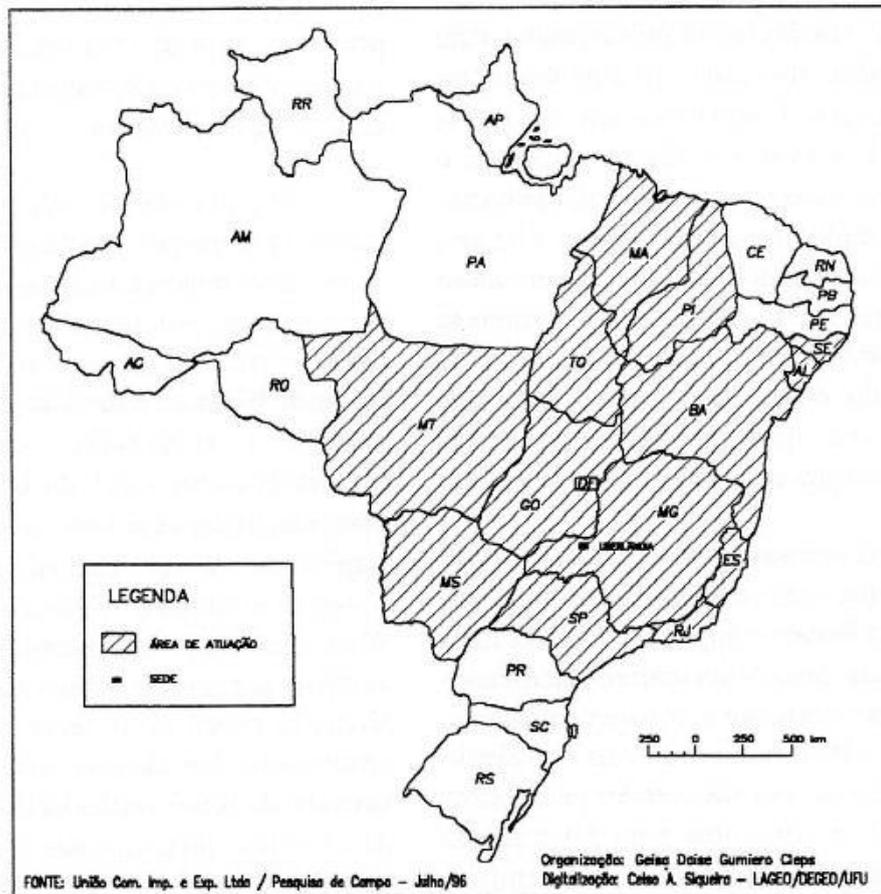


FIGURA 6 – COMÉRCIO ATACADISTA–DISTRIBUIDOR, UBERLÂNDIA – MG
ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA UNIÃO COMÉRCIO, IMP. E EXP. LTDA.

O atacadista União tinha uma importante característica que era de realizar suas vendas com cheque para 21 dias, o que se manteve até os primeiros meses do Plano Real. Atualmente, 70% dos pagamentos são efetuados com cheques para 25 dias e apenas 5% das vendas são comercializadas com duplicatas. Já as vendas à vista podem ser pagas num prazo de 14, 21 ou

de 28 dias. Uma importante mudança que se observou foi que, após aquele período, houve um aumento nas vendas a vista as quais passaram para 25 dias.

Apesar de comercializar produtos de melhor qualidade, os chamados de “primeira linha” ou de “linha a”, em função da sua área de

atuação (principalmente no interior do Nordeste onde o poder aquisitivo da população é menor) o grande volume de produtos comercializados pelo atacadista União são os de “segunda linha” ou de “linha b e c”.

Outra característica da empresa é a de ter como cliente pequenos e médios varejistas, o que torna as vendas muito pulverizadas. Para se ter uma idéia, ela emite cerca de 400 notas fiscais por semana. O seu maior cliente, aquele que compra o maior volume, compra o equivalente a 1% das vendas semanais efetuadas. Um de seus melhores e mais antigos clientes, localizado no estado do Piauí, compra em torno de dois mil reais por semana. Para a empresa União, apesar de representar 0,25% do total comercializado, essa é uma venda considerada grande, haja visto que o pedido médio por ela comercializado gira em torno de duzentos reais.

Para os proprietários, esse foi o motivo que fez com que a empresa crescesse, visto que esses clientes efetuam compras de volumes mais constantes o que possibilita maiores facilidades em administrar o estoque e, conseqüentemente, um melhor relacionamento com o próprio fornecedor. Assim, por não vender para outros atacados e não se concentrar num determinado cliente, esse atacadista vem crescendo e tornando-se uma das principais empresas do atacado-distribuidor de Uberlândia.

4. O Grupo Martins de Uberlândia: um estudo de caso de uma empresa líder do comércio atacadista-distribuidor no Brasil.

No dia 17 de dezembro de 1953, com o dinheiro obtido da venda de um sítio da família, localizado no Distrito de Martinésia, e a instalação de um armazém de secos e molhados

denominado de “Borges Martins”, iniciaram-se as atividades comerciais do atual grupo Martins. O local escolhido foi a Avenida Brasil, próximo a um ponto de “jardineiras” que faziam o transporte de pessoas para os distritos da cidade de Uberlândia que, na época, contava com cerca de 56.751 habitantes.¹² O momento histórico não poderia ser melhor, pois o país vivia os primeiros anos de uma década marcante onde pequenos empreendimentos transformar-se-iam em grandes realizações.

Na década de 60, quando o Brasil passava por um período de intenso crescimento econômico proporcionado pelas transformações na estrutura produtiva do país, através do desenvolvimento do setor de bens de capital e insumos básicos, remodelação do sistema de energia e transporte, substituição das importações no setor de bens de consumo duráveis, juntamente com a construção da nova Capital administrativa a qual promoveu também o desenvolvimento rodoviário, o empresário Alair Martins do Nascimento deixou o comércio varejista para atuar exclusivamente no atacado. Naquela época já se fazia notar a visão do empresário que alegava que, “num país do tamanho do Brasil, nenhuma indústria seria capaz de levar seus produtos para todos os pontos de vendas que se iam abrindo no interior do país”. Nessa nova investida, o empresário passou a explorar novas fronteiras, num momento em que o faturamento da empresa alcançava a marca de 900 mil dólares e acontecia ainda a aquisição do segundo novo caminhão e a ampliação de quase vinte vezes a área inicial de armazenagem, a qual passou de 110 m² para 2.000 m².

As cidades do interior de Goiás e Brasília foram as primeiras praças a serem

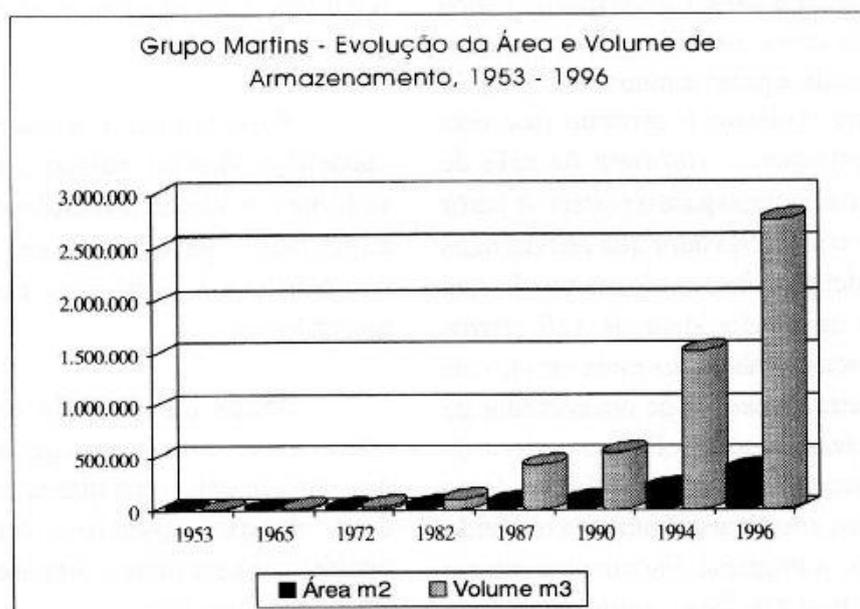
¹² O município de Uberlândia possui uma área de 4.040 Km² e quatro Distritos (Martinésia, Cruzeiro dos Peixotos, Tapuirama e Miraporanga). No ano de 1996 contava com 438.986 habitantes, sendo 430.439 de população urbana e 8.547 de população rural (FIBGE – Contagem da População, 1996).

conquistadas pelo atacadista Martins fora do estado de Minas Gerais. Assim, no final da década de 1960, a frota de veículos da empresa já incluía 10 caminhões e uma equipe de trinta funcionários de administração e vendas e mais trinta motoristas. Em 1973, com a construção de um novo depósito, a capacidade de armazenagem passou para 3 mil m² que, juntamente com a ampliação do quadro de funcionários para cerca de 225, tornou possível ampliar a área de atuação, passando a atender também as capitais dos estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Mato Grosso, Pará, Acre e Rondônia.

Para atender toda a demanda brasileira, foi necessário ampliar, cada vez mais, a área de

armazenamento dos produtos comercializados. Hoje, a empresa possui sua área administrativa localizada no centro da cidade de Uberlândia, onde, anteriormente, funcionava o atacado; um Centro de Armazenagem e Distribuição, em São Paulo; três depósitos para armazenar *pallets* fechados e uma central de distribuição, localizados no Distrito Industrial, de onde as mercadorias saem fracionadas. Ao todo, são 378 mil metros quadrados de área construída com altura equivalente a um prédio de seis andares, com capacidade de armazenar cerca de 2,7 milhões de metros cúbicos e 126 mil *pallets* capazes de reunirem o equivalente a 100 mil toneladas de mercadorias.

GRÁFICO 1



Organização: Geisa D. G. Cleps.
Fonte: Grupo Martins, 1996

Nos armazéns existem três módulos de estocagem. No primeiro, com corredores de cerca de dois metros de largura, os *pallets* são colocados sobre estantes metálicas sob as quais existe uma base de concreto e metal que funciona como segurança para evitar danos nas

mercadorias armazenadas por empilhadeiras elétricas. No segundo módulo, com uma tecnologia mais avançada, sob o chão passa uma fiação de indução magnética que atravessa todos os corredores (de 1,90 m) e possibilita o deslocamento das empilhadeiras que são

conduzidas por um operador encarregado de levar a mercadoria até o seu "endereço". No terceiro módulo, inaugurado em junho de 1996, as empilhadeiras foram substituídas por transelevadores que movimentam 32 *pallets* por hora (uma empilhadeira movimenta 18). O processo é totalmente informatizado e ocupa apenas três funcionários que realizam o serviço executado anteriormente por trinta pessoas.

O funcionamento dos transelevadores é bastante interessante e merece destaque. Assim que os *pallets* chegam das indústrias, eles recebem uma etiqueta com código de barras que identifica o produto, a quantidade, o peso, o lote e outras informações sobre a carga. Em seguida, ele é colocado na entrada de uma esteira rolante para que o funcionário, munido de um *scanner* manual, possa fazer a leitura do código de barras e transmitir, via cabo, os dados para a sala de controle localizada a poucos metros, no próprio armazém. Após registrar o produto que está entrando no estoque, o *software* da sala de controle cria um endereço para o *pallets*. A partir daí, é acionado o transelevador que estiver mais próximo do endereço. Esse equipamento desliza sobre trilhos a uma velocidade de 120 metros por minuto (cerca de três vezes mais rápido que uma empilhadeira, necessita de um corredor de 1,40 metros e praticamente elimina o risco de danificar a mercadoria). Com a aquisição desse equipamento que emprega um número reduzido de funcionários, a empresa dispensou algumas pessoas, enquanto outras foram remanejadas para outros setores.

A expedição da carga ocorre pelo mesmo processo, só que obedece a ordem de entrada das mercadorias no depósito. Assim, o primeiro produto que entra é, também, o primeiro a sair. Esse sistema é denominado de FIFO - *first in, first out*. O operador da sala de controle aciona

na tela do computador o *pallets* desejado e, automaticamente, o transelevador vai buscá-lo. Na saída da esteira o código de barras é lido novamente pelo *scanner* que promove a sua baixa no estoque. No Brasil esse equipamento é utilizado somente no setor industrial. Para adquiri-lo o grupo investiu 7,5 milhões de dólares e levou oito meses para instalá-lo (Entrevista realizada em jun. 1997).

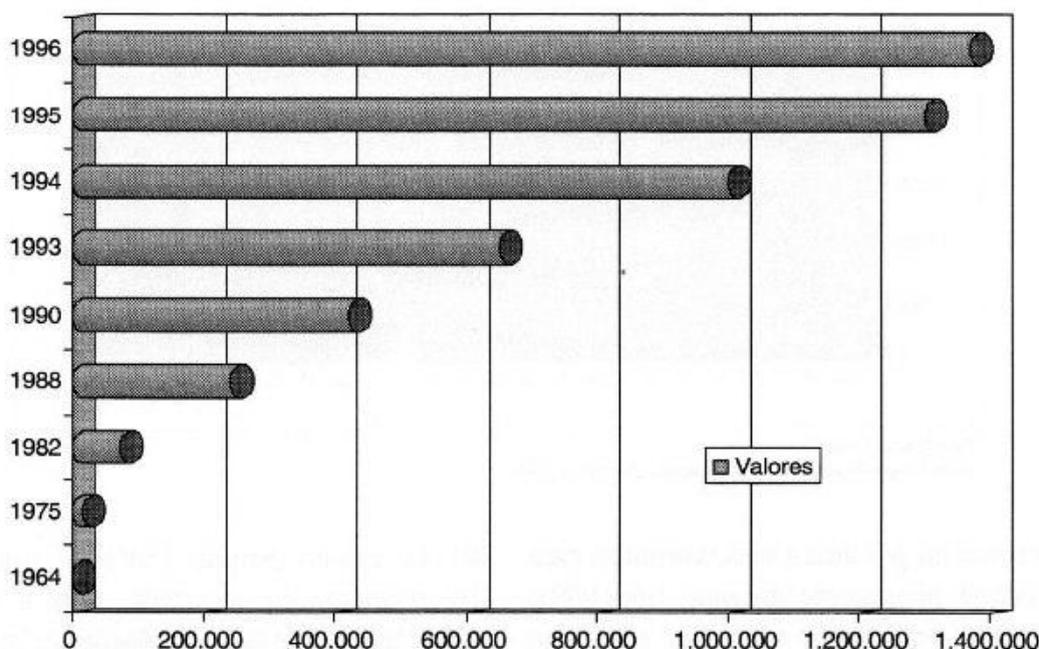
Mesmo com a forte recessão econômica e o processo inflacionário dos anos 80, o Grupo Martins consegue sua consolidação definitiva, com a criação de novos serviços como o desenvolvimento de tecnologias próprias, pesados investimentos em informática, em *marketing*, em pessoal e na elaboração de um modelo organizacional que o coloca em igualdade com as mais modernas empresas do mundo.

Para vencer a crise dos anos 80, o atacadista Martins passou a comprar grandes volumes a vista, tentando obter descontos especiais, para oferecer preços mais competitivos e, com isso, acelerar o giro das mercadorias.

Antes da referida crise, a empresa operava com estoque para quarenta ou cinquenta dias. Atualmente o estoque está próximo de trinta dias o que possibilitou aumentar a competitividade junto a outras empresas do setor atacadista brasileiro.

GRÁFICO 2

Grupo Martins: Evolução do Faturamento nos Períodos de Maior Expansão (em mil US\$)



Organização: Geisa D. G. Cleps.
Fonte: Revista Distribuição, n.18, 1994.
Entrevistas realizadas em fev. 1996 e jun. 1997.

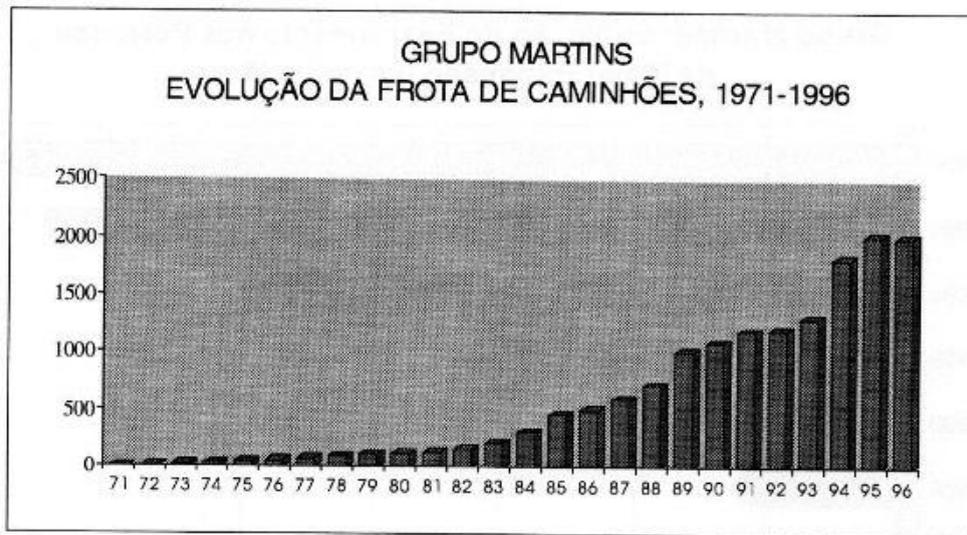
Outra importante estratégia utilizada foi a de promover treinamentos, reciclagens, competições e o incentivo à criatividade dos funcionários. A associação desses fatores possibilitou ao grupo Martins sobreviver à crise dos anos 80 e chegar no ano de 1994 com um faturamento de um bilhão de dólares, 1,299 bilhões de dólares em 1995 e 1,369 bilhões de dólares em 1996, valores estes faturados só pela empresa atacadista-distribuidora, os quais levaram-na a ocupar a segunda posição do *ranking* nacional, a primeira na do atacado de entrega em todas as classificações realizadas pela ABAD e a ganhar, pela quarta vez consecutiva, o Prêmio de Melhor Serviço de Distribuição de 1996, o *TOP FIVE/97*.¹³ Em 1996 esse atacadista possuía 3.741 vendedores

indiretos, 4.351 funcionários (que trabalham no seu armazém central, nos seus CDA's, na administração central de Uberlândia e no centro de armazenamento e distribuição de São Paulo); comercializava 300 mil toneladas/ano transportados em seus 1.998 veículos próprios. Conforme se observa no gráfico seguinte, a empresa foi, gradativamente, aumentando a sua frota.

Para atuar com eficiência no setor de transporte, o grupo Martins conta com uma oficina própria onde é feito todo tipo de serviço, desde tapeçaria, pintura, funilaria, até reformas de motores, bombas injetoras, enfim, toda a manutenção necessária a cada veículo. Todo caminhão que chega de viagem passa,

¹³ Este prêmio é atribuído pelo Instituto *Nilsen*, após realizar pesquisa junto aos supermercadistas.

GRÁFICO 3



Organização: Geisa D. G. Cleps.

Fonte: Grupo Martins, Entrevista realizada em fev. 1996.

obrigatoriamente, por uma revisão completa para em seguida ser novamente utilizado. Em 1989 o grupo criou uma nova empresa a Marbo Transportadora. Tendo como principal objetivo retirar mercadorias das indústrias e trazê-las até à sede de Uberlândia, essa empresa possui uma das mais avançadas estruturas tecnológicas do setor de transporte do país e tem um faturamento anual em torno de 72 milhões de dólares. Utilizando-se da logística do grupo Martins, a indústria brasileira faz com que seus produtos cheguem em todos os estados nacionais, inclusive nos países do Mercosul. Dessa forma, a empresa de atacado-distribuição e a transportadora do grupo, ao mesmo tempo que ganham na prestação de serviços, funcionam como canais de distribuição e divulgação de produtos industriais.

Atualmente, a empresa Marbo emprega 760 funcionários, possui 600 carretas e 482 cavalos mecânicos e filiais localizadas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Cariacica (ES), Salvador, Santa Rita (PB), Manaus, Belém, Porto velho, Belo Horizonte, Goiânia, Ribeirão

Preto e São Simão (SP) as quais estão interconectadas, via rede, com a matriz de Uberlândia. Nas suas instalações existe uma sala denominada de CAM (Central de Atendimento ao Motorista), onde um único funcionário controla o trajeto de cem carretas que possuem computador de bordo (nos demais veículos a comunicação com o CAM é feita via telefone). Outros três funcionários transmitem ou adicionam informações sobre as cargas e visualizam na tela do computador a localização exata das carretas.

Cobrando uma área de cerca de 7 milhões de Km², a frota de caminhões do grupo Martins percorre, a cada mês, mais de 10 milhões de Km o que equivale a duzentas voltas completas em torno do nosso planeta ou a dezessete viagens à Lua (Entrevista realizada em fev. 1996 e jun. 1997).

O Atacado Martins atua em todos os estados brasileiros e é responsável por 67,1% do faturamento do setor do atacado-distribuidor do país. Atualmente ele conta com 140 mil clientes ativos, situados em 10.839 localidades,

os quais estão concentrados ao longo de todo o litoral brasileiro, principalmente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná e, ainda, nas principais áreas metropolitanas do país (ver figura 7).¹⁴ Essa concentração em áreas industriais mostra-nos que grande parte das indústrias brasileiras deixaram, definitivamente,

a tarefa de redistribuição aos grandes atacadistas, pois, à medida que eles negociam um grande e variado *mix*, podem oferecer produtos a um custo inferior ao oferecido pelas próprias indústrias quando essas fornecem diretamente ao varejista.

FIGURA 7

Localização dos Clientes do Grupo Martins



¹⁴ A empresa não divulgou a localização atual de seus clientes. A figura 7 mostra esta localização para o ano de 1992.

Inaugurado em setembro de 1996, o CAD de São Paulo está localizado num terreno de 83 mil metros quadrados dos quais vinte mil são de área construída. Os estoques de mercadorias de gênero alimentícios dessa nova unidade são destinados à região metropolitana de São Paulo e municípios vizinhos localizados num raio de 100 Km, enquanto que no caso dos produtos farmacêuticos o objetivo é o de abastecer todo o estado. Com essa nova estratégia o grupo pretende agilizar as entregas para cerca de três mil pedidos por dia. Apesar das compras permanecerem centralizadas em Uberlândia, o CAD funciona como um depósito exclusivo para abastecer o estado de São Paulo onde esse atacadista tem um grande número de clientes.

Outra importante estratégia desenvolvida pelo grupo foi a de vender seus produtos por telefone através do sistema de telemarketing. No *telemartins*, como é denominado, trabalham 252 pessoas em sessenta terminais telefônicos que funcionam de segunda a sábado à disposição dos seus clientes 24 horas por dia, atendendo a aproximadamente 210 mil pedidos por mês, o que lhe possibilitou uma forte penetração em todo o território nacional.

O serviço de telemarketing do grupo Martins funciona na administração central e nas sedes regionais onde se localizam os CDA's. Entre os serviços prestados pelo *telemartins* destacam-se: o telepedido onde o representante Martins repassa para a empresa os pedidos de compras dos clientes da região onde ele atua; a televenda onde o próprio cliente do varejo faz o seu pedido no caso de eventuais faltas nos estoques; a televenda ativa que se apóia em malas diretas e promoções de vendas; a telepesquisa que tem como objetivo conhecer as necessidades do mercado; e o Centro de

Atendimento ao Cliente Martins que visa manter o cliente em linha direta com a empresa informando-o e atualizando-o dos serviços por ela prestados (Entrevista realizada em fev. 1996).

Além da ampliação da capacidade de armazenamento, de transporte e dos CDA's, para melhor exercer a atividade de distribuição, recentemente o grupo investiu 10 milhões de dólares na aquisição de uma rede de informações que inclui um canal de satélite da Embratel. Esse sistema entrará em funcionamento ainda este ano e irá acelerar o processamento dos pedidos de produtos feitos pelos seus 2,2 mil representantes (dos 3,5 mil) equipados com *note books*, além de interligar todas as empresas do grupo através da transmissão de dados, voz, imagem e videoconferências.¹⁵

Em plena era do avanço tecnológico mundial, visando conquistar o mercado, o grupo Martins fez altos investimentos em tecnologia de operação e *know-how* de ponta utilizado na racionalização e planejamento de atividades ligadas à frota, pessoal, informações, manutenção e a informatização que se tornou a principal ferramenta utilizada para o seu desenvolvimento, pois propiciou-lhe a criação de vantagens competitivas para seus clientes e fornecedores como, por exemplo, a melhoria de produtos, serviços, redução de custos e a otimização dos resultados do grupo que passou a desenvolver seus próprios *softwares*.

Nesse sentido, ainda na década de 70 o atacadista Martins passou a investir na sua informatização com a aquisição do seu primeiro microcomputador. Hoje, totalmente automatizada e em parceria com a IBM, ele possui um total de 280 terminais de vídeo, um computador Super

¹⁵ O grupo espera integrar cinco mil clientes até o ano 2000.

do Triângulo S.A. (Tribanco) criado em 1990 com o objetivo de atuar como intermediador financeiro no nicho comercial do atacado-distribuidor, voltado para o atendimento de seus clientes e fornecedores; a Martins Agropecuária S.A. representada por uma fazenda no Pará, às margens do rio Pacajá, com mais de 15 mil cabeças de gado Nelore que visa introduzir tecnologias mais modernas do setor e um melhor aproveitamento do uso da terra naquela região; Indústria e Comércio Metalgrampo que é a maior fábrica de pregos e grampos para cercas do Brasil os quais são comercializados exclusivamente pelo Martins atacadista; a Martins Taxi Aéreo; Agência de Bebidas Cevada responsável pela distribuição de produtos Antártica na região de Uberlândia; a Marbo Transporte e Comércio Ltda., transportadora do atacado; FM Corretora de Seguros; a Indústria e Comércio Ypê que atua na comercialização e no beneficiamento da madeira que, entre outros produtos, fabrica as carrocerias para os caminhões do atacado Martins; a Martins Caminhões, concessionária Volkswagen no estado de Rondônia, com agências em Porto Velho e Vilhena e a Martins Caminhões do Acre, com sede em Rio Branco; as Lojas de Conveniência Empório da Gente (ver item 4.1 deste trabalho), entre outros.

Além dessas empresas, em 1988, o grupo criou a sua marca própria a MAITÁ, linha voltada para bens alimentícios, e a ENLANCE, produtos de limpeza e higiene. Essa estratégia, acabou conquistando espaço de outras marcas concorrentes, mas a sua principal importância está no fato de ser uma opção a mais de venda que acaba sendo comercializada por um preço bem menor, pois os gastos com distribuição e *marketing* da marca e do produto não farão parte dos custos totais. A diversificação de capital realizada em vários ramos de atividades possibilitou-lhe uma maior acumulação de

capital o qual, em grande parte, foi investido em Uberlândia.

Cabe ressaltar ainda que, em 1992, o atacadista Martins atingiu o record mundial de vendas da *cola super bonder*, tornou-se campeão nacional na distribuição de lâmpadas, tintas, pilhas, xampus, remédios, aparelhos de som, sandálias (24 milhões de pares) e uísque (2,6 milhões de litros) e, em 1993 tornou-se recordista de vendas da pasta de dente Kolynos (75 milhões de tubos) da companhia americana Anakol.

Outro fator de igual importância a ser relatado é que, desde 1992, esse atacadista é o principal fornecedor de produtos para as lojas EXPRESS da companhia Shell (Lojas de Conveniência Algo Mais) e a 7 ELEVEN de capital japonês.

Mesmo sendo o interior do País seu maior reduto de vendas, hoje a empresa Martins fornece produtos para as Lojas Americanas e Carrefour, começando assim, a conquistar um espaço até agora de exclusividade das indústrias.

O sucesso alcançado pelo grupo está associado não apenas à questão de sua localização privilegiada, mas acima de tudo pelas estratégias empresariais adotadas. Assim, aliando-se a posição geográfica, a agressiva postura empresarial na conquista dos mercados, à constante busca de tecnologia em distribuição, logística, informática, gestão empresarial, *marketing* e *know-how*, a empresa Martins Com. Imp. e Exp. Ltda. tornou-se o maior atacadista-distribuidor da América Latina.

4.1. Lojas Empório da Gente - um exemplo de "conveniência"

Os acontecimentos mundiais que envolvem a evolução mercadológica, a

globalização da economia e as novas tendências de comportamento do consumidor, exigem das empresas, principalmente as do setor varejista, uma crescente preocupação com a inovação, a competitividade e a primazia no atendimento.

Nos países mais desenvolvidos, pequenos, médios e grandes supermercados criaram sólidas parcerias com seus atacadistas-distribuidores, as quais, através da garantia de suprimentos necessários nas lojas de varejo, permitem aos empresários uma maior lucratividade em seus negócios. Essas parcerias fortaleceram-se e tornaram mais competitivas as cadeias de produção-distribuição-varejo proporcionando, assim, uma aliança através da qual todos puderam aumentar seus ganhos.

Com o objetivo de desenvolver tecnologias que, depois de testadas, são transferidas aos seus clientes, o atacadista-distribuidor Martins Comércio Importação e Exportação Ltda., criou, em 1990, um setor denominado de Núcleo de Clientes Exclusivos que tem por finalidade tornar moderna e eficiente a operação do varejo para os clientes considerados exclusivos. Seguindo esse raciocínio, em julho de 1992, o Grupo fundou a primeira loja/laboratório de varejo o *Emporium Franquia de Varejo Ltda.*, conhecida como *Empório da Gente*.

Moldada no conceito de “loja de vizinhança”, o *Empório da Gente* destina-se a atender as necessidades de consumo nas suas circunvizinhanças, com horário de funcionamento ampliado, das 7h às 23h, inclusive aos sábados, domingos e feriados. Comercializa bebidas em geral, produtos perecíveis, frios e laticínios, limpeza doméstica, higiene pessoal, perfumaria, doces, biscoitos, chocolates, alimentos industrializados e congelados, produtos importados, de informática, bens duráveis como compu-

tadores, bicicletas, eletrodomésticos, entre outros. Conta ainda com serviços de panificação (com pães quentes a cada 17 minutos), chaveiro, revelação fotográfica, fax, floricultura, farmácia e banco 24 horas. Tudo isso possível graças à mecanização, robotização do trabalho.

Atualmente, as lojas *Empório da Gente* estão restritas às cidades de Uberlândia (três lojas) e de Goiânia (uma loja). O negócio prosperou e hoje o grupo Martins pretende ampliar a rede até outros locais, sendo alvo preferencial as cidades onde eles mantêm seus CDA's.

Localizadas em bairros estratégicos, bastante populosos, de classe média a alta, ou nos que estão em franca expansão, essas lojas estão designadas por números que correspondem à ordem de criação (ver tabela 2).

Em novembro de 1995, o grupo Martins criou uma loja-escola (a Loja 3), junto à administração central de Uberlândia. Nessa loja, os funcionários e gerentes do *Empório* e os clientes exclusivos do grupo recebiam todo tipo de treinamento (tais como o manejo com perecíveis, a produtividade na padaria que é o ponto forte da rede, etc.) acompanhavam e absorviam as tecnologias testadas e que poderiam contribuir nos estudos de aperfeiçoamento e no sucesso do negócio. Essa loja não foi criada com o objetivo de lucro, pelo menos não diretamente, e sim para ser um local destinado à formação de profissionais que seriam, posteriormente, designados para outras lojas que seriam abertas em outros estados. Com o passar dos tempos, a estratégia do grupo mudou e ficou estabelecido que ela deveria gerar lucro. Devido à localização que não possibilitava um fluxo maior de clientes e os elevados custos operacionais, essa meta não foi atingida. A loja 3 começou a dar prejuízo e acabou fechando e

os treinamentos e reciclagens passaram a ser realizados na central administrativa do grupo.

Conforme se observa na tabela 2, a área de vendas das lojas da rede *Empório da Gente* varia de 250 m² a 400 m², onde são empregados, em média, 25 funcionários que trabalham em três turnos (manhã, tarde e noite). Atualmente são ao todo 102 funcionários que desempenham funções administrativas de gerente e sub-gerentes, de padeiro (funcionário exclusivo da loja) e por "treinandos", iniciantes nas lojas que são responsáveis pelas operações de vendas, de reposição e de pedidos.

De acordo ainda com os dados da tabela, existe uma diferenciação de loja para loja. A Loja 4 por exemplo, é a que apresenta os melhores resultados. É a mais informatizada; tem o maior *mix*, o maior número de funcionários, num total de 31; conta com cinco *check-outs*; e estacionamento para seis carros. Conseqüentemente, é a que apresenta o maior lucro líquido (7,3%) e o maior potencial de crescimento. Além disso, é a loja que possui as menores despesas operacionais (15%).

TABELA 2
Grupo Martins - Dados Gerais das Lojas Empório da Gente, 1996*

| Dados Gerais | Loja 1 | Loja 2 | Loja 3 (1) | Loja 4 | Loja 5 (2) |
|---------------------------|----------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| INAUGURAÇÃO | Julho/92 | Fevereiro/93 | Novembro/94 | Dezembro/94 | Setembro/95 |
| CLIENTES/MÊS | 45.000 | 40.000 | 25.000 | 48.000 | 30.000 |
| VENDAS POR m ² | 279 | 259 | 173 | 355 | 400 |
| CHECK-OUTS | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS | 26 | 21 | 12 | 31 | 22 |
| ESTACIONAMENTO | 2 | 0 | 0 | 6 | 5 |
| CLASSE SOCIAL | B,C e D | C,D e E | B,C e D | A e B | A e B |
| MIX COMERCIALIZADO | 3.750 | 2.900 | 2.500 | 3.950 | 3.500 |
| TICKETS/DIA (R\$) | 1.607 | 1.446 | 462 | 1.022 | 980 |
| TICKETS MÉDIO(R\$) | 5,42 | 3,41 | 4,44 | 8,08 | 7,00 |
| DESPESAS OPERACIONAIS(%) | 16 | 20 | 25 | 15 | 19 |
| LUCRO LÍQUIDO(%) | 3,1 | 3,2 | -6,7 | 7,3 | 3,0 |
| POTENCIAL(%) | 6 | 4 | 1 | 9 | 4 |

* Lojas 1, 2, 3 e 4 sediadas em Uberlândia (MG) e Loja 5 em Goiânia (GO)

(1) Encerrada as atividades em mai. 1996; (2) Dados de 1997.

Organização: Geisa D. G. Cleps.

Fonte: Grupo Martins, Entrevistas realizadas em fev. 1996 e set. 1997.

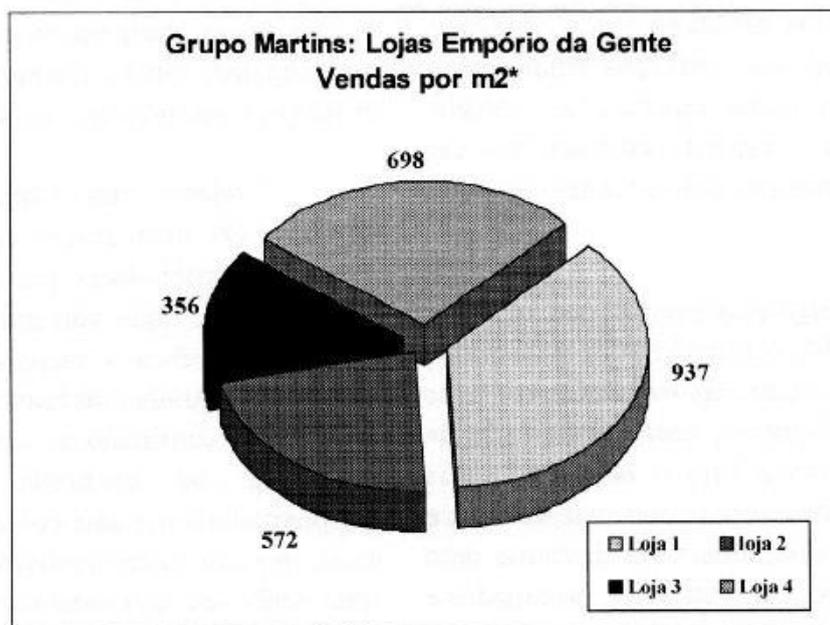
O faturamento das lojas é muito variado. No ano de 1995, a rede arrecadou cerca de mil reais por m² de venda. A Loja 4, responsável por 36% do faturamento, apenas no mês de dezembro de 1995 comercializou 415 mil reais. Em janeiro de 1996, considerado mês de fraco movimento, seu faturamento foi de 366 mil reais (Entrevista realizada em fev. 1996).

Com uma área construída de 355 m², a Loja 4 atende, em média, dois mil clientes por dia os quais gastam um *ticket* médio por pessoa em torno de nove reais. O *mix* de produtos comercializados por essa loja é bastante variado. Atualmente são comercializados cerca de quatro mil itens, dos quais três mil são fornecidos exclusivamente pelo atacadista Martins. O restante são de produtos de *EDL* (Entrada Direta

na Loja), composto basicamente por perecíveis que são trabalhados em estoques mínimos e produtos que são consumidos de acordo com a época do ano, além de refrigerantes e vários tipos de bebidas.

Por estar localizada num bairro de classe média-alta, os produtos mais comercializados são considerados, para a maioria da população brasileira, como supérfluos, como Whisky, *batata pringles*, queijos, vinhos, entre outros.

GRÁFICO 4



* Vendas referentes ao 1º trimestre de 1996. Dados não obtidos para a Loja 5.
Fonte: Entrevista realizada em jul. 1996.

As Lojas *Empório da Gente* não possuem área de estocagem e são abastecidas diariamente. Nelas a reposição de mercadorias é realizada depois das 23 h, sendo que os pedidos dos produtos, fornecidos pelo atacadista Martins, são feitos à noite pelo pessoal do *merchandising* que o fazem através dos *lep-tops*. Já os produtos perecíveis, como verduras, frutas, laticínios, bebidas, enfim, os produtos de *EDL*, são recebidos durante o dia, após serem pedidos via telefone. Por adotarem uma política de “estoque zero” a rotatividade das mercadorias é muito grande e sem custos financeiros.

Além de fornecer as mercadorias, o atacadista Martins orienta a forma de gestão, no

estudo do *lay-out*, na variedade dos produtos e nos modelos de tecnologia a serem utilizados.

Estabelecida a aliança com o atacado, o abastecimento de mercadorias deixa de ser preocupação da equipe das lojas a qual pode dedicar-se exclusivamente ao consumidor. Mais de 90% dos colaboradores do *Empório* estão em permanente contato com os clientes. Esse é, sem dúvida, um dos fatores que fazem dessa empresa uma das maiores em produtividade do país no setor de conveniência. No *ranking* do setor supermercadista de 1996, a Loja 4 aparece na primeira posição no quesito vendas por metros quadrados de Minas Gerais e nona colocada do Brasil. Naquele ano, ela obteve um faturamento

em torno de 1,2 mil reais/m² (Entrevista realizada em set. 1997).

Segundo as pessoas do ramo, trabalhar no varejo requer habilidade na incorporação das rápidas mudanças, para corresponder às expectativas e necessidades dos consumidores. Dedicção total ao cliente, investimentos junto a seus funcionários, *mix* de produtos, qualidade, preço justo, *lay-out*, serviços financeiros, parcerias com fornecedores, tecnologia, informatização e espírito comunitário são algumas das estratégias utilizadas pelo *Empório da Gente*.

Com inauguração prevista para o mês de novembro de 1997, o grupo Martins está abrindo uma nova loja da rede *Empório da Gente* que se localizará no *shopping center* da cidade de Uberlândia. Nessa loja o *mix* será mais diversificado, voltado para outros segmentos e não para o de alimentos, com destaque para eletro-eletrônicos, computadores, brinquedos e presentes. Outra estratégia comercial que continua sendo estudada pelo grupo é a possibilidade de criar-se um sistema de *franchising* com essas lojas (Entrevista realizada em set. 1997).

Partindo do princípio de que a produtividade no varejo é condição necessária para a sua sobrevivência, as grandes empresas do setor de conveniência estão investindo, também, na capacitação de pessoas e recursos para alcançar a produtividade e a competitividade necessárias ao setor de varejo no Brasil.

5. Novas Questões Sobre o Comércio Atacadista de Uberlândia

Quando do início das atividades das empresas atacadistas da cidade de Uberlândia,

a relação entre seus proprietários e funcionários era bastante estreita, considerava-se muito a amizade. Realizavam-se visitas e até mesmo reuniões entre as diferentes empresas com objetivo de trocar experiências. Com o passar do tempo essa relação desapareceu. Atualmente a concorrência tornou-se muito acirrada, chegando ao ponto de um funcionário afirmar que não sabia o faturamento do atacado onde ele trabalha, mas sabia o quanto tinham faturado a mais que o seu principal concorrente.

A relação com os funcionários também mudou. Os motoristas entregadores dos atacados-distribuidores, por exemplo, só ficam sabendo para onde vão quando chegam nos armazéns e recebem o “mapa de cargas”. Ganham em torno de quinhentos reais por mês. Dormem no próprio caminhão e, quando começam a trabalhar na empresa são testados. Propositadamente são colocados produtos a mais, que não foram vendidos, para observar-se qual será o seu comportamento. Além de dirigir o caminhão, são responsáveis pela entrega da mercadoria ao cliente, pelo recebimento do pagamento e, na volta, prestam “contas” à empresa. Muitos são ainda controlados por “computador de bordo” que faz o monitoramento de todas as suas ações.

Atualmente, a área de atuação das grandes empresas do comércio atacadista-distribuidor de Uberlândia é muito semelhante. Abrangendo a quase todos os estados do país, elas chegam a entregar produtos a mais de três mil quilômetros de distância dos seus depósitos centrais. De forma geral, a concentração de clientes ocorre ao longo do litoral brasileiro, nas regiões metropolitanas e, principalmente no Centro-Sul onde estão os maiores centros consumidores do Brasil.

Em função da competição, denominada pelos atacadistas de “corrida comercial”, as empresas que não se modernizaram, que não investiram em tecnologia, no aperfeiçoamento dos funcionários e na prestação dos serviços por elas praticados, acabaram fechando. Por outro lado, as que se modernizaram tornaram-se as principais empresas do atacado brasileiro. Mas não foram só esses fatores que possibilitaram o crescimento desses grandes grupos econômicos.

Além de terem aproveitado da inflação dos anos 80, quando compravam produtos das indústrias na última semana do mês e vendiam na primeira do mês seguinte, incorporando no preço a inflação do período, eles criaram estratégias fiscais que lhes proporcionaram uma margem de 4% a 6% de lucro antes da venda dos produtos. Esse processo, feito legalmente, é conhecido localmente como “operação barranco”.

Em Minas Gerais, a alíquota do ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias) para venda interestadual é de 12% e para vendas internas, para a maioria dos produtos, é de 18%. Enquanto que no estado de São Paulo esta última é de 12%. Para se beneficiarem dessa diferença, algumas empresas atacadistas de Uberlândia abriram escritórios num posto de gasolina na Rodovia Ahangüera, denominado de Posto do Japão, no município de Igarapava, localizado às margens do Rio Grande que separa os estados de Minas Gerais e São Paulo. Esses escritórios são considerados como filiais das empresas do atacado-distribuidor de Uberlândia e, recebem nos finais de semana até cem caminhões para efetuar a troca de notas fiscais. Essa operação, denominada pelos fiscais da Receita Federal de “triangulação”, movimenta aproximadamente

350 milhões de reais por ano e consiste numa estratégia empresarial na qual as mercadorias são levadas até Igarapava para trocar as notas fiscais de transferência por notas fiscais de venda. Nesse processo, a mercadoria volta de São Paulo com valor agregado variando entre 15% e 20% (Correio de Uberlândia, 14 set. 1997:5). De acordo com a mesma fonte, Uberlândia está perdendo aproximadamente 1,2 milhão de reais por ano em arrecadação. O VAF (Valor Adicionado Fiscal) do município teria um acréscimo de 70 milhões de reais, se os atacadistas emitissem suas notas fiscais em Minas Gerais para vender no próprio estado.¹⁶ Isso significa que essas empresas deixaram de recolher, no mínimo, 6% de ICMS. Apesar de prejudicar a economia do estado e do próprio município, segundo os empresários locais, a estratégia é importante para manter a competitividade com os atacadistas de outros estados onde esse imposto é menor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, todos os aspectos da vida de cada indivíduo são influenciados direta ou indiretamente pelo processo de globalização do capitalismo. Até os atos mais simples que as pessoas realizam para sobreviver no dia-a-dia acabam sendo manifestações desta nova etapa do capitalismo.

Diante dos acontecimentos que marcam a década de 90 em que se presenciou uma importante mudança no sistema produtivo mundial que fizeram surgir novos espaços de produção, de circulação e, especialmente, de consumo, este trabalho procurou apreender a dinâmica atual do comércio atacadista de Uberlândia, que vem consolidando seu papel de

¹ De acordo com os dados preliminares da Superintendência da Recita Estadual, o VAF de Uberlândia no último ano foi de 2,4 bilhões de reais (Correio de Uberlândia, 14 set. 1997:5).

cidade nacional do atacado de distribuição de produtos industrializados.

Nos últimos anos, o atacado brasileiro atingiu uma expansão que lhe vai exigir, cada vez mais, novos avanços. Ao mesmo tempo, há novas tecnologias de administração e operações que colocam algumas questões sobre as dimensões dos negócios e dos novos espaços de mercado que deverão ser conquistados.

Frente às recentes transformações ocorridas no Brasil e no mundo, com o processo de globalização e o de mundialização, o comércio atacadista nacional passou a investir em novas tecnologias e em informatização o que possibilitou a sobrevivência e o crescimento do setor.

A economia estabilizada dos anos 90 fez com que as empresas atacadistas brasileiras reestruturassem as suas formas de atuação, de gerenciamento, de prestação de serviços e de apropriação do espaço, aumentando o nível de competição entre elas. Nesse sentido, foi possível constatar um importante processo de concentração das grandes empresas e a eliminação das pequenas. Os atacadistas que não se adequaram à mudança necessária para sua modernização estão fechando e, a exemplo do que ocorre nos Estados Unidos, são as grandes empresas que estão concentrando o faturamento gerado por essa atividade.

Atualmente, as cinco principais empresas atacadistas do setor - Makro Atacadista S.A., Martins Com. Imp. Exp. Ltda., Arcom Com. Imp. Exp. Ltda., Atacadão S.A. Distr. Com. Ind. e Ciro Distr. de Alimentos Ltda. - concentram mais de 45% das vendas totais das empresas que compõem o *ranking* brasileiro divulgado pela ABAD.

Para as principais empresas atacadistas brasileiras, a década de 1990 configura-se como um período em que se passou a investir em modernização e tecnologia de logística, em redução de custos e aumento da produtividade.

A expansão da capacidade de armazenamento, transmissão e processamento de dados, propiciados pelas novas tecnologias de telecomunicação e informática, permitiram a descentralização dos depósitos de armazenagem (a exemplo dos CDA's, CAD e Filias criados pelas empresas de Uberlândia) e a implantação de métodos inovadores de operação, gerenciamento e *marketing* das atividades de distribuição de mercadorias, tanto para as indústrias como para o atacado.

Com relação ao comércio atacadista de Uberlândia, constatou-se que a sua evolução e consolidação ocorreu a partir da década de 50. Impulsionado pela construção de Brasília, pelas novas infra-estruturas de comunicação (rodovias, telefonia e outros) implantadas na região do Triângulo Mineiro, especialmente em Uberlândia, e pela localização geográfica, ocorre o surgimento de novas empresas e o fortalecimento das que já existiam.

Cabe ressaltar que a economia localizada nessa cidade expandiu-se e diversificou-se através de capitais locais que fizeram com que o seu retorno se voltasse para o mercado local, até mesmo regional. Ou seja, estabeleceu-se uma grande relação entre quem gerou e quem apropriou a renda. Isso engendrou uma economia relativamente diversificada e, de certo modo, integrada, estabelecendo-se uma espécie de intercâmbio de impulsos econômicos entre os diversos setores econômicos.

Esse desenvolvimento integrado deu-se, principalmente, devido ao processo de diversificação econômica, cujos espaços para a atividade comercial foram historicamente abrindo-se, em função da própria acumulação de renda local, seguindo as oportunidades oferecidas pelas potencialidades regionais, o que evitou, de certo modo, o seu crescimento “desordenado”. Dessa forma, o “abrir caminhos” foi um papel exercido, fundamentalmente, pelo comércio atacadista e a sua diversificação seguiu a própria evolução e necessidade do mercado.

Outro elemento de fundamental importância para o desenvolvimento econômico regional foi a divisão do trabalho, imposta extra-regionalmente e que ocasionou uma divisão intra-regional na qual Uberlândia, por contar com mais infraestrutura, tornou-se centro comercial.

Assim, graças à dinâmica regional e às iniciativas empresariais que conseguiram tirar vantagens da posição geográfica as quais deram estruturação e consolidação ao sistema de abastecimento de abrangência em escala local, regional e nacional, vários grupos fortaleceram-se e consagraram-se na atividade do atacado-distribuidor. Entre eles o Grupo Martins que, no período de pouco mais de 40 anos, passou de pequeno varejista ao maior atacado-distribuidor da América Latina.

O estudo permitiu constatar, ainda, que, desde o surgimento desse comércio local, até os dias atuais, as relações entre as diferentes empresas do ramo mudaram muito. A competição fez com que elas, objetivando aumentar o número de clientes, desenvolvessem estratégias de apropriação de novas áreas de atuação.

A partir dos anos 60, grande parte dos atacados de Uberlândia, que tiveram sua origem

no comércio de varejo, passaram a atuar como atacadistas de produtos de “secos e molhados”, constituídos, sobretudo, por gêneros básicos (arroz, sal, açúcar, feijão, farinha, querosene e outros) e bebidas. Apesar de ainda se autodenominarem como tal, cabe salientar que os “secos e molhados” mudaram. Hoje, eles comercializam também produtos agropecuários, veterinários, farmacêuticos, alimentícios, bebidas, doces, chocolates, material para construção e elétrico, utilidades domésticas, *camping* e lazer, panificação, papelaria, brinquedos, higiene e beleza, calçados, armarinhos, eletro-eletrônicos, equipamentos de informática e outros. São mais de três mil itens comercializados num raio de 3.800 km de distância da cidade de Uberlândia. Isso fez as indústrias instaladas no Brasil utilizarem a estrutura de distribuição dessas empresas para fazer com que seus produtos cheguem a pequenas e grandes localidades, em quantidades adequadas às necessidades do cliente do varejo e a um preço que seria impossível de se comercializar se a distribuição fosse feita diretamente por elas.

Através deste estudo chegamos à conclusão de que a localização geográfica que num determinado momento histórico configurou-se altamente estratégica, perdeu parte de sua importância e deixou de ser a causa do crescimento e da expansão das grandes empresas atacadistas-distribuidoras instaladas em Uberlândia. As novas tecnologias por elas adotadas permitiram superar o tempo envolvido no deslocamento, na venda e na entrega dos produtos; agilizaram o fluxo das mercadorias que, por sua vez, ampliou o capital dessas empresas. Nas entrevistas diretas, muitos empresários deixaram claro que, no início de suas atividades, a posição de entroncamento da cidade possibilitou o desenvolvimento das

empresas aqui instaladas. Porém, acrescentaram que, se fosse hoje, eles se instalariam em regiões mais próximas de São Paulo onde estão concentradas as maiores indústrias do país e um dos maiores, senão o maior, centro consumidor brasileiro.

Atualmente, os grandes grupos atacadistas de Uberlândia vendem e distribuem produtos industrializados para, praticamente, todo o território nacional e estão desenvolvendo novas estratégias para atuarem nos mercados do Mercosul, tanto que muitos mudaram a razão social da empresa, acrescentando as expressões *importação e exportação*, visando a conquista deste novo espaço de consumo.

Além da ampliação da área de atuação, de investimentos em tecnologia e especialização de mão-de-obra, da diversificação de capital, das “manobras fiscais” e das vantagens proporcionadas pelos períodos de inflação alta, não podemos deixar de mencionar a ousadia e a visão de muitos empresários locais que fizeram com que suas empresas se colocassem entre as maiores do setor atacadista brasileiro.

7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALMEIDA, J. Grandes atacadistas conquistam mercado. Gazeta Mercantil. Belo Horizonte, 10 jun. 1997. Empresas & Negócios, p. C-1.
- ARANTES, J. Corografia do Município de Uberlândia. Uberlândia: Pavan, 1938.
- BALANÇO ANUAL. Gazeta Mercantil, ano XIX, n. 19, 1995.
- BRANDÃO, C.A. Triângulo Capital Comercial, Geopolítica e Agroindústria. Belo Horizonte, UFMG, 1989. 189 p. Dissertação (mestrado) - CEDEPLAR, UFMG, 1989.
- Cidade perde R\$ 1,2 milhão com triangulação. Correio de Uberlândia, Uberlândia, 14 set. 1997. Negócios, p.5.
- CORREIA, R. L. A urbanização nas áreas de cerrado: algumas notas. s.l.; s.n., 1994. 6p. (Texto inédito apresentado à 1a. Reunião Especial da SBPC realizada na Universidade Federal de
- FIBGE. Pesquisa Anual do Comércio - PAC. Rio de Janeiro, 1990, vol. 3.
- FREITAS, P. S. R., SAMPAIO, R. C. (Coords). Sinopse do Diagnóstico Sócio-econômico do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (1940/80). Uberlândia: UFU/ Deptº de Economia, 1985.
- GOELZER, P. G. O atacadista distribuidor. Revista Distribuição. São Paulo, L & M Comunicações, ano V, n.20, abr. 1994, p. 26-27.
- GOMIDE, L.R.S. O Triângulo Mineiro, História e Emancipação: Um Estado Sob a Perspectiva da História Regional. História e Perspectiva, v. 1, n.1, 1989.
- GOMIDE, S. Negócios do atacado devem reaquecer em abril. Gazeta Mercantil, Belo Horizonte, 21 mar.1996, p. A - 4.
- GUIMARÃES, E.N. Infra-Estrutura Pública e Movimento de Capitais: a inserção do Triângulo Mineiro na divisão inter-regional do trabalho. Belo Horizonte: UFMG, 1990. 178 p. Dissertação (mestrado em economia) - CEDEPLAR, UFMG, 1990.
- LAVORATTI, L. E. A guerra fiscal entre estados veio para ficar. Gazeta Mercantil, São Paulo, 22 out. 1997. Nacional, p. A - 6.

- LINHARES, M. Y., SILVA, F. C. T. História Política do Abastecimento (1918-1974). Brasília: Binagre, 1979.
- MAGALHÃES, L. Atacado franqueará supermercadista. Gazeta Mercantil, Belo Horizonte, 12-14 abr. 1996. Empresas & Negócios, p. C - 1.
- MEIO milhão de dólares! Revista Exame. São Paulo: Abril, ano V, n. 6, p. 40-45, 1993.
- MINAS GERAIS. Fundação João Pinheiro. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. A Economia Mineira - Perfil das Empresas do Estado, 1991/1992. Belo Horizonte: FJP, jan./1994.
- PEZZUTTI, C. P. O Município de Uberabinha. Uberlândia: s.n., 1992.
- PONTES, H. História de Uberaba e a Civilização do Brasil Central. Uberaba, Academia de Letras do Triângulo Mineiro, 1970.
- PRADO JÚNIOR, C. Formação do Brasil Contemporâneo. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PRADO JÚNIOR, C. História Econômica do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- UBERLÂNDIA. Prefeitura Municipal. Secretaria de Planejamento. Banco de Dados Integrados de Uberlândia- MG (BDI). Uberlândia: 1995. 3v.
- REGATÃO, G. Atacado terá mais lojas em São Paulo. Gazeta mercantil. Belo Horizonte, 08 mar. 1997. Empresas & Negócios, p. C - 2.
- REVISTA AUTOMASOFT. São Paulo: L&M Comunicações, ano I, n. 1, e n.2, 1996.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. São Paulo: L & M Comunicações, ano IV, n. 9, 13, 15, 16, 18, 22, 29, 35, 40, 41, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 54 e 55, 1993-1997.
- SAINT-HILAIRE, A.de. Viagem à Província de Goiás. Trad. Reges Junqueira. Belo Horizonte: Itatiaia, São Paulo: EDUSP, 1975, p.151.
- SAMPAIO, R. C. Migrações Internas ao Triângulo Mineiro: análise demográfica e econômica (1960-1070). Belo Horizonte, 1985. Dissertação (mestrado em economia) - CEDEPLAR, UFMG
- SOARES, B. R. Habitação e Produção do Espaço em Uberlândia. São Paulo: USP, 1988. Dissertação (mestrado em Geografia) - FFLCH-USP, 1988.
- _____. Uberlândia: Da Cidade Jardim ao Portal do Cerrado - Imagens e Representações no Triângulo Mineiro. São Paulo: USP, 1995. 276p. Tese (doutorado em Geografia) - FFLCH, USP, 1995.
- TANABE, S. US\$ 1 bilhão em cinco anos. Revista Automasoft. São Paulo: L & M Comunicações, ano I, n. 1, 1996, p. 12-18.
- TEIXEIRA, T. Bandeirantes e Pioneiros do Brasil Central. Uberlândia: Uberlândia Gráfica, 1970.
- UBERLÂNDIA cem anos depois. Correio de Uberlândia, Uberlândia, ago. 1988.
- VASCONCELOS, A. A Vida em Flôr de Dona Bêja - Romance do ciclo do povoamento nas Gerais. Belo Horizonte: Itatiaia, 1966, p. 9-10.

