



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA  
ANÁLISE AMBIENTAL E DINÂMICA TERRITORIAL

*MARCOS ANTONIO DE MORAES XAVIER*

## **Os elos entre os circuitos da economia urbana brasileira no atual período**

Os atacadistas distribuidores e seu papel intermediador

Tese apresentada ao Instituto de Geociências  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Doutor em Ciências, Análise Ambiental  
e Dinâmica Territorial.

**Orientador(a):** Prof . Dr. Ricardo Abid Castillo

**CAMPINAS - SÃO PAULO**

agosto/ 2009

## **Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca do Instituto de Geociências/UNICAMP**

X19e Xavier, Marcos Antonio de Moraes.  
OS elos entre os dois circuitos da economia urbana brasileira no atual período : os atacadistas distribuidores e seu papel intermediador / Marcos Antonio de Moraes Xavier-- Campinas,SP.: [s.n.], 2009.

Orientador: Ricardo Abid Castillo.

Tese (doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Economia urbana - Brasil. 2 Logística. 3. Comércio varejista.  
4. Comércio atacadista. I. Castillo, Ricardo Abid. II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. III. Título.

Título em inglês The links among the circuits of urban economy in Brazil ; the role of the wholesale distributor ;

- Urban economy - Brasil;
- Logistic;
- Small retail;
- Wholesale distributors.

Área de concentração: Análise Ambiental e Dinâmica Territorial

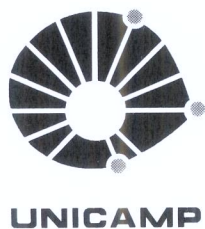
Titulação: Doutor em Ciências.

Banca examinadora: - Ricardo Abid Castillo;

- Adriana Maria da Silva Bernardes;
- Lisandra Pereira Lemoso;
- Maria Adélia Aparecida de Sousa;
- Maria Mónica Arroyo.

Data da defesa: 11/08/2009

Programa de Pós-graduação em Geografia.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM  
GEOGRAFIA

**AUTOR:** Marcos Antonio Moraes Xavier

“Os elos entre os circuitos da economia urbana brasileira no atual período. Os atacadistas distribuidores e seu papel intermediador”.

**ORIENTADOR:** Prof. Dr. Ricardo Abid Castilho

Aprovada em: 11 / 08 / 09

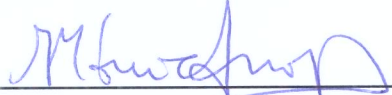
**EXAMINADORES:**

Prof. Dr. Ricardo Abid Castilho  - Presidente

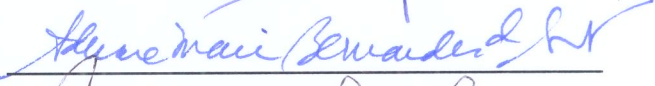
Profa. Dra. Lisandra Pereira Lamoso



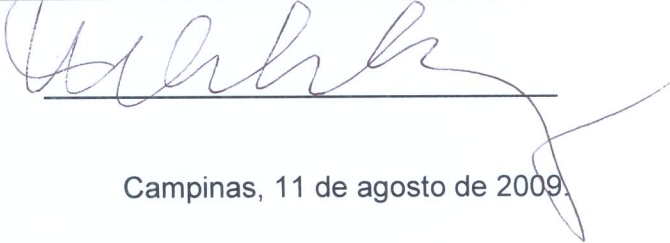
Profa. Dra. Maria Mónica Arroyo



Profa. Dra. Adriana Maria Bernardes Silva



Profa. Dra. Maria Adélia Aparecida Souza



Campinas, 11 de agosto de 2009.

# Agradecimentos

---

Para a realização dessa tese foi fundamental o suporte financeiro fornecido pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) através da bolsa de doutorado concedida pela instituição possibilitando trabalhar com a dedicação necessária ao tema.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Abid Castillo agradeço pela forma sábia e solidária com a qual conduziu minha orientação nesses quatro anos de trabalho. Seu engajamento na construção de uma Geografia capaz de explicar o Brasil de nosso tempo e sua generosidade foram fundamentais para a conclusão desse projeto. Também agradeço a minha amiga Eliza Pinto de Almeida pelo estímulo e pela ajuda em diferentes momentos da redação desta tese mesmo estando distante.

À Rosana, Caíque e Tales agradeço pela paciência e compreensão que tiveram comigo, sobretudo em relação ao isolamento que a construção de uma reflexão demanda.

# Sumário

---

Lista de figuras.....	x
Lista de gráficos.....	xi
Lista de quadros.....	xii
Lista de tabelas.....	xii
Lista de siglas e abreviações.....	xiv
Resumo.....	xviii
Abstract.....	xvi
Introdução.....	1
<b>1. As empresas atacadistas e o território.....</b>	<b>7</b>
1.1 O papel intermediador como questão: a atividade atacadista à luz da teoria dos dois circuitos da economia urbana .....	8
1.2 Evolução recente da atividade atacadista distribuidora no Brasil.....	14
1.3 As modalidades de atacado segundo suas operações.....	18
1.4 As empresas e sua capacidade de usar o território: uma tipologia com base no nível de capital, tecnologia e alcance territorial.....	22
<b>2. As transformações do varejo supermercadista e do consumo no Brasil e a crescente importância da logística de distribuição</b>	<b>29</b>
2.1 A concentração e a internacionalização do varejo supermercadista.....	30
2.2 As novas formas organizacionais e estratégias competitivas do varejo de auto-serviço.....	37
2.2.1. A diversificação dos formatos.....	38
2.2.2. O crescente uso das tecnologias da informação: automação, código de barras e EDI.....	43

2.2.3. novos círculos de cooperação: consultorias e alianças financeira.....	47
2.2.4. marcas próprias.....	50
2.2.5. as redes de negócios.....	51
2.3 Os novos comportamentos do consumidor.....	55
2.4 A expansão social e territorial do consumo.....	63
2.5 A persistência e o crescimento do pequeno varejo.....	74
2.6 A primazia da circulação e a importância das atividades de distribuição.....	81
2.7 O despotismo da velocidade e a logística como possibilidade de aceleração do uso do tempo.....	85
2.8 A logística: base da produtividade espacial e novo paradigma do planejamento territorial.....	88
<b>3. A modernização das empresas atacadistas.....</b>	<b>95</b>
3.1 Os novos paradigmas organizacionais: a logística integrada e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	96
3.2 As instalações e seus sistemas operacionais.....	107
3.2.1. Os centros de distribuição: fixos produtores de fluxos.....	107
3.2.2. O sistema nervo dos centros de distribuição: a circulação e o processamento eletrônico da informação.....	111
3.2.3. As bases materiais: máquinas, equipamentos e estruturas.....	116
3.3 A diversificação das operações e dos formatos.....	122
3.4 Marcas próprias.....	127
3.5 Os novos meios eletrônicos de relacionamento com os clientes: os sites B2B.....	130
3.6 Gerenciamento de redes do pequeno varejo supermercadista.....	131
<b>4. As empresas atacadistas distribuidoras de mercearia básica, a diversidade do território e a produção de novas situações .....</b>	<b>133</b>
4.1 A renovação de uma especialização produtiva do território: a perspicácia das empresas atacadistas de Uberlândia .....	134

4.1.1. O pólo atacadista de Uberlândia.....	134
4.1.2. As empresas atacadistas distribuidoras do macro-circuito espacial da produção e sua renovação.....	140
4.1.3. O discurso da vocação distribuidora como fundamento da prática política.....	157
4.2 As empresas atacadistas e as novas especializações logísticas do território.....	164
4.3 A emergência das empresas regionais.....	167
<b>5. A transformação em curso: o atacado como prestador de serviço e gestor do pequeno varejo.....</b>	<b>173</b>
5.1 os novos círculos de cooperação: entre a indústria e o varejo emerge um novo atacado.....	174
5.2 as empresas atacadistas e a geração de valor agregado.....	178
5.3 a reafirmação do atacado como um elo entre os dois circuitos da economia urbana brasileira.....	185
<b>Conclusão.....</b>	<b>189</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>195</b>

## Lista de figuras

---

Figura 1.1	Os elementos dos dois circuitos da economia urbana nos países subdesenvolvidos	11
Figura 2.1	Grupo Pão de Açúcar: presença no território brasileiro	40
Figura 2.2	Wal Mart: presença no território brasileiro	41
Figura 2.3	Adequação do circuito superior ao consumidor de baixa renda	70
Figura 3.1	Modelo simplificado da cadeia de suprimentos	98
Figura 3.2	Níveis de canais: estruturas de canais para bens de consumo	100
Figura 3.3	Funções potenciais dos canais de distribuição	101
Figura 3.4	Fluxos de operações de um centro de distribuição	110
Figura 3.5	Fluxos de operações entre um CD central e CDA`S	110
Figura 3.6	Empilhadeira	117
Figura 3.7	Transelevador	117
Figura 3.8	Armazém automático	118
Figura 3.9	Paletes	118
Figura 3.10	Porta – Paletes autoportante	120
Figura 3.11	Handhelds	120
Figura 3.12	Cabine de caminhão inteligente	121
Figura 3.13	Área de atuação do Makro	125
Figura 3.14	Área de atuação do Atacadão	126
Figura 4.1	Município de Uberlândia	135
Figura 4.2	Brasil Central: intermediação desempenhada por Uberlândia nos circuitos de comercialização de produtos agropecuários e de distribuição de produtos industriais, 1950.	136



Figura 4.3	Arcom: Estrutura locacional da distribuição, 2006.	143
Figura 4.4	Peixoto: Estrutura locacional da distribuição, 2006.	148
Figura 4.5	Supermercado de vizinhança filiado à Rede Valor	150
Figura 4.6	Caminhões da frota própria do Armazéns Martins - 1970	151
Figura 4.7	Martins: Estrutura locacional da distribuição, 2006	154
Figura 4.8	União Atacadista: área de atuação	157
Figura 4.9	Plano Geral da Plataforma Logística de Anápolis (GO)	167
Figura 5.1	Fluxos entre indústria, atacado e varejo no conjunto das relações entre os diferentes circuitos da economia urbana	188

## Lista de gráficos

---

Gráfico 1.1	Evolução do atacado distribuidor brasileiro entre os anos de 1989 e 2007	15
Gráfico 1.2	Evolução do consumo das famílias brasileiras entre 2000 e 2008 (em milhões de reais)	17
Gráfico 2.1	Fusões e aquisições do setor supermercadista ente 1994 e 2008 no Brasil	32
Gráfico 2.2	Evolução do número de supermercados com 2 ou mais check outs no Brasil	62
Gráfico 2.3	Crescimento do consumo de cada classe de renda entre 2008 e 2009 (%)	66
Gráfico 2.4	Consumo estimado para 2009 por classe de renda (em bilhões de reais)	66
Gráfico 2.5	Projeção de consumo para 2009 por região (em bilhões de reais)	67

Gráfico 2.6 Variação da participação de cada região no total do consumo entre 2008 e 2009 (%) 68

## Lista de quadros

---

Quadro 2.1	Condições de negociação imposta aos fornecedores pelas grandes redes varejistas	35
Quadro 2.2	Principais características dos formatos de loja	39
Quadro 2.3	Cursos oferecidos ao varejo pelo CEV-FGV	48
Quadro 2.4	Cursos oferecidos ao varejo pelo PROVAR/FIA	48
Quadro 2.5	Classes econômicas segundo renda média familiar	65
Quadro 3.1	Vantagens no uso de atacadistas	104
Quadro 3.2	Funcionalidades de um <i>software</i> WMS	114
Quadro 4.1	Marcas próprias <i>Martins</i>	151

## Lista de tabelas

---

Tabela 1.1	Evolução do número de estabelecimentos e pessoal ocupado no comércio atacadista brasileiro entre 1989 e 2006	16
Tabela 1.2	Faturamento do setor atacadista em 2007	18
Tabela 2.1	Participação das 20 maiores empresas supermercadistas no faturamento total das 300 maiores empresas entre 1994 e 2007 (%)	31

Tabela 2.2	Ranking das 5 maiores empresas supermercadistas do Brasil em 2007	31
Tabela 2.3	Distribuição das lojas das diferentes bandeiras do Grupo Pão de Açúcar por estado, 2008	40
Tabela 2.4	Distribuição das lojas das lojas do Wal Mart por estado, 2008	42
Tabela 2.5	Centrais de Negócios de Supermercados: evolução entre 2000 e 2007	53
Tabela 2.6	Idas por mês aos super e hipermercados segundo as grandes regiões (2004 a 2007)	60
Tabela 2.7	Presença nos lares brasileiros de produtos alimentares considerados práticos, 2006	60
Tabela 2.8	Vendas em valores das categorias de praticidade/conveniência e saudabilidade por canais, 2006 (%)	62
Tabela 2.9	Brasil – Número de lojas e participação no varejo de alimentos por tipo de equipamento varejista, 1994 a 2002	77
Tabela 2.10	Brasil – Índice de Concentração por número de lojas (%)	77
Tabela 2.11	Volume de vendas por tipo de equipamento varejista (%)	77
Tabela 4.1	Número de cidades em que há lojas filiadas à <i>Rede Smart</i> por estado e regiões	155
Tabela 4.2	Atacadistas nordestinos que apresentaram o maior crescimento no ano de 2007 segundo Ranking ABAD - 2008	168

## Lista de siglas e abreviações

---

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados
ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ABML	Associação Brasileira de Movimentação Logística
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACAD	Associação Cearense de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados.
B2B	<i>business to business</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBA	Companhia Brasileira de Abastecimento
CCEB	Critério de Classificação Econômica Brasil
CD	Centro de Distribuição
CDA	Centro de Distribuição Avançado
CDE	Centro de Distribuição Econômico
CDM	Centro de Distribuição Móvel
Ceforj	Centro de Formação Jotujé
CEV/FGV	Centro de Excelência do Varejo da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
CLÍ's	Centros Logísticos Integrados
Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
CPMF	Contribuição Provisória Sobre Movimentação Financeira

EADI	Estação Aduaneira do Interior
ECR	Efficient Customer Response
EDGE	<i>Enhanced Data rates for GSM Evolution</i>
EDI	Electronic Data Interchange
FACIC	Fundação das Associações de Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará
FCA	Ferrovias Centro-Atlântica
GPRS	<i>General Packet Radio Service</i>
GPS	<i>Global Position System</i>
GSM	Global System for Mobile Communications
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ISS	Imposto Sobre Serviços
LSE	Levantamento Socioeconômico / IBOPE
MBA	Master Business Administration
Mbps	megabit por segundo
MIC/DTA	Manifesto Internacional de Carga/Declaração de Trânsito Aduaneiro
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
PAD	<i>Portable Application Description</i>
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
PDDT	Plano Diretor de Desenvolvimento dos Transportes
PIS	Programa de Integração Social
PPA	Plano Plurianual

PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
PROVAR	Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração – FIA
RH	Recursos Humanos
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TI	Tecnologia da Informação
TNS	Taylor Nelson Sofres
USB	Universal Serial Bus
Vale	Companhia Vale do Rio Doce
Wi-Fi	Wireless Fidelity
WMS	<i>Warehouse Management System</i>



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica**

**Os elos entre os circuitos da economia urbana brasileira no atual período**

**Os atacadistas distribuidores e seu papel intermediário**

**RESUMO**

**Tese de Doutorado**

**Marcos Antonio de Moraes Xavier**

A fragmentação geográfica da produção somada à necessidade de uma rápida reposição de estoques com maior frequência e segundo prazos cada vez mais curtos, tanto na indústria quanto no varejo, torna a busca pela maior fluidez da circulação uma imposição para a sobrevivência das empresas. Fato que, no Brasil, é acentuado com a abertura da economia, impondo uma maior competitividade às empresas, e com as mudanças no consumo advindas com a estabilização da moeda brasileira após 1994, incluindo sua expansão social e territorial.

Em resposta a este verdadeiro imperativo, tem ocorrido a ascensão das atividades voltadas ao planejamento, ao controle e à gestão dos fluxos da logística de distribuição. De um lado, observamos a redefinição da logística empresarial e, de outro, acompanhamos a formação de uma nova organização produtiva do território em que os meios materiais e normativos passam a constituir arranjos que tendem a ampliar a vida de relações entre os lugares. No âmbito deste processo, os atacadistas distribuidores de produtos de mercearia básica continuam exercendo um papel significativo na intermediação entre a indústria e o pequeno varejo.

As modernizações do atacado brasileiro acompanham um novo arranjo dos circuitos espaciais da produção e possibilitam uma maior vida de relações entre as cidades, o que contribui para o curto-circuito das redes urbanas regionais e confirma o elo existente entre os dois circuitos da economia urbana brasileira. Estas modernizações incluem o ganho de eficácia nas operações logísticas por meio da adoção de novas tecnologias e métodos organizacionais e novas relações de cooperação, sobretudo, com o pequeno varejo por intermédio da prestação de diversos serviços e pela gestão de redes de negócios que reafirmam seu papel de elo entre os dois circuitos da economia urbana brasileira.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica**

## **THE LINKS AMONG THE CIRCUITS OF URBAN ECONOMY IN BRAZIL: THE ROLE OF THE WHOLESALE DISTRIBUTOR**

### **ABSTRACT**

The current space division of labour increases the importance of circulation in production process and imposes a rapid and more frequent replacement of supplies, according to shorter stated periods, both in industry and retail. In Brazil, the opening of the economy, imposing a bigger competitiveness to the companies, and the social and territorial expansion of consumption have affected the organization and the structure of the wholesale companies.

In reply, the logistics, as the management of the flow of goods, information and other resources, has enhanced the activities of planning and control. As the logistics becomes more important, a new organization of territory arises, increasing the relationships among places. Thus, we conclude that the wholesale distributors continue exerting a significant role in the intermediation between the industry and small retail.

The modernization of Brazilian wholesale companies play an important role in the new spatial arrangement of the circuits of production and in the relationships among cities, which contributes to the short circuit of the urban and regional networks and confirm the link existing between the two circuits of urban economy in Brazil.

**Marcos Antonio de Moraes Xavier**

---



# Introdução

---

A eficácia dos fluxos de matéria e informação envolvidos nas cadeias produtivas tornou-se central com a inserção do país na integração competitiva internacional, com o aprofundamento da divisão territorial do trabalho e com os novos comportamentos do consumidor. Em função de garantir a esses fluxos maior velocidade, alcance e precisão e permitir às empresas maior competitividade, desencadeou-se um processo de redefinição do uso do território brasileiro. De um lado, o Estado busca ampliar os sistemas de engenharia pertinentes à circulação de mercadorias e promover a modernização das infraestruturas já existentes através da produção de normas como as concessões de ferrovias, terminais portuários, rodovias e estações aduaneiras. Doutro lado, as empresas buscam novas estratégias que lhes permitam criar fluxos mais eficazes através de novas formas organizacionais, da adoção de novas tecnologias, do estabelecimento de novos círculos de cooperação e da redefinição de suas topologias.

Entre as inúmeras mudanças em curso associadas à busca por maior fluidez, figura a modernização das empresas atacadistas que encontraram na eficácia de sua logística de distribuição uma estratégia de sobrevivência. Chama a atenção a capacidade das grandes empresas de capital nacional, de responder às mudanças desencadeadas no Brasil a partir dos anos 1990, com o crescente processo de internacionalização e concentração do capital no comércio varejista, com a estabilidade da moeda criada com o Plano Real (1994) e com os programas sociais do governo federal aplicados desde 2002 como o Fome Zero e o Bolsa Família. Mas para além da maior eficácia na circulação das mercadorias, há outros dois fatores que ainda permitem não apenas a sobrevivência, mas o crescimento das empresas atacadistas. Primeiro, a diversidade das situações

geográficas que compõem a totalidade do território brasileiro, constituindo um mosaico de mercados, nos quais as variáveis-chave do período (ciência, técnica e informação) são menos densas ou mesmo rarefeitas. Segundo, o crescimento das formas de produção e de varejo não hegemônicas, associado à expansão do consumo da população de baixa renda. O território usado como sinônimo de espaço geográfico, “um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações” (SANTOS, 1996:51) constitui, portanto, um conceito central para o entendimento da permanência das empresas do setor no atual período.

O caminho encontrado para compreender a pertinência do atacado distribuidor em meio ao conjunto de modernizações na logística de distribuição no Brasil nos últimos 20 anos foi a retomada de uma idéia defendida por Milton Santos<sup>1</sup> nos anos 1970, quando considera que nos países subdesenvolvidos há dois circuitos espaciais da economia urbana. Naquela ocasião, este autor propôs que o atacado alimentar correspondia a uma atividade intermediária com laços funcionais tanto com o circuito superior quanto com o circuito inferior da economia (1979: 32), agindo na ligação entre a oferta e a demanda – o que lhe conferia um papel privilegiado e uma posição estratégica no abastecimento diante da incapacidade, física e financeira, do pequeno comerciante ter acesso direto à produção agrícola.

Milton Santos (1979: 168) observou que:

os habitantes dos bairros pobres compravam no local, pois o preço dos transportes não lhes permitia ter acesso ao comércio moderno, freqüentemente situado no centro das cidades ou nos seus arredores. A densidade e a distribuição das lojas estariam, desta maneira, calcadas nas possibilidades de deslocamento a pé da clientela. A dimensão dos comércios era uma adaptação a um consumo pequeno e irregular.

A necessidade do pequeno comerciante de se reabastecer de produtos diversificados, em pequena quantidade, todos os dias, o colocava na dependência do atacadista, criando uma relação de intermediação na cadeia de distribuição.

---

<sup>1</sup> SANTOS, M. *O Espaço Dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países desenvolvidos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora. 1979.

Segundo este autor (idem: 186), o atacadista seria o elo entre os circuitos superior e inferior da economia por ter acesso ao crédito bancário e financiar os varejistas com dinheiro e na forma de mercadorias faturadas. A flexibilidade e a sazonalidade características do circuito inferior da economia encontrariam nos atacadistas uma forma de crédito que não exigiria a racionalidade, as garantias e o cumprimento de prazos próprios dos bancos.

Considerando que “a realidade é dinâmica e que os conceitos devem dar conta deste movimento” (SILVEIRA, 2000: 24), buscou-se compreender o papel atual das empresas atacadistas de produtos industriais de mercearia básica (alimentos, bebidas, higiene e limpeza) na intermediação entre o circuito superior e inferior da economia ao realizarem a ligação entre a produção e o pequeno varejo (quitandas, mercadinhos, mercearias, armazéns, bares, padarias entre outros) que atende a grande parcela da população urbana de menores rendimentos.

A ausência, nas instituições públicas, de estatísticas e estudos adequados às necessidades desta empreitada levou as serem utilizadas destacadamente, além das fontes primárias, estudos realizados pelas associações de classe como a ABAD – Associação das Empresas Atacadistas Distribuidoras e a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, além de análises e projeções das empresas de consultoria especializadas em pesquisa de mercado com a *ACNielsen* e *LatinPanel* entre outras. Em nenhum momento, no entanto, desconsiderou-se o caráter político das informações averiguadas e justamente de sua pertinência enquanto tal para a análise crítica da modernização organizacional das empresas atacadistas em sua relação com o uso corporativo do território brasileiro no atual período.

O primeiro capítulo foi dedicado a construir uma abordagem geográfica possível para a análise das atividades atacadistas. O ponto de partida foi a retomada do modelo dos dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos e da função do atacado como intermediador entre as atividades produtivas do circuito superior e o pequeno comércio do circuito inferior. A

pertinência da análise das atividades das empresas atacadistas na atual fase de globalização é posteriormente apontada mediante a constatação de que, embora tenha havido inúmeras mudanças nos processos de produção, distribuição e consumo no Brasil a partir dos anos 1990, as empresas atacadistas de produtos de mercearia básica (alimentos, bebida, higiene, beleza e limpeza) têm apresentado um crescimento sustentado nos últimos quinze anos. Por fim, nesse capítulo foi proposta uma tipologia das empresas atacadistas calcadas nas diferentes capacidades que apresentam para usar o território segundo o nível de capital, tecnologia, organização e alcance de mercado.

No segundo capítulo, foram tratadas as diversas mudanças envolvidas na produção, na distribuição e no consumo de bens industriais no Brasil que, ao mesmo tempo, oferecem obstáculos e possibilidades às empresas atacadistas. O objetivo foi identificar a situação com a qual as empresas do atacado se deparam para se sustentar como empresas intermediárias na distribuição das mercadorias. Destaca-se o processo de concentração e internacionalização do varejo supermercadista no Brasil e suas novas formas de organização e estratégias competitivas, o que contempla a adoção de novas tecnologias, formatos de loja, círculos de cooperação e estratégias de marketing. Por outro lado, o fenômeno do consumo foi considerado também um dado central para identificar a atual situação com que se deparam as atividades envolvidas na distribuição de mercadorias. Os novos comportamentos do consumidor urbano associados à estabilidade da moeda, ao ritmo acelerado da vida nas cidades de médio e grande porte e ao paradoxal crescimento das racionalidades e subjetividades associadas a ele, assim como sua expansão social e territorial também foram considerados na imposição de um novo ritmo e de uma nova frequência na circulação de mercadorias no território brasileiro. É justamente diante dessas mudanças que foi observado o crescimento do varejo de pequeno porte e de sua crescente importância no consumo urbano. Finalmente, o capítulo aborda a primazia da circulação no atual período e o despotismo da velocidade associado a ela na condução da logística como nova base da produtividade espacial dos lugares e

regiões com a finalidade de propiciar às empresas maior eficácia no uso do território.

O terceiro capítulo é dedicado à modernização das empresas atacadistas. Diante da incapacidade de manter seus rendimentos usurários, como ocorria nos períodos de alta inflação, e diante dos diversos esquemas alternativos de distribuição que prescindem de sua atuação é observada a aposta na eficácia das operações logísticas e na oferta de serviços para justificar a permanência da atividade e criar as condições necessárias para seu crescimento. Desta forma, as empresas atacadistas foram abordadas em sua inserção no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Essa perspectiva, ao se tornar o novo paradigma do setor, tem levado a crescente aposta na modernização tecnológica e organizacional de sua logística de distribuição. O caminho para ter um papel mais ativo no seio das cadeias de suprimentos é também observado pelo fato dos grandes atacadistas passarem a atuar no gerenciamento de redes varejistas e de marcas próprias e na oferta de serviços de marketing.

O quarto capítulo aborda a relação entre as empresas atacadistas de produtos de mercearia básica e as especializações produtivas do território. A análise da modernização e crescimento de quatro grandes empresas familiares de capital nacional (*Arcom, Martins, Peixoto e União*) sediadas na cidade de Uberlândia (MG) contribui para confirmar as transformações do setor e o papel ativo dos atacadistas na cadeia de suprimentos, assim como para confirmar a função de pólo distribuidor que a cidade exerce na rede urbana brasileira. Posição que tem sido reafirmada também graças às políticas corporativas destas empresas ao influenciarem na criação de novas solidariedades organizacionais e institucionais, como a que tem conduzido a cidade a se tornar um entreposto da Zona Franca de Manaus. Por outro lado, é observada a emergência de novos pólos distribuidores e de empresas regionais, particularmente nordestinas, que acenam para a constituição de uma nova divisão territorial das atividades de distribuição no País.

Finalmente, o quinto e último capítulo trata da reafirmação do atacado como uma ligação entre os dois circuitos espaciais da economia urbana brasileira no

atual período, levando em conta sua busca por deixar de ser um atravessador para se tornar um prestador de serviço capaz de agregar valor no contexto do circuito produtivo, particularmente por meio da eficácia de sua logística de distribuição.

## **As empresas atacadistas e o território brasileiro**

No Brasil, a atividade atacadista tem sido abordada em análises realizadas, sobretudo, no interior das escolas de administração, em entidades de classe como a Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores e a Associação Brasileira de Supermercados e por consultorias interessadas em comercializar informações e serviços estratégicos para as empresas do setor. Estes estudos se dedicam aos canais de marketing e distribuição, à logística integrada e às transformações do varejo e do consumidor e são motivados pelo interesse das empresas do atacado em relação à busca por maior eficácia e à construção de um discurso de legitimação da atividade subsidiando suas políticas corporativas. Desta maneira, os atuais dinamismos desta atividade carecem de uma abordagem sistêmica possível através de uma retomada da teoria dos dois circuitos da economia urbana em países subdesenvolvidos elaborada por Milton Santos nos anos 1970.

As novas formas organizacionais acompanhadas pelas transformações no campo da política econômica e das possibilidades abertas pela ciência, pela técnica e pela informação criam novas situações que desafiam a entender a complexa dinâmica estabelecida entre os dois circuitos espaciais da economia urbana no atual período histórico, de forma geral, e a compreender como os atacadistas atuam entre os dois circuitos espaciais da economia urbana segundo um uso particular do território.

### **1.1. O papel intermediador como questão: a atividade atacadista à luz da teoria dos dois circuitos da economia urbana**

Para Francisco de Oliveira, em seu clássico ensaio *Crítica à razão dualista*, publicado pela primeira vez em 1972, no Brasil, há uma simbiose e uma organicidade entre o crescimento de uma *economia moderna* e a persistência de uma *economia atrasada* no Brasil. Para Oliveira (2003), a coexistência entre o “moderno” e o “tradicional” resulta da forma como se desenvolve internamente o capitalismo brasileiro a partir de seu processo industrial pós-1930. A modernização no campo e nas cidades, segundo ele, criou um exército de reserva pressionando para baixo o custo salário, aumentando a mais-valia garantindo a reprodução ampliada do capital<sup>2</sup>.

Francisco de Oliveira é um crítico severo da idéia de que o consumo decorrente do efeito demonstração foi um impulsionador da modernização industrial. Em sua perspectiva, as necessidades de reprodução do capital é que fizeram a indústria se desenvolver no Brasil. E este desenvolvimento é desigual e combinado, sendo produto de uma base capitalista de acumulação razoavelmente pobre para sustentar a expansão industrial. Para ele, manter e ampliar a pobreza faz parte da própria modernização, na medida em que permitem aumentar a taxa de exploração do trabalho e externalizar os custos de produção. Desta maneira, compreende que os serviços voltados aos pobres urbanos geram baixos ganhos que representam custos de comercialização dos produtos industrializados e de produtos agropecuários que são postos fora dos custos internos de produção e reforçam a acumulação nas atividades modernas. Por sua vez, os setores produtivos de bens de consumo, tais como calçado e vestuário, também dependentes dos pobres urbanos, não seriam dinâmicos devido à manutenção da

---

<sup>2</sup> A modernização, segundo Francisco de Oliveira (2003: 50), “não se deve a nenhum fetiche ou natureza dos bens, a nenhum ‘efeito-demonstração’, mas à redefinição das relações trabalho-capital, à enorme ampliação do exército industrial de reserva, ao aumento da taxa de exploração, às velocidades diferenciais de crescimento de salários e produtividade que reforçam a acumulação”



baixa renda, demandando esforços para exportação como possibilidade de sua realização e expansão. Enquanto as abordagens dualistas contrapõem a economia moderna à economia não moderna, compreendendo que a segunda é um entrave à primeira, a crítica ao dualismo proposta por Francisco de Oliveira identifica uma dialética em que a evolução combinada e desigual de ambas é a condição da realização de um sistema capitalista próprio da formação social brasileira.

Ainda que se entenda a contundência da abordagem não dualista proposta por Francisco de Oliveira, a perspectiva teórico-metodológica aqui adotada para a análise da atividade atacadista no atual período se alinha à identificação da coexistência de dois circuitos espaciais da economia urbana proposta por Milton Santos. Trata-se de uma abordagem espacial associada à consideração de que produção, distribuição e consumo devem ser analisados em conjunto para permitir indagar a respeito da criação de um subsistema econômico em que, ao contrário do que observara Francisco de Oliveira, apresenta um dinamismo próprio de permanência e crescimento, sendo fruto justamente da forma como se dão as sucessivas modernizações no Brasil e que não descarta a centralidade do consumo da população de baixa renda com sendo também uma força propulsora.

Como contraponto a uma concepção dualista da economia urbana nos países subdesenvolvidos, Milton Santos propôs em seu livro, *O Espaço Divido*, publicado pela primeira vez em 1978, uma perspectiva que, considerando a particularidade do fenômeno urbano nesses países, identificasse a relação dialética entre dois subsistemas econômicos, definidos como *circuito superior* e *circuito inferior da economia urbana*. A origem destes dois circuitos estaria na forma como, a partir do período tecnológico que tem início com a Revolução Técnico-científica após a Segunda Guerra Mundial, as sucessivas modernizações passaram a chegar aos países subdesenvolvidos se sobrepondo aos sistemas pré-existentes, levados a uma adequação frente a novas situações. Não apenas a produção, mas também a distribuição e o consumo se transformaram, gerando novas combinações e coexistências entre o novo e o velho. Estas modernizações têm chegado aos países periféricos de forma seletiva, de tal forma que a produção

moderna se concentra em certos pontos do território enquanto o consumo, respondendo às forças de dispersão, tende, de um lado, a se expandir territorialmente, mas, de outro, a também ser freado em função dos diferentes níveis de renda.

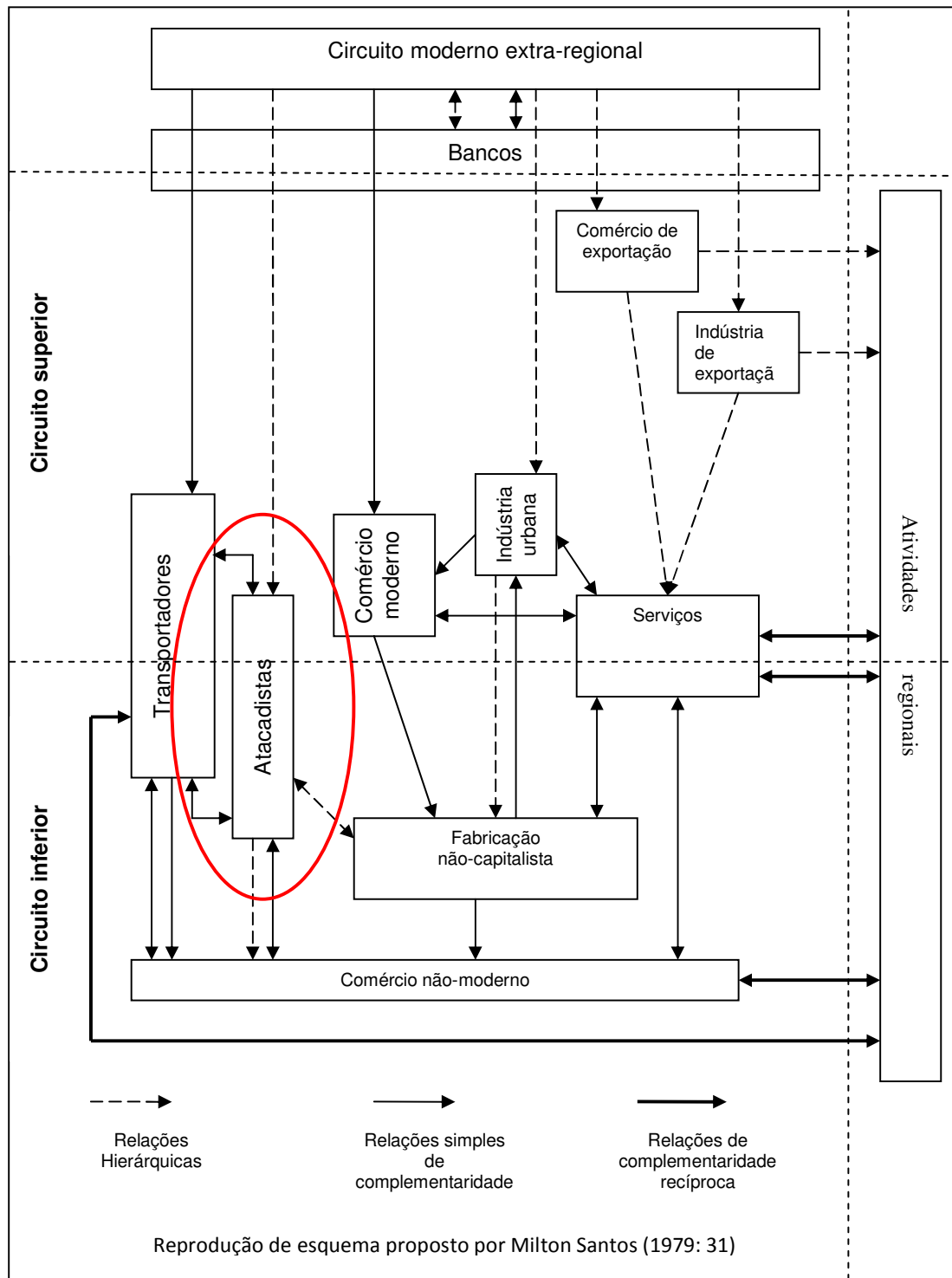
Para Milton Santos (1979: 26), a particularidade das modernizações do atual período é a difusão generalizada da informação e das novas formas de consumo, mesmo nos países periféricos. Para ele, o efeito-demonstração que a informação cria nesses países é condutor de uma deformação na estrutura do consumo, levando a novas formas de produção e comércio. Como a seletividade espacial e social das modernizações é acentuada cria-se, desta forma, a seu ver, uma massa de empobrecidos que coexiste com uma minoria de renda elevada. Segundo suas próprias palavras,

Isto cria ao mesmo tempo diferenças quantitativas e qualitativas no consumo. Essas diferenças são a causa e o efeito da existência, ou seja, da criação ou manutenção de dois circuitos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços. (SANTOS, idem: 29)

O circuito superior é composto pelos bancos, pelo comércio e indústria de exportação, pela indústria urbana moderna e pelos atacadistas e transportadores. As fábricas de capital não-intensivo, os serviços e o comércio não-modernos de pequeno porte compõem o circuito inferior da economia urbana (figura 1.1).

Atualmente, o circuito superior apresenta entre suas características, o capital fixo intensivo, organização burocrática, assalariamento, baixo emprego de mão-de-obra, moderna gestão dos estoques, uso das mais novas tecnologias, intensa publicidade, apoio do Estado entre outras. Por sua vez, o circuito inferior é caracterizado pelo trabalho intensivo, pelo reduzido capital, pelo uso de técnicas menos modernas, pela publicidade ser pequena ou inexistente e pelo crédito (no comércio) ser baseado em relações de reciprocidade com o cliente.

**Figura 1.1. – Os elementos dos dois circuitos da economia urbana nos países subdesenvolvidos**



Segundo Milton Santos (idem: 80), as atividades de fabricação do circuito superior são subdivididas em duas formas de organização, sendo uma o circuito superior propriamente dito e a outra o circuito superior marginal. O circuito superior marginal resulta da sobrevivência de formas menos modernas de organização ou da incapacidade do circuito superior responder à totalidade da demanda. Com menor grau de organização, capital e tecnologia, suas empresas fabricam produtos de menor qualidade que imitam aqueles elaborados pelo circuito superior, beneficiando-se indiretamente da propaganda feita para estes.

Os circuitos se diferenciam pelo conjunto de atividades, pelo setor da população associado às suas atividades e ao seu consumo e pelas diferenças de tecnologia e organização. Os serviços e o comércio modernos e a indústria urbana moderna são considerados atividades *puras* por serem específicas da cidade e do circuito superior. Já indústria e o comércio de exportação são considerados *impuros*, pois estão instalados nas cidades para se beneficiar de suas vantagens locais, mas o essencial de seus interesses é manipulado de outro lugar (SANTOS, idem: 32). Os atacadistas e os transportadores são correspondem às atividades de tipo *misto*, por manterem laços funcionais com os dois circuitos da economia. O atacadista, segundo Milton Santos (p.32), está no topo da cadeia decrescente de intermediários, sendo ao mesmo tempo um elemento do circuito superior e o cume do circuito inferior. Isto se deve ao fato de que, através dos demais intermediários e do crédito, ele leva um grande número de produtos aos níveis inferiores do comércio, da fabricação e do consumo, gerando um volume de negócios que lhe garante a posição no circuito superior.

Os atacadistas funcionam como um intermediador entre os dois circuitos e a análise de suas operações permite compreender, por intermédio do subsistema da distribuição, que não há dualismo entre os dois circuitos da economia urbana, mas uma relação dialética de conflito e cooperação. Ambos os circuitos são fruto das mesmas modernizações que a cada momento recompõem a totalidade da formação socioespacial e se comunicam segundo situações complexas em que coexistem diferentes sistemas de produção, distribuição, consumo e emprego.

A diferenciação acentuada das rendas com a formação de uma numerosa população pobre faz da existência de intermediários a própria condição de funcionamento da economia, já que, “quanto mais pobre o indivíduo, mais ele depende dos intermediários” (idem: 177). Este intermediário – atacadista ou dono de caminhão – age como um elo entre a demanda e a oferta que possuem tempos e quantidades diferenciados, o que dá ao atacadista um papel privilegiado no abastecimento. Isto se deve ao fato de que, no início do mês, ele pode adquirir de seu fornecedor um grande estoque de mercadoria que, estocada por ele, poderá ao longo das semanas serem distribuídas de forma a atender às demandas dos varejistas segundo quantidades e freqüências variáveis. Sendo assim, ele se difere dos comerciantes do circuito inferior, cujos reduzidos estoques são apenas compostos pelo necessário para atender a uma clientela que compra pequenas frações no dia-a-dia.

Segundo Milton Santos, os atacadistas se constituem como um elo entre o circuito superior e o circuito inferior por ser ele o fornecedor de crédito, sobretudo na forma de mercadoria adiantada aos pequenos comerciantes, já que apenas o atacadista tem condições de acesso ao dinheiro dos bancos. Segundo Santos (idem, p.178),

as pequenas atividades do circuito inferior não oferecem garantias suficientes para obter esse tipo de crédito, e o próprio tipo de funcionamento lhes veda qualquer pagamento de títulos em datas fixas.

Quanto mais se desce na escala dos intermediários, mais diminuem o tamanho das operações e os prazos, e mais aumentam os riscos e as taxas de juros. A dependência, no entanto, é mutua. Os atacadistas não subsistiriam sem serem fornecedores dos pequenos comerciantes, na medida em que estes, sendo constantes devedores e compradores, permitem aos atacadistas um contínuo reabastecimento e uma saída permanente de produtos, que lhes assegurem a mobilidade de seu capital e uma acumulação maior.

Essa tese se empenha em demonstrar como, frente às diversas mudanças na produção, no consumo e na política econômica brasileira, as empresas atacadistas e, em particular, as empresas atacadistas distribuidoras de produtos de mercearia básica sobrevivem e se renovam perpetuando seu papel de elo entre os diferentes circuitos espaciais da economia urbana. O fato de que, nos últimos quinze anos, esta atividade tem apresentado um significativo crescimento chama a atenção, mas quem são esses atacadistas? Qual a natureza atual dessa atividade? Como apreendê-la a partir de uma perspectiva da análise territorial?

## **1.2. Evolução recente da atividade atacadista distribuidora no Brasil**

Segundo dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD, o setor atacadista distribuidor de produtos mercearis (alimento, bebida, beleza, higiene, limpeza e bazar) faturou em 2007 R\$ 105,8 bilhões, atendendo a 900.000 pontos varejistas distribuídos pelo território nacional, graças a uma força de venda constituída por 80.000 vendedores e a utilização de uma frota de 69.000 veículos. Caminhando na contra corrente das previsões realizadas no início dos anos 1990, quando se acreditava que a abertura do mercado e a entrada de grandes grupos varejistas estrangeiros levariam a uma drástica redução do setor, as empresas atacadistas têm conhecido nos últimos anos um significativo crescimento.

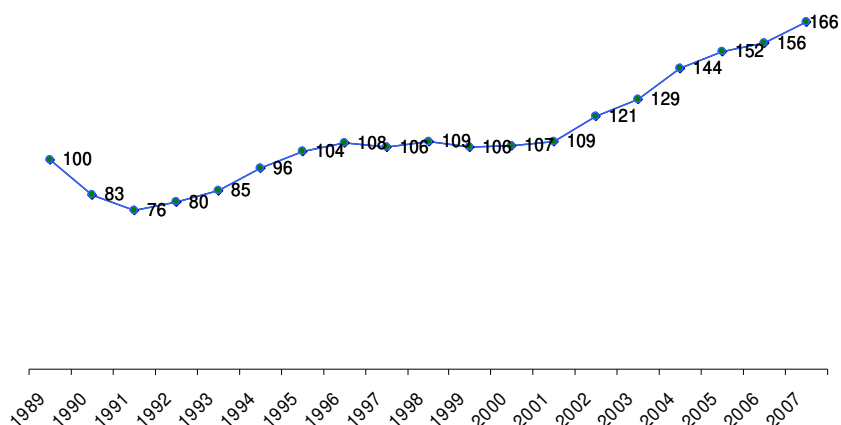
Por ser extremamente sensível às variações no âmbito da produção e do consumo, o desempenho da atividade atacadista distribuidora brasileira nos últimos vinte anos respondeu rapidamente às oscilações da economia nacional. Após uma queda significativa de suas vendas em decorrência da instabilidade econômica e dos ajustes advindos do Plano Collor (1991), o atacado voltou a crescer até 1994 com base em operações sustentadas em estratégias associadas às elevadas taxas inflacionárias<sup>3</sup>. Com o aumento de poder de compra da

---

<sup>3</sup> “Em tempos de inflação alta os atacadistas brasileiros compravam produtos de seus fornecedores prevendo um estoque de 28 dias. Na virada do mês, quando era repassada a inflação mensal, o

população possibilitado pelo controle inflacionário promovido pelo Plano Real (1994) e a acomodação do setor à nova situação que exigiu o deslocamento das estratégias centradas na especulação financeira para as estratégias centradas na otimização das operações de distribuição, houve um crescimento entre os anos de 1994 e 1996 que se manteve estável até 2002. A partir desse ano, o aumento do salário mínimo acima da inflação, a facilidade de acesso ao crédito, a manutenção da estabilidade monetária e o crescimento econômico sustentado, em parte, pelo bom desempenho das exportações, fizeram o mercado interno crescer e promoveram mudanças no comportamento do consumo, criando condições para alavancar um processo de crescimento que se sustenta até 2007 (gráfico 1.1).

**Gráfico 1.1. Evolução do atacado distribuidor brasileiro entre os anos de 1989 e 2007.**



Índice de evolução do faturamento real do atacado (a preço de varejo) – Base 100 = 1989

Fonte: Ranking ABAD/ACNielsen 2008

---

aumento de preços chegava a 30, 40 e até 50%. Assim, uma das estratégias utilizadas por eles era a de comprar na última semana do mês para vender na primeira semana do mês seguinte incorporando no produto a inflação decorrida” (CLEPS, 1997: 75)

Após uma queda de 5,4% em relação ao ano anterior, o número total de estabelecimentos comerciais de atacado<sup>4</sup> em 1990, segundo dados do IBGE (tabela 1.1), era de 45.278. Em relação ao faturamento, no mesmo período a queda foi 29% passando de Cr\$ 7,9 bilhões para Cr\$ 5,6 bilhões. Segundo Geisa Cleps (idem: 73), essa queda se deu em função da redução das vendas, dos juros elevados com escassez de crédito e do congelamento de preços a partir da decretação do Plano Collor em março de 1990, que levaram as empresas a reduzir seus estoques, aumentar a rotatividade dos produtos e concentrar suas vendas nas regiões mais ricas, particularmente na região Sudeste.

**Tabela 1.1: Evolução do número de estabelecimentos e pessoal ocupado no comércio atacadista brasileiro entre 1989 e 2006.**

ano	Número de estabelecimentos	Pessoal ocupado
1989	47.862	674.014
1990	45.278	652.054
1996	80.788	711.149
1997	78.573	701.610
1998	71.498	625.392
1999	77.854	673.229
2000	86.378	762.611
2001	97.176	804.060
2002	86.276	788.498
2003	101.086	894.605
2004	102.873	962.023
2005	111.044	1.042.306
2006	121.859	1.128.123

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual do Comércio – PAC.

Dados disponibilizados apenas em 1996 revelaram um crescimento do setor de cerca de 80% em relação ao número de empresas que chegaram, nesse mesmo ano, a um total de 80.788 estabelecimentos. A estabilização da moeda e a redução da inflação fizeram as empresas que sobreviviam dos ganhos financeiros

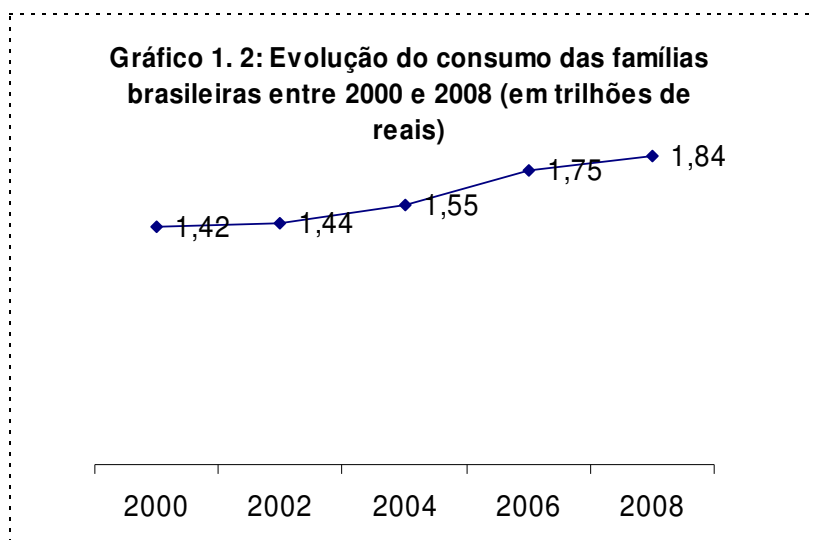
---

<sup>4</sup> Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas, animais vivos; Produtos alimentícios para animais, Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário, comercial, de escritório, industrial, técnico e profissional e Comércio atacadista de mercadorias em geral.



desaparecerem (CLEPS, idem:76), o que contribuiu para que entre 1996 e 1998 o número de estabelecimentos caísse 11,5%, passando de 80.788 para 71.498. A retomada do crescimento se deu a partir de 1999, levando o atacado a alcançar, em 2006, o número de 121.859 estabelecimentos. Isso se deu em resposta ao exponencial crescimento do mercado consumidor interno que, segundo dados da empresa de consultoria MCM publicados pela Revista Exame (08/04/ 2009), saltou de R\$ 1,42 trilhão para R\$ 1,84 trilhão entre 2000 e 2008 (gráfico 1.2).

O faturamento em valores nominais do setor atacadista distribuidor mercearil cresceu 156,2% entre os anos de 2000 e 2007, passando de R\$ 41,3 bilhões para R\$ 105,8 bilhões, o que representou 53,3% do montante de R\$ 198,5 bilhões movimentados pelo varejo alimentar no país. Segundo ABAD, esse crescimento foi sustentado pelo aumento do consumo no pequeno varejo que é o principal cliente das empresas atacadistas. Do total faturado pelo setor em 2007, 32,4% vieram das vendas aos pequenos supermercados de um a quatro *check-outs* (caixas) e 26,1% do varejo tradicional (loja com atendimento no balcão: empórios, mercearias, quitandas) (tabela 1.2).



Fonte: Revista Exame, 08/04/2009

**Tabela 1.2. Faturamento do setor atacadista em 2007**

<b>Canal</b>	<b>Faturamento</b>	<b>% sobre o total do faturamento</b>
Supermercados de 5 a 9 check-outs	R\$ 17,1 bilhões	16,2
Supermercados de 1 a 4 check-outs	R\$ 34,3 bilhões	32,4
Varejo tradicional	R\$ 27,6 bilhões	26,1
Bares	R\$ 21,7 bilhões	20,5
Farma-cosméticos	R\$ 5,1 bilhões	4,8
Total	R\$ 105,8 bilhões	100,0

Fonte: Ranking ABAD/ACNielsen 2008 organização do autor

Além desse significativo conjunto de mudanças pelas quais o país tem passado e que oferece oportunidades, mas também desafios para que os atacadistas distribuidores se mantenham em atividade e cresçam, transformações na natureza de suas operações desafiam a análise geográfica a compreender sua atual função na totalidade das relações envolvidas no processo de produção, distribuição e consumo. Isto implica primeiramente em duas tarefas, a saber, primeiro, identificar uma tipologia que, para além de suas características técnicas e operacionais, tenha por base uma teoria e um método da geografia e, segundo, averiguar se, diante das transformações na produção e no consumo desde a última década do século XX, as empresas atacadistas ainda se constituem como um importante elo nas relações entre os dois circuitos espaciais da economia urbana.

### **1.3. As modalidades de atacado segundo suas operações**

Ao analisar as características do varejo, Serrentino (2006: 10) observa que é difícil identificar as barreiras entre os formatos e categorias que tendem a ser cada vez mais fluídos. Da mesma forma, identificar uma tipologia precisa do setor atacadista também constitui uma tarefa em condições movediças. Estas empresas têm mesclado suas atividades atuando como varejistas, distribuidores, operadores logísticos, gestores de cadeias supermercadistas, agentes financeiros e consultores.

Para efeito de enquadramento na Classificação Nacional de Atividades Econômico-Fiscais, o Anexo Único da Resolução CONCLA<sup>5</sup> nº 2, de 10 de maio de 2002, define o comércio atacadista como:

as atividades de revenda de mercadorias de origem agropecuária, extrativa ou industrial, em qualquer nível de processamento (em bruto, beneficiadas, semi-elaboradas e prontas para uso) e em qualquer quantidade, predominantemente para varejistas, para outros atacadistas, para agentes produtores em geral, empresariais, institucionais e profissionais. Os clientes, portanto, do comércio atacadista são, predominantemente, pessoas jurídicas, estabelecimentos agropecuários e profissionais autônomos, independentemente da quantidade comercializada. O comércio atacadista compreende, também, as manipulações habituais desta atividade, tais como: montagem, classificação e agrupamento de produtos em grande escala, acondicionamento e envasamento, redistribuição em recipientes de menor escala, quando realizados por conta própria.

Segundo esse mesmo Anexo, as atividades atacadistas são classificadas conforme o tipo de produto negociado em suas transações, como se observa abaixo:

- a) Comércio atacadista de produtos agropecuários “*in natura*”; produtos alimentícios para animais;
- b) Comércio atacadista de produtos alimentícios, bebidas e fumo;
- c) Comércio atacadista de artigos de usos pessoal e doméstico;
- d) Comércio atacadista de produtos intermediários não agropecuários, resíduos e sucatas;
- e) Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para usos agropecuário, comercial, de escritório, industrial, técnico e profissional;
- f) Comércio atacadista de mercadorias em geral ou não compreendidas nos grupos anteriores

---

<sup>5</sup> CONCLA - Comissão Nacional de Classificação do Ministério do Planejamento; Orçamento e Gestão.

Outras formas de classificação são propostas a partir de uma tipologia das operações realizadas. Entre elas está a da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores – ABAD, a qual categoriza os atacados em:

1) *empresas de atendimento no balcão*; semelhante ao varejo tradicional em que o cliente é atendido por um funcionário no balcão. Desta forma, não tem acesso direto à mercadoria;

2) *empresas de auto-serviço*, que de forma semelhante ao comércio varejista moderno, possui lojas com produtos dispostos nas gôndolas sem necessitar de balconistas ou vendedores;

3) *empresas de entrega* que, a partir de seus centros de distribuição, atendem a inúmeros pontos de venda do varejo segundo operações realizadas à distância via telefone ou sistema informatizado ou através de vendedores que visitam estes pontos.

Segundo a revista *Economia e Desenvolvimento* (2004), são cinco os tipos de operações que diferenciam as empresas atacadistas, discriminadas em:

- *generalista de entrega*: que trabalha com a entrega de um mix diversificado de produtos podendo chegar a milhares de itens diferenciados;
- *generalista de balcão*: que atende os varejistas que visitam a loja atacadista;
- *cash & carry (pega e paga)*: atacado de auto-serviço;
- *distribuidor exclusivo*: trabalha exclusivamente com linhas de produtos de indústria com a qual estabelece contrato;
- *distribuidor especializado categorizado*: que trabalha com uma categoria específica de produtos como o setor farmacêutico ou de higiene pessoal e limpeza.

As operações do atacado também servem como critérios para diferenciar as empresas na proposta de Strehlau e Telles (2006:74). Os atacadistas comerciais,

aquelas organizações que compram os produtos assumindo sua propriedade e risco de estocagem, apresentam, segundo estes autores, duas categorias:

1. *atacadistas de serviço completo*: aqueles que oferecem uma linha completa de serviços associados à suas operações, tais como disponibilidade de estoque, crédito, transporte, entrega e suporte/consultoria. Esses atacadistas ainda podem ser separados em:

- *atacadistas de produtos*: orientados para os varejistas, fornecem linha geral ou linhas de produto especializadas;

- *distribuidores industriais*: orientados para clientes empresariais;

2. *atacadistas de serviço limitado*: aqueles que oferecem menor quantidade de serviços. São separados em:

- *atacadistas pague-e-leve*: fornecedores de produtores de grande giro para pequenos varejistas, cobrando à vista;

- *atacadistas volantes*: fornecedores de produtos de alta perecibilidade em geral, que atuam distribuindo/entregando a varejistas/empresas;

- *embarcadores diretos*: estes tipos de atacadistas não operam a distribuição física. Fornecem produtos a clientes empresariais, negociando com o próprio produtor a operação de entrega e o prazo, ambos condicionados a acordo com seu cliente.

As classificações expostas acima são úteis para tratar a atividade atacadista em si como um sistema técnico particular, mas não são suficientes quando o interesse é compreender a função da atividade atacadista na atual dinâmica do território brasileiro. A participação das atividades do atacado no conjunto de eventos que constitui as situações geográficas<sup>6</sup> no atual período

---

<sup>6</sup> Proposta por Maria Laura Silveira, a situação geográfica decorreria de um conjunto de eventos

parece indicar um caminho possível em direção à elaboração de uma classificação que permita ver os usos do território em função da produção, da distribuição e do consumo. Pode-se considerar que estes usos se dão segundo a coexistência de diferentes circuitos espaciais da economia hegemônicos e não hegemônicos, convivendo segundo processos de cooperação e competição, fato central na produção das situações.

#### **1.4. As empresas e sua capacidade de usar o território: uma tipologia com base no nível de capital, tecnologia e alcance territorial**

Segundo Maria Laura Silveira (1999b: 49), a divisão territorial do trabalho interna de cada empresa acaba por criar uma expressão territorial. Para ela, cada circuito espacial da produção<sup>7</sup> promove uma vida de relações própria que contribui para definir alguns conteúdos da dinâmica do território como o abastecimento de insumos e produtos, a oferta de serviços na esfera política, econômica, social e cultural, os fluxos de diferentes naturezas e a criação das normas necessárias à produção.

Cada empresa, segundo o ramo de atividade, grau de capitalização e nível técnico e de organização, ativa pontos e áreas que constituem a base material de sua existência, como dados da produção, da circulação e do consumo que se manifestam geograficamente. Tais pontos e áreas, que correspondem à sua topologia, manifestam a divisão territorial do trabalho particular de cada empresa e, desta maneira, suas lógicas territoriais. Lógicas que correspondem ao que Hildebert Isnard (1982: 36) entende como sendo “a racionalidade da ação que é exercida no meio para o pôr em harmonia com seu projeto”. A distribuição no

---

geografizados, porque tornados materialidade e norma (1999: 22). “A situação é um resultado do impacto de um feixe de eventos sobre o lugar e contém existências materiais e organizacionais, sendo a ordem, sempre diversa, com que os objetos técnicos e as formas de organização chegam a cada lugar e nele criam um arranjo singular, que a define, permitindo entender as tendências e as singularidades do espaço geográfico” (idem:25)

<sup>7</sup> “as diversas etapas pelas quais passam os produtos desde o começo do processo de produção até chegar ao consumo final” (SANTOS, 1994a: 49)

território dos pontos de interesse para operação das empresas associada aos circuitos espaciais da produção oferece uma visão do movimento do território demonstrando como os fluxos o perpassam e como se dá seu uso privativo.

Os mercados oferecem uma visão da escala dos resultados de cada empresa e podem ser considerados como uma medida de potência, pois, no atual período, a capacidade de circulação tornou-se um dado central do processo produtivo. Como observa Claude Raffestin (1993: 59),

A empresa controla não somente todo o aparelho de sua produção, que compreende seres e coisas, mas também controla, de uma forma mais indireta, os seres e as coisas por intermédio de seu ou de seus mercados.

O território e o mercado se realizam como lugares geográficos e político-econômicos da concorrência entre as empresas (SANTOS, 1998) e as extensões e geometrias desses mercados constituem parte central do jogo competitivo entre elas. Como os níveis de capital, técnica e organização das empresas são distintos, há um convívio entre diferentes usos do território, ora complementares, ora conflituosos.

A expressão territorial das empresas inclui, desta maneira, suas topologias, seus circuitos espaciais produtivos, seus mercados e, também, seus círculos de cooperação, sendo estes constituídos pelos fluxos de capitais, informações, mensagens e ordens.

Como as empresas possuem capacidades diferenciadas de rentabilizar o uso do território em seus respectivos circuitos, a capacidade de intervir na dinâmica territorial é desigual. O território abriga, portanto, uma dialética entre diversas divisões particulares do trabalho que disputam seu uso (SANTOS & SILVEIRA, 2001: 290) e que, sobrepostas, compreendem a totalidade da situação geográfica de cada lugar e da respectiva formação socioespacial.

Os sistemas técnicos pretéritos e presentes são hierarquicamente utilizados. O poder que diferencia as empresas é exercido em seu processo direto

de produção segundo as parcelas do território utilizadas em sua divisão técnica do trabalho e em seu processo político de produção - a circulação, a distribuição e o consumo - que permitem que o território seja utilizado como um todo. O território abriga uma complexa trama composta por divisões particulares do trabalho. E sendo assim, “a expressão divisão territorial do trabalho acaba sendo um conceito plural” (SANTOS & SILVEIRA, idem)

A remodelação do território brasileiro com a difusão do meio técnico-científico-informacional a partir da década de 1970 levou Milton Santos (1998) a propor que as empresas funcionariam segundo três circuitos espaciais da produção. O *macro-circuito* é aquele que se realiza através dos pontos mais modernos do território, cujo alcance corresponde simultaneamente ao mercado nacional e internacional. Trata-se do circuito espacial das empresas globais, nacionais ou estrangeiras, capazes de criar consumo através da publicidade. São empresas sequiosas de fluidez que interferem na política do Estado a fim de influenciar a instalação dos modernos sistemas técnicos e normas que possibilitam a eficácia e rentabilidade de suas ações. O *meso-circuito* está restrito às fronteiras do país ou a uma ou mais regiões. Trata-se de uma tipologia bastante extensa de empresas com um nível de operação inferior ao das empresas globais devido às suas dimensões técnicas, econômicas e políticas. As empresas desse circuito são mais dependentes das demandas do mercado interno e tendem a imitar os produtos do macro-circuito, valendo-se de sua propaganda. As empresas de pequeno porte baseadas no trabalho intensivo correspondem ao *micro-circuito*. São aquelas empresas cujo consumo induz a produção. Trata-se de empresas cuja capacidade de sobrevivência advém da flexibilidade que possuem de se adaptar às contingências do próprio meio ambiente construído. São pouco capitalizadas valendo-se do trabalho intensivo que as tornam responsáveis por importante parcela de postos de trabalho para a população que não participa das atividades mais modernas.

Enquanto o *macro-circuito* corresponde a um circuito extravertido, já que sua lógica está distante e é alheia às necessidades da formação socioespacial, as empresas do *micro-circuito* e parcela das empresas do *meso-circuito*



correspondem ao circuito baseado nas oportunidades de produção e mercado disponíveis no território. Enquanto as empresas do primeiro grupo possuem grande flexibilidade em relação à escolha dos lugares em que desejam operar e utilizam essa agilidade para realizar uma verdadeira chantagem<sup>8</sup> em relação aos lugares e à formação socioespacial em que estão presentes, as empresas do segundo grupo correspondem àquelas geograficamente mais fixas e dependentes da parcela do território onde se instalam. Daí poderem ser interpretadas como *empresas territoriais*. São empresas cuja condição de permanência é mais dependente das condições de uso da parcela do território em que se instalam, seja em relação às condições de produção, seja em relação ao mercado. Isto se dá devido à sua menor capacidade de mobilidade e por terem mercados totalmente, ou em grande parte, regionais e nacionais. Embora as empresas do circuito superior da economia urbana sejam freqüentemente mais capazes de usar grandes dimensões do território correspondendo, desta forma, às empresas do macro e meso circuitos espaciais da produção, é importante ressaltar que, dependendo da natureza da atividade, uma empresa deste circuito pode também estar limitada ao micro-circuito espacial da produção a exemplo dos comércios e serviços pessoais de luxo.

Devido aos diferentes circuitos espaciais da economia e ao poder diferenciado que cada empresa possui, podemos compreender o território como um verdadeiro campo de forças. O movimento do território inclui, portanto, uma dimensão política, uma sobreposição de intencionalidades em conflito. É importante notar, como observa RAFFESTIN (idem), que as relações entre as empresas são profundamente políticas, correspondendo ao choque entre poderes que engajam direta ou indiretamente toda a sociedade ou parte dela, sendo o território, por excelência, o campo de ação dos trunfos que elas jogam na

---

<sup>8</sup> Esta chantagem é referente às formas de pressão das grandes empresas sobre Estados e municípios exigindo condições para sua instalação ou permanência envolvendo ações dirigidas à dotação e/ou modernização das infra-estruturas além da criação de normas características de uma solidariedade institucional. Como exemplo, temos a guerra fiscal entre os Estados brasileiros a fim de atrair novos investimentos. Ver Ricardo Castillo, Rubens de Toledo Junior e Júlia Andrade. *Três dimensões da Solidariedade em Geografia*, Revista Experimental, ano II - nº 3/setembro de 1997. pp.69 - 99.

concorrência. A relação de complementaridade e competição estabelecida entre as empresas hegemônicas nacionais e estrangeiras e as empresas menos capitalizadas envolve todo o território tanto pela seletividade da distribuição e uso de seus recursos, quanto pelas repercussões sociais, políticas e territoriais decorrentes dessa tensão.

Ao abordar o território como um campo de forças no qual as empresas atuam, os atacadistas podem ser classificados em três categorias, em que se consideram seu nível de capital, tecnologia e organização associados ao alcance territorial de suas atividades.

Os *atacadistas do macro-circuito* correspondem às empresas de grande porte que são capazes de agir em todo o território brasileiro ou em mais de uma das grandes regiões. Atuam como generalistas de entrega ou de auto - serviço, apresentando a adoção de sistemas tecnológicos informatizados em diversas de suas etapas de operação, o que inclui a automação de seus Centros de Distribuição, o controle e gestão de pedidos e entregas e o monitoramento de frotas próprias de veículos. São empresas que diversificaram suas atividades, transitando para o setor de serviços, e que buscam por meio de suas operações logísticas agregarem valor às mercadorias que distribuem. Entre estes serviços, destacam-se a gestão de centrais de negócios, programas de fidelização, modernização, qualificação e financiamento do pequeno e médio varejo. Há casos em que também adotam estratégias semelhantes às das grandes redes varejistas ao passarem a administrar marcas próprias exclusivas. Figuram entre as maiores empresas do setor segundo o Ranking da ABAD, considerando o volume de vendas, o número de clientes atendidos e a receita. São exemplos o *Grupo Martins* e o *Grupo Peixoto* que atuam como atacadistas generalistas de entrega e o *Makro* que atua no auto-serviço.

Os *atacadistas do meso-circuito* apresentam as mesmas feições das empresas do macro-circuito, porém são menos capitalizadas e seu campo de atuação é restrito às parcelas do território de menor extensão, podendo corresponder a um conjunto de municípios no âmbito de um ou mais Estados. São

exemplos a *Spani* que atua no Vale do Paraíba com lojas de auto-serviço e a *Jotujé* e *Asa Branca* que atuam respectivamente apenas nos estados do Ceará e Alagoas.

Os *atacadistas do micro-circuito* somam inúmeras empresas que atuam na forma de generalista de balcão ou auto-serviço. Trata-se de empresas menos capitalizadas e modernas que não chegam a formar redes como as empresas do macro e meso circuitos. São empresas de pequeno porte cujo alcance de suas ações é local. No entanto, não se confundem, como já observado, com o circuito inferior da economia. Como os demais atacadistas, o volume dos negócios que realiza no circuito inferior dá a dimensão de sua participação no circuito superior da economia urbana e regional (SANTOS, idem) e seu maior acesso às tecnologias da informação tem permitido a adoção de certas modernizações que os distinguem mais ainda do circuito inferior. São exemplos as lojas exclusivamente dedicadas ao varejo popular, que trabalham com uma gama diversificada de produtos de armarinhos, bijuterias, confecções e brinquedos que abastecem o comércio ambulante, os vendedores autônomos e os pequenos lojistas do circuito inferior do varejo.

Em busca de averiguar as principais mudanças do setor, a análise das transformações por que passam as empresas atacadistas foi dedicada a abordar as novas situações com as quais estas empresas têm de lidar. Com tal objetivo, os casos analisados dedicaram-se às empresas hegemônicas que atuam no macro e meso-circuito espacial da produção. A maior capacidade de capital, organização e tecnologia, o conhecimento sobre a diversidade dos mercados compostos pelos subespaços que compõem o território e a habilidade e predisposição para mudar estratégias dessa empresas foram então confrontadas com as novas condições a elas impostas em função dos ajustes necessários à adaptação da economia e do Estado brasileiros às estratégias privadas das multinacionais e às imposições dos mercados financeiros.

### **As transformações do varejo supermercadista e do consumo no Brasil e a crescente importância da logística de distribuição**

A abertura da economia brasileira nos anos noventa, somada à estabilidade da moeda com o advento do Plano Real (1994), levou à formação de um acirrado ambiente competitivo entre as empresas. Em decorrência, a busca por novas estratégias para a redução de custos operacionais e de ganho de eficácia foi acompanhada por mudanças nas manufaturas através de reengenharias que procuraram otimizar o uso de recursos, reduzir os estoques e aumentar a produtividade através da automação da produção e da redefinição de tarefas e funções do quadro de trabalhadores. A logística também passou a ser um elemento imprescindível ao planejamento estratégico das corporações, sobretudo para a manutenção e crescimento de seus mercados. A sobrevivência das empresas atacadistas como agentes intermediários nas redes de distribuição parecia ameaçada diante das rápidas mudanças que também foram desencadeadas no varejo supermercadista brasileiro, em sincronia com as transformações do setor produtivo. Ao atacado restou redefinir suas estratégias e mesmo suas funções para que sobrevivesse às novas formas organizacionais da indústria e do comércio varejista. A sobreposição entre *verticalidades*, tais como a nova leva de normatizações de cunho liberalizante e a entrada de grandes grupos

varejistas internacionais e as *horizontalidades*<sup>9</sup>, marcadas pela diversidade das situações do território nacional, gerou configurações diversas e propiciou a sobrevivência das empresas atacadistas.

## **2.1. A concentração e a internacionalização do varejo supermercadista**

Entre as transformações pelas quais a atividade do varejo supermercadista tem passado, desde os anos 1990, destaca-se o movimento em direção à concentração. Segundo dados disponíveis no Ranking 2008 da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, as 300 maiores empresas do ramo supermercadista no Brasil tiveram entre 1994 e 2007 um crescimento de 33,3% em seu faturamento, passando de R\$ 67,33 bilhões para R\$ 89,75, de um total de R\$ 136,3 bilhões faturados pelo total das lojas de auto-serviço<sup>10</sup>. No mesmo período, o crescimento do faturamento das 20 maiores empresas foi de 85,72%, passando de R\$ 38,62 bilhões para R\$ 71,74 bilhões. Isto significa que a participação do faturamento das 20 maiores empresas saltou de 57% do faturamento das 300 maiores empresas do país em 1994 para 79,9% no ano de 2007. (tabela 2.1)

---

<sup>9</sup> Segundo Milton Santos (1994b: 54-55), os vetores da modernidade e da regulação produzem no atual período novos recortes espaciais que se somam à tradicional divisão em regiões. Trata-se das *horizontalidades* e das *verticalidades* que se criam mutuamente. “A horizontalidades são o alicerce do cotidiano de todos (indivíduos, coletividades, firmas, instituições. São cimentadas pela similitude das ações (atividades agrícolas modernas, certas atividades urbanas) ou por sua associação e complementaridade (vida urbana, complementaridade campo-cidade). As verticalidades agrupam áreas ou pontos, ao serviço de atores hegemônicos não raro distantes. São vetores da integração hierárquica regulada, doravante necessária em todos os lugares da produção globalizada e controlada à distância.”

<sup>10</sup> Lojas que, independentemente do número de check-outs (caixas), possuem um sistema de venda em que os clientes têm livre acesso às mercadorias dispostas nas prateleiras (gôndolas), dispensando a necessidade de haver vendedores/atendentes. Corresponde à totalidade de minimercados, supermercados, superlojas e hipermercados.

**Tabela 2.1. – Participação das 20 maiores empresas supermercadistas no faturamento total das 300 maiores empresas entre 1994 e 2007(%).**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
300 maiores	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
20 maiores	57,4	57,6	59,6	60,3	67,0	76,2	77,6	78,1	77,6	76,8	77,8	78,9	79,1	79,9
280 maiores	42,6	42,4	40,4	39,7	33,0	23,8	22,4	21,9	22,4	23,2	22,2	21,1	20,9	20,1

Fonte: Ranking ABRAS/2008

Mas quando se observa o desempenho das cinco maiores empresas em relação às outras 295, o grau de concentração entre as grandes fica mais visível, pois seus R\$ 56,5 bilhões de faturamento correspondem a 62,9% do total gerado pelas 300 maiores em 2007 (tabela 2.2). Os três maiores grupos, *Carrefour*, *Wal-Mart* e a *Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)*, juntos, corresponderam a 39% do total faturado pelo varejo de auto-serviço.

**Tabela 2.2. – Ranking das 5 maiores empresas supermercadistas do Brasil em 2007**

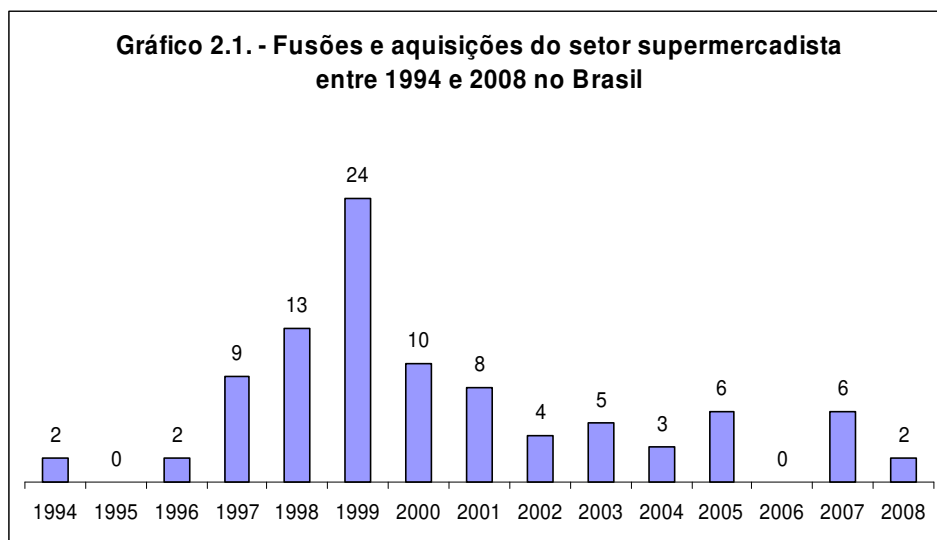
Classificação	Empresa	Sede	Faturamento R\$ bilhões	%
1	Carrefour Com. Ind. Ltda	SP	19,25	34,0
2	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	18,76	33,2
3	Wal-Mart Brasil Ltda	SP	15,00	26,5
4	G. Barbosa Comercial Ltda	SE	1,89	3,4
5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1,60	2,9
	Total		56,5	100

Fonte: Ranking ABRAS/2008

O ritmo das fusões e aquisições com a incorporação de cadeias regionais por grandes grupos nacionais e estrangeiros, levando ao aumento da concentração do setor supermercadista no Brasil, foi mais intenso entre os anos de 1997 e 2000, período em que ocorreram 64 operações de um total de 94 realizadas entre 1994 e 2008 (gráfico 2.1)

Entre os anos de 1997 e 1999 o *Carrefour* adquiriu a rede *Lojas Americanas* (RJ), os supermercados *Eldorado* (SP) e mais 72 lojas de cadeias regionais de supermercados distribuídos entre o Distrito Federal e os estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. No primeiro semestre de 2007, a

empresa francesa incorporou a rede *Atacadão*, adotando a mesma estratégia do *Grupo Pão de Açúcar* e do *Wal-Mart* ao incorporar em seus negócios as operações de atacado de auto-serviço<sup>11</sup>.



Fonte: KPMG – Pesquisa de Fusões e Aquisições 2008 – 4º trimestre, [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br) (acessado em 25/04/2009).

O *Grupo Pão de Açúcar*, também nos anos 1990, adquiriu a rede *Paes Mendonça* e a rede *Barateiro*, ambas de São Paulo, e mais sete redes regionais situadas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro. Em 2005, 50% do controle acionário do *Grupo Pão de Açúcar* passou para o *Casino*, maior rede de supermercados da França depois do *Carrefour*, devendo transferir todo o restante da empresa a este grupo em sete anos. Além do movimento em direção à completa internacionalização, a empresa continua sua expansão. O *Pão de Açúcar* adquiriu, em 2006, a rede *Rossi Monza* que possuía cinco lojas na Região Metropolitana de São Paulo e, em 2007, a rede atacadista de auto-serviço *Assai*, com 14 lojas na capital paulista e no interior do estado e, em 2009, a rede varejista de móveis e eletrodomésticos *Ponto Frio*. A rede *Bompreço* com sede em

<sup>11</sup> Corresponde ao atacado de auto-serviço em que os lotes de produtos são disponibilizados em prateleiras cujo acesso é livre aos clientes. Dedicar-se, sobretudo, a atender o pequeno varejo como mercearias, padarias, lanchonetes, restaurantes, pastelarias e papelarias incluindo também escritórios e hotéis entre outros.

Pernambuco teve 50% de seu controle transferido para a holandesa *Ahold* em 1996 e foi totalmente transferida para o *Wal-Mart* em 2004. Um ano depois, o *Wal-Mart* adquiriu as lojas do *Sonae*, empresa portuguesa que havia comprado, nos anos de 1998 e 1999, cinco redes de supermercados com lojas em São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, tornando-se líder no auto-serviço na região Sul do país (SuperHiper, 2007/2008). Esta aquisição agregou ao *Wal-Mart* 37 hipermercados *BIG*, 24 supermercados *Mercadorama*, 67 com a bandeira *Nacional* e 12 *Maxxi Atacado*, distribuídos entre os estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. ([www.comunique-se.com.br/produtos/saladeimprensa/walmart1/index.asp](http://www.comunique-se.com.br/produtos/saladeimprensa/walmart1/index.asp), acessado em 17/05/2009)

O movimento em direção à concentração e internacionalização do varejo supermercadista no Brasil se deve, em parte, à constituição de uma concorrência oligopolista global entre as redes hegemônicas. Afinal, como observa François Chesnais (1996:17) “a arena é mundial” e, logo, “é preciso que também o sejam as estratégias dos rivais e seus modos de coordenação, controle e gestão”.

Esta situação de disputa entre grandes corporações criou a possibilidade de inversões em qualquer lugar do mundo, mas nem todos são de interesse para estas empresas ou se engajam para criar as oportunidades para que elas se instalem. No Brasil, a abertura e estabilização da economia criaram as condições para que o território nacional se transformasse num mercado relevante nas estratégias globais das redes transnacionais de supermercados. Ao entrarem no país e ampliarem sua atuação, o *Wal-Mart* (EUA), o *Carrefour* (França) e o *Casino* (França) inserem o território brasileiro no rol de espaços nos quais disputam mercados<sup>12</sup>, implantando seus modelos próprios de operações, formatos e serviços.

Outros desdobramentos deste processo têm sido a inserção de novas formas tecnológicas e de gestão e um aumento no peso das decisões das grandes cadeias de supermercados na orientação da produção (BITTENCOURT, 2006:11;

---

<sup>12</sup> Os três grandes grupos, o *Wal-Mart*, o *Carrefour* e o *Casino* estão presentes no Brasil e na Argentina. O *Wal-Mart* e o *Carrefour* também disputam mercados na China e no Japão. Os mercados da França, da Tailândia e da Colômbia são disputados pelo *Casino* e o *Carrefour*.



CAVALCANTE, 2004: 3; NETO, 2001: 56; OLIVEIRA & MACHADO, 2003: 20). A concentração das atividades supermercadistas nas mãos de grandes grupos levou a uma inversão em relação ao poder de barganha e às formas de negociação entre fornecedores e varejo (OLIVEIRA & MACHADO, 2003; CAVALCANTE, 2004; SEBRAE-SP/FIPE, 2004; PIGATO, 2005). Antes, o peso decisório das negociações de prazos de entrega, preços e pagamentos pedia para o lado dos industriais (CAVALCANTE, idem: 3; NETO, 2001:55). As indústrias também determinavam o mix de produtos e impunham vendas casadas<sup>13</sup> que podiam causar prejuízo ao atacado e varejo (PIGATO, 2005: 13). O ganho de escala conquistado pelas redes de supermercados no processo de aquisições, a abertura da economia, permitindo a busca de fornecedores alternativos no exterior e os investimentos em publicidade, consolidando no mercado o nome das grandes companhias varejistas fez o poder de negociação pender para o lado dos grandes supermercados. Segundo alerta de Romeu de Brun (2000 citado por PIGATO, idem: 15) “para uma indústria, ficar de fora das gôndolas de uma das gigantes do setor varejista pode significar ausência em mais de 10% do mercado nacional”. Este poder se acentuou na medida em que

o conhecimento dos hábitos de consumo e a capacidade de coordenação eficiente das atividades de logística faz com que os distribuidores varejistas tornem-se mais independentes dos fornecedores, permitindo a utilização de estratégias específicas para a redução dos custos, otimização dos estoques e redução do tempo de permanência das mercadorias nas gôndolas. (OLIVEIRA & MACHADO, idem: 31)

Se antes dos anos 1990 as regras de prazos de entrega, pagamento e preços eram ditados pela indústria, como observa Cavalcante (idem: 3), agora, estas e outras regras passaram a ser exigidas pelo varejo. Para além dos preços, formas e prazos de pagamento e entrega, o varejo passou a ter influência decisiva na tendência dos produtos ofertados, nos processos de produção (OLIVEIRA &

---

<sup>13</sup> Segundo Gessuir Pigato (idem), o comprador era obrigado a adquirir produtos de baixo giro que ficavam longos períodos nos estoques como condição para adquirir os produtos de maior aceitação no mercado.

MACHADO, idem: 38), na organização da logística de distribuição e no sucesso do lançamento de novos produtos.

A lista de exigências dos grandes supermercados que evidencia o poder de compra por eles exercido é bastante extensa e ilustra bem o papel determinante que o varejo passou a ter nas cadeias produtivas. O quadro 2.1 traz um elenco composto por algumas destas práticas, selecionadas de dois trabalhos a respeito do processo de concentração do varejo supermercadista no Brasil (OLIVEIRA & MACHADO, idem; CAVALCANTE, idem).

**Quadro 2.1. – Condições de negociação impostas aos fornecedores pelas grandes redes varejistas**

<b>Verba fidelidade</b>	Fornecedor concede percentual sobre volume anual de vendas à rede varejista em razão da garantia de escoamento de parte da produção
<b>Verba de inauguração do concorrente</b>	Desconto no preço dos produtos para competir com loja concorrente inaugurada na região de influência
<b>Verba de inauguração</b>	Contribuição para inauguração de loja nova da rede
<b>Tablóide</b>	Verba de publicidade cooperada entre os participantes da ação de marketing
<b>Verba de aniversário</b>	Desconto para a comemoração do aniversário da rede e/ou loja
<b>Introdução de item</b>	Verba destinada a cobrir custos de introdução de novos produtos na loja
<b>Compra de ponta de gôndola</b>	Verba destinada a colocação de produtos em local de exposição privilegiada na gôndola
<b>Contratos de exclusividade</b>	Medida que impede que o fornecedor atenda aos varejistas concorrentes
<b>Enxovais</b>	Doação de lotes de mercadorias por ocasião da inauguração de uma nova loja
<b>Exigir ou pedir:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• que o fornecedor se utilize de empresas pré-determinadas de transportes, embalagens, rótulos etc.;</li> <li>• que o fornecedor financie grande parte dos custos de promoções do tipo “compre dois, pague um”;</li> <li>• que o fornecedor forneça uma determinada quantia para cobrir gastos com o desperdício de produtos, em geral perecíveis ou de lançamento.</li> </ul>

Fontes: (OLIVEIRA & MACHADO, idem; CAVALCANTE, idem).

Os impactos desta posição privilegiada dos grandes supermercados afeta os atacadistas. O volume de compras e a organização de uma logística própria dos grandes supermercados têm gerado o aumento do número de negociações diretas entre indústria e varejo. Isto encurta os canais de distribuição prescindindo

da atividade intermediária das empresas de atacado. É estabelecido de forma seletiva no território nacional um sistema de distribuição hegemônico sob o comando dos varejistas do macro-circuito espacial da produção que fazem os fluxos de fornecedores de todo o país serem direcionados às suas grandes lojas ou centros de distribuição estrategicamente situados junto aos principais centros urbanos.

Mas a diversidade das situações no território nacional faz persistir e até mesmo prosperar formas diversas e não hegemônicas, e nem por isso menos dinâmicas, de produção, distribuição e consumo nos interstícios deixados pelas grandes corporações. Como observa Wilder (2003:75), a falta de interesse das grandes redes em relação às áreas de menor densidade demográfica cede caminho para o pequeno e médio varejo. Assim, uma miríade de empresas atacadistas e varejistas dos meso e micro circuitos espaciais da produção atuam em todo o território nacional, segundo as cadências próprias de cada situação local ou regional resultantes das diversas formas, freqüências e capacidades de produção e consumo. Incorporando, na medida do possível, as inovações advindas da produção hegemônica das técnicas que caracteriza o atual período, estas empresas se adequam às necessidades e aos saberes locais e regionais que lhes dão abrigo.

A internacionalização e a concentração do varejo supermercadista no Brasil acabam por formar um sistema hegemônico de distribuição dos produtos de mercearia básica, segundo um modelo pautado nas variáveis-chave do período, ou seja, ciência, tecnologia e informação. Destacam-se os investimentos em automação comercial, o crescente uso das mais novas tecnologias informacionais e a adoção de métodos de gestão elaborados nas escolas de negócios e empresas de consultoria. Em decorrência destas inovações, as relações operacionais entre indústria e varejo, tais como processos de pedido, controle de estoque, transporte, carga e descarga e transações financeiras que constituem a logística da distribuição, tornam-se mais velozes, precisas e eficazes. Mas as inovações não param por aí. Elas incluem novos formatos de lojas, a introdução

de serviços ao consumidor, a sobreposição de canais e a geração de novos círculos de cooperação ao longo de toda a cadeia produtiva.

## **2.2 – As novas formas organizacionais e estratégias competitivas do varejo de auto-serviço**

Desde os anos 1990, o varejo supermercadista brasileiro tem promovido inúmeras mudanças para garantir sua permanência e competitividade no mercado. O que não está restrito as redes hegemônicas. Comprando a prazo e vendendo à vista os supermercados ganhavam com a desvalorização da moeda e com aplicações no mercado financeiro<sup>14</sup>. Após o Plano Real (1994), a administração destas empresas migrou de um viés financeiro para um viés operacional, visando não sucumbir à concorrência e crescer adotando inovações que otimizassem processos e reduzissem custos. Desde então, a relação entre o varejo e o atacado, que por vezes era baseada na criação de laços de camaradagem estabelecidos entre um único representante atacadista e o pequeno comerciante, tem passado por significativas mudanças. Ao reduzir seus estoques e passar a comprar pequenas quantidades com mais freqüência, o varejo conduziu a uma intensa competição entre as empresas atacadistas que, dependendo da localização do ponto de venda, passaram a ser capazes de atendê-lo em 24, 48 ou 72 horas. Lugares distantes dos centros de produção e distribuição, antes visitados por um único vendedor ou representante a cada 15 dias ou uma vez por mês, passaram a receber visitas semanais de um número cada vez maior de atacadistas (CLEPS, idem: 76). Na medida em que o pequeno e médio varejo passou a ser visitado com mais freqüência, agora por um número considerável de representantes, seu relacionamento com os atacadistas passou a ser mais

---

<sup>14</sup> Segundo Gessuir Pigato (idem: 14), para o setor varejista, “a lucratividade financeira obtida pela aplicação das receitas das vendas à vista chegou a ser mais importante que a lucratividade operacional”. Isto se devia ao fato de as redes obterem ganhos valorizando seus estoques, cobrando à vista do consumidor e pagando a prazo à indústria ou ao distribuidor, tentando tornar o mais longo possível o tempo entre as duas operações (venda ao consumidor, pagamento ao fornecedor).

profissional, permitindo-lhe barganhar melhores preços e serviços diante da diversidade de opções. Outras mudanças no varejo também têm levado a novas formas de cooperação e competição com as empresas atacadistas, como a adoção de novos formatos, a venda de produtos com marcas próprias, a crescente automação e a modernização das formas de pagamento somadas ao aumento da oferta de crédito ao consumidor e à formação de redes de negócios.

### ***2.2.1. A diversificação dos formatos***

O varejo tem promovido grandes transformações em relação aos formatos que tendem a ser cada vez mais híbridos. É crescente o número de estabelecimentos que, além dos produtos tradicionais (alimentos industrializados, bebidas, higiene e limpeza) passam a comercializar moda, móveis, eletrodomésticos, produtos de panificação, frutas, legumes e verduras, papelaria, jardinagem, produtos para animais e aparelhos celulares. Segundo Serrentino (idem: 10), “as barreiras entre formatos e categorias no varejo estão tornando-se fluidas”. Isto leva a uma crescente concorrência transversal, pois, além de competirem entre si, os supermercados também competem com outros canais como padarias, açougues, armarinhos, lojas de móveis e eletrodomésticos, na medida em que oferecem todos estes produtos num só lugar e a preços competitivos em relação às as lojas especializadas.

Entre os novos formatos, segundo classificação proposta pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, destacam-se as lojas de conveniência, as lojas de sortimento limitado, os supermercados compactos, os supermercados convencionais, as superlojas, os hipermercados, os supercenters e os clubes atacadistas (quadro 2.2).

**Quadro 2.2. – Principais características dos formatos de loja**

Formatos de loja	Área de vendas m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentares	Nºcheck-outs	Seções
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	1	1	Mercearia, frios e laticínios, snacks, bazar
Loja de sortimento limitado	200 - 400	900	2	2-4	Mercearia, hortifrútiis, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 – 800	5.000	3	2-7	Mercearia, hortifrútiis, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	800 – 2.500	10.000	5	8-20	Mercearia, hortifrútiis, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria e confeitaria, frios e laticínios e serviços
Superloja	2.500 – 5.000	18.000	10	20-35	Mercearia, hortifrútiis, bazar com têxtil, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios e eletroportáteis
Hipermercado	5.000 – 14.000	60.000	35	40-80	Mercearia, hortifrútiis, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletroeletrônicos
Supercenter	10.000 – 18.000	70.000	40	50-80	Mercearia, hortifrútiis, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	30	20-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Panorama SuperHiper, 2007

O aumento da concorrência entre as grandes redes supermercadistas no Brasil levou à estratégia de diversificação de formatos e bandeiras focados em diferentes perfis de consumidores. Mesmo diante do processo de expansão por fusões e aquisições, por vezes, foram mantidas as bandeiras das redes adquiridas pelos grandes grupos, combinando a modernização de processos operacionais destes grupos com o perfil das lojas incorporadas. As redes *Pão de Açúcar* e *Walmart* são as mais expressivas desse movimento, incluindo, em suas estratégias de diversificação dos formatos, a atuação em atividades atacadistas, o que eleva o patamar de concentração da atividade de distribuição e a uma concorrência direta com as empresas de atacado.

O Grupo Pão de Açúcar (CDB), maior grupo varejista do país, possui nove bandeiras com oito formatos (figura 2.1, tabela 2.3):

**Figura 2.1. – Grupo Pão de Açúcar: presença no território brasileiro**



Fonte: [www.gpari.com.br/port/formatos/divisoes.asp](http://www.gpari.com.br/port/formatos/divisoes.asp) acessado em 16/05/2009

**Tabela 2.3 : Distribuição das lojas das diferentes bandeiras do Grupo Pão de Açúcar por estado, 2008**

Estados	Bandeiras								Total
	Pão de Açúcar	Extra	Eletro	Compre Bem	Sendas	Extra Perto	Extra Fácil	Assai	
São Paulo	95	57	42	159		5	25	18	401
Rio de Janeiro	9	17			76				102
Matão Grosso do Sul		1							1
Paraná	4	2							6
Minas Gerais		5							5
Piauí	4								4
Ceará	17	4							21
Brasília	11	5							16
Pernambuco	2	2		6					10
Paraíba	3	1							4
Goiás	2	1							3
Bahia		3							3
Rio Grande do Norte		2							2
Sergipe		1							1
Alagoas		2							2
<b>Total</b>	147	103	42	165	76	5	25	18	581

Fonte: [www.gpari.com.br/port/formatos/divisoes.asp](http://www.gpari.com.br/port/formatos/divisoes.asp)

- **Lojas Pão de Açúcar:** supermercados de vizinhança voltados ao público de elevado nível de renda, com padrão mais sofisticado, oferta ampliada em perecíveis e refeições prontas, serviços diferenciados, localizações nobres;

- **Lojas Compre Bem:** supermercado de vizinhança voltados às classes populares;
- **Lojas Sendas:** supermercado de vizinhança voltado às classes populares;
- **Lojas Extra:** hipermercados voltados a atender uma grande quantidade de consumidores de diversos perfis. Há lojas em que existem farmácias e postos de gasolina da mesma bandeira;
- **Lojas ExtraEletro:** segmento especializado em eletrodomésticos e eletrônicos;
- **Lojas Extra Fácil:** de pequeno porte, são lojas de proximidade que oferecem conveniência com produtos e serviços essenciais;
- **Lojas Extra Perto:** Supermercados de vizinhança que oferecem um mix completo de alimentos e sortimento adequado de não-alimentos, para uma compra ágil, prática e completa;
- **Atacado Assai:** lojas de auto-serviço focadas em comerciantes de bares, restaurantes, hotéis, cozinhas industriais, padarias e lojas de conveniência e, também, consumidores;
- **Ponto Frio:** lojas de móveis e eletrodomésticos (adquirida em junho de 2009).

O *Wal-Mart* vem atuando com quatro formatos e nove bandeiras (figura 2.2, tabela 2.4).

**Figura 2.2.: Wal-Mart: presença no território brasileiro**



Fonte: [www.gpari.com.br/port/formatos/divisooes.asp](http://www.gpari.com.br/port/formatos/divisooes.asp) acessado em 16/05/2009



**Tabela 2.4: Distribuição das lojas do Wal Mart por estado, 2008**

Estados	Número de lojas
Alagoas	9
Bahia	55
Ceará	4
Distrito Federal	2
Espírito Santo	2
Goiás	3
Maranhão	6
Mato Grosso do Sul	2
Minas Gerais	3
Paraíba	10
Paraná	40
Pernambuco	42
Piauí	2
Rio de Janeiro	7
Rio Grande do Norte	5
Rio Grande do Sul	95
Santa Catarina	9
São Paulo	44
Sergipe	6
Total	346

Fonte: [www.gpari.com.br/port/formatos/divisooes.asp](http://www.gpari.com.br/port/formatos/divisooes.asp), acessado em 16/05/2009

- **Hipermercados:** lojas com disponibilidade de 45 000 a 65 000 itens, grandes superfícies com diversos departamentos com as bandeiras Wal Mart, Hiper Bompreço e BIG;
- **Supermercados:** lojas com áreas de 1.200 a 2.000 m<sup>2</sup> que disponibilizam cerca de 15.000 itens:
  - ✓ **Bompreço:** lojas localizadas no Nordeste que oferecem serviços como farmácia, revelação de fotos e lanchonetes;
  - ✓ **Mercadorama e Nacional:** A primeira com lojas no Paraná e a segunda com lojas no Rio Grande do Sul, voltadas ao consumidor de maior renda e mantendo o foco em produtos perecíveis (hortifruti, padaria, açougue e peixaria), linha de produtos exclusivos de marca própria, lojas 24 horas e serviços de venda online;
- ✓ **Loja de Vizinhança: *TodoDia*:** bandeira popular localizada em bairros de periferia. Oferece 4.000 produtos, em áreas de vendas de 300 a 2.200 m<sup>2</sup>. O foco são os alimentos e os itens de higiene e limpeza, mas lojas também incluem açougue, padaria, frutas e verduras, eletrodomésticos, telefonia celular, farmácia e serviços financeiros.

- **Atacado:**

- ✓ Sam`s Clube: Clube de compras que também atua como varejo e atende a comerciantes e pequenos empresários de estabelecimentos diversos, como restaurantes, bares, hotéis, padarias, bufês, escritórios, escolas, mercados e lojas de conveniência;

- ✓ Maxxi Atacado: que atua de dois modos: a) as lojas de auto-serviço focada em comerciantes de bares, restaurantes, hotéis, cozinhas industriais, padarias e lojas de conveniência e, também, consumidores, b) Maxxi Distribuição, canal de abastecimento direcionado ao pequeno comércio, principalmente mercados de bairros e lojas de conveniência atuando como atacado de entrega.

Mesmo estando entre os maiores grupos que atuam no Brasil, o *Carrefour* é menos expressivo em relação à diversificação de bandeiras. Seguindo a tendência de crescimento das lojas de vizinhança, criou a bandeira *Carrefour Bairro* e tem atuado no formato *hard discount* (loja de descontos) com a bandeira *Dia%* que criou na Espanha em 1979 e introduziu no Brasil na segunda metade dos anos 1990. Como observa Parente (2000:45), a *hard discount* oferece sortimento limitado em alimentos, higiene e limpeza em pequenas lojas em que não há preocupação com a ambientação, onde os produtos são expostos em paletes ou nas próprias caixas dos fornecedores. Oferecem também produtos de marca própria e são voltadas ao consumidor de baixa renda.

### **2.2.2. O crescente uso das tecnologias da informação: automação, código de barras e EDI**

No compasso dessas mudanças, a informação passa a ser um recurso para a competitividade das empresas, exercendo um papel precedente na organização de seus fluxos materiais (CASTILLO, 2007:7). As tecnologias da informação, particularmente o uso de código de barras e a troca eletrônica de dados (EDI)

passaram a possibilitar novas formas organizacionais e a constituição de círculos de cooperação entre as indústrias, os atacadistas/distribuidores e o varejo.

O código de barras é baseado em uma estrutura numérica padronizada que permite identificar um produto disponível na gôndola, lotes em estoque na loja, atacadista ou fabricante e que também possibilita o rastreamento ao longo do processo de distribuição. Ele tornou possível a interação, em qualquer parte do globo, entre fabricante, atacadista/distribuidor, varejistas e consumidor final por meio de uma comunicação-padrão. No Brasil, o estímulo à implantação e à regulação do código de barras têm sido realizadas pela GS1 Brasil - Associação Brasileira de Automação -, fundada em 8 de novembro de 1983, que recebeu do Governo Federal a incumbência de administrar e disseminar, em todo o território brasileiro, o código nacional de barras segundo os padrões internacionais estabelecidos pela *General Specifications – GS1*, organização com sede em Bruxelas.

A troca eletrônica de dados também tem origem num movimento internacional de padronização das operações envolvidas nas transações comerciais, o *Electronic Data Interchange – EDI*. O EDI corresponde à troca automatizada, computador-a-computador, de informações de negócios entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. Suas aplicações incluem o processamento de pedidos, a emissão de nota fiscal, o cadastro unificado dos produtos, o gerenciamento do estoque pelo comprador e pelo fornecedor, as transações financeiras por meio de pagamentos realizados via transferências eletrônicas e o gerenciamento das transações de transporte. O ECR, *Efficient Customer Response*, é um movimento global cuja associação também está sediada em Bruxelas, no qual empresas industriais, comerciais, fornecedores de matéria-prima, peças, componentes, insumos e serviços trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. ([http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saiba\\_tudo\\_sobreocr.asp](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saiba_tudo_sobreocr.asp), acessado em 22/02/2009). Na qualidade de sistema operacional, o ECR, como explicam Seabra & Marafon (2007:5), se dá por meio de uma

articulação entre caixas, estoque e fornecedores, criando um banco de dados sobre o consumo; esses dados são automaticamente enviados aos fornecedores possibilitando a criação de calendários de abastecimento, o que pressupõe uma eficiente troca eletrônica de dados. O uso do código de barras e a troca eletrônica de dados constituem um sistema técnico-normativo hegemônico que viabiliza a globalização das transações comerciais ao padronizar procedimentos e linguagens segundo critérios estabelecidos no centro do sistema capitalista internacional. Trata-se de um dado concreto do papel condutor da informação na constituição da unicidade técnica característica do atual período e da força que as grandes corporações possuem para viabilizar o alargamento dos contextos<sup>15</sup>, necessário para a expansão de seus mercados e operações. Em função da crescente demanda de informação gerada por esses novos processos, as redes telemáticas corporativas<sup>16</sup> tornaram-se imprescindíveis aos fluxos materiais das empresas, permitindo a articulação seletiva ao nível mundial dos espaços nacionais e regionais e permitindo um uso hierárquico dos territórios (CASTILLO, idem).

No Brasil, o uso do código de barras e a aplicação do EDI têm sido estimulados pelo ECR Brasil, encabeçado pela ABRAS e pelas indústrias de bens de consumo não duráveis desde 1997 (FLEURY, 2000). O que, segundo Osmar Coronado (2007:15), ocorre em função da necessidade de aprimorar os processos comerciais, dentre os quais os logísticos. Por intermédio de uma comunicação eficiente entre as empresas envolvidas em todo o circuito produtivo (produção, circulação, consumo) o que se passa a buscar é a redução dos prazos de entrega e dos níveis de estoques (CORONADO, idem: 9). Pode-se considerar que o código de barras e o EDI correspondem à face imaterial das atividades envolvidas

---

<sup>15</sup> Como explica Milton Santos (1996:202-3), corresponde à expansão do número de trocas e de lugares envolvidos em conexões complexas que passam a cobrir praticamente todo o planeta tendo como base as novas possibilidades de fluidez. “De um lado, a divisão do trabalho se amplia abrangendo muitos mais espaços, e, de outro lado, ela se aprofunda interessando a um número muito maior de pontos, de lugares, de pessoas e de empresas em todos os países.”

<sup>16</sup> Segundo Ricardo Castillo e Fabíola Iozzi (2004b) “o conceito refere-se basicamente ao conjunto de equipamentos e infra-estruturas especializadas implantadas no território com o propósito de atender a um segmento específico de utilizadores, permitindo, a cada empresa, propor a topologia de sua própria rede”.

nas distribuições de mercadorias, cujas bases materiais são constituídas por novos fixos e semoventes tais como centros de distribuição automatizados, portos secos, terminais de computadores com leitores óticos, frotas de caminhões monitoradas por satélite entre diversos outros.

A informação, como dado transacionado entre os membros dos circuitos produtivos, conduz a uma racionalização coordenada das ações, possibilitando a redução de estoques, a promoção de uma rápida reposição de produtos nas gôndolas, a redução do ciclo dos pedidos, a diminuição de erros, o controle preciso dos estoques e do faturamento e a agilidade nas transações financeiras. Sendo assim, como Seabra & Marafon (idem: 1) alertam,

a expansão de grandes redes de supermercados ocorre pela sua eficiência no atual modelo informacional e reticular reestruturando as relações espaciais e comerciais em vários pontos da rede atuando de forma hegemônica nas ações de comercialização.

Graças à integração eletrônica do território, estas ações hegemônicas levadas a cabo pelas grandes redes supermercadistas constituem um fato relevante no processo definido por Milton Santos como *aceleração contemporânea*<sup>17</sup>. Ao fazer uso da velocidade como vantagem competitiva, o grande varejo arrasta consigo a produção, a distribuição e o consumo desencadeando um processo em que o aumento desta velocidade parece não ter fim. Na produção da fluidez necessária ao ganho de velocidade, “as empresas estabelecem suas redes privadas por onde circulam as informações, os dados e as ordens que estruturam a produção” (SANTOS, 1996:220). Digitalizada, a informação circula pelos sistemas em forma de documentos, relatórios, inventários, comandos e dinheiro fortalecendo os círculos de cooperação entre as empresas diretamente envolvidas nas atividades de produção e distribuição.

---

<sup>17</sup> “A aceleração contemporânea impôs novos ritmos ao deslocamento dos corpos e ao transporte das idéias, mas, também, acrescentou novos itens à história. Junto com uma nova evolução das potências e novas formas de energia, o domínio mais completo do espectro eletromagnético, a expansão demográfica, a explosão urbana e a explosão do consumo, o crescimento exponencial do número de objetos e do arsenal de palavras.” (SANTOS, 1994b: 30)

### **2.2.3. Novos círculos de cooperação: consultorias e alianças financeiras**

A informação também é uma variável-chave na forma de conhecimento produzido nas empresas de consultorias e *business schools*. Sendo assim, as consultorias especializadas compõem outra face do círculo de cooperação estabelecido entre as empresas. Como assinala Adriana Bernardes (2001), as consultorias comercializam informações estratégicas produzidas por *experts* com a finalidade de auxiliar as organizações a regularem problemas e melhorarem operações para que se ajustem às crises, mantenham posição ou ampliem seus mercados.

No Brasil, a exigência de maior racionalidade resultante do processo de abertura da economia aos fluxos globais criou um mercado para inúmeras formas de consultorias, entre as quais, aquelas dedicadas à produção de informações e serviços voltados às estratégias de *marketing*. Destacam-se as nacionais *Gouvêa de Souza & MD*, *PROVAR /FIA* - Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração e as globais *ACNielsen*, *POPAl* e *LatinPanel*<sup>18</sup>, todas com sede em São Paulo, que se firma no atual período histórico como o principal centro produtor de informações no País (BERNARDES, idem).

Além de oferecer informações estratégicas para a tomada de decisões, tais como perfis de consumidores, estas consultorias oferecem diversos serviços organizacionais e soluções relativas à reformulação de operações, abertura de novos pontos, *layout* de lojas, diversificação de formatos e negócios e estratégias de marketing entre outros.

Também é crescente o número de programas de qualificação oferecidos pelo *CEV/FGV* e pelo *PROVAR/FIA* (quadros 2.3 e 2.4).

---

<sup>18</sup> “Presente em 15 países da América Latina, a *LatinPanel* é uma *joint venture* entre as maiores empresas de pesquisa da Europa, EUA e América Latina: TNS, NPD e IBOPE. A *LatinPanel* acompanha a evolução de mais de 70 categorias nos setores de alimentos, bebidas, higiene pessoal, limpeza doméstica e telecomunicações, além de realizar estudos e análises especiais para outros segmentos da economia”. ([www.latinpanel.com.br](http://www.latinpanel.com.br), acessado em 23/02/2008)

**Quadro 2.3: Cursos oferecidos ao varejo pelo CEV-FGV**

<b>Curso</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>especialização em varejo</b>	1º semestre: Marketing: Mercados, Consumidor e Comunicação 2º semestre: <i>Negociação e Gestão de Cadeia de Abastamento</i> 3º semestre: <i>Gestão do Capital Humano e Operações</i> 4º semestre: <i>Estratégia Varejista</i>
<b>Varejo para baixa renda</b>	I. Estratégias de Marketing e Ingredientes de Sucesso na Baixa Renda II. Pesquisa de Mercado para a Baixa Renda III. Potencial do Mercado de Baixa Renda IV. Características do Consumidor de Baixa Renda V. Estratégias de Localização e Expansão no Varejo VI. Distribuição: Modelos de Negócio na Baixa Renda VII. Formatos de Varejo VIII. Estratégia de Produtos e Preços IX. Visual Merchandising e Design de Loja X. Serviços Financeiros e Crédito XI. Estratégia de Comunicação XII. Atendimento XIII. Responsabilidade Social XIV. Visão Global
<b>Varejo in company</b>	Os cursos In Company são oferecidos sob demanda e têm conteúdo personalizado, adequados às necessidades específicas da organização.

Fontes: CEV/FGV: [www.eaesf.fgvsp.br](http://www.eaesf.fgvsp.br) acessado em 23/06/2008

**Quadro 2.4: Cursos oferecidos ao varejo pelo PROVAR /FIA**

<b>Curso</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Curta duração:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanças no varejo</li> <li>• Gestão estratégica e negócios no varejo</li> <li>• Marketing no varejo</li> <li>• Operações e logística no varejo</li> <li>• Prevenção de perdas no varejo</li> <li>• Recursos humanos no varejo</li> </ul>
<b>Longa duração:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Extensão em Gestão no Varejo</li> <li>• Curso de Extensão em Marketing de Varejo</li> </ul>
<b>MBA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejo: Bens e Serviços</li> </ul>
<b>Pós-Graduação Lato senso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística e distribuição</li> </ul>

Fonte: PROVAR/FIA: [www.provar.org](http://www.provar.org), acessado em 23/06/2008

Entre as temáticas abordadas, estão a gestão de categorias<sup>19</sup> e de pessoal, novas tecnologias, marketing, associativismo, negociação com fornecedores, perfil

<sup>19</sup> A gestão por categorias pressupõe a organização dos estoques e das gôndolas segundo uma categoria de produtos como higiene, laticínios, bebidas. A finalidade é aperfeiçoar as operações de

de consumidores, *layout* das lojas, precificação e fidelização de clientes. Além de preparar profissionais que atuarão como consultores ou nos quadros de gerenciamento no varejo, esses programas também visam profissionalizar o pequeno e médio comércio capacitando-o para o ambiente mais competitivo gerado com o processo de internacionalização e concentração do setor supermercadista.

Em 2007, a *Fundação Getúlio Vargas* ofereceu seu primeiro MBA focado em supermercados em parceria com a *ABRAS*, dirigido aos donos, executivos e gerentes de pequenas e médias redes, mas também aos representantes das grandes companhias do setor.

Outra forma de cooperação se dá por intermédio das alianças, parcerias e associações entre o varejo e as instituições financeiras que resulta na oferta de cartões de crédito com bandeira do próprio supermercado, os chamados *private labels*, o que não está restrito às grandes cadeias atingindo também as redes regionais e supermercados independentes<sup>20</sup>. Serrentino (idem: 77) destaca algumas destas associações firmadas entre grandes corporações, como aquela estabelecida entre o *Itaú* e o *Grupo Pão de Açúcar*, o *Unibanco* e a rede *Sonae*, o *Bradesco* e as redes regionais *Comper* e *Dois Irmãos*, o *Cetelem* e o *Carrefour* e o banco *HSBC* e a *ABRAS*.

Há também acordos estabelecidos entre operadores especializados, redes de supermercados e empresas que fornecem a seus funcionários cartões convênio ou cartões alimentação. O primeiro corresponde a um acordo estabelecido entre a empresa e a operadora para disponibilizar ao empregado um cartão de crédito com a marca de sua empresa. O segundo foi criado exclusivamente para compras de alimentos e é regulamentado dentro do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT)<sup>21</sup>, permitindo a troca dos créditos

---

negociação e logística, focando em mix de produtos relacionados e organizar as lojas e setores que ofereçam soluções conjuntas.

<sup>20</sup> Com uma única loja e de capital familiar.

<sup>21</sup> O Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT foi criado pela Lei N. 6321, de 14 de abril de 1976, que faculta às pessoas jurídicas e pessoas físicas equiparadas em Lei a dedução das



apenas por produtos alimentares “*in natura*”. Estes cartões garantem transações seguras, pois no cartão convênio o valor gasto é debitado posteriormente no contra-cheque do funcionário e no cartão alimentação um valor pré-determinado é antecipadamente creditado pelo empregador. Além da segurança, este círculo de cooperação garante ao supermercado um consumidor cativo, posto que os cartões só podem ser utilizados nas redes contratadas. As lojas *Sonae*, hoje sob controle do *Wal-Mart*, são um exemplo. A rede possui cartões para cada uma de suas bandeiras (*Maxxi, Nacional, BIG, Mercadorama*) segundo sociedade estabelecida com o *Unibanco* e dois cartões de filiação oferecidos às empresas conveniadas – o *SuperCompra* e o *SuperBônus*. O *SuperCompra* é um cartão convênio com desconto em folha de pagamento e isento de taxas, oferecido aos funcionários das empresas conveniadas. O *SuperBônus* é um cartão convênio alimentação que vem carregado com um valor definido pela empresa, sendo vinculado ao PAT e permitindo até 4% de dedução do imposto de renda da empresa contratante. Ambos podem ser utilizados em qualquer uma das lojas e bandeiras da rede *Sonae*. ([www.sonae.com.br/imagens/cartoes/cartoes\\_proprios.jpg](http://www.sonae.com.br/imagens/cartoes/cartoes_proprios.jpg), acessado em 05/04/2009).

#### **2.2.4. Marcas próprias**

As grandes cadeias também têm investido em produtos de marca própria, o que amplia a já observada ascendência do varejo sobre a produção. De um lado, as pequenas e médias indústrias contratadas pelo grande varejo apresentam ganhos de escala e usufruem da credibilidade e das estratégias de propaganda dos grandes supermercados. Desta forma, as redes varejistas hegemônicas ficam em condição de vantagem ao monopolizar a distribuição dos produtos destes fornecedores, o que lhes permite fazer inúmeras exigências a estas empresas de

---

despesas com a alimentação dos próprios trabalhadores em até 4% do Imposto de Renda devido, limite que é cumulativo com dois outros programas de incentivo fiscal. Este Programa está estruturado na parceria entre Governo, Empresa e Trabalhador, tendo como unidade gestora a Coordenação do Programa de Alimentação do Trabalhador/ Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho/ Secretaria de Inspeção do Trabalho/ Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. ([www.mte.gov.br/pat/avaliacao.pdf](http://www.mte.gov.br/pat/avaliacao.pdf), acessado em 09/03/2009)

pequeno e médio porte. Por outro lado, como observam Oliveira & Machado (idem: 32), “as marcas dos grandes varejistas passam a competir com as marcas líderes” o que dá ao varejo um maior poder de barganha nas negociações com os fabricantes das marcas já consolidadas no mercado. Os supermercados podem optar por expor mais os produtos de sua marca própria que freqüentemente imitam os produtos das marcas líderes e, portanto, se beneficiam também dos investimentos em inovação e propaganda realizados por seus principais fornecedores.

É crescente o número de redes de supermercados regionais que têm investido em marcas próprias, mas as três maiores redes do país se destacam pela diversidade e força das bandeiras às quais as marcas se vinculam. Como observa Neto (idem), o surgimento das marcas próprias coincide com o processo de concentração do varejo supermercadista no Brasil, correspondendo a uma estratégia das grandes redes para o aumento de afluxo e de fidelidade dos clientes. A *Companhia Brasileira de Distribuição* possui diversas marcas, a *Qualitá*, associada às bandeiras *Pão de Açúcar* e *Extra*, a *Taeq*, marca associada a produtos saudáveis comercializada em todas as bandeiras e a marca *Extra*. O Carrefour criou a marca *Tex* para produtos têxteis, *Viver* para produtos light, diet, orgânicos, enriquecidos e à base de soja e *Carrefour*. O *Wal-Mart* possui 20 marcas próprias, sendo 13 globais. *Great Value*, *Equate*, *Simply Basic*, *Select Edition*, *Member's Mark*, *Ol'Roy*, *George*, *725*, *Ozark Trail*, *Kid Connection*, *Athletic Works*, *Bakers & Chef* e *Durabrand* são exemplos das marcas *Wal-Mart* encontradas no Brasil e nos Estados Unidos.

### **2.2.5. As redes de negócios**

As associações formadas pelos supermercados independentes apareceram no final dos anos 1990 como estratégia de sobrevivência frente aos processos de transnacionalização e oligopolização do setor no Brasil (HARA, 2005: 12). Elas se constituem como formas de cooperação horizontal com a finalidade de criar as

condições de sobrevivência diante da voracidade com que as grandes redes se consolidam e se expandem seletivamente pelo território nacional. Há casos em que são mesmo estimuladas por organizações setoriais. São exemplos, a formação da *Nossa Rede* no Ceará, induzida pela ação do SEBRAE (ALBUQUERQUE, 2005) e o *Programa Redes de Cooperação* no Rio Grande do Sul<sup>22</sup>, criado pela a Secretaria de Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais deste estado (MARASCHUIN, JUCHEM E PADILHA, 2004).

Ao se associarem, os supermercados buscam maior capacitação, divisão de riscos, ganhos de escala e acesso à tecnologia e à informação. Suas estratégias buscam a racionalização das operações, seguindo os modelos criados pelas grandes redes com destaque para a conquista de um maior poder de barganha frente aos fornecedores e criando as centrais de compras como canais diretos que os tornem menos dependentes do atacadista. Destarte, os atacadistas também encontram nestas associações um sistema rival de distribuição ao colocar minimercados e supermercados de vizinhança em contato direto com os fabricantes.

Segundo a 8ª Pesquisa *Ranking* sobre Redes de Negócios realizada pela ABRAS em parceria com a *LatinPanel*, são vários os motivos que levam os supermercados a se associarem. Entre eles, destacam-se a necessidade de sobreviver diante da concorrência, a melhoria do relacionamento com os clientes, o acesso a um maior número de fornecedores, a operação com um mix mais qualificado de produtos, o fortalecimento da união e integração com os associados, a negociação direta com a indústria e a obtenção de melhores prazos de pagamento. Segundo 51 redes pesquisadas pela ABRAS, os benefícios obtidos por seus associados foram o aumento de vendas, as melhores condições de negociação, o aumento da rentabilidade, o acesso a um maior número de

---

<sup>22</sup> O *Programa Redes de Cooperação* é uma iniciativa do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. Iniciado no ano 2000, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul - SEDAI (<http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>, acessado em 09/052009).

fornecedores, a padronização nas ações de marketing e promoções, a redução de custos e a profissionalização.

Em 2007, 3.410 lojas eram integrantes de redes de associativismo no Brasil, com um faturamento de R\$ 17,65 bilhões, sendo responsáveis por 13% do total faturado pelo auto-serviço neste ano. Entre os anos de 2000 e 2007, o crescimento do número de lojas associadas foi de 127,3% e do faturamento, em valores não deflacionados, foi de 782,5%, (tabela 2.5), o que demonstra o dinamismo dessa estratégia de solidariedade organizacional estabelecida entre os pequenos e médios varejistas para sobreviverem num ambiente que tende a uma crescente monopolização.

Para além da atuação como centrais de compras, essas redes têm se estruturado como organizações gestoras da cadeia de suprimentos e da distribuição de produtos dos supermercados associados, buscando promover o melhor desempenho nas operações logísticas (Lopes et ali, 2004). Mas não param por aí as possibilidades de atuação das centrais de negócios ou redes associativas. Afinal, como asseveram Paiva e Silva (sem data: 1), a globalização impõe às pequenas empresas a necessidade de inovações nos métodos de administração e a busca de soluções em comum para problemas semelhantes. Sendo assim, elas passam também a organizar promoções e publicidade conjuntas, oferecem crédito ao consumidor na forma de *private label* com bandeira da rede, padronizam lojas, treinam funcionários e desenvolvem marcas próprias entre outras ações.

**Tabela 2.5. – Centrais de Negócios de Supermercados: evolução entre 2000 e 2007**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Crescimento %
<b>Faturamento bruto</b>	R\$2bi	R\$3bi	R\$8,2bi	R\$10,15bi	R\$12,02bi	R\$14,2bi	R\$15,9bi	R\$17,65bi	782,5
<b>Número de lojas</b>	1.500	1.800	2.200	2.500	2.807	3.056	3.214	3.410	127,3
<b>Número de check-outs</b>	5.000	5.500	10.000	11.800	12.344	13.667	14.240	16.150	223
<b>Área de vendas em Milhões de m<sup>2</sup></b>	0,6	0,83	1,1	1,16	1,37	1,56	1,95	2,1	250

Fonte: ABRAS 3º Ranking das Centrais de Compras 2003 e 8º Ranking das Redes de Negócios

2008

Por meio de estratégias próprias, as técnicas e formas organizacionais praticadas pelas redes de supermercados do macro-circuito espacial da produção passam a ser também utilizadas pelas empresas varejistas do micro-circuito, cujas lojas de pequeno e médio porte estão situadas nos espaços menos modernos do território onde atendem uma ampla gama de consumidores de diferentes classes sociais. As redes de negócios, por meio da qualificação do pequeno varejo, promovem a racionalização das práticas de operação, gerenciamento e relacionamento com clientes. Em razão de ganhar competitividade e ser capaz de sobreviver à ameaça exercida pelo avanço das grandes empresas, o varejo independente<sup>23</sup>, tanto do circuito inferior, quanto do circuito superior da economia urbana, que atua no âmbito do micro-circuito espacial da produção, encontra nas redes de negócios uma alternativa. Para esse varejo, as redes representam um caminho para a modernização, abandonando velhas práticas ou mesclando seus saberes e experiências às novas formas organizacionais e técnicas disponíveis. Essa prática também tem sido agregada às redes regionais, demonstrando que as empresas que atuam no meso-circuito espacial da produção vêm se reestruturando para enfrentar a concorrência que sofrem, sobretudo, das grandes redes. A *Rede Brasil* destaca-se, desta forma, por associar empresas de médio e grande porte que são lideranças em suas regiões e que não competem entre si. O propósito da rede é negociar conjuntamente com seus fornecedores e trocar experiências nas áreas administrativa, financeira, comercial, de marketing e de recursos humanos. Em 2007, a rede era formada por 16 empresas distribuídas por 11 estados – Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina, Ceará, Rio Grande do Norte, Mato Grosso e Amapá - e no Distrito Federal.

---

<sup>23</sup> Supermercados independentes correspondem àqueles que possuem um único equipamento de varejo (apenas uma loja) e o varejo tradicional, àquele em que o atendimento depende de vendedores e balconistas, em geral, associado ao comércio de pequenas proporções como lojas de roupas, calçados, quitandas, padarias e farmácias, entre outros.

### 2.3. Os novos comportamentos do consumidor

Para Milton Santos, “a grande perversão do nosso tempo está no papel que o consumo veio representar na vida coletiva e na formação do caráter dos indivíduos” (1993: 33). Atento a esta importância que o consumo adquire, Canclini (2006: 14) considera que ele organiza grande parte da racionalidade econômica, sociopolítica e psicológica nas sociedades. Segundo esse mesmo autor (idem: 209), homens e mulheres passaram a considerar que as respostas para questões como “a que lugar pertencço” e “que direitos isso me dá” são mais encontradas no consumo do que na participação coletiva no espaço público. Nestes termos, “em nome do individualismo, a alinação do consumo leva à mutilação da cidadania” (SANTOS, idem).

Essa força que o consumo adquire resulta do elevado grau de urbanização e da exposição aos estímulos publicitários veiculados nas diversas mídias (televisão, internet, rádio etc.). Ao abordar o consumo contemporâneo no território brasileiro, Ricardo Mendes Antas Júnior (2007: 94) observou que o fato de a maioria dos domicílios brasileiros ter aparelhos de televisão tem implicações profundas na esfera do consumo. Afinal, “são um importante elemento explicativo de como a ideologia corporativa entra em contato direto com porções crescentes da população, perpetuando a lógica do pensamento único na cultura, na política e na economia.” Como observa Milton Santos (2000:48), o império da informação e da publicidade se deve ao fato de que, hoje, a produção do consumidor precede à produção dos bens e serviços, sobretudo quando se trata do consumo *conspícuo*<sup>24</sup>. Outro fenômeno importante associado à força que o consumo tem adquirido, como observa Fábio Contel (2006: 162), é a “financeirização da vida cotidiana dada pela maior acessibilidade ao crédito”. No atual período, a expansão do consumo vem acompanhada por seu crescente ganho de racionalidade, dado o

---

<sup>24</sup> Conforme Fábio Contel (idem: 162), “consumo conspícuo foi o conceito utilizado pelo economista norte-americano Thorstein Veblen para designar aquele consumo voltado eminentemente para a manutenção do *status* ou da posição social do indivíduo consumidor; diz respeito muito mais ao hábito de ostentação, ou ainda ao dispêndio com coisas supérfluas do que a determinada utilidade efetiva do produto consumido para o indivíduo”

conteúdo em ciência, técnica e informação presente nos objetos que se consome, mas também presente nas práticas e comportamentos no ato de consumir.

O conteúdo científico-tecnológico-informacional presente na própria estrutura dos produtos e expresso nos manuais, nos rótulos das embalagens e nos discursos científicos sobre suas qualidades ampliam o grau de racionalidade do consumo. Destaca-se no segmento alimentar a busca por produtos menos calóricos, com vitaminas e proteínas, com substâncias antioxidantes, não transgênicos, orgânicos, com menos gordura, sem açúcar, sem gorduras trans, que contenham fibras, que sejam funcionais e que estejam no prazo de validade. O consumidor também adiciona novos valores e crenças aos seus critérios. Questões como meio ambiente, reciclagem das embalagens, responsabilidade social, segurança alimentar pesam mais no ato da compra (ABRAS/Panorama *SuperHiper*, 2007). A racionalidade também está presente na busca de praticidade e conveniência e na impessoalidade do atendimento padrão que caracteriza o varejo moderno. A isso tudo, ainda é somada a busca por menores preços que, no Brasil, ganhou impulso em função da estabilidade da moeda e da conseqüente possibilidade de confrontar os preços praticados em diferentes supermercados. Também contribui para este processo o PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor que, com base no Código de Defesa do Consumidor (Lei federal número 8.078 de 11 de setembro de 1990), muni a população de condições jurídicas para se defender das práticas abusivas das empresas que levem a seu prejuízo como o não cumprimento de cláusulas contratuais, propaganda enganosa, entrega de produtos danificados entre outros.

Mas, é interessante observar que, se por um lado, os consumidores são induzidos a serem mais racionais em suas escolhas, por outro lado, e, paradoxalmente, o varejo passa a considerar as subjetividades dos clientes no ato do consumo para ampliar suas vendas. A elaboração das estratégias mais refinadas no varejo tem feito uso das informações sobre as expectativas dos consumidores, sobre suas experiências de prazer no ato de consumir e sobre os valores associados à posse de determinado bem. O universo das sensações, dos valores e das emoções é, então, capturado no ato do consumo, levando o varejo a

estabelecer novas formas organizacionais para, por exemplo, induzir uma compra por impulso ou fidelizar os clientes<sup>25</sup>. Como observa G. Schwartz (2000), “os novos *modos de consumo* deixam uma fresta para a política e a domesticação dos espíritos”, embora as informações publicitárias e contidas nos objetos busquem convencer a todos de que o ato de consumo seja um ato de liberdade. A essas informações subjetivas obtidas nos próprios pontos de venda ou por meio de pesquisas realizadas pelas empresas de consultoria somam-se os bancos de dados gerados a partir dos caixas automatizados<sup>26</sup> e que, como será visto mais a frente, circulam nas transações eletrônicas de dados. De diferentes maneiras, o consumidor passa a ser tratado, a despeito de sua vontade, como fonte de informações preciosas para a elaboração de novos produtos e para o planejamento da produção, do marketing e da logística das empresas.

Em revistas especializadas como a *Abastecimento* (publicação voltada ao pequeno varejo editada pela ABAD) e a *SuperHiper* (publicação voltada aos supermercados editada pela ABRAS) são freqüentes os artigos sobre organização do *layout* das lojas, a forma da disposição mais eficaz dos produtos nas gôndolas, as cores e aromas utilizados para criar uma ambientação envolvente que induza o consumo e os cuidados que se devem ter no atendimento, associando gentileza e atenção. São formas de fidelizar o cliente e obter informações valiosas sobre seus hábitos e necessidades a fim de reorganizar a loja, o mix de produtos e a forma de

---

<sup>25</sup> Ao analisar a crescente importância que vem adquirindo a internet em relação aos novos comportamentos de consumo, Gilson Schwartz (FOLHA DE SÃO PAULO, 27/02/2000) observa que “o processo de decisão dos clientes tem sido analisado de modo mais detalhado e empírico e que as diferenças individuais e os processos psicológicos são atrelados à capacidade de conhecimento dos compradores e à sua subordinação a fatores ambientais e organizacionais.” A ciência cognitiva, os modelos de funcionamento da memória e até estudos da movimentação do globo ocular diante de uma tela de computador são mobilizados para forjar uma suposta ciência das compras e vendas que, apesar de toda essa sofisticação, não consegue nem dar um passo sequer além do que se debate há séculos em teoria econômica ou filosofia do conhecimento. Quando muito, refinam-se as variantes de behaviorismo ou utilitarismo.

<sup>26</sup> Os terminais de computador com leitores óticos permitem o registro minucioso das especificações de cada mercadoria adquirida pelo consumidor graças ao código de barras. De posse destes dados, é possível gerar informações sobre as marcas, cores, aromas e sabores que mais são vendidos. Também é possível identificar os itens mais procurados segundo a hora do dia, o dia da semana, a data do mês, assim como as formas de pagamento, entre outras informações. As faturas dos cartões de crédito, incluindo os *private labels*, permitem identificar verdadeiros perfis de consumidores, pois registram detalhadamente o que se compra, onde, em que quantidade e com que freqüência.



atendimento. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Panorama *SuperHiper* 2007: 66), o consumidor brasileiro está ficando mais exigente em relação a seus direitos e mais emotivo em relação às formas de tratamento que recebe.

De posse das informações dos comportamentos de consumo, o varejo passa a estabelecer com o cliente uma relação em que busca oferecer mais que um produto, a solução de problemas e uma experiência sensorial, social e psicológica agradável. Como Alberto Serrentino chama a atenção,

as angustias e pressões geradas pelas instabilidades da atual dinâmica do capitalismo levam as pessoas a buscarem no consumo válvulas de escape para reequilibrar o ritmo de vida, melhorar a saúde e sua “qualidade do viver” o que traria como consequência demandas emergentes por saúde, bem-estar, confiança, garantia e responsabilidade social em relação com marcas, produtos e lojas (2006: 30).

Entre os atos de prazer, gratificação pessoal e busca de emoção no consumo, Sarrentino (idem: 85) inclui:

- A experiência de conveniência:*** *Lojas e canais que permitem compras fáceis, rápidas;*
- A experiência de oportunidade:*** *A sensação de estar realizando um bom negócio, sem chance de repetição;*
- A experiência de design e luxo acessíveis:*** *A sensação de adquirir produtos mais sofisticados a preços mais acessíveis;*
- A experiência do estilo de vida:*** *A arte de combinar produtos e criar ambientes que envolvam e levem o cliente a adquirir um sonho;*
- A experiência da diferenciação:*** *Lojas que agregam valor por meio de produtos, serviços, ambientes e marcas diferenciados;*

***A experiência da emoção:***

*Lojas que tornem o processo de compra uma experiência estimulante*

O aumento do poder aquisitivo decorrente do controle da inflação e a possibilidade de se fazer compras menores distribuídas ao longo do mês mudaram a demanda dos produtos nos supermercados (WILDER, 2003: 96). Antes do *Plano Real*, se destacavam as compras mensais de inúmeros itens em grande quantidade para estocar. Os menores preços pesavam mais na escolha de compra do que a marca dos produtos e, na preferência dos consumidores, destacavam-se mais as grandes redes. Esta preferência se deu ao fato do consumidor fazer as compras logo após o recebimento do salário, buscando adquirir todos os itens necessários em menor tempo possível em lojas capazes de oferecer a maior quantidade e variedade de produtos (ALBUQUERQUE, 2003:52). Após a estabilização da moeda, aumentou a frequência de visitas (tabela 2.6) em que são feitas compras de um menor número de itens com quantidade reduzida e com uma maior exigência tanto de preço quanto de qualidade. Destacam-se as visitas ao pequeno varejo e aos supermercados de vizinhança por não haver necessidade de carregar grandes volumes e pela conveniência por esses tipos de loja serem próximos à residência. Mas o consumidor não é fiel a nenhum canal, o que torna seu comportamento mais complexo na medida em que a escolha do local de compra varia conforme a conveniência, a praticidade e a busca pelos melhores preços. Isto significa que, em diferentes momentos de consumo, o mesmo produto pode ser adquirido em mercearias, minimercados, supermercados de vizinhança, hipermercados, farmácias ou lojas de conveniência.

Segundo pesquisa Ranking 2008/ABRAS, em 2007, 37% das compras se concentraram nos primeiros dez dias do mês; 31% entre os dias 11 e 20; e 32% no final do mês entre os dias 21 e 31, correspondendo a uma distribuição equitativa das compras ao longo do mês.

**Tabela 2.6 - Idas por mês aos super e hipermercados segundo as grandes regiões (2004 a 2007)**

	Número de idas			
	2004	2005	2006	2007
<b>Brasil</b>	3	4	4	4
<b>Norte</b>	2	2	2	2
<b>Nordeste</b>	2	2	2	2
<b>Centro-Oeste</b>	4	4	4	5
<b>Sudeste</b>	4	5	5	5
<b>Sul</b>	3	4	4	5

Fonte: Panorama SuperHiper-2008/LatinPanel, organização do próprio autor

Os brasileiros também têm demonstrado uma mudança em seus hábitos alimentares, ampliando o consumo de produtos industrializados em função de sua praticidade, de um desejo há muito tempo reprimido pelo baixo poder aquisitivo ou pelo fato de associar o produto a melhor qualidade de vida (tabela 2.7).

Em todos os casos, nos centros urbanos, o movimento se direciona para a modernização do consumo alimentar segundo parâmetros internacionais que levam ao abandono das técnicas, gostos e sabores das diferentes formas da alimentação regionalmente constituídas no país ao longo da história particular de cada lugar.

**Tabela 2.7 – Presença nos lares brasileiros de produtos alimentares considerados práticos, 2006**

<b>Produtos</b>	<b>% de lares que consomem</b>
<i>iogurte</i>	81%
<i>Massa instantânea</i>	85%
<i>Salgadinhos</i>	81%
<i>Petit suisse</i>	29%
<i>Sopas</i>	28%
<i>Biscoito</i>	99%
<i>Suco em pó</i>	90%
<i>Refrigerante</i>	99%
<i>Bebida a base de soja</i>	18%
<i>Suco pronto</i>	44%

Fonte: SuperHiper/LatinPanel, abril de 2007, organização do autor

Entre 2002 e 2006, os gastos com o consumo de produtos considerados práticos e convenientes (molhos e sobremesas prontos, café solúvel, cereais matinais, massas instantâneas, sorvete, salgadinhos, maionese, sopa, biscoito entre outros) passou de 28% para 31% do total despendido com os alimentos. Nas classes de mais baixa renda D e E (42% da população em 2006) os gastos com esses produtos, no mesmo período, tiveram um aumento de 4 pontos percentuais passando a corresponder a 28% de seu orçamento alimentar. Esse consumo se concretiza majoritariamente no varejo de auto-serviço (tabela 2.8) acompanhando o crescimento do número de supermercados no país (gráfico 2.2).

Segundo pesquisa *Abras/LatinPanel* (Panorama *SuperHiper*, idem), 28% dos gastos das famílias brasileiras em 2006 foram para os supermercados, incluindo alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza.

Essas transformações do consumo levam à necessidade de se reformular as estratégias de ação das empresas ao longo da cadeia de suprimentos. Como observa Mekler Nichele Nunes (idem: 30), o esforço de otimização da compra por parte do consumidor impacta diretamente em toda a cadeia na medida em que ele busca o menor preço, gastar menos tempo, comprar pequenas quantidades com mais frequência e é mais exigente em relação à integridade do produto (data de validade, estado da embalagem, refrigeração etc).

Em todos os casos, nos centros urbanos, o movimento se direciona para a modernização do consumo alimentar segundo parâmetros internacionais que levam ao abandono das técnicas, gostos e sabores das diferentes formas da alimentação regionalmente constituídas no país ao longo da história particular de cada lugar.

Diante dessa situação, segundo diversas análises (FURUTA, 2002; NOVAES, 2004; PIGATO, 2005; STREHLAU & TELLES, 2006; SERRENTINO, 2006; CORONADO, 2007; PANORAMA SUPERHIPER, 2008), o consumidor se tornou o foco da elaboração das estratégias das empresas. Sendo assim, a capacidade de obter informações sobre o consumidor e identificar as exigências de demanda passou a ser uma “moeda de troca com os demais elos da cadeia”

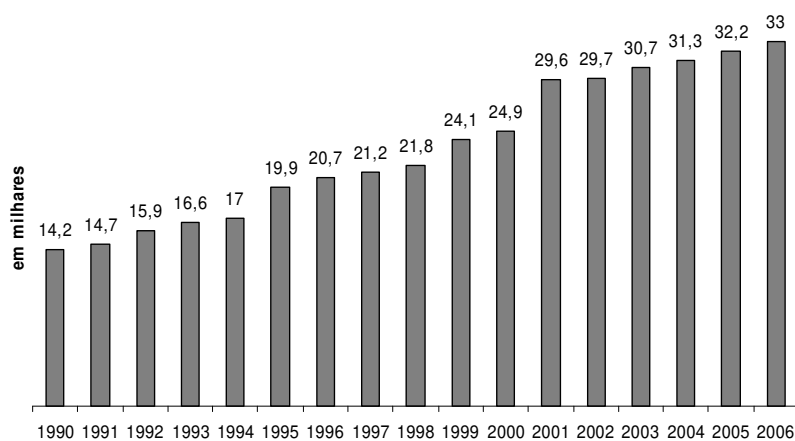
(PIGATO, idem: 15), contribuindo para tornar o varejo um importante produtor de informações.

**Tabela 2.8 – Vendas em valores das categorias de praticidade/conveniência e saudabilidade por canais, 2006 (%)**

Categorias	Canais				
	auto-serviço	Varejo tradicional	Porta a porta	Farma/droga	Outros
<b>Praticidade/conveniência</b>					
iogurte	77,2	17,2	1,7	0	3,9
Petit suisse	82,1	11,8	1,1	0	5,0
Café solúvel	71,2	23,3	0,1	0	-
Sopa	76,7	17,9	-	0	5,4
Biscoito	65,2	30,0	0,1	0	4,6
Massa instantânea	66,8	28,9	-	0	4,2
Salgadinho	62,5	31,3	0,1	0	6,1
Refrigerante	56,7	36,2	0,1	0	7,0
Cerveja	45,6	41,5	0,2	0	12,7
Suco pronto	77,6	16,0	1,2	0	5,2
Suco em pó	71,9	24,6	-	0	3,5
<b>Saudabilidade</b>					
Bebidas a base de soja	85,8	5,9	3,9	0	4,4
Adoçante	70,0	19,7	-	4,5	5,7
iogurtes funcionais	87,9	7,5	0,4	0	4,3

Fonte: SuperHiper/LatinPanel, abril de 2007, organização do autor

**Gráfico 2.2 - Evolução do número de supermercados com 2 ou mais check-outs no Brasil**



Fonte: Ranking ABRAS, 2007

## 2.4. A expansão social e territorial do consumo

A popularização do consumo de mercearia básica (alimentos industrializados, bebidas e produtos de higiene, beleza e limpeza) em grande parte comercializados no canal supermercadista vem crescendo. Segundo pesquisa da *LatinPanel* intitulada “Consumo na Era Lula”, as classes populares D e E que possuem rendimento médio de até quatro salários mínimos passaram a gastar mais 35% em suas compras nos supermercados, aumentando de 21 para 27 o número de itens que consomem em média (SOUSA, 2006: 50). Segundo a mesma pesquisa, essas classes de renda passaram a consumir sucos em pó, massas instantâneas, caldos para tempero, extratos de tomate, salgadinhos, leite longa vida, maioneses e esponjas sintéticas. Este fenômeno atinge as periferias das grandes cidades e se expande de forma seletiva por todo o território nacional, seguindo pelas regiões Norte e Nordeste onde o varejo de auto-serviço é menos presente e onde se concentra a maior parte da população de baixo poder aquisitivo do país. Mas entre as famílias de baixa renda, também tem crescido o consumo de geladeiras duplex, celulares, carros, motos e serviços como contas bancárias e cartões de crédito. Como observam Nascimento & Yu (*idem*), o total da população brasileira de baixa renda possui um grande potencial de compra, pois os consumidores das classes C, D e E, com renda inferior a 10 salários mínimos, em 1998 representavam 41% do potencial de consumo urbano do país, estimado, naquele ano, em R\$ 298 bilhões. Esse aumento do consumo popular tem sido atribuído à estabilidade da moeda, ao aumento do salário mínimo acima da inflação, à maior atuação do Estado com a expansão de serviços públicos e de programas sociais como o Fome Zero<sup>27</sup> e Bolsa Família<sup>28</sup> (TORRES, BICHIR, CARPIM, 2006; GUEDES, OLIVEIRA, 2006; Panorama *SuperHiper*, 2007).

---

<sup>27</sup> “O FOME ZERO é uma estratégia impulsionada pelo governo federal para assegurar o direito humano à alimentação adequada às pessoas com dificuldades de acesso aos alimentos. Tal estratégia se insere na promoção da segurança alimentar e nutricional buscando a inclusão social e a conquista da cidadania da população mais vulnerável à fome” (GOVERNO FEDERAL, [www.fomezero.gov.br](http://www.fomezero.gov.br), acessado em 16/07/2008)

Segundo pesquisa publicada pela *Revista Exame* em abril de 2009, o consumo previsto para esse ano atingirá o mesmo valor de 2008, somando R\$ 1,84 trilhões. Os hiper e supermercados serão responsáveis por R\$ 702 bilhões, absorvendo 38,1% do total a ser gasto pelos brasileiros ao longo desse ano, o que corresponde a um aumento de 5,3% em relação ao que esse setor atingiu em 2008. Segundo a mesma pesquisa, as incertezas e o aumento das taxas de desemprego advindas dos efeitos da atual crise internacional afetam menos as empresas como os supermercados e farmácias que trabalham com produtos essenciais como alimentos, artigos de higiene pessoal, limpeza doméstica e medicamentos, o que, portanto, favorece as empresas atacadistas distribuidoras que atendem ao pequeno varejo de mercearia básica e as farmácias.

A distribuição do consumo por classes de renda, conforme essa mesma pesquisa, também demonstra o papel de destaque que as classes de menor poder aquisitivo têm tido na expansão do consumo no país. As estatísticas são elaboradas com base no CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil adotado pela ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, que estima o poder de compra dos indivíduos e famílias urbanas com base no LSE do IBOPE<sup>29</sup>(quadro 2.5).

---

<sup>28</sup> “O Programa Bolsa Família (PBF) é um programa de transferência direta de renda com condicionalidades, que beneficia famílias em situação de pobreza (com renda mensal por pessoa de R\$ 60,01 a R\$ 120,00) e extrema pobreza (com renda mensal por pessoa de até R\$ 60,00), de acordo com a Lei 10.836, de 09 de janeiro de 2004 e o Decreto nº 5.749, de 11 de abril de 2006. O PBF integra o FOME ZERO, que visa assegurar o direito humano à alimentação adequada, promovendo a segurança alimentar e nutricional e contribuindo para a erradicação da extrema pobreza e para a conquista da cidadania pela parcela da população mais vulnerável à fome” (GOVERNO FEDERAL, [www.mds.gov.br/bolsafamilia/o\\_programa\\_bolsa\\_familia](http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/o_programa_bolsa_familia), acessado em 16/07/2008).

<sup>29</sup> O LSE é a pesquisa anual do IBOPE Mídia que mapeia as características sociais, demográficas e econômicas das famílias das 10 principais regiões metropolitanas do país: Grande São Paulo, Grande Rio de Janeiro, Grande Porto Alegre, Grande Florianópolis, Grande Curitiba, Grande Belo Horizonte, Distrito Federal, Grande Salvador, Grande Recife e Grande Fortaleza. A partir de uma amostra probabilística, o estudo levanta as características físicas de cada domicílio pesquisado, os dados demográficos de todos os moradores, a posse de diversos bens, a utilização de serviços e a renda familiar, permitindo a definição da classe econômica segundo o sistema de pontos do Critério Brasil. Por não ser fornecido pelos censos oficiais, o perfil de classe econômica de cada uma das regiões pesquisadas é a informação que se destaca no LSE, mas as suas centenas de tabelas e infinitas possibilidades de cruzamentos geram outros dados também relevantes, e revelam um panorama inédito das populações pesquisadas (<http://www.abep.org/default.aspx?Usaritem=arquivos&iditem=23>, acessado em 23/05/2009)

**Quadro 2.5. Classes econômicas segundo renda média familiar**

Classe	R\$	Classe	R\$	Classe	R\$	Classe	R\$
A1	14.400,00	B1	4.600,00	C1	1.400,00	D	620,00
A2	8.100,00	B2	2.300,00	C2	950,00	E	440,00

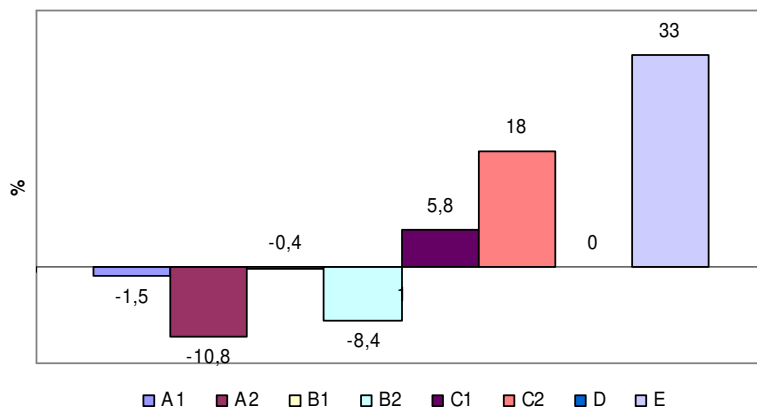
Fonte: REVISTA EXAME/ABEP

Dos R\$ 1,84 trilhões a serem gastos no Brasil ao longo de 2009, estima-se que R\$ 666 bilhões sairão do bolso das classes C, D e E, correspondendo a 36,2% do total do consumo. Segundo essa projeção, enquanto as classes A e B terão sua participação reduzida, as classes C, D e E ampliarão sua força de consumo. (gráfico 2.3).

A participação do consumo da classe A1 com renda familiar média de R\$ 14.400,00 e da classe A2 com renda familiar média de R\$ 2.300,00 irá reduzir respectivamente 8,4% e 10,8%. Enquanto a classe D não conhece variação em relação ao ano anterior, a classe E tende a ser aquela que conhecerá o maior incremento na participação do consumo, subindo 33%, embora sua participação seja mínima se comparada às demais, R\$ 7 bilhões. Individualmente, o total do consumo das famílias B2 com renda média de R\$ 2.300,00 será o mais significativo, somando R\$ 414 bilhões, sendo seguido pela classe B1 com renda média de R\$ 4.600,00, que consumirá R\$ 366 bilhões e pela classe C1 que, com uma renda de R\$ 1.400,00, irá gastar no total R\$ 339 bilhões dos R\$ 1,8 trilhões previstos para 2009 (gráfico 2.4). Segundo pesquisa da Target Marketing, divulgada na mesma revista, o desemprego industrial seria o responsável pela perda da capacidade de consumo da classe B2 e as perdas financeiras da classe A1. Por outro lado, o aumento do salário mínimo acima da inflação e o Bolsa Família se responsabilizam pelo melhor desempenho das classes populares que, em grande parte, está no Nordeste.

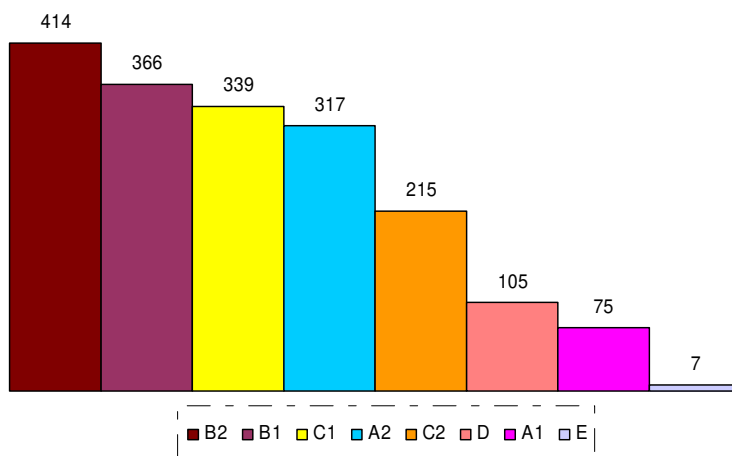


**Gráfico 2.3. Crescimento do consumo de cada classe de renda entre 2008 e 2009 (%)**



Fonte: Revista Exame, 08/04/2009. Organização do autor.

**Gráfico 2.4: Consumo estimado para 2009 por classe de renda (em bilhões de reais)**



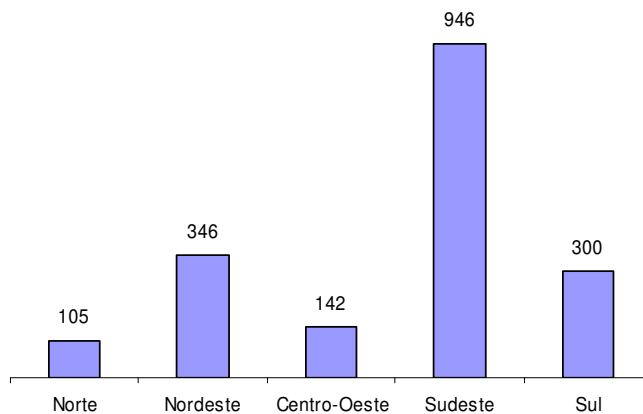
Fonte: Revista Exame, 08/04/2009. Organização do autor.

A crescente importância do consumo popular tem sido acompanhada por uma redistribuição territorial do consumo que tem conduzido a região Nordeste a se posicionar como o segundo maior mercado consumidor do país. Subindo 3,1% em relação a 2008, a previsão é de que os consumidores nordestinos gastem juntos R\$ 346 bilhões em 2009. O crescimento da Região Norte também é

significativo, cujo incremento previsto de 6,1% levará o consumo da região a chegar a R\$ 105 bilhões. O Sudeste permanece na liderança, com 51,4% de todo o consumo do país e o Sul, terceiro maior mercado do país, apresentará a maior queda, -2,7% (gráficos 2.5 e 2.6).

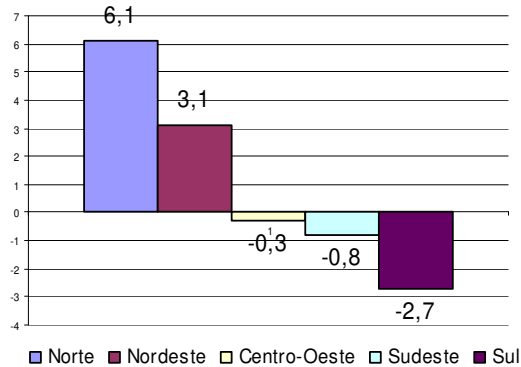
Segundo estudo da *Target Marketing* publicado pela *Revista Exame*, a explicação para a variação positiva do consumo nas regiões Norte e Nordeste está no fato de que parte significativa da população dessas regiões tem renda atrelada ao salário mínimo, que vem sendo reajustado acima da inflação e por concentrarem um contingente importante de beneficiários da Previdência Social e do *Bolsa Família*.

**Gráfico 2.5: Projeção de consumo para 2009 por região (em bilhões de reais)**



Fonte: Revista Exame, 08/04/2009

**Gráfico 2.6: Variação da participação de cada região no total do consumo entre 2008 e 2009 (%)**



Fonte: Revista Exame, 08/04/2009

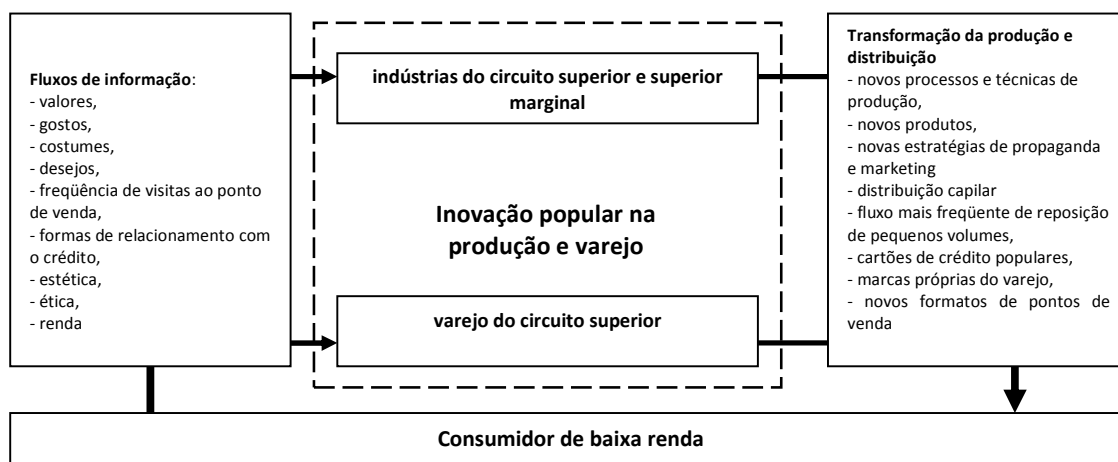
O crédito é outra variável central. Em sua tese de doutoramento, Fabio Contel (idem: 270-279), ao analisar as técnicas, as normas e as topologias bancárias no Brasil, observou a relação entre a *creditização* do território e sua influência na prática de consumo. Segundo esse geógrafo, a maior capilaridade dos fixos bancários (agências, caixas eletrônicos, postos de atendimento, correspondentes bancários como casas lotéricas, correios e varejo) e a hipercapilaridade dos cartões de crédito ampliam o acesso aos serviços financeiros e diversificam os meios de pagamento (além do próprio cartão de crédito, o cheque e o cartão de débito). A expansão social e territorial do consumo encontra nessa *bancarização* e *creditização* do território novos suportes técnicos e normativos que se constituem como seus meios de viabilização. Conforme dados apresentados em sua pesquisa, o Brasil possuía em 1999 uma conta bancária para cada 3,36 habitantes, passando a uma conta para cada 1,9 habitantes em 2005. Destarte, aumenta a possibilidade de acesso a diferentes formas de crédito à pessoa física que freqüentemente é utilizado para o consumo, tais como cheque especial, crédito pessoal, crédito consignado (com desconto em folha de pagamento a juros abaixo dos práticos no mercado) e cartão de crédito. Esse último, que exerce uma influência decisiva no consumo, segundo o mesmo autor,

passou de 7,9 milhões em 1991, quando foram responsáveis por 105,7 milhões de transações, para 68 milhões em 2005, momento em que soma 1,7 bilhão de transações.

Como a maior parte da sociedade busca formas de não ser excluída do consumo, criam-se condições para que, sob o abrigo das necessidades e desejos da população de baixa renda, certa produção não-hegemônica se fortaleça (SILVEIRA, 2004: 66). Desta maneira, tanto as atividades de transformação quanto o varejo supermercadista do circuito inferior, quanto as diferentes formas de fabricação do circuito superior marginal ganham novas possibilidades de desenvolvimento. Mas o consumo da população de baixa renda tende a também dinamizar e fortalecer as indústrias hegemônicas e as redes supermercadistas do circuito superior. A classe C, que até o final de 2009 somará R\$ 554 bilhões da força de consumo e que corresponde a 80 milhões de brasileiros, transformou-se então no principal alvo do pequeno e médio varejo de bairro, mas também das grandes cadeias varejistas.

Essa disputa pela preferência do consumidor de baixa renda, seja por parte da produção, seja por parte do varejo, inaugura um novo fato na dialética entre os dois circuitos da economia. Ao analisar a economia urbana dos países subdesenvolvidos nos anos 1970, Milton Santos (1979) considerou que o caráter inflacionário do circuito inferior resultava da própria modernização da economia urbana. Segundo ele, a geração de novas necessidades de consumo e renda para a população pobre encontrava respostas na edificação de uma economia popular que buscava imitar o consumo e a produção modernos com o uso de técnicas e formas organizacionais obsoletas para o circuito superior. Mas a essa dialética, ainda presente na relação entre os dois circuitos, vem se somar outra. As adequações da produção e do varejo do circuito superior para conquistar o consumidor de baixa renda, conhecendo seus desejos, hábitos e valores, anunciam uma nova situação em que o circuito superior se empenha em também imitar o circuito inferior (figura 2.3).

**Figura 2.3. Adequação do circuito superior ao consumidor de baixa renda**



Elaboração do próprio autor

Sabendo aproveitar o momento em que cresce a possibilidade de consumo para a população de baixa renda as grandes empresas inauguram um período popular às avessas daquele previsto por Milton Santos (2000) em seu livro *Por uma outra globalização*. Segundo esse autor, a experiência da escassez, sobretudo nos grandes aglomerados urbanos, tenderia a levar as massas à conscientização de sua situação por intermédio de uma pedagogia da existência fundada nos efeitos de vizinhança resultantes da coexistência em meio às adversidades e no aprofundamento das possibilidades de comunicação. Para ele, a ampliação da consciência levaria o indivíduo a ultrapassar a busca pelo consumo que apenas fortalece o bem-estar individual levando-o a buscar a cidadania. Utilizando as possibilidades técnicas do período em nome de uma razão centrada no homem e não no mercado seria então permitida a implantação de um novo modelo econômico, social e político que conduzisse à realização de uma vida coletiva solidária como outra maneira de realizar a globalização.

Sem diminuir a importância que a melhoria das condições materiais de vida que o consumo pode oferecer a cada indivíduo e a legitimidade do desejo que a população de baixa renda possui de ter acesso a ele, sua popularização engendrada pelas novas estratégias das grandes empresas pode agir como um anestésico que dificulta o alcance da consciência. Afinal, a pobreza não tem sido

superada em sua magnitude, mas sim absorvida como mercado potencial que interessa a essas empresas, graças ao grande contingente de indivíduos que sobrevivem no Brasil com poucos recursos. A sociedade brasileira é uma sociedade de consumo. Como observa a psicanalista Maria Rita Kehl (2009), mesmo que poucos possam efetivamente consumir a maior parte dos bens oferecidos, as pessoas medem o sentido de sua vida e o valor que elas e as outras pessoas têm pelo que elas podem consumir. Aquela consciência resultante da escassez pode ser assim adiada, na medida em que passa a ser permitida aos mais pobres sua inserção no mercado consumidor graças ao crédito e à popularização das estratégias de produção, propaganda e *marketing* das empresas. Como observa Francisco de Oliveira (idem: 144), a capacidade de levar o consumo até os setores mais pobres é o mais poderoso narcótico social.

Considerando que, como observa Milton Santos (2000: 49), o consumo é um emoliente produtor ou encorajador de imobilismos, as palavras de Herbert Marcuse (1997:40) ainda são inspiradoras, pois para este autor,

frente a uma sociedade em que a prosperidade anda lado a lado com a exploração crescente (inclusive quando a exploração se torna mais confortável e não afeta a consciência), a idéia materialista de felicidade só pode se realizar por meio daquela práxis política que tem como meta modos qualitativamente novos de existência humana.

Pelo lado da produção, o consumo dos mais pobres, que compõem uma grande parcela da população brasileira, acirra uma disputa entre a indústria do circuito superior e a indústria do circuito superior marginal na elaboração de produtos populares. A brecha socioterritorial deixada pelas empresas do circuito superior que se voltaram para os subespaços de maior densidade populacional e para a população de maior nível de renda permitiu a emergência de produtos imitativos de marcas regionais que ganharam espaço nas gôndolas dos supermercados independentes e redes regionais, mas também nas grandes cadeias. Em resposta, as grandes corporações têm investido em produtos populares procurando a preferência do consumidor de baixa renda. O caso da

Danone é emblemático. A forma irregular ou incerta com que a população de baixa renda dispõe de recursos para o consumo a leva a comprar pequenas quantidades e até mesmo apenas uma fração de um produto, o que encontra resposta no pequeno varejo do circuito inferior a um alto custo unitário. Considerando este fato, em 2008, a Danone passou a oferecer seu produto *pety suisse Danoninho* em apenas duas unidades, com o preço indicado de R\$ 0,99. Com esta prática, a indústria e o varejo de auto-serviço passam a facilitar o acesso a este produto que antes era oferecido apenas em bandejas com 8 unidades, o que dificultava ou impossibilitava o acesso por parte da população de baixa renda. A *Unilever*, empresa de alimentos, produtos de beleza, higiene e limpeza, em suas operações no Brasil também tem se dedicado à segmentação de seus produtos por classes de consumo e peculiaridades regionais (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, abril de 2009). Apostando na sustentação do consumo das classes de baixa renda, a empresa acredita poder ampliar nos próximos anos a sua participação na região Nordeste, onde enfrenta a concorrência com a Nestlé.

Segundo levantamento realizado por Nascimento & Yu (idem), entre as estratégias de inovação das empresas para atingir o mercado popular, destacam-se o uso das tecnologias disponíveis voltadas à produção de baixo custo em grande escala, dispensando as tecnologias de ponta, a valorização do pequeno varejo localizado na periferia dos grandes centros urbanos, a diminuição do peso ou volume unitário e o desenvolvimento de produtos com sabores regionais como biscoitos de pamonha ou abóbora.

Pelo lado do varejo supermercadista, a disputa mais intensa entre as grandes companhias e redes regionais do circuito superior e o pequeno e médio varejo independente também é indutora de novas estratégias. As empresas que atuam no meso e macro circuito espacial da produção têm emulado o pequeno varejo, criando bandeiras de minimercados como a *Dia%* do Carrefour, a *Econ*<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> “Criada pelo fundo de investimentos *Nexus*, do *Bank of América* e atualmente controlada pela *CBA*, maior empresa de alimentos e cestas básicas do País, a rede *Econ* segue o mesmo conceito de negócio da bandeira *Dia%*, do Carrefour, conhecido como “*hard discount*”. Neste formato, as lojas são pequenas, entre 300 a 400 metros quadrados, de baixo custo operacional e com foco em ofertas. A idéia é disputar o mercado dos pequenos comerciantes, supermercados, mercearias e

da Companhia Brasileira de Abastecimento - CBA e *ExtraFácil* do Grupo Pão de Açúcar e de supermercados de vizinhança, como o *TodoDia* do Wal Mart, o *ExtraPerto* do Grupo Pão de Açúcar e o *CarrefourBairro* do Carrefour. Mas a adequação do varejo ao consumidor popular não para por aí. As grandes redes buscam atrair o consumidor de baixa renda também oferecendo suas marcas próprias e os produtos populares das indústrias do circuito superior marginal que imitam as marcas líderes a preços mais baixos. As lojas das grandes cadeias também orientam seu *layout* e forma de tratamento na direção das necessidades do consumidor de baixa renda que, conforme as empresas de consultoria de mercado valoriza a fartura, gosta de cores fortes e primárias e necessita de uma comunicação simples e direta.

Em resposta a essa crescente disputa, as consultorias especializadas e institutos de pesquisa têm oferecido novos produtos informacionais e estratégias de propaganda e marketing tanto à indústria, quanto ao varejo. As informações sobre os desejos, os hábitos e os locais de consumo das classes de menor renda, assim como sobre a frequência com que compram, como pagam e sua relação com as marcas e a qualidade dos produtos passam a ser registradas e tratadas por empresas como a *ACNielsen*, a *LatinPanel*, o *DataPopular* e a *Gouvêa de Souza & MD* e por instituições como o *CEV/FGV*, o *Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial* e o *PROVAR/FIA*. A esse círculo de cooperação são somados cursos que, elaborados com base nessas informações, visam qualificar o varejo para que este atenda às classes populares. Uma amostra é o curso oferecido pela *Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM* em janeiro de 2008 – *Marketing para o mercado de baixa renda: o consumidor das classes populares* – que propôs:

- apresentar as principais características e importância do mercado e do consumidor de baixa renda (classes C, D e E);
- capacitar o aluno a usar as ferramentas de marketing e comunicação mais adequadas para atingir e conquistar o mercado popular;

---

quitandas, em bairros de periferia.” (Valor Econômico, acessado em 12/05/03)



- demonstrar como emocionar o consumidor da classe popular através das ferramentas de marketing e comunicação;
- apresentar casos de empresas bem sucedidas na conquista e fidelização das classes C, D e E;

A proliferação territorial do consumo popular de produtos de mercearia básica amplia os contextos, agregando novas parcelas do território às operações da indústria e do varejo e gerando novas arenas e formas de competição e complementaridade entre as atividades do circuito superior e inferior da economia urbana. As novas qualidades e quantidades do consumo associadas ao tamanho do território, à diversidade de hábitos, valores e costumes e à distribuição desigual das modernizações e da população desafiam as empresas a adotarem novas estratégias de marketing e logística de distribuição para atingir e atender adequadamente os inúmeros pontos de vendas distribuídos de forma capilar no território nacional. Desafio que é tornado maior na proporção em que as transformações do comportamento de consumo observadas acima, a restrição de renda e o aumento da informação exigem operações mais complexas e eficazes além de pressionarem as margens de lucro<sup>31</sup>. Vender mais e mais barato num período em que a população de baixa renda aumenta sua participação no consumo passa a ser uma condição de sobrevivência para grande parte das empresas.

## **2.5. A persistência e o crescimento do pequeno varejo**

A continuidade do processo de concentração do setor supermercadista no Brasil por meio de fusões e aquisições não tem impedido a sobrevivência e dinamização do varejo de alimentos dos circuitos inferior e superior marginal. Na

---

<sup>31</sup> Segundo Daniela D'Ambrosino (Valor Econômico, 22/11/05), a infidelidade e as mudanças de hábito do consumidor brasileiro têm um grande impacto na política de preços das empresas de bens de consumo, sobretudo multinacionais. Estas, para aumentar as vendas de produtos alimentícios, bebidas, higiene e limpeza tiveram de reduzir preços e sacrificar suas margens.

ausência ou precariedade das políticas públicas dedicadas à sua proteção frente às grandes redes<sup>32</sup>, este pequeno varejo encontra no território um abrigo e, seja sofisticado ou popular, “não está em via de extinção” (SEBRAE/FIPE, idem: 33). Como já observado, as desigualdades de renda e de densidades populacional, técnica e normativa somadas às diferentes condições de fluidez do território e às necessidades, gostos e costumes regionais contribuem para o Brasil ser um mosaico de mercados. Diante dessa diversidade de situações, a racionalidade organizacional das grandes redes se depara com o fato de que o território também é norma<sup>33</sup> e que esse, enquanto tal, pode ser um limite às suas estratégias estandardizadas de logística, propaganda, marketing e relacionamento com o cliente<sup>34</sup>. Conseqüentemente, seja pela seletividade na escolha dos pontos de atuação ou pela dificuldade de entrada nos diversos subespaços do território brasileiro, as grandes redes deixam brechas abertas para a proliferação e sobrevivência do pequeno varejo.

A importância da manutenção e crescimento do varejo de pequeno porte se deve ao fato dele atender a grande parcela da população de baixa renda, permitir a distribuição de produtos regionais fabricados pelas atividades de transformação dos circuitos inferior e superior marginal e por constituírem uma possibilidade “de uma pequena parcela da população poder ter seu próprio negócio e oferecer

---

<sup>32</sup> Não há no Brasil leis de proteção do pequeno comércio como ocorre na Europa, onde se restringe a instalação de hiper e supermercados e se regula o horário de funcionamento das lojas. Segundo Nelson Barrizzelli (2001), a Itália estabeleceu regras de convivência entre o pequeno e grande varejo já na década de 1940. A França, a Espanha e Portugal só se preocuparam em definir estas relações na década de 1990, quando o nível de concentração já havia ultrapassado os 40%.

<sup>33</sup> Pode-se considerar as ações das empresas hegemônicas, que são desterritorializadas “no sentido de serem teleagidas separando, geograficamente, a causa eficiente e o efeito final” (SANTOS, 1996: 271), como parte de um conjunto de possibilidades que dependem da mediação dos lugares para serem concretas e eficazes. Sendo assim, como propõe Milton Santos (idem: 271) “para se tornar espaço, o mundo depende das virtualidades do lugar” o que corresponde a dizer que, localmente o espaço territorial age como norma, pois oferece ou não as condições ótimas de concretização das ações provenientes das empresas hegemônicas.

<sup>34</sup> Mudanças feitas nas lojas adquiridas pelo *Sonae* no Sul do país levaram a quedas no faturamento devido às mudanças feitas nas lojas que não agradaram os clientes. Como observa Erika Cristina Furuta, “isto se deve ao fato das grandes cadeias internacionais implantarem modelos prontos nas lojas adquiridas sem compreender as necessidades do consumidor brasileiro” (2002: 10).

postos de trabalho pouco exigentes de qualificação a uma grande parcela da população” (IBGE, 2003: 15).

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (idem) que adotou a receita<sup>35</sup> como critério de classificação das empresas, 31,5% das micro e pequenas empresas comerciais existentes no país em 2001 eram de comércio varejista de alimentos. Correspondiam em grande parte ao varejo tradicional de balcão, quitandas, mercearias, açougues, empórios, armazéns, minimercados, padarias e peixarias entre outros que, presentes nas cidades do interior e localidades de baixa renda, “resistem ao crescimento dos hiper e supermercados” (IBGE, idem: 26). Essas empresas são integrantes do circuito inferior da economia urbana pois, como observa o próprio IBGE, elas são de capital não intensivo, têm forte presença dos proprietários e da família como mão-de-obra, empregam mão-de-obra pouco ou não qualificada, investem pouco em inovação, têm difícil acesso ao financiamento, mantêm relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte e métodos tradicionais de crédito ao consumidor – “a compra a fiado” (idem: 18-26). Também se preocupam mais com a manutenção da renda familiar do que com a busca permanente de expansão e ganho de produtividade (BNDES, 2000).

Os critérios de classificação do varejo utilizados pelas consultorias, organizações de classe como a ABRAS e a ABAD e pelo próprio varejo tomam como base o tamanho das lojas, o número de *check-outs* (caixas) e se são tradicionais (com atendimento no balcão), cadeias ou independentes. Segundo dados do *Censo ACNielsen*, as lojas tradicionais e independentes do varejo alimentar cresceram mais que as cadeias, somando 99,1% das lojas do varejo alimentar em 2002 (tabelas 2.9 e 2.10). Enquanto o número de lojas do varejo tradicional cresceu 33,5% entre os anos de 1990 e 2002, no mesmo período, o número relativo de lojas de cadeias reduziu 20,7%. No entanto, a força das grandes cadeias se evidencia quando comparados os volumes de vendas. As grandes cadeias apresentaram um volume de vendas que oscilou entre 43,9 e

---

<sup>35</sup> Lei nº 9.841 de 05/10/1999 em que microempresas são aquelas com receita até 244 mil reais e empresas de pequeno porte aquelas com receita ente 244 mil reais e 1,2 milhão de reais.

45,1% do total do setor de alimentos entre 1994 e 2002. Nesse último ano, o volume de vendas das cadeias foi de 43,9%, das lojas tradicionais 20,4% e das lojas independentes, 35,7% (tabela 2.11).

**Tabela 2.9 - Brasil – Número de lojas e participação no varejo de alimentos por tipo de equipamento varejista, 1994 a 2002.**

Formatos	Número de lojas								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Tradicionais</b>	211.965	227.603	238.671	257.607	257.822	262.348	269.438	284.538	282.989
<b>Cadeias</b>	3.735	3.907	3.961	3.954	3.888	3.884	3.536	3.763	2.962
<b>Independentes</b>	33.808	37.933	39.802	42.121	43.825	53.196	54.218	55.665	58.972
<b>Total Brasil</b>	249.508	269.443	282.435	303.673	305.534	319.428	327.192	343.965	344.922

Fonte: Censo ACNielsen apud SEBRAE , 2004

**Tabela 2.10 – Brasil - Índice de Concentração por número de lojas (%)**

Foramtos	Participação no total de lojas (%)								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Tradicionais</b>	85	84,5	84,5	84,8	84,4	82,1	82,3	82,7	82,0
<b>Cadeias</b>	1,5	1,5	1,4	1,3	1,3	1,2	1,1	1,1	0,9
<b>Independentes</b>	13,5	14,4	14,1	13,9	14,3	16,7	16,6	16,2	17,1

Fonte: Censo ACNielsen apud SEBRAE , 2004

**Tabela 2.11- Volume de vendas por tipo de equipamento varejista (%)**

Formatos	Participação no total das vendas (%)								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Tradicionais</b>	14,9	15,3	15,6	15,4	15,6	13,7	13,2	21,0	20,4
<b>Cadeias</b>	45,1	44,4	44,6	44,9	46,6	44,7	42,8	44,7	43,8
<b>Independentes</b>	40,0	40,3	39,8	39,7	37,8	41,6	44,0	34,5	35,7

Fonte: Censo ACNielsen apud SEBRAE , 2004

O fato de o pequeno varejo atender às necessidades mais imediatas da população, sobretudo de baixa renda, somado ao fato de ser, por vezes, o único

canal de distribuição de pequenos produtores regionais e uma alternativa para a indústria ser menos dependente das grandes cadeias são determinantes para sua manutenção e desenvolvimento. Como observa Erika Furuta (idem: 10), que se dedicou a analisar as razões de escolha de supermercados de vizinhança, “os pequenos mercados conseguem oferecer mais facilmente atendimento personalizado, detectar a cultura regional e, portanto, suprir suas lojas com produtos mais adequados a seu público”, o que resulta do fato das relações comerciante/freguês serem baseadas no reconhecimento mútuo (PINHEIRO, 2004: 14). Como já observado, os novos comportamentos do consumidor, destacadamente o maior número de visitas para compra de pequenos volumes, também são centrais para a crescente importância do pequeno varejo.

Essa importância que o pequeno varejo de mercearia básica adquire tem reposicionado as empresas atacadistas generalistas de entrega como um elo indispensável no relacionamento entre ele e as indústrias, sobretudo do circuito superior da economia, que têm por objetivo ampliar seu mercado ou reduzir sua dependência em relação às grandes redes. O setor atacadista generalista é um grande distribuidor de produtos de alimento, beleza, higiene e limpeza que, juntos, corresponderam em 2005 a 66,2% do total de vendas realizadas pelas empresas atacadistas vinculadas à ABAD. Segundo essa mesma associação, com base em dados da *ACNielsen*, graças ao bom desempenho do pequeno varejo que corresponde a 39% do mercado de consumo, o setor atacadista distribuidor faturou, em 2004, R\$ 76,5 bilhões, representando 55,4% do mercado de abastecimento brasileiro, tendo apresentado um crescimento de 11,9% em relação a 2003. Esta situação cria uma mútua dependência entre pequeno varejo e atacadistas, na medida em que um necessita do outro para sobreviver. De um lado, o pequeno varejo, devido à sua capilaridade territorial e às pequenas quantidades que compra com grande frequência, tem dificuldade de negociar diretamente com as indústrias de maior porte, seja em termos de preços e condições de pagamento, seja pelas limitações das operações de entrega que essas indústrias possuem para atender esse canal. Doutro lado, diante da parcela significativa de mercado sob controle das grandes cadeias, das redes regionais e

das centrais de compras que se relacionam diretamente com as indústrias, os atacados generalistas de entrega encontram no pequeno varejo sua condição de sobrevivência e uma oportunidade de desenvolvimento na medida em que esse pequeno varejo tem crescido em número de lojas e na participação do volume de vendas do setor.

Essa posição que o pequeno varejo adquire colabora para a constituição de novos círculos de cooperação voltados a garantir sua manutenção e desenvolvimento, entre os quais ganham espaço as já observadas redes de negócios independentes ou capitaneadas por empresas atacadistas. A cooperação também se estende a outros âmbitos. A imposição da digitalização do controle fiscal<sup>36</sup>, por exemplo, levou a *Zanthus*, empresa de *software* e *hardware* de automação comercial, a lançar em parceria com o *SPC – Serviço de Proteção ao Crédito* o *Zeus Free*, um software de automação para pequenos varejistas que pode ser baixado gratuitamente pela internet (FATOR BRASIL, 2009). O *Zeus Free* é um sistema que se comunica com a maioria das impressoras fiscais homologadas pelo *Fisco* e executa funções de venda, tanto à vista quanto à prazo, lidando com várias formas de pagamentos – dinheiro, cheques, cartões e tickets. O *Zeus* também possibilita ao comerciante o controle financeiro, emitindo todos os relatórios fiscais e gerenciais que facilitam a operação e a administração dos estabelecimentos. A intenção é atingir em 2009 mais de 10 mil estabelecimentos de até dois check-outs existentes no país com a finalidade de adequá-los às exigências do *Fisco*, mas também de melhorar seus serviços e atendimento.

A necessidade de o pequeno varejo manter pequenos estoques e de ser atendido por uma estrutura de distribuição ágil e de a indústria buscar atender a esta demanda, além das mudanças no comportamento dos consumidores, levaram a uma reação das empresas atacadistas para se adequarem à nova situação. Elas passaram a desenvolver modelos de operação voltados à redução

---

<sup>36</sup> Com a introdução do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), um projeto criado pela Receita Federal que entrou em vigor em 2009, as empresas passaram a ser obrigadas a entregar documentos fiscais e contábeis digitalizados, segundo as regras da escrituração digital contábil, escrituração fiscal digital e da nota fiscal eletrônica (NF-e).

dos custos fixos e ao aumento da eficiência na prestação de serviços, dedicando-se com mais atenção ao pequeno varejo (STRELAU & TELLES, idem: 76). Conforme pesquisa da ABAD e da *Latin Panel*, 53% do pequeno varejo brasileiro obtém de 66% a 90% de seu mix de produtos no atacado distribuidor (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, ano XIV, nº 164. set. 2006).

As grandes cadeias varejistas, como os hipermercados, contatam diretamente seus fornecedores e, assim, agem de forma independente das empresas atacadistas, consolidando-se como um canal de distribuição concorrente. Capazes de realizar um verdadeiro leilão entre seus fornecedores, tornando a produção subjugada à distribuição, as empresas do grande varejo formam complexos sistemas de armazenamento e distribuição de grandes volumes, com as mais modernas tecnologias disponíveis. Ampliam suas margens de lucro ao reduzirem os custos de suas operações e exercem, como já observado, uma verdadeira chantagem sobre as empresas que as abastecem.

Outro dado importante para compreender a pertinência do atacadista na cadeia de suprimentos é a dificuldade das indústrias atenderem o pequeno varejo por este formar uma verdadeira constelação de lojas de vizinhança espalhadas por milhares de centros urbanos em todo o território e pelos bairros das grandes cidades. As indústrias, com a finalidade de ampliar o contexto de sua distribuição, encontram nos atacadistas um meio de atingir um cliente que exige um sistema de distribuição de produtos diversificados, fracionados em pequenos volumes e que demanda reposições de estoque freqüentes, o que tornam complexas e onerosas as operações de entrega. Como observa Nunes (idem: 12), a indústria busca distribuidores que possam agregar valor e serviços que ela ainda não consiga viabilizar com seus próprios recursos e estrutura. É importante observar que o estreitamento das relações com o pequeno varejo por intermédio dos atacadistas também contribui para a redução da dependência da indústria em relação às grandes redes de supermercados (SEBRAE, idem).

Como alternativa às grandes redes varejistas e à intermediação dos atacadistas, as indústrias do circuito superior marginal, menos capazes de atingir

mercados para além do âmbito local ou regional, também criam canais diretos com o pequeno varejo, estabelecendo uma relação provavelmente menos assimétrica com seus clientes. Dessa forma, fornecem pequenos lotes de produtos populares nas periferias das metrópoles e cidades médias do país. A *Escala*, empresa familiar de porte médio focada na produção de massas para o mercado de baixa renda, é um desses casos. Essa empresa promoveu um processo de modernização de suas operações, interrompeu a entrega para as grandes cadeias como *Grupo Pão de Açúcar* e *Carrefour* e assumiu sua própria logística de distribuição, focando o pequeno e médio varejo de bairros da Grande São Paulo, Baixada Santista e Interior Paulista (Kfourri, Mizumoto & Pereira, 2004).

## **2.6. A primazia da circulação e a importância das atividades de distribuição**

Diante das aceleradas mudanças na produção, na distribuição e no consumo que vêm ocorrendo no Brasil desde os anos 1990, a eficácia das operações nos fluxos de bens e informação, transacionados ao longo de toda a cadeia produtiva passou a ser tratada como condição indispensável para manter a competitividade das empresas. Entre as mudanças referidas acima, destacam-se a pressão pela redução dos custos operacionais; a crescente variedade de produtos voltados a atender aos diferentes gostos e poderes aquisitivos dos consumidores; a adoção do modelo *Just in time*, levando à redução dos estoques e à necessidade de rápida reposição no varejo para evitar rupturas (falta de produtos nas gôndolas) e a maior frequência com que o consumidor vai às lojas para realizar pequenas compras.

A essas mudanças é somada a ampliação dos contextos em função da maior espessura e extensão da divisão social e territorial do trabalho<sup>37</sup> e da

---

<sup>37</sup> Ao mesmo tempo em que novas áreas do território são agregadas à totalidade do processo produtivo (produção, distribuição e consumo), ocorre uma maior superposição de divisões particulares do trabalho, sobretudo nas grandes cidades. Isto se deve ao fato de que cada



expansão territorial do consumo. A difusão dos modernos meios de transportes e comunicações tem permitido ampliar a especialização produtiva de lugares e regiões e possibilitado buscar em diversos pontos do país ou do mundo os produtos e serviços que se deseja; fato intensificado pela maior abertura dos mercados. Isso leva a mais movimento e à crescente possibilidade de trocas no âmbito internacional, o que também acontece no âmbito dos intercâmbios entre campo-cidade, interurbanos e inter-regionais. O número de mercadorias e pessoas circulando cresce enormemente e, como conseqüência, a importância das trocas é cada vez maior, pois elas não apenas se avolumam como se diversificam (SANTOS, 1994a: 51). Nas cidades de maior porte, a presença mais marcante de ciência, informação e tecnologia faz crescer as especializações e, logo, também o número, a intensidade e a qualidade dos fluxos que chegam e que saem desses centros urbanos. Dessa forma, tem aumentado o número de clientes, de pontos de vendas, de fornecedores e de locais de fornecimento, as distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional que envolve a legislação, a cultura e os modais de transporte (FLEURY et. ali., idem: 28). O território como um todo, ainda que de forma seletiva, passa a ser disputado por empresas de diferentes níveis de técnica, capital e organização. Com a maior especialização dos lugares propiciada pelo meio técnico-científico-informacional, a disputa pelos mercados ganha nova geometria e as demandas não atendidas pelas empresas maiores e mais modernas encontram respostas nas empresas do circuito superior marginal que atendem às demandas populares e aos gostos regionais (XAVEIR, 2008: 17), o que é possível graças a maior fluidez no uso do território estar também disponível às empresas menos modernas.

Outro fato é a realização eficaz da fluidez material (insumos, matéria-prima, peças, componentes e bens de consumo) ter passado a depender do levantamento, tratamento e circulação das informações sobre a demanda, a situação dos estoques, os gostos e costumes do consumidor e das informações

---

empresa situada num lugar possui um circuito espacial produtivo e círculos de cooperação próprios que se somam, se entrelaçam e se sobrepõem aos demais, resultando, em função de uma miríade de atividades, em uma divisão social e territorial do trabalho mais espessa e complexa.

relacionadas às transferências financeiras, às ordens e ao processamento de pedidos relativos às transações de comercialização.

Essas mudanças têm colocado a circulação numa posição central na totalidade do processo produtivo. Milton Santos observou que,

Como no processo global da produção, a circulação prevalece sobre a produção propriamente dita, os fluxos se tornam mais importantes ainda para a explicação de uma determinada situação. O próprio padrão geográfico é definido pela circulação, já que esta, mais numerosa, mais densa, mais extensa, detém o comando das mudanças de valor no espaço (SANTOS, 1996: 214).

A expansão do meio técnico-científico-informacional, ao mesmo tempo em que faz aumentar a importância dos capitais fixos (estradas, portos, silos, terra arada etc.) e dos capitais constantes (maquinários, veículos, sementes especializadas, adubos, fungicidas etc.), induz também a necessidade de movimento, fazendo crescer o número e a importância dos fluxos<sup>38</sup> (SANTOS, 1994b: 127). Somados à crescente mercantilização da vida social (o consumo monetário de uma gama cada vez mais abrangente de bens e serviços) e ao aumento do número de objetos concebidos como mercadorias, esses fluxos dão “um relevo especial à vida de relações” (idem).

Em decorrência desse processo de maior especialização produtiva, os *sistemas de movimento* formados pelo “conjunto indissociável de sistemas de engenharia e de sistemas de fluxos materiais que respondem pela solidariedade geográfica entre os lugares” (CONTEL, 2001: 357) ganham crescente importância no uso que as empresas fazem do território. Claude Raffestin (1993: 202) já

---

<sup>38</sup> Em seu livro *Metamorfoses do Espaço Habitado*, Milton Santos (1994a: 77) entende que o espaço é formado por fixos e fluxos. “os fixos nos dão o processo imediato do trabalho. Os fixos são os próprios instrumentos de trabalho e as forças produtivas em geral, incluindo a massa dos homens. Não é por outra razão que os diversos lugares, criados para exercitar o trabalho, não são idênticos e o rendimento por eles obtido está em relação com a adequação dos objetos ao processo imediato de trabalho. Os fluxos são o movimento, a circulação e assim eles nos dão, também, a explicação dos fenômenos da distribuição e do consumo.[...] as categorias clássicas, isto é, a produção propriamente dita, a circulação, a distribuição e o consumo, podem ser estudados através desses dois elementos: fixos e fluxos”.

alertara que a circulação é uma função de poder. Para ele, o sistema de circulação associado à rede de comunicação é um instrumento criado por atores políticos e econômicos que procede de estratégias e está ao serviço delas, contribuindo para modelar todo o território (idem: 207). Em *Espaço e Método*, Milton Santos já observara que as empresas mais poderosas agem de maneira mais eficaz no território na medida em que “podem mais rapidamente colocar sua produção em pontos os mais distantes: num espaço de tempo menor e a custo também mais reduzido” (1992: 63).

A expansão geográfica do consumo potencializou essa importância que a circulação e a distribuição adquiriram. Mais do que nunca, a capacidade de distribuir as mercadorias em contextos geográficos mais amplos e não contíguos passa a ser uma condição de sobrevivência e uma estratégia competitiva obrigatória<sup>39</sup>. A circulação eficaz dos bens ao longo dos sistemas de distribuição tornou-se assim um imperativo do período, tanto quanto a eficácia da transmissão da informação e da circulação do dinheiro.

Em busca de um conceito de circulação próprio para a geografia, Roberto Silva Junior (2007c: 129) notou que, para Marx, em sua *Contribuição para a crítica da economia política*, há uma dialética entre a produção e a distribuição. De tal maneira, a estrutura da distribuição é internamente determinada pela estrutura da produção, mas a distribuição, por sua vez, sob outra perspectiva, também seria responsável pela definição da produção. No atual período, não basta produzir muito, já observara Milton Santos (idem: 63). Diante do aumento da área de mercado “é indispensável transformar as massas produzidas em fluxos, para reaver o dinheiro investido e reiniciar o ciclo produtivo”. Desta forma, “a circulação toma as rédeas no processo produtivo” (SILVA JUNIOR, idem: 132) e a organização da produção, diante do imperativo da fluidez, tem sido estruturada, destacadamente, em função das condições de distribuição das mercadorias. Mas

---

<sup>39</sup>Para Milton Santos, diante da necessidade de rápida transformação do produto em mercadoria ou capital-dinheiro, “a capacidade maior ou menor de fazer circular rapidamente o produto é condição, para cada firma, de sua capacidade maior ou menor de realização, ou, em outras palavras, do seu poder de mercado, o que também quer dizer poder político” (SANTOS, 1992: 62)

a necessidade de reduzir custos, que em diversos setores já se deu nas operações de manufatura através de re-engenharias de produção, também tem destacado a importância da distribuição como último campo para o ganho de eficácia e redução de dispêndios em operações.

Destarte, o planejamento do departamento de manufatura e de venda das empresas, para ser mais eficaz, segundo a lógica de competitividade imposta ao nível global, deve seguir de forma integrada com as estratégias de abastecimento de matérias-primas e suprimentos à montante do processo produtivo e com as estratégias de distribuição e *marketing* à jusante do mesmo processo. A incapacidade ou ineficácia dos fixos geográficos gerarem fluxos tanto à montante quanto à jusante pode limitar a escala de resultado das empresas ou levá-las ao fracasso. A capacidade de fazer um uso mais eficaz e acelerado do tempo tornou-se então um imperativo e a logística emerge como um catalisador capaz de acelerar o tempo que cada empresa usa em suas ações.

## **2.7. O despotismo da velocidade e a logística como possibilidade de aceleração do uso do tempo**

Na medida em que a circulação tornou-se um imperativo para a produção hegemônica, a busca pela maior velocidade de sua realização passou a ser uma meta para as empresas que pretendem ganhar competitividade e ampliar seus mercados. A eficácia na circulação torna-se imprescindível. Eficácia que é medida, sobretudo, segundo uma combinação entre o alcance espacial e o tempo de realização da distribuição.

Os diferentes ritmos dos fluxos criados pelas empresas segundo a capacidade de cada uma usar os sistemas de engenharia que compõem o território constituem formas singulares de usar o tempo, as *temporalizações práticas*<sup>40</sup>. No atual período histórico, os sistemas de engenharia logísticos

---

<sup>40</sup> Para Milton Santos (1994b: 45), o território é uma superposição de sistemas de engenharia usados segundo tempos diversos conforme os ritmos de cada empresa ou pessoa. Segundo esse mesmo autor, esses tempos diversos correspondem às temporalizações práticas - "o tempo

modernos (autopistas, ferrovias, portos, aeroportos, dutos, terminais intermodais, armazéns, estações aduaneiras, centros de distribuição, *packing houses*<sup>41</sup>) associados às novas tecnologias da informação passaram a permitir às empresas globais novas *temporalizações práticas* que, baseadas na velocidade, impõem o tempo hegemônico da aceleração como parâmetro de avaliação dos lugares e das demais empresas. As empresas mais velozes impõem sua medida do tempo como um instrumento de poder e competitividade que conduz à desvalorização das demais velocidades com que a produção, a distribuição e o consumo se dão na diversidade das situações que compõem a totalidade da formação socioespacial brasileira. A logística, atividade incumbida de garantir a circulação fluida das mercadorias, passa a permitir então uma nova prática do tempo que se torna concreto segundo as bases técnicas (infra-estrutura de transportes, equipamentos e veículos) e organizacionais associadas às novas tecnologias da informação que cada empresa pode usufruir redimensionando dessa forma as distâncias.

Jean Brunhes (1962: 447), já havia observado no início do século XX que a distância é um obstáculo a vencer, um obstáculo medido em tempo, que para ele se constitui em relações. A distância é também um obstáculo em termos de custo. Ela é construída a partir do desejo e da necessidade de homens, instituições e firmas de estabelecer relações que atualmente geram fluxos de matéria e informação. No entanto, sua concretização se dá por intermédio das técnicas disponíveis em cada período da história, pelas normas que regulam estas técnicas e da capacidade efetiva que cada um (Estado, organizações, empresas e pessoas) possui para utilizá-las. A distância, como medida de tempo e de custo portanto, refere-se a um tempo empírico, um tempo espacial. Em sua qualidade de sistema técnico, a logística cria novas possibilidades do uso do tempo reduzindo as distâncias em função dos lugares que alcança e da aceleração da velocidade com que permite às empresas realizar, por intermédio das transações informacionais, a circulação de suas mercadorias.

---

concreto, movimento do Mundo dentro de cada qual e, por isso, intermediação particular do Tempo por cada grupo, cada classe social, cada indivíduo” (idem:83).

<sup>41</sup> Galpão onde é realizada a classificação, a embalagem e o despacho de frutas.

Em pesquisa sobre a evolução dos sistemas de engenharia logísticos no território brasileiro (XAVIER, 1996) foi observado que a possibilidade de redução das distâncias resulta da fluidez potencial constituída pela somatória dos objetos técnicos, como a rede rodoviária e ferroviária, os aeroportos, os portos e os sistemas de telecomunicações somados às normas que regulam o uso destes sistemas. No entanto, a fluidez efetiva (SANTOS & SILVEIRA, idem) - aquela que se concretiza com as ações - depende da capacidade que cada empresa possui para fazer fluir informação, mercadorias e dinheiro criando níveis sobrepostos de distâncias e de *temporalizações práticas* que se diferenciam conforme a qualidade dessas mesmas ações (hegemônicas ou hegemonzadas).

Alfred North Whitehead (1993: 126-7), em conferência sobre espaço e movimento, observou que a comparação entre posições no espaço é importante para o entendimento do que seja movimento como uma questão fundamental para o entendimento do espaço relativo. Para ele, no entanto, o espaço relativo não exclui a posição absoluta. Podemos dizer que os lugares e seus fixos continuam na mesma posição, mas diferentes distâncias passam a existir entre eles, tornando-os mais próximos ou distantes para cada empresa, instituição ou indivíduo conforme a velocidade com a qual cada um cria seus fluxos entre esses mesmos lugares, o que depende dos diferentes tipos e qualidades de sistemas de engenharia disponíveis, das normas e da capacidade que cada um tem para deles fazer uso.

A expansão do meio técnico-científico-informacional no Brasil passou a proporcionar múltiplas temporalizações práticas sobrepostas de tal forma que a fluidez potencial associada às bases técnicas, organizacionais e normativas permite a sobreposição de variadas distâncias e a conexão entre os diferentes lugares. No entanto, os modernos sistemas logísticos somados ao território de forma seletiva são mais bem utilizados pelos agentes hegemônicos que acabam por impor um ritmo frenético de circulação como parâmetro de valorização ou desvalorização de todos os outros tempos.

Fruto da revolução científico-tecnológica, a logística emerge como uma forma de “*energização da circulação*” para garantir a fluidez territorial no atendimento das demandas corporativas das empresas (SILVEIRA, 2009: 1), exercendo um papel de motor nas alterações do circuito compreendido pela produção-circulação-consumo (SILVA JUNIOR, idem: 132). Sua centralidade em relação à totalidade do processo produtivo advém do fato de lidar com o tempo buscando através da eficácia da velocidade colocar um produto ou serviço à disposição do consumidor antes que o concorrente o faça. Em tempos de aceleração, a entrega rápida e confiável tornou-se um importante fator da qualidade de serviço (MOURA, et ali., 2003: 15). Daí a logística passar a ser o novo paradigma do planejamento das empresas, mas também do território, posto que, sobretudo no atual período, ele tem sido organizado em função das necessidades do tempo hegemônico das grandes empresas.

## **2.8. A logística: base da produtividade espacial e novo paradigma do planejamento territorial**

Em decorrência dessas demandas empresariais, a eficácia logística passou ser um elemento estratégico para tornar o espaço mais produtivo para as empresas sedentas de fluidez que, graças à maior capacidade técnica, capital e organização, são capazes de dispor de grandes parcelas do território nas operações envolvidas em seus circuitos espaciais produtivos. Nesse contexto, para o geógrafo Ricardo Castillo (2007: 37), a logística pode ser compreendida

como o conjunto de competências infra-estruturais (transportes, armazéns, terminais intermodais, portos secos, centros de distribuição etc), institucionais (normas, contratos de concessão, parcerias público-privadas, agências reguladoras setoriais, tributação etc) e estratégicas (conhecimento especializado detido por prestadores de serviços ou operadores logísticos) que, reunidas num subespaço, podem conferir fluidez e competitividade aos agentes econômicos e aos circuitos espaciais produtivos.

Na mesma direção, outro geógrafo, Roberto Silva Junior (idem: 138), propõe definir a logística como um conjunto de técnicas utilizadas com a finalidade de proporcionar fluidez, acelerando a circulação de mercadorias com a realização de operações mais velozes e racionais. Segundo este autor,

a logística é a organização técnica do capital baseada em infraestrutura fixa de transportes (como rodovias, ferrovias), meios de transporte (como trens e caminhões) e nas tecnologias da informação tendo por objetivo proporcionar a otimização dos processos produtivos.

Ao se assumir a forma de abordagem proposta por ambos os autores, a logística pode ser compreendida como um subsistema de objetos e ações exclusivamente dedicado à circulação material. Um sistema que, coordenado por um fluxo de informações, é capaz de ampliar a produtividade dos lugares e regiões para determinadas empresas, permitindo a essas uma maior competitividade em função de ganhos de fluidez em suas operações. Sendo assim, como nota Frédéric Monié (2001: 21), a logística pressupõe um “arranjo técnico-institucional que mobiliza recursos econômicos, sociais, políticos e culturais localizados, a serviço das redes materiais e imateriais que qualificam a competitividade das regiões” e que “agrega valor aos fluxos” (idem: 10). Pode-se considerá-la como um catalisador capaz de acelerar o uso do tempo que nas mãos das grandes empresas torna-se despótico.

Destarte, a logística ganha destaque na guerra que o Estado nacional e seus subespaços políticos (estados e municípios) passaram a travar para atrair novos investimentos e garantir a eficiência operacional de suas empresas. Nas diferentes escalas, o Estado passa a se dedicar a buscar implantar sistemas de engenharia, serviços e normas visando à ampliação da fluidez e da velocidade na circulação material para superar as viscosidades presentes no território e propiciar às empresas uma maior eficácia em seus processos de produção. Fato que responde à urgência com que diversos setores produtivos pressionam o poder público para superar o que vêm chamando de “*gargalos logísticos*” que pesam



sobre o “*custo Brasil*”<sup>42</sup>. Afinal, como observa Vanderlei Braga (2007: 9), o Estado tem um papel fundamental quanto à organização da estrutura logística no território e também na normatização e regulação dos fluxos correlatos<sup>43</sup>. O que essas empresas esperam é que o Estado venha a adequar o território ao modelo de fluidez almejado por elas, fazendo com que a racionalidade presente na divisão interna do trabalho de cada uma<sup>44</sup> encontre no território os sistemas de engenharia (rodovias, portos, aeroportos, ferrovias, estações aduaneiras) como formas técnicas adequadas à sua realização<sup>45</sup>. Como bem observa Gerardo Silva (2003: 84), ao sair das empresas, “a logística se vincula ao território e, através dele, às políticas públicas de desenvolvimento”

A logística passou, então, a ser um conceito-chave na elaboração de políticas públicas voltadas a criar uma “ortopedia territorial adequada às empresas” (CATAIA, 2003: 404) e, enquanto tal, uma pauta prioritária no âmbito federal de discussão, regulação e planejamento nos Ministérios e agências setoriais (CASTILLO, 2007: 34), o que se reproduz no âmbito das Secretarias de

---

<sup>42</sup> Como observa Ricardo Castillo (2007: 34), não se pode ignorar no Brasil a situação crítica dos sistemas de transporte, armazenamento, aduaneiro, portuário e de quase tudo que diz respeito à infra-estrutura e legislação voltadas à circulação de mercadorias.

<sup>43</sup> A política fiscal, como as diferentes alíquotas de ICMS cobradas pelos estados brasileiros para atrair investimentos, também interfere na logística ao influenciar a escolha da localização de CD's e dos circuitos espaciais de distribuição. Para MORAES (apud SALES, 2006), “as atividades tributárias estão intrinsecamente ligadas à logística, pois não se faz uma operação ou implantação de centrais de distribuição, armazéns, filiais e transportadoras, sem estudo prévio do impacto da carga tributária em todo o processo.” Parte constitutiva da densidade normativa dos lugares, a política fiscal aplicada à distribuição de mercadorias, tende, desta forma, a participar do processo de especialização produtiva. Como observa Maria Laura Silveira (2000: 25), “a segmentação normativa do território contribui para compartimentar o espaço em pedaços com maior ou menor aptidão para que os agentes privados e os segmentos do Estado possam desenvolver, com maior fluidez, suas atividades” (SILVEIRA, idem: 25).

<sup>44</sup> Para Maria Laura Silveira (1999a: 49), a divisão territorial do trabalho interna de cada empresa acaba por criar uma expressão territorial. Cada circuito espacial da produção promove uma vida de relações própria que contribui para definir alguns conteúdos da dinâmica do território como o abastecimento de insumos e produtos, a oferta de serviços na esfera pública, econômica, social e cultural, os fluxos de diferentes naturezas e a criação das normas necessárias à produção.

<sup>45</sup> Conseqüentemente, tal movimento conduz à racionalização do espaço, que passa a responder às demandas das ações hegemônicas do atual período na medida em que a sua configuração passa a ser crescentemente constituída por objetos técnicos concretos, cuja perfectibilidade, como propõe Gilbert Simondon (apud SANTOS, 1996: 233), advém exatamente da convergência entre a tecnologia e a função desejada, conferindo-lhes um máximo de intencionalidade.

Planejamento e Desenvolvimento de determinados governos estaduais. O PDDT do Estado de São Paulo e a Plataforma Logística de Anápolis (GO), no âmbito estadual, e os investimentos em grandes infra-estruturas de transportes previstos nos Planos Plurianuais, no Programa de Aceleração do Crescimento e no Plano Nacional de Logística e Transportes, no âmbito federal, são emblemáticos.

O PDDT Vivo 2000-2020 - Plano Diretor de Desenvolvimento de Transportes - elaborado pela Secretaria Estadual de Transportes do Estado de São Paulo almeja implantar Centros Logísticos Integrados – CLI's para abrigar terminais intermodais e plataformas logísticas capazes de realizar operações de estocagem, distribuição, consolidação e desconsolidação de contêineres, serviços de apoio e áreas alfandegadas (DUKE, et ali. 2004: 6). Além dos CLI's, o plano inclui a implantação do *Rodoanel Mário Covas* e do *Ferroanel*, ambos circundando a Região Metropolitana de São Paulo; a implantação do trem expresso de carga; o incentivo à navegação de cabotagem; a transferência da administração do Porto de Santos do governo federal para os governos estadual e municipal; a expansão da capacidade da malha rodoviária e recuperação do pavimento de rodovias existentes; a duplicação da Rodovia dos Imigrantes e prolongamento da Rodovia dos Bandeirantes (já concluídos) além da ampliação do sistema aeroportuário (BRAGA, 2007: 47). Diferentemente dos PDDT's anteriores (1978 e 1986), nos quais havia uma alta participação do Estado na prestação de serviços e execução de obras em infra-estruturas de transporte, o PDDT Vivo contribui para a passagem a um modelo de gestão da operação e execução de obras pelo serviço privado (idem: 46)

A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás, por sua vez, propõe a implantação da Plataforma Logística Multimodal de Anápolis como uma central de inteligência logística que pretende combinar a multimodalidade, a telemática e o aperfeiçoamento de fretes. Por meio do acesso eficiente aos eixos de transporte rodoviário, ferroviário e aeroportuário, o projeto tem intenção de integrar as principais rotas logísticas do País, colocando a cidade

numa posição estratégica<sup>46</sup>. Além do tratamento das mercadorias, da armazenagem e do acolhimento do pessoal em trânsito, a plataforma deverá abranger todos os subconjuntos logísticos necessários para reduzir os custos com operações de movimentação. O projeto inclui infra-estrutura e serviços para armazenagem e distribuição multitemperatura, despachos aduaneiros e contratação de cargas, beneficiamento, processamento e embalagem de bens, concentração e desconcentração de cargas, serviços financeiros e de telecomunicações, além de montagem industrial de produtos (GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS, SEPLAN, [www.plataformalogistica.go.gov.br](http://www.plataformalogistica.go.gov.br), acessado em 18/02/2007).

O Plano Plurianual – PPA, por sua vez, corresponde a um plano de metas de quatro anos que expressa um projeto para o país bem como os meios para colocá-lo em prática, através de dotação orçamentária, votada no Congresso Nacional a cada ano. Segundo Ricardo Castillo (2006: 12), as diferentes prioridades em infra-estruturas dos diversos setores da economia e da sociedade e das diferentes porções do território presentes nos PPA's se curvam às restrições orçamentárias e aos estreitos limites em que o Estado pode atuar devido a imposições de normas mundializadas impedindo, dessa forma, a cobertura das necessidades sociais e das exigências das grandes empresas de forma mais abrangente. Ao avaliar os investimentos em transportes constantes no PPA

---

<sup>46</sup> Situada no estado de Goiás, próxima ao Distrito Federal, Anápolis é exemplo da busca de especialização produtiva voltada à logística de distribuição de produtos industrializados. Segundo HAJJAR (apud Revista Economia e Desenvolvimento, outubro/dezembro de 2004) “o município tem tradição de entreposto comercial e possui forte segmento atacadista distribuidor com mais de 80 empresas que distribuem mercadorias para os estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Mato Grosso, Tocantins, Goiás, Maranhão e Sul do Pará cobrindo grande parte das regiões brasileiras. O município também apresenta um projeto em execução de construção de uma plataforma logística que integrará no mesmo local inteligência logística e prestação de serviços na recepção e distribuição de mercadorias e que, entre outros equipamentos, disponibilizará um centro de carga rodoviária dedicado aos operadores logísticos, empresas de transportes e redes atacadistas e varejistas”.

Outros novos pólos tendem a se formar a partir de ações conjuntas do poder público, instituições associativas e empresas privadas (Revista Distribuição, ano XIV, nº 163, agosto de 2006). São exemplos o Pólo Atacadista Industrial de Taquaralto em Palmas, estado de Tocantins, o projeto para o Pólo Atacadista de Maracanaú, próximo à região metropolitana de Fortaleza no Ceará, além de projetos situados no estado do Maranhão e do Piauí.

relativo ao período 2004-2007, o mesmo autor nota que, para o Estado, há um elevado grau de prioridade para a logística de produtos agrícolas<sup>47</sup> para exportação (idem:14).

A necessidade dessas políticas se deve ao fato de a fluidez potencial do território estar defasada em relação à demanda por fluxos mais velozes, extensos, diversificados e capilares de mercadorias, o que cria zonas de viscosidade em diversos espaços de circulação, reduzindo a fluidez efetiva. Nos anos 1990, ainda que voltada para atender às demandas corporativas, a modernização da logística brasileira decorrente da política neoliberal, ao priorizar a concessão de rodovias, ferrovias e terminais portuários como forma de planejar e reorganizar o território, não foi capaz de acompanhar a crescente demanda da produção brasileira, seja em relação à circulação extrovertida voltada às exportações de *commodities*, seja menos ainda, em relação à circulação desencadeada pelo crescimento do consumo interno nas diversas regiões do País. Para Márcio Rogério Silveira (2009), o que se assistiu foi o aumento dos fluxos em um território potencialmente viscoso devido às infra-estruturas logísticas, em sua maioria implantadas no território nos anos 1970 e 1980, estarem sucateadas pela falta de investimentos em manutenção e ampliação. Como observa ainda o mesmo autor, as estratégias de gestão logística têm sido preponderantemente privadas. São as empresas que tomam a decisão de como, quando e para onde transportar. Diante da morosidade do Estado para atender as suas demandas incorporando ao território os sistemas de engenharia que julgam necessários, as empresas criam seus próprios sistemas de objetos e ações logísticos, utilizando, sobretudo, sua capacidade organizacional e tecnológica. Dessa forma, buscam ganhos de eficácia na circulação de suas mercadorias em meio ao mosaico de espaços fluidos e viscosos que constituem a totalidade do território brasileiro. Diante dessa situação,

---

<sup>47</sup> “Nessas condições, o agronegócio assume um papel bastante peculiar por dois motivos principais: 1) é um dos principais itens da pauta de exportação do Brasil, arrecadando importantes divisas para o equilíbrio das contas externas e cumprimento das exigências impostas ao Estado; 2) a produção de *commodities* agrícolas nas fronteiras consolidadas e seu movimento exigem, por sua vez, grandes investimentos em infra-estrutura, tanto por parte das empresas quanto do Estado” (CASTILLO, idem: 12).

desafios e oportunidades são oferecidos às empresas atacadistas que, para sobreviverem, têm se empenhado num processo de modernização de suas bases materiais, operacionais e organizacionais.

### **A modernização das empresas atacadistas**

O desenvolvimento das empresas atacadistas de produtos de mercearia básica no Brasil acompanha as sucessivas modernizações do território e da sociedade, capitaneadas pelo Estado e pelo mercado que, a partir da segunda metade do século XX, levaram à formação e expansão do meio técnico-científico e informacional pelo território. Nos anos 1970, a crescente urbanização e gradativa mudança dos hábitos alimentares da população contribuíram para consolidação dos supermercados que, presentes no país desde os anos 1950, se transformaram na forma moderna de consumir os produtos de mercearia básica nas maiores cidades brasileiras. O papel intermediador dos atacadistas, como já observado, se realizava pela oferta de crédito ao pequeno varejo e pela capacidade de comprar grandes lotes de produtos industriais e repassá-los aos bares, quitandas, mercearias, mini e supermercados independentes, segundo estratégias de comercialização usurárias que, nos anos 1980, eram potencializadas pelas altas taxas de inflação.

O enfrentamento da nova situação que surgiu com a estabilidade da moeda, o controle inflacionário, a maior concorrência imposta pela abertura de mercado e os novos comportamentos de consumo, como já mencionado, tem exigido dos atacadistas um empenho em diferentes direções para garantir sua sobrevivência. Um conjunto de ações se dedica a edificar novas bases materiais e organizacionais pautadas nos acréscimos de ciência, tecnologia e informação que,

para além da otimização dos fluxos logísticos de bens e informação, tendem a redefinir a própria natureza do atacado. Destarte, uma nova leva de modernizações incluindo equipamentos, métodos e processos de origem exógena aportam no território brasileiro de forma seletiva, resultando em novas combinações em função da forma como cada empresa, segundo sua força, seus saberes e sua engenhosidade se apropriam dessas técnicas.

### **3.1. Os novos paradigmas organizacionais: a logística integrada e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**

Para as empresas, a logística, enquanto atividade e forma de olhar o território e nele intervir, vem ao encontro de uma necessidade característica do atual período - a de vigiar, acompanhar e regular um processo produtivo tecnicamente fragmentado e geograficamente disperso que necessita ser reunificado para ser eficaz (SANTOS, 1996: 185). A logística empresarial ganha, dessa forma, centralidade nas estratégias das grandes empresas na coordenação de seus fluxos de suprimentos, de produção e de distribuição, como condição e vantagem estratégica para manter ou conquistar posições nos mercados. Antes, a situação era outra. As atividades de armazenamento de matéria-prima, estocagem de produtos acabados e distribuição aos clientes eram consideradas pelas empresas apenas como atividades de apoio, geradoras de custos e que nada agregavam à geração de valor ou às estratégias dos negócios (NOVAES, idem: 32). Porém, as novas situações que têm sido impostas ao país desde os anos 1990 têm levado a uma verdadeira ebulição da logística com o aumento do número de empresas envolvidas nas operações de estocagem e distribuição, como os operadores logísticos<sup>48</sup>, e de consultorias especializadas na elaboração e

---

<sup>48</sup> Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Logística - ABML (1999), o operador logístico “é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades de logística ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão.”

gestão de sistemas envolvidos na mobilidade das empresas e na fluidez do território (TREVISAN, 2004). Surgem cursos profissionalizantes técnicos e superiores, linhas de pesquisa, publicações especializadas, associações de classe. Em todos esses casos, a logística passa a ser tratada como o mais novo *front* de racionalização das operações e de redução de custos para garantir a competitividade das empresas.

A logística empresarial se constitui no conjunto de atividades que envolvem o planejamento, a implementação e a gestão do fluxo e armazenamento dos bens e dos serviços e informações associados em toda a cadeia produtiva, da matéria-prima à entrega do produto final ao consumidor (NOVAES, idem: 35; CORONADO, idem: 73), o que inclui o cumprimento de prazos e a manutenção da integridade do bem a ser distribuído<sup>49</sup>. Ela pode ser subdividida em *logística de suprimentos* e *logística de distribuição*. A primeira corresponde às atividades endereçadas ao fornecimento de matéria-prima e suprimentos para as atividades de produção. A segunda corresponde às operações que levam o produto acabado ao consumidor final. Estrito senso, os processos logísticos dedicam-se à distribuição física dos bens, operando elementos de natureza predominantemente material e formando redes compostas pelos armazéns, centros de distribuição, estoques de mercadorias, meios de transportes, equipamentos de carga e descarga, entre outros. Também estão incluídos os sistemas informáticos de controle de estoques, roteirização das entregas, de processamento de pedidos e de troca eletrônica de dados (EDI).

Por sua natureza, a logística envolve diferentes empresas que cooperam entre si ao longo das *cadeias de suprimentos*. Segundo Antônio Novaes (idem: 38), a *cadeia de suprimentos* é constituída pelo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas de componentes, pela manufatura do produto e pelos distribuidores e varejistas, chegando finalmente ao

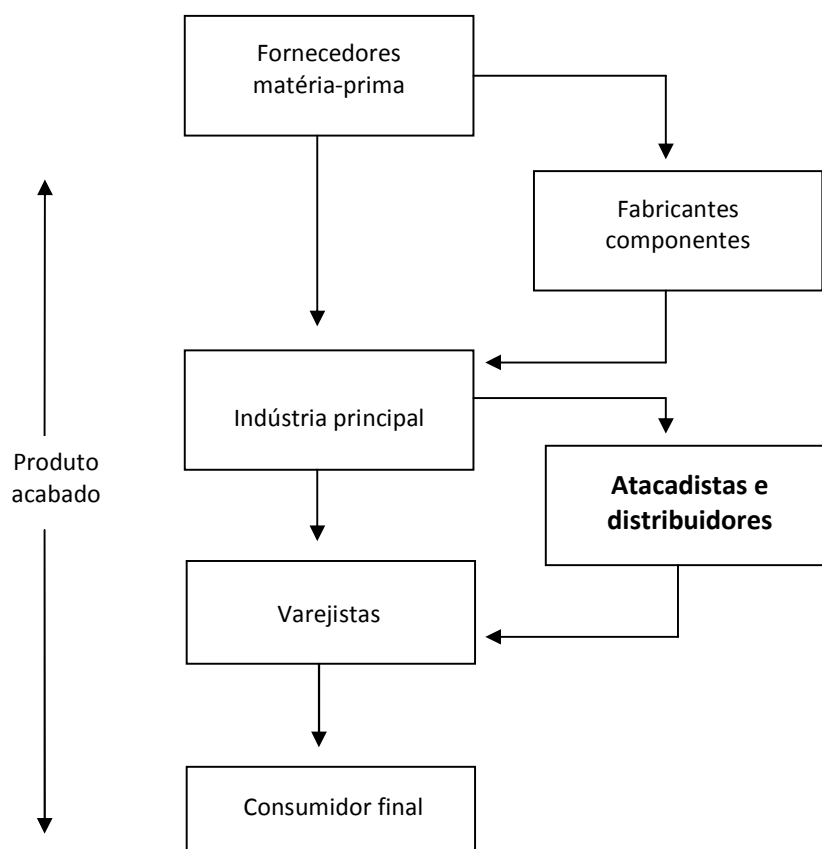
---

<sup>49</sup> “Para o *Council of Logistics Management* norte-americano a logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES, idem: 35).



consumidor. Em decorrência das sucessivas e seletivas modernizações pelas quais passou o território nacional, as *cadeias de suprimento* (figura 3.1) são cada vez mais complexas, envolvendo inúmeras atividades complementares e geograficamente dispersas criando diversos circuitos espaciais produtivos nos quais são estabelecidos múltiplos fluxos de mercadoria e informação entre subespaços de dentro e de fora do território nacional.

**Figura 3.1. Modelo simplificado da cadeia de suprimentos (exceto logística reversa e pós-venda)**



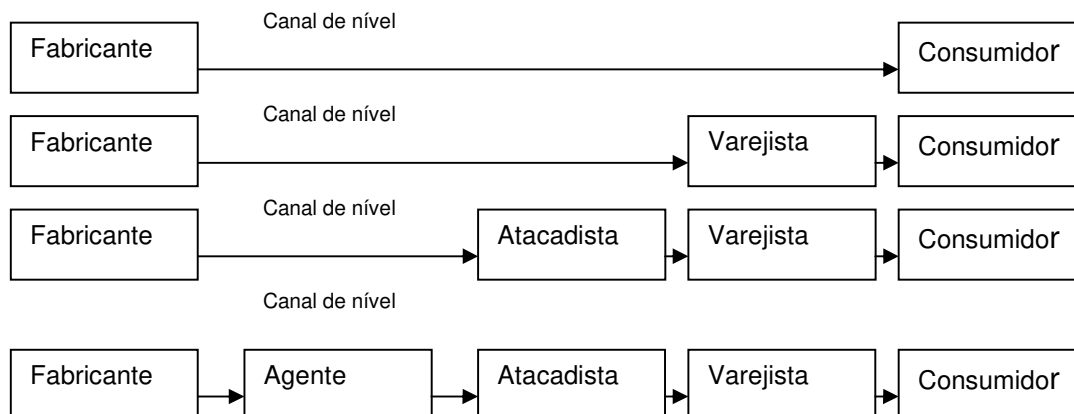
Fonte: Novaes, 2004

Estas cadeias assumem diferentes feições conforme o produto, o mercado e o nível de capital e tecnologia envolvidos, sendo compostas por diferentes canais de *marketing* e distribuição que correspondem às estruturadas baseadas

em ações colaborativas (NOVAES, idem; STREHLAU & TELLES, 2006; CORONADO, idem). Trata-se do conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes que executam as funções que dão apoio ao *marketing* de produtos e serviços de determinada empresa (FLEURY, idem: 40). Segundo a Associação Americana de Marketing (apud STRELAU & TELLES, idem: 30), o canal de distribuição é a estrutura formada por unidades internas de uma firma, como rede de filiais de vendas, e por agentes e distribuidores externos (distribuidores, atacadistas, varejistas) através dos quais um produto ou serviço é comercializado.

As funções aludidas acima incluem compra, venda, informação, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção e financiamento. Segundo Vivian Strehlau e Renato Telles (idem : 26), a gestão desses canais ganha uma dimensão fundamental que ultrapassa o fato da distribuição ser um componente significativo do custo dos produtos. A distribuição, segundo eles, potencializa as vendas por tornar possível a compra e por aumentar o valor percebido pelo cliente como, por exemplo, a disponibilidade do produto num local de fácil acesso ou o cumprimento preciso de prazos de entrega, evitando rupturas. Estes canais podem ser mais ou menos complexos conforme o produto e a força que cada empresa tem em relação a seu alcance de mercado e a capacidade de organizar e gerir seu sistema de distribuição. Em função desses fatores, varia o número de agentes envolvidos nos canais de distribuição (figura 3.2). O uso de intermediários na escolha dos canais das empresas, segundo Novaes (idem: 112), permite aos fabricantes dedicarem-se mais a sua *core competence* e a um ganho de eficiência na colocação de seus produtos no mercado.

**Figura 3.2. - Níveis de Canais: estruturas de canais para bens de consumo**



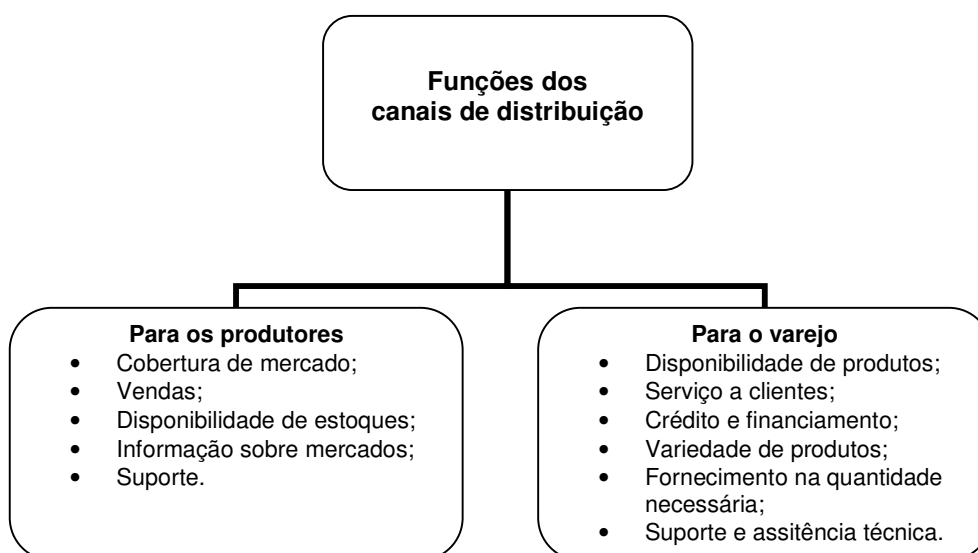
Fonte: ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels: a menagemente view*. 6. Ed. Orlando: The Dryden Press, 199:23, apud STREHLAU & TELLES (2006: 32) e PARENTE (2000: 22)

As funções dos canais de distribuição não só favorecem o escoamento dos produtos e o estabelecimento da conexão entre a produção e o consumo. Eles realizam outras operações e atividades que viabilizam o processo produtivo e a comercialização, tais como o financiamento da produção e do consumo, o fornecimento de informações sobre o mercado produtor e consumidor e a prestação de consultoria sobre decisões de mercado. Para Novaes (idem: 113), entre os objetivos e funções dos canais de distribuição estão a garantia de rápida disponibilidade do produto em segmentos do mercado considerados prioritários; a potencialização das vendas definida através de acordos entre fabricantes e varejistas sobre a forma mais adequada de exposição dos produtos nas lojas ou sobre a elaboração de promoções e atuação de equipes de demonstração nas lojas; a definição de lotes mínimos de pedidos, restrições de tempo de entrega e tipos especiais de acondicionamento e embalagem; a busca pela redução de custos; garantia do nível de serviços e do fluxo de informações.

Para Vivian Strehlau e Renato Telles (idem: 28-29), sob uma ótica operacional e estratégica, os canais de distribuição possuem três funções: as transacionais, as logísticas e as de facilitação. As funções transacionais correspondem àquelas associadas à compra e venda, envolvendo risco na

operação, por propriedade, transporte, armazenagem e administração. As funções logísticas são as atividades de concentração (disponibilização de variedade de produtos para venda em um dado local ou ponto de venda), armazenamento (manutenção e preservação de estoques), organização (composição de estoques em termos de produtos e quantidades, orientados para o consumidor), distribuição física (movimentação física de bens da produção ao consumo) e a administração desses processos de forma integrada e eficiente. As funções de facilitação são aquelas atividades de estímulo e favorecimento dos processos de compra e venda, da produção ao consumo, como financiamento de transações (para compra, armazenagem ou produção), classificação de produtos (simplificação de escolhas e decisões orientada para produtores ou compradores) e troca ou fornecimento de informações de mercado (movimentos da concorrência, comportamento dos consumidores, nível de vendas esperado entre outros) (figura 3.3).

**Figura 3.3. Funções potenciais dos canais de distribuição**



Fonte: Strehlau & Telles, 2006; elaborado pelo autor

O entendimento de que as atividades envolvidas nas cadeias de suprimentos devem ser coordenadas e colaborativas para serem eficazes traz à tona a logística integrada e o gerenciamento da cadeia de suprimentos como novos paradigmas da administração. Segundo Paulo Fleury (idem: 39), a logística integrada despontou no começo da década de 1980, nos Estados Unidos, e nos quinze anos seguintes foi impulsionada principalmente pela tecnologia da informação e pelas exigências crescentes em termos de desempenho em serviços de distribuição, conseqüentes dos movimentos da produção no modo *Just in Time*.

Sua evolução conduziu a uma segunda prática, o *Supply Chain Management* (SCM) – gerenciamento da cadeia de suprimentos- que agrega a logística integrada. Mas o *SCM* seria um passo além, ao envolver o planejamento e a coordenação das empresas que compõem a cadeia produtiva - dos fornecedores de matéria-prima e insumos, aos prestadores de serviços até chegar ao varejo e ao cliente – por meio de um circuito informacional estabelecido entre elas<sup>50</sup>. Esse circuito se constitui por sistemas técnicos e organizacionais capazes de registrar e processar as informações de cada compra realizada pelo consumidor no ponto de venda e de permitir serem compartilhadas por todos os participantes da cadeia de suprimentos. No *SCM*, a visibilidade dessas informações em tempo real pretende permitir aos agentes envolvidos a coordenação do processo produtivo de forma a reduzir estoques, perdas, rupturas e desperdícios. Mas essas informações geradas em suas operações podem permitir também a inovação de processos e produtos e o ganho de eficácia em transações financeiras (pagamentos e recebimentos).

Segundo Antônio Novaes (idem: 40), com o *SCM* os ganhos obtidos através da integração dos elementos da cadeia de suprimentos e com a otimização global

---

<sup>50</sup> O *SCM*, ao propor uma integração informacional e operacional entre os elementos da cadeia de suprimentos procurando encontrar de forma coordenada soluções que ampliam a produtividade geral, se inscreve no contexto da atual *revolução informacional*. Afinal, como assinala Jean Lojkin (2002: 252), nesta revolução, “o que entra na ordem-do-dia é a criação, a estocagem, a fecundação recíproca, a circulação da informação em todos os setores da empresa e da sociedade, quer se trate da exploração das riquezas inovadoras acumuladas entre os usuários de equipamentos ou dos circuitos inovadores que unem os clientes e usuários aos produtores e aos que concebem produtos”.

de custos e desempenho podem ser mais expressivos do que aqueles obtidos individualmente por cada agente. Fato que demanda uma mudança de cultura empresarial que deve ser voltada para a busca de ganhos para a cadeia como um todo<sup>51</sup>. Para que esse nível de integração aconteça, é imprescindível a troca eletrônica de dados e o estabelecimento de uma solidariedade entre os agentes calçada na confiança e em contratos duradouros gerando uma interpenetração de operações segundo uma integração estratégica e flexível ao longo da cadeia tornando-a capaz de atender, com velocidade, as demandas variáveis do mercado. Para este mesmo autor (idem: 113-114), em um contexto de gerenciamento da cadeia de suprimentos, os canais de distribuição passariam a exercer mais três funções básicas, além da troca de informações já referida anteriormente, que seriam a de induzir e satisfazer a demanda e a de prestar serviços pós-vendas. Mas a maior eficiência nas atividades logísticas a montante da cadeia produtiva tende a reduzir o número de intermediários nos canais de distribuição que podem ser diretos, sobretudo nos segmentos de produtos de maior valor agregado. Apoiados nas novas tecnologias da informação, na manufatura flexível e na oferta de serviços logísticos de entrega fracionada expressa, os fabricantes encontram meios para fornecer seus produtos diretamente ao consumidor evitando os intermediários, como o caso da *DELL* Computadores<sup>52</sup>.

Embora haja, para diversos segmentos, uma tendência à redução de intermediários na cadeia de suprimentos, os atacadistas ainda podem apresentar vantagens aos produtores, varejistas e consumidores (STREHLAU & TELLES, idem: 72) (quadro 3.1).

---

<sup>51</sup> Fora da logística integrada e do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a perspectiva das empresas é de maximizar as vantagens individuais a cada negociação se necessário, até mesmo repassando deficiências operacionais e ou prejuízos a terceiros, o que também é observado nos relacionamentos entre os seus próprios departamentos internos. Por exemplo, a entrega atrasada de um lote de produto à transportadora com a documentação indicando a data correta previamente acertada com o cliente acaba por transferir a ineficiência da produção aos agentes de transporte (NOVAES, idem: 39)

<sup>52</sup> A *DELL* é reconhecida por oferecer ao seu consumidor a possibilidade de, via internet, encomendar seu produto com uma configuração personalizada através da escolha passo a passo das configurações que deseja. A empresa faz a montagem do computador conforme as opções solicitadas pelo cliente e o entrega o em sua casa.

**Quadro 3.1. Vantagens no uso de atacadistas**

<b>Agentes</b>	<b>Vantagens</b>
<b>produtores</b>	Aumento de mercado; Ampliação da produção e ganhos de escala; Acesso a informações de mercado; Redução de riscos por compartilhamento de negócio; Focalização na produção.
<b>Varejistas</b>	Redução de custos de aumento de variedade; Acesso a informações de produtos e setores produtivos; Facilitação de escolha e seleção de produtos; Diminuição dos custos de aquisição; Focalização na venda e relacionamento com os consumidores.
<b>Consumidores</b>	Redução de preços decorrente da eficiência do canal; Acesso a maior variedade de produtos; Disponibilidade no varejo dos produtos de interesse do consumidor.

Fonte: STREHLAU & TELLES, 2007: 72

Osmar Coronado (idem: 69) segue o mesmo caminho de Strehlau & Telles. Para esse autor, o setor atacadista exerceu uma influência primária no atual enfoque logístico das empresas por oferecer aos fabricantes as condições de terceirizar suas operações de distribuição e atingir um maior número de consumidores, mesmo que estejam distribuídos de forma pulverizada e distante. Entre as diferentes operações que têm sido realizadas por esse setor, capazes de lhe conferir pertinência como agente na cadeia de distribuição, destacam-se a venda e promoção, ampliando o mercado para os produtores a custos viáveis; a quebra de lotes, comprando em grande quantidade dos fabricantes e fornecendo pequenos volumes ao varejo; a gestão de armazenagem e transporte, assumindo o custo e o risco de manter estoques e garantindo a redução do tempo de entrega; o financiamento do varejo e o financiamento da produção, pagando antecipadamente ao fabricante para garantir os lotes a serem distribuídos e a oferta de informações sobre o mercado, tanto para os produtores, quanto para o varejo.

No Brasil, os atacadistas distribuidores de mercearia básica possuem a vantagem de trabalhar com produtos de alto giro e baixo valor agregado que atingem um número muito grande de consumidores distribuídos de forma capilar por grande parte dos 8,5 milhões de km<sup>2</sup> do território e com deficiências em sua logística territorial. Isso ainda lhes permite agir como um elo entre as indústrias e o pequeno varejo (mercearias, minimercados, quitandas, padarias, farmácias, bares, lanchonetes, restaurantes e lojas de conveniência). Por um lado, os custos e as condições de operação logística das empresas industriais de produtos de mercearia básica as impedem de atingir plenamente seus potenciais mercados. Doutro lado, o pequeno varejo, como já observado, apresenta maior dependência de intermediários para ser abastecido por comprar pequenos lotes e não ter condições de negociar diretamente, sobretudo com a grande indústria. As habilidades organizacionais do atacado vinculadas ao uso das novas tecnologias da informação ampliam a fluidez da distribuição desses produtos, mesmo que as bases materiais do território sejam colocadas como um empecilho ao ganho de velocidade e eficácia.

As novas formas de organização somadas aos sistemas corporativos capazes de fazê-los se comunicar com os demais agentes da cadeia de suprimentos permitem aos atacadistas ganharem mais fluidez na distribuição física. Dessa forma, ainda que, como observa Claude Raffestin (idem: 200-201), a circulação de mercadorias e a comunicação permaneçam distintas<sup>53</sup>, a fluidez informacional dessas empresas leva a ganhos de eficiência (maior velocidade, redução de custos, maior capilaridade, melhor aproveitamento da capacidade de carga e cumprimento de prazos etc.) nos fluxos materiais promovidos em sua logística de distribuição. Sendo assim, a circulação permite testemunhar a eficácia da comunicação na medida em que o movimento da informação comanda a mobilidade das coisas (RAFFESTIN, idem: 203), pois a “mobilidade física é

---

<sup>53</sup> “Se é verdade que até a época contemporânea a rede de circulação e a rede de comunicação formavam uma só coisa, ou quase, a tecnologia moderna acabou por dissociá-las. Enquanto a informação, até o século XIX, andava mais ou menos no ritmo dos homens e dos bens, desde então as distâncias em matéria de comunicação foram praticamente abolidas, na medida em que a transferência da informação de um ponto a outro do mundo pode ser quase imediata” (RAFFESTIN, idem: 201).



indissociável do aperfeiçoamento das comunicações” (LÉVY, 1998: 39). O desenvolvimento das redes de fluxos informacionais tem permitido que a face informacional e organizacional da circulação leve a um ganho de velocidade na distribuição, mesmo diante do arrefecimento das redes de fluxos materiais decorrente dos poucos investimentos no sistema de transportes do País nas últimas décadas. Destarte, como observa Roberto Silva Junior (idem: 139), a velocidade no mundo atual é complexa e não resulta apenas dos sistemas de engenharia fixos no território. Acompanhando o espírito do tempo, o atacado brasileiro vem buscando ter uma posição de destaque na logística das cadeias de suprimentos dos produtos de mercearia básica comercializados no pequeno varejo tradicional ou no auto-serviço de pequeno porte e independente. Para tanto, as grandes empresas atacadistas têm adotado inovações tecnológicas e organizacionais e passado a oferecer serviços e coordenado redes de negócios. Como observa Geisa Cleps (idem: 75),

Procurando adequar-se aos conceitos modernos da cadeia de abastecimento, os atacadistas passaram a reduzir estoques, racionalizar espaços e tempo, aumentar a eficiência dos equipamentos e do próprio quadro de funcionários. Através de investimentos em logística, informática e automação, aumentaram sua produtividade e competitividade.

Conseqüentemente, o atacado tem contribuindo para o aumento da espessura e da extensão da divisão territorial do trabalho no Brasil ao possibilitar uma distribuição mais extensa e capilar dos produtos e viabilizar o consumo em milhares de centros urbanos localizadas em suas diferentes regiões. Para sobreviver, os atacadistas distribuidores têm buscado superar o seu tradicional papel de atravessadores e se posicionar como prestadores de serviços, com atividades capazes de agregar valor e como fonte potencial de criação de vantagens competitivas.

## **3.2. As instalações e seus sistemas operacionais**

São diversas as inovações técnicas criadas como soluções para as complexas operações logísticas que são realizadas pelas empresas. Essas inovações estão presentes na estrutura das edificações dos armazéns, na diversidade de equipamentos de movimentação de carga e nos *hardwares e softwares* utilizados no processamento de pedidos (separação, despacho, emissão de nota fiscal, roteirização dos veículos entre outros) e nas atividades de controle e gestão de estoque. Em sistema, essas novas tecnologias acabam por tornar os Centros de Distribuição das empresas atacadistas em complexos fixos geradores de fluxos.

### **3.2.1. Os centros de distribuição: fixos produtores de fluxos**

A diversidade dos produtos transacionados, a redução dos estoques, a distância e a capilaridade que caracterizam a localização dos milhares de pontos de venda do varejo, os pedidos mais freqüentes de quantidades menores e o aumento do número de itens que compõem o mix de produtos negociados têm tornado as operações de distribuição mais complexas e exigido uma nova forma de tratamento dos estoques. Os armazéns concebidos para estocar grandes lotes de mercadorias que permaneciam esperando ganhos garantidos pelo galopante processo inflacionário gradativamente cedem lugar aos centros de distribuição, cujo foco central não é mais o de manter estoques, mas de fazê-los fluir. Com essa finalidade, no início dos anos 1990 os grandes atacadistas brasileiros já haviam adotado práticas de *Just in time*. A geógrafa Geisa Cleps (idem: 75) observou que,

em função dos altos custos e riscos no processo de estocagem de mercadorias, o qual engloba desde a necessidade de manutenção (posicionamento das cargas, controle de produtos perecíveis, prevenção contra umidade, data de validade etc.), até o controle de

escoamento e, principalmente, pelo grande montante de capital imobilizado em mercadorias estocadas, as empresas passaram a adotar o sistema *Just in time*. Com isso, as quantidades passaram a variar de acordo com o grau de rotatividade do produto, de forma que o estoque se adequasse aos níveis de demanda de cada um.

Concebidos para garantir a redução de custos e o ganho de eficácia na distribuição, esses centros realizam a armazenagem intermediária dos produtos e essa transitoriedade com a qual lidam com as mercadorias tende transformá-los em fixos produtores de fluxos que se integram à totalidade do espaço de circulação<sup>54</sup>, já que o tempo que elas permanecem em suas instalações é cada vez mais curto.

O sistema *cross docking* é emblemático em relação ao maior grau da fluidez que os CD`s podem adquirir, assumindo uma função e configuração de espaço de circulação. Ele corresponde às operações de transferência de mercadorias diretamente do fornecedor ao cliente, eliminando o tempo de estocagem. O *cross docking* funciona segundo um sistema em que o CD recebe as carretas de diversos fornecedores, realizando dentro de suas instalações, no menor tempo possível, o processo de separação dos pedidos, movimentando e combinando cargas entre a área de recepção e a área de expedição. Como observam Patrícia Oliveira e Nelson Pizzolato (2002: 3), o *cross docking* “permite que a administração dos CD`s se concentre no fluxo de mercadorias e não na armazenagem das mesmas, reduzindo a estocagem e o tempo gasto com o processamento do pedido”.

Dotados de tecnologias e competências necessárias para o aumento da eficácia dos processos logísticos, os CD`s não são exclusividade das empresas atacadistas. Distribuidores especializados e operadores logísticos os utilizam para prestarem serviços a seus clientes industriais e às grandes cadeias varejistas,

---

<sup>54</sup> Considerando o espaço como um todo indivisível, Milton Santos (1992: 61) considera, no entanto, necessário analisá-lo através das instâncias produtivas para compreender os processos que o afetam como instância ou que o utilizem como instrumento. Assim, o subdivide em espaço da produção propriamente dita, que compreende o uso direto do espaço como suporte do processo produtivo e como meio de trabalho tecnicamente elaborado; o espaço da circulação e distribuição (estradas, condutos, vias e meios de comunicação) e o espaço do consumo.

redes regionais e mesmo as centrais de negócios mantêm seus próprios CD`s, onde recebem as mercadorias de seus fornecedores e realizam a expedição para suas lojas. Mas justamente por conta da eficácia que esses centros podem conferir à distribuição é que as empresas de atacado os têm como condição basilar de suas operações.

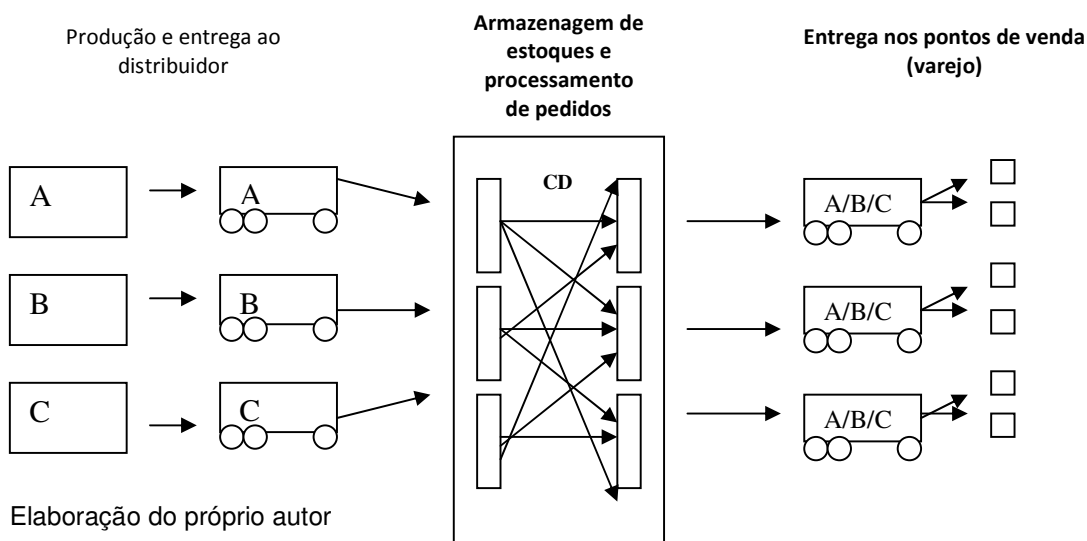
As grandes empresas atacadistas e varejistas também operam com CDA`s - Centros de Distribuição Avançados. Eles são situados em pontos estratégicos do território distantes do centro operacional das empresas e sua finalidade é a otimização de operações e redução dos custos com transportes. Esses centros são abastecidos pelos CD`s centrais que lhes enviam cargas consolidadas em carretas que percorrem grandes distâncias. Seu papel é garantir com eficiência e menores custos a entrega de pedidos de pequenos volumes em milhares de pontos de venda.

As figuras 3.4 e 3.5 representam os fluxos de operações associadas aos centros de distribuição. No primeiro caso, o esquema ilustra a chegada de produtos de diversos fornecedores nas docas de recepção e o armazenamento e o processamento dos pedidos no interior do CD. Sendo compostos por diferentes mix de produtos, os pedidos são despachados pelas docas de expedição, carregando caminhões de pequeno e médio porte segundo a roteirização de cada um, chegando assim diretamente às lojas. No segundo caso, carretas com capacidade maior de carga levam lotes consolidados de mercadorias aos centros de distribuição avançados onde serão desconsolidados e comporão o mix de produtos que irão abastecer as lojas atendidas pelo atacadista, distribuidor ou o operador de uma grande rede varejista.

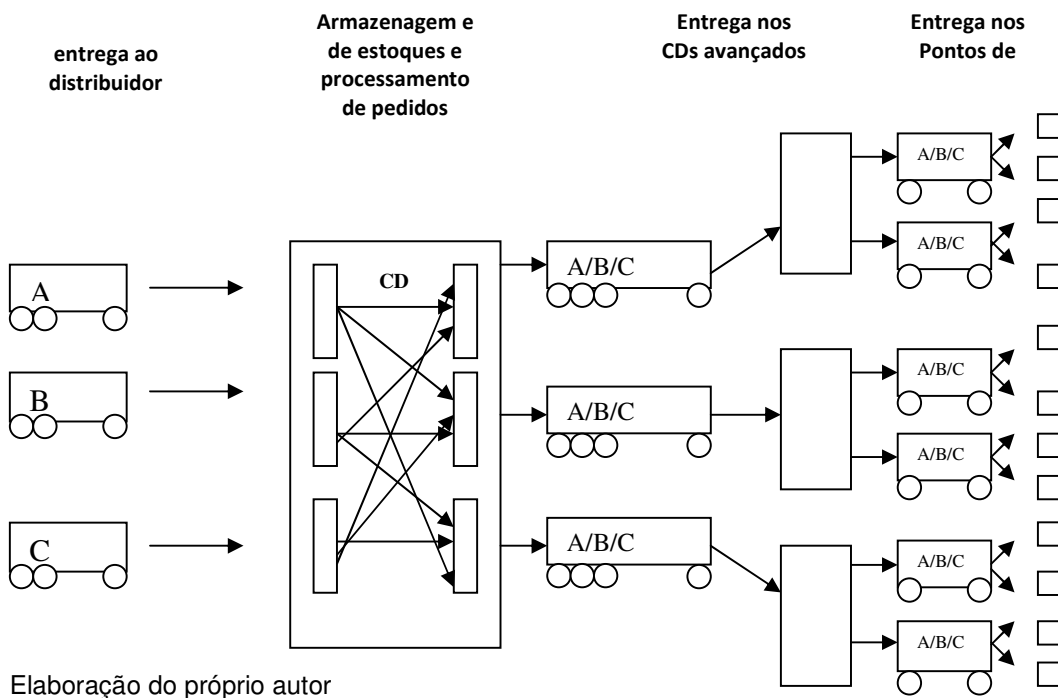
Segundo Moisés Farah Jr. (2002), a complexidade das operações e a exigência de eficácia nos fluxos físicos demandam dos centros de distribuição a capacidade de suportar o aumento das operações de recepção e distribuição; o aumento das atividades de controle de qualidade e validade de produtos de elevado grau de perecibilidade; o aumento do capital imobilizado em estoques mínimos de diversos produtos; a manutenção de áreas para armazenar famílias

de produtos (por exemplo, uma área dedicada a bebidas deve armazenar refrigerantes, cerveja, água, sucos, vinhos etc.); fortes investimentos em automação, treinamento de pessoal e sistemas de informação e controle além de operações 24 horas visando rapidez no recebimento e expedição.

**Figura 3.4: Fluxos de operações de um centro de distribuição**



**Figura 3.5: Fluxos de operações entre um CD central e CDA's**



Da mesma forma que a realização competente das operações de distribuição a partir dos CD`s confere competitividade aos atacadistas e a seus clientes a montante (as indústrias) e a jusante (o varejo), falhas nas operações podem levar à perda de posições nos mercados. Os CD`s devem garantir o cumprimento completo dos pedidos e reduzir ao máximo o tempo de sua preparação (separar, embalar, classificar, etiquetar, processar, emitir nota fiscal, posicionar no roteiro de entregas, disponibilizar para embarque etc.). Para tanto, devem facilitar a localização e mobilização interna dos produtos, serem eficazes no processo de conferência e evitar rupturas em seus estoques. Em todas as tarefas, a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais nos centros de distribuição os posiciona como complexos sistemas produtores de fluxos e como condição *sine qua non* para a eficácia na distribuição capilar de um mix diversificado de produtos a partir de um ponto do território.

### ***3.2.2. O sistema nervoso dos centros de distribuição: a circulação e o processamento eletrônico da informação***

Para que os CD`s possam cumprir a função de serem fixos produtores de fluxos materiais, devem ser capazes também de produzir e fazer circular as informações que comandam e coordenam os primeiros. Destarte, as redes constituídas por esses complexos sistemas informacionais são “os lugares tanto da produção quanto da circulação da informação” (HARDT & NEGRI, 2001: 319). Os CD`s se constituem como um sistema de *objetos técnicos concretos*<sup>55</sup> cuja extrema funcionalidade lhes permite a concretização precisa das ações de elevado grau de intencionalidade. Como observam Ana Paula Lima, Geraldo Pinto e Cezar Sucupira. (2003: 3),

---

<sup>55</sup> Segundo Milton Santos (1996: 33), o pai da idéia de objeto concreto é Gilbert Simondon. Refere ao fato de que, graças aos progressos da ciência e da técnica, construímos objetos com possibilidades funcionais sobredeterminadas, objetos que tendem a alcançar uma especialização máxima e a obter uma intencionalidade extrema.

além da necessidade de se acompanhar todos os fluxos físicos entre os elementos da cadeia de suprimentos, necessita-se gerenciar outras informações que devem ser compartilhadas como demandas previstas e reais, negociações e ordens de fornecimento, dados técnicos e garantias, programas de produção e ordens de coleta de transportadoras, documentos fiscais e suas respectivas conferências etc.. Por essa relação de processos e fatos geradores de dados, é fácil perceber a necessidade imperiosa de se ter a máxima produtividade no processamento das informações de tais atividades.

As tecnologias aplicadas aos CD`s envolvem de maneira indissociável um sistema de objetos técnicos sob comando de sistemas transacionais de informação logística. Esses sistemas de informação, conforme Paulo Nazário (2000: 288), são constituídos por regras formalizadas e comunicações funcionais focadas nas atividades cotidianas, tais como recepção, armazenagem, separação de pedidos, emissão de documentos fiscais, roteirização de veículos e expedição que integram esses CD`s aos demais agentes da cadeia de suprimentos.

As tecnologias da informação atuam como um verdadeiro sistema nervoso ao longo da cadeia. Elas são constituídas por *hardwares*, *softwares* e diversos sensores conectados em rede por diferentes meios (cabos, telefonia fixa e móvel, wireless, radiofrequência etc.). Por esses inúmeros sensores distribuídos nas manufaturas, nos centros de distribuição, nos caminhões, nas mãos dos vendedores e nos caixas das lojas varejistas, a informação circula como impulsos eletromagnéticos e eletrônicos e chegam às centrais de hardwares onde são decodificados, interpretados e reorganizados por *softwares* especializados. Munidos dessas informações, esses mesmos sistemas autômatos, segundo uma programação prévia, geram respostas - novas informações que retornam como ordens ou como condições para tomada de decisões.

Com base na já citada troca eletrônica de dados, esses sistemas permitem às empresas ações mais velozes, precisas e sincrônicas, em contextos geográficos não contíguos. São diversas as possibilidades. A emissão automática de pedidos é uma delas. Conforme negociação prévia, os sistemas podem gerar pedidos automáticos por meios eletrônicos ao identificar nas lojas ou nos CD`s

que o estoque chegou a um limite mínimo de segurança que o alerta para a necessidade de reposição. As ações de recepção ou expedição nas lojas e centros de distribuição também podem ser previstas e programadas graças ao fato de o pedido, a emissão de notas fiscais e a roteirização dos caminhões serem realizados no interior do próprio CD pelos próprios sistemas. Vendedores munidos de *palm tops* em pontos do território distantes dos centros de distribuição têm acesso *online* aos estoques, fecham negócios e, por *internet*, informam aos CD`s a concretização da venda, desencadeando o ciclo de processamento do pedido e sua baixa no estoque. O sistema nervoso central dos CD`s que possibilita essas ações são os *softwares* de gestão de depósitos WMS – *Warehouse Management System*.

Os softwares WMS são elaborados a partir do sistema de endereçamento dos produtos que correspondem à localização precisa de cada item estocado graças à codificação dessa localização e à sua identificação, cadastramento e controle computadorizado. Segundo Cezar Sucupira (2002), são três os objetivos básicos desses programas: a) aumentar a precisão das informações sobre o estoque, objetivando evitar rupturas e estabelecendo limites críticos para reposição e erros, tais como o fechamento de um pedido que não pode ser cumprido pelo fato do produto não estar disponível no estoque; b) aumentar a velocidade e qualidade das operações do centro de distribuição, possibilitando o rápido processamento de uma gama variada de pedidos, o que depende de equipamentos de movimentação automatizados, coletores de dados através de códigos de barras e comunicação *online* por rádio frequência controlados e coordenados pelos sistemas computadorizados e c) aumentar a produtividade.

As funcionalidades que os *softwares* de WMS podem apresentar (quadro 3.2) são indicadores do grau de racionalização dos CD`s na geração de seus fluxos de mercadorias no território. Elas permitem o controle, a previsibilidade e o melhor planejamento das operações graças ao rastreamento de cada uma de suas etapas e, conseqüentemente, ganhos de velocidade e precisão, além da redução de erros e incertezas. Os *softwares* WMS também permitem a conectividade entre diferentes depósitos e entre o CD central e os CDA`s



permitindo coordenar a totalidade de estoques disponíveis em todo o sistema de distribuição da empresa, ainda que ele esteja geograficamente disperso. A constatação da falta de um produto num CD e sua localização em outro pode, portanto, gerar uma transação interna de transferência desse produto de modo a atender o cliente.

**Quadro 3.2. Funcionalidades de um *software* WMS**

<b>Função</b>	<b>Como é executada</b>
<b>Rastreamento das operações</b>	Todas as movimentações, recebimentos, separações, expedições e outras atividades são registradas em tempo real, inclusive quanto à identificação do operador ou equipamento que realizou a tarefa;
<b>Planejamento e controle de capacidades</b>	Através do cadastramento de centros de trabalho como docas de recebimento, docas de expedição, operadores, empilhadeiras etc., e também cadastrando o consumo de recursos de cada uma das tarefas, pode-se fazer um planejamento de atividades como agendamento de entregas dos fornecedores ou separação de pedidos de clientes.
<b>Definição de características de uso de cada local de armazenagem</b>	Através do mapeamento dos locais de armazenagem, pode-se identificar para o sistema todos os endereços e as características dos itens que possam ser armazenados em cada um dos locais. Tendo-se as características dos itens, o sistema pode convocar os operadores para colocar os materiais em endereços adequados para a correta proteção e máxima produtividade das movimentações.
<b>Sistema de classificação dos itens</b>	O WMS pode ter um módulo de cadastramento dos itens de maneira a permitir o cadastramento de parâmetros em um nível, possibilitando que os materiais pertencentes àquela classe possam absorver os parâmetros automaticamente, reduzindo o trabalho de cadastramento individual de cada item.
<b>Separação de pedido</b>	O sistema permite que se faça a separação das mercadorias das áreas de armazenamento para a área de expedição.
<b>Interface com clientes e fornecedores</b>	Comunicação por meios eletrônicos de maneira a receber dos fornecedores documentos de remessa de mercadorias e notas fiscais antecipadamente, possibilitando programar as operações de recebimento. Da mesma forma, enviar informações ao cliente.
<b>Cálculo de embalagens de despacho e listas de conteúdo</b>	Os algoritmos de um WMS possibilitam calcular as embalagens necessárias para acondicionar as diversas mercadorias e a emissão da listagem do conteúdo de cada embalagem assim como seu peso líquido e bruto.
<b>Controle de rotas e carregamento de veículos</b>	O sistema pode permitir o cadastramento das rotas e controlar os volumes carregados por cada veículo.

Fonte: SUCUPIRA, 2002, organizado pelo autor

A adoção do sistema *voice picking* no CD da rede *Carrefour* em Osasco (SP) é exemplar em relação ao papel que as tecnologias da informação podem

exercer em termos de controle e eficácia dos fluxos de distribuição no território. O *voice picking* substitui os coletores de dados tradicionais por meio de uma comunicação com o *WMS* por comandos de voz, possibilitando o ganho de produtividade ao deixarem livres as mãos dos operadores de pedidos.

O separador utiliza um aparelho receptor (*talkman*) na cintura e um *head set*, com fone de ouvido e microfone para receber ordens do sistema. Pelo *talkman*, o sistema passa ao operador o endereço de *picking* (separação e preparação e pedidos) e a quantidade de cada item a ser separado. Ao chegar ao local e fazer a separação, o operador deve confirmar o que foi separado e quanto, para que o sistema confirme a operação. Caso a quantidade ou endereço não estejam corretos, a operação não é validada. Por meio de um software intermediário entre o *WMS* e o operador, as informações do sistema são transformadas em voz. Quem gerencia as operações é o *WMS* que, por sua vez, recebe informações do sistema comercial. Os pedidos convertidos em voz e separados por categorias são destinados diretamente ao operador previamente cadastrado para recolher os itens que os compõem e colocá-los sobre o *palete* (estrado utilizado para movimentação de carga). Após o *palete* estar pronto, o operador emite uma etiqueta na impressora mais próxima, também por comando de voz, e o envolve com um filme e o etiqueta, deixando-o pronto para ser colocado na doca de expedição.

Ao operador, cabe apenas escolher a velocidade e o tipo de voz (se feminina ou masculina). Ao constatar que o operador finalizou um pedido e está livre, o sistema automaticamente lhe envia outra tarefa. Pela tecnologia biométrica<sup>56</sup>, o sistema também identifica a voz do operador e a cadastra com uma

---

<sup>56</sup> A *biometria* é o método utilizado para identificar uma pessoa por alguma característica física, como impressão digital, íris, voz, entre outras. Ela é aplicada em dispositivos que possuem sensores que fazem a leitura, a verificação e a identificação destas características físicas. Essas informações são armazenadas como um registro único de cada indivíduo. A identificação biométrica por impressão digital é a mais conhecida e utilizada atualmente. ( [www.controlid.com.br](http://www.controlid.com.br), acessado em 15/06/2009).

senha impedindo que qualquer outro funcionário assuma seu posto. (Silvia Marino, “Mais e melhor”, Revista Tecnológica, outubro/2006, pp. 48-56).

Segundo o *Ranking ABAD/ACNielsen 2008*, a automação nas empresas atacadistas distribuidoras tem sido mais intensa no departamento de vendas, na gestão de recursos empresariais e informações gerenciais. Das empresas que participaram do *ranking* (29% do setor) em 2007, 77,4% possuíam sistemas de gestão de recursos empresarias; 55,7% automatizaram a gestão de seus armazéns e 87,8% automatizaram seus departamentos de vendas. Os programas de gestão de transporte, gerenciamento e manutenção de frotas e a automação em televendas foram menos expressivos. Respectivamente, 31,7%, 34,4% e 37,8% das empresas promoveram a automação desses setores.

### **3.2.3. As bases materiais: máquinas, equipamentos e estruturas**

As múltiplas informações coletadas, processadas e reelaboradas pelos *softwares WMS* visando à realização de operações precisas encontram corpo para sua concreção nos equipamentos de estocagem e mobilização de cargas, nos leitores ópticos e terminais de computadores que povoam de forma sistêmica esses centros de distribuição.

Entre os equipamentos de estocagem e movimentação de cargas estão as *empilhadeiras*, os *transelevadores* e *armazéns automáticos* e os *coletores de dados* e *leitores de código de barras*.

As *empilhadeiras* (figura 3.6) são equipamentos com garfos, utilizados para movimentação e empilhamento de *paletes* no interior dos armazéns e centros de distribuição. Os *transelevadores* (figura 3.7) são utilizados para a movimentação de materiais em que os garfos têm capacidade de acesso de 180 graus para estocar e recuperar paletes de ambos os lados do equipamento em um corredor estreito. Mais sofisticados, os armazéns automáticos (figura 3.8) são sistemas de

armazenagem para caixas que integra em um só produto as prateleiras, a maquinaria e o *software* de gestão.

*Paletes* (figura 3.9) são unidades semelhantes a um estrado utilizados para unitização de cargas com peso de até 2.000 Kg. Tal “estrado” pode ser formado por dois planos separados por vigas, ou uma base única sustentada por pés, cuja altura é reduzida ao mínimo compatível com seu manuseio por empilhadeiras, paleteiras ou outros sistemas de movimentação de cargas. Pode ser construído de madeira, plástico, metal, papelão ou combinações desses materiais.

**Figura 3.6. Empilhadeira**



**Figura 3.7. Transelevador**



Os *porta-paletes* são estruturas de armazenamento que permitem a escolha da carga em qualquer posição da estrutura sem nenhum obstáculo para a movimentação dentro dos armazéns. Podem ser autoportantes (figura 3.10). Nesse sistema, são as próprias colunas das estruturas de armazenagem que suportam todos os esforços próprios do edifício, seja nas laterais ou na cobertura, permitindo o máximo aproveitamento do espaço vertical (em média, utiliza-se em

torno de 30 m). Eles podem ser associados aos transelevadores que também otimizam a área quadrada por serem formados por corredores estreitos em que máquinas convencionais como as empilhadeiras não cabem.

**Figura 3.8. Armazém automático**



**Figura 3.9. Paletes**



Os *coletores*, por sua vez, são equipamentos que, através de leitura de código de barras ou manualmente, com o uso de um teclado ou de uma tela sensível ao toque, coletam informações que são utilizadas nos sistemas de controle de estoque. A transmissão de dados ao sistema pode ser feita por cabo serial, porta USB, *disket* ou *online* via *wireless* ou radiofrequência. Permitem aos operadores, por exemplo, ver as características de um produto, lotes, sua quantidade disponível no estoque, gerar listas e inventários etc.

Os equipamentos necessários a automação da força de vendas garantem conexão *online* e uma comunicação flexível por meio de telefonia celular GSM e internet *Wi-fi*<sup>57</sup> no mesmo aparelho. O mercado oferece diversos modelos desses aparelhos, denominados de assistentes digitais pessoais ou *Handhelds* (figura 3.11). Eles apresentam inúmeras funções que permitem aos vendedores distribuídos pelo território trabalharem conectados aos CD`s. Entre elas, destacam-se a de ser um telefone celular, agenda eletrônica, processador de documentos em vários formatos (doc, rtf, txt e dot) por meio do programa *Windows mobile*. Também são capazes de enviar e receber dados com alta velocidade por meio de *GPRS*<sup>58</sup> (*General Packet Radio Service*), e *EDGE*<sup>59</sup> (*Enhanced Data rates for GSM Evolution*), *Bluetooth*<sup>60</sup> e *Wi-fi*. Também possuem GPS (*Global Positioning System*).

---

<sup>57</sup>“*Wi-Fi* é um conjunto de especificações para redes locais sem fio (WLAN - *Wireless Local Area Network*) baseada no padrão IEEE 802.11. Com a tecnologia *Wi-Fi*, é possível implementar redes que conectam computadores e outros dispositivos compatíveis (telefones celulares, consoles de videogame, impressoras etc.) que estejam próximos geograficamente. Essas redes não exigem o uso de cabos, já que efetuam a transmissão de dados através de radiofrequência. Esse esquema oferece várias vantagens: permite ao usuário utilizar a rede em qualquer ponto dentro dos limites de alcance da transmissão por não exigir que cada elemento conectado use um cabo, permite a inserção rápida de outros computadores e dispositivos na rede. A flexibilidade do *Wi-Fi* é tão grande, que se tornou viável a implementação de redes que fazem uso dessa tecnologia nos mais variados lugares, principalmente pelo fato das vantagens citadas no parágrafo anterior resultarem em diminuição de custos. Assim sendo, é comum encontrar redes *Wi-Fi* disponíveis em hotéis, aeroportos, rodoviárias, bares, restaurantes, shoppings, escolas, universidades, escritórios, hospitais etc., que oferecem acesso à internet, muitas vezes de maneira gratuita”. ([www.infowester.com/wifi.php](http://www.infowester.com/wifi.php), acessado em 23/05/2009)

<sup>58</sup> “Com o GPRS, a informação é dividida em “pacotes” relacionados entre si antes de ser transmitida e remontada no destinatário. A comutação de pacotes é semelhante a um jogo de quebra-cabeças (*puzzle*) - a imagem que o quebra-cabeças representa é dividida em pequenas peças pelo fabricante e colocada em um saco plástico. Durante o transporte do quebra-cabeças entre a fábrica e o comprador, as peças são misturadas. Quando o comprador do jogo retira as peças da embalagem ele as remonta, formando a imagem original. Todas as peças são relacionadas entre si e se encaixam, mas a forma como são transportadas e remontadas varia. A Internet é um outro exemplo de rede de dados baseada em comutação de pacotes, o mais famoso de muitos tipos de rede”. ([www.alancarvalho.com.br](http://www.alancarvalho.com.br), acessado em 24/05/2009).

<sup>59</sup> É uma tecnologia digital para telefonia celular que permite melhorar e aumentar a confiabilidade da transmissão de dados. Pode ser usada para qualquer troca de pacotes como uma conexão com a internet. Dados em alta-velocidade e serviços como streaming de vídeos, rádios ao vivo, transferência de arquivos são possíveis nesta tecnologia.

<sup>60</sup> “Protocolo que permite a conexão a curta distância, (10 m) sem fios ou cabos, entre aparelhos eletrônicos (celulares, computadores, PADs e outros equipamentos para transmissão de voz e dados) e destes com Internet. Baseia-se no uso de um *chipset*, que estabelece a conexão com

**Fig. 3.10. Porta-paletes autoportante**



**Fig. 3.11. Handhelds**



As frotas próprias têm crescentemente participado das novas bases técnicas com as quais contam as grandes empresas atacadistas para aperfeiçoar suas operações e garantir cobertura territorial. A crescente adesão das tecnologias da informação em gestão de transporte e nos próprios veículos permite ganhos de racionalidade e velocidade mesmo diante das deficiências dos sistemas de engenharia logísticos existentes no território nacional. Realizada em grande parte pelo modal rodoviário, a distribuição dos bens industriais de mercearia básica pelas grandes empresas do setor tem praticamente *driblado* essas deficiências. Em termos de gestão, programas de roteirização pré-estabelecem os percursos a serem percorridos pelos veículos e a identificação do volume cúbico dos paletes por meio de etiquetas com códigos de barras maximizam o uso dos caminhões. Aparelhos operados por radiofrequência e

---

outro equipamento, desde que este possua a mesma tecnologia. A transmissão de dados entre aparelhos dotados dessa tecnologia é de 1 Mbps. O nome é uma homenagem a Harald Bluetooth que, no século X, unificou os reinos nórdicos da Dinamarca e da Noruega.” ([www.dicweb.com/bb.htm](http://www.dicweb.com/bb.htm), acessado em 24/05/2009).

telefones celulares permitem a comunicação instantânea entre os motoristas da frota e entre qualquer um deles e os centros de distribuição. Em relação aos veículos, destacam-se os denominados caminhões inteligentes (figura 3.12).

**Figura 3.12. Cabine de caminhão inteligente**



Fonte: [www.revistaocarreteiro.com.br](http://www.revistaocarreteiro.com.br)

Eles são munidos de *GPS*, possibilitando seu rastreamento e possuem computadores de bordo e motores eletrônicos<sup>61</sup> que permitem a previsão de falhas e a redução do consumo de combustível e da necessidade de manutenção. Os caminhões são gerenciados pela empresa que, assim, se torna capaz de localizá-los, registrar seu consumo de combustível, controlar sua velocidade e a

---

<sup>61</sup> “Nos caminhões eletrônicos, a inspeção diária, como nível de óleo do motor, óleo lubrificante, nível de água é realizada pelo painel, digitando algumas teclas. Um aparelho é conectado ao motor eletrônico do veículo localizando eventuais falhas e trazendo toda a informação necessária para a manutenção realizando um *check-up* completo que proporciona maior rapidez e precisão do diagnóstico, fazendo com que o veículo fique o mínimo de tempo parado.” (<http://revistaocarreteiro.com.br/modules/revista.php?recid=250> e <http://www.mercedes-benz.com.br/interna.aspx?categoria=45>, acessado em 25/05/2009)



quilometragem que foi rodada e acompanhar o cumprimento das entregas, além de passar instruções e trocar informações.

### 3.3. A diversificação das operações e dos formatos

A diversificação das operações tem marcado as estratégias das empresas do ramo distribuidor. Diferentes tipos de contratos com fornecedores podem levar uma empresa atacadista a atuar também como distribuidor exclusivo de uma determinada marca de uma categoria específica de produto, como é o caso do *Cerealista Maranhão* (SP). Também há casos de empresas que atuam principalmente no modo auto-atendimento, como o *Makro* e o *Assai*, que também realizam vendas por telefone e fazem a entrega nas proximidades de suas lojas. Em 2002, 17% das empresas atacadistas associadas à ABAD também atuavam como operadores logísticos<sup>62</sup> e 46% como *brokers*<sup>63</sup> (Ranking/2003 da ABAD). O mesmo *ranking*, em 2007, observou que os formatos mistos de atacado aumentaram de 23,9% em 2005 para 49,2% em 2006.

Segundo a Associação dos Atacadistas e Distribuidores, o crescimento do consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria, cosméticos e do consumo alimentar fora de casa tem levado os atacadistas a ampliar o atendimento às

---

<sup>62</sup> Segundo TREVISAN (idem: 45) “as atividades destes operadores compreendem procedimentos desde a produção, armazenagem até a distribuição final de produtos e fluxos materiais e imateriais”. Desta forma, o atacadista tende a não existir mais para comprar e vender mercadoria, mas sim, para ser um prestador de serviços como nota Ramos (2002). Segundo este mesmo autor “ele tem que garantir que esses produtos estejam lá na ponta, a preços competitivos, com qualidade, no dia certo, para atender o ciclo quase diário de reposição”.

<sup>63</sup> Corresponde a empresas especialmente contratadas pelas indústrias para atender às lojas independentes. Seu objetivo é aproximar as indústrias dos estabelecimentos até 10 *check outs* (caixas) os tornando mais competitivos devido ao menor preço de aquisição dos produtos. Neste sistema, a loja não mantém estoque próprio e a nota fiscal é emitida diretamente em nome da indústria e não em nome do *Broker*, o que reduz a incidência de taxas como Cofins, CPMF e PIS (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, Dez., 2000).

farmácias e perfumarias e ao *food service* – restaurantes, lanchonetes, padarias e hotéis, o que demanda mudanças em suas operações. Por outro lado, também cresce o número de distribuidores especializados, como é o caso das 13 empresas que compõem o DIFES – Distribuidores Especializados em *Food Service*.

Esse processo também inclui as fusões e aquisições que passam o controle de empresas do atacado de auto-serviço para grandes grupos varejistas, como é o caso do *Assai* que passou em 2007 para o controle do *Grupo Pão de Açúcar* e do *Atacadão* que, no mesmo ano, passou para o controle do *Carrefour*. O *Wal Mart*, que já operava com seu *SAM'S Club*, adquiriu a rede *Maxxi* de atacado, cujas lojas estão distribuídas no Sul do país e no Estado de São Paulo. Essas estratégias têm permitido aos grandes grupos exercerem um papel preponderante na distribuição de produtos industrializados de mercearia básica no país na medida em que passam a atuar no fornecimento aos pequenos comerciantes, com os quais também competem, e no fornecimento do setor de *food service*, o que eleva o grau de concentração do setor varejista.

As operações de auto-serviço também têm chamado a atenção pelo seu dinamismo associado ao seu papel de fornecedor para o pequeno comércio do circuito inferior da economia urbana.

Segundo Nelson Barrizzelli (2008), o varejo de auto-serviço é uma versão moderna do velho atacado de balcão. Ele foi introduzido no Brasil em 1972 pela holandesa *Makro Atacadista* que instalou sua primeira loja na cidade de São Paulo. Sua disponibilidade de vender pequenas quantidades atendendo as demandas das pessoas físicas fez esse modelo crescer entre o final dos anos 1970 e início dos anos 1980 frente à necessidade de comprar grandes volumes no início do mês como tentativa de contornar a galopante inflação daqueles anos. Novas empresas surgiram e, a partir da segunda metade dos anos 1990, o crescimento do pequeno varejo permitiu a continuidade do crescimento dessa modalidade de atacado. Entre seus clientes encontram-se pasteleiros, dogueiros, bombonieres, pequenas lanchonetes, cantinas escolares e padarias. Instalados

nas vias expressas de grandes cidades e regiões metropolitanas, estes atacadistas atendem às pequenas demandas desse tipo de comércio, acompanhando sua proliferação nas periferias e regiões centrais das cidades onde o meio ambiente construído permite a sobrevivência destas atividades capazes de abrigar os mais variados tipos de capital. Atendendo também pessoas físicas, o atacado de auto-serviço contribui para a manutenção de atividades pouco exigentes de capital, tecnologia e qualificação que surgem nas grandes cidades como possibilidade de trabalho e renda para aquela parcela da população que não possui os meios necessários para participar do circuito superior da economia urbana. São exemplos os donos de pequenas lanchonetes, bares e doçarias e ambulantes como dogueiros que atuam na informalidade.

O *Makro*, maior atacadista de auto-serviço do país, atua em 23 estados e no Distrito Federal, onde estão suas 65 lojas distribuídas entre as capitais e grandes cidades médias atendendo a cerca de 1,5 milhão de clientes cadastrados (figura 3.13). A empresa desenvolveu uma marca própria, a *ARO*, voltada a atender aos hotéis e aos chamados transformadores (pasteleiros, dogueiros, lanchonetes e padarias) com embalagens institucionais a um custo menor que as marcas líderes. Possui um cartão de crédito próprio e outro chamado *Passaporte Makro* que funciona como um cadastro feito gratuitamente e que, para as pessoas físicas, exige apenas o Registro Geral – RG e o Cadastro de Pessoa Física – CPF.

**Figura 3.13. Área de atuação do Makro**

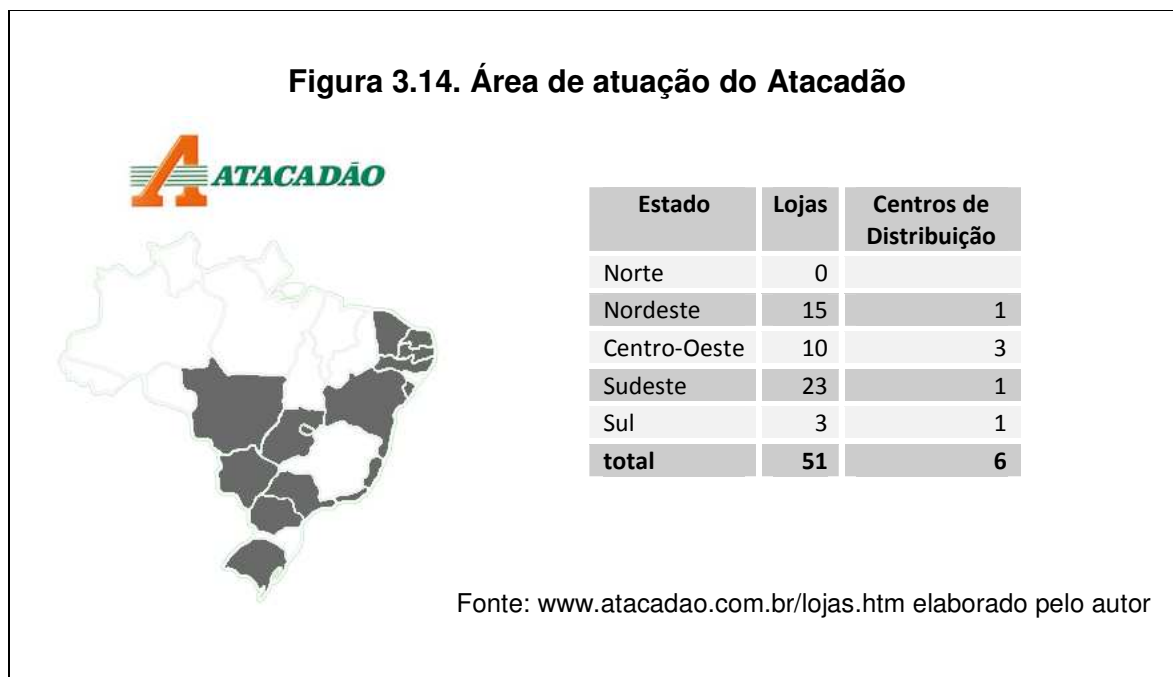


Fonte: [www.makro.com.br](http://www.makro.com.br) elaborado pelo autor

Inaugurado em 1974, o *Assai* possui 29 lojas, 18 na Região Metropolitana de São Paulo, 7 no interior paulista, 2 no Ceará e 2 no Rio de Janeiro. Quando ocorreu a aquisição de 60% da empresa pelo *Grupo Pão de Açúcar* em 2007, eram 14 lojas no Estado de São Paulo. Desde então, a estratégia do *Pão de Açúcar* tem sido a inauguração de novas lojas como a de Cotia na Região Metropolitana de São Paulo e em Fortaleza no Ceará e converter algumas de suas lojas da bandeira *Sendas* e *CompreBem* para o formato de auto-serviço com a bandeira *Assai*. Voltadas aos consumidores de baixa renda e com menor custo de instalação, as lojas do *Assai* fazem parte dos planos de expansão da rede *Pão de Açúcar*, particularmente no Nordeste, onde pretende inaugurar novas lojas até o final de 2009 em cidades como Recife e Caruaru (PE), Maceió (AL) e João Pessoa (PA). No total, a previsão da empresa é abrir de 12 a 15 lojas em todo o país até o final desse ano. Seu foco são as doçarias, cantinas escolares, pizzarias, bares, lanchonetes, quiosques, pastelarias e trailers. A empresa também oferece cartão próprio em parceria com o *Banco Itaú* e trabalha com produtos de marca própria.

O *Atacadão*, adquirido pelo *Carrefour* em abril de 2007, atua tanto no auto-serviço com 51 lojas distribuídas entre as regiões Nordeste, Centro-Oeste,

Sudeste e Sul, quanto no atacado distribuidor, através de 6 Centros de Distribuição localizados em São Paulo (SP), Maringá (PR), Campo Grande (MS), Cuiabá (MT), Recife (PE) e Taguatinga (DF) (figura 3.14).



Suas lojas estão localizadas na periferia das cidades, atendendo majoritariamente a população de baixa renda das classes C e D. Na ocasião, a operação tornou o *Carrefour* a maior empresa varejista atuando no Brasil, o que motivou o *Pão de Açúcar* a comprar o *Assai* em novembro do mesmo ano para também concorrer neste segmento.

O *Maxxi Atacado*, do *Wal Mart*, apresenta as mesmas estratégias dos demais atacados de auto-serviço. Tem origem gaúcha e foi incorporado em 2005 junto com os supermercados *Mercadorama* e *Nacional* e o hipermercado *BIG* que pertenciam ao *Sonae*. Possui 23 lojas, 4 no Nordeste, 15 no Sul, 3 no Sudeste e 1 no Nordeste.

### **3.4. Marcas próprias**

As marcas próprias já foram tratadas aqui como estratégias das grandes redes varejistas para fidelizar clientes e fortalecer a bandeira da loja. Com as empresas atacadistas, a situação não é diferente. A diversificação das operações das empresas de atacado tem incluído a oferta de produtos de suas marcas como forma de fidelizar o varejo, oferecendo produtos exclusivos ou similares aos das marcas líderes com custos mais baixos.

Segundo Éderson Luiz Piato (2006: 22), a marca própria surgiu como oportunidade de firmar parcerias estratégicas com indústrias de pequeno e médio porte, permitindo ao atacadista oferecer um mix de produtos com qualidade e preço competitivos ao pequeno varejo. Associada à capacidade de compra de grandes volumes e de distribuí-los de forma capilar por grandes extensões do território, a estratégia de marcas próprias faz as empresas atacadistas garantirem, sobretudo às indústrias regionais do circuito superior marginal, significativos ganhos de escala. Mas os fabricantes de marcas líderes não ficam de fora e, por vezes, também atendem a esse tipo de demanda das empresas atacadistas, o que lhes permite utilizar sua capacidade ociosa.

As marcas próprias intensificam a introdução de estratégias de marketing nas empresas atacadistas e contribuem para a transformação que tem feito tais empresas deixarem de ser apenas intermediários que compram e revendem lotes de produtos. As empresas assumiram novas tarefas como a identificação das necessidades de seus clientes e das oportunidades no mercado; a segmentação de sua atuação, o gerenciamento do seu mix de produtos, a busca de eficiência na comunicação e de melhor qualidade na prestação de serviços. Passaram, também, a incluir em suas operações ações relacionadas à concepção de produtos, ao designer de embalagens, ao controle de qualidade e à promoção.

São diversas as vantagens que a adoção da estratégia de marcas próprias pode oferecer aos atacadistas (PIATO, idem). A primeira delas é a capacidade de determinar e controlar as regras contratuais de fornecimento. De acordo com

essas regras, a marca é uma propriedade exclusiva do atacadista, não podendo o fornecedor comercializá-la com outros agentes; o atacado pode realizar periodicamente auditorias nas fábricas contratadas para averiguar o atendimento aos padrões de qualidade dos produtos e pode também controlar o estoque evitando excedentes desnecessários. A marca própria reduz a competição por preços, já que o varejista passa a oferecer aos seus clientes produtos exclusivos, o que também contribui como estratégia para a fidelização do varejo ao permitir que este ofereça produtos diferenciados aos consumidores. Outra vantagem é a margem de lucro, que pode ser maior do que aquela obtida com produtos de marca dos fabricantes, o que se deve ao controle sobre a produção e a distribuição, além dos reduzidos gastos com propaganda. Mas, segundo o mesmo autor, o atacado também assume riscos, tais como a dificuldade de, mediante um rompimento de contrato, encontrar outro fornecedor que garanta a continuidade da qualidade do produto ou o de comprometer toda a marca em decorrência de falhas num único item de seu mix. Outra dificuldade é a falta de controle do ponto de venda, o que não permite conhecer diretamente o comportamento do consumidor em relação à marca própria do atacadista, o que não acontece com as marcas próprias do varejo.

Do lado dos fornecedores também há problemas. A fidelização garantida nas operações de marca própria coloca os fabricantes numa posição subordinada em relação ao atacado, que não está restrita ao fato de o segundo permitir ganhos de escala ao primeiro. Como firmado em contrato, a marca do produto, o que o torna reconhecido no mercado consumidor, é concebida, possuída e controlada pelo atacado que pode, ao término de um contrato, escolher outro fabricante. Destarte, a indústria fornecedora não tem reconhecimento público da qualidade de seus produtos, o que reduz sua capacidade, diante de uma rescisão de contrato, de recolocar seus itens no mercado e concorrer com as marcas consolidadas. Por outro lado, as marcas próprias impõem às marcas de fabricantes uma situação de maior competitividade, pois disputam com estas os espaços nas lojas e a preferência do consumidor, o que pode levar os fabricantes que utilizam sua capacidade ociosa para atender às demandas das marcas próprias a desistirem

deste tipo de negócio, sobretudo quando o contratante é um grande varejista cuja estratégia de valorização da própria marca é mais influente em relação à opinião do consumidor no ponto de venda.

Segundo o 14º Estudo Anual de Marcas Próprias da *ACNielsen*, que averiguou as 20 maiores empresas de atacado do ranking ABAD, somadas a mais 4 empresas que se utilizam dessa estratégia, o mix de produtos de marca própria oferecidos pelo atacado é bastante diversificado. Em 2007, os produtos de marcas próprias de alimentos e de bazar foram oferecidos, respectivamente, por 73% e 74% das empresas atacadistas. Produtos de higiene, saúde e bebidas são oferecidos por 50% das empresas, enquanto 57% trabalham com produtos de limpeza e 27% com produtos têxteis. Segundo o mesmo estudo, a totalidade das empresas pesquisadas, considerando supermercados, farmácias e atacadistas, trabalharam em 2007 com 45.438 produtos de marca própria. Destes, 6.921 foram oferecidos pelas empresas pesquisadas. O *Martins*, maior empresa do atacado distribuidor do país com sede em Uberlândia (MG), utiliza essa estratégia desde o início dos anos 1990 e possui 15 marcas próprias com 115 categorias e 1.500 itens. O *Makro*, que lançou suas primeiras marcas próprias na Europa em 1978, trouxe a prática para o Brasil também nos anos 1990 e trabalha com 7 marcas próprias, totalizando 800 produtos oferecidos aos transformadores.

Junto a outras atividades como a prestação de serviços logísticos e a gestão de redes de negócios, as operações relacionadas às marcas próprias têm feito parte das respostas que o grande atacado vem dando às mudanças advindas da abertura do mercado e do controle inflacionário. Com a marca própria o atacado tem se reposicionado na cadeia de suprimentos como um gestor voltado à seleção e avaliação de fornecedores com a finalidade de obter o melhor desempenho dos produtos que carregam sua marca (PIATO, et al., 2008) reduzindo sua dependência em relação às grandes marcas.



### 3.5. Os novos meios eletrônicos de relacionamento com os clientes: os sites B2B

Além de seus vendedores e representantes autônomos, as grandes empresas desenvolveram novos meios de relacionamento com seus clientes, os *sites business to business* (B2B). Entre as dez primeiras empresas do atacado distribuidor de mercearia do *Ranking* ABAD 2008, oito utilizam essa ferramenta para divulgar seus serviços ou contatar seus clientes. De forma geral, os sites trazem informações sobre o histórico da empresa, os seus serviços, a sua infraestrutura logística, os mercados atendidos e os produtos que negociam. Eles são uma primeira forma de contato com o cliente, onde fazem sua propaganda disponibilizando o telefone de seu setor de vendas. Um destaque é o site do *Grupo Martins*, em função de sua complexidade e capacidade de interatividade.

Desenvolvido pela *AG2* - empresa de soluções de comunicação para o mercado corporativo baseadas em inteligência e gestão digital – o sistema do site *www.martins.com.br* foi planejado para suportar as atividades de cada unidade de negócios da empresa (Eletro, Varejo Alimentar, Construção, Veterinária e Marcas Exclusivas) de forma alinhada à comunicação institucional do Grupo. Segundo a empresa de consultoria, o catálogo de produtos foi todo reorganizado para promover de forma simples os mais de 25 mil itens vendidos pelo atacadista na *web*: o cliente pesquisa produtos e preços, monta, envia ou cancela pedidos, rastreia as suas compras e consulta seu histórico de negócios, entre diversos outros serviços, interagindo em tempo real com os sistemas de retaguarda do atacadista. E faz isso de forma personalizada, uma vez que o portal também está integrado a uma aplicação de e-CRM<sup>64</sup>, promovendo produtos de acordo com o perfil de cada comprador. O *site* possui *links* para outros *sites* do Grupo como um *internet bank* do *Tribanco*, o *site* da rede *Smart* e a operadora de cartões *Tricard*.

---

<sup>64</sup> Programa de personalização de *web sites* que, através da interatividade com o usuário, permite identificar perfis e assim oferecer automaticamente produtos e serviços que atendam às necessidades diferenciadas de cada cliente.

O uso de *websites* como meio de comunicação e interatividade com os clientes tende a criar uma nova temporalidade na produção dos fluxos de distribuição em conformação com a aceleração da velocidade e a crescente impessoalidade das negociações, como já se observa no varejo eletrônico. No entanto, esse exercício de velocidade transacional ainda é restrito, conferindo maior competitividade às empresas que, como o *Grupo Martins* são capazes de colocar a seu serviço as mais modernas tecnologias que, hegemônicas, passam a ser o parâmetro de medida das demais empresas e suas tecnologias.

### **3.6. Gerenciamento de redes do pequeno varejo supermercadista**

Diante da concorrência com as redes de negócios estruturadas por supermercados independentes, as grandes empresas atacadistas também passam a constituir suas próprias associações com a finalidade de, ao mesmo tempo, garantir a sobrevivência e o crescimento do pequeno varejo, que é seu principal cliente, e criar uma rede fidelizada. O *Grupo Martins* e o *Grupo Peixoto*, empresas que estão entre os maiores atacadistas do país, ambas com sede em Uberlândia (MG), criaram centrais de negócios que reúnem pequenos varejistas sob uma mesma bandeira de loja: o *Smart* do *Grupo Martins*, com 1.203 lojas e a *Rede Valor*, do *Grupo Peixoto*, com 289 lojas. Juntas, em 2007, as duas redes, que então contavam respectivamente com 938 e 289 lojas, faturaram aproximadamente R\$ 5,07 bilhões. Entre os benefícios, essas empresas oferecem melhores condições de negociação, padronização de pontos-de-venda e presença na mídia.

Os atacadistas de menor porte também utilizam mecanismos de fidelização para permanecer no mercado. É o caso da *Spani*, empresa que atua apenas em parte da região Sudeste, e que oferece aos pequenos varejistas associados um maior prazo de pagamento, descontos, *layout* padronizado, treinamento, entrega mais rápida, jornal de ofertas, *mix* de produtos diferenciados e maior frequência de

visitas de seus representantes (Revista Distribuição, ano XIV, nº 163, agosto de 2006). Adotando essas estratégias, os atacadistas estabelecem novas relações com o pequeno varejo, buscando impedir mudanças nos canais de distribuição que possam dispensar sua existência, já que as centrais independentes criam condições de serem abastecidas diretamente pelas indústrias.

Nesse contexto, atacadistas vêm se reestruturando em termos tecnológicos e organizacionais e tendem a se tornar prestadores de serviços e operadores logísticos, buscando agregar valor aos seus clientes e garantir sua permanência no mercado distribuidor (RAMOS, 2002). Além de uma distribuição eficaz, eles passam a oferecer ao pequeno varejista suporte, definição de estratégias e qualificação.

### **As empresas atacadistas distribuidoras de mercearia básica, a diversidade do território e a produção de novas situações**

Desde meados do século XX, as grandes empresas atacadistas distribuidoras de produtos industrializados de Uberlândia (MG) têm levado a cidade a se constituir como o principal pólo atacadista do país. Isso se deve ao fato de suas grandes empresas atacadistas terem tido a perspicácia de inovar suas estratégias organizacionais e manter sua influência política de forma a garantir a perpetuação da cidade como importante nó da rede urbana brasileira em relação à distribuição de produtos agrícolas e industriais. Mas Uberlândia e suas empresas, ainda que preponderantes, não estão sós. A expansão territorial do consumo e a desconcentração das atividades produtivas têm levado à emergência de novas empresas de atuação regional e de novos pólos distribuidores que ampliam a concorrência na distribuição dos bens industriais e que criam novas especializações produtivas, tornando mais complexa a geografia da circulação de mercadorias no território nacional.

#### **4.1. A renovação de uma especialização produtiva do território: a perspicácia das empresas atacadistas distribuidoras de Uberlândia**

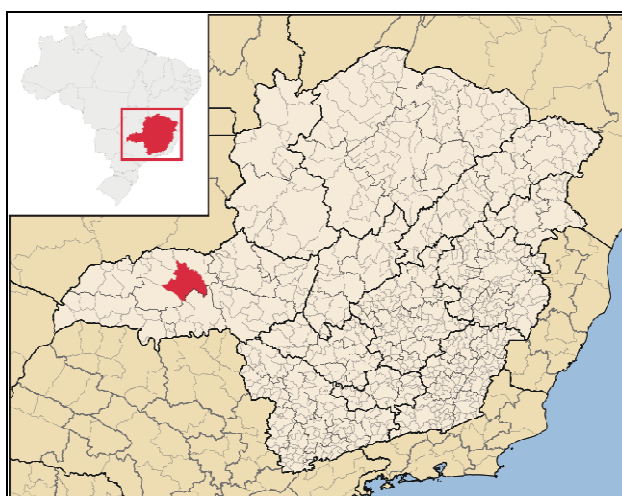
A singularidade com que a cidade de Uberlândia se insere na divisão interurbana do trabalho no território brasileiro se deve, em parte, por ter realizado, a partir dos anos 1950, a ligação entre as regiões de maior desenvolvimento econômico e urbano do País à região Centro-Oeste que, então, se constituía como a fronteira da interiorização da ocupação e povoamento do território nacional. Destacou-se a formação de pequenos armazéns atacadistas que passaram a abastecer a população residente em Brasília, a nova capital, desde os primórdios de sua construção. Estas empresas familiares, instaladas em Uberlândia, ampliaram sua capacidade de distribuição e passaram a atender às demandas geradas pela expansão territorial das modernizações e da urbanização que, ao mesmo tempo, estendiam a divisão territorial do trabalho e ampliavam a circulação de mercadorias. Como resultado, as empresas de Uberlândia acabaram por firmar a cidade como o principal pólo de distribuição do país. A ameaça às empresas atacadistas advindas das mudanças desencadeadas a partir dos anos 1990, portanto, também foi estendida à própria especialização da cidade no contexto da divisão interurbana do trabalho. No entanto, as empresas rapidamente se adequaram à nova situação e reafirmaram, entre outros, o papel distribuidor da cidade. As empresas atacadistas que se constituíram ali a partir dos anos 1950 e tiveram condições em termos de capital, tecnologia, organização e força política para fazer uso das possibilidades entreabertas acabaram por se tornar grandes distribuidores de projeção nacional.

##### ***4.1.1. O pólo atacadista de Uberlândia***

Conforme pesquisa de Geisa Cleps (idem: 121), o comércio atacadista na cidade de Uberlândia, localizada no Triângulo Mineiro (figura 4.1), destacava-se como uma atividade significativa desde os anos 1930. Nessa época, a *Casa*

*Caparelli*, maior atacadista da cidade, atendia aos estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Mato Grosso e São Paulo com a ajuda de caminhoneiros autônomos, o que mais tarde se tornou uma prática comum entre os atacados da cidade. Estes motoristas recolhiam os pedidos e voltavam a Uberlândia para retirar as encomendas. Após a distribuição das mercadorias, eles retornavam à cidade para entregar o dinheiro ao atacado e receber o frete.

**Figura 4.1: Município de Uberlândia**



Fonte: mapa extraído de pt.wikipedia.org

Até o início dos anos 1950, conforme Kelly Cristine Bessa (2007: 136) mapeou em sua tese de doutoramento (figura 4.2), os atacadistas se abasteciam de produtos manufaturados em São Paulo e os comercializavam numa vasta área que adentrava os espaços urbanos e rurais dos estados de Goiás e Mato Grosso do Sul, além do próprio Triângulo Mineiro.

Entre Uberlândia e São Paulo, o transporte era realizado pela ferrovia e, nos demais trechos, pelas estradas de rodagem, contando com o importante papel exercido pelos motoristas de caminhão. Esses profissionais participavam de dois circuitos espaciais: a) na distribuição de produtos industrializados, realizando a intermediação entre os pequenos varejistas e os atacadistas de Uberlândia, e b) na comercialização dos produtos rurais, estabelecendo interações entre

produtores e a indústria da cidade, pois, em suas viagens de retorno à cidade, traziam produtos primários que eram beneficiados nas indústrias de Uberlândia.



Fonte: BESSA, 2007.

Mas foi a inserção de Uberlândia na divisão territorial do trabalho estruturada com o processo de aceleração da industrialização do país nos anos 1950, que consolidou seu papel de centro distribuidor. Segundo Cleps (idem: 119), no governo de Juscelino Kubitschek, o Triângulo Mineiro foi incorporado à expansão da economia paulista, sendo responsabilizado pelas atividades de apoio à construção de Brasília (1957-1960), como o fornecimento de alimentos, materiais de construção e remédios, entre outros produtos. Nas palavras de Kelly Cristine Bessa (idem: 147),

A transferência da capital federal para o Planalto Central apresenta-se como elemento estruturador de um novo arranjo territorial, pois promoveu uma redefinição da posição relativa do Triângulo Mineiro na divisão territorial do trabalho, visto que passou a ocupar posição estratégica no território brasileiro, em decorrência de estar localizada entre a sede do poder federal - Brasília - e a sede do poder econômico - São Paulo. A construção de Brasília garantiu a consolidação da condição de *entrepoto comercial*, visto que reforçou as rotas econômicas históricas, assim como ampliou e melhorou a base infra-estrutural associada aos transportes, às comunicações e à geração de energia, criando as condições necessárias para a diversificação da economia.

Em decorrência desse processo, foram formadas as principais empresas atacadista de Uberlândia a partir do pequeno capital familiar da região, originado das atividades rurais e das atividades do comércio e beneficiamento de cereais entre outros. Entre essas empresas destacam-se o *Armazéns Martins*, o *Armazém Peixoto*, o *Armazém do Comércio* (hoje, *ARCOM*) e o *Comércio e Indústria União* que iniciaram suas atividades, respectivamente, em 1953, 1961, 1965 e 1966. A situação estratégica da cidade como um importante entrocamento rodo-ferroviário viabilizou a realização dos fluxos, territorialmente estendidos, de mercadorias, em decorrência da integração produtiva do Centro-Oeste, do avanço da fronteira agropecuária, da construção da nova Capital e da industrialização paulista, garantindo à cidade a manutenção e o fortalecimento de sua função como importante centro de distribuição. Fato que contou com a mobilização das elites



regionais e da política do Estado de Minas Gerais para influenciar o governo federal na escolha do traçado das rodovias federais.

No mesmo período, a expansão rodoviária desencadeada pelo projeto de modernização e integração do território nacional levou à constituição de um sistema nacional de estradas de rodagem federais que, associado à construção de estradas estaduais, favoreceu Uberlândia, garantindo-lhe a manutenção de sua situação estratégica. O desenvolvimento das atividades atacadistas de Uberlândia permitiu a instalação de indústrias voltadas ao beneficiamento e transformação de produtos agropecuários e a expansão do comércio e dos serviços, fazendo com que a cidade pudesse se apropriar dos excedentes da economia regional e exercer sua polarização (BESSA, idem: 189).

A partir de 1970, empresas como o *Armazém Peixoto* (1961), o *Armazém Martins* (1953) e o *Armazém do Comércio - Arcom* (1965) passaram a se destacar na atividade atacadista distribuidora de Uberlândia, respondendo à nova fase de modernização organizacional, que garantiu a continuidade dessas atividades em meio à divisão territorial do trabalho que se esboçava. Graças aos incentivos creditícios e amparos fiscais oferecidos pelo governo federal, essas empresas abandonaram o antigo relacionamento com caminhoneiros autônomos e começaram a operar com frotas próprias e, alicerçadas, sobretudo, no sistema rodoviário, expandiram o alcance de suas operações nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país (idem: 190).

Atualmente, com cerca de 594 mil habitantes dos quais 97% urbanos, Uberlândia é a terceira maior cidade do estado de Minas Gerais e, mesmo em meio às mudanças desencadeadas desde os anos 1990, continua a cumprir a função de principal pólo atacadista distribuidor do país, reafirmando seu lugar na divisão territorial do trabalho. Favorecida por uma infra-estrutura logística (malha rodoferroviária e terminal intermodal de cargas), que torna a cidade um

entroncamento<sup>65</sup> ligado aos principais mercados do país, a cidade ainda é sede das grandes empresas do setor atacadista distribuidor.

Com a concessão da malha ferroviária no final dos anos 1990, a *Vale*, por meio da Ferrovia Centro-Atlântica – FCA, ampliou a fluidez do Triângulo Mineiro, incluindo Uberlândia. A empresa incrementou a integração entre modais de transporte, oferecendo serviços de Trem Expresso: um multimodal rodo-ferroviário porta-a-porta, para o transporte de cargas em contêineres, com três rotas diárias, duas atendendo ao estado de São Paulo, por meio das ligações entre Paulínia-Brasília e outra entre Paulínia-Salvador, porém com possibilidades de conexão com Santos, São Paulo, Uberaba, Uberlândia, Anápolis, Goiânia, Belo Horizonte e Montes Claros (São Paulo-Centro-Oeste e São Paulo-Salvador), e a terceira atendendo ao eixo Vitória-Uberlândia, passando por Belo Horizonte (Vitória-Triângulo Mineiro). Para Kelly Cristine Bessa (*idem*), a refuncionalização dessa malha determinou a criação de um novo arranjo territorial seletivo, na medida em que várias subestações e ramais foram desativados, mantendo-se apenas aqueles associados a poucos centros, diretamente inseridos na nova divisão territorial do trabalho, a exemplo de Uberaba, Uberlândia e Araguari.

Outra significativa mudança nas bases materiais produtivas de Uberlândia que colaboram para firmar seu papel de pólo atacadista é sua Estação Aduaneira

---

<sup>65</sup> “Esse entroncamento é formado por quatro rodovias federais, sendo uma radial, a BR-050, que liga São Paulo a Brasília, em um sentido Sul-Norte, passando também por Uberaba e Araguari; outra diagonal, a BR-365, que interliga Montes Claros e Belo Horizonte aos estados de Goiás e Mato Grosso, passando também por Patos de Minas, Patrocínio e Ituiutaba, em um sentido Leste-Oeste; e outras duas rodovias de ligação, a BR-452, que possibilita ligações com Araxá e Belo Horizonte, na interseção com a BR 262; e BR-497, que faz ligações com a porção sudoeste da região e com o estado de Mato Grosso do Sul, respectivamente. Observa-se que tanto a BR-365 quanto a BR-497 fazem entroncamento com a BR-153, no pontal do Triângulo, possibilitando a polarização de Uberlândia também nessa área. Além dessas, existem vias de circulação estaduais e vicinais, que complementam a malha viária em nível regional, responsáveis pela circulação local e pela articulação com a rede inter-regional. Uberaba também possui um entroncamento rodoviário respeitável, complementado, além da BR-050, pela BR-262, que faz ligação com a capital mineira. Os atuais investimentos com relação às rodovias são marcados pela construção de pequenos trechos e da terceira faixa, pela duplicação de pistas, como também por meio de melhorias relacionadas com a restauração, a conservação, a pavimentação e a sinalização, visando garantir um desempenho operacional satisfatório, especialmente com relação às rodovias federais e estaduais” (BESSA, *idem*: 197).

do Interior - EADI, inaugurada em 1995. Controlado pela *Vale*, este *porto seco* está alojado no Distrito Industrial da cidade, sendo composto por três armazéns, que, juntos, somam cerca de 12.000m<sup>2</sup> de área coberta, e por escritórios administrativos e da Receita Federal. É totalmente informatizado e possui *link* óptico para a transmissão de voz e de dados. A EADI oferece serviços tais como depósito alfandegário público na importação e na exportação; depósito especial alfandegado; entreposto aduaneiro de uso público; exportação no regime de Depósito Alfandegário Certificado-DAC; importação e exportação rodoviária no sistema de Manifesto Internacional de Carga/Declaração de Trânsito Aduaneiro-MIC/DTA. Também realiza outras operações logísticas como a unitização de cargas para exportação e desunitização de carga importada (carga em contêineres), reembalagem, paletização, lonamento e peação de carga (amarração de cargas).

Contando com a expansão do meio técnico-científico-informacional, as grandes empresas de Uberlândia têm adotado estratégias de modernização tecnológica e organizacional em resposta às rápidas mudanças desencadeadas pela abertura da economia, pelo controle inflacionário, pela modernização da produção e pela expansão social e territorial do consumo.

#### ***4.1.2. As empresas atacadistas distribuidoras do macro-circuito espacial da produção e sua renovação***

A partir da sobreposição de informações contidas no Ranking da ABAD, na Revista Distribuição, nos sites das empresas e nos casos abordados em bibliografias e em trabalhos de campo, foram selecionadas quatro empresas de Uberlândia de alcance nacional que vêm promovendo mudanças organizacionais para se manterem no mercado, adequando-se às novas exigências da produção e do consumo. São empresas do macro-circuito espacial da produção que se

destacam por sua infra-estrutura logística, pelo alcance de suas operações, pelas inovações tecnológicas e organizacionais, pelos serviços oferecidos ao varejo e pelo número de clientes atendidos: *Arcom Com. Imp. Exp. Ltda*, a *Martins Com. e Ser. Distr. S/A*, a *Peixoto Com. Ind. Serv. Transp. Ltda.* e a *União Com. Imp. e Exp. Ltda.*

As estratégias e modernizações realizadas por essas empresas revelam as tendências da reorganização do setor frente às novas condições de produção, tais como a maior dispersão territorial das etapas produtivas, a otimização das operações com redução de custos e estoques e a importância que a logística assume como elemento chave da competitividade. A história de cada uma acompanha as possibilidades que foram sendo gradativamente criadas pela expansão territorial das modernas infra-estruturas de transporte, energia e comunicação e que propiciaram a integração do território e a constituição de um mercado nacional unificado. Suas ações foram potencializadas e adquiriram maior alcance territorial graças à implantação dos modernos sistemas de transportes até os anos 1980, permitindo-lhes realizar a ligação entre os principais centros de produção industrial do país e um vasto mercado nacional. Por sua vez, a partir do final dessa mesma década, o desenvolvimento das tecnologias da informação, tendo como alicerce a integração eletrônica do território<sup>66</sup>, passou a possibilitar as essas empresas ganhos de racionalidade, eficácia e uma relativa ubiquidade territorial.

As novas formas organizacionais aplicadas pela *Arcom Comércio Imp. e Exp. Ltda* trazem informações elucidativas sobre a constituição da fluidez efetiva do território em relação à distribuição de bens de consumo industriais por parte das empresas atacadistas de entrega. Se, por um lado, a situação de Uberlândia é vantajosa em relação à integração inter-regional entre o interior do país e as áreas de produção industrial, por outro, no atual período, mesmo em meio à obsolescência dos sistemas de engenharia de transporte, a distribuição dos bens

---

<sup>66</sup> CASTILLO, R. A. Reflexões sobre os sistemas técnicos orbitais em suas relações com o território. Revista Experimental, São Paulo, v. ano I, n. 1, 1996.

se faz ágil e eficaz graças às novas formas organizacionais e às novas tecnologias da informação. O *Arcom* é uma amostra dessa situação já observada quando se tratou aqui da funcionalidade da logística na aceleração e no maior alcance da circulação de mercadorias.

O *Arcom* atua como atacadista distribuidor de produtos de higiene, beleza e perfumaria; medicamentos, bazar, cine-foto e utilidades; material escolar e de escritório; chicletes e *bombonieres*. Porém, diante das incertezas decorrentes da abertura econômica e da estabilidade da moeda, a empresa também, por precaução, passou a diversificar seus negócios. Em 1992, inaugurou o *Center Shopping*, maior centro de compras da cidade de Uberlândia e, anexo a ele, o *Center Convention*, com 7.900 m<sup>2</sup> e um hotel de padrão internacional, o *Hotel Plaza Shopping*. Em 2002, quando ainda participava do Ranking ABAD e ocupava a posição de segundo maior atacadista distribuidor, a empresa atendia a 140.000 clientes através de 2.000 representantes autônomos, com uma frota própria de 1.009 caminhões. A empresa também mantém um provedor de internet o *@CenterShop*. A topologia de suas atividades atacadistas inclui um CD na mesma cidade com 300.000m<sup>2</sup> com capacidade de armazenamento de 620.000 m<sup>3</sup> e três CDA`s localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Dotados de escritório e frota própria de caminhões de menor porte, os CDA`s são responsáveis pelas operações de *cross docking* que garantem agilidade na distribuição capilar no interior dos grandes centros urbanos que atende. As operações de *cross docking* também são realizadas por 80 CDM`s - Centros de Distribuição Móveis distribuídos pelo território nas áreas em que a empresa atua. Estes CDM`s não são fixos próprios da empresa, mas armazéns sublocados ou até mesmo postos de gasolina em que um representante da empresa e os caminhoneiros regionais aguardam a chegada das carretas para realização do fracionamento das cargas já compartimentadas pelo CD central.

Como ilustra a figura 4.3 elaborada por Kelly C. Bessa (idem), a empresa apresenta um mercado de ampla cobertura territorial. Conforme entrevista com

Adilson C. Silva (diretor de logística), a adoção de novas tecnologias da informação foi fundamental para a permanência da empresa nessa posição.



Segundo relato do gerente de logística da empresa, até o final dos anos 1980 um grupo de representantes espalhados pelo país encaminhava os pedidos do pequeno varejo de forma manuscrita e os enviava semanalmente por malotes. O que também era prática dos demais atacadistas da época. Esses pedidos eram entregues à *Arcom* pelos caminhoneiros que regressavam das entregas ou por empresas de transporte rodoviário de passageiros, o que permite identificar, em

relação à circulação de bens de consumo, uma vagarosa fluidez no uso do território. O tempo despendido no processamento dos pedidos determinava a relativa lentidão com que a distribuição ocorria.

No início dos anos 1990, os 1.800 representantes da empresa passaram a realizar os pedidos via telefone, o que exigiu a criação de uma central de *telemarketing* (o *Telearcom*) que funcionasse à noite. Mas o ganho em fluidez e racionalidade foi mais significativo quando, há seis anos, a empresa adotou as tecnologias da informação, que permitiram associar programas elaborados por empresas especializadas em *softwares* aos sistemas organizacionais e programas artesanalmente desenvolvidos pela própria empresa. O *Arcom* também buscou, em visitas ao exterior, se informar sobre os mais novos processos e tecnologias utilizados em logística de distribuição. Destarte, um saber fazer próprio adquirido por anos de experiência foi associado à aquisição de novas tecnologias e saberes que, segundo uma combinação própria, gerou novas ações eficazes em resposta ao novo contexto da produção e do consumo no território nacional.

Através de programas desenvolvidos pelos próprios funcionários da empresa, a *Arcom* processa 15 mil pedidos por dia. Em 2007, a organização logística conta com representantes munidos de *palm-tops* e *notebooks* fornecidos pela empresa, que possibilitam o acesso *online* à informação sobre estoques, preços e prazos de entrega. Os pedidos são transmitidos diariamente por internet entre às 19hs e 21hs. Entre as 23hs e meia noite, dois funcionários, utilizando programa roteirizador (SPT-1500 Simbol), criam as rotas de distribuição e o mapa de carga. Com estes em mãos, há uma distribuição precisa dos pedidos em cada caminhão, segundo os locais de entrega e a pesagem e volume cúbico dos produtos, permitindo a maximização do uso dos baús de carga. Papeletas são emitidas com códigos de barras contendo as informações dos produtos que são retirados do estoque e alocados em cada caminhão no dia seguinte.

O ciclo do pedido é ininterrupto, de maneira que até às 12hs de cada dia, os caminhões são carregados com a mercadoria disposta segundo o roteiro de entrega, o que também é feito para as notas fiscais e faturas que seguem com

eles. Antes da adoção desse processo, a empresa trabalhava em três turnos com 650 funcionários. As inovações adotadas permitiram que se reduzisse o processo para um único turno que faz uso de 280 funcionários.

O Centro de Distribuição possui um sistema paletizado de estocagem, controlado por código de barras, das caixas e das mercadorias individualmente. Uma releitura das informações sobre as mercadorias é gerada pelo próprio *Arcom* ao serem entregues por seus fornecedores. As informações dos códigos de barras criadas pelos fabricantes são checadas, gerando valores médios sobre peso e volume das caixas e peso e volume de cada produto. Cada papeleta gerada à noite pela roteirização e processamento do pedido possui um código de barras que corresponde ao peso e volume total de cada pedido. Essa informação é utilizada no método de conferência da separação e carregamento das mercadorias. A organização da separação dos produtos é manual, mas utiliza as informações impressas nos códigos de barras das papeletas que são confrontadas com as informações dos códigos de barras de cada item separado. Os funcionários do setor de separação e carregamento possuem *palmtops* com os quais registram cada papeleta. Com esse dispositivo, a produtividade de cada um é controlada on-line durante toda a jornada de trabalho. Por ele também é controlado o estoque disponível, já que ele registra cada mercadoria retirada.

Destaca-se a agilidade para o atendimento de pedidos fracionados, suprimindo a necessidade do pequeno varejo de trabalhar com estoques reduzidos de uma gama variada de produtos sem deixar haver vazios nas prateleiras. O atacado distribuidor é desafiado a garantir uma reposição freqüente de um mix diversificado de produtos. São muitos os pedidos que incluem dois frascos de desodorante ou três sabonetes de diferentes fragrâncias e marcas. Esses pedidos incluem inúmeras outras mercadorias alimentícias, de higiene e limpeza com o mesmo tipo de fracionamento e diversidade e que compõem o mix de produtos solicitados por um único cliente varejista. Separadas uma a uma e checadas através do código de barras, essas mercadorias são colocadas numa única caixa de papelão que recebe também um código de barras. A somatória desses produtos resulta num peso total que é o peso do pedido contido na papeleta e que



é utilizado no processo de conferência. Como já observado, é a capacidade da reposição fracionada de pequenos volumes de mercadorias em milhares de pontos de varejo no território nacional que permite aos atacadistas distribuidores sua sobrevivência e sua posição estratégica na relação entre a indústria e o varejo.

A próxima fase é o carregamento dos caminhões. A ordem do carregamento segue a roteirização, o que também vale para as notas fiscais e faturas. Segundo o roteiro de entrega, os pedidos são paletizados e dispostos nos baús dos caminhões de forma a aperfeiçoar o uso de sua metragem cúbica. Dentro do baú, o conjunto de mercadorias a ser entregue em cada lugar é separado por grades para impedir a mistura de produtos e facilitar a entrega. Diversos engenhos mecânicos de elaboração artesanal foram criados pela empresa para a fase de carga e descarga – rampas de metal ligando as docas aos caminhões, paletes com encaixes específicos, entre outros. Os caminhões, que são de frota própria da empresa, são rastreados por sistema GPS, o que possibilita o controle do cumprimento de todos os pedidos, da produtividade dos caminhoneiros e de possíveis desvios de rota.

A análise do sistema técnico-organizacional da *Arcom* sustenta a idéia da *informação* ser uma variável-chave do período, na medida em que a adoção das tecnologias da informação reafirma a importância da distribuição na intermediação entre produção e varejo e entre o circuito superior e inferior da economia urbana. A flexibilidade das técnicas informacionais<sup>67</sup> permitiu à empresa um arranjo operacional em parte artesanal, cujo resultado é um sistema próprio de distribuição que, pouco automatizado, viabiliza um esquema logístico ágil de entrega em grande parcela do território. Como Bessa (2006: 246) já havia

---

<sup>67</sup> Segundo Milton Santos (2000: 164) a técnica das máquinas exige maiores investimentos em capital fixo e pressupõe uma inflexibilidade física e moral das operações levando a um uso limitado e direcionado da inteligência e da criatividade. Diferentemente, o computador corresponde a capitais fixos relativamente pequenos, sendo seu uso mais exigente de inteligência. Como seus investimentos podem ser fragmentados, o que não acontece com as grandes máquinas, torna-se possível sua adaptação aos mais diversos meios, permitindo a emergência de um artesanato de novo tipo a partir das ações das atividades não-hegemônicas de diversas naturezas, mas que, como demonstra o caso, também pode ser elaborado pelas grandes empresas gerando novos e velozes métodos de produção e distribuição.

observado, a manutenção de Uberlândia como pólo atacadista está associada à capacidade de renovação organizativa de suas principais empresas. Acrescenta-se a esta também a capacidade política dessas empresas.

O atacadista *Peixoto Comércio Indústria Serviço e Transporte* atua desde 1961 e, da mesma forma que o *Arcom*, tem apostado, desde os anos 1990, na modernização e diversificação de suas operações. Além do atacado distribuidor o grupo possui uma marca própria, a *Valor*, gerencia uma rede de supermercados filiados, a *Rede Valor* e agrega a *Peixoto Indústria* e a *Inova Logística Integrada*. Trata-se também de uma empresa que se destaca pelo aprimoramento e diversificação de suas operações.

Segundo informações da empresa, em 2007 o segmento atacadista atende a 90.000 clientes dos quais 75% são do pequeno e médio varejo alimentar (supermercados 42% e mercearias 33%) distribuídos nos 4.000 municípios cobertos por 1.100 representantes, 55 gerentes regionais, pelo seu *Call Center* e por uma frota própria de 450 veículos que realizam cerca de 70.000 entregas por mês. Seus centros de distribuição somam uma área total de armazenamento de 28.000 m<sup>2</sup> situados em localizações estratégicas para a empresa. Em Uberlândia está o CD central. Seu CDA está em São Paulo e 19 CDE's – Centros de Distribuição Econômicos – estão localizados nos estados da Bahia, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e Tocantins. O alcance territorial do *Peixoto* também é nacional (figura 4.4).

Os centros de distribuição são controlados pela *Inova*: unidade de negócio inaugurada em 1999, visando oferecer serviços logísticos de transportes de grandes volumes, distribuição e entregas, embalagem, etiquetagem, paletização e armazenamento a terceiros e à própria divisão do *Peixoto Atacado*. Com a *Inova Logística* o *Peixoto* busca a captação de clientes de serviços logísticos para operar em parceria com o atacado, fracionando os custos das operações e possibilitando oferecer preços mais competitivos. A *Inova* realiza entregas diárias ou semanais em prazos de 24, 48, 72 ou 120 horas, dependendo da região a ser atendida.

Figura 4.4. Peixoto: Estrutura locacional da distribuição, 2006



Além das principais marcas do mercado, a empresa distribui os produtos de sua marca própria, *Valor*. Seus serviços incluem promoções, lançamentos, ações no ponto de venda e a busca de um serviço de entrega eficaz, independente da

quantidade de itens ou localização da entrega. A empresa distribui uma gama bastante diversificada de produtos: 3.500 itens de bazar, eletrodomésticos, manutenção do lar, utilidades domésticas, material escolar, calçados, armarinhos, papéis, agropecuários, limpeza e alimentos. Entre esses itens, 300 são da marca *Valor*, que atua com alimentos, bazar, manutenção do lar, papéis, limpeza, utilidades domésticas e uso pessoal (higiene, beleza). A *Peixoto* Indústria produz a linha de uso pessoal e limpeza da marca *Valor* além de ser responsável por atender às encomendas de outras marcas do mercado.

A *Rede Valor* de Supermercados iniciou suas operações em 2000 e corresponde a um programa de fidelização de lojas de vizinhança que garante à empresa um mercado cativo através da ação voltada à profissionalização e desenvolvimento do pequeno e médio varejo. Segundo o *Peixoto*, o associativismo busca gerar benefícios ao longo da cadeia de suprimento Fabricante / Atacado / Varejo / Consumidor. Atualmente, são 289 lojas fidelizadas no Triângulo Mineiro, Sul de Minas Gerais, Norte do Paraná e no Estado de São Paulo (na região metropolitana e nas regiões de Campinas, Ribeirão Preto, Vale do Paraíba e Litoral Norte). Segundo Geisa Cleps (2005: 252), a *Rede Valor* se desenvolveu como uma unidade de negócios independente dentro do grupo em função da necessidade de atender às especificidades dos varejistas associados que demandavam, para além das funções estritamente atacadistas, ações no sentido de oferecer serviços comerciais, logísticos e de promoções. Ela oferece um cartão de crédito próprio e conta com programas de *marketing* e um centro de compras e distribuição independente do Atacado. As lojas mantêm sua própria bandeira e ao mesmo tempo exibem a marca *Valor* em suas fachadas, possibilitando aos consumidores identificarem sua filiação (figura 4.5).

**Figura 4.5. Supermercado de vizinhança filiado à Rede Valor**



Fonte: [www.peixoto.com.br/redevalor/index.php](http://www.peixoto.com.br/redevalor/index.php)

Outro importante atacadista, o *Martins*, iniciou suas atividades em 1953 no centro da cidade de Uberlândia, como um Armazém de secos e molhados. Sua atuação como atacado distribuidor teve início em 1956, quando o excedente de seu estoque passou a ser vendido para outros comerciantes. Com a construção de Brasília e a inauguração da nova Capital, o *Martins* passou a abastecer a região do Planalto Central. A partir de 1964, a empresa se voltou exclusivamente à atividade atacadista. Nos anos 1970, ampliou suas instalações e passou a atuar além do interior, também nas capitais. Em 1973, inaugurou seu novo armazém com 3.000 m<sup>2</sup> e passou a contar com uma frota própria de 45 caminhões.

Entre 1976 e 1977, a empresa diversificou sua atuação inaugurando a *Metalgrampo* (fábrica de grampos e pregos), a *Madeira Ypê* e a *Rádio Visão*. Nos anos 1980, a empresa promoveu uma grande ampliação. Em 1982, o *Martins* construiu, no Distrito Industrial de Uberlândia, um CD de 13 mil m<sup>2</sup> e outro de 29 mil m<sup>2</sup> no ano de 1987. Além da ampliação da capacidade de armazenamento, o Grupo já contava, no final dos anos 1980, com um moderno sistema de controle. Segundo informações disponíveis no site da empresa, a preparação para a expedição de cargas era realizada por computador e a empresa contava com 24 CDA's em 18 estados brasileiros que funcionam como entrepostos do CD de

Uberlândia para garantir maior rapidez às entregas. Em 1989, a empresa apostou nas vendas por telemarketing, implantando o TeleMartins que, no início dos anos 1990, contava com 250 vendedores.

**Figura 4.6. Caminhões da frota Própria do Armazéns Martins – 1970**



Fonte: [www.martins.com.br/site/content/institucional/grupo/LT/popup.htm](http://www.martins.com.br/site/content/institucional/grupo/LT/popup.htm)

Nos anos 1990, adotou mais uma série de inovações que incluiu a diversificação de sua atuação como estratégia de sobrevivência. Criou o *Tribanco* para financiar varejistas e fornecedores do Grupo e a *Universidade Martins do Varejo*, com objetivo de auxiliar o pequeno e médio varejista, fornecendo ferramentas e conhecimentos para que se tornassem mais modernos e competitivos. Entre os serviços também está incluído um modelo de loja, oferecendo ao varejista desde o *layout* até o modo de gerenciamento, incluindo a participação em sua cadeia associativa – a rede *Smart*. Segundo o *Martins*, esta Universidade conta atualmente com mais de 100 conteúdos diferenciados, repassados em eventos regionais, na loja do cliente e em Uberlândia. Desde consultoria, planejamento e implantação de novas lojas ou melhorias em pontos de venda já existentes, até cursos exclusivos de Operação de Loja, Gestão de RH, Marketing, Finanças, Aspectos Trabalhistas, Tributário, entre outros. Pelo seu *web*

*site*, a empresa também oferece um curso à distância, o *Form@r*, dirigido a clientes, funcionários e representantes autônomos.

Segundo Marco Antônio Tannús, diretor da *Universidade Martins do Varejo*,

não há valor monetário para os cursos. O Martins oferece uma espécie de 'programa de milhagem', onde o que vale é o relacionamento. Conforme o cliente amplia seu relacionamento com o Grupo Martins como um todo, vai acumulando bônus que se convertem em créditos para freqüentar os cursos ou podem ser trocados por produtos e serviços da própria UMV ou produtos eletro-eletrônicos. Dessa forma, conseguimos sensibilizar até mesmo o varejo bem pequeno, que não teria condições de investir na formação de seus profissionais em cursos convencionais ou na modernização do seu comércio.

A Universidade ainda oferece aos seus clientes um periódico especializado em gestão - a revista *Vitrine do Varejo*.

Entre as modernizações tecnológicas adotadas pelo Grupo, está a inauguração de um novo CD de 10 mil m<sup>2</sup> totalmente automatizado e controlado por computador em 1996 e o uso de terminais portáteis pelos seus representantes. No início da década de 2000, a empresa também passou a operar suas vendas através da Internet, inaugurando seu *B2B (business-to-business)*. A infra-estrutura de TI é uma amostra do grau de conectividade com o qual a empresa trabalha, permitindo uma presença quase ubíqua no território nacional. A empresa conta com 2.000 canais de voz da rede de dados e 5.000 equipamentos para a força de vendas. A operação de seus CDA's tem apoio de rede *Rifai* e coletores de dados *wireless*. Possui também uma rede PABX integrada na rede de dados estruturada com 1 SAN<sup>68</sup> 110 servidores *Unix* e *Intel*, 62 *sites* interconectados, 1 *storage Server* multiplataforma e 1 van com 5.000 caixas postais. A empresa também atua no varejo eletrônico através de seu site *www.efacil.com.br*.

---

<sup>68</sup> *Storage Area Network* (área de armazenamento em rede) ou SAN é uma rede projetada para agrupar dispositivos de armazenamento de computador.

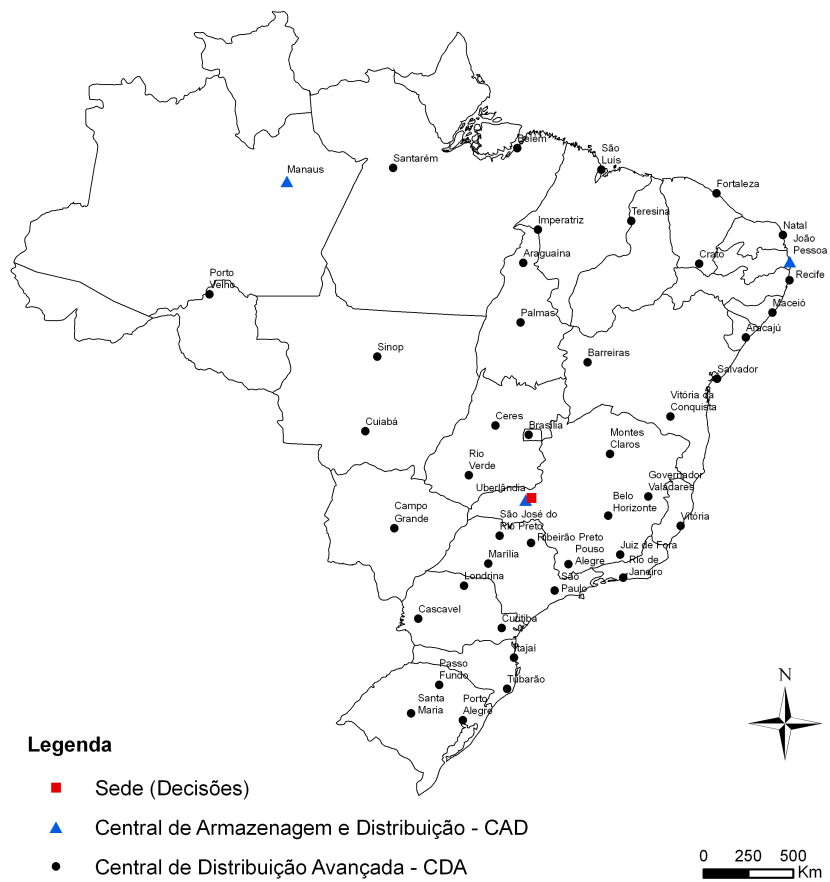
Em 2007, o *Martins* possuía 271.672 clientes ativos, uma frota própria de 1.164 veículos contando com mais 190 terceirizados, uma área de 182.000 m<sup>2</sup> de armazenagem, 32 vendedores e 4.727 representantes comerciais. Sua logística conta com 3 CDs (em Uberlândia, João Pessoa e Manaus), 42 filiais de Transit Point (CDAs) e 10 filiais de faturamento para emissão de notas fiscais. Essa estrutura permite à empresa negociar mais de 12.000 itens no setor de varejo alimentar, móveis e eletrodomésticos, de farmácia e material de construção em todo o território nacional (figura 4.7).

Além do *Tribanco*, outras empresas do Grupo são a *Farmaservice*, que opera em todo o território nacional com medicamentos e produtos de higiene e limpeza, e a já mencionada rede associativista *Smart*. O *Martins* também oferece programas de relacionamento voltados ao desenvolvimento e modernização de seus clientes: o *ClubeMartins*, direcionado aos varejistas do setor de móveis, eletrodomésticos e informática; o *Gente de Casa*, voltado ao segmento de materiais de construção e o *SOMAR*, voltado ao desenvolvimento do varejo alimentar e supermercados de pequeno e médio porte. Com o *SOMAR*, o *Martins* oferece ao varejista associado treinamentos, projetos e bônus em compras em que ele concorre a prêmios como serviços da *Universidade Martins do Varejo*, motos, carros e viagens.

Criada em 2000, a *Rede Smart* propõe unir um grande número de varejistas por todo o Brasil, constituindo um grupo que se apresenta para a comunidade como uma rede, suportada por uma marca mãe. Com um grande número de lojas sob a mesma marca, o objetivo é conseguir suprir as principais dificuldades de posicionamento de mercado enfrentadas hoje pelos varejos independentes. Os Filiados *Smart* recebem suporte para a modernização de seus negócios, incluindo serviços como: suporte a treinamento e tecnologia através da Universidade Martins do Varejo; marketing e comunicação; central de compras; plano de lucratividade de loja; acesso a capital competitivo. Em 2004, a rede possuía 439 lojas associadas em seis estados (Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais e São Paulo). Em 2009, a *Rede Smart* soma 1.203 lojas filiais localizadas em 745 cidades brasileiras de 16 estados (tabela 4.1).



**Figura 4.7. Martins: Estrutura locacional da distribuição, 2006**



Fonte: Pesquisa direta, 2005-2006  
www.martins.com.br

Org: BESSA, KELLY, 2006  
Dig: SILVA, G. R. C., 2006

**Tabela 4.1. Número de cidades em que há lojas filiadas à Rede *Smart* por estados e regiões**

Estados e regiões	Número de cidades
Alagoas	21
Bahia	111
Ceará	25
Maranhão	1
Pernambuco	54
Sergipe	6
<b>Região Nordeste</b>	<b>218</b>
Pará	17
<b>Amazônia</b>	<b>17</b>
Goiás	41
Mato Grosso do Sul	43
Tocantins	14
Distrito Federal	4
<b>Região Centro-Oeste</b>	<b>102</b>
São Paulo	121
Minas Gerais	229
Rio de Janeiro	3
Espírito Santo	34
Santa Catarina	21
<b>Região Concentrada</b>	<b>408</b>
<b>Brasil</b>	<b>745</b>

Fonte: Rede *Samrt* organização Marcos Xavier

O Grupo Martins possui 15 linhas de produtos de marca própria (quadro 4.1).

**Quadro 4.1 – Marcas próprias *Martins***

Marcas Exclusivas	Segmento
Ana Maria Braga	Cosméticos
Pratik	Encartelados e produtos do lar
Parceiro	Alimentos para cães
Metal Grampos	Pregos, grampos e arames
Pratik utilidades	Utilidades do lar
Enlace	Higiene e beleza
Biorritmo	Produtos farmacêuticos
Enlace Baby	Produtos infantis
Pratik Auto	Linha automotiva
Casabella	Tintas e materiais de limpeza
Maitá	Alimentos e sucos
Pratik papelaria	Material escolar
Vivence	Descartáveis geriátricos
Bonmy	Produtos alternativos
Plumy	Papéis higiênicos

Fonte: [www.martins.com.br](http://www.martins.com.br)

O *Armazém União*, que em 1990 foi adquirido pelos atuais acionistas e passou a se denominar *União Atacado Distribuidor*, foi criado em Uberlândia em 1966. Em 1990, a estrutura era modesta com uma pequena área alugada onde funcionavam o armazém e o escritório. A área de depósito comportava no máximo 350 itens de venda e a carteira de clientes era composta por apenas 1.800 pequenos e médios varejistas em Minas Gerais e Distrito Federal. A equipe de vendas era formada por 29 representantes comerciais e as entregas eram realizadas por uma frota de cinco caminhões.

Segundo informações da empresa, diante da situação de mudanças na produção e no varejo decorrente da abertura econômica, o *União* implementou alternativas simples, porém eficientes para adequar a distribuição às novas necessidades. O que, segundo a empresa, gerou um novo perfil de negócio, criando uma nova maneira de se relacionar com o mercado e distribuir as mais diversas categorias de produtos. O crescimento da empresa a conduziu a ocupar o 8º lugar no *ranking* da ABAD em 2008 e seus principais clientes são os varejistas entre 1 e 4 *check outs*, graças à sua capacidade de realizar entregas fracionadas em pontos dispersos no território nacional. Em 2007, o *União* atendeu a 60.300 clientes através de 767 representantes de vendas, garantindo sua entrega com frota própria de 225 veículos, reforçada com uma frota terceirizada de 161 caminhões. Seu centro de distribuição em Uberlândia possui 10.700 m<sup>2</sup> com 13.000 posições de paletes e 26 boxes de expedição e recebimento. Seu mercado abrange toda a região Sudeste e Centro- Oeste e grande parte do Norte e Nordeste (figura 4.8).

Como estratégia, a empresa procura estabelecer parcerias com as indústrias com as quais trabalha, acompanhando a evolução de cada uma dessas empresas por meio de planos de negócios e revisões realizadas periodicamente. A empresa também criou, em 2006, a *Rede SuperSim*, uma central de negócios visando fortalecer e fidelizar os pequenos varejistas associados. A rede oferece ações de marketing, merchandising, compra compartilhada, layoutização de lojas, implementação de tecnologia entre outros serviços. A marca própria também tem sido utilizada pelo *União* como forma de se posicionar melhor no mercado

distribuidor. A empresa criou a *Intermarcas* com quatro marcas próprias. A *Original* com produtos de higiene bucal; a *Nobre* com produtos alimentares; a *Classis* com papel higiênico e absorvente e a *Seleto* com produtos de limpeza doméstica.

**Figura 4.8. União Atacadista: área de atuação**



([www1.uniaoatacado.com.br](http://www1.uniaoatacado.com.br), acessado em 13/09/2008)

#### ***4.1.3. O discurso da vocação distribuidora como fundamento da prática política***

Desde meados do século XX, as sucessivas modernizações do território brasileiro implicaram, sobretudo, em torná-lo maleável e permissível às intencionalidades de grandes corporações ou do Estado. A legitimidade de tal processo foi forjada por meio de ideologias geográficas que justificaram a

inversão dos investimentos nacionais em grandes obras de infra-estrutura (MORAES, 1988). Assim se deu com o Plano de Metas<sup>69</sup> (1956-1961) e com o Primeiro e o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento implantado pela Ditadura Militar nos anos 1960 e 1970. Tais políticas, marcadas pela forte centralização do Estado e baseadas no discurso desenvolvimentista, levaram à modernização do território com a implantação de grandes sistemas de engenharia<sup>70</sup>, à formação do mercado nacional unificado, ao aprofundamento da divisão territorial do trabalho e a um acelerado processo de urbanização do território e da sociedade.

Desde os anos 1990, uma nova vaga de modernizações tem sido legitimada pelo discurso do desenvolvimento local/regional endógeno e sustentável. Esse fenômeno se deve ao fato de a abertura da economia brasileira ter levado à formação de um acirrado ambiente competitivo entre as empresas, mas também entre os subespaços do território nacional. Estados e municípios, diante da reformulação neoliberal do Estado e da decorrente ausência de um projeto nacional, foram estimulados a buscar respostas individuais em relação à geração do próprio crescimento econômico. Entrementes, a descentralização democrática promovida pela Constituição de 1988 elevou os municípios à categoria de entes federados, ampliou sua autonomia e repassou a eles diversas competências e obrigações sem, no entanto, criar condições para que esses se fortalecessem para assumi-las.

Uma nova situação é posta. De um lado, as empresas procuram reduzir seus custos operacionais com a finalidade de manter ou conquistar mercados, do outro, os entes federativos subnacionais passam a priorizar em seus projetos e

---

<sup>69</sup> Conforme observa Ianni, “ao tratar os brasileiros, em seus discursos, como *soldados do desenvolvimento* e focalizar a industrialização acelerada como *empírica necessidade* e verdadeira *condição de vida*, Juscelino Kubistcheck estava exprimindo e conduzindo a reformulação da autoconcepção de extensos segmentos das classes sociais urbanas.[...] Nesse sentido construção e o reaparelhamento das ferrovias e, principalmente a construção e pavimentação de rodovias exerceram um efeito *mágico* na mente de uma parte dos habitantes das pequenas e médias cidades, onde não eram visíveis os investimentos industriais” (1971: 155).

<sup>70</sup>Corresponde às infra-estruturas, “um conjunto de instrumentos de trabalho agregados à natureza e de outros instrumentos de trabalho que se localizam sobre estes, uma ordem criada para e pelo trabalho” (Santos, 1992: 79).

ações a criação de objetos e normas que visam adequar a configuração de seus territórios à necessidade de maior eficácia das empresas. Trata-se de um jogo. Nos lugares, as forças políticas tentam seduzir as grandes empresas, considerando que seus investimentos serão capazes de gerar emprego e desenvolvimento. As empresas, por sua vez, promovem um verdadeiro leilão de lugares por terem a seu favor a capacidade de se beneficiar das diferenças espaciais criadas pelo desenvolvimento desigual e combinado do capitalismo nas escalas mundial, nacional e regional.

A produtividade espacial compõe as bases materiais e imateriais com as quais as empresas e os lugares contam. Juntas, formam as qualidades específicas dos territórios que se converteram em fatores chaves da competitividade (KEATING, 2004). Essa produtividade é resultante do conjunto de objetos técnicos e as organizações que cada lugar oferece para gerar a rentabilidade esperada (SILVEIRA, 1995). As densidades técnicas e normativas que se somam ao território são os meios com os quais estados e municípios travam a guerra dos lugares (SANTOS & SILVEIRA, idem) e, ao mesmo tempo, as condições de competitividade das empresas, sobretudo para aquelas que atuam no âmbito oligopolista global. As densidades técnicas correspondem às obras de engenharia como terminais portuários, redes de energia elétrica, esgoto e água potável, rodovias, aeroportos e linhas ferroviárias entre outros que compõem a já referida *ortopedia territorial* (CATAIA, idem) e que são distribuídas de forma desigual no território nacional, apresentando espaços de adensamento ou rarefação. As densidades normativas, por sua vez, correspondem às leis de mercado e as demais normas globais que permitem uma construção mais agressiva e aperfeiçoada da ordem global (SILVEIRA, 1997: 43). Considera-se aqui que esta densidade corresponde a um conjunto de normas que inclui, entre outras, as leis municipais de ocupação e uso do solo urbano, as leis ambientais e, sobretudo, os incentivos, subsídios e isenções tributárias que constituem a guerra fiscal.

Diante de uma situação marcada pela ausência de um projeto nacional e pela conseqüente guerra dos lugares, são abertos caminhos para a elaboração de

pactos para o desenvolvimento local que resultam da capacidade que as empresas adquiriram de construir um discurso político com base na identificação de uma “*vocação do lugar*” e na construção ideológica de uma consciência de destino comum. O consenso resultante desta prática arregimenta os gestores públicos, os sindicatos, as organizações não governamentais e os interesses populares locais e regionais em torno de um projeto pretensamente coletivo.

Partindo do pressuposto de que o destino da cidade é de responsabilidade de todos, esses projetos, no entanto, implicam a apropriação da cidade por interesses empresariais e pressupõem a negação do conflito, das classes sociais e da totalidade do espaço nacional (BRANDÃO, 2007; VEINER, 2000). O resultado é um território produzido para e pelo mercado. Não é difícil identificar nessa situação o que Márcio Cataia (idem) define como uma alienação do território<sup>71</sup>, pois não apenas os recursos, mas também a vontade pública arregimentada pela idéia da cidade-pátria<sup>72</sup>, ao custo da morte da política, é drenada para os interesses privados de algumas empresas cuja lógica ganha *status* de interesse maior da coletividade urbana.

Em Uberlândia, o engajamento da Associação Comercial e Industrial, da Prefeitura Municipal e do Estado de Minas Gerais que resultou na assinatura de um protocolo de intenções com o Estado do Amazonas em julho de 2008 para sediar um entreposto de distribuição de produtos fabricados na Zona Franca de Manaus é emblemático. A presença das grandes empresas atacadistas distribuidoras subsidia o discurso de que a cidade é um pólo atacadista/logístico por vocação, define sua função na divisão interurbana do trabalho e lhe confere competência para atrair novos investimentos que reforcem esta posição. Esses

---

<sup>71</sup> Cataia (2001: 221), “propõe o conceito de territórios alienados para designar aqueles municípios que preparam seu chão com obras de engenharia e normas, receberam investimentos empresariais e tornaram-se reféns das políticas empresariais.”

<sup>72</sup> Trata-se da construção de um consenso em que a trégua nos conflitos internos deve ser constituída em nome da superação de uma crise que afetaria a todos. Um consenso que cria uma comunidade de destino, uma forma de responder a questão de como “construir política e intelectualmente as condições de legitimação de um projeto de encolhimento radical do espaço público, de subordinação do poder público às exigências do capital internacional e local”. (VEINER, idem: 91)

fatos contribuíram para Uberlândia vencer a concorrência com as cidades pernambucanas de Recife e Petrolina, a cidade goiana de Anápolis e as também mineiras cidades de Varginha e Juiz de Fora. Segundo palavras de Rosalina Vilela (presidente da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia),

Uberlândia tem o privilégio de sediar este projeto por diversos fatores positivos, entre estes está a presença dos maiores atacadistas brasileiros, empresas que transformam este segmento de negócio em uma das principais bases econômicas da cidade e uma de suas maiores vocações.

O projeto foi criado pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia e apresentado ao governo do Estado de Minas Gerais e também incluiu a criação de um Núcleo Integrado de Logística, cujo objetivo é aglutinar competências em favor do desenvolvimento e modernização das atividades logísticas no Triângulo Mineiro. Segundo o Jornal Correio de Uberlândia (30/07/2008), o entreposto permitirá uma redução no prazo de entrega de mercadorias no Sudeste e Sul. Esse prazo que, no mínimo, é de 12 dias, poderá chegar a ser de apenas 3 dias, resultando na redução de custos com fretes e armazenamento. A partir de um armazém geral instalado na cidade, os produtos eletrônicos de Manaus poderão ser mais eficazmente distribuídos num raio de 600 quilômetros de Uberlândia, onde estão os principais mercados do país, contando com o apoio de operadores logísticos e dos atacadistas distribuidores da cidade.

Além da construção do armazém geral e do terminal de cargas alfandegado no aeroporto internacional, o entreposto resulta das normas criadas a partir da celebração, em 26 de setembro de 2008, do Protocolo ICMS 85 pelos estados envolvidos, criando uma *solidariedade institucional* entre ambos. Segundo o Protocolo, a mercadoria será transportada de Manaus para Uberlândia para, a partir dessa cidade, ser distribuída em todo o país e no exterior sem pagar ICMS até 180 dias contados a partir da data em que foi retirada de Manaus. O Estado de Minas Gerais ficará com o ICMS e o ISS cobrados sobre o setor de transportes.



O Plano Estratégico da cidade criado pela Secretaria Municipal de Indústria Comércio e Turismo também é revelador da forma como as empresas se apropriam do discurso da vocação dos lugares e da prática da integração competitiva como caminho para promover o *desenvolvimento local sustentado*, como pode ser observado no trecho abaixo.

Objetivando ampliar a base industrial e buscando a globalização, a estratégia é promover e demonstrar as vantagens competitivas de Uberlândia para empresas industriais que tenham alto valor agregado e que possam aproveitar essas vantagens, direcionando os esforços principalmente para aquelas de base agroindustrial e/ou que se aproveitem do canal de distribuição lá instalado, bem como criar condições para que a indústria explore o mercado externo. [...]

Buscando desenvolver a grande vocação uberlandense para o comércio atacadista, a estratégia é liderar um processo de criação e transferência de *know-how* (tecnologia de gestão) para os grandes e pequenos atacadistas, bem como dos grandes para os pequenos, aproveitando facilitadores e sinergias existentes, e consolidando Uberlândia como a Capital Nacional do Atacado (SILVA et alí, sem data).

Os circuitos espaciais produtivos que tendem a se formar com o novo entreposto e aqueles já constituídos pelas ações das empresas atacadistas instaladas na cidade reforçam os vínculos de Uberlândia com diversos centros urbanos do país e também do exterior, situando a cidade numa complexa rede urbana em curto-circuito<sup>73</sup>. As alianças estratégicas estabelecidas pela cidade somadas a esses circuitos acabam por gerar mecanismos de crescimento com base em relações longínquas que tendem a tornar menos significativas as suas relações de vizinhança.

O fato de o centro de gestão das redes *Smart* e *Valor* estarem em Uberlândia confere a esta cidade uma dupla função de destaque em meio à

---

<sup>73</sup> Em seus estudos sobre os dois circuitos espaciais da economia urbana, Santos observou que “a fluidez do território propiciada pelos sistemas de transportes acabou por produzir um curto-circuito da rede urbana em que as cidades já não manteriam relações apenas com as cidades mais próximas” (SANTOS, 1979: 227). Elas poderiam se abastecer de produtos e serviços diretamente nas cidades mais importantes diminuindo, desta forma, o peso das cidades locais e médias ou redefinindo suas funções frente à divisão territorial do trabalho.

constelação de cidades com as quais mantém relações em uma rede não contígua. De um lado, a partir dela, os atacadistas *Martins, Peixoto e União* coordenam os fluxos de informação, dinheiro e mercadorias associados às operações rotineiras decorrentes do processamento dos pedidos de seus clientes e associados e que correspondem à parcela técnica do trabalho. De outro lado, as decisões estratégicas dessas empresas relacionadas à gestão, inovação de processos, campanhas publicitárias e estratégias de *marketing* que dizem respeito às suas redes, também partem da mesma cidade, conferindo a Uberlândia certa centralidade no comando político da distribuição. Uma centralidade compartilhada com São Paulo que sedia as grandes consultorias de marketing as quais produzem as informações cientificamente tratadas para nortear as estratégias a serem tomadas pelas grandes empresas atacadistas de Uberlândia.

A aposta na escala local como a única capaz de promover o desenvolvimento convida a uma análise e reflexão mais cautelosas. Os esforços endógenos para “tornar a cidade um espaço receptivo e conquistador da confiança dos grandes agentes econômicos” (BRANDÃO, *idem*) parece esquecer-se de questões tais como câmbio, juros, fisco, relação salarial, como também da complexidade da urbanização brasileira e das diferenças e desigualdades regionais construídas ao longo da história, cujas escalas são a regional e a nacional.

Longe de ser algo inerte, o território nunca se amolda completamente às vontades exclusivas do mercado. Ele também pode permitir que outras razões falem mais alto, fazendo com que a competitividade saia de campo e dê a vez a uma integração mais solidária entre os lugares, segundo políticas de desenvolvimento que resgatem o potencial das diversidades sociais, regionais e produtivas, segundo uma pedagogia democrática e politizadora (BRANDÃO, *idem*: 33) que possa constituir um novo projeto nacional.

## **4.2 - As empresas atacadistas e as novas especializações logísticas do território**

Como observado anteriormente, no atual período, a importância da circulação faz com que a logística possa conferir aos lugares e regiões competências produtivas capazes de redefinir sua posição em uma complexa divisão territorial e internacional do trabalho. Isso se dá devido ao fato do processo produtivo estar tecnicamente fragmentado e geograficamente disperso, impondo formas novas e mais elaboradas de cooperação e controle (SANTOS, 1996: 185).

Por aprimorar a produtividade espacial almejada por empresas sedentas de fluidez, a logística agrega valor às parcelas do território onde sua densidade e eficácia são maiores. Sendo assim, sob a luz de um partido de método no qual o espaço é considerado um conjunto indissociável de sistemas de objetos e ações (SANTOS, idem), a logística parece emergir como uma variável valiosa na construção de um esquema para compreender a disposição dos fixos e fluxos no território e as relações entre os lugares no atual período histórico. Isso se deve tanto ao fato de se presenciar uma capacidade sem precedentes de fazer fluir matéria e, sobretudo, informação, quanto ao fato dessa mesma fluidez ser desigual segundo os lugares e regiões, mas também segundo os indivíduos, as organizações e as empresas, o que conduz a um uso desigual do território. Sendo assim, a questão de quem tem condições para criar e controlar os fluxos que dão vida aos sistemas logísticos é central para se compreender a atual dinâmica do território brasileiro.

Como observa Ricardo Castillo (2004a: 13),

a difusão do meio técnico-científico-informacional redefine a divisão territorial do trabalho propondo novos cimentos regionais, através de especializações produtivas que têm sido conduzidas pelas grandes empresas, redefinindo os circuitos espaciais de determinados produtos, ampliando seus círculos de cooperação no espaço.

A atividade atacadista de produtos industriais de mercearia básica compõe parte significativa desse processo. Ela tem viabilizado uma distribuição desses produtos de forma territorialmente estendida e mais capilar ao atingir inúmeros pequenos pontos de venda. Para garantir esses circuitos espaciais mais extensos com o suporte de círculos de cooperação mais integrados, subespaços do território brasileiro têm conhecido um novo conteúdo de especialização calcado na logística de distribuição que inclui as empresas atacadistas.

Os sistemas logísticos passam a compor os novos arranjos territoriais produtivos, por vezes, vinculados à criação de pólos e plataformas de distribuição. Esses conceitos têm direcionado políticas municipais, estaduais e federais que acabam por onerar os cofres públicos com projetos que visam garantir a fluidez almejada pelas grandes empresas. Essas políticas incorporam um novo discurso técnico capaz de criar um território cada vez mais reticulado sob novas bases materiais, organizacionais e normativas. Com base nesses discursos, tendem a se formar no Brasil novos pólos distribuidores que emergem em resposta à maior demanda de fluidez na circulação das mercadorias.

Anápolis, situada no estado de Goiás, próxima ao Distrito Federal, é um exemplo desses novos pólos de especialização produtiva voltada à logística de distribuição de produtos industrializados. Segundo Sergio Hajjar (Revista Economia e Desenvolvimento, outubro/dezembro de 2004)

o município de Anápolis tem tradição de entreposto comercial e possui forte segmento atacadista distribuidor com mais de 80 empresas que distribuem mercadorias para os estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Mato Grosso, Tocantins, Goiás, Maranhão e Sul do Pará cobrindo grande parte das regiões brasileiras.

O projeto da Plataforma Logística Multimodal de Anápolis (GO) (figura 4.9) parte do conceito de *central de inteligência logística*, combinando multimodalidade, telemática e otimização de fretes. Por meio do acesso eficiente aos eixos de

transporte rodoviário, ferroviário e aeroportuário, o projeto pretende integrar as principais rotas logísticas do País. Além do tratamento das mercadorias, da armazenagem e do acolhimento do pessoal em trânsito, a plataforma deverá abranger todos os subconjuntos logísticos necessários para reduzir os custos com operações de movimentação. A proposta inclui infra-estrutura e serviços para armazenagem e distribuição multi-temperatura, despachos aduaneiros e contratação de cargas, beneficiamento, processamento e embalagem de bens, concentração e desconcentração de cargas, serviços financeiros e de telecomunicações além de montagem industrial de produtos (Governo do Estado de Goiás, SEPLAN, [www.plataformalogistica.go.gov.br](http://www.plataformalogistica.go.gov.br), acessado em 18/02/2007).

Outros novos pólos tendem a se formar a partir de ações conjuntas do poder público, instituições associativas e empresas privadas (Revista Distribuição, ano XIV, nº 163, agosto de 2006). São exemplos, o Pólo Atacadista Industrial de Taquaralto, em Palmas, estado de Tocantins, o projeto para o Pólo Atacadista de Maracanaú, na região metropolitana de Fortaleza (CE), além de projetos situados nos estados do Maranhão e do Piauí.

A interferência da política fiscal na escolha da localização de CD's e de outras etapas dos circuitos espaciais da produção apresenta-se como um dado relevante a ser considerado na formação desses pólos. Como nota Milton Hashimoto de Moraes (apud SALES, 2006), "não se faz uma operação ou implantação de centrais de distribuição, armazéns, filiais e transportadoras sem estudo prévio do impacto da carga tributária em todo o processo." Parte constitutiva da *densidade normativa*<sup>74</sup> dos lugares, a política fiscal aplicada à distribuição de mercadorias participa do processo de especialização produtiva. Como a segmentação normativa do território contribui para compartimentar o espaço em pedaços com maior ou menor aptidão para as ações das empresas e

---

<sup>74</sup> Segundo Maria Laura Silveira (1997: 35-45), "a totalidade atual busca revogar a pluralidade de marcos regulatórios para afirmar uma única regulação. O resultado desse ato de império nos lugares será a densidade normativa. Naquelas áreas onde a lei do mercado e as demais normas locais, identificaríamos uma maior densidade normativa e, portanto, uma construção mais agressiva e aperfeiçoada da ordem global".

do Estado (SILVEIRA, 2000: 25), a normatização tributária influencia a localização dos fixos e o comportamento dos fluxos associados à logística de distribuição no Brasil, como já observado no caso da criação do Entreposto de Manaus em Uberlândia.

**Figura 4.9: Plano Geral da Plataforma Logística de Anápolis (GO)**



Fonte: Governo de Goiás Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento, Plataforma Logística Multimodal de Goiás; [www.plataformalogistica.go.gov.br/](http://www.plataformalogistica.go.gov.br/)

### **4.3. A emergência das empresas regionais**

A expansão social e territorial do consumo tem possibilitado a permanência e o crescimento das grandes empresas atacadistas do macro circuito espacial que atuam em vastas áreas do território nacional. Todavia, também tem gerado

oportunidades para o desenvolvimento das empresas regionais do meso-circuito. Conseqüentemente, aumenta a concorrência pela distribuição dos produtos industrializados entre as estratégias das grandes companhias de alcance nacional e as empresas de menor porte, cuja ação é limitada a uma determinada região.

O crescente consumo das classes C, D e E no Nordeste elevou a importância desta região nas estratégias das empresas industriais que criam novos produtos voltados a atender as demandas dos consumidores de baixa renda e os gostos regionais além de, também, ter chamado a atenção das grandes redes varejistas que se instalam em suas principais cidades. Em função dessa nova situação, a disputa pela distribuição dos produtos industrializados entre os atacadistas nacionais e regionais no Nordeste tem se destacado na redefinição do mapa da distribuição dos produtos industrializados no território brasileiro.

Segundo *ranking* ABAD – 2008, entre as vinte empresas atacadistas que apresentaram a maior taxa de crescimento no ano de 2007, seis são atacadistas distribuidores de produtos de mercearia básica sediadas no Nordeste (tabela 4.2). Com capital familiar e atuação restrita à região, essas empresas investiram na modernização e ampliação da infra-estrutura e focaram em suas operações logísticas e no treinamento de pessoal, possibilitando a redução de custos e ganhos de produtividade e eficácia.

**Tabela 4.2.- Atacadistas nordestinos que apresentaram o maior crescimento no ano de 2007 segundo Ranking ABAD-2008**

Empresa	sede	Atuação	crescimento	frota	vendedores	armazém
<i>Codical</i>	BA	mercearil	45,8%	81	140	16.041m <sup>2</sup>
<i>Asa Branca</i>	AL	mercearil	24,8%	77	110	8.130m <sup>2</sup>
<i>Grupo RM</i>	PE	mercearil	24%	40	60	5.800m <sup>2</sup>
<i>Rio do Peixe</i>	PB	mercearil	22%	194	370	23.700m <sup>2</sup>
<i>Jotujé</i>	CE	mercearil	20%	56	150	6.400 m <sup>2</sup>
<i>Paraty</i>	PE	mercearil	17,1%	114	116	9.710m <sup>2</sup>

Fonte: Ranking ABAD 2008 e Revista Distribuição Ano XVI, nº 185, junho de 2008

A paraibana *Rio do Peixe* iniciou suas atividades como atacadista e distribuidora em 1983, atingindo toda a região do sertão da Paraíba, mas também os estados vizinhos, como Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Com sua sede administrativa e financeira em Campina Grande, a empresa tem adotado, desde os anos 1990, táticas de modernização das vendas e investido em novas tecnologias, além da expansão e capacitação de sua equipe de representantes e vendedores.

Sua estratégia tem sido a realização de um plano de ação que tem como bases principais aumentar o foco em linhas de produtos mais eficientes, consolidar parcerias, reduzir o *portfólio*, privilegiar marcas de maior valor agregado, instituir sistema de acompanhamento e incentivos e montar um trabalho voltado para o *merchandising* ([www.gruporiodopeixe.com.br](http://www.gruporiodopeixe.com.br), acessado em 07/06/2009).

As atividades de atacado são parte de um conjunto maior de atividades do *Grupo Rio do Peixe* que inclui: o *Atacadão Rio do Peixe*, uma empresa voltada para a distribuição de produtos de alto giro; a *Gonzaga Distribuidora*, voltada para marcas e *merchandising*; a *Distribuidora de Bebidas Rio do Peixe*, com uma linha variada de bebidas e refrigerantes; a Rio Motos, concessionária da marca *Suzuki*; *Rio do Peixe Toys e Gifts*, na linha de brinquedos e presentes; a *Tele Rio*, distribuidora de cartões e chips da *TIM Telefonia Celular*; o *Lojão Rio do Peixe*, de móveis e eletrodomésticos.

Localizada em Santo Antonio de Jesus (BA), a *Codical Distribuidora de Alimentos* apresentou o maior crescimento registrado pelo *ranking* ABAD, 45,8%, graças às inovações em seu centro de distribuição, como a aquisição de equipamentos de movimentação e armazenagem que possibilitaram na mesma área passar de 1.850 posições de paletes para 6.000. Através da reengenharia de seus processos, reduziu em 43% o tempo de carregamento e em 38% o tempo de atendimento aos clientes.

A empresa *Asa Branca* fica em Arapiraca, centro do Estado de Alagoas onde realiza suas entregas aos 102 municípios do estado no prazo de 24 horas



graças à sua localização estratégica e a uma frota própria de 55 caminhões que transportam ao mesmo tempo mercearia seca e produtos refrigerados, otimizando seu aproveitamento. A empresa também possui um centro de distribuição em Sergipe, na cidade de Socorro. Em 2007, a eficácia logística da empresa lhe garantiu saltar de 5 para 12 fornecedores e de 3.900 clientes para 4.800, o que lhe exigiu elevar seu quadro de funcionários de 180 para 520.

O *Grupo RM* se originou há mais de 70 anos em Caruaru (PE). É composto por distribuidoras que atuam no segmento de *food service*, lojas de conveniência e no varejo - distribuindo produtos para padarias, mercadinhos e supermercados. A *Recife Mercantil Distribuidora* atua no Recife, Região Metropolitana e no litoral do estado. A *RF Distribuidora* atende o interior de Pernambuco e a *RM Distribuidora* atua no estado da Paraíba. O grupo também inclui duas lojas de auto-serviço com a bandeira *RM Express*, uma em Recife e outra em Caruaru. O centro de distribuição do Recife atua na região metropolitana e no litoral, realizando entregas no prazo máximo de 24 horas. O interior do estado é atendido pelos CD's de Caruaru e Arcoverde e a Paraíba pelo CD de João Pessoa.

Instalada na Grande Fortaleza, a *Jotujé Distribuidora* atua apenas no estado do Ceará. A empresa tem adotado como estratégia de diferenciação a qualificação do pequeno varejo cearense com o *Ceforj* – Centro de Formação Jotujé, que conta com uma loja escola no centro de distribuição da empresa.

A *Paraty Distribuidora*, sediada na cidade de Floresta (PE) e com três centros de distribuição em sua sede, Petrolina e Recife, atua no estado de Pernambuco, Bahia e Alagoas. A empresa pertence ao *Grupo Compara* que possui um supermercado, uma loja de variedades (brinquedos, roupas, decoração, cosméticos e bijuteria), uma farmácia e dois postos de gasolina nessa mesma cidade. O grupo também inclui uma indústria em que fabrica iogurtes, café e condimentos com a marca *Paraty*. Com produção terceirizada, a empresa também trabalha com produtos de higiene pessoal e limpeza com a mesma marca.

O Estado de Goiás também tem abrigado empresas promissoras como a *JC Distribuidora*, que ocupou o 9º lugar no ranking nacional da ABAD 2008 e a *Real Distribuidora* que cresceu 23,6%, ambas instaladas na cidade de Aparecida de Goiânia. O governo goiano adota uma agressiva política fiscal que, somada à posição estratégica no centro do território brasileiro, favorece a instalação de empresas do setor atacadista. A alíquota de ICMS para as operações atacadistas no interior das fronteiras do estado recuou de 17% para 10% e, para as operações interestaduais a redução foi de 12% para 9%. A *JC Distribuidora* atua nos estados de Goiás, Tocantins, Sul do Pará, divisa do Mato Grosso e Distrito Federal, contando com um CD de 17.900 m<sup>2</sup>, uma equipe de 375 vendedores e representantes e uma frota própria de 190 veículos. A *Real Distribuidora*, que está entre as empresas que se destacaram no *Ranking ABAD* pelo crescimento que obtiveram em 2007, possui um CD com 10.200 m<sup>2</sup>, com capacidade para mais de 10.400 posições de paletes e 20 docas de recepção e despacho de mercadorias. A empresa atende a cerca de 9.000 clientes localizados em Tocantins, Goiás, Distrito Federal e Minas Gerais, atuando com uma força de vendas composta por 272 vendedores e representantes e uma frota de 66 veículos.

A formação de novos pólos atacadistas e a ascensão das empresas regionais anuncia mudanças na divisão interurbana do trabalho com a redefinição das redes e fluxos envolvidos na circulação das mercadorias. Esse fato tende a influenciar a localização das atividades de produção, cuja proximidade dos centros distribuidores é condição para garantir a presença competitiva de seus produtos nos diversos mercados do país. O crescimento e a modernização do comércio varejista e a expansão territorial do consumo, somados às novas localizações industriais e de centros de distribuição tendem a elevar o crescimento de diversas cidades médias assim como sua vida de relações, destacadamente, nas regiões Centro-Oeste e Nordeste por onde se expande o meio técnico-científico-informacional.

Em pesquisa anterior (XAVIER, 2008), a análise da cidade de São José do Rio Preto (SP) permitiu observar que as redes produtivas e o alcance de mercado

das empresas contribuem para gerar um curto-circuito na rede urbana e que a configuração e a dinâmica dos fluxos envolvidos na produção, distribuição e consumo, no atual período, desafiam os conceitos e instrumentos analíticos clássicos dos estudos regionais e urbanos.

Segundo a concepção clássica que embasou o planejamento urbano regional brasileiro ao longo dos anos 1960 e 1970, a região seria definida por uma rede ou sistema urbano de onde, a partir de uma cidade central, se difundem o poder de comando e a ação mobilizadora para o interior de uma área ou de uma zona de influência (GEORGE, 1972: 108). Por essa perspectiva, a região seria definida como um espaço heterogêneo composto por diversas partes complementares que mantêm entre si e, particularmente com o pólo dominante, um intercâmbio maior do que o estabelecido com a região vizinha (BOUDEVILLE, 1973:14). A unidade regional, nesse caso, seria dada pelo critério de coesão sobre a ação coordenadora de um centro (JULLIARD, 1962: 487). No entanto, como considerar esta proposta no atual período, diante de uma divisão interurbana do trabalho mais complexa e territorialmente estendida, viabilizada pela maior fluidez e alcance da circulação de matéria e informação? A esse respeito, Pierre Veltz (1994: 200) nos alerta para o fato de que o lugar ocupado por uma cidade nas redes de trocas e de produção que a ligam a outras cidades distantes torna-se mais importante do que as relações em extensão, baseadas na vizinhança.

As estratégias das empresas em suas operações de distribuição nos dão indícios de que, em função da centralidade que a circulação adquire no atual período, esboça-se uma nova configuração da rede urbana brasileira que merece futuras investigações.

### **A transformação em curso: o atacado como prestador de serviço e gestor do pequeno varejo**

O futuro dos atacadistas parece estar atrelado à capacidade de se tornarem prestadores de serviços, exercendo um papel ativo na agregação de valor e, assim, garantindo sua permanência no mercado distribuidor. Além de uma distribuição eficaz, as grandes empresas do setor têm trabalhado com o objetivo de oferecer ao pequeno varejista um conjunto de serviços de suporte, de definição de estratégias e de qualificação, buscando deixar para trás a imagem de simples atravessadores que lucram com a incapacidade de haver uma transação direta entre a indústria e o pequeno comerciante. O empenho nessa direção tem sido tanto individual por parte das empresas do macro e meso circuito, quanto coletivo por intermédio da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores.

O resultado dessa movimentação do setor, particularmente por parte das grandes empresas, tem sido a manutenção de seu papel como um intermediador entre a produção e o pequeno varejo, o que também o torna um elo entre os dois circuitos da economia urbana. Agregando maior racionalidade e eficácia ao pequeno varejo, as empresas do atacado contribuem para a expansão territorial do consumo e ampliam a escala dos mercados para os produtos industriais de mercearia básica no País.

### **5.1. Os novos círculos de cooperação: entre a indústria e o pequeno varejo emerge um novo atacado**

Segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (2003), desde os anos 1990 tem sido destacado o crescimento do número de supermercados independentes e do varejo tradicional. Transformações significativas em termos organizacionais e estruturais desse setor são acompanhadas por uma nova feição do comércio de vizinhança que, como visto, passa a incluir os novos formatos das grandes redes que, ao criarem lojas de bairro de menores dimensões, começaram a disputar diretamente com o pequeno e médio varejo.

A maior freqüência das compras de pouca quantidade no pequeno varejo, o fato dele estar estabelecido próximo ao local de moradia apresentando uma distribuição territorial dispersa e as maiores exigências em relação à precisão no cumprimento dos prazos têm imposto uma nova organização na logística de distribuição (RAMOS, idem; CAMPOS, idem; PENNACCHI, 2004; GONÇALVES; 2004). A melhoria das operações logísticas passa a ser imperativa para o ganho de competitividade do varejo, mas também da indústria.

Por um lado, o pequeno varejo busca atender com preços e serviços competitivos à diversidade das demandas dos consumidores que freqüentam suas lojas. De outro lado, a indústria, na medida em que adota a produção com base no *Just in time* e uma estratégia de diversificação de seus produtos (diferentes marcas, qualidades, tamanhos, sabores, aromas e formatos), acaba por exigir complexas operações na logística de distribuição para poder chegar até o pequeno varejo e, dessa forma, garantir um maior alcance de mercado. Em meio à complexidade envolvida nas operações logísticas, a intermediação realizada pelas empresas atacadistas para a distribuição de produtos de mercearia básica ainda se faz necessária.

Conforme pesquisa ABAD e *LatinPanel* (Revista distribuição, ano XIV, nº 164, setembro de 2006) 53% do pequeno varejo brasileiro (de um a quatro caixas)

formado, sobretudo, por mercearias e pequenos supermercados, obtém de 66% a 90% de seu mix de produtos no atacado distribuidor. Isso torna os atacadistas importantes para a sobrevivência do pequeno varejo, mas também para as indústrias que são desafiadas a atendê-lo. Ambos esperam contar com a ação dos atacadistas distribuidores no sentido de viabilizar o consumo territorialmente disperso, mais freqüente e de menores quantidades. Como observa Nunes (2001: 12), “a indústria busca distribuidores que possam agregar valor e serviços que ela ainda não consegue viabilizar com seus próprios recursos e estrutura”.

O setor atacadista é o principal canal de abastecimento do pequeno varejo e este, por sua vez, apresenta-se como o principal canal de acesso ao consumo da população de baixa renda situada nos grandes centros urbanos ou nas regiões onde não há interesse por parte das grandes empresas do setor<sup>75</sup>. Sendo assim, as empresas atacadistas são de suma importância para o processo de distribuição, particularmente de bens associados ao consumo de produtos de alimentação, bebida, higiene e limpeza que, juntos, corresponderam em 2005 a 66,2% do total de vendas realizadas pelas empresas atacadistas vinculadas à ABAD. Segundo essa mesma associação, com base em dados da *ACNielsen*, graças ao bom desempenho do pequeno varejo, que correspondeu em 2004 a 39% do mercado de consumo, o setor atacadista distribuidor faturou nesse ano R\$ 76,5 bilhões, representando 55,4% do mercado de abastecimento brasileiro, tendo apresentado um crescimento de 11,9% em relação a 2003.

As redes de negócios formadas pelo varejo independente geram uma maior autonomia em relação aos atacadistas por criar mecanismos de relacionamento direto com as indústrias fornecedoras que, por sua vez, também podem não depender dos atacadistas para garantir uma distribuição mais capilar de seus produtos. No entanto, se por um lado, tais redes competem com o atacado, por outro lado, elas podem vir a criar um novo monopólio de compra, tal como o

---

<sup>75</sup> Segundo Pesquisa sobre micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil (IBGE, 2003: 26), “o pequeno comércio ainda tem uma presença marcante nas cidades do interior e nas localidades de baixa renda, além de representarem uma opção rápida e barata para o atendimento das necessidades básicas dos consumidores”.

exercido pelas grandes redes varejistas, e a adotar as mesmas estratégias dessas grandes redes em suas negociações com as indústrias fornecedoras. Em meio a esse complexo ambiente competitivo enfrentado pelas empresas atacadistas, seus esforços individuais e coletivos têm sido direcionados à prestação de serviço, estabelecendo novos círculos de cooperação, particularmente com o pequeno varejo. Seu objetivo é promover a modernização do pequeno comerciante para que, mais competitivo, ele sobreviva à concorrência imposta pelas redes regionais e grandes cadeias de super e hipermercados, impedindo que esse possa prescindir de sua existência. As empresas atacadistas, em função de seus próprios interesses, buscam contribuir para manutenção e ganho de produtividade do pequeno varejo do circuito inferior e, sem saber, levam em conta, a seu modo, aquilo que Milton Santos já alertava nos anos 1970. Segundo esse autor

É necessário encontrar as medidas a serem adotadas para atribuir a esse circuito uma produtividade mais elevada e um crescimento sustentado ao mesmo tempo, conservando seu papel de fornecedor privilegiado de empregos (1979: 16).

O programa *Varejo Competitivo* é um exemplo de ação voltada à qualificação dos pequenos varejistas, criando novos círculos de cooperação centrados no atacado. Trata-se de um projeto de âmbito nacional, desenvolvido por uma parceria entre o *SEBRAE*, a *FACIC*, a *ACAD*<sup>76</sup> e o *Comitê Estratégico para Pequenos e Médios Varejistas da ABAD*, visando atender ao micro e pequeno varejo nas suas necessidades de modernização, melhor desempenho operacional e de obtenção de competitividade. Como é observado pela *Revista Distribuição* (ano XIV, nº 164, set., 2006), o objetivo do Comitê é criar estratégias de aproximação entre os pequenos varejistas e os atacadistas distribuidores, visando projetos de fidelização em que a relação atacadista – varejo seja pautada na prestação de serviços, incluindo apoio na estruturação de centrais de negócios.

---

<sup>76</sup> Respectivamente, Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequeno Empresa, Fundação das Associações de Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará e Associação Cearense de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados.

Entre os propósitos dessas novas formas de cooperação está a busca do enquadramento do pequeno comércio varejista do circuito inferior na racionalidade hegemônica do setor, cujas bases são dadas pelo uso intensivo das tecnologias da informação, pela aceleração do tempo e pela impessoalidade no relacionamento com os clientes. Em nome da competitividade, o atacado, dessa forma, tem agido no sentido de promover a modernização do pequeno varejo através de uma coordenação baseada nas novas formas tecnológicas e organizacionais já aplicadas pelas grandes cadeias varejistas. O enquadramento do pequeno varejo através das modernas técnicas de gestão de estoques, de contabilidade e pessoal além de novas estratégias de *marketing* e as modernas formas de crédito financeiro, indica que se caminha para uma nova situação – a ampliação do comércio inserido no circuito superior da economia urbana acompanhado pela já mencionada inserção da população de baixa renda no consumo moderno.

O círculo de cooperação estabelecido entre as grandes empresas atacadistas e o pequeno varejo envolve a execução eficaz dos serviços logísticos, a oferta de crédito e o apoio à profissionalização do varejo. Essa profissionalização inclui a oferta de cursos de capacitação aos comerciantes e seus funcionários com diferentes temáticas (automação, controle financeiro, relacionamento com clientes, conservação de produtos refrigerados, elaboração de mix de produtos entre outros), a elaboração do *layout* da loja, a criação de campanhas e promoções e a orientação em relação à disposição dos produtos nas gôndolas. A cooperação com as indústrias também vai além da eficácia na logística de distribuição que permite a elas uma maior presença de seus produtos e marcas nos mercados. Os atacadistas podem obter através de seus clientes varejistas informações valiosas sobre o comportamento do consumidor em relação aos produtos de seus fornecedores. Também podem agir nos pontos de venda com a promoção de um novo produto, negociando com o varejista a implantação de um *display*, propondo a disposição mais adequada desse produto nas gôndolas ou executando campanhas em que varejistas e clientes ganham prêmios.



De toda forma, as empresas atacadistas procuram conquistar a fidelização do pequeno varejista e contribuir para a sua sobrevivência, buscando evitar que ele sucumba à concorrência, se organize em centrais de compra independentes ou realize leilões de preços entre os atacadistas que o atendem. O atacado, sobretudo o de grande porte, têm buscado agregar valor na cadeia de suprimentos como forma de perpetuar seu papel intermediador entre a produção e o varejo.

## 5.2. As empresas atacadistas e a geração de valor agregado

As atuais abordagens sobre a cadeia de suprimentos a partir da perspectiva de que deva haver uma integração coordenada entre seus componentes capaz de conduzir a um ganho de competitividade em todo o conjunto de empresas e atividades que a compõe têm como pilar o conceito de *cadeia de valor* desenvolvido por Michael Porter (NOVAES, idem: 194; CORONADO, idem :82). Para Michael Porter (1989), a cadeia de valor consiste em *margem e atividades de valor*.

As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (idem: 34).

As atividades de valor são subdivididas em primárias (logística de suprimento e distribuição, marketing e vendas, operações de produção e serviços) e atividades de apoio (atividades de administração da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição de insumos e serviços). A cadeia de suprimentos é formada por uma seqüência de cadeias de valor, cada uma sendo uma das empresas que formam o sistema de atividades interdependentes que geram *valor*. O *valor*, compreendido na perspectiva de

Porter, como o montante que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços oferecidos por uma empresa, seria, logo, o resultado total do sistema de atividades e empresas envolvidas na cadeia de suprimentos e que é agregado em cada atividade que envolve o produto, desde o fornecimento de sua matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

Considerando essa perspectiva, as atividades logísticas ao longo da cadeia de suprimentos envolvem custos de estoque, armazenagem e transporte que participam da composição da *margem de lucro* e cuja redução é estratégica tanto para o aumento da *margem*, quanto para o ganho de competitividade. Logo, a eficácia logística é tornada fundamental para os processos envolvidos na manufatura por permitir a redução de estoques e, conseqüentemente, dos custos e riscos relativos à sua armazenagem. Na mesma direção, a eficácia em suas operações de transportes também é importante por poder reduzir custos com fretes, manutenção de frotas e com perdas ou danos de mercadorias. A otimização das operações internas de manufatura voltadas a aumentar a qualidade e racionalizar os custos, portanto, não é o limite para o ganho de competitividade de uma empresa. Para se manter no mercado ou ganhar posição, ela necessita contar com a eficácia das demais empresas envolvidas em seus processos e que com ela formam a *cadeia de valor*. Eficácia que envolve o sistema de operações logísticas mobilizado por elas em conjunto.

A percepção das possibilidades que a eficácia das operações logísticas pode oferecer às empresas tem feito com que a logística seja considerada importante para além da redução de custos que pode gerar. A logística passa a ser considerada também uma atividade cuja eficácia é capaz de agregar valor, considerando que este corresponde ao montante que o cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço e que, logo, também contribui para o aumento da *margem*. Segundo Novaes (idem), o valor agregado ao produto só é completo para o consumidor final quando, para além de seu processo de fabricação, são realizadas as operações que permitem seu acesso, o que depende das atividades logísticas. Garantindo esse acesso físico, o sistema logístico, segundo esse

mesmo autor (idem: 32-37), pode agregar aos bens e serviços um *valor de lugar*, um *valor de tempo*, um *valor de qualidade* e um *valor de informação*.

O *valor de lugar* é aquele decorrente do fato do produto estar disponível onde o consumidor o demanda. A disponibilidade de um dado produto em uma loja próxima ou noutra distante de sua residência seria então capaz de influenciar o valor percebido pelo cliente e, conseqüentemente, a quanto ele está disposto a pagar mais por ele na loja que lhe oferecer o mais fácil acesso físico.

O *valor de tempo* é resultado da capacidade de cumprir com eficácia os prazos acordados entre as empresas que formam a cadeia de suprimentos e aqueles assumidos pelos varejistas para a entrega do produto ao consumidor final; prazos que têm sido cada vez mais curtos, tornando o fator tempo um dos elementos mais críticos do processo logístico. A motivação para a aceleração do tempo das operações logísticas resulta, de um lado, da necessidade de rápida reposição em função das empresas trabalharem com estoques reduzidos, tanto nas indústrias quanto no varejo e, doutro lado, da maior exigência dos consumidores finais, cuja decisão de compra pode ser influenciada pelo prazo de entrega previsto e pela confiança em relação ao seu cumprimento. A escassez de tempo resultante do acúmulo de afazeres e do ritmo acelerado com que os indivíduos devem executá-los leva a um desejo de economizá-lo a todo custo, ainda que se tenha que pagar mais pelo privilégio de não esperar (LEWIS & BRIDGES, 2004: 7). Diante da importância que a velocidade tem adquirido na produção, no consumo e nas mais diversas formas de relações sociais, a eficácia temporal das operações logísticas, garantindo ao consumidor final o mais rápido acesso ao produto, passa a agregar valor a este. Prazos mais curtos podem não apenas influenciar a escolha entre um ou outro fornecedor ou varejista, mas também a predisposição em pagar mais caro para tê-lo o mais rápido possível.

O *valor de qualidade* está associado à capacidade das operações logísticas garantirem a integridade dos produtos, o que envolve os cuidados com sua manipulação, desde o armazém do fabricante, passando pelo armazém do

varejista até a entrega ao consumidor final. Entrega de produtos danificados ou trocados, exigindo um novo processamento do pedido, denuncia a má qualidade das operações logísticas e, logo, prejudica a competitividade das empresas.

Finalmente, o *valor de informação* corresponde à capacidade de rastreamento e acompanhamento dos pedidos graças às novas tecnologias da informação, possibilitando ao cliente a todo o momento saber em que situação se encontra sua encomenda e, desta forma, permitindo a ele ações mais precisas ao ter conhecimento imediato de problemas que demandam uma rápida tomada de decisão frente a uma adversidade.

Não cabe aqui um tratamento pormenorizado da teoria do valor, seja em função de não ser o propósito específico das reflexões propostas aqui, seja pela complexidade do tema que por si só demanda uma grande empreitada. No entanto, é necessário passar por ela para enfrentar o fato de que o papel atual das empresas atacadistas na cadeia de suprimentos e, logo, como um elo entre os diferentes circuitos espaciais da economia urbana, passa pela questão dessas empresas serem ou não capazes de agregar valor através da prestação de serviços.

Considerando que na sociedade capitalista o *valor-de-uso* é o veículo material do *valor-de-troca*, Marx (2001: 60-61) observou que a grandeza do *valor-de-uso* de um bem é medida por meio da quantidade de trabalho nele contido que, por sua vez, é medido pelo tempo de sua duração. Trata-se do tempo despendido pela força de trabalho da sociedade, sendo essa uma força única constituída pelas inúmeras forças de trabalho individuais<sup>77</sup>. Dessa forma, a grandeza de valor

---

<sup>77</sup> Segundo Marx (2001: 61) “cada uma dessas forças individuais de trabalho se equipara às demais, na medida e que possua o caráter de uma força média de trabalho social e atue como essa força média, precisando, portanto, apenas do tempo de trabalho em média necessário ou o socialmente necessário para a produção de uma mercadoria. Tempo de trabalho socialmente necessário é o tempo de trabalho requerido para produzir-se uma valor-de-uso qualquer, nas condições de produção socialmente normais existentes e com grau social médio de destreza e intensidade de trabalho”.

corresponde à quantidade de trabalho socialmente necessária ou o tempo de trabalho socialmente necessário para a produção.

No entanto, na atual fase do capitalismo, segundo André Gorz, (2005: 29), há uma crise do conceito de valor econômico, ou seja, do valor de troca de uma mercadoria, em função do fato de que o conhecimento se tornou a principal força produtiva do atual período e não mais o trabalho social abstrato mensurável segundo um único padrão. O conhecimento, as informações e inteligências gerais, segundo esse autor, é que passam a ser a principal fonte de valor e de lucro e, dessa forma, a principal forma do trabalho e do capital. A crise se instala pelo fato de que, como observa Gorz (*idem*),

A heterogeneidade das atividades de trabalho ditas “cognitivas”, dos produtos imateriais que elas criam e das capacidades e saberes que elas implicam, torna imensuráveis tanto o valor das forças de trabalho quanto o dos seus produtos. As escalas de avaliação do trabalho se tornam um tecido de contradições. A impossibilidade de padronizar e standardizar todos os parâmetros das prestações demandadas se traduz em vãs tentativas para quantificar sua dimensão qualitativa, e pela definição e normas de rendimento calculadas quase por segundo, que não dão conta da qualidade “comunicacional” do serviço exigido por outrem.

A crise na medição do trabalho engendra, portanto, a crise da medição de valor e logo, também da essência do valor, levando, conseqüentemente, à crise do sistema das equivalências que regula as trocas comerciais.

Para Jean Lojkine (2002: 273), a interpenetração entre a informação e a produção material não pode deixar de ter enormes conseqüências sobre os modos de avaliação do trabalho *improdutivo* e do trabalho *produtivo*. O autor (*idem*: 276) observa que Marx distingue o trabalhador improdutivo que fornece lucro ao capitalista sem, no entanto, produzir mais-valia do trabalhador produtivo que, criando produtos materiais, fecunda o capital através da mais-valia. O primeiro se inscreve na relação entre os homens e o segundo na relação entre os homens e a natureza material. A dificuldade está na questão de como avaliar, de um lado, a

produtividade das atividades relacionais consideradas improdutivas segundo critérios de rentabilidade da produção industrial e como avaliar, doutro lado, a participação das atividades relacionais na geração da mais-valia nos processo de fabricação.

Segundo Rifkin (citado por GORZ, idem: 38), o que concede valor aos produtos e os torna vendáveis com o máximo lucro são os benefícios gerados pela sua dimensão imaterial – o valor simbólico, estético ou social que prevalece sobre seu valor de uso prático. A essa dimensão imaterial considerada por Rifkin também pode ser somado o fato de que a preocupação central dos consumidores, segundo Serrentino (idem), passou a ser a solução que a aquisição de um produto oferece, estando esta vinculada à conveniência e à praticidade. Na mesma direção, ao analisarem a anatomia da alma do consumidor de alto poder aquisitivo que habita a América do Norte, a Europa e a Ásia, Lewis & Bridges (idem) consideram que a busca deste consumidor é dirigida à autenticidade como meio de chegar à individualidade ideal necessária à sua auto-realização, o que seria possível, segundo eles, através da aquisição de produtos e serviços distintos, inovadores e originais. De todas as formas, o fato novo é que “os produtos materiais se tornam vetores dos serviços vendidos” (GORZ, idem: 46). Esse valor gerado pelos benefícios imateriais e agregado aos produtos pode superar o valor relativo às horas de trabalho dedicadas à fabricação. É isso que permite a uma mercadoria produzida com baixos custos poder adquirir um alto valor de troca ao ser anexada a ela uma determinada marca que lhe agrega um valor proveniente de uma competente campanha publicitária.

A partir dessa perspectiva, a qualidade dos serviços prestados pelas empresas atacadistas também é capaz de agregação de valor ao produto pelos atributos imateriais que esses serviços podem lhe conferir. Segundo Osmar Coronado (idem: 83),

para ganhar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, uma empresa atacadista deve proporcionar valor para seus clientes, desempenhando as atividades de modo mais eficiente do que seus concorrentes ou de forma que crie valor percebido pelo comprador.

Foi visto anteriormente que, mediante as transformações da economia brasileira decorrentes da abertura de seu mercado, da estabilidade da moeda, da expansão do consumo popular, da adoção de novos métodos de produção por parte da atividade industrial e da modernização do varejo, os atacadistas tiveram que mudar seus modos de operação. Sua sobrevivência passou a depender de sua capacidade de oferecer serviços de qualidade que justificam a manutenção de sua existência. Frente à concorrência com outros canais de distribuição, a possibilidade de agregar valor segundo a qualidade de seus serviços logísticos tornou-se sua tábua de salvação. Em função desse fato, eles têm buscado ampliar o valor de troca das mercadorias que transacionam incorporando a elas qualidades intangíveis associadas aos quatro valores agregados pela logística apontados por Antonio Novaes (idem). O relacionamento entre as grandes empresas do setor com seus clientes através dos demais serviços (crédito, assessoria e consultoria) também acaba por aumentar o valor percebido nos produtos que fornece.

Os esforços para gerar melhores serviços por parte das empresas atacadistas fazem parte não apenas das estratégias para manter ou conquistar mercados, mas também para aumentar suas margens de lucro, estimulando uma concorrência em função da qualidade dos serviços e não de preços. A agregação de valor por meio dos serviços também é apontada pelas empresas do setor como condição para conquistar a fidelização dos clientes varejistas segundo um discurso que valoriza a confiança e a parceria. Os esforços para transformar suas operações de simples compra e revenda em operações de serviços capazes de agregar valor tem sido a meta das empresas atacadistas para se manterem em meio ao acirrado ambiente competitivo e reafirmar sua importância como um mediador necessário entre a indústria e o pequeno varejo.

### **5.3. A reafirmação do atacado como um elo entre os dois circuitos da economia urbana brasileira**

As mudanças desencadeadas na economia brasileira a partir dos anos 1990 geraram profecias sobre o fim do atacado no país que preocupava as empresas do setor ao assistirem a crescente participação das grandes redes nacionais e estrangeiras no mercado varejista brasileiro. A capacidade de negociação direta das grandes empresas varejistas passava a ameaçar o pequeno varejo, a subordinar a indústria nacional e a dispensar o papel de intermediação realizado pelos distribuidores de produtos de mercearia básica, o que, conseqüentemente, eliminaria sua capacidade de entrelaçar os dois circuitos da economia urbana no Brasil. Contudo, tais profecias não consideraram a dimensão do território, sua diversidade social, cultural e econômica e os diferentes níveis de modernização de seus subespaços segundo a densidade ou a rarefação com a qual a ciência, a tecnologia e a informação estão presentes em cada um deles. As previsões também subestimaram a capacidade das empresas atacadistas brasileiras de renovar suas estratégias técnicas, organizacionais e políticas conforme a capacidade de cada uma para combinar as inovações do período com as habilidades e conhecimentos que adquiriram na lida com a diversidade que constitui a formação socioespacial brasileira.

O foco na logística, nos serviços de modernização do varejo e na gestão de redes de negócios tem revelado a perspicácia do setor e acentuado o elo que estabelece entre os diferentes circuitos da economia urbana, o que não elimina o acirrado ambiente competitivo em que se inserem. De um lado, as diferentes operações atacadistas contribuem para a sobrevivência e crescimento do pequeno varejo que se expande pelo território nacional, acompanhando a popularização do consumo moderno. De outro lado, para as indústrias do setor de mercearia básica, o atacado permite a diversificação dos canais de distribuição e um sistema alternativo ao controle das grandes redes do varejo, permitindo que se chegue ao pequeno comerciante e ao consumidor, destacadamente aquele de baixa renda, nos lugares mais distantes de suas plantas industriais.



Considerando essa situação, é possível voltar ao esquema proposto por Milton Santos (1979) a respeito das relações entre os elementos que compõem os dois circuitos espaciais da economia urbana e propor, a partir dele, um esquema menor, focado nas empresas atacadistas, considerando as mudanças ocorridas nas relações entre elas a indústria e o varejo, a partir dos anos 1990 (figura 5.1). Na elaboração deste esquema, foi considerado que essas relações se dão por intermédio dos fluxos estabelecidos entre os elementos e que são de duas naturezas. Há um fluxo material referente à transferência de mercadorias e um fluxo imaterial de dinheiro e informação.

Os fluxos de informações ocorrem em dois sentidos. O primeiro se dá paralelamente à evolução do fluxo de mercadorias, sendo subdividido em: a) fluxos de informações operacionais que viabilizam e coordenam a movimentação de mercadorias no processo de distribuição (informações de processamento de pedidos, ressuprimentos de estoques, movimentação nos armazéns e centros de distribuição, documentação de transporte e fatura, monitoramento de veículos entre outras); b) fluxos gerados pelos grandes atacadistas relativos à gestão de suas redes de negócios e à prestação de consultorias e c) fluxos relativos ao *marketing* e vendas, incluindo informações técnicas sobre os produtos, sua correta conservação e melhor exposição no ponto de venda, promoções. O segundo fluxo tem seu conteúdo composto pelas informações geradas sobre as demandas, as preferências, as mudanças de hábitos e o perfil socioeconômico dos consumidores e que, em sentido inverso ao das mercadorias, parte do consumidor no ponto de venda em direção aos fabricantes. Os fluxos de dinheiro também possuem duas direções. Um fluxo que, na cadeia de suprimentos, vai da indústria ao consumidor final na forma de crédito e um fluxo inverso, na forma de dívida e pagamento, que vai do consumidor final à indústria.

O esquema permite observar a posição das empresas atacadistas como um elo entre a produção industrial e as diferentes formas de varejo e, dessa maneira, também entre o circuito superior e o circuito inferior da economia urbana. Tanto a indústria do circuito superior marginal quanto à indústria do circuito superior encontram no atacadista a possibilidade de chegar ao varejo independente, ao

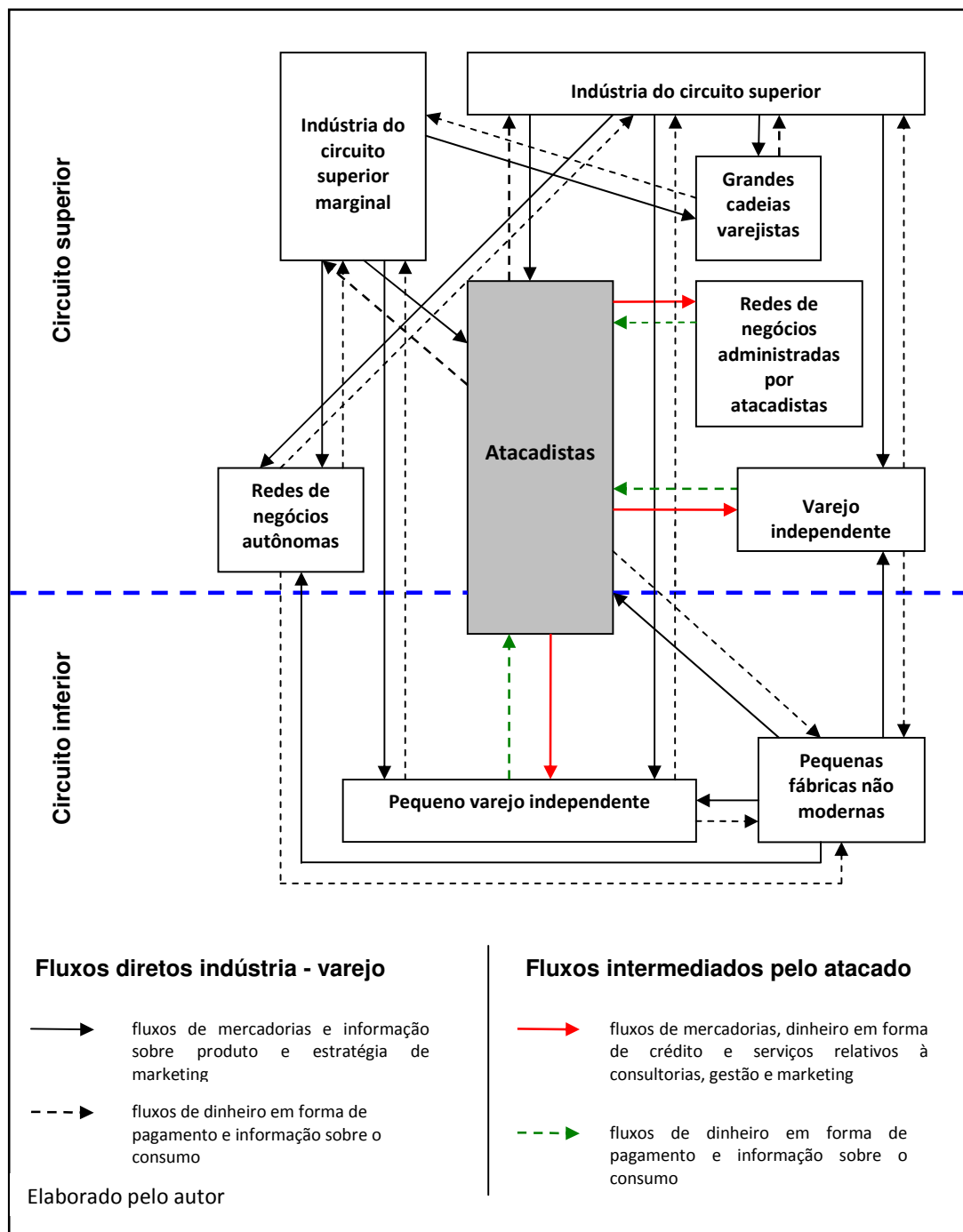
pequeno comerciante do circuito inferior e ao varejo filiado às cadeias administradas por atacadistas.

Os canais de distribuição sem mediação que concorrem com a atividade atacadista também compõem este esquema. A indústria do circuito superior mantém relações diretas com o varejo independente ou organizado em centrais de compras autônomas do circuito superior e o pequeno varejo do circuito inferior. A relação se dá de forma hierárquica, ao considerar as condições de abastecimento e pagamento às quais os varejistas se sujeitam devido à força de mercado das grandes marcas. A escala das operações das grandes redes varejistas associada ao reconhecimento público de suas bandeiras, graças às maciças campanhas publicitárias, impõe condições de abastecimento que, como já abordado anteriormente, acabam às vezes por subordinar tanto as indústrias do circuito superior marginal, quanto do circuito superior.

As relações entre as indústrias do circuito superior marginal e o varejo do micro e meso circuito tendem a ser menos desiguais. Isso se deve ao fato de não haver diferenças significativas em relação ao grau de técnica, ciência e informação envolvido nos processos das empresas e pela marca não ser um fator de peso nem para a indústria e nem para o varejo.

Ao realizar a intermediação entre a produção e o varejo sob novas formas organizacionais e tecnológicas, os atacadistas distribuidores contribuem para a produção de novos arranjos territoriais e para a criação de novas redes e fluxos no território nacional que tendem a organizar lugares e regiões em função dessa atividade. Uma nova geografia do consumo dos bens industriais se torna possível.

**Figura 5.1 – Fluxos entre indústria, atacado e varejo no conjunto das relações entre os diferentes circuitos da economia urbana**



## Conclusão

---

A análise da atividade atacadista distribuidora no Brasil aqui realizada partiu da consideração de que os dois circuitos espaciais da economia urbana dos países subdesenvolvidos, passados mais de trinta anos de sua proposição por Milton Santos, ainda são um paradigma fértil e pertinente para a abordagem das atuais situações que compõem a complexa economia urbana deste início de século.

Considerando que esses dois circuitos interagem segundo uma bipolaridade não dualista, pois resultante do mesmo processo de modernização, a pertinência da atividade atacadista distribuidora foi observada devido à crescente demanda gerada pela expansão do pequeno varejo e pela expansão do consumo da população de baixa renda. Tanto um quanto o outro resultam do fato de grande parte da população brasileira ter sido excluída do emprego e do consumo modernos. Fato que se acentuou ao longo dos anos 1990 quando a modernização das atividades produtivas, em função da integração competitiva no sistema econômico internacional se deu à custa do elevado desemprego e da redução das funções sociais do Estado decorrente do abandono da construção de um projeto nacional.

Se por um lado, os baixos salários pagos aos trabalhadores servem para garantir uma maior extração de mais-valia fazendo com que as atividades produtivas e serviços voltados ao consumidor de baixa renda sirvam à manutenção desta situação externalizando custos de produção, como observou Francisco de Oliveira (*idem*). Nem por isso, por outro lado, as demandas de grande parte da população de baixa renda deixam de ter um papel motor na

construção de uma economia popular dinâmica da qual mesmo as grandes empresas hegemônicas querem fazer parte. É importante ressaltar que grande parcela da população que já não é nem mesmo utilizada como mão-de-obra pelas atividades modernas ou tem perspectivas de sê-lo encontra no circuito inferior da economia formas de renda e de acesso ao consumo. Certamente, como observa Milton Santos (1979), é necessário encontrar mecanismo de melhoria nas condições das atividades do circuito inferior da economia, mas não é possível, como o faz Francisco de Oliveira, desconsiderar que façam parte de uma operação de sobrevivência, ainda que sejam funcionais às atividades hegemônicas. Mas ainda, a leitura da questão feita por Francisco de Oliveira desconsidera a variedade de situações coexistentes no território brasileiro e do desenvolvimento espacialmente concentrado do processo urbano-industrial. Desta forma, o atacado distribuidor destaca-se pela capacidade de levar ao consumidor de baixa renda, lá onde ele vive, as mercadorias cujas empresas obtiveram sua mais-valia sem mesmo fazer uso de seus parques rendimentos como externalidades, mas sim se alimentando deles para ampliar seus mercados.

Os atacadistas distribuidores de mercearia básica, ao lidarem com produtos de alto giro e de menor valor agregado que formam o conjunto de itens que atendem às novas demandas da população urbana, continuam a ser um intermediador necessário, ainda que novas formas organizacionais da produção, do varejo e da distribuição tendam a criar canais mais curtos que prescindam de sua existência. É o território que explica esse papel que o atacadista ainda pode cumprir.

A expansão das modernizações, incluindo a do consumo, tem se dado de forma seletiva e segundo combinações diversas com as características de cada lugar que compõe o território. Isto exige uma distribuição capilar numa área de grande abrangência que deve vencer longas extensões reduzindo a distância relativa (como tempo empírico) entre os lugares. Ao atacado, cabe garantir o maior alcance de mercado para as empresas industriais do circuito superior e, sobretudo, do circuito superior marginal da economia. Permitindo às empresas esse maior alcance, ele exerce uma função significativa na concorrência entre elas

nos diversos pontos de venda. Também possibilita às empresas de menor capital e tecnologia cobrirem aqueles mercados que as grandes empresas não querem ou não tem capacidade de atender. Do atacado, também depende a sobrevivência e expansão do pequeno varejo do circuito inferior que prolifera nas periferias das grandes metrópoles e pelos diversos centros urbanos em todas as regiões do país, particularmente nas regiões Norte e Nordeste, onde grande parcela da população sobrevive com poucos recursos.

Interdependentes, o pequeno varejo e as empresas atacadistas colaboram para a expansão territorial do consumo moderno que atinge também a população de baixa renda. Um consumo que, alimentado pelo efeito-demonstração exercido, sobretudo, pela televisão brasileira<sup>78</sup>, reduz a demanda por produtos locais, garantindo a crescente presença nacional das marcas líderes e que também fomenta a produção de produtos similares segundo uma modernização imitativa realizada com menores recursos pelas empresas regionais do circuito superior marginal.

A circulação tem sua supremacia assim confirmada. Induzida, otimizada e coordenada por meio dos fluxos de informação, a distribuição das mercadorias é uma condição indispensável para a sobrevivência das atividades de fabricação. Utilizando novos métodos organizacionais, as grandes empresas atacadistas têm buscado sustentar sua permanência no seio das cadeias de suprimento que configuram os diferentes circuitos espaciais produtivos coexistentes no território nacional através da transfiguração de sua função. Embora continue a ser um atravessador, um intermediário cujos lucros resultam do fato de ser capaz de comprar grandes lotes de mercadorias e revendê-los a um preço mais elevado ao

---

<sup>78</sup> Como observa Ricardo Mendes Antas Jr. (idem: 99), “o papel da televisão no consumo contemporâneo é central, especialmente no Brasil, que apresenta os maiores percentuais de investimento publicitário nesse veículo, o que parece estar particularmente relacionado à integração eletrônica do território (CASTILLO, 2000), que possibilita, numa vasta extensão continental, que 83% de domicílios com TV tenham boa recepção dos sinais. Isso permite que as famílias tenham conhecimento dos consumos modernos e mais recentes, suscitando-lhes o desejo de serem também consumidores daquelas mercadorias que, mais cedo ou mais tarde, poderão adquirir”.

pequeno varejo, a empresa atacadista tem buscado participar da agregação de valor e se tornar um prestador de serviços.

Fazer as mercadorias circularem, não basta. É preciso realizar essa tarefa de tal forma que a ela seja agregado um valor de qualidade associado à eficácia com que ela é feita. Dessa forma, a aposta na otimização da logística de distribuição tem sido considerada uma questão central para as empresas atacadistas que, diferentemente do período de alta inflação, quando seus ganhos eram provenientes de práticas usurárias, passaram a ter na qualidade de suas operações a justificativa para sua manutenção e a garantia para a obtenção de seus lucros. Mas as estratégias têm sido mais audaciosas. As grandes empresas caminham para uma diversificação de suas operações, buscando exercer um papel mais ativo na cadeia produtiva, criando novos círculos de cooperação. Ao subcontratarem empresas do circuito superior marginal para fabricar suas marcas próprias, passam a exercer um papel gestor sobre a produção e competem com as empresas que produzem as marcas líderes e similares. Controlando suas próprias cadeias de pequenos supermercados de vizinhança, também assumem um papel de relevo na gestão da distribuição, garantindo para si mercados cativos. Por fim, passam a oferecer serviços vinculados à qualificação do pequeno varejo que envolve o *layout* das lojas, a identificação do *mix* de produtos mais adequado, a gestão de pessoas e das finanças e as técnicas de *marketing* entre outros, além do crédito financeiro. Sendo assim, essas empresas também se tornam intermediários das informações criadas segundo diferentes metodologias pelas grandes consultorias globais, como a *ACNielsen*, a *LatinPanel* e o *Popai* que têm sido utilizadas para modernizar o pequeno varejo do circuito inferior da economia, levando este a adotar a mesma racionalidade do varejo moderno criando condições para este trasladar para o circuito superior da economia<sup>79</sup>. Entre essas

---

<sup>79</sup> Segundo Milton Santos (1979: 80), “não se pode levantar a hipótese de um comércio marginal no circuito superior. O comércio moderno é prisioneiro de obrigações rígidas, que devem ser cumpridas em datas precisas e tem pagamento de empregados ou de impostos, predial ou de rendas. Se o comerciante é faltoso, pode passar para o circuito inferior, mas deve então mudar de comportamento. Ele também não pode ter atividades de serviços de tipo marginal no circuito superior”. Desta forma, não há comércio do circuito superior marginal, apenas do circuito inferior ou do circuito superior da economia urbana

modernizações, destacam-se o abandono do crédito ao cliente baseado em relações de reciprocidade e adoção de atendimentos padronizados engessados por modernos sistemas informatizados de pagamento (cartão de débito, cartão de crédito, cartões convênio) e a gestão baseada nos modernos métodos de administração baseados no maior controle dos estoques, das finanças e da produtividade dos trabalhadores. Destarte, com o apoio das empresas atacadistas, tende a haver a crescimento do comércio de pequenas dimensões pertencente ao circuito superior da economia urbana que, graças à sua capilaridade territorial, permite a expansão do moderno consumo popular.



## Bibliografia

---

ABRAS - **Panorama SuperHiper**, 2007.

ACNiesen - **14º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2008.

ALBUQUERQUE, M.P.C. - **Análise da evolução do setor supermercadista brasileiro: uma visão estratégica**, 2003, 85f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2003.

ANTAS JR. R.M. - “O consumo contemporâneo no território brasileiro”. In: DOWBOR, L. et. al. (org.) - **Desafios do consumo**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, pp. 91-102.

BARRIZZELLI, N. - A sobrevivência do Pequeno Varejo, [www.varejista.com.br/novo\\_site](http://www.varejista.com.br/novo_site), acessado em 20/02/2008.

BERNARDES, A. M. - **A contemporaneidade de São Paulo: produção de informações e novo uso do território brasileiro**. 2001. 284f. Tese (doutorado em Geografia Humana) – Departamento de Geografia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BESSA, K.C., SOARES, B.R. - Novas espacialidades urbano-regionais perante a expansão do meio técnico-científico-informacional: o exemplo de Uberlândia. Mercator – **Revista de Geografia da Universidade Federal do Ceará**, Fortaleza. Ano 2. n.4. 2003. p. 19 – 34.

\_\_\_\_\_ Reestruturação da rede urbana brasileira e cidades médias: o exemplo de Uberlândia (MG). **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, vol. 6. n. 16. outubro. 2006, p. 268 – 288.

\_\_\_\_\_ **Convergências e divergências da urbanização em áreas de cerrado: a dinâmica urbano-regional de Uberada e Uberlândia (MG)**, 2007, 351f. Tese (Doutorado em geografia) - Departamento de Geografia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BITTENCOURT, F. - **A internacionalização do segmento varejista supermercadista brasileiro**, mimeo, 2006.

BNDES – Supermercados no Brasil: o movimento da empresas menores. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social , Área de Operações Industriais 2**, documento nº 24, dezembro de 2000, 5p.

BOUDEVILLE, J. - **Os espaços econômicos**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1973.

BRAGA, V. - **O PDDT e a fluidez territorial no Estado de São Paulo: o projeto dos Centros Logísticos Integrados**, 2007, 133f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP, 2007.

BRANDÃO, C. - **Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

BRUNHES, J.- **Geografia Humana**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

CANCLINI, N.G. - **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

CASTILLO, R. A. . Reflexões sobre os sistemas técnicos orbitais em suas relações com o território. *Revista Experimental*, São Paulo, v. ano I, n. 1, 1996.

\_\_\_\_\_ et. ali. - Três dimensões da Solidariedade em Geografia. **Revista Experimental**, ano II - nº 3/tembro de 1997. pp.69 – 99.

\_\_\_\_\_ Transporte e logística de granéis sólidos agrícolas: componentes estruturais do novo sistema de movimentos do território brasileiro. *Investigaciones*

Geográficas, **Boletín del Instituto de Geografía**, UNAM. México, DF, nº 55, 2004a, pp.79-96.

CASTILLO, R. A.; IOZZI, F. L.; Redes telemáticas e território brasileiro: uma análise do sistema VSAT, 07/2004, *VI Congresso Brasileiro de Geógrafos*, Vol. 1, pp.1-1, Goiânia, GO, Brasil, 2004b.

\_\_\_\_\_ Redes de transporte e uso agrícola do território brasileiro: investimentos públicos e prioridades corporativas. **Anais do XIV Encontro Nacional de Geógrafos**, Associação dos Geógrafos Brasileiros, Rio Branco, 16 a 21 de julho de 2006.

\_\_\_\_\_ Agronegócio e Logística em Áreas de Cerrado: expressão da agricultura científica globalizada. **Revista da ANPEGE**, v.3, p.33-43, 2007.

CATAIA, M. - **Território nacional e fronteiras internas: a fragmentação do território brasileiro**, 2001, 250f. Tese (doutorado em Geografia Humana) – Departamento de Geografia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CATAIA, M. - “A Alienação do Território – O Papel da Guerra Fiscal no Uso, Organização e Regulação do Território Brasileiro”. In: SOUZA, M. A. AP. (org.) **Território brasileiro, usos e abusos**, Campinas, Edições Territorial, 2003, pp. 397 – 416.

CAVALCANTE, L.B. - Poder de Compra do Varejo Supermercadista: uma abordagem antitruste. **Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda Documento de Trabalho nº 30**, 2004, pp. 1-42.

CHESNAIS, F. - **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CLEPS, G. D. G. - **Comércio atacadista de Uberlândia (MG): mudanças tecnológicas e estratégias territoriais**. 1997.181f. Dissertação (mestrado em Geografia Humana) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista, Campus de Rio Claro (SP), 1997.

\_\_\_\_\_ **Estratégias de reprodução do capital e as novas espacialidades urbanas: o comércio de auto-serviço em Uberlândia (MG).** 2005, 291f. Tese (doutorado em Geografia Humana) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista, Campus de Rio Claro (SP), 2005.

CONTEL, F. B. - “Os sistemas de movimento do território brasileiro”. In: SANTOS, M & SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**, Rio de Janeiro-São Paulo: Record, 2001, pp. 357 – 372.

\_\_\_\_\_ **Território e finanças: técnicas, normas e topologias bancárias no Brasil**, 2006, 323f. Tese (doutorado em Geografia Humana) - Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CORONADO, O. - **Logística integrada: modelo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUBKE, A.F. [et ali.] - Plataformas Logísticas: características e tendências para o Brasil. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis 03 a 05 de nov. 2004.

FARAH JUNIOR, M. - Os desafios da logística e os centros de distribuição física. **Revista FAE BUSINESS**, nº 2, jun. 2002.

FATOR BRASIL - Lançado o primeiro software gratuito de automação no Brasil. Disponível em [www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=27972](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=27972) acessado em 11/03/2009.

FGV/EAESP - Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro. Disponível em [www.gvconsult.com.br](http://www.gvconsult.com.br), acessado em 05/04/2003, 98p.

FLEURY, P.F. WANKE, P., FIGUEIREDO, K.F. (orgs.) - **Logística empresarial: perspectiva brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas. 2000. 369p.

FURUTA, E.C. - **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. 2002, 98f. Monografia de conclusão de curso apresentado à Faculdade de (Administração de Empresas, Área de Concentração: Marketing) - Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GEORGE, P. - **Os métodos da geografia**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1972.

GONÇALVES, J. O dilema das líderes. Disponível em [www.revistadistribuicao.com.br](http://www.revistadistribuicao.com.br), 2004.

GORZ, A. - **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GUEDES, P. M., OLIVEIRA, N.V. - A democratização do consumo. **Braudel Papers** nº 39/2006, pp. 1-19. Disponível em [www.braudel.org.br](http://www.braudel.org.br).

HARA, C.C., - Centrais de compras superam crescimento do setor supermercadista. **Revista FAE Business**, nº 11, Curitiba – PR: Centro Universitário FAE, maio /2005, pp12-13. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_business.asp#PDF](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#PDF)

HARDT, M., NEGRI A. - **Império**. Rio de Janeiro- São Paulo: Record, 2001.

HIJAR, M.F. et ali. - Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista, [http://www.Centrodelogistica.com.br/new/fs-public .htm](http://www.Centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm). 12/09/2006.

IANNI, O. - **Estado e planejamento econômico no Brasil (1930 – 1970)**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

IBGE - As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. **Coordenação de Serviços e Comércio**, Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ISNARD, H. - **O espaço geográfico**. Coimbra: Livraria Almedina, 1982.

JULLIARD, É. - La région: Essai de Définition. **Annales de Géographie**, n.387. 1962, p.483-499.

KEATING, M.. Regiones y Asuntos Internacionales: motivos, oportunidades y estratégias. In VIJERANI, T. (org.). **A dimensão subnacional e as relações internacionais**. São Paulo: Educ, Unesp, Edusc, Fapesp, 2004.

KFOURI, M; MIZUMOTO, F; PEREIRA, M.L. - Inovação no segmento de produtos populares: o caso da *Escala* na produção de massas. **VII SEMEAD**, 2004.

KHEL, M. R. - A depressão cresce a nível endêmico. **Revista Caro Amigos**, ano XIII, n. 146, maio 2009.

KPMG – Pesquisa de Fusões e Aquisições 2008 – 4º trimestre. **www.kpmg.com.br**.

LACERDA, L. – “Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos”. In: FLEURY, WANKE & FIGUEIREDO (orgs.) - **Logística empresarial: perspectiva brasileira**, São Paulo: Ed. Atlas, 2000. pp. 153 – 176.

LÉVY, P. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, nº 9, dezembro de 1998, p.37-49.

\_\_\_\_\_ **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

LIMA, A. P. F. A. - [ET ALI.] - Gestão da cadeia de suprimentos e o papel da tecnologia da informação. 2003. Disponível em **http://www.cezarsucupira.com.br/artigos4.htm**, acessado em 07/02/2007.

LEWIS, D. e BRIDGES, D. - **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M.Books, 2004.

LOJKINE, J. - **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 2002.

LOPES, F.F, NEVES, M.F, CÔNSOLI, M.A. e MARCHETTO, R.M. - Estratégias de redes de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. **VII Semead** - Seminários em Administração Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo realizado entre 10 e 11 de Agosto de 2004, 13p disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR10Estrat%E9gias\\_Peq\\_Varejo.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR10Estrat%E9gias_Peq_Varejo.PDF) acessado em 04/04/2007.

MARCUSE, H. - **Cultura e Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARASCHIN, C.N., JUCHEN, D. M. e PADILHA, A C. M., - **Constituição de redes como alternativa estratégica para competir no setor supermercadista do Rio Grande do Sul**. Centro de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Ciências Econômicas, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, 2004, 12p.

MARX, K. - **O capital: crítica da economia política, Livro Primeiro: O Processo de Produção do Capital**. V.1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

MONIÉ, F. Logística de transporte, modernização portuária e inserção competitiva do Rio de Janeiro na economia global. **Revista Território**, Rio de Janeiro, ano VI, n. 10. jan/jun., 2001, p. 9 – 31.

MONTENEGRO, M. R. - **O circuito inferior da economia urbana na cidade de São Paulo no período da globalização**. 2006, 203f. Dissertação (mestrado em Geografia Humana) - Departamento de Geografia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2006.

MORAES, A. C. R. **Ideologias geográficas**. São Paulo: Hucitec, 1988.

MOURA, R. A. [et ali.] - **Atualidades na logística**. São Paulo: IMAM, 2003.

NASCIMENTO, P.S.T. & YU, A. S. O. - Estratégias de Inovação Para Produtos de Consumo Popular. **VI SEMEAD**, Universidade de São Paulo, 2003.

NAZÁRIO, P. - "Importância de sistemas de informação para a competitividade logística". In: FLEURY, WANKE & FIGUEIREDO (orgs.) **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, pp.285-296.

NETO, C. B.M. - Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, nº3, julho/setembro, 2001, PP. 55-64.

NOVAES, A C. - **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campos. 2004.

NUNES, M.,N. - **Quem vai distribuir?: projeções e Estratégias sobre 3º P do Marketing para Empresas Intermediárias no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001. 136p.

OLIVEIRA, F. **Crítica à razão dualista, O ornitorinco**. Boitempo: São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, G e MACHADO, E. L. - **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

OLIVEIRA, P. F. & PIZZOLATO, N.D. A eficiência da distribuição através da prática do cross docking. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção** realizado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, Curitiba- PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

PAIVA, C. e SILVA, T.F. - Novas estratégias empresariais para pequenas empresas: redes associativas de supermercados de Campo Grande/MS. Disponível em [www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Associativismo/560\\_1\\_Arquivos\\_teodomiropdf](http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Associativismo/560_1_Arquivos_teodomiropdf); 18p.

PENNACCHI, P.H. - O outro lado do Brasil. **Revista Distribuição**, 2004. Disponível em [www.abad.com.br](http://www.abad.com.br), acessado em 17/02/2007.



- PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro**. 2006. 256f. Dissertação (mestrado Engenharia da Produção) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- PIATO, E.L. [et al.] - Estratégia de marcas próprias influência a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.15, n.3, p.463-476, set.-dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n3/03.pdf> em 09/04/2009.
- PIGATO, G. - **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005.202f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade de São Carlos, São Carlos, 2005.
- PINHEIRO, J. C. - **Políticas territoriais do macro-circuito espacial do varejo: o exemplo da Companhia Brasileira de Distribuição**, 2004, 64f. Monografia de conclusão de curso (Bacharel em Geografia) - Departamento de Geografia do Instituto de Geociências da Universidade Estadual Paulista, Campinas, 2004.
- PARENTE, J. - **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas. 2000. 388p.
- PORTER, M. E. - **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAFFETIN, C. - **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.
- RAMOS, C. - O setor atacadista. [www.revistanegocios.com.br](http://www.revistanegocios.com.br), 27/02/2002.
- SALES, A. - A era da logística tributária. São Paulo. **Revista Tecnológica**, fevereiro de 2006, ano XI.n. 123. Disponível em [www.tecnologica.com.br](http://www.tecnologica.com.br), acessado em 14/09/2006;

SANTOS, M. - **O Espaço Dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

\_\_\_\_\_ **Espaço e Método**. São Paulo: Nobel, 1992.

\_\_\_\_\_ **O espaço do cidadão**. São Paulo: Nobel, 1993, (2º ed.).

\_\_\_\_\_ **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec, 1994a.

\_\_\_\_\_ **Técnica, espaço, tempo : globalização e meio técnico-científico-informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994b.

\_\_\_\_\_ **A natureza do Espaço**, técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

\_\_\_\_\_ **Empresas Territoriais e Dinâmicas da Formação Socioespacial Brasileira. Projeto de Pesquisa financiado pelo CNPq**, mimeo, 1998.

\_\_\_\_\_ **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro – São Paulo: Record, 2000.

SANTOS, M. e SILVEIRA, M. L. - **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro – São Paulo: Record, 2001.

SCHWARTZ, G. - Do consumidor ao cliente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 de fevereiro de 2000.

SEABRA, R. S e MARAFON, G. J. - Globalização e hegemonia: rede logística de supermercados no Rio de Janeiro, 2006. Disponível em [www.alsru.org/cdaldasru2006/11%20Rog%C3%A9rio%20dos%20santos%20seabra,%C3%Alucio%20Jos%C3%A9%20Marafon.pdf](http://www.alsru.org/cdaldasru2006/11%20Rog%C3%A9rio%20dos%20santos%20seabra,%C3%Alucio%20Jos%C3%A9%20Marafon.pdf) acessado em 04/04/2007.

SEBRAE-SP/FIPE - **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da Região Metropolitana de São Paulo (relatório de pesquisa)**. Serviço de Apoio às Micro

e Pequenas Empresas de São Paulo e FIPE: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, , São Paulo, 2004, 53p.

SERRENTINO, A., **Inovações no varejo: decifrando o quebra-cabeça do consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA JUNIOR, R. F. - Logística: em busca de uma conceituação para a Geografia. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 29, p. 33-53, 2007a.

\_\_\_\_\_ Eliminação de "barreiras": produção de fluidez e circulação no Brasil. **Formação (Presidente Prudente)**, v. 2, p. 63-88, 2007b.

\_\_\_\_\_ A circulação como um dos fundamentos do espaço: elementos para a busca de um conceito. **Revista Geografia e Pesquisa**, Ourinhos, v1, n.1, p.125-140, 2007c.

SILVA, G. – “Logística e território: implicações para as políticas públicas de desenvolvimento”. In: SILVA, G., MONIÉ, F.(orgs.) **A mobilização produtiva dos territórios: instituições e logística do desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 2003, p. 81 – 98.

SILVA, R R. T. [et al] - Infratestrutura e facilidades logísticas como estratégias de vantagem competitiva no processo de desenvolvimento sustentável: o caso da cidade de Uberlândia – MG, sem data. Disponível em [www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2000\\_E0050.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2000_E0050.PDF), acessado em 14/05/2009.

SILVEIRA, M. L. . - Modernização agrícola, produtividade espacial e guerra de mercados, o exemplo da Patagônia Norte (Argentina). **Revista do Departamento de Geografia (USP)**, USP - FFLCH, v. 9, p. 93-99, 1995.

\_\_\_\_\_ Concretude territorial, regulação e densidade normativa. **Revista Experimental**. Ano I, n.2, Laboratório de Geografia Política e Planejamento Territorial e Ambiental, Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, março 1997: 35-45.

\_\_\_\_\_ Uma situação geográfica: do método à metodologia. **Território**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 6, p. 21-28, 1999a.

\_\_\_\_\_ “Ciudades intermédias: trabajo global, trabajo local”. In: VELAZQUEZ, G. A. y GARCIA, M.C. (ed.) **Calidade de vida urbana, aportes para su estudio em latinoamérica**. Centros de Investigaciones Geográficas (CIG) – Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional Del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil. 1999b. pp. 47-54.

\_\_\_\_\_ Por um conteúdo da reflexão epistemológica em geografia. In: SOUZA, A. J., SOUZA, E. B. C., JUNIOR, L. M. (orgs.) **Paisagem território região: em busca da identidade**. Cascavel: Edunoeste, 2000, p.22 – 28.

\_\_\_\_\_. São Paulo: os dinamismos da pobreza. In: CARLOS, A.F.A. e OLIVEIRA, A. H. (orgs.), **Geografias de São Paulo: 1 representação e crise da metrópole** reSão Paulo: Contexto, 2004, p. 59 – 71.

SILVEIRA, M. R. - Logística, sistemas e movimento, fluxos econômicos e interações espaciais no território paulista: uma abordagem para a geografia dos transportes e circulação. **Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, vol.XIII, n. 283, 1 de febrero de 2009.

SOUSA, W. - O futuro é popular. **Revista Abastecimento**, nº 1 , novembro/dezembro de 2006, pp. 40 – 43.

STREHLAU, V.I. e TELLES, R. - **Canais de marketing & distribuição**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SUCUPIRA, C. Gestão de depósitos e centros de distribuição através dos softwares WMS. Disponível em [www.cezarsucupira.com.br/artigos111.htm](http://www.cezarsucupira.com.br/artigos111.htm), acessado em 17/02/2007.

SUPERHIPER - O sonho do consumidor pode estar em sua loja. **SuperHiper**, ano 33, nº 374, abril de 2007.

TORRES, H.G., BICHIR, R.M., CARPIM, T. P. - Uma pobreza diferente? Mudanças no padrão de consumo da população de baixa renda. **Novos Estudos –CEBRAP**, nº 74, março de 2006, pp. 17 – 22.

TREVISAN, L. - **Logística, informação e reorganização do território brasileiro: nova racionalidade e controle dos fluxos materiais e imateriais**, 2004. Monografia de conclusão de curso (Bacharel em Geografia- Departamento de Geografia do Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

VEINER, C. - Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. (orgs.). **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2000. p.75-103.

VELTZ, P. Hierarquias e rede. In BENKO, G. ET AL. **As regiões ganhadoras: distritos e redes, os novos paradigmas da Geografia Econômica**. Celta: Oeiras, 1994. P.189 – 202.

XAVIER, M. - As distâncias no meio técnico-científico e as metáforas contemporâneas In CARLOS, A. F. A (org.) **Ensaio de geografia contemporânea**. São Paulo: Hucitec, 1996.

\_\_\_\_\_ - **As empresas e o uso do território brasileiro: a cidade de São José do Rio Preto (SP) vista através da dinâmica territorial de suas empresas**, 2002, 99f. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) – Departamento de Geografia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_ - Os circuitos espaciais da produção e a inserção de São José do Rio Preto na atual divisão territorial do trabalho. **Geografia**, Rio Claro, v.33, n.1, jan./abr. 2008.

\_\_\_\_\_ - A internacionalização competitiva das cidades e seus resultados socioterritoriais. In: RODRIGUES G.M.A, XAVIER, M, ROMÃO, W.M. (orgs.) **Cidades em Relações Internacionais: análises e experiências brasileiras**. São Paulo Desatino/FASM, 2009.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**, 2003, 189f. Dissertação (Mestrado em Ciências, Área de Concentração: Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba-SP, 2003.

WHITHEAD, A. N. **O conceito de natureza**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.