

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE GEOGRAFIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GEOGRAFIA E GESTÃO DO TERRITÓRIO

O COMÉRCIO VAREJISTA EM UBERLÂNDIA (MG) E SUA
ATUAÇÃO COMO AGENTE MODIFICADOR DO ESPAÇO
URBANO: AS ESTRATÉGIAS DA REDE BRETAS DE
SUPERMERCADOS

MICHELLY DE LOURDES LOPES

UBERLÂNDIA – MG
2012

MICHELLY DE LOURDES LOPES

O COMÉRCIO VAREJISTA EM UBERLÂNDIA (MG) E SUA ATUAÇÃO
COMO AGENTE MODIFICADOR DO ESPAÇO URBANO: As estratégias da
rede Bretas de supermercados

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Geografia.

Área de Concentração: Geografia e Gestão do Território

Orientador: Prof. Dr. Vitor Ribeiro Filho

UBERLÂNDIA – MG
2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

L864c Lopes, Michelly de Lourdes, 1987-
2012 O comércio varejista em Uberlândia (MG) e sua atuação como agente
 modificador do espaço urbano: as estratégias da rede Bretas de
 supermercados / Michelly de Lourdes Lopes. -- 2012.
 189 f.: il.

Orientador: Vitor Ribeiro Filho.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em Geografia.

Inclui bibliografia.

1. Geografia - Teses. 2. Planejamento urbano - Uberlândia (MG) -
Teses. 3. Comércio varejista - Uberlândia (MG) - Teses. 4. Supermercados -
Uberlândia (MG) - Teses. I. Ribeiro Filho, Vitor. II. Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Geografia. III. Título.

CDU: 910.1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Programa de Pós Graduação em Geografia

MICHELLY DE LOURDES LOPES

O COMÉRCIO VAREJISTA EM UBERLÂNDIA (MG) E SUA ATUAÇÃO COMO
AGENTE MODIFICADOR DO ESPAÇO URBANO: As estratégias da rede Bretas de
supermercados

Prof. Dr. Vitor Ribeiro Filho (Orientador) - UFU

Prof^a. Dr^a. Tatiana Schor (Universidade Federal do Amazonas – UFAM)

Prof^a. Dr^a. Beatriz Ribeiro Soares (Universidade Federal de Uberlândia – UFU)

Data: 22 de Março de 2012

Resultado: APROVADA COM LOUVOR

A Maria Abadia, Nilo e Francieli, pelo amor que sinto por vocês, e como forma de gratidão pelos ensinamentos, carinho e dedicação.

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação é naturalmente um momento de trabalho individual, marcado por certa “solidão” necessária para a organização das idéias. No entanto, existem momentos em que a companhia e apoio de algumas pessoas torna-se fundamental para a continuação da pesquisa. A essas pessoas que de uma forma ou de outra colaboraram com o presente trabalho, registro meus agradecimentos a seguir.

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bençãos concedidas e por sempre iluminar meus caminhos, dando forças e sabedoria para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

A minha mãe, Maria Abadia, estas palavras são apenas uma forma de tentar demonstrar toda minha gratidão pelo amor incondicional, pela preocupação, pelos ensinamentos, pela paciência e por estar sempre disposta a me ouvir e apoiar minhas decisões. Muito obrigada por tudo mãe!

Ao meu pai, Nilo César, agradeço pelo carinho, pelas conversas e conselhos, por acreditar e confiar sempre em mim. Obrigada pelo incentivo aos meus estudos, e pelos ensinamentos.. Serei sempre muito grata!

A Francieli, irmã e amiga, agradeço pelas conversas (embora eu sempre fale mais), pela paciência, pela compreensão da distância em alguns momentos, pela amizade e pela companhia durante o solitário processo de redação da dissertação. Muito obrigada!

A meus avós Lourdes e Lino, Adelaide e Sebastião, mas especialmente às avós, por serem exemplos de vida e de caráter, porto seguro de toda a família. Agradeço as duas pelo amor e pelos cuidados, pela preocupação, apoio e por tantas palavras e conselhos sábios. A vocês, deixo registrado meu carinho e gratidão.

A toda a minha família agradeço pelo carinho, compreensão e apoio, especialmente a meus tios Luiz Roberto, Luciana, Luiz Carlos, Virgínia, Marcos e Tânia, que sempre se fizeram presentes, apesar dos compromissos diários.

Ao professor e orientador Vitor Ribeiro Filho, pela disposição em ajudar a formular a idéia inicial da pesquisa, por tantos esclarecimentos, conversas e apoio que foram tão importantes para a realização deste trabalho. Agradeço ainda pela confiança depositada em mim ao longo destes últimos anos, pela amizade e por ter se tornado para mim um modelo de força de vontade e superação na vida pessoal e profissional;

A professora Beatriz Ribeiro Soares, agradeço por ter acompanhado minha trajetória acadêmica desde a graduação até o mestrado, tendo sido uma das responsáveis pelos conselhos que levaram ao direcionamento da pesquisa, aceitando participar das bancas de qualificação e defesa. Sempre gentil, disposta a conversar e a ajudar prontamente no que fosse preciso, deixo registrado meus agradecimentos pela confiança e por tantos ensinamentos ao longo dos últimos anos;

A professora Tatiana Schor, por ter aceitado o convite para participar da banca de avaliação deste trabalho;

Agradeço ainda ao professor Winston Kleiber Bacelar, pela leitura e contribuições dadas a este trabalho no Exame de Qualificação;

Aos professores do Programa de Pós Graduação do Instituto de Geografia que muito contribuíram em meu processo de formação; e aos funcionários da Pós Graduação, especialmente a Dilza e o João Fernandes, pelos esclarecimentos e ajuda sempre que necessário nos últimos anos.

O momento em que deixamos o conforto da casa dos nossos pais para trilharmos nosso próprio caminho é sempre difícil e cercado de insegurança. No entanto, pode ser amenizado, quando as pessoas com quem passamos a dividir nosso dia a dia se mostram tão amigas e nos acolhem. Por isso, agradeço a Delcilene, Cintia e Lidiane, com quem convivi nos últimos anos, e mais recentemente a Flávia, pela amizade, alegria e simplicidade que ajudaram o “402” a se tornar de fato, nossa casa.

Não poderia deixar de registrar algumas palavras de agradecimento especial a Lidiane, “coleguinha” de república e grande amiga. Obrigada pela sinceridade, pela confiança, por horas de conversa, por momentos de silêncio, por importantes discussões acadêmicas, pela ajuda nas visitas a campo, pelas risadas e pela paciência com meus momentos de mau humor. Nos últimos anos aprendi muito com seu jeito simples e cordial, sempre disposta a ajudar: serei sempre grata!

Agradeço aos amigos e colegas de Pós-Graduação da UFU: Kássia Nunes, Artur Monteiro, Camilla Gouveia, Andrêza Souza, Adriano Reis, Jailson Macedo, Hélio Carlos e Marcus Mariano, pela companhia em disciplinas e troca de idéias, informações e materiais, além das muitas conversas “de corredor”, que fazem parte e auxiliam ao longo do processo de “amadurecimento acadêmico”; e a amiga Renata Rodrigues, que além disso, está sempre presente desde a época de graduação, tendo me ajudado nas visitas a campo necessárias para este trabalho. Obrigada a todos vocês, e sucesso na carreira acadêmica e no que virá depois.

Aos amigos Naiara, Matteus, Mariah, André, Alécio e Djane, que mesmo à distância se fazem presentes. Agradeço a vocês pela amizade, conselhos, pela “companhia” virtual, e pelos momentos de descontração em encontros que, embora se tornem cada vez mais difíceis pelos rumos que tomamos, continuam sendo muito importantes! Que no futuro a amizade continue, e que todos alcancem seus objetivos!

Da mesma forma, agradeço às queridas amigas araguarinas Bárbara Maria, Natalia Silva e Thaís Ribeiro, pela amizade que continua apesar da distância. Vocês são parte importante da minha história e torço para a felicidade de vocês!

Ao amigo Leonardo Pimenta (Leo), pela disponibilidade em traduzir o resumo para a língua inglesa. Agradeço pelo apoio e amizade mesmo com a distância entre Brasil e Canadá.

Ao pessoal do Laboratório de Planejamento Urbano e Regional – LAPUR/UFU agradeço pela convivência ao longo dos últimos anos; e especialmente ao Paulo, agradeço pela

amizade, paciência e pela ajuda com materiais e depoimentos pessoais sobre as histórias de Uberlândia;

Ao Sr. Sétimo e ao Leandro Leite, pela ajuda com informações fundamentais ao trabalho;

Ao Diego Alves de Oliveira, pela disponibilidade na confecção dos mapas;

A tia e madrinha Virgínia Ávila, pelas correções ortográficas e gramaticais.

Agradeço ainda pela oportunidade em participar da missão PROCAD/CAPES, apoiada pela ReCiMe (Rede de Pesquisadores sobre Cidades Médias), quando tive a oportunidade de realizar missão de estudos na UFPB, em João Pessoa. Registro meus agradecimentos especiais a professora Doralice Sátyro Maia e a seus orientandos Leonardo, Sonale, Yure e Rafaela, pelo grande aprendizado durante o período e pela atenciosa recepção que me proporcionaram. E aos colegas da UNESP de Presidente Prudente, Wagner, Cintia e Andréa que realizaram a missão de estudos em Uberlândia, agradeço pela convivência e troca de experiências.

A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pela concessão de bolsa de estudos durante o período de mestrado, fundamental para a execução da pesquisa.

Finalmente, a todos que auxiliaram na realização e conclusão desta pesquisa, direta ou indiretamente, deixo registrado meu muito obrigada!

“O questionamento do padrão locacional do comércio varejista [...] resultou na constatação de que o lugar do comércio deve ser entendido como o resultado da articulação entre as categorias espaço e tempo para entendimento da verdadeira dimensão material de um lugar numa sociedade, cujo movimento é comandado por um objetivo fundamental - o lucro.”

Silvana Maria Pintaudi, 2008.

Resumo

O comércio, tido como uma das principais funções urbanas, a ponto de ser defendida a tese de que a evolução histórica da cidade possui relação direta com o desenvolvimento do comércio de bens, se constitui como modificador do espaço urbano, especialmente na sociedade regida pelo modo capitalista de produção. Inicialmente concentrado nas áreas centrais das cidades, as atividades comerciais vem passando por um processo de descentralização, especialmente no que se refere a empreendimentos varejistas de grande porte, que saem da Área Central em busca de áreas descentralizadas, no entanto, abastecidas por infraestrutura adequada e amenidades que tornem o local atrativo. Neste sentido, os empreendimentos comerciais se inserem no espaço urbano de modo a alterar sua dinâmica e, ao mesmo tempo, aproveitam-se de amenidades previamente instaladas, dadas as localizações privilegiadas que as estruturas comerciais almejam, criando novas centralidades no espaço e alterando o direcionamento de fluxos. Visto isso, toma-se como área de estudos a cidade de Uberlândia-MG, por sua dinâmica socioeconômica particular e por seu destaque no cenário estadual e nacional, com economia voltada em grande parte para o setor terciário (comércio e serviços), sendo caracterizada por grande complexidade e dinamismo na organização de seu espaço urbano. Neste sentido, a presente pesquisa objetiva compreender as estratégias de atuação de uma rede supermercadista, a rede Bretas, na cidade de Uberlândia-MG, onde possui nove lojas em funcionamento. Originada no interior do estado de Minas Gerais, a rede utiliza-se do planejamento estratégico para guiar suas ações, o que permite, dentre outros, uma localização privilegiada no espaço urbano, guiada pelas leis de mercado. Para que o objetivo seja alcançado, o trabalho se estrutura em três capítulos, preparados com base nos procedimentos metodológicos definidos, sendo os principais: pesquisa bibliográfica e elaboração de referencial teórico, releitura histórica da cidade de Uberlândia e da trajetória empresarial do grupo Bretas, visitas *in loco* nas lojas pesquisadas, e pesquisa em revistas e jornais especializados no setor varejista. Ao final do trabalho, observou-se a clara preocupação da empresa em atuar com base no planejamento estratégico, o que possibilita maior segurança nos investimentos, favorecendo a característica expansionista do grupo, e sua estratégia locacional que garante a proximidade com os consumidores. Além disso, através de suas estratégias, percebeu-se que a rede se atenta ao público alvo, estruturando-se e diversificando seus produtos e serviços de acordo com o tipo de consumidor pretendido para cada loja, tendo como base sua área de abrangência. Utilizando-se ainda do marketing, a rede divulga a idéia de preços baixos aliada a proposta de comodidade e segurança, como forma de atrair o consumidor.

Palavras – Chave: Espaço intraurbano; Comércio Varejista; rede Bretas; Uberlândia-MG

Abstract

The trade, seen as one of the main urban functions, even being defended the thesis that the historical evolution of the city has been directly influenced by goods trade, is urban space modifier, especially in a society ruled by the capitalist mode of production. Initially concentrated in the central areas of the cities, the trade activities have been suffering a decentralization process, especially regarding large retailers developments, leaving the central areas in search of decentralized areas, but they are supplied by proper infrastructure and facilities that make the place attractive. This way, the commercial developments enter the urban space in order to change its dynamics and at the same time take advantage of amenities previously installed, given the privileged locations that commercial structures aim, creating new centers in space and changing the flow direction. Seen this, Uberlândia is taken as study area for its particular socioeconomic dynamics and for its role in the national and state scenario, having the economy focused on the tertiary sector (trade and services), and is characterized by great complexity and dynamism in the organization of its urban space. In this sense, this research aims to understand the strategies of a supermarket chain, the chain Bretas in the city of Uberlândia, MG, where there are nine open stores. Originated in the State of Minas Gerais, the chain uses strategic plan to guide their actions, which allows, among others, a privileged location in the urban space, guided by the market rules. In order to reach the goal, the work is structured in three chapters, prepared using the methodological procedures established, the main ones are: bibliographic research and preparation of theoretical reference, historical reinterpretation of the city of Uberlândia and of the business trajectory of Bretas Group, in loco visit at researched stores and specialized retailers magazines and newspapers. In the end of the work, there is a clear concern of the company to act on the basis of strategic planning, which allows greater safety in the investment, promoting the expansion characteristic of the group, and its locational strategy that ensures the proximity with the customers. In addition, through their strategies, it was realized that the chain is attentive to the target public, structuring itself and diversifying its products and services according to the type of customer intended for each store, based on its the coverage area. Having used the marketing, the chain promotes the idea of low prices linked to the safety and convenience as a way to attract customer.

Keywords: intra-urban; retailer trade; Chain Bretas; Uberlândia-MG

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AMIS - Associação Mineira de Supermercados

BDI – Banco de Dados Integrados

CD – Centro de Distribuição

CEASAMINAS – Centrais de Abastecimento do estado de Minas Gerais

CEPES - Centro de Pesquisas Econômico-Sociais

CMEF – Companhia Mogiana de Estradas de Ferro

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FPU – Faculdade Politécnica de Uberlândia

FVL – Frutas, Verduras e Legumes

HCU – Hospital de Clínicas de Uberlândia da Universidade Federal de Uberlândia

HFG - Hortifrutigranjeiros

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IFDM – Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal

MPE – Micro e Pequenas Empresas

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

P.M. – Polícia Militar

PMU – Prefeitura Municipal de Uberlândia

REGIC – Região de Influência das Cidades

RM – Região Metropolitana

SESI – Serviço Social da Indústria

SETTRAN – Secretaria de Trânsito e Transportes

SIT – Sistema Integrado de Transportes

TC – Terminal Central

UAI – Unidade de Atendimento Integrado

UEC – Uberlândia Esporte Clube

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UNIMINAS - União Educacional Minas Gerais

UNITRI - Centro Universitário do Triângulo

UNIUBE – Universidade de Uberaba

Lista de Ilustrações

Figura 1: Diagramas representativos das redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas de Paul Baran.....	51
Figura 2 – Uberlândia (MG): Espacialização dos trechos que foram erradicados e os que estão em uso da CMEF e localização da Estação Original e da nova Estação.....	82
Figura 3 - Novo logotipo da Rede Bretas de Supermercados após a aquisição pelo Grupo Cencosud em 2010. Em destaque, <i>layout</i> padrão dos <i>check-outs</i> das lojas da rede.....	118
Figura 4 - Modelo de Matriz de Análise SWOT.....	131
Figura 5 - Modelo da organização com base em fatores múltiplos.....	133

Lista de Fotos

Foto 1 - Estação Original da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro em Uberabinha. Inaugurada em 1895.....	65
Foto 2 - Entrada Principal da Antiga Estação da Mogiana em Uberlândia – MG, localizada em frente à Avenida Afonso Pena.....	81
Foto 3 - Casa Póvoa. Localizava-se à praça Clarimundo Carneiro, onde está implantado atualmente o prédio do INSS.....	85
Foto 4 - Parte da Frota de caminhões de Nego Amâncio.....	86
Foto 5 - Teixeira Costa e Cia. Localizava-se na Praça do Comércio, atual Praça Dr. Duarte.....	86
Foto 6 - Destaque para o antigo prédio do atacadista Teixeira Costa & Cia. na antiga Praça do Comércio - atualmente Praça Dr. Duarte. (Prédio demolido).....	87
Foto 7 - Casa Feliz na década de 1930, localizada na avenida Floriano Peixoto.....	87
Foto 8 - Casa Rezende & Cia. Localizava-se no cruzamento da Avenida Afonso Pena com a Rua Machado de Assis.....	88
Foto 9 - Casa Capparelli. Localizava-se na Avenida João Pessoa, esquina com a Avenida João Pinheiro.....	89
Foto Montagem 10 – Praça Rui Barbosa. A: Área onde foi instalado o Supermercado Bom Preço na década de 1960. B: Local onde funcionou o supermercado, que atualmente abriga uma casa noturna.....	93
Foto 11 – Uberlândia (MG): Antiga instalação da loja Bretas 28 ao lado da entrada para a nova loja Bretas Juca Ribeiro. Avenida Afonso Pena, 2011.....	98
Foto Montagem 12 – Uberlândia (MG). Supermercados D'Ville. A: Loja 02 no bairro Jardim Karaíba, setor Sul. B: Loja Matriz à Av. Getúlio Vargas.....	103
Foto 13 - Santa Maria de Itabira (MG): Imóvel e caminhão que deram origem a rede Bretas na década de 1950.....	107
Foto 14 - Uberlândia (MG), Avenida Afonso Pena - Antiga instalação da primeira loja Bretas, com a fachada original a mostra em 2012. Em detalhe, imagem da inauguração do Supermercado Alô Brasil em 1974.....	111
Foto 15 - Centro de Treinamento da Rede Bretas em Santa Maria de Itabira (MG)..	112
Foto Montagem 16 - Modelo de Construção de uma unidade Bretas. A: Montagem das estruturas do teto. B: Vista do padrão arquitetônico da loja.....	119
Foto 17 – Uberlândia (MG): Antiga sede da Loja 28 localizada a Avenida Afonso Pena em 2004.....	138
Foto 18 – Avenida Floriano Peixoto: Entrada para pedestres na Loja Bretas Juca Ribeiro e resquícios da antiga estrutura do estádio Juca Ribeiro.....	150

Foto Montagem 19 – Loja Juca Ribeiro. A: Estacionamento e área de carrinhos compra. Em detalhe, parte da antiga arquibancada do Estádio Juca Ribeiro. B: Vista do Estacionamento e da Área de Vendas da Loja.....	150
Foto Montagem 20 – Bretas João Pinheiro: A – Entrada principal da loja na avenida João Pinheiro. B: Fachada lateral da loja na praça Adolfo Fonseca.....	152
Foto Montagem 21 – Loja Roosevelt. A: Localização da loja vista a partir da avenida Minervina Cândida Oliveira / BR-365. B: Entrada da loja e presença de atividades comerciais e prestação de serviços terceirizados.....	155
Foto Montagem 22 – Loja Rondon Pacheco: Fachada da loja voltada para a avenida Rondon Pacheco.....	158
Foto 23 – Loja São Jorge: Estacionamento e fachada da Loja ao fundo.....	160
Foto Montagem 24 – Loja Getúlio Vargas. A: Estacionamento e área de vendas da loja. B: Entrada da loja voltada para a avenida Getúlio Vargas.....	162
Foto 25 – Loja Jardim Patrícia: Parte da fachada da loja.....	163
Foto Montagem 26 – Loja João Naves de Ávila. A: Estação 10 de embarque e desembarque de passageiros do corredor estrutural da Avenida João Naves de Ávila nas imediações da Loja 50. B: Vista da fachada da loja.....	166
Foto 27 – Loja Custódio Pereira: Fachada da loja voltada para a avenida Floriano Peixoto.....	168

Lista de Mapas

Mapa 1 - Triângulo Mineiro (MG): Localização dos municípios de Araguari, Uberaba e Uberlândia.....	63
Mapa 2 - Expansão Urbana de Uberlândia (MG) entre 1888 e 2004.....	68
Mapa 3 - Brasil – Minas Gerais – Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba: Localização do Município de Uberlândia (MG) com destaque para a área do perímetro urbano.....	79
Mapa 4 – Uberlândia (MG): Vias da Área Central onde atuavam os principais atacadistas em meados do século XX.....	84
Mapa 5 – Brasil: Panorama da atuação das redes supermercadistas de Uberlândia (MG).....	101
Mapa 6 – Uberlândia (MG): Espacialização quantitativa dos empreendimentos varejistas por setor urbano (2011).....	104
Mapa 7 – Localização das Cidades com atuação da Rede Bretas de Supermercados (2011).....	115
Mapa 8 – Uberlândia (MG): Localização dos eixos comerciais (2011).....	142
Mapa 9 – Uberlândia (MG): Localização Estratégica das lojas da rede Bretas de supermercados (2011).....	145

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Uberlândia (MG): Evolução da População Total, Urbana e Rural – 1970/2010.....	69
Tabela 2 – Uberlândia (MG): Número de Empregos Formais Criados por Setor Econômico ao Ano.....	70
Tabela 3 - Uberlândia (MG): Total de Empresas Formais por Subsetores do Setor Terciário de Atividade Econômica - 2003/2008.....	72
Tabela 4 - Brasil, Região Sudeste, Minas Gerais, Uberlândia: PIB per capita a preços correntes (em R\$) - 2005/2008.....	75
Tabela 5 – Uberlândia (MG): Comparativo do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Uberlândia com Minas Gerais e Brasil.....	76
Tabela 6: Indicadores do Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal - Ano base 2009.....	77

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Uberlândia (MG): Comparação na evolução do número de empregos formais gerados pelos setores de Comércio e Serviços.....	71
Gráfico 2 – Uberlândia (MG): Percentual de Participação dos Setores Econômicos na Arrecadação do ICMS – 2000/2009.....	73
Gráfico 3 – Uberlândia e Minas Gerais: Comparativo do valor total do PIB a preços correntes (em R\$1.000,00) – 2005/2008.....	74
Gráfico 4 - Uberlândia (MG): PIB a Preços Correntes Segundo Setores de Atividade Econômica no ano de 2009 (valor em R\$1.000,00).....	75
Gráfico 5 - Evolução do Faturamento Bruto Anual da Rede Bretas. 1996-2010* (em milhões de Reais).....	128

Lista de Quadros

Quadro 1 – Brasil: Primeiros Supermercados Instalados em cada Estado.....	48
Quadro 2 - Dados Gerais da unidade Uberlândia do CEASAMINAS para o ano de 2010.....	95
Quadro 3 – Panorama das Redes Supermercadistas de Uberlândia (MG).....	100
Quadro 4 - Os “6 P’s” do Composto Varejista e Exemplos de Decisões.....	123
Quadro 5 - Evolução da Rede Bretas no cenário supermercadista estadual e nacional. 2005-2009.....	127
Quadro 6 – Rede Bretas: Especificação das Regionais e Lojas Atendidas.....	134
Quadro 7 - Fatores para avaliação na escolha de um ponto no espaço.....	140
Quadro 8 - Quadro Avaliativo das Lojas da Rede Bretas Instaladas na Cidade de Uberlândia – MG (2011).....	170

Sumário

INTRODUÇÃO.....	21
1 - O COMÉRCIO E CIDADE – DO RENASCIMENTO AO SÉCULO XXI.....	29
1.1 - O desenvolvimento das cidades e a função comercial.....	29
1.2 - O Comércio como Elemento de (Re) Estruturação na Dinâmica do Espaço Intraurbano.....	37
1.3 – COMÉRCIO VAREJISTA: Especificidades e Modernização.....	42
1.4 – NOVO PADRÃO ORGANIZACIONAL: A vida em Redes.....	50
1.4.1 – A Rede Urbana.....	53
1.4.2 – As Redes empresariais.....	57
2 - ÁREA DE PASSAGEM A POLO COMERCIAL: DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ATIVIDADE COMERCIAL EM UBERLÂNDIA (MG) E NA REGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO.....	62
2.1 – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO TRIÂNGULO MINEIRO: A Importância do Comércio para o Crescimento Regional.....	62
2.2 – Caracterização Socioeconômica do Município de Uberlândia (MG).....	67
2.3 – O Desenvolvimento do município de Uberlândia e o Importante Papel do Comércio Atacadista e Varejista.....	79
2.3.1 – UBERLÂNDIA (MG): O Surgimento do Pólo Atacadista/Distribuidor Brasileiro.....	83
2.3.2 - Histórico Supermercadista em Uberlândia (MG).....	92
3 - ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA REDE BRETAS DE SUPERMERCADOS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS E SUA ATUAÇÃO NO ESPAÇO URBANO UBERLANDENSE.....	106
3.1 - Gênese e Expansão da Tradição Familiar de Empreendedorismo.....	106
3.1.1 - GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA: A venda da Rede Bretas.....	116

3.2 – Especificidades e Indicadores da Rede Bretas.....	122
3.2.1 - A Organização Empresarial do Grupo Bretas.....	131
3.3 - Estratégias de Atuação da Rede Bretas no Espaço Urbano Uberlandense....	136
3.3.1 - Especificidades das Lojas Bretas em Uberlândia (MG).....	144
3.3.2 - Setor Central: Loja 28 (“Bretas Juca Ribeiro”) e Loja 20 (“Bretas João Pinheiro”).....	148
3.3.3 - Setor Norte: Loja 09 (“Bretas Roosevelt”).....	153
3.3.4 - Setor Sul: Loja 42 (“Bretas Rondon”) e Loja 214 (“Bretas São Jorge”)....	156
3.3.5 - Setor Oeste: Loja 44 (“Bretas Getúlio Vargas”) e Loja 213 (“Bretas Patrícia”).....	161
3.3.6 - Setor Leste: Loja 50 (“Bretas João Naves”) e Loja 218 (“Bretas Custódio Pereira”).....	164
3.4 - Quadro Avaliativo da lojas da rede Bretas em Uberlândia-MG.....	168
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	172
REFERÊNCIAS.....	177
APÊNDICES.....	185

INTRODUÇÃO

Ao se propor um estudo envolvendo a temática do espaço urbano, especialmente no que diz respeito a seu dinamismo, é importante que seja reforçada a ideia da cidade, temática estudada por inúmeros autores. Para Corrêa (2005), o espaço urbano é fragmentando e articulado, reflexo e condicionante social, um conjunto de símbolos e campo de lutas. Ao tratar mais especificamente sobre a condição de fragmentação e articulação do espaço urbano, o autor propõe a existência de relações espaciais entre as diferentes partes que compõem a cidade, por meio de fluxos de pessoas, veículos e mercadorias (CORRÊA, 2005). Além de demonstrar a articulação existente entre as diferentes áreas do espaço urbano, o autor ainda demonstra os diferentes usos do solo que são encontrados na cidade, de acordo com os interesses e atividades desenvolvidas pela sociedade, a qual é responsável pela alteração e construção da paisagem urbana, das suas formas e suas espacializações.

Diante desta variedade de atividades desenvolvidas pela sociedade, tem-se o comércio como um dos principais componentes da vida urbana. Conforme destaca Carlos (2005, p.65), “a cidade é incompatível com uma economia de subsistência”, sendo assim, o desenvolvimento de atividades comerciais, especialmente numa sociedade regida pelo modo de produção capitalista, é fundamental, também, para a consolidação do desenvolvimento urbano das cidades, as quais, muitas vezes baseiam suas economias em atividades vinculadas ao comércio.

Nesse sentido, observa-se nas cidades uma concentração de atividades comerciais em uma área específica do espaço urbano. Essa concentração geralmente ocorre na área central, onde se encontram os diversos tipos de serviços necessários à população no dia a dia, a exemplo de lojas atacadistas e varejistas de gêneros diversificados, agências bancárias, bem como estabelecimentos de alimentação. A explicação da localização dessas atividades em uma mesma área pode ser identificada na análise de Villaça (2001), que sugere que essas devem se posicionar num ponto do espaço que minimize os deslocamentos originados das diversas partes da cidade, ou seja, uma “área central” de concentração de atividades. Consequentemente, essa área da cidade é uma das que apresenta maior valor do preço da terra, graças a sua privilegiada localização, dentre outros fatores.

Destarte, o centro urbano nas cidades tem uma importância fundamental a sua organização socioeconômica, especialmente nas cidades médias. No entanto, especialmente a partir da década de 1970, tem-se o início do processo de descentralização de atividades, criando na cidade novas centralidades para além da área central, seja a partir da constituição dos

subcentros, dos eixos comerciais, ou por meio de empreendimentos que geram atração de pessoas, mercadorias e capital. Inseridos (e em alguns casos fator determinante) nessa nova organização espacial de uma cidade “multipolinucleada”, grandes empreendimentos varejistas se destacam na paisagem urbana, como geradores de fluxos, e lócus do consumo.

Esses empreendimentos são baseados na lógica do varejo moderno, ou seja, aquele que tem como modelo de comercialização o autosserviço. Salgueiro (1995) estabelece que o autosserviço se refere a uma nova forma de venda, baseada em um modelo de organização da loja que permita o acesso direto dos clientes às mercadorias, as quais após selecionadas, são pagas em caixas colocados próximos à saída dos estabelecimentos. Iniciado na década de 1930 nos Estados Unidos, chegando ao Brasil na década de 1950, o autosserviço é visto como um grande avanço histórico, sendo esse tipo de atividade um ponto importante a ser analisado no contexto urbano de uma cidade média. É essa nova forma de comércio que permeia o surgimento e sucesso dos grandes empreendimentos comerciais, especialmente varejistas, como supermercados e hipermercados, que se tornaram uma forma mais ágil e confortável de comercialização de bens de consumo.

Diante disso, observa-se grande dispersão, especialmente dos supermercados, por todo o Brasil, e um sucesso crescente desde a sua origem até a atualidade. O setor supermercadista brasileiro apresenta notável e constante aumento no número de lojas, bem como no número de empregados e no faturamento, com grande participação na composição do PIB nacional. Não obstante, a realidade mencionada é claramente destacada também no cenário dos municípios, que têm na atividade supermercadista importantes empreendimentos, os quais influenciam diretamente na economia municipal, a partir da geração de empregos, renda, impostos e fluxos de pessoas e mercadorias.

Nesse sentido, toma-se como base para estudo da situação apresentada a cidade média de Uberlândia, localizada no interior do estado de Minas Gerais, na mesorregião do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, especialmente por sua importância socioeconômica no âmbito regional e nacional. A referida cidade, nó da rede urbana onde se insere, teve seu crescimento beneficiado, em fins do século XIX, com a expansão do cultivo do café em direção ao oeste brasileiro. Tal fato favoreceu a mesorregião do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba como um todo, visto que, juntamente com os cafezais, chegou à região também a infraestrutura necessária para a produção e transporte dos grãos, como as estradas de ferro das Companhias Mogiana e Goiás, que permitiam a ligação entre o centro-oeste brasileiro com o estado de São Paulo. Consequentemente a isso, desenvolveram-se, ao longo dos trechos da ferrovia que cruzavam as cidades do Triângulo, atividades comerciais variadas,

fundamentais para um primeiro passo dos municípios em direção a uma futura “vocação” para o comércio.

Assim, observou-se, ao longo do tempo, um grande desenvolvimento econômico da região, baseado na produção e modernização agropecuária, favorecido pela área de cerrado onde se localiza, bem como, pelo oferecimento e desenvolvimento de serviços variados e pelas atividades comerciais. Associado a isso, constatou-se um aumento populacional considerável do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba que, segundo dados do censo populacional realizado pelo IBGE em 2010, contava com uma população residente superior a 2,1 milhões de habitantes, distribuído entre 66 municípios. Dentre esses, merecem destaque Uberlândia, Uberaba, Araguari, Ituiutaba, Patos de Minas, Patrocínio e Araxá, cidades mineiras com os maiores contingentes populacionais e maior complexidade socioeconômica da região. São cidades que se destacam por terem apresentado, ao longo das últimas décadas, um desenvolvimento econômico, social e político diferenciado dos outros municípios, com uma economia bastante diversificada. Para esta pesquisa, no entanto, terão maior enfoque os municípios pertencentes à região de planejamento do Triângulo Mineiro¹, os quais têm sua economia fundamentada principalmente no setor terciário, referente às atividades de comércio e serviços, setor no qual, as cidades ocupam a maior parte de sua população.

Portanto, nesta pesquisa, não será adotada a divisão regional utilizada pelo IBGE, que considera a mesorregião do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, mas a regionalização utilizada pelo Estado de Minas Gerais, que considera a mesorregião supracitada como sendo duas regiões de planejamento distintas. Embora seja clara a importância socioeconômica e política da mesorregião ao estado de Minas Gerais, bem como as relações estabelecidas entre as cidades que a compõem, a diferenciação histórica, econômica e social entre as regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba foram fundamentais para optarmos pelo enfoque específico na região do Triângulo Mineiro.

Deste modo, as principais cidades que compõe a região do Triângulo Mineiro – Uberlândia, Araguari, Uberaba, Ituiutaba - são responsáveis, ainda, por um importante papel na rede urbana formada pelos municípios do Triângulo Mineiro, atuando como polos regionais e exercendo atração sobre os demais municípios. Essa centralidade é causada pela maior oferta de serviços, oportunidades de emprego e melhores condições de ensino, amenidades mais facilmente encontradas nas cidades médias, as quais criam uma região de influência,

¹ Por sua diversidade nos aspectos físicos e culturais, o governo do Estado de Minas Gerais definiu na Constituição Estadual de 1989, a partir da Emenda Constitucional de 2000, a promoção da regionalização da ação administrativa, constando na seção VIII, artigo 41, os objetivos dessa ação. A partir disto, foram definidas dez regiões de planejamento que compõe o Estado de Minas Gerais, a saber: Central, Mata, Sul de Minas, Triângulo, Alto Paranaíba, Centro-Oeste de Minas, Noroeste de Minas, Norte de Minas, Jequitinhonha/Mucuri e Rio Doce.

marcada por fluxos de pessoas, mercadorias e informações, em maior ou menor grau, de acordo com a cidade e os municípios de seu entorno.

Portanto, como cidade média, e com grande importância para a consolidação de uma rede de “múltiplos circuitos no Triângulo Mineiro” (Bessa, 2007), o estudo acerca do município de Uberlândia, nó da rede urbana da qual faz parte, chega, portanto, a suas novas formas de organização urbana, decorrente a partir da implantação de novos padrões comerciais. Inseridos nestes novos padrões destaca-se o comércio varejista baseado no autosserviço, especialmente os já mencionados supermercados. Embora em Uberlândia existam inúmeros empreendimentos comerciais de renome nacional e inclusive internacional, como os hipermercados Extra, Carrefour e Walmart, ou mesmo centros atacadistas e distribuidores de igual importância no cenário globalizado, como os grupos Martins e Peixoto, e uma loja do grupo atacadista Makro, é inevitável perceber o pujante crescimento dos supermercados na cidade. Ao formarem redes supermercadistas, estes estabelecimentos marcam o espaço urbano com suas estratégias locacionais e de infraestrutura, além de promoverem um cenário de grande competitividade no mercado varejista.

Tendo como base essa percepção, a Rede Bretas de Supermercados foi escolhida como principal objeto de análise da presente dissertação, mediante alguns questionamentos iniciais a respeito de sua atuação no mercado varejista. A partir de tais inquietações, foi traçada a problemática central que guia a pesquisa, sendo, portanto, o objetivo geral do estudo compreender as estratégias de atuação da rede Bretas de Supermercados na cidade de Uberlândia. Além disso, estabeleceram-se como objetivos específicos: a) apresentar e discutir inicialmente, aportes teóricos responsáveis por guiarem a compreensão do objeto de estudo; b) destacar o papel da atividade comercial como uma das bases para o desenvolvimento de Uberlândia e região, especialmente através do crescimento do comércio varejista; c) traçar um perfil histórico do Grupo Bretas e de sua atuação em Uberlândia; d) analisar a localização do supermercado no contexto intra-urbano e no alcance dos consumidores; e) averiguar a diferenciação das lojas de acordo com o público alvo.

Com uma política baseada no planejamento de estoque e organização logística de suas atividades, a rede² Bretas está em constante expansão, sendo constituída até o início de 2012, por 76 lojas nos estados de Minas Gerais, Goiás e Bahia. Destas, 2 lojas estão presentes no Alto Paranaíba, na cidade de Patos de Minas, e 14 lojas estão instaladas no

² Para a presente pesquisa, entendemos que a denominação “rede” se adequa a forma de gestão do Grupo Bretas, que possui lojas supermercadistas localizadas em diferentes cidades guiadas por critérios políticos, organizacionais, gerenciais básicos e comuns a todas as lojas, tal como apontado por Parante (2000, p.25-26), onde “as redes operam mais de uma loja, sob a mesma direção”. Da mesma forma, a AC Nielsen (1999) define uma rede como sendo “empresas varejistas com cinco ou mais lojas com a mesma razão social”. Não se aplica, portanto, a idéia de aglutinação de pequenas empresas para a formação de uma rede empresarial no caso da rede Bretas.

Triângulo Mineiro nos municípios de Araguari, Uberlândia e Uberaba. Como esses municípios possuem, de forma geral, um comércio varejista diversificado, abre-se o espaço necessário a implantação de redes supermercadistas com uma estratégia de venda específica e diferenciada. No caso específico de Uberlândia, o grupo foi responsável pela implantação de 9 lojas em diversos pontos da cidade, de modo a atender a todos seus setores urbanos. Essas lojas se juntaram à grande quantidade de outras já localizadas na cidade, contribuindo para um cenário de grande diversidade comercial no que se refere ao setor supermercadista.

Ainda no que diz respeito à Rede Bretas, é válido destacar sua origem no estado de Minas Gerais ainda na década de 1950, a partir de um armazém que comercializava café em uma pequena cidade localizada na Zona Metropolitana da capital Belo Horizonte. O armazém em Santa Maria de Itabira, mantido como herança na família, posteriormente motivou a inauguração da primeira loja de autosserviço dos irmãos Bretas. O primeiro supermercado da Rede foi instalado na cidade de Timóteo (MG), em 1987 e, a partir daí, ocorre a consolidação do grupo empresarial Bretas, que conquistou o mercado regional apoiado apenas por capital próprio, chegando a estar presente entre as 10 primeiras colocações no *ranking* brasileiro das maiores empresas do setor ao longo dos últimos anos.

Todas as informações apresentadas foram consideradas na escolha do objeto em meio às diversas redes supermercadistas atuantes na cidade de Uberlândia, esclarecendo a importância da Rede Bretas para a cidade, que recebe uma empresa de renome regional e nacional. Destarte, para o cumprimento dos objetivos propostos, foi realizada inicialmente, uma pesquisa bibliográfica referente às questões teóricas que circundam o objeto e a área de estudo. Nesse momento, optou-se pela apresentação de um referencial teórico buscando autores que discutem a geografia urbana através dos estudos sobre a cidade e sua relação intrínseca com as atividades comerciais, num recorte temporal iniciado no período Renascentista até o presente século XXI.

A opção do recorte temporal para a discussão teórica foi feita levando em consideração os importantes fenômenos urbanos e econômicos (especialmente relativos ao comércio) ocorridos a partir do Renascimento, com o término do período feudal, e suas consequências ao longo das décadas seguintes, chegando ao período do Capitalismo e ao atual período “técnico-científico-informacional”.

Num segundo momento, foram realizadas pesquisas e análises de dados secundários. Como fontes utilizadas para a seleção dos dados, têm-se as bases de dados de trabalhos acadêmicos (teses, dissertações, artigos), bem como documentos e estudos técnicos elaborados por órgãos e institutos de pesquisa públicos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, através de um banco de dados socioeconômicos referentes

a todas as esferas (nacional, estadual ou municipal), baseado especialmente nos dados preliminares obtidos por meio do Censo Populacional de 2010. Outras fontes igualmente importantes à pesquisa são a Prefeitura Municipal de Uberlândia, através de seu Banco de Dados Integrados do município; e o Pannel de Informações Municipais, organizado e disponibilizado pelo Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos-Sociais, do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia – CEPES-IE/UFU.

Além desses, outras fontes de dados mais específicos à pesquisa foram as Revistas *SuperHiper*, *Supermercado Moderno* e *Gôndola*; os Jornais *Correio de Uberlândia*, *Estado de Minas* e *Estado de São Paulo*; o Arquivo Público Municipal; bem como associações nacionais, a exemplo da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores e da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. É importante mencionar que existem dificuldades na obtenção de informações referentes a grupos empresariais, especialmente por questões burocráticas que dificultam o contato e a autorização para obtenção de dados diretamente com a empresa. Neste caso, foram utilizadas metodologias alternativas no estudo de caso da presente dissertação, a fim de reunir as informações necessárias, tais como pesquisas nos já mencionados jornais e revistas especializados com acesso disponibilizado virtualmente, que veiculam em seus artigos atuais e de anos anteriores, notícias e entrevistas relacionadas com a rede e seus executivos. Ainda assim, algumas informações não puderam ser encontradas, o que não interferiu diretamente na obtenção dos resultados esperados. Portanto, após a seleção dos dados, eles foram organizados e apresentados ao longo do texto, ou mesmo sob o formato de tabelas, mapas, gráficos e quadros.

Assim, aliada à organização das informações selecionadas a partir dos dados secundários, foi traçada uma caracterização histórica e socioeconômica do município de Uberlândia. Esse procedimento é importante para que sejam observados os principais atributos da área de estudo deste trabalho, contribuindo para justificar sua escolha. Da mesma maneira, alguns dados secundários serão de suma importância ainda para traçar o perfil da empresa Bretas, no que diz respeito a seu faturamento, número de funcionários, número de lojas e outras informações obtidas por meio de pesquisas em fontes secundárias.

O procedimento metodológico responsável por guiar o estudo foi a realização de pesquisas de campo, por meio de visitas *in loco* nas lojas da rede Bretas. O momento da investigação em campo exige uma preparação antecipada, principalmente através de leituras, além da preocupação com a observação atenta do ambiente, anotações e coleta de material fotográfico. Assim, a metodologia consistiu na investigação empírica das áreas de estudo, visitando todas as lojas Bretas na cidade de Uberlândia. Em cada loja, foram observados itens pré-estabelecidos tais como estacionamento para clientes, número de caixas, número

de gôndolas. Além disso, foram analisados e classificados qualitativamente ainda, alguns dos setores que compõem uma loja supermercadista, a saber: Hortifrutigranjeiros, Açougue, Panificadora, Bebidas, Frios e Laticínios, Eletroeletrônicos, Cama, Mesa e Banho. Estes setores foram julgados segundo critérios de tamanho (pequeno, médio, grande) e variedade de produtos, considerando-se diversidade de marcas e quantidade de produtos oferecidos. Todas as informações obtidas em campo foram organizadas a fim de compor a redação final da pesquisa. Visto isso, temos este trabalho estruturado em 3 capítulos, além da introdução e considerações finais, de modo a contemplar os objetivos propostos.

O primeiro capítulo, portanto, dedica-se a construção da fundamentação teórica que permeia o estudo do objeto escolhido. Objetivando abordar a relação histórica entre o comércio e a cidade, iniciou-se com a preocupação em buscar autores que tragam à pauta essa discussão, desde o renascimento comercial e urbano até a contemporaneidade. A partir daí, seguiu-se a linha de estudo acerca da organização do espaço intraurbano, dinâmica que na maior parte das vezes é baseada na implantação e (re) organização das estruturas comerciais presentes na cidade. Isto posto, foram abordados mais especificamente aspectos teóricos relativos ao comércio varejista, e sua modernização, seguido de apontamentos referentes às organizações empresariais em rede, as quais estão inseridas em um contexto global, onde todas as relações acontecem de maneira praticamente instantânea, dada a velocidade da transmissão de informações.

No segundo capítulo, houve a preocupação com a apresentação da área de estudo da pesquisa, a cidade de Uberlândia, localizada na região do Triângulo Mineiro. Assim, este capítulo se inicia com uma retomada histórica do desenvolvimento regional, com foco principal na evolução das atividades comerciais, ou seja, como a região localizada no extremo oeste de Minas Gerais chegou ao patamar de área estratégica não apenas ao estado, mas para o desenvolvimento e integração do país. Seguindo esta idéia, é feita também uma retrospectiva da história da cidade de Uberlândia-MG, no entanto, privilegiando o olhar sobre o seu desenvolvimento comercial desde sua emancipação, até a inauguração das primeiras lojas varejistas e sua consolidação como atual pólo atacadista e comercial do país.

O terceiro capítulo apresenta os resultados finais da pesquisa, a partir de uma avaliação geral do grupo Bretas de supermercados. É o capítulo responsável por analisar de maneira geral o grupo empresarial Bretas, inicialmente, a partir da trajetória histórica do grupo, destacando os principais fatos desde sua origem como armazém na cidade de Santa Maria de Itabira – MG, até sua venda ao grupo chileno *Cencosud*, que atualmente responde pelo comando completo da rede. A partir do estudo da história empresarial da rede, foi possível tecer considerações sobre suas especificidades, no sentido de sua organização empresarial

e atuação no mercado em que está inserida, observando-se os padrões adotados pela rede e suas estratégias que permitiram o crescimento e destaque da marca perante as demais redes nacionais. Por fim, foram analisadas especificamente as diversas estratégias de atuação da rede supermercadista na cidade de Uberlândia-MG, a partir de informações obtidas em visitas *in loco* e outras fontes de dados, que permitiram a elaboração de um mapa base que representa a localização estratégica e privilegiada das lojas da rede na cidade, bem como de um quadro síntese sobre os principais dados referentes às unidades Bretas em Uberlândia.

1. O COMÉRCIO E CIDADE – DO RENASCIMENTO AO SÉCULO XXI

As formas como os grupos sociais primitivos se organizavam sempre estiveram relacionadas com seu modo de produção, de forma que, a partir do momento histórico em que esses grupos passam a se fixar em pontos específicos do território, deixando a prática nômade, pode-se observar o surgimento das primeiras formas de aglomerações humanas em um determinado local. Com a fixação no espaço, surge a necessidade de adequar o espaço às necessidades do grupo, ou seja, começa a haver a modificação do espaço de acordo com os interesses da sociedade que se forma. Assim, para a compreensão do desenvolvimento das cidades ao longo dos séculos, consideram-se inicialmente suas funções urbanas, e especificamente, a função comercial como um dos elementos constantemente presentes no seu processo de evolução.

1.1 – O Desenvolvimento das Cidades e a Função Comercial

O surgimento das cidades é um fenômeno antigo na história da humanidade, no entanto, apenas em meados do século XIX os índices de urbanização começaram a crescer de forma considerável e constante. Benevolo (2001), no que tange às funções e origem das cidades, entende a cidade como sede da autoridade, onde o desenvolvimento tecnológico e da sociedade ocorre, locus da divisão do trabalho e das classes sociais, a qual nasce da aldeia, no entanto, não deve ser vista simplesmente como “uma aldeia que cresceu”. Para ele a cidade

[...] se forma quando as indústrias e os serviços já não são executados pelas pessoas que cultivam a terra, mas por outras que não têm esta obrigação, e que são mantidas pelas primeiras com o excedente do produto total. Nasce, assim, o contraste entre dois grupos sociais, dominantes e subalternos: mas, entretanto, as indústrias e os serviços já podem se desenvolver através da especialização, e a produção agrícola pode crescer utilizando estes serviços e estes instrumentos. A sociedade se torna capaz de evoluir e de projetar a sua evolução (BENEVOLO, 2001, p.23).

Dentre os autores que discutem os fatores ligados às funções urbanas, tais como Corrêa (1997) e Beaujeu-Garnier (1997), Santos (2008) embora acredite em uma tipologia das cidades baseada em seu grau de evolução, não deixa de abordar de forma geral, a caracterização das cidades segundo suas funções, quando as distingue sobre a função político-administrativa e militar, função comercial, função de serviços, função industrial e função religiosa. Posteriormente, classifica-as novamente, em cidades com funções hegemônicas, onde há predomínio de uma função sobre as demais; e em cidades com

funções diversificadas, onde, porém, uma função líder tem um papel específico. No entanto, dentre as funções apontadas como principais motores para originar a cidade, certamente a função comercial merece destaque, a ponto de ser defendida a tese de que a evolução histórica da cidade possui relação direta com o desenvolvimento do comércio de bens, especialmente ao longo de estradas, portos e pontos de passagem. Santos (2008, p.75), caracteriza-a como sendo a função que “responsabiliza-se pela extensão das atividades de serviços [...]. Pode também levar ao nascimento de uma função industrial, pela acumulação de capital que suscita e pelas necessidades que dela se originam”.

Salgueiro (1994a.), concordando com a ligação intrínseca entre o comércio e a cidade, defende que a relação entre ambos é rica e diversificada, oferecendo muitas opções de estudo sobre a temática. Para a autora

Os estudos sobre comércio começaram por se debruçar sobre os padrões espaciais dos estabelecimentos, buscando inspiração na Teoria dos Lugares Centrais que se baseia no aumento do preço dos bens com a distância, mas hoje, as novas condições de acessibilidade e de consumo desafiam algumas das premissas daquela teoria e a tendência é para alargar as linhas de explicação, dando maior importância ao papel dos diversos agentes e das suas estratégias, sejam eles comerciantes, produtores ou consumidores (SALGUEIRO, 1994a., p. 177).

Além disso, Salgueiro (1994a.) ainda percebe que tem ocorrido um aumento nos estudos referentes à distribuição, bem como nas novas práticas dos consumidores. Esses estudos são fundamentais por permitirem que o desenvolvimento urbano seja acompanhado e analisado, juntamente à evolução da cidade e alteração de sua organização interna, determinadas especialmente pela variedade dos grupos sociais que atuam no espaço urbano. Essas alterações podem ser percebidas especialmente a partir de estudos referentes ao centro das cidades que, ao longo do tempo, modifica sua função e estrutura. Com o crescimento das cidades, uma nova organização do espaço intraurbano é notada, como percebe Salgueiro (1994a.) ao comentar sobre a intrínseca relação entre o estudo do comércio e a questão do centro, e como as atividades comerciais se reorganizam num novo contexto de estruturas policêntricas.

A nova dinâmica do espaço intra-urbano será melhor analisada a seguir, no entanto, a priori será realizada uma análise histórica da evolução das cidades desde o final da Idade Média, momento em que ocorre um renascimento urbano e comercial iniciado na Europa, até a origem e estabelecimento do capitalismo como modo de produção e sistema econômico dominante no mundo, verificando as influências dos principais marcos históricos ocorridos entre os séculos XIV e início do XXI na organização do espaço urbano e da estrutura comercial das cidades.

Portanto, tendo em vista as funções urbanas da cidade, é importante a realização de uma (re)leitura da história da cidade traçando um paralelo com a história do comércio ao longo

dos séculos. Para isso, Sjoberg (1972) faz uma análise histórica da origem e evolução das cidades, enfatizando a importância da escrita para o desenvolvimento tanto da sociedade bem como das cidades, tendo em vista que através da palavra escrita, passa a ser possível precisar fatos históricos, estabelecer leis, além do uso para contabilidade, literatura e religião. Nesse sentido, Sjoberg (1972) conclui que

Só é possível interpretar corretamente o curso da evolução urbana comparando-a à evolução tecnológica e à evolução da organização social (especialmente a organização política); estas não são apenas os pré-requisitos da vida urbana, porém as bases do seu desenvolvimento. Como centros de inovação, as cidades forneciam um solo fértil para os sistemáticos avanços tecnológicos; e o progresso tecnológico, por sua vez, contribuía para a expansão da cidade (SJOBORG, 1972, p.44).

Visto isso, dentro dos grandes períodos históricos referentes à evolução da sociedade urbana e do comércio, opta-se por destacar as análises a respeito das cidades, da sociedade urbana e das atividades e espaços do comércio a partir do período Renascentista. No entanto, pelo fato de muitos dos espaços para o comércio terem iniciado sua consolidação em períodos anteriores ao Renascimento, é preciso retomar brevemente o contexto de seu surgimento e importância social e econômica a sociedade do período.

Dentre os espaços varejistas significativos para o período destacado, apontados por Vargas (2001) em seu estudo sobre o Espaço Terciário, têm-se os *bazaars* árabes, a *ágora* grega, os mercados, os fóruns romanos e as feiras, como principais representantes da “arquitetura” do comércio. A maioria dos espaços referidos foi originada ainda no período antigo - auge dos grandes impérios - mas que vigoraram e tiveram grande importância até o início do século XIX, e muitas vezes, tiveram influência inclusive sobre estruturas comerciais contemporâneas.

Assim, de acordo com os apontamentos feitos por Vargas (2001), percebe-se a importância dos *bazaars* árabes como influência para as demais estruturas comerciais ocidentais, os quais têm como ponto em comum, por exemplo, a troca não apenas de mercadorias, mas também de informações e ideias. Além disso, seu modelo estrutural com lojas estreitas abertas para a rua é observado na sociedade moderna, em lojas varejistas. Com relação à importância dos *bazaars* especificamente para a sociedade árabe, tem-se que estes

[...] são praticamente um monumento público. O *bazaar* é a parte essencial da sociedade islâmica. A distinção entre interno e externo, público e privado, e domínios masculino ou feminino é a chave para entender a estrutura da cidade oriental e, por analogia, a do *bazaar*. [...] Não apenas mercadorias são negociadas no *bazaar*, as opiniões também. Daí sua grande influência na política. É uma verdadeira bolsa de valores em que a reputação é formada com regras estritas de comportamento e sanções. [...] Pechinchar é uma prática usual, que ajuda a determinar o preço numa situação de pouco controle sobre o mercado. O preço atinge o equilíbrio quando ambos, comprador e vendedor, acreditam estar fazendo um bom negócio (VARGAS, 2001, p. 106 -108).

A cultura e religião árabes são facilitadoras ao comércio, bem com sua localização geográfica entre dois continentes, levando os comerciantes a serem possuidores de uma profissão vista como honrada. No ambiente dos *bazaars* árabes, as diferentes classes sociais convivem em harmonia, o que é explicado pelos princípios morais, religiosos e filosóficos dos árabes, que creem na moralidade associada aos negócios, além da caridade que deve ser praticada por aqueles detentores de riquezas (VARGAS, 2001).

A *ágora* foi outro espaço construído para a realização do comércio varejista. Historicamente, a Grécia foi uma nação com vocação comercial, em virtude da acessibilidade proporcionada pela localização de seu território e pela baixa fertilidade do solo, não permitindo o desenvolvimento agrário como ocorreu em outras nações. Desse modo, a *ágora* foi “uma evolução gradual dos mercados formados ao pé da Acrópole, quando a população aumentou e começou a ultrapassar as muralhas” (VARGAS, 2001, p.116). Com a instalação da *ágora*, a centralidade das atividades comerciais e políticas se voltam para ela, deixando a Acrópole com um significado mais simbólico e religioso.

A *ágora*, surgida com a intenção de suprir funções comerciais e de encontros, adotou a condição de espaço fechado. De sua forma irregular marcante até o século V a.C., passou a se organizar em função do novo traçado da cidade, constituindo-se então, sob um desenho regular em forma de “U”. Para Vargas (2001, p.117), esse formato favorece maior “permeabilidade ao centro, por meio de acessos criados por um conjunto de escadas e vias”. Localizada próxima a principal fonte de água da cidade, é possível imaginar que esse espaço central era “barulhento e colorido”, devido à variedade de produtos sendo oferecidos através da comunicação com o possível consumidor, bem como graças ao som de suas negociações de preço (VARGAS, 2001).

No caso de Roma, que possuía terras férteis, as atividades comerciais só começaram a se destacar com a construção de portos. Conforme descreve Vargas (2001), nas margens do rio Tibre estavam, além do porto, o comércio atacadista e vários mercados, os quais receberam o nome de *fórum*. É aí que se “desenvolviam as transações da cidade, atuando como bolsa de títulos e palco de negociações entre comerciantes e banqueiros” (VARGAS, 2001, p. 122). Nesse sentido, os fóruns romanos possuíam funções diversificadas, não se tratando apenas de um espaço dedicado ao comércio varejista. A basílica, o templo, o mercado, a taverna, prédios do poder público, moinhos, todos esses elementos podiam ser encontrados nos fóruns romanos, que tiveram como exemplares mais famosos o *Fórum de Trajano* e o *Fórum de Pompéia*.

Alguns pesquisadores exploram a idéia de que o conceito dos fóruns poderia ser trazido para a modernidade, ao se traçar um paralelo entre estes e os *shopping centers* modernos, dada a ampla funcionalidade de ambos. Com relação aos mercados, nesse período já se

localizavam no centro da cidade, com uma idéia estrutural semelhante aquela conhecida atualmente como feiras livres, ou seja, o mercado romano era um espaço aberto, onde comerciantes e camponeses montavam bancas em que ofereciam seus produtos, de modo a rodear uma fonte de água pública que ficava ao centro. Para Cleps (2004, p.120)

Da necessidade do encontro é que surge o lugar do mercado. [...] Aos poucos, os mercados, posteriormente as feiras, tornaram-se locais que, além de fornecer mercadorias para os consumidores, proporcionavam também distração e divertimento. Portanto, o papel desempenhado por eles era muito importante não só economicamente como também socialmente.

No caso das feiras, sua importância foi notável, especialmente a partir do século XII, quando ciclos de feiras regionais e inter-regionais ocorriam. Essas feiras se caracterizavam como o encontro de mercadores vindos de lugares distantes, que se reuniam em geral, na intersecção de estradas e antigas rotas comerciais, ao longo de muitas semanas. Algumas feiras eram especializadas em artigos específicos, sendo as mais importantes e que merecem destaque as de Champagne, Provins, Bar-sur-Aube e Troyes, localizadas no nordeste da França (VARGAS, 2001). Essas feiras provocavam encantamento em muitas pessoas, que viajam apenas para apreciá-las, causando fluxos de caravanas em busca de “mercadorias variadas, bebidas, comidas, além de escritórios para empréstimo de dinheiro e cambio de moedas” (VARGAS, 2001, p. 147).

Com a queda dos grandes impérios, a Europa entra em um período de estagnação, tendo em vista as poucas oportunidades de negócio e a condenação da Igreja sobre o lucro. Esse período conhecido como Idade Média foi marcado por uma sociedade feudal, com economia de subsistência e regime de servidão. Assim, para que esse cenário fosse revertido, as Cruzadas foram fundamentais, como revelou Huberman (1981), sendo elas as responsáveis por espalhar sacerdotes, guerreiros, trabalhadores e comerciantes pelo continente, além de intensificarem a busca por mercadorias estrangeiras, e retomarem a rota do Mediterrâneo, elevando-a a maior rota comercial entre Oriente e Ocidente. Assim, percebe-se que as Cruzadas foram o grande marco que culminou no fim da sociedade feudal e no início do renascimento, comercial. Sobre isso, Vargas (2001) pontua alguns fatores fundamentais que atuaram de modo a superar o pensamento medieval, possibilitando a prática do comércio livremente, a saber

O fortalecimento das comunidades nacionais, contrariamente ao particularismo da sociedade feudal, o universalismo do poder espiritual da Igreja quebrado pela reforma, e, seguramente, as descobertas marítimas que imprimiriam maior impulso ao comércio. No que se refere diretamente ao comércio, três pontos merecem destaque: a ascensão da classe burguesa e a justificativa da atividade comercial, a importância do comércio externo como valorização das economias nacionais e a valorização do trabalho em relação ao ócio (VARGAS, 2001, p. 27).

Deste modo, com o fim da Idade Média, o Renascimento foi marcado por um grande êxodo rural, tendo em vista o fim do período feudal e a maior dinâmica comercial iniciada nas cidades, o que repercutiu no desenvolvimento econômico urbano, juntamente ao aparecimento de novas profissões, maiores oportunidades de trabalho e, conseqüentemente, intensificação na circulação do dinheiro. Para Lefebvre (1999), é justamente no período Renascentista, na Europa Ocidental, que a “troca comercial torna-se função urbana”. Souza (2009), ao comentar sobre a importância deste fortalecimento comercial, ocorrido no final da Idade Média, lembra ainda suas conseqüências à sociedade e ao seu modo de reprodução no espaço, tendo em vista que tal fator

Foi fundamental para a ocorrência de mudanças no modo de (re)produção da sociedade. Uma das mais importantes mudanças ocorridas na esfera social relacionada ao comércio foi o surgimento de uma nova classe, a burguesia. Essa classe foi importante na desestruturação do modo de produção feudal, pois com a comercialização dos excedentes agrícolas ela começa a acumular capital e se torna a classe dominante (SOUZA, 2009, p.35).

O surgimento da nova classe, que passa a compor a estrutura social do período pode ser vista como o embrião do sistema capitalista, que viria a dominar o novo padrão produtivo mundial a partir do XVIII, tendo em vista seu interesse não apenas na satisfação de necessidades básicas, mas na acumulação de riquezas, como destaca Sposito (1994, p. 34) ao afirmar que, com a formação da classe burguesa, baseada nas atividades comerciais, “a produção não visava apenas satisfazer as necessidades humanas, mas por seu caráter de mercadoria, propiciar o lucro e, por conseguinte, a acumulação através do comércio”.

No que se refere ao aspecto urbano, passa a ocorrer uma valorização dos espaços exteriores e uma preocupação com a forma da cidade. Neves (2009) discorre a respeito dos modelos arquitetônicos propostos no período renascentista, nos séculos XV e XVI, chegando a conclusão de que tais modelos não foram efetivamente aplicados, tendo permanecido no campo teórico. No entanto, o autor expõe que as obras publicadas nesse período foram importantes por levantarem questões sobre o problema da cidade, iniciando análises teóricas que dariam origem, no século XIX, ao Urbanismo como uma ciência da cidade.

Neste sentido, embora tenham sido modelos restritos apenas aos Tratados, não tendo sido aplicados na íntegra, deve-se dar a devida importância a essa preocupação em pensar a cidade a partir de um modelo ideal, visto que, a partir desses modelos, construções posteriores se inspiraram em alguns dos aspectos dos projetos renascentistas. Além disso, o pioneirismo na preocupação com a forma da cidade abriu novos caminhos a estudos posteriores, de urbanistas, bem como de outros pesquisadores interessados na temática, que acabam por influenciar também, nos espaços do comércio no urbano.

Com as grandes mudanças sofridas na sociedade, desde o fim do feudalismo já incorporadas, a evolução no modo de vida da população é alterado, e novas formas de produção e reprodução do espaço se iniciam a partir da Manufatura, a qual dá início ao capitalismo manufatureiro no início do século XVI. Esse período, que se encerraria no século XVIII é também chamado de “pré-capitalismo”, por ser o momento em que surge a primeira forma de capitalismo, “fruto da formação do mercado mundial, resultante das Grandes Navegações” (SINGER, 1987, p.14). Nesse período, o capital comercial local eleva seu poder, direcionando-se rumo à expansão do mercado mundial, deixando ainda, de estar apenas ligado a atividade comercial e circulação de mercadorias para se vincular também a produção. Essas primeiras formas de produção manufatureira urbana estavam ligadas especialmente ao artesanato produzido em massa, a fim de ser exportado para mercados externos. Esse período foi marcado pelo avanço no comércio, a partir da abertura de mercados entre nações, aumento da urbanização, além do surgimento do trabalho assalariado e das primeiras formas de divisão do trabalho, como explica Singer

O capitalismo manufatureiro foi capaz de explorar, em certa medida, a possibilidade de aumentar a produtividade mediante a produção em grande escala. Reunindo numerosos trabalhadores sob o mesmo teto, o capitalista manufatureiro pode criar uma divisão técnica de trabalho dentro da manufatura, o que lhe permitiu alcançar maior produtividade do trabalho. Em lugar de cada operador realizar todas as operações, cada operação passava a ser tarefa de um grupo específico de trabalhadores (SINGER, 1987, p.16).

A manufatura teve grande expansão com suas fábricas, dando início a uma revolução social, econômica e na dinâmica urbana naquele período. No entanto, esse sistema de produção seria ainda superado a partir da Revolução Industrial iniciada na Grã-Bretanha no final do século XVIII e início do século XIX. Esse período histórico é reconhecido como o marco inicial do modo Capitalista de produção, em que as indústrias passam a ser ocupadas não apenas pela mão-de-obra humana, mas por máquinas operadas pelos trabalhadores, o que reduz os custos da produção e acelera o processo produtivo. Foi a partir da revolução Industrial que o capitalismo concretiza o domínio da economia de mercado mundial, acelera o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de qualificação da mão de obra, desenvolve a economia e eleva o consumo, além de incentivar a urbanização e crescimento das cidades. Segundo Sjoberg (1972), o advento da industrialização provocou mudanças sensíveis nas cidades, de forma que a maioria urbana de muitas nações puderam observar transformações sociais nas cidades, com maior fluidez no sistema de classes, educação e comunicação em massa, e saída de parte da elite residente na área central em direção aos subúrbios (SJOBERG, 1972).

Percebe-se assim que, com o advento do Capitalismo, no final do século XVIII, como nova forma de (re)produção da sociedade, as cidades cresceram e se disseminaram, visto que no

espaço urbano o sistema capitalista se produzia e dominava os novos meios de produção do espaço, gerando acúmulo de capital excedente, inovações nos modos de produção e desenvolvimento da sociedade. No entanto, o comércio que tinha assumido a posição de destaque na economia, com o advento da Revolução Industrial, perde espaço para as novas indústrias, conforme observado por Vargas (2001)

[...] a partir do final do século XVIII, com o advento das revoluções industriais – têxtil, do carvão e do aço e, mais fortemente, a partir do início do século XX, com a revolução tecnológica – o comércio vai perdendo, gradativamente, sua posição hegemônica voltando a assumir, cada vez mais, uma posição secundária no sistema produtivo, agora em relação a indústria. Somente a partir da década de 1970, com a saturação do mercado internacional e a partir da invenção do sistema industrial de produção flexível e todo um avanço nas comunicações e transportes, o comércio recupera a sua primazia (VARGAS, 2001, p. 30).

Sendo assim, a tendência mundial ao longo dos últimos séculos foi a consolidação e fortalecimento das cidades como espaços da reprodução social, tendo sido verificados, mais especificamente, em fins do século XIX e ao longo do século XX, índices crescentes de êxodo rural e migração rumo as cidades decorrente da atração exercida pelas novas indústrias, elevando os índices de urbanização mundial a porcentagens que deixam evidente que se trata de um fenômeno praticamente irreversível. Segundo a Organização das Nações Unidas - ONU, a porcentagem da população urbana mundial até 2030 terá um aumento significativo, chegando a 70%.

A partir daí, a sociedade urbana passa a se estruturar e organizar o espaço de formas diferentes, onde é possível perceber a grande influência das atividades comerciais, que se fortalecem em virtude de um modo de produção que viabiliza o nascimento de uma sociedade de consumo, que não está em busca apenas de bens de primeira necessidade, mas muitas vezes movida pelo fetichismo das mercadorias. Para Souza

[...] o comércio torna-se uma atividade econômica por natureza, pensada estrategicamente, com objetivos bem traçados (sendo o lucro o principal), perdendo o caráter da espontaneidade do período das simples trocas comerciais. O *marketing* surge visando seduzir o consumidor, fazendo com que este pense que consumir é mais do que uma necessidade de sobrevivência, é uma maneira de atender desejos pessoais, é uma possibilidade de inserção social (SOUZA, 2009, p.38).

Assim, o desenvolvimento de atividades comerciais, especialmente numa sociedade regida pelo modo de produção capitalista, é fundamental para a consolidação do desenvolvimento urbano das cidades, as quais, muitas vezes, baseiam suas economias em atividades vinculadas ao comércio. A esse respeito pode ser usado, a título de conclusão deste ponto, trecho da obra de Mandel (1978) *apud* Corrêa (1997, p. 18) o qual afirma que “no fundo, toda a história do comércio entre os séculos XVI e XX é a história da transformação progressiva do comércio de luxo em comércio de massa, em comércio de bens para uma parte cada vez mais larga da população”.

Nesse contexto, observada a evolução histórica do comércio juntamente com o crescimento das cidades, será explicitado como ele pode interferir diretamente na organização do intraurbano ao longo do tempo, alterando sua dinâmica e (re) estruturando sua espacialidade.

1.2 – O Comércio como Elemento de (Re) Estruturação na Dinâmica do Espaço Intraurbano

Conforme apresentado anteriormente, as cidades, expressão material das relações sociais que nela ocorrem, não são formações recentes. Desde seu surgimento até a contemporaneidade, as cidades sofreram modificações consideráveis, tanto em suas formas como em suas funções, de acordo com os interesses da sociedade que ocupava o território e da maneira como esta se reproduzia no espaço. Desta forma, a partir do final do século XIX, com o adensamento populacional urbano e tendo em vista o desenvolvimento de atividades comerciais e a formação de uma “sociedade de consumo”, o espaço urbano³ sofre intensas alterações em sua organização interna, especialmente a partir da aglomeração de atividades terciárias em uma área específica da cidade. Essa concentração ocorre na chamada Área Central, local de mais fácil acesso dentro do espaço urbano, onde se concentram fluxos de pessoas, mercadorias, informações e meios de transporte.

Destarte, a Área Central torna-se foco de muitos estudos, em virtude de sua origem, localização, função e atração exercida sobre a sociedade. Villaça (1998), realizando estudos sobre o espaço intraurbano, destaca sua estruturação por meio das “condições de deslocamento do ser humano”, independente se o deslocamento tiver como objetivo a ida ao trabalho, servindo como força produtiva, ou for motivado pelo consumo de mercadorias, lazer ou educação. Ainda a respeito disso, Villaça comenta acerca do centro urbano, ou Área Central, sobre seu poder estruturador e de atração de fluxos, concluindo que “o centro surge então a partir da necessidade de afastamentos indesejados, mas obrigatórios” (VILLAÇA, 1998, p.239).

A respeito deste tema, Corrêa (1997) frisa a contemporaneidade do nascimento da Área Central com o fortalecimento das relações entre a cidade e o exterior a ela a partir da Revolução Industrial. Sua relação se faz percebida ao destacar-se o papel fundamental das ferrovias como principal meio de transporte após meados do século XIX, responsável pelas ligações interurbanas e inter-regionais, favorecendo o contato entre as cidades e entre regiões. Nas proximidades dos terminais ferroviários, localizavam-se atividades comerciais destinadas, inicialmente, a suprir as necessidades das ferrovias, como depósitos, serviços

³ A respeito de estudos específicos sobre o “Espaço Urbano”, ver CORRÊA (2005), VILLAÇA (1998).

de manutenção e peças, etc. No entanto, visualizando o sucesso e movimentação comercial da área, o comércio atacadista e indústrias em expansão passam a se instalar nessas proximidades, criando uma concentração de atividades comerciais e de serviços, oferta de trabalho e, conseqüentemente, foco de transportes intraurbanos (CORRÊA, 1997). Sendo assim, equipada com meio de transporte, que favorecia os deslocamentos em um período em que não havia a opção do veículo automotor particular, a Área Central se desenvolveu, sendo caracterizada como

[...] área onde se concentram as principais atividades comerciais e de serviços, bem como os terminais de transporte interurbanos e intra-urbanos. Esta área resulta do processo de centralização, indubitavelmente um produto da economia de mercado levado ao extremo pelo capitalismo industrial (CORRÊA, 1997, p.123).

Para melhor compreensão da atração exercida pela Área Central já caracterizada, deve-se abordar o conceito de centralidade, fundamental aos estudos de centralização e descentralização. Sobre tal temática, tem-se a Teoria das Localidades Centrais de Walter Christaller como um dos estudos mais conhecidos. Formulada em 1933, Christaller discute a centralidade a partir da cidade em relação com a região de seu entorno, de forma a considerar que os núcleos urbanos que desempenham a função central dentro da região são denominados de localidades centrais. Assim, baseando-se em suas funções, a cidade seria o centro, o lugar central; em oposição a ela, estariam os “lugares dispersos”, núcleos urbanos que não desempenham a função central em uma região.

Embora trate da cidade como o lugar central, a teoria christalleriana teve grande importância aos estudos também do intraurbano. A partir de seus pressupostos teóricos, a saber: bens e serviços centrais; centralidade; região complementar e distância econômica; e alcance de um bem (range), a Teoria das Localidades Centrais oferece fundamentações para o estudo da estruturação no espaço urbano, bem como para a análise da localização de atividades de comércio e serviços, apesar de que essas teorias vem perdendo força, não estando mais adequada as metodologias de pesquisa atuais. Assim, pensando na importância da centralidade para a organização do espaço, tem-se que

A centralidade interurbana articula as diferentes esferas do capitalismo, em que prevalecem as relações verticais, com as ordens partindo dos centros mais importantes dentro de uma hierarquia. Já na centralidade intraurbana prevalecem as relações horizontais, de cooperação capitalista no plano interno da cidade (SOUZA, 2009, p. 51).

Dessa forma, estando relacionado ao processo de centralização⁴, Sposito (1991) discute a Área Central, e destaca seu posicionamento, que não necessariamente se localiza efetivamente no centro geográfico da cidade. Para ela, “ele é antes de tudo, ponto de

⁴ Conceito utilizado por Roberto Lobato Corrêa em artigo publicado na Revista Brasileira de Geografia, no ano de 1979.

convergência/divergência, é o nó do sistema de circulação” (SPOSITO, 1991, p. 6). Sposito continua suas reflexões mencionando que, contraditoriamente, o centro é resultado do crescimento das cidades, tendo em vista que manifesta a concentração de múltiplas funções na área de melhor acessibilidade urbana. Em resumo, a autora destaca que

[...] quanto mais se acentua a divisão social do trabalho, mais capital se concentra, o que quer dizer especialização dos lugares, mas também um lugar de concentração que é o centro, uma área no interior da cidade onde a circulação e as trocas das mercadorias e do dinheiro vão se realizar rapidamente, um lugar de estímulo ao próprio consumo de bens e serviços. (SPOSITO, 1991, p.7)

Dada a grande concentração de funções e atividades, a Área Central torna-se foco principal dos sistemas de transportes, onde se localizam terminais ferroviários e rodoviários, facilitando o acesso a essa porção da cidade. Consequentemente ao acesso facilitado e concentração de funções diversificadas, a Área Central sofre valorização no preço do solo urbano, restringindo seus usos apenas a atividades capazes de gerar uma parcela considerável de lucro final, fato ocorrido com o comércio varejista e serviços que contem com mercado amplo.

Nesse sentido, estudos referentes à estruturação do espaço urbano são fundamentais para compreender a dinâmica da Área Central e de seu entorno, bem como a obrigatoriedade de que esta área seja adequada às novas necessidades do espaço urbano mutável. Além disso, a espacialização das atividades além da Área Central se faz como tema complementar aos estudos sobre a estrutura interna das cidades. O interesse em compreender a localização de atividades diversificadas em locais variados na cidade foi tema alvo do estudo de um grande número de pesquisadores vinculados a Escola de Chicago, tais como BURGESS (1923) e a teoria das Zonas Concêntricas; HOYT (1939) e a teoria Setorial; HARRIS E ULLMAN (1945) e a teoria de Múltiplos Núcleos⁵. Cada um desses estudiosos desenvolveram teorias que procuravam explicar a lógica do desenvolvimento e estruturação urbana, tendo como base especialmente cidades estadunidenses.

Dentre essas teorias, Souza (2009) destaca a relevância da “Teoria dos Múltiplos Núcleos” de Harris e Ullman, e sintetiza seus preceitos, de modo que a entender que a teoria

[...] propõe uma cidade polinucleada com distribuição do comércio varejista por vários núcleos, onde a acessibilidade é maior. A especialização do uso do solo nestes núcleos é favorecida por quatro fatores: primeiramente, algumas atividades requerem condições especiais, como a localização do CBD no ponto de máxima acessibilidade; em segundo lugar, algumas atividades se agrupam por se beneficiarem da coesão; ao contrário, outras atividades se prejudicam mutuamente pela proximidade, como a indústria pesada e áreas residenciais de luxo; o quarto fator é o preço do aluguel que algumas atividades podem pagar (SOUZA, 2009, p. 47).

⁵ Para maior aprofundamento nas discussões sobre os teóricos da Escola de Chicago, conferir LIMA FILHO (1975); SOUZA (2009); ALVES (2011).

Diante disso, entende-se que os teóricos ligados a Escola de Chicago tiveram grande importância conceitual e metodológica ao estudo intraurbano. No entanto, frente à (re)estruturação do espaço urbano, em constante transformação, tais teorias perdem força, por não terem considerado em sua elaboração, processos espaciais como a descentralização do varejo, e a criação de novas centralidades postos em prática pelos atores modificadores do espaço urbano. Para Villaça (1997), existe ainda a força do consumo, motor da atuação das camadas de classe mais alta, fundamental na estruturação do espaço urbano, sendo que

O espaço urbano é produzido e consumido por um mesmo e único processo. A sua estruturação interna, entretanto, se processa sob o domínio de forças que representam os interesses de consumo (condições de vida) das camadas de mais alta renda. Tal estruturação se dá sob a ação do conflito de classes em torno das vantagens e desvantagens do espaço urbano, [...] em torno da disputa pela apropriação diferenciada do espaço urbano enquanto produto do trabalho (VILLAÇA, 1997, p. 328).

A respeito disso, sabendo-se da dinâmica que envolve o espaço urbano, a Área Central não é uma área inerte no espaço. Formados a partir da centralização de atividades em uma área específica da cidade, passaram (especialmente a partir da década de 1970 no Brasil) por um processo de expansão decorrente do crescimento populacional urbano. Deste modo, no que se refere ao Brasil, mesmo com a expansão da área central em direção a espaços adjacentes, as grandes cidades tiveram a necessidade de um processo complementar, visto que a área central já não supria as necessidades das atividades a serem ali implantadas (SPOSITO, 1991). Sobre a centralidade no urbano, Lefebvre (2008) complementa a ideia de dinamismo, ao destacar que embora não exista uma realidade urbana sem um centro, independente de sua natureza (comercial, simbólico, informacional, político, etc.), todo centro se destrói, seja no momento em que se torna saturado, seja quando remete a outra centralidade.

A área central torna-se então uma área densamente ocupada e não permite a instalação de novos empreendimentos comerciais, elevando o valor do solo, o que também dificulta o acesso de novas atividades comerciais a essa área. Assim, como processo mais recente na história, a descentralização surge como forma de reduzir a demasiada centralização, responsável por gerar essas “deseconomias de aglomeração” pontuadas por Corrêa (1997), as quais se referem a um crescente aumento do valor da terra, impostos e aluguéis; congestionamento e valor elevado dos sistemas de transporte e telecomunicações; impossibilidade de espaço suficiente para a expansão e alocação de grandes superfícies comerciais; ausência de controle legal do espaço; ausência ou perda de amenidades.

A descentralização se refere, portanto, a um dos complexos processos espaciais percebidos no intraurbano, associada na maioria dos casos, ao crescimento das cidades e à necessidade de que novas áreas da cidade sejam ocupadas especialmente por prédios comerciais de grande porte. No entanto, para que tal processo se concretize, é preciso que as áreas não centrais sejam atrativas, de forma a oferecerem, segundo pontua Corrêa (1997, p.126) “terras não ocupadas, a baixo preço e impostos; infraestrutura implantada; facilidade de transportes; qualidades atrativas do sítio, como topografia e drenagem; amenidades físicas e sociais; “*threshold*” ou mercado mínimo”. Ainda no que diz respeito a este processo, Corrêa (1997) dá destaque aos meios de transporte, como fator fundamental relacionado à acessibilidade aos novos locais ocupados. Villaça (1998) comenta que o desenvolvimento, tanto do centro quanto do “não-centro” é fruto de disputas entre classes bem como de “interesses contraditórios entre os deslocamentos para fins diferentes de uma mesma classe social”. Para ele, o tempo de deslocamento é o principal benefício ou recurso que se disputa no espaço urbano. Nesse sentido

O centro e o “não-centro” são dialeticamente produzidos pelo mesmo processo sob a égide dessas disputas, pelo controle das condições de deslocamento [...]. Entende-se por condições de deslocamento aquelas que produzem e resolvem os problemas de deslocamento – a produção das localizações boas para morar, para construir um supermercado, para abrir uma pré-escola [...]. As que resolvem os problemas de deslocamento são o sistema viário e os veículos (VILLAÇA, 1998, p. 243).

A descentralização na cidade revela, portanto, a necessidade de uma infraestrutura viária adequada, que otimize o acesso da população às novas localizações urbanas. Além disso, sabe-se que nem todas as atividades poderão ser descentralizadas, tal como comenta Corrêa (1997). O autor deixa clara a existência de certa seletividade quanto às atividades que deverão deixar a Área Central, sendo que algumas têm maior tendência a fazê-lo do que outras. Além disso, deve-se considerar o tempo, no sentido em que uma mesma atividade pode se descentralizar aos poucos, bem como a divisão territorial de funções, no momento em que as diferentes funções (administrativa, produtiva, de vendas) podem ser executadas de forma independente, em áreas diferentes no espaço urbano.

Sendo assim, com a urgência da criação de novos locais para a reprodução da produção, comércio e serviços, Corrêa (1997) considera a descentralização inserida no processo de acumulação do capital. Para ele, podem ser grandes as vantagens a firmas comerciais e industriais que saem da Área Central, desde localização mais acessível, minimização da competição, infraestrutura adequada e grandes glebas disponíveis. Para o autor, de certa forma, o referido processo acaba por repetir o processo de centralização, principalmente a partir do surgimento de subcentros comerciais.

Para Villaça (1998, p.293), “o subcentro consiste, numa réplica em tamanho menor do centro principal, com o qual concorre em parte sem, entretanto, a ele se igualar.” Sposito (1991, p.10), destaca a urgência do surgimento dos subcentros, especialmente nas cidades maiores do Brasil, dado seu crescimento exponencial e a “impossibilidade de um único centro cumprindo o papel comercial e de serviços”. A autora ainda concorda com Villaça no sentido em que percebe os subcentros como sendo “áreas onde se alocam as mesmas atividades do centro principal com diversidade comercial e de serviços, mas em escala menor, e com menor incidência de atividades especializadas” (SPOSITO, 1991, p.10). Diante disso, a própria autora reafirma a descentralização como promotora de novas centralidades, não sendo um processo responsável apenas por distribuir as atividades tradicionalmente centrais pela cidade.

Assim, além da centralidade exercida pelos subcentros, por se tratarem de grandes empreendimentos que necessitam de grandes lotes para sua instalação, bem como vias de trânsito rápido, *shopping centers* e hipermercados se caracterizam, de maneira geral, pelo poder de atração de consumidores de todas as regiões da cidade, que buscam facilidades em estacionamento, mobilidade, pagamento, variedades, rapidez e segurança. Portanto, são novas formas de comércio que criam novas centralidades, com significativa capacidade de modificações no espaço urbano. A esse respeito, comentando sobre a realidade dos hipermercados na cidade de Lisboa, Cachinho (1994) tece considerações que podem ser aplicadas ao que se observa em cidades brasileiras

Contrariando os princípios tradicionalmente subjacentes à aquisição de bens de primeira necessidade (conveniência, proximidade), muitas famílias da classe média lisboeta preferem hoje fazer deslocações mais longas e abastecerem-se ao fim de semana nos hipermercados. Mas em termos de reestruturação o efeito modelador mais importante deste tipo de empreendimentos comerciais talvez seja mesmo espacial. Forma de distribuição por excelência dos subúrbios, os hipermercados modificam a tradicional relação secular de domínio do centro sobre a periferia (CACHINHO, 1994, p.128).

A partir da constante (re)estruturação do espaço urbano, como já demonstrado, faz-se necessário a apresentação das atividades comerciais, com destaque ao sistema varejista, encontrado nas cidades. Estas atividades são, como visto, fortemente responsáveis pela dinâmica do intraurbano, com a geração de descentralizações, novas centralidades e uma nova organização espacial.

1.3 – COMÉRCIO VAREJISTA: Especificidades e Modernização

Diante dos processos espaciais discutidos anteriormente, responsáveis pela dinâmica na organização do espaço intraurbano, percebe-se a grande influência das atividades

comerciais nesses processos. Parte fundamental inerente ao modo de vida urbana, o comércio varejista é responsável por ligar a produção dos bens ao seu oferecimento para o consumo da população, gerando, portanto, atração do mercado consumidor e consequentemente, fluxos. Corrêa (2000, p.1), entende o comércio varejista como “atividade de distribuição de mercadorias para consumidores finais”. Parente (2000, p.22) destaca que “atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor”. O autor ainda aponta a principal diferença entre o varejista e atacadista, sendo que “o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que comprem produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais”. A partir disso, como um dos temas ligados ao objeto do presente estudo, Lima Filho (1975) tece considerações sobre o sistema varejista.

[...] íntima relação existente entre as atividades varejistas e a estrutura das cidades. Cabe dizer ainda que o processo varejista afeta a qualidade de vida urbana, tanto positiva quanto negativamente. O pressuposto básico [...] indica que o processo varejista é uma necessidade da vida urbana; a própria existência e crescimento das cidades podem ser considerados como uma consequência da necessidade básica do comércio (LIMA FILHO, 1975, p.16).

Sendo assim, o varejo, situado no setor terciário da economia, considerado pelo referido autor como necessidade da vida urbana, é apresentado por ele como um dos fatores para a qualidade de vida urbana. Segundo Parente (2000, p.22), o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Para Lima Filho, o sistema varejista contribui para a melhor qualidade de vida da população na medida em que o comércio e a troca de bens e serviços é executada com maior rapidez e facilidades, aumentando o tempo de lazer. Tendo em vista que o autor entende como qualidade de vida urbana a “liberdade de escolha, o uso do tempo de lazer em atividades significativas e criativas, aumento da conveniência no processo de adquirir, no mercado, o conjunto de bens e necessidades para uso pessoal ou do domicílio” (LIMA FILHO, 1975, p.16), fica claro que o sistema varejista influenciaria negativamente caso essas condições não fossem cumpridas.

Assim, seguindo a ideia discutida também por Villaça (1997), a questão do tempo necessário aos deslocamentos juntamente ao tempo do consumo é fundamental ao se pensar no comércio varejista. Ao se descentralizar, grupos varejistas procuraram se localizar em áreas de mais fácil acesso, almejando ainda, a proximidade com o mercado consumidor potencial, saindo de locais com grande congestionamento de fluxos (LIMA FILHO, 1975). Com a descentralização do varejo iniciada nas grandes cidades norte-americanas na década de 1920, Pintaui (2008) acrescenta sobre o assunto

[...] o questionamento do padrão locacional do comércio varejista a partir dos anos 1970, resultou na constatação de que o lugar do comércio deve ser entendido como o resultado da articulação entre as categorias espaço e tempo para entendimento da

verdadeira dimensão material de um lugar numa sociedade, cujo movimento é comandado por um objetivo fundamental - o lucro (PINTAUDI, 2008, p.123).

A localização do varejo, bem como do setor industrial e do comércio em geral, é discutida por teorias clássicas e pesquisadores da atualidade e está intrinsecamente relacionada à organização do espaço urbano, como já visto. Essas teorias visam a estabelecer definições teóricas no que concerne ao comportamento locacional dos agentes econômicos, de maneira geral, e das empresas, de maneira específica. Alfred Weber (1909); August Lösch (1954); e o já mencionado Walter Christaller (1933) foram alguns dos pesquisadores que procuraram modelos explicativos para o padrão locacional de empreendimentos. São teorias que se baseiam na pesquisa de fatores de atração e repulsão de cada atividade, como mercado consumidor, concorrência, transporte, margem de lucro, dando ênfase principalmente no fator distância, que imprimiria o padrão de distribuição das atividades no espaço. Tem-se, nesse caso, que a localização das atividades é fundamental aos empresários, tendo em vista que os custos e benefícios certamente dependerão do local onde estas atividades forem estabelecidas.

No entanto, em geral, a decisão locacional para a implantação de uma unidade comercial se dá de forma incerta, ou seja, por ser o urbano um ambiente instável e mutável, a aposta em uma localização adequada hoje não significa que este mesmo local terá as mesmas amenidades e vantagens no futuro. Porém, a partir da seleção do local os custos para que ocorra alteração na localização, na maioria dos casos elevados, é o que gera inércia dos empreendimentos. Portanto, a tomada da decisão locacional deve ser feita baseada em estudos que ponderem custos e benefícios, levando em consideração também as especificações do tipo de atividade e de empreendimento.

No caso específico do varejo, sabe-se que sua localização pioneira estava centralizada na área central da cidade num primeiro estágio, tendo se expandido para além dessa área através de eixos radiais, e num terceiro estágio, alcançou um modo de organização polinuclear (LIMA FILHO, 1975, p.18). Destarte, parte integrante do ciclo de reprodução do capital, o comércio varejista é organizado e participa da reorganização do espaço urbano através de sua localização e da atração exercida, como concorda Pintaudi (2008, p.124) ao afirmar que “as formas comerciais são parte da metamorfose da forma urbana, que se torna fluida, atendendo às necessidades da reprodução do capital nesse novo momento histórico”. Assim, para melhor compreensão de sua espacialidade, utilizam-se os termos “fixos” e

“fluxos”⁶ desenvolvidos inicialmente por Milton Santos, como forma de análise da atuação do comércio varejista no urbano.

Concordando com Corrêa (2000, p. 2), serão considerados no presente estudo como fixos o “conjunto de unidades de vendas varejistas”, tais como lojas de departamento, shopping centers, mercados públicos, supermercados, pequenas e grandes lojas especializadas ou que apresentem “mix” de produtos. Por fluxos, entende-se “aqueles deslocamentos espaciais envolvendo, de um lado, os consumidores a procura de produtos, industrializados ou não, e de outro, os comerciantes” (CORRÊA, 2000, p.14). Assim sendo, são variadas as motivações que levam os consumidores a pontos varejistas fixos, sendo um dos motivos principais, a renda, como verificado por diversos pesquisadores, bem como a oferta de produtos e a localização dos empreendimentos.

No entanto, sabe-se que as necessidades dos consumidores geraram modificações históricas na forma de se comercializar. O objetivo de facilitar a distribuição dos produtos junto aos consumidores, juntamente ao crescimento do setor comercial e aumento da concorrência entre comerciantes, levou ao início de uma nova forma de comércio, o “Autosserviço”. A respeito disso, Cachinho (1994, p. 119-120) considera que

Num contexto global, a reestruturação do sector parece articular-se em torno de três manifestações principais. Em primeiro lugar, tem-se assistido a uma progressiva concentração econômica e a uma mudança significativa dos padrões de organização do tecido empresarial [...]. Em segundo lugar, modificaram-se as técnicas de venda e os formatos dos estabelecimentos. O livre-serviço abre caminho à difusão dos supermercados enquanto os hipermercados e centros comerciais concedem um outro sentido ao abastecimento das famílias e ao acto de fazer compras. Por último, em terceiro lugar, a oferta comercial acompanhou a descentralização da procura e a evolução dos estilos de vida dos consumidores, conduzindo à emergência de novos padrões de organização espacial, com um declínio das áreas centrais e a uma subida de importância das áreas suburbanas.

Analisando o caso de Lisboa, Cachinho (1994) concorda que ocorreram mudanças significativas no setor varejista, e dentre os motivos encontrados para essa reestruturação do setor, destaca três principais, dentre eles, a já mencionada descentralização do varejo repercutindo na organização espacial urbana; a mudança na organização das empresas a partir da tendência a consolidação das grandes redes em detrimento dos pequenos pontos de venda – assunto abordado com maior interesse a seguir – bem como o surgimento do Autosserviço.

Nesse sentido, vale abordar o conceito, origem e inovações trazidas pelo modelo de “livre-serviço” ou “Autosserviço”. Conceito surgido primeiramente na Europa e a seguir nos Estados Unidos ainda no final do século XIX, por meio de grandes magazines, foi realmente

⁶ Ver SANTOS, M. **A natureza do espaço**. Edusp, São Paulo, 2002.

adotado como forma de comercialização nos Estados Unidos apenas na década de 1930, com os primeiros supermercados. Sua utilização fora do país só ocorreu a partir da década de 1950, primeiramente na Europa, quando houve aumento do consumo, gerado pelo fim da 2ª Guerra Mundial (BELIK, 2005). Esse crescimento do consumo após um período de estagnação econômica propiciou a concretização do que podemos chamar de uma Revolução no Varejo na Europa, com a implantação do Autosserviço, o qual é definido por Salgueiro (1995) como

[...] uma forma de venda caracterizada pelo livre acesso dos clientes às mercadorias, que pagam nas caixas colocadas perto da saída dos estabelecimentos. [...] desaparece a divisão provocada pelo balcão entre o átrio, onde estão os clientes, e o espaço, onde se empilha a mercadoria, permitindo um maior aproveitamento do espaço, com a exposição de maior volume de artigos (SALGUEIRO, 1995, p.56).

Para Belik (2005), essa Revolução Varejista, que culminou com o que conhecemos hoje por varejo moderno, está intrinsecamente relacionada ao sistema de produção em massa, constituído nas últimas décadas do século XIX. Para o autor, isso se deve ao fato de ter sido nessa época o início da ampliação dos sistemas de transporte e de telecomunicações, facilitando assim o escoamento da produção e sua chegada aos pontos de venda final. Segundo Belik (2005, p.2), “era necessário dar vazão à quantidade crescente de mercadorias e isso teria que ser feito igualmente por um sistema de distribuição em massa”. Assim, ainda a respeito da modernização do comércio, que teve como um dos pontos mais marcantes a utilização do livre-serviço, Cleps (2005, p.86) o entende como modalidade comercial possuidora das seguintes características principais

[...] utilização de carrinhos ou cestas para carregar as mercadorias, num sistema de *self-service*, onde o próprio consumidor escolhe o produto que quer ou necessita; que possui um balcão na saída da loja onde se encontram as máquinas registradoras – *check-outs*; e prateleiras (gôndolas) onde os produtos ficam dispostos, de forma acessível, para que os consumidores possam servir-se.

A autora ainda destaca que o Autosserviço favorece o livre acesso dos clientes consumidores aos produtos, os quais necessitam de embalagens padronizadas. Além disso, a localização destes produtos dentro das lojas segue uma lógica que visa facilitar o acesso, bem como otimizar seu espaço interno, tendo em vista a organização das prateleiras, que permite maior mobilidade do cliente por entre os produtos expostos. Para Rossoni (2002) se incluem no novo modelo de comércio os supermercados, hipermercados e as lojas de conveniência; assim, em relação aos Autosserviços representados pelos supermercados, em 1955 estes já haviam alcançado 52 países no mundo, expressando a imposição e consolidação do conceito.

No Brasil, os primeiros registros do surgimento do Autosserviço datam do final da década de 1940, quando em 1949, se deu a implantação da Sears. Essa loja tinha características do Autosserviço, com caixas registradoras modernas, assistência técnica na própria loja e um estacionamento próprio. Posteriormente, na década de 1950, foi inaugurado o Sirva-se, em São Paulo, considerado o primeiro supermercado brasileiro. Para Belik, a urgência do supermercado, especialmente ao Brasil, diz respeito ao fato de que

Os supermercados traziam um conceito novo para o brasileiro que ao mesmo tempo começava a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo “american-way-of-life”. O Brasil entrava na era desenvolvimentista, deixando para trás os seus resquícios rurais e provincianos. [...] o novo formato caiu no gosto do consumidor que se adaptou rapidamente às inovações trazidas pelo supermercado. Todavia, do ponto de vista institucional, foi necessário aguardar por mais de uma década para que o supermercado vivesse o seu período de expansão (BELIK, 1999, p.94).

Desse modo, após o surgimento dos primeiros supermercados no Brasil, a criação de novas unidades se acelerou, surgindo novas lojas por todas as regiões do Brasil. O desenvolvimento desse setor foi assegurado nas décadas seguintes por variáveis como crescimento populacional, elevação da renda e do consumo, facilidades no crédito e políticas públicas, criadas a fim de incentivar a expansão e manutenção das empresas supermercadistas (CLEPS, 2005). O quadro 1 apresenta o esforço de Cleps em apresentar os primeiros supermercados implantados em cada uma das Unidades Federativas brasileiras, e o ano de sua instalação.

Quadro 1 – Brasil: Primeiros Supermercados Instalados em cada Estado

Estado	Supermercado	Ano de Instalação
ACRE	Supermercado Dois Oceanos	----
ALAGOAS	Ceia – Cia. Exp. Imp. de Alagoas	----
AMAPÁ	Supermercado Brunsulik	----
AMAZONAS	Supermercado Peg Lev	----
BAHIA	Supermercado Paes Mendonça	1959
CEARÁ	Supermercado Sino	----
DISTRITO FEDERAL	Supermercado Planalto e Servebem	1960
ESPÍRITO SANTO	Supermercado São José	----
GOIÁS	Supermercado Prático	1961
MARANHÃO	Auto-Serviço Lusitana	1960
MATO GROSSO	Supermercado Serve Bem	----
MINAS GERAIS	Supermercados Merci	1959
PARÁ	Supermercado São João	----
PARAÍBA	Supermercado Compre Bem	1963
PARANÁ	Demerteco & Cia. Ltda.	1951
PERNAMBUCO	Supermercado Tudo Bem	1956
PIAUÍ	Supermercado São Gotardo	----
RIO GRANDE DO NORTE	Supermercado Minipreço	----
RIO GRANDE DO SUL	Supermercado Real	1958
RIO DE JANEIRO	Sup. Copacabana o Disco e Nelson	1956
RONDÔNIA	Supermercado Teixeira	----
RORAIMA	Supermercado Botecão	----
SANTA CATARINA	Supermercado Riachuelo	1962
SÃO PAULO	Supermercado Sirva-se	1953
SERGIPE	Supermercado Paes Mendonça	1959

---- Sem informação sobre a data de instalação

Fonte: Cleps (2005, p.91).

Neste contexto, as atividades anteriormente concentradas na região sudeste do Brasil, sobretudo no Estado de São Paulo, começam a se deslocar para as regiões interioranas deste estado, bem como para outros estados, como o interior de Minas Gerais, impulsionando o crescimento de atividades do setor terciário, dentre as quais destacam-se as do setor varejista. Importante mencionar, que diante dessa dinâmica, já na década de 1960 a cidade de Uberlândia (MG) inaugura seu primeiro supermercado baseado no sistema do autosserviço, o Bom Preço, em 1964, sendo um dos indícios da intenção desenvolvimentista local.

Tendo isso em mente, percebe-se que a dispersão e sucesso do Autosserviço se deveram, especialmente, a aprovação de uma recém formada sociedade consumista, estimulada pela

oferta de produtos expostos em prateleiras com fácil acesso. Como destaca Salgueiro (1995, p.56)

O contacto com os artigos é um estímulo à compra e rapidamente se percebeu que a colocação dos produtos nas prateleiras não era indiferente. Os clientes que deambulam entre as estantes vêem melhor uns artigos do que outros, o olhar dirige-se preferencialmente para o lado direito, para os topos das gôndolas, pegam primeiro nos produtos colocados à altura dos olhos; a zona de espera na fila da caixa registradora é também uma área forte e, por isso, os produtores disputam as várias porções do linear e desenvolve-se o *merchandising*, técnica de organização da loja baseada em estudos sobre o comportamento do consumidor.

A partir da facilidade no alcance das mercadorias, nota-se então um novo sentido para o consumo, que deixa de ser utilizado para suprir necessidades básicas e passa a ser pautado em um plano abstrato, do consumo pelo consumo, muitas vezes impulsivo. Esse consumo precisa ser incentivado, ou seja, a necessidade para que um produto seja consumido deve existir ou ser criada, através do *marketing*, fetiche, moda. No que tange a esse ponto, Cleps (2005) observa que a mercadoria se torna um objeto de investimento, fascínio e paixão, muitas vezes conferindo condições de status e poder ao consumidor. Para a autora, “os objetos tornaram-se um mito cujo consumo supõe a manipulação ativa de infinitos signos, imagens e simulações que, reduplicadas pela mídia, acabam abolindo a distinção entre imagem e realidade” (CLEPS, 2005, p. 80).

Deste modo, tendo a mercadoria como objeto com significância muito além do provimento de necessidades básicas, o mercado consumidor cada vez mais exigente procura por lojas com uma maior variedade (mix) de produtos. Essa procura leva a mudanças no que se refere ao modelo empresarial varejista, quando surgem grandes lojas gerenciadas por grupos varejistas concorrendo com pequenos pontos de venda no varejo, muitas vezes administrados por grupos familiares. Cachinho (1994, p.125), analisando os componentes responsáveis pela mudança no aparelho comercial de Lisboa, destaca essa mudança da composição do tecido empresarial, afirmando que

De um modelo relativamente homogêneo, centrado na pequena empresa familiar, evoluiu-se rapidamente para um outro marcado pela heterogeneidade, onde o pequeno comerciante e a loja tradicional concorrem com as grandes organizações de venda a retalho e as novas formas comerciais. Na prática, a partilha do mercado por grandes e pequenas empresas teve como consequência uma concentração do capital. [...] À medida que os grandes grupos ganham terreno, muitas pequenas empresas não conseguiram subsistir à concorrência e acabaram por cessar a sua actividade. Outras porém decidiram alargar os seus horizontes mediante associações, fusões, ou adquirindo participações, ampliando assim os negócios e melhorando o seu posicionamento no mercado (CACHINHO 1994, p.125).

Concordando com o texto acima, percebe-se que com a necessidade de reprodução do capital aliada ao crescente consumo por parte da população urbana, vê-se uma tendência a um processo de especialização do varejo e de centralização e concentração de empresas,

formando-se redes empresariais varejistas, que passam a dominar o cenário do comércio (CLEPS, 2004). Essas redes são formadas e, ao se implantarem em um dado local no espaço, são responsáveis pela reestruturação empresarial mencionada por Cachinho, em que as pequenas empresas, ao sofrerem a pressão da concorrência das grandes redes, não resistem no mercado.

Os processos de concentração e centralização do capital são constantes no modo de produção capitalista, mas se acirram em períodos de crise econômica. Estes favorecem as empresas cujo número de rotações é bem maior e que estejam implantadas territorialmente em locais que lhes permitem maior acumulação (CLEPS, 2004, p. 119).

Almejando a concentração e acumulação de capital, a estratégia do sistema capitalista interfere no mercado mundial e tem reflexos também no sistema varejista. Com a internacionalização do capital e a facilidade de atuação de empresas globais dentro dos países, especialmente a partir da década de 1980 ocorre uma “universalização da produção, da informação e do consumo” (CLEPS, 2005, p. 42). A sociedade presencia então, uma disseminação de marcas e produtos, juntamente a formação de um novo padrão de modo de vida, com novos hábitos e preferências. Essas alterações são decorrentes de um novo modelo de organização socioespacial, a chamada “sociedade em rede”⁷. Esse padrão organizacional da sociedade, instituído com a Revolução Tecnológica do final do século XX, que reflete também em uma nova organização do espaço e mesmo do mercado, será mais bem analisado a partir do próximo tópico.

1.4 – NOVO PADRÃO ORGANIZACIONAL: A Vida em Redes

A presença da noção de rede está relacionada com a sociedade desde tempos pretéritos, quando sua representatividade se dava por meio da tecelagem de fios. Palavra originada do latim *rete* que significa “rede” ou “teia”, referia-se originalmente, a um conjunto entrelaçado de fios, cordas, arames, etc., com aberturas regulares, formando uma espécie de tecido aberto destinado às atividades de caça e pesca.

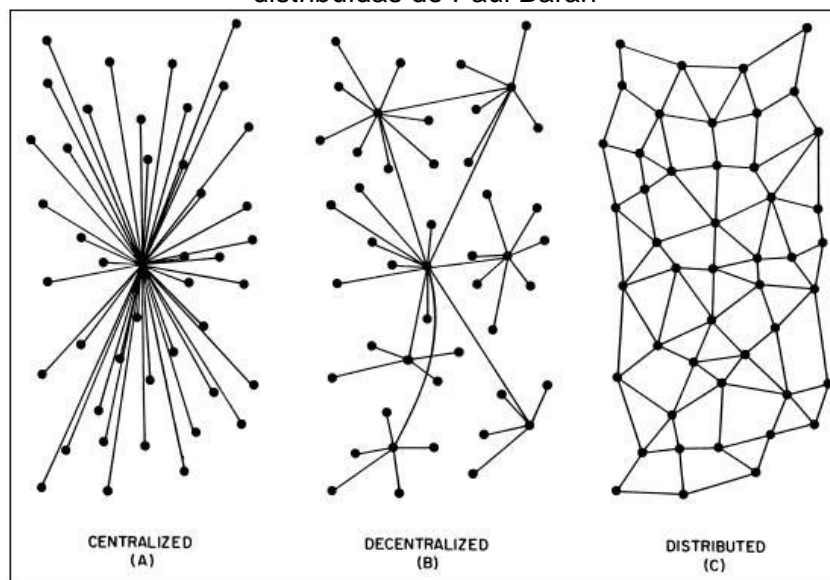
Essa noção original foi utilizada, ao longo do tempo, sob outras perspectivas, passando a designar uma quantidade de pontos ou nós, concretos ou abstratos, interligados por relações variadas. Seu conceito envolve dimensões orgânicas (redes de neurônios, veias, nervos), cotidianas (redes sociais, empresariais, cooperação) infraestruturais (redes de transporte, comunicação), naturais (redes fluviais), dentre outras. Para Castells (1999, p.498), o conceito de rede seria o de “um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no

⁷ Idéia defendida por Manuel Castells em sua obra “*A Sociedade em Rede*” de 1999.

qual uma curva se entrecorta”. Para autores como Corrêa (1989⁸; 1997) e Santos (1994; 1996), foram os fixos e fluxos responsáveis pela origem das redes, sendo que, a partir do estabelecimento de fixos, os fluxos gerados garantiriam a interação entre eles.

Paul Baran, ao trabalhar com o desenvolvimento de um novo sistema de comunicação em rede que funcionasse de modo a não depender exclusivamente de um ponto central, projetou um sistema de classificação de redes (figura 1), que demonstra diferentes padrões de conexão, modelo o qual pode ser utilizado neste contexto para melhor compreensão do conceito em discussão. Assim, Baran (1964), estabeleceu a classificação de três tipos básicos de redes, a saber: redes centralizadas (A) - estruturadas em torno de um ponto (nó) com um grau maior de importância, sendo fundamental para a ligação com os outros nós e cuja eliminação afeta toda a rede; redes descentralizadas (B) - estruturadas em torno de vários pontos (nós) intermediários, os quais centralizam apenas “setorialmente” as ligações entre os pontos da rede; redes distribuídas (C) - estruturam-se em forma de “malha”, de modo que os nós possuem a mesma importância entre si. A eliminação de um deles não afeta significativamente a estrutura da rede. Assim, todos os pontos podem se comunicar com todos os outros pontos, em todas as direções, ponto a ponto (P2P).

Figura 1: Diagramas representativos das redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas de Paul Baran



Fonte: Baran, 1964, p.2

Ainda no que se refere ao entendimento das redes, Castells destaca um novo viés da organização em rede, trazendo à tona a discussão sobre a Revolução da Tecnologia da Informação, ocorrida de maneira mais intensa em fins do século XX e início do século XXI. Com a nova era da informação, os fluxos e trocas de capital e informações ocorrem quase

⁸ Cf. CORRÊA, R. L. **A Rede Urbana**. São Paulo: Ática, 1989

que instantaneamente, dada a facilidade e agilidade nas comunicações, o que leva o autor a criar uma nova denominação para a sociedade que vivencia diariamente a tecnologia da informação: “sociedade em rede”. Estudando o impacto das tecnologias informacionais na sociedade, cultura, economia e organização espacial, Castells tece algumas considerações sobre as redes

[...] estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para a política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo. Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder (CASTELLS, 1999, p. 498-499).

Torna-se claro, a partir do trecho da obra de Castells, que a temática referente às redes é complexa e fundamental aos estudos sociais, econômicos, políticos e espaciais, principalmente diante de uma sociedade baseada no modo capitalista de produção. Especialmente a partir da década de 1980, pesquisas que tenham por objetivo analisar qualquer destas temáticas devem levar em consideração o estudo das redes. A partir disso, no que concerne ao estudo das redes pela ciência geográfica, Corrêa (1997, p.107) aponta a importância de debates relativos a essa temática, definindo seu entendimento sobre as redes geográficas, de forma a considerá-las como “conjunto de localizações geográficas interconectadas entre si por um certo número de ligações”. Para ele, existem na verdade, “inúmeras e variadas redes que recobrem, de modo visível ou não, a superfície terrestre” (CORRÊA, 1997, p. 107). Observando a variedade de redes geográficas existentes, Corrêa (1997) procura ainda apresentar uma proposta para sua análise de forma sistemática, a partir da avaliação pautada sobre três grandes dimensões: organizacional, temporal e espacial.

No atual mundo capitalista globalizado, marcado pela complexa divisão do trabalho, velocidade dos fluxos de informações, mercadorias, ideias e capital, entende-se que nem todos os envolvidos participam dessa dinâmica da mesma maneira. Isso leva a uma diversificação dos espaços dadas as diferenças de intensidade e direcionamento desses fluxos, que atuam de modo desigual no espaço mundial. Assim, Ribeiro (2000) destaca que existem tipos de redes diversificados, que se manifestam de maneiras específicas na organização e expansão do capitalismo. Dada a importância desses fenômenos para a Geografia, o autor propõe

[...] todo o processo de transformação por que passa a sociedade capitalista tem como pontos nodais as cidades, onde se encontram e se superpõem valores desiguais. A mundialização que envolve nossa sociedade conecta de uma forma ou de outra, diferentes lugares e o mundo inteiro a infinitas redes e circuitos. Por conseguinte, é válido inferir que o estudo das redes vem se tornando imprescindível para compreensão desta sociedade globalizada e dependente cada vez mais destas numerosas redes, quer tradicionais (rede de localidades centrais) ou inovadoras (rede de gestão), quer de conteúdo técnico-econômico (rede de produção), quer técnico-informacional (rede de telex ou telefone), quer de redes de circulação como de comunicação, para viabilizar a manutenção e aceleração deste processo (RIBEIRO, 2000, p. 78).

Sendo a cidade o foco principal de atuação dessas numerosas redes citadas por Ribeiro, é fundamental que estudos que tenham como intenção discutir processos e fenômenos urbanos levem em consideração a análise das redes, que como retratado pelo autor, são responsáveis por conectar diferentes lugares ao redor do mundo de uma forma ou de outra. Diante disso, com vistas a cumprir o objetivo do presente estudo, e pela impossibilidade de se abordar de forma adequada todas as várias redes existentes, serão enfatizadas as redes geográficas e suas manifestações principais como redes urbanas e empresariais.

1.4.1 – A Rede Urbana

Dentre a grande variedade de redes geográficas existentes (ferroviária, bancária, grandes corporações, órgãos públicos, partidos políticos, etc) será dado maior destaque à rede urbana, pelo fato de se tratar, como destaca Corrêa, de uma síntese de todas as demais redes, visto que seus nós e fluxos começam, terminam ou passam pelas cidades.

A urbanização mundial e a brasileira vem sendo muito discutida, sendo esta um processo, cada vez mais intensificado, levando a uma maior complexidade na organização interna das cidades, bem como na necessidade cada vez maior de interação entre os núcleos urbanos, que mantém relações diversas uns com os outros, e com grande variedade também nos graus de interação. É nesse sentido que são formadas e consolidadas as redes urbanas, noção que, para Santos (2008, p.157) “exprime, no espaço, um jogo de fatores de natureza e de intensidade diferentes, que se combinam de forma variável no tempo”.

Inicialmente, entendemos a complexidade da rede urbana, que deve ser analisada respeitando-se sua origem, as funções urbanas que a compõe, população, tamanho dos centros, dentre outros elementos que apontam para melhor especificação das redes urbanas, de acordo com sua realidade. A respeito disso, Corrêa (2004) apresenta comentários sobre as estruturas da rede urbana, tratando-a como

Reflexo, meio e condição social, a rede urbana é parte integrante da sociedade e de sua dinâmica, incorporando e agindo sobre as suas contradições, conflitos e negociações. Nesse sentido é de se esperar que as diferenças econômicas, políticas, sociais, demográficas e culturais vão se traduzir em diferenças estruturais entre redes urbanas (CORRÊA, 2004, p. 66).

Para o autor, existem diferenças estruturais entre redes urbanas que levam a formação de padrões variados destas redes. Segundo Corrêa (2004) existiriam três estruturas distintas, no entanto, interligadas, que revelariam essas diferenças mencionadas: a estrutura dimensional; estrutura funcional; estrutura espacial. A primeira se refere ao “tamanho dos centros de uma dada rede, revelando o grau de concentração ou dispersão de população e atividades nos seus centros urbanos” (CORRÊA, 2004, p.67).

No que se refere à estrutura funcional, Corrêa discorre sobre a diferenciação entre redes e entre centros urbanos de uma rede a partir do olhar funcional, ou seja, de acordo com as atividades principais dos centros urbanos. Baseado na idéia de que a diferenciação funcional está associada às estruturas dimensionais das redes urbanas. Corrêa apresenta dois mecanismos econômicos que atuam nesse processo, a competição e a cooperação. De maneira geral, percebe-se que a ideia de competição está aliada à hierarquia urbana, de modo que os centros mais “eficientes” tornam-se mais importantes na rede e muitas vezes, polarizam dada atividade. Da mesma forma, a noção de cooperação está ligada à complementaridade, tendo em vista que os centros urbanos não são autossuficientes, e via de regra, dada a divisão territorial do trabalho, necessitam de atividades, produtos e mão de obra advinda de outros centros, ou seja, a troca é necessária a fim de complementar as funções urbanas.

Por fim, Corrêa trata a estrutura espacial das redes urbanas, e ao afirmar sua ligação e articulação com as estruturas dimensional e funcional, o autor analisa a estrutura espacial como aquela que se refere “ao modo como os centros urbanos e os fluxos estão dispostos sobre um dado segmento da superfície terrestre” (CORRÊA, 2004, p.71). Assim, considerando alguns modelos propostos por Christaller de estrutura espacial das redes, Corrêa (2004) elabora uma reinterpretação dos moldes hipotéticos e procura utilizá-los da forma mais próxima possível da realidade, propondo “tipos ideais” de redes: solar, dendrítica⁹, christalleriana, axial, circular e com múltiplos circuitos. A partir da análise da estruturação espacial de uma rede, e da identificação dela de acordo com um dos tipos ideais propostos por Corrêa, é possível questionar a origem histórica e a dinâmica de uma dada rede urbana, bem como compreender lógicas espaciais e direcionamento de fluxos de produção, pessoas, mercadorias e renda atuantes entre os centros urbanos.

⁹ Um exemplo claro poderia ser representado a partir da rede urbana dendrítica Amazônica. Sobre a configuração desta rede Urbana, ver CORRÊA (1997; 2006); RIBEIRO FILHO (2004).

Respeitando-se as especificidades e diferenças estruturais de cada rede urbana, e sendo entendida como reflexo, meio e condição social, ainda a esse respeito, Corrêa (2006) trata desta como sendo um “conjunto de centros urbanos funcionalmente articulados entre si”. Esses centros articulados entre si participam e refletem a divisão territorial do trabalho, através de suas funções, conforme comentado anteriormente. A esse respeito, Corrêa argumenta sobre tal divisão do trabalho explicando que

A rede urbana é também uma condição para a divisão territorial do trabalho. A cidade em suas origens constituiu-se não só em uma expressão da divisão entre trabalho manual e intelectual, mas também em um ponto no espaço geográfico que, através da apropriação de excedentes agrícolas, passou de certo modo a controlar a produção rural. [...] é através das funções articuladas de suas cidades – bancos, comércio atacadista e varejista, indústrias e serviços de transporte, armazenagem, contabilidade, educação, saúde, etc. – que a rede urbana é uma condição para a divisão territorial do trabalho (CORRÊA, 2006, p. 26).

Deste modo, afirmando a divisão territorial do trabalho e, ao mesmo tempo, deixando clara a articulação presente entre os centros urbanos que compõe uma rede urbana, e mesmo entre redes, Corrêa concorda com o que foi afirmado por Rochefort (1998, p.19), que acredita não existir mais o isolamento dos centros urbanos, tendo em vista que “as cidades, consideradas nas suas funções terciárias como centros das atividades de serviço, não são organismos independentes e isolados uns dos outros”. Pelo contrário, cada vez mais facilidades de transporte e telecomunicações facilitam a ligação entre as cidades, promovendo articulações entre regiões distantes espacialmente, criando uma “economia mundial” (CORRÊA, 2006, p.15).

Sobre essa discussão, Sposito et al. (2007) lembram a importância das telecomunicações, que aceleram a troca de informações ao mesmo tempo em que relativizam as necessidades de deslocamentos físicos. Do mesmo modo, o desenvolvimento no sistema de transporte é também fator fundamental para a integração em rede, visto que viabiliza certa diminuição de distâncias, por meio de menor tempo gasto com deslocamentos necessários e uma maior fluidez dos fluxos. Para os autores, na realidade, “a partir desse novo contexto, que é de clara natureza espaço-temporal, o espaço de relações é marcado por articulações espaciais, sem que haja necessariamente continuidades territoriais” (SPOSITO et al., p.38, 2007).

Seguindo esta lógica, juntamente às definições e utilização do conceito de rede urbana, há também o conceito de hierarquia urbana já comentado anteriormente. Para tanto, Moura et al (2009) entende que a definição de hierarquia urbana, necessita de pressupostos tais como a centralidade e a natureza metropolitana¹⁰, sendo a centralidade relacionada ao grau

¹⁰ A natureza metropolitana tem relação direta com elevados níveis de concentração populacional e de atividades, especialmente aquelas classificadas como de maior complexidade, bem como a centralidade, que ultrapassa o nível de influência regional.

de importância da cidade, pautada em sua complexidade e diversidade de funções, bem como em sua abrangência espacial.

A respeito da hierarquia urbana brasileira, estudos da REGIC¹¹ (2007) classificaram os centros urbanos brasileiros a partir de metodologia específica. A partir disso, foram estabelecidas as áreas de influência das cidades, de acordo com levantamento das relações entre elas, estabelecendo ainda, como as redes se articulam no território. Neste sentido, a partir de metodologia própria, a REGIC classificou as cidades em cinco grandes níveis, os quais por sua vez, podem se subdividir em subníveis¹². Nesse sentido, baseando-se nessa classificação, Uberlândia se insere como *capital regional B*, que tem por definição, segundo a REGIC (2007), centros constituídos por população mediana de 435 mil habitantes e 406 relacionamentos, fazendo parte ainda, da rede urbana polarizada pela grande metrópole nacional São Paulo.

Isto posto, é importante destacar o conceito de cidade média, que, embora ainda se apresente como uma terminologia em constante estudo por diversos pesquisadores, trata-se de uma noção fundamental aos estudos realizados na geografia urbana contemporânea, passando a ser uma noção adotada em políticas públicas e no planejamento urbano. Em seus trabalhos, Sposito enfatiza a importância de que, para se estudar tal temática, deve-se preocupar com a análise das relações entre espaço intraurbano e interurbano, ou seja, um diálogo maior entre estudos da rede urbana com estudos do espaço intraurbano, devido à associação comum entre as funções regionais e controle do espaço com as cidades médias.

Embora tenham caráter transitório, como frisa Sposito (2007), percebe-se que no âmbito da rede urbana, as cidades médias assumem papel de destaque na produção material e imaterial, como acontece com Uberlândia como nó da rede urbana a que pertence. Segundo Garcia e Nogueira (2008), tais cidades suprem a demanda por inovação tecnológica nas regiões onde estão inseridas, além de possuírem um setor financeiro para administrar os grandes fluxos de capital envolvidos nas novas atividades, bem como apresentam bons indicadores da qualidade de vida. Na rede urbana são classificadas como pólos regionais, - como é o caso de Uberlândia - e segundo a complexidade funcional, nas palavras de Corrêa (1994) desempenham um papel singular e/ou complementar a outros centros.

Como consequência, dentre outros fatores, das diferentes perspectivas e ações dos atores sociais, as cidades médias assumem características e graus de transformações heterogêneos, os quais não devem ser negligenciados nos estudos urbanos. Afinal, com a manutenção das taxas de crescimento em um curto período de tempo essas cidades entram

¹¹ Região de Influência das Cidades. Publicação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

¹² A classificação completa das cidades brasileiras pode ser verificada no documento da REGIC (2008), publicado pelo IBGE.

em transição e logo passam a integrar a categoria de cidades grandes, com a perda e ou substituição de algumas características típicas das cidades médias em detrimento da incorporação de elementos dos grandes aglomerados urbanos.

Portanto, fica clara a complexidade e importância à Geografia dos estudos das redes urbanas, que abarcam uma grande variedade de temas complementares, tornando impossível contemplar satisfatoriamente esta temática apenas em um trabalho. No entanto, deve ficar claro a idéia dos fluxos de troca, que, para Santos (2008) é o melhor indicador para análises das redes urbanas, que se complementa pela noção de articulação das funções entre centros urbanos, apresentada por Corrêa (2006), que insiste que não existem centros isolados na rede. Essas ideias serão fundamentais para que sejam discutidas um outro tipo de rede a seguir: as empresariais.

1.4.2 – As Redes Empresariais

Diante do contexto da globalização e da internacionalização do capital, conforme já mencionado, percebe-se a tendência a concentração empresarial e centralização dos lucros. Essa tendência se faz clara observando o crescimento no número de grandes empresas varejistas, a partir do aumento do consumo pela população, refletindo ainda em grandes especulações para compras, vendas e fusões empresariais. Tal realidade se conforma especialmente a partir da década de 1980, com o fim do sistema socialista em inúmeros países, elevando a confiança dos capitalistas e permitindo a busca e apropriação de novos mercados, mudanças tecnológicas que influenciaram diretamente a veiculação de informações, além da criação de novas linhas de produtos.

A respeito disto, destaca-se o conceito de empresa, que passa pela idéia de Kasper (1991, p. 79), que a considera como uma organização de pessoas voltadas para a materialização de seus objetivos estatutários. A materialização destes objetivos deve ser obtida através de processos legais que permitam a remuneração adequada do capital investido na operação, além do cumprimento de seu papel social junto à comunidade na qual opera. Neste conceito temos os aspectos principais da definição de empresa e a relevância de seus componentes básicos: o capital (os acionistas), a sociedade (a comunidade) e os recursos humanos (os colaboradores). Além disso, é através do fluxo de informações que as empresas se organizam e definem suas identidades.

Assim, frente a um período originado com a revolução tecnológica, em que o poder exercido pela informação, assim como a velocidade nas comunicações e fluxos de capital formam uma nova dinâmica global, Castells (2000) ao avaliar a situação da empresa em rede,

percebe a ocorrência de um processo de adaptação destas para com esse novo modelo, baseado na velocidade de trocas de informações, cultura, capital e mercadoria, pontuando ainda, algumas tendências do que o autor chama, então de “empresa horizontal”, conforme se segue

A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzida pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 2000, p. 184-185).

Sobre isso, Cleps (2004) concorda e complementa a idéia, afirmando que é a partir desse panorama empresarial, dada a necessidade de reprodução do capital que surge a necessidade da formação de redes de estabelecimentos comerciais. Castells (2000, p. 185) comenta que, numa nova economia global em que a corporação tem grande quantidade de concorrentes dispersos territorialmente, os quais utilizam-se das novas tecnologias da informação em seu benefício, “as grandes empresas tiveram de tornar-se principalmente mais efetivas que econômicas”. Assim, nesse ambiente globalizado observa-se não simplesmente uma forte concorrência entre empresas, mas sim um domínio de grandes corporações transnacionais, que atuam de forma a muitas vezes, impor seu poder a nações, conforme concorda Belik (2005, p.6) ao afirmar que “há um efeito dominó entre as multinacionais com essas empresas buscando ocupar espaços e fechar áreas de atuação para os seus competidores internacionais”.

Tais empresas, que ganharam força especialmente após o final da Segunda Guerra Mundial, tiveram no processo de globalização um forte aliado para a consolidação de sua atuação em diversos países. De forma geral, as transnacionais optam como critérios para a instalação de filiais em outros países o “grau de industrialização, o tamanho do seu mercado interno, a logística de transporte e as condições políticas. [...] prática de políticas protecionistas, custos de transporte, preços dos insumos, políticas e incentivos ao investimento direto estrangeiro.” (DALLA COSTA, 2005, p. 192). Além disso, também observam a presença de mão de obra barata, energia, infra-estruturas especialmente voltadas a telecomunicação, contando muitas vezes, com a contribuição do Estado sob a forma de isenções fiscais e doação de terras. Para o Estado, a chegada de corporações transnacionais significa, na maioria dos casos, desenvolvimento econômico baseado na geração de empregos e investimentos de capital estrangeiro. Assim

A partir da década de 1970, o movimento de internacionalização do capital, baseado nas mudanças tecnológicas e nas formas flexíveis de organização do trabalho e dos processos produtivos, começou a procurar economias que oferecessem serviços especializados e mais sofisticados. Nesta nova fase de internacionalização das relações econômicas mundiais, grande parte das nações tornaram-se totalmente subordinadas aos interesses e às exigências de grupos e empresas, sejam eles nacionais ou transnacionais. No que diz respeito ao consumo, de forma um tanto quanto generalizada - haja vista que tal processo incorporou apenas os espaços que eram de interesse do capital - presenciou-se uma intensa transformação social (CLEPS, 2005, p.41).

Portanto, é nítido como esse período foi marcante para a dispersão e domínio de grandes empresas transnacionais, baseando-se, inclusive, na disseminação cultural que interfere na aceitação de novas marcas por novos mercados. Assim, ao investirem na abertura de filiais em outros países fora de sua origem, é grande a possibilidade do aumento na margem de lucratividade dessas corporações, especialmente quando ocorre uma boa gestão empresarial e uma adequação a flexibilidade da formação em rede.

Nesse sentido, Castells procura o que poderia ser uma possível definição útil de empresa em rede, como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 2000, p. 191). Para ele, a grande empresa em rede teve de se adaptar a flexibilidade que esse modelo organizacional impõe, o que leva os componentes da rede a poderem estar dependentemente ligados à rede, ou terem autonomia, de acordo com a necessidade.

Seguindo a discussão, Corrêa (1997) apresenta uma parte de sua obra dedicada ao espaço e a empresa, pontuando que as grandes empresas são uma dentre os principais agentes responsáveis pela reorganização do espaço capitalista, especialmente a partir de meados do século XX. Nesse sentido, abordando a complexidade destas grandes corporações – com base em sua escala de operações, multifuncionalidade, segmentação, múltiplas localizações e poder econômico e político - o autor entende que ao participar do ciclo de reprodução capitalista, a empresa se associa a uma espacialidade complexa, dadas suas localizações diversificadas e fluxos intensos. Além disso, destaca-se novamente o papel de facilitador do Estado diante das grandes corporações, o qual promove amenidades a serem aproveitadas pelos empresários, e que, conseqüentemente, tem repercussão também sobre a organização espacial

Dada a escala de suas atividades e o poder econômico e político que possuem, as grandes corporações têm seu processo de acumulação viabilizado pelo Estado, que tem assumido o papel de implantar parte da infra-estrutura – hidrelétricas, rodovias, portos, etc. – e mesmo produzir certos bens de capital, diminuindo seus investimentos em um capital constante cuja remuneração é lenta (CORRÊA, 1997, p. 222).

Corrêa (1997), ainda em seu estudo sobre as corporações, analisa sua atuação sobre o espaço, seja por meio de sua própria estruturação empresarial interna, ou seja, de como ela

se integra territorialmente, ou através do impacto que suas ações geram na organização espacial. Os impactos causados na organização espacial podem ser inúmeros, de modo a afetar aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, bem como as formas espaciais em si. Com relação a forma com que as grandes empresas se integram territorialmente, Corrêa se apóia em Hymer (1978) para apresentar uma hierarquia da estrutura administrativa dividida em três níveis. O nível I é o superior, aquele que tem a função de traçar objetivos e realizar o planejamento a longo prazo, além de definir as regras para a atuação dos outros dois níveis. O nível II dispõe de escala temporal de médio prazo, é o que tem por função a coordenação dos administradores do nível III. Já o nível III refere-se à administração das operações diárias da empresa, de acordo com o seguimento das regras pré-estabelecidas. Assim, esses três níveis nascem concentrados nas pequenas empresas, e com o passar do tempo, se descentralizam (CORRÊA, 1997).

Essa breve discussão acerca de redes empresariais pode ser aplicada tanto ao setor industrial, quanto ao de comércio atacadista e varejista. Acerca do varejo, tema da presente pesquisa, percebe-se que as redes varejistas possam se adequar às ideias já mencionadas sobre a economia global e a forte influência das tecnologias. No cenário econômico atual, é possível perceber a atuação de grandes grupos varejistas transnacionais, que implantam filiais em diversos países, mas, além disso, participam de grandes negociações empresariais referentes a fusões, aquisições, investimentos e controle operacional de empreendimentos varejistas ao redor do mundo, não sendo diferente no caso brasileiro. Empresas como Walmart (Wal-Mart Stores, Inc.) de origem norte-americana e o Carrefour (Carrefour Comércio e Indústria Ltda.) de origem francesa, têm grande participação no comércio varejista do Brasil, estando implantadas em inúmeras cidades sob a forma de hipermercados, postos de combustíveis, drogarias ou lojas de bairro. Essas empresas participam ativamente do mercado empresarial brasileiro, disputando o domínio com grandes empresas nacionais, como o Grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição). Entender a lógica estrutural e de expansão dessas grandes corporações transnacionais não é simples, e necessitaria de pesquisa específica sobre o assunto. Por não se tratar do objetivo dessa pesquisa, vale deixar claro apenas alguns aspectos mais significativos dessas grandes redes, como o uso intenso de tecnologia em suas funções diárias e para a rápida comunicação e troca de informações; bem como a descentralização funcional da rede, ou seja, cada loja tem certa autonomia de gestão para tomar decisões, sem a necessidade do contato com a sede principal da empresa. Para Dalla Costa (2005), para que seja ainda melhor compreendida a atuação das grandes corporações varejistas no mercado global, é preciso destacar as diferentes formas de investimento realizado, de forma que

Ao se referir ao investimento direto estrangeiro menciona-se todas as formas de investimento em filiais através da construção de 'novas facilidades' ou de fusões e aquisições. A forma "tradicional" de investimento envolve o estabelecimento de plantas produtivas em mercados estrangeiros e expressa a aceleração da internacionalização produtiva (no nosso caso de estudo, comercial), assentada na crescente mobilidade do capital, da tecnologia e do conhecimento. O investimento direto é realizado por empresas multinacionais que em uma das primeiras definições foram apresentadas como grandes companhias, com filiais em pelo menos seis países (Vernon, 1966) e que, a partir de discussões posteriores esse limite foi reduzido a um país, além daquele de origem da firma (DALLA COSTA, 2005, p. 190).

Nesse sentido, percebe-se que as modernas empresas realizaram sua expansão no mercado global por meio da implantação de filiais em outros países, utilizando-se de uma lógica mundial. Chegam a outras nações, portanto, por meio da construção de suas próprias áreas comerciais, ou através de fusões ou aquisições de outras empresas varejistas, em geral, aquelas de menor porte. Sobre isso, diversos autores destacam a fragilidade de pequenos varejistas diante do poder crescente de transnacionais, o que leva a perda de mercado por esses pequenos grupos em detrimento das grandes corporações. Lopes e outros (2004) destacam o poder das grandes redes varejistas, lembrando que sua presença no mercado influencia na redução de preços no varejo, aumenta opções de compra para o consumidor final, o que leva a uma dificuldade de operação para os pequenos varejistas.

Um forte argumento para essa tendência é que se a população e a renda de uma determinada região permanecem fixas por um período, o aparecimento de grandes lojas de varejo absorvem uma parte considerável das vendas do pequeno varejo, sendo que alguns deverão perder faturamento para outros varejistas. Pequenos varejistas locais podem se acomodar com a chegada de grandes redes sem necessariamente perder faturamento em situações em que a população e renda cresçam. Entretanto, essa não é a realidade econômica e demográfica verificada nos últimos anos (LOPES et al., 2004, p.6).

No caso da rede supermercadista Bretas, sabe-se de sua condição de empresa de capital nacional até o final do ano de 2010. Embora seja uma rede que não possui filiais por todos os estados do país, tendo caráter mais regionalista, a empresa não poderia ser caracterizada como pequena empresa, ou micro empresa, dado seu faturamento anual superior a US\$1 bilhão. Além disso, a rede Bretas possui outras características que demonstram o porquê de sua consolidação como grande rede supermercadista regional, estando inclusive, entre as 10 maiores empresas nacionais do setor supermercadista. No entanto, frente a uma nova dinâmica do mercado, a rede termina por ser vendida a um grupo chileno atuante na América Latina por cerca de US\$ 800 milhões. O grupo Cencosud, responsável pela aquisição da rede Bretas já atuava no Brasil através da aquisição da rede supermercadista GBarbosa, com lojas instaladas na região nordeste. Sendo assim, o Cencosud se consolida como um dos principais grupos de varejo da América do Sul, atuando além do Brasil e Chile, também na Argentina, Peru e Colômbia. Análises mais aprofundadas sobre a rede Bretas e suas estratégias serão realizadas a seguir; no entanto, antes será apresentada a cidade escolhida como área de estudo da presente pesquisa.

2. *ÁREA DE PASSAGEM A POLO COMERCIAL: DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ATIVIDADE COMERCIAL EM UBERLÂNDIA (MG) E NA MESORREGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO*

As atividades do setor terciário exercem um papel de destaque na economia uberlandense atual. No entanto, é preciso compreender que a importância da atividade comercial para Uberlândia e a região do Triângulo Mineiro é histórica, e nos remete ao período em que esta região era tida como área de passagem, facilitando a ligação entre o centro-oeste e o litoral paulista e carioca. Nesse sentido, uma breve releitura histórica é feita, a fim de que seja esclarecida a origem do papel de entreposto comercial da região do Triângulo Mineiro, o que lhe deu destaque nacional, bem como a suas cidades, que hoje se fazem como importantes centros comerciais e de negócios, como é o caso de Uberlândia.

2.1 – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO TRIÂNGULO MINEIRO: A Importância do Comércio para o Crescimento Regional

A região do Triângulo Mineiro, localizada no extremo oeste¹³ de Minas Gerais, possui uma rede urbana extremamente complexa, dotada de fluxos intensos e que passou por inúmeras mudanças ao longo do século XX. Dentre os municípios que merecem destaque nesta rede urbana, tem-se Uberaba, com um importante papel dentro da economia regional e nacional, a partir do grande destaque que exerceu com as atividades agropecuárias; Araguari como município importante no que tange a agricultura e que obteve grande desenvolvimento baseado em sua localização como entroncamento das extintas ferrovias Goiás e Mogiana; e Uberlândia que teve grande desenvolvimento pautado, principalmente, na expansão do setor industrial e comercial da cidade. Esses três municípios, conforme comenta Bessa (2007), são fundamentais ao Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, e foram responsáveis por protagonizar ao longo do século XX, grande influência sobre os demais municípios da região, bem como por disputar, entre eles, a posição de nó da rede. Visto isso, para Bessa (2007)

A rede urbana não deve ser pensada apenas por meio das relações e das interdependências, na maioria das vezes, bastante complexas, que se desenvolvem entre os conjuntos de centros. [...] Nesse contexto, as mudanças na posição hierárquica, quer dizer, os movimentos de ascensão e retratação entre os centros urbanos, geradores de profunda diferenciação, relacionam-se com os processos de mudança da própria formação socioespacial e, fundamentalmente, com os ritmos e

¹³ Para maior detalhamento sobre a história do Triângulo Mineiro, ver a obra de Lourenço (2005).

seguiram as capitanias de Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. A principal destas rotas era conhecida como estrada do Anhanguera, a qual fazia ligação direta entre São Paulo e Goiás, passando por Desemboque. Esse entroncamento favoreceu o surgimento da atividade comercial já no século XVIII, graças aos tropeiros (BESSA, 2007). Para Cleps, os tropeiros tiveram papel fundamental, tendo em vista que

Além de comercializar produtos e trazer as notícias da Capital e da Europa, os tropeiros desempenharam importante papel na formação das primeiras vilas e arraiais que, posteriormente, transformaram-se em cidades. Embora de forma espontânea, a ocupação do espaço urbano no interior do país já apresentava importantes características. Na rua de maior movimento era reservado um espaço para a instalação do comércio. Naquela época, destacavam-se como estabelecimentos comerciais as denominadas “vendas” onde se comercializavam bebidas, comestíveis e pequenas miudezas; as “lojas”, que vendiam produtos de armarinhos, tecidos e utilidades domésticas; e as “boticas”, onde era possível adquirir remédios e drogas. Existiam ainda, os vendedores ambulantes de peixes, de carnes e de guloseimas (CLEPS, 2005, p.162).

Com o declínio das atividades de extração mineral, ocorre também o declínio de Desemboque, e uma nova função é dada ao território, a pecuária extensiva. Essa nova atividade também é importante no desenvolvimento das atividades comerciais, tendo em vista que grande parte da produção é destinada aos mercados paulistas, e, em contrapartida, produtos como sal, querosene e ferramentas utilizadas no dia-a-dia eram comprados de São Paulo, o que demonstra uma complexificação nas atividades comerciais da região, já apontando para o que viria a ser a principal característica do Triângulo Mineiro, a de “entreposto comercial”.

A partir do final do século XVIII, desenvolveu-se no Triângulo Mineiro, novas racionalidades econômicas, orientadas, de um lado pela pecuária, calcada em *condições de entroncamento comercial*, que, em muito superava a condição de *área de passagem*, por meio das articulações mercantis com as capitanias de São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais e Rio de Janeiro, cujo ponto nodal de intermediação era Uberaba (BESSA, 2007, p.100).

Ao longo do século XIX, o Triângulo Mineiro passa por um período de estagnação econômica, graças a uma crise do mercado interno e a criação de novas rotas comerciais fora da área da região (BRANDÃO, 1989). Esta crise foi superada em fins do mesmo século, com a inauguração das estações da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro e Navegação – CMEF nas cidades do Triângulo Mineiro na última década do século XIX¹⁵. Com um traçado próximo à rota conhecida por “Estrada do Anhanguera”, a Mogiana teve importante destaque sobre a economia do Triângulo Mineiro, nas palavras de Alves (2011, p.136), “recuperou e ampliou a atividade comercial, tanto a nível inter como intrarregional,

região. Este núcleo, que dependia exclusivamente da extração mineral, já quase nem mais existe, estagnou e involuiu” (GUIMARÃES, 2004, p. 6). Atualmente, Desemboque é distrito do município de Sacramento (MG).

¹⁵ A Companhia Mogiana de Estradas de Ferro foi criada em 1872, na cidade de Campinas (SP). As estações de Uberaba, Uberlândia e Araguari foram inauguradas, respectivamente, nos anos de 1889, 1895 e 1896. Hoje a Ferrovia Centro-Atlântica – FCA é responsável pelas operações na malha ferroviária deste trecho (Companhia Mogiana de Estrada de Ferro – CMEF, s/d. Disponível em: <<http://www.cmef.com.br>>).

marcando o início de uma nova fase que consolidaria o Triângulo como entreposto comercial". Ainda no que diz respeito à Mogiana, Guimarães (2004, p. 10) aponta que

A ferrovia veio reformular a organização sócio-econômica do Triângulo e, ao mesmo tempo, redefinir o papel de suas cidades na divisão inter-regional do trabalho. A chegada desta até Uberaba significava o estabelecimento dos caminhos econômicos modernos. Estava superada a rota fluvial, que fez também de Frutal uma cidade (1885), e estabelecido o domínio de Uberaba sobre todo o território triangulino, matogrossense e goiano.

Foto 1 - Estação Original da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro em Uberabinha. Inaugurada em 1895.



Fonte: Estações Ferroviárias do Brasil (2011).

Nesse sentido, apoiado em estudos sobre a chegada da CMEF no Triângulo Mineiro, Mesquita (2011, p. 32) aponta quatro aspectos socioeconômicos fundamentais, sobre os quais a ferrovia impactou. Em resumo, a ferrovia Mogiana assegurou à região do Triângulo – especialmente ao entreposto comercial formado por Araguari, Uberlândia e Uberaba – o papel de intermediador para o acesso de São Paulo a produtos agropecuários do Centro-Oeste. Além disso, garantiu um primeiro impulso à produção de alimentos no Triângulo Mineiro, dadas as condições de crescimento populacional (especialmente pela chegada de migrantes) e aumento na produção de café em São Paulo, levando a necessidade dos paulistas buscarem alimentos (em especial cereais) em outras regiões. Por fim, destaca-se ainda a criação de infra-estrutura complementar à estrada de ferro (pontes, ferrovias) e a redefinição do papel das cidades na divisão inter-regional do trabalho, dada a implantação da ferrovia.

O que fica claro perante o que foi descrito é a consolidação do Triângulo Mineiro como entreposto comercial, e como uma das principais rotas comerciais do país. Além disso, com o início da produção alimentícia, especialmente de cereais, visando abastecer São Paulo, o Triângulo Mineiro se direciona para ser um “importante circuito mercantil do país, constituindo a base histórica dessa economia” tendo em vista que “a agropecuária mercantil, além de possibilitar a ocupação econômica da região, promoveu o desenvolvimento da atividade comercial” (CLEPS, 2005, p. 165).

Outro detalhe importante foi a redefinição do papel das cidades, e a disputa entre elas pelo papel de nó da recém formada rede urbana. Uberaba, que até o início do século XX era o centro urbano polo e de maior destaque regional, com economia baseada especialmente na pecuária, começa a perder sua hegemonia para Araguari e Uberlândia, que tinham suas economias baseadas principalmente no capital mercantil. Nesse aspecto, Bessa (2007) considera importante a atuação das elites locais, que atuam de forma a modificar a funcionalidade de seus centros urbanos, contribuindo para a complexidade da rede, e muitas vezes, a modificação dos papéis exercidos pelos centros dentro da mesma. Juntamente a isso, “a complexificação da divisão territorial interna do trabalho”, com a diversidade de atividades como pecuária, comércio, serviços e indústrias, bem como o “adensamento de infraestruturas” essenciais, tais como transporte, rede viária, rede de comunicação e de energia, foram também determinantes na formação e estruturação da rede urbana do Triângulo Mineiro, visto que novos e fundamentais papéis passaram a ser exercidos dentro da divisão intrarregional do trabalho. Diante disso, Uberlândia se destaca, passando a exercer um controle sobre o espaço, concentrando atividades comerciais, de serviços e industriais (BESSA, 2007).

Acontece em meados do século XX, uma mudança histórica que termina por consolidar o importante papel da região Triangulina a nível nacional: a transferência da capital nacional do Rio de Janeiro para a recém inaugurada Brasília. A nova capital federal foi inaugurada em 1960, no planalto central, o que dá ao Triângulo Mineiro uma localização estratégica, como rota que interliga o litoral paulista e carioca, à nova capital. Assim, fluxos de mercadorias, pessoas e capital passariam pela região do Triângulo Mineiro, além da infraestrutura viária e de comunicação, fundamentais para permitir o contato entre a capital e outras regiões do país, o que não deixou de favorecer a cidade de Uberlândia, tirando proveito das novas amenidades para se desenvolver economicamente, e assumir o controle da rede urbana.

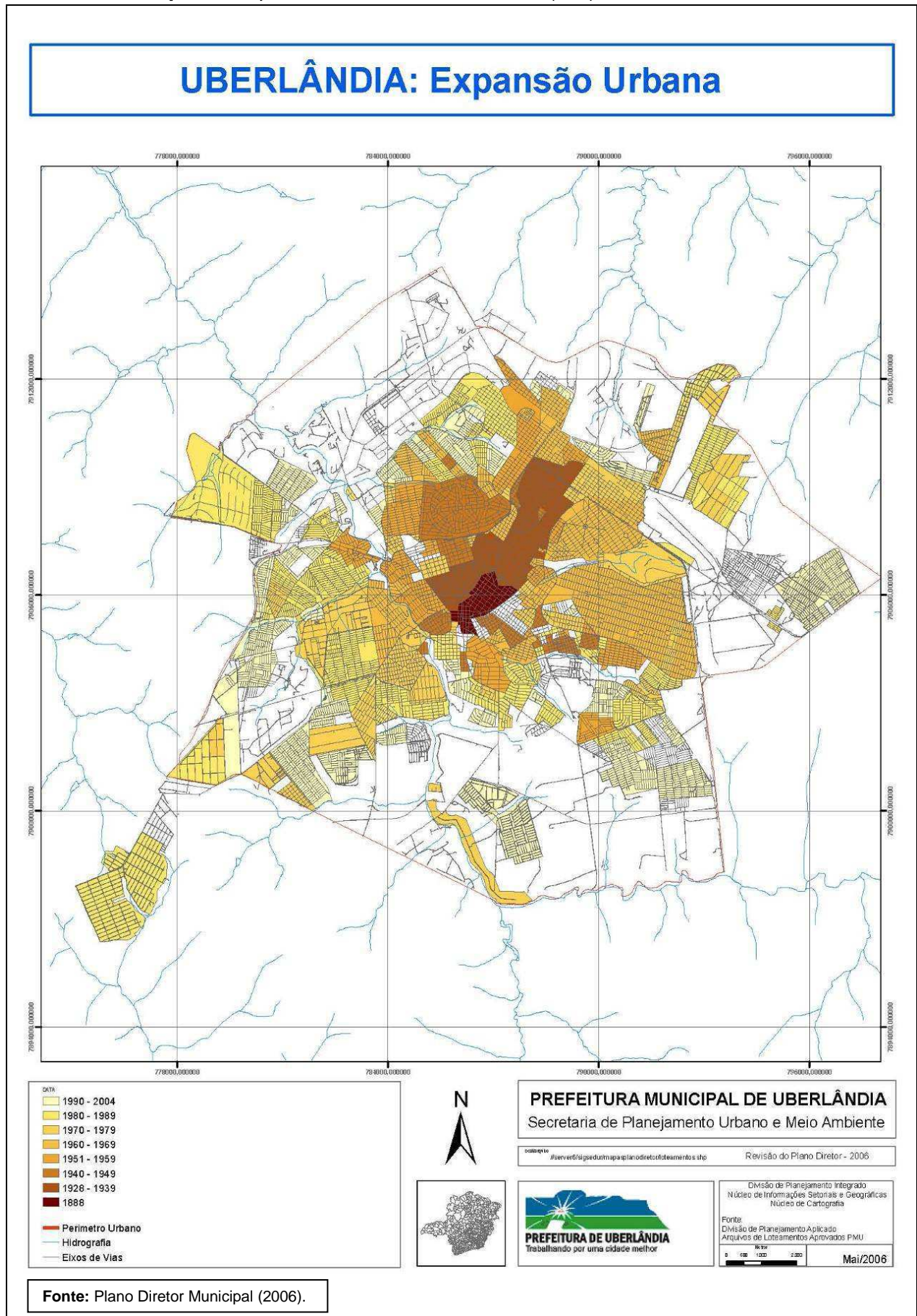
A nova função de Uberlândia dentro da rede urbana em que se insere, resulta em sua grande notoriedade não apenas na região, mas também a nível nacional, sobrepondo-se a Uberaba, e passando a ser considerada como cidade média mineira, nó da rede urbana da

qual faz parte. Dentre os aspectos envolvidos historicamente no crescimento e no desenvolvimento econômico de Uberlândia, está o comércio, como já discutido, especialmente representado pelo atacado e varejo. Essas atividades presentes na cidade de Uberlândia desde início do século XX serão mais bem discutidas a seguir, sendo apresentados primeiramente, os principais aspectos socioeconômicos do município de Uberlândia (MG).

2.2 – Caracterização Socioeconômica do Município de Uberlândia (MG)

O intenso crescimento populacional de Uberlândia foi marcante nas décadas de 1970 e 1980, com a chegada de migrantes que ocupavam postos de trabalho oferecidos pelas indústrias da cidade, que intensificava sua industrialização nesse período. Esses migrantes acabavam buscando moradia nas áreas periféricas da cidade, o que ocasionou uma alteração na dinâmica espacial urbana, gerando expansão da periferia de forma desordenada, do mesmo modo em que se verificava o crescimento vertical principalmente na área central. Nas décadas seguintes, foi observado então, um maior desenvolvimento dos centros comerciais, chegando a ocorrer a instalação de grandes redes nacionais e multinacionais na cidade, como o grupo Pão de Açúcar, o Makro, e o Carrefour. Essas instalações foram decisivas para o desenvolvimento do município, que passou a atrair ainda mais consumidores de outras cidades, especialmente do Triângulo Mineiro e do Sul de Goiás (ALMEIDA, 1991). A expansão espacial urbana pode ser melhor observada a partir do mapa 2, que apresenta um panorama da ocupação da cidade ao longo das décadas, desde o ano de 1888 – quando foi emancipada como município – até o ano de 2004. O mapa nos permite ainda notar que a expansão urbana se deu, primeiramente, nas áreas adjacentes ao que temos hoje como centro da cidade, sendo as áreas periféricas ocupadas apenas a partir das décadas de 1970 e 1980, momento da já mencionada chegada de migrantes, que acabavam por se instalar em áreas distantes do centro.

Mapa 2 – Expansão Urbana de Uberlândia (MG) entre 1888 e 2004



Nesse sentido, tem-se que o crescimento populacional uberlandense entre as décadas de 1970 e 2010 foi acentuado, passando de 124.706 pessoas em 1970 para um número de habitantes quase cinco vezes maior, 604.013, em 2010, como apresentado na tabela 1. Esse crescimento, especialmente da população urbana, que representa mais de 97% da total em 2010, ocorreu por inúmeros motivos, tais como: implantação de infraestruturas de transporte, comunicação e energia; instalação de um complexo agroindustrial processador de carnes e grãos; oferta de serviços variados; maior desenvolvimento do comércio; maiores oportunidades de trabalho, etc. (SOARES, et al., 2010). A sobreposição numérica da população urbana sobre a rural, (tabela 1) segue a tendência nacional e mundial, de urbanização e ocupação de postos de trabalho em setores da economia urbana, especialmente o terciário.

Tabela 1 – Uberlândia (MG): Evolução da População Total, Urbana e Rural – 1970/ 2010.

Anos	1970	1980	1991	2000	2010
População					
Total	124.706	240.961	367.067	500.095	604.013
Urbana	111.466	231.598	358.165	487.887	587.266
Rural	13.240	9.363	8.896	12.208	16.747
Taxa de Urbanização (%)	89,38	96,11	97,58	97,56	97,26

Fonte: IBGE. Censos Demográficos de 1970, 1980, 1990, 2000, 2010.

Assim, no que concerne à política econômica adotada por Uberlândia, esta foi voltada para assegurar os interesses da elite local, a qual viabilizou a implantação de diversos projetos e investimentos, que possibilitaram o progresso e a modernização da cidade. Ações como a implantação e modernização do aeroporto e do terminal de transporte rodoviário, ligação com as principais rodovias e ferrovias do Brasil, bem como a melhoria no sistema de telecomunicação foram fundamentais para o desenvolvimento econômico e social da cidade. De acordo com informações do Banco de Dados Integrados (BDI) do município de Uberlândia, observa-se o predomínio de atividades ligadas ao setor terciário, onde se percebe a maior quantidade da população economicamente ativa (PEA) ocupada (BDI, 2010). O Centro do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia realiza pesquisas periódicas relativas a indicadores socioeconômicos pré-estabelecidos. Em um dos documentos publicados pelo CEPES, referente ao número de empregos formais gerados pelos grandes setores da economia, percebe-se um grande destaque ao setor de serviços, responsável por oferecer o maior número de vagas. Segundo a tabela 2, é notável o crescimento geral no número de empregos formais ao longo dos anos. Isto pode ser

justificado graças ao elevado grau de desenvolvimento econômico alcançado pelo município de Uberlândia ao longo dos últimos 20 anos.

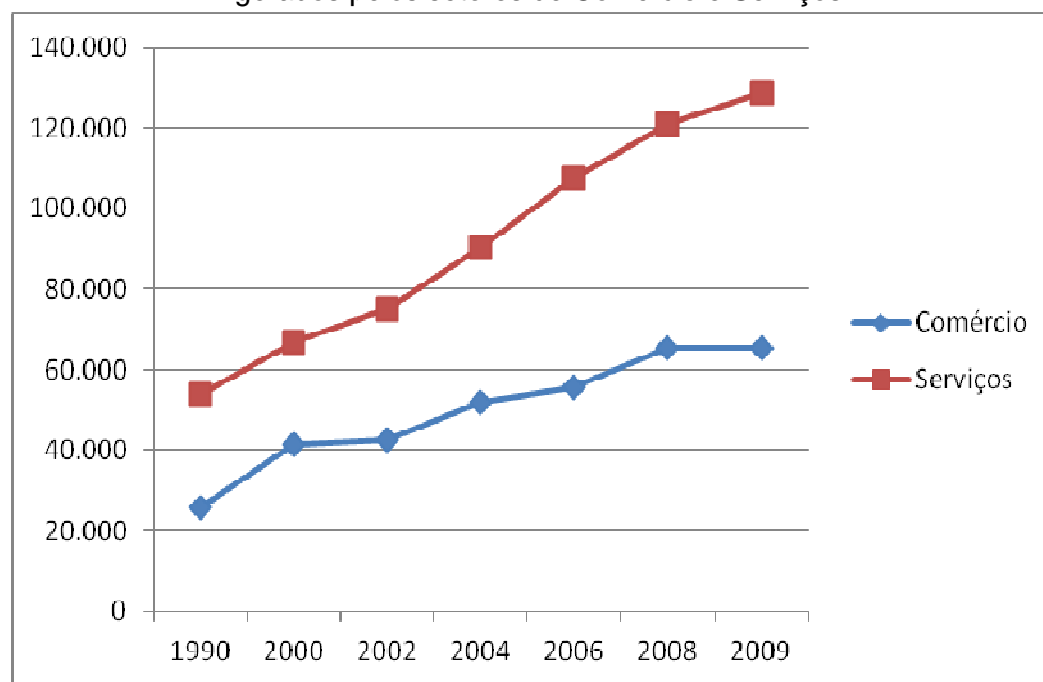
Tabela 2 – Uberlândia (MG): Número de empregos formais criados por setor econômico ao ano

Setores								
Anos	INDÚSTRIA	%	COMÉRCIO	%	SERVIÇOS	%	AGROPECUÁRIA	%
1990	19.822	18,9	25.708	24,5	53.972	51,5	5.374	5,1
2000	22.687	16,1	41.354	29,4	66.849	47,5	9.914	7,0
2002	27.298	17,4	42.576	27,2	75.112	48,0	11.593	7,4
2004	33.626	18,1	51.839	27,9	90.232	48,7	9.715	5,2
2006	33.066	15,8	55.816	26,7	107.692	51,5	12.280	5,9
2008	42.767	17,7	65.193	27,1	121.092	50,3	11.819	4,9
2009	44.470	17,9	65.387	26,3	128.878	51,8	9.787	3,9

Fonte: Adaptado de CEPES-IE/UFU (2011).

Com base na tabela 2, é possível comprovar ainda, o destaque dos setores de comércio e serviços. Embora o setor industrial e agropecuário tenham se mantido equilibrados com relação ao número de vagas de emprego formal ofertadas, fica claro o aumento considerável no setor terciário, especialmente em relação aos serviços. São as atividades do comércio - atacadista e varejista - bem como as atividades de prestação de serviços que compõem o setor terciário da economia. A força das atividades deste setor econômico em Uberlândia deve-se a ampliação do poder de consumo exercido pela população, favorecido pela redução da inflação, bem como pela elevação do nível social ao longo das últimas décadas, como se observa no gráfico 1, representativo do crescimento do número de vagas de emprego formal.

Gráfico 1 – Uberlândia (MG): Comparação na evolução do número de empregos formais gerados pelos setores de Comércio e Serviços.



Fonte: Adaptado de CEPES-IE/UFU (2011).

Diante do exposto, o já mencionado papel polarizador de Uberlândia na região do Triângulo Mineiro vai se confirmando. Sua importância no que se refere ao setor de serviços é notável, o que motiva a criação de fluxos intensos direcionados a cidade. Em relação aos serviços de saúde, por exemplo, se encontra em Uberlândia o Hospital de Clínicas de Uberlândia, integrado à Universidade Federal de Uberlândia - UFU, que ajuda na formação de profissionais da saúde e ainda promove o atendimento à população da cidade e dos municípios vizinhos, já que o hospital conta com equipamentos de alta complexidade, o que serve como atrativo às populações vizinhas, criando fluxos em busca de melhores atendimentos. Além disso, a cidade conta com uma ampla gama de hospitais, clínicas especializadas e unidades de atendimento integrado para atendimento da população residente nos bairros.

O serviço de telefonia e provedor de internet são fundamentais a cidade e região. A empresa uberlandense CTBC Telecom – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – serve a cidade desde a década de 1950, atuando na telefonia fixa, celular e transferência de dados e TV a cabo. As demais empresas atuantes no ramo de provedor de acesso a internet, que prestam serviços em Uberlândia, acabam por fazer uso da tecnologia implantada na cidade pela CTBC, através de antenas e cabeamento para transferência de dados.

No que tange aos serviços de educação, Uberlândia se consolidou como centro de ciência e tecnologia, graças a instalação de Instituições de Ensino Superior (IES) na cidade. Além de

ser a sede da Universidade Federal de Uberlândia, instituição de ensino pública, se instalaram na cidade uma série de IES da rede privada, especialmente a partir do final da década de 1990 e início de 2000, tais como o Centro Universitário do Triângulo – UNITRI; Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC; Faculdade Católica de Uberlândia; Universidade de Uberaba – UNIUBE; União Educacional de Minas Gerais – UNIMINAS, dentre outras.¹⁶

Além dos serviços, o comércio é fundamental à cidade, e acompanhou seu desenvolvimento ao longo da história, se fazendo como uma das principais atividades econômicas do município na atualidade. A tabela 3 mostra o crescimento no número de estabelecimentos formais ligados ao comércio varejista e atacadista de gêneros variados, em que é possível verificar um aumento anual constante desde o ano de 2003 até 2008, chegando a um índice de crescimento de aproximadamente 11% no referido período.

Tabela 3 - Uberlândia (MG): Total de Empresas Formais por Subsetores do Setor Terciário de Atividade Econômica - 2003/2008.

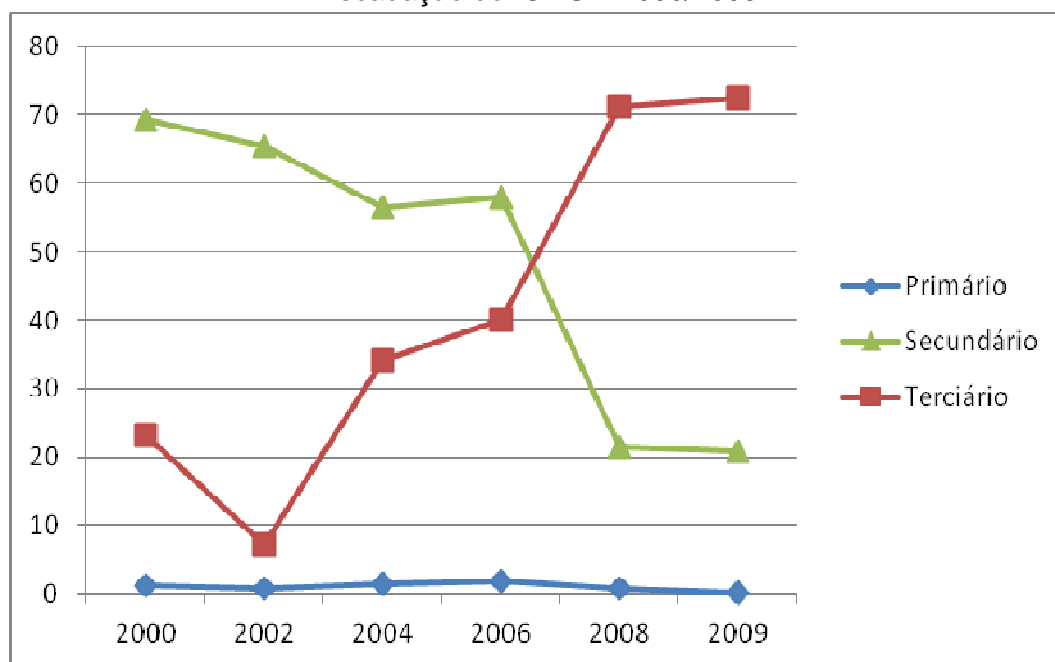
Subsetores do Terciário	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Comércio varejista	9.914	10.181	10.397	10.418	10.430	10.609
Comércio atacadista	2.071	2.138	2.197	2.716	2.773	2.862
Total	11.985	12.319	12.594	13.134	13.203	13.471

Fonte: BDI (2010).

Embora os dados dos anos seguintes (2009 e 2010) ainda não tenham sido disponibilizados, acredita-se que a tendência verificada de aumento anual no número de empresas seja mantida, dado o sucesso obtido pelo setor terciário em Uberlândia, que oferece todas as condições para seu crescimento. Essa realidade pode ser observada ainda, ao se analisar o gráfico 2 referente a participação dos setores na geração do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) municipal.

¹⁶ Para maior aprofundamento sobre os serviços encontrados na cidade de Uberlândia, ver: Oliveira (2008); Soares et al. (2010).

Gráfico 2 – Uberlândia (MG): Percentual de Participação dos Setores Econômicos na Arrecadação do ICMS – 2000/2009*.



* Percentual calculado sobre o valor total arrecadado pelo município.

Fonte: Adaptado de BDI (2010).

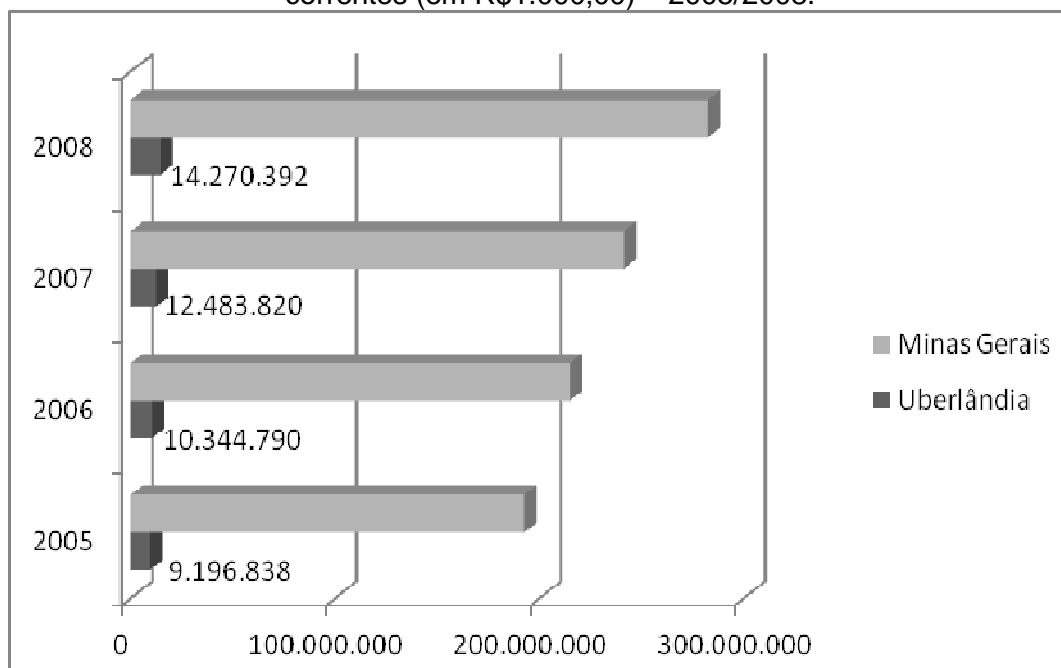
Embora seja possível perceber uma queda na geração do imposto pelo setor terciário entre 2000 e 2002, ocorre uma considerável recuperação do setor, que chega em 2009, como maior gerador do ICMS diante dos demais setores da economia. No que tange ao setor secundário, observa-se um período de queda considerável na arrecadação, que pode estar ligada ao período de instabilidade vivido na economia mundial, entre 2006 e 2008, o que possivelmente ocasionou diminuição na produção industrial do município.

Tratando-se do setor secundário da economia, destacamos brevemente algumas empresas do setor agroindustrial presentes em Uberlândia, sendo algumas de abrangência nacional e internacional, tais como: Cargill Agrícola S/A; Souza Cruz S/A; Uberlândia Refrescos; Disbram; Braspelco; ABC Inco; Rezende Alimentos (Sadia); Vigor; dentre outras. Além dessas, merecem destaque ainda empresas das áreas de tecnologia, telefonia e petrolíferas, como a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC), Petróleo Brasileiro S/A Petrobrás, Tim Maxitel (Call Center) e American Express (Call Center).

Com bases nas informações apresentadas até aqui, a análise dos valores do Produto Interno Bruto – PIB de Uberlândia fica mais clara. Primeiramente, é importante mencionar sua grande colaboração a formação do PIB de Minas Gerais. Embora no gráfico 3 representativo da comparação entre os valores do PIB de Uberlândia com o estadual, a impressão seja de pouca representatividade, deve-se considerar que a comparação está sendo realizada entre um município e uma unidade da federação. Além disso, dada a

grande dimensão do estado de Minas Gerais, e o número de municípios que o compõe, percebe-se que o cerca de 5% representado pelo PIB de Uberlândia diante do valor total do PIB estadual no ano de 2008, é uma porcentagem considerável.

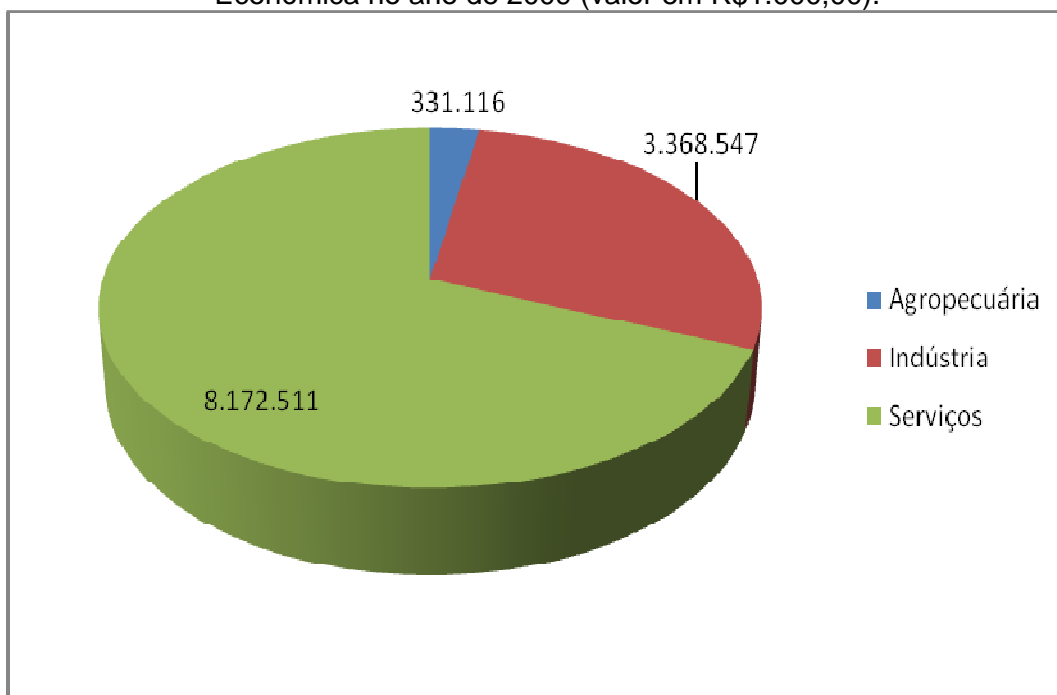
Gráfico 3 – Uberlândia e Minas Gerais: Comparativo do valor total do PIB a preços correntes (em R\$1.000,00) – 2005/2008.



Fonte: Adaptado de BDI (2010).

Do valor total do PIB de Uberlândia, a maior parte é originada do setor terciário da economia. Conforme se observa no gráfico 4, no ano de 2009, a maior parte do PIB municipal (que na ocasião chegou ao valor de R\$11.872.174.000,00) foi responsabilidade do setor terciário – comércio e serviços -, estando em segundo lugar a colaboração da atividade industrial, tendência que deve ser mantida pelos próximos anos.

Gráfico 4 - Uberlândia (MG): PIB a Preços Correntes Segundo Setores de Atividade Econômica no ano de 2009 (valor em R\$1.000,00).



Fonte: Adaptado de BDI (2010).

Outro viés de análise do PIB se dá através do seu cálculo *per capita*, ou seja, por meio da divisão do valor total do PIB pelo número de habitantes. Esse indicador, embora não seja representante da real situação, permite que seja traçado um perfil do potencial econômico, de acordo com a esfera espacial abordada. No caso de Uberlândia, observa-se um crescimento no valor do PIB per capita de aproximadamente 46% entre 2005 e 2008, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Brasil, Região Sudeste, Minas Gerais, Uberlândia: PIB per capita a preços correntes (em R\$) - 2005/2008*

Anos	Uberlândia	Minas Gerais	Sudeste	Brasil
2005	15.714,00	10.014,00	15.469,00	11.658,00
2006	17.231,00	11.025,00	16.912,00	12.687,00
2007	20.520,00	12.519,00	19.277,00	14.465,00
2008	22.926,50	14.232,81	21.182,68	15.989,77

*Os dados referentes a 2009 e 2010 não divulgados.

Fonte: BDI (2010).

Ainda baseado na tabela, constata-se que de modo geral, os índices do PIB per capita estadual, regional e nacional tiveram evolução ao longo do período destacado. No entanto, se compararmos tais valores ao PIB per capita de Uberlândia, é notório sua média superior,

especialmente com relação ao Brasil e ao estado de Minas Gerais, confirmando o grande potencial econômico da cidade.

Aliado a aspectos econômicos, não se deve deixar de lado algumas importantes ponderações sobre a questão social do município. Neste sentido, são encontradas em Uberlândia diversas condições que proporcionam uma boa qualidade de vida a população, dentre elas os já mencionados serviços de saúde e educação. Um dos instrumentos capazes de avaliar a qualidade de vida dos habitantes é o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. Na tabela 5, são apresentados os valores do IDH de Uberlândia, e sua comparação com Minas Gerais e Brasil.

Tabela 5 – Uberlândia (MG): Comparativo do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Uberlândia com Minas Gerais e Brasil.

Índice	Município de Uberlândia				Minas Gerais	Brasil
	1970	1980	1991	2000	2000	2000
Total	0,567	0,746	0,777	0,83	0,766	0,757
Renda	0,587	0,954	0,726	0,768	0,711	0,72
Longevidade	0,49	0,6	0,758	0,802	0,736	0,71
Educação	0,625	0,683	0,848	0,92	0,85	0,83
Rank no Brasil	-	-	76º	134º	11º	-
Rank no Estado	3º	1º	3º	7º	-	-

*Os dados de IDH referentes ao censo de 2010 ainda não foram divulgados.

Fonte: BDI (2010)..

Conforme se observa na tabela, o IDH-M total de Uberlândia – que diz respeito a um valor médio calculado com base nos demais indicadores que compõe o IDH – teve crescimento elevado entre as décadas de 1970 e 2000, aumentando o índice em cerca de 0,26. Assim, se compararmos os índices do município, estado e país no ano 2000, percebe-se que os todos os índices de Uberlândia são superiores aos demais, chegando a ocupar neste ano, a 7ª colocação no ranking estadual e a 134ª no brasileiro. Essa elevação no IDH uberlandense, que chegou a 0,83 em 2000, é reflexo do aumento considerável nos indicadores relativos a renda, longevidade e educação. O maior destaque se refere ao indicador da educação (IDHM-E), que chegou em 2000 a casa dos 0,92 pontos, superando os índices estaduais e nacionais. O destaque deste indicador no caso de Uberlândia em muito diz respeito a investimentos no setor educacional, dada a influência direta do já mencionado pólo de ciência e tecnologia que vem se estruturando na cidade, graças a instituições de ensino superior particulares, e pelo crescimento da Universidade Federal de Uberlândia.

Ainda com relação à tabela, é possível perceber um aumento no índice de longevidade (IDHM-L), o que nos demonstra uma melhoria no quadro da saúde da população. Tal melhoria deve ser creditada ao oferecimento de uma ampla gama de serviços de saúde, através do SUS pelo o Hospital de Clínicas da UFU, ou pelo atendimento particular em clínicas especializadas. Além disso, estratégias ligadas a prevenção de patologias, bem como a promoção e incentivos para a adoção de um modo de vida mais saudável pela população também são responsáveis por garantir o aumento do IDHM-L observado em Uberlândia.

Além do IDH, existe no Brasil uma forma alternativa de indicação do desenvolvimento socioeconômico de um município, o Índice FIRJAN¹⁷ de Desenvolvimento Municipal (IFDM). O índice foi desenvolvido pela necessidade de haver um monitoramento mais específico dos municípios brasileiros, realizado anualmente com base em três indicadores: emprego e renda; educação; saúde. Os três indicadores contemplados pelo IFDM tem peso igual no cálculo final do índice, que varia de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 representam maior desenvolvimento. Uma das principais vantagens do IFDM sobre o IDH diz respeito a sua especificidade de análise, criado para analisar os municípios brasileiros, enquanto o IDH faz uma adaptação em sua metodologia voltada inicialmente para a avaliação dos diferentes países. Neste sentido, com base nos dados do IFDM - ano base 2009, publicado em 2011, o município de Uberlândia ocupa a 51ª colocação no ranking nacional e a 1ª colocação no ranking do estado de Minas Gerais com um índice de 0,8597.

Uberlândia apresentou um resultado acima do índice nacional, que foi de 0,7603, também sendo superior ao IFDM mediano dos municípios do país. Ainda de acordo com o Sistema FIRJAN, Uberlândia (MG) também possui índices de emprego e renda, educação, e saúde superiores aos valores para o Brasil, demonstrando seu alto estágio de desenvolvimento municipal, conforme classificação proposta pela FIRJAN que indica que municípios com IFDM entre 0,6 e 0,8 tem desenvolvimento moderado, enquanto municípios com IFDM entre 0,8 e 1,0 apresentam alto estágio de desenvolvimento.

Tabela 6: Indicadores do Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal - Ano base 2009.

	Uberlândia (MG)	Brasil
IFDM	0,8597	0,7603
Emprego e Renda	0,8496	0,7286
Educação	0,8146	0,7506
Saúde	0,9150	0,8018

Fonte: Sistema FIRJAN (2011).

¹⁷ FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Para o cálculo de cada índice por indicador, são levados em consideração variáveis pré selecionadas. No caso do indicador “emprego e renda” são considerados dados referentes à geração de emprego formal; estoque de emprego formal; salários médios do emprego formal. A partir desses valores, chegou-se ao índice de 0,8597 para o município de Uberlândia, que representa uma situação considerada positiva, dado o valor do mesmo índice para o Brasil, além do número de empregos formais criados no município, conforme já apresentado. O setor de comércio e serviços está diretamente ligado ao índice de emprego e renda de Uberlândia, tendo em vista o elevado número de empresas neste setor e a quantidade de pessoas que elas empregam.

No que diz respeito ao indicador “educação” verifica-se um valor relativamente mais baixo, comparando-se com os demais índices do município, diferentemente do que foi observado no IDHM-E. Tal fato diz respeito principalmente às variáveis consideradas pela FIRJAN, mais abrangentes e específicas do que as consideradas no IDH, a saber: taxa de matrícula na educação infantil; taxa de abandono; taxa de distorção idade série; percentual de docentes com ensino superior; média de horas aula diárias; resultado do IDEB. Embora seja apenas um valor indicativo, percebe-se que a educação básica do município merece maior atenção das autoridades políticas e mesmo da sociedade, especialmente por se tratar do nível educacional elementar, que deve prezar pela qualidade do ensino.

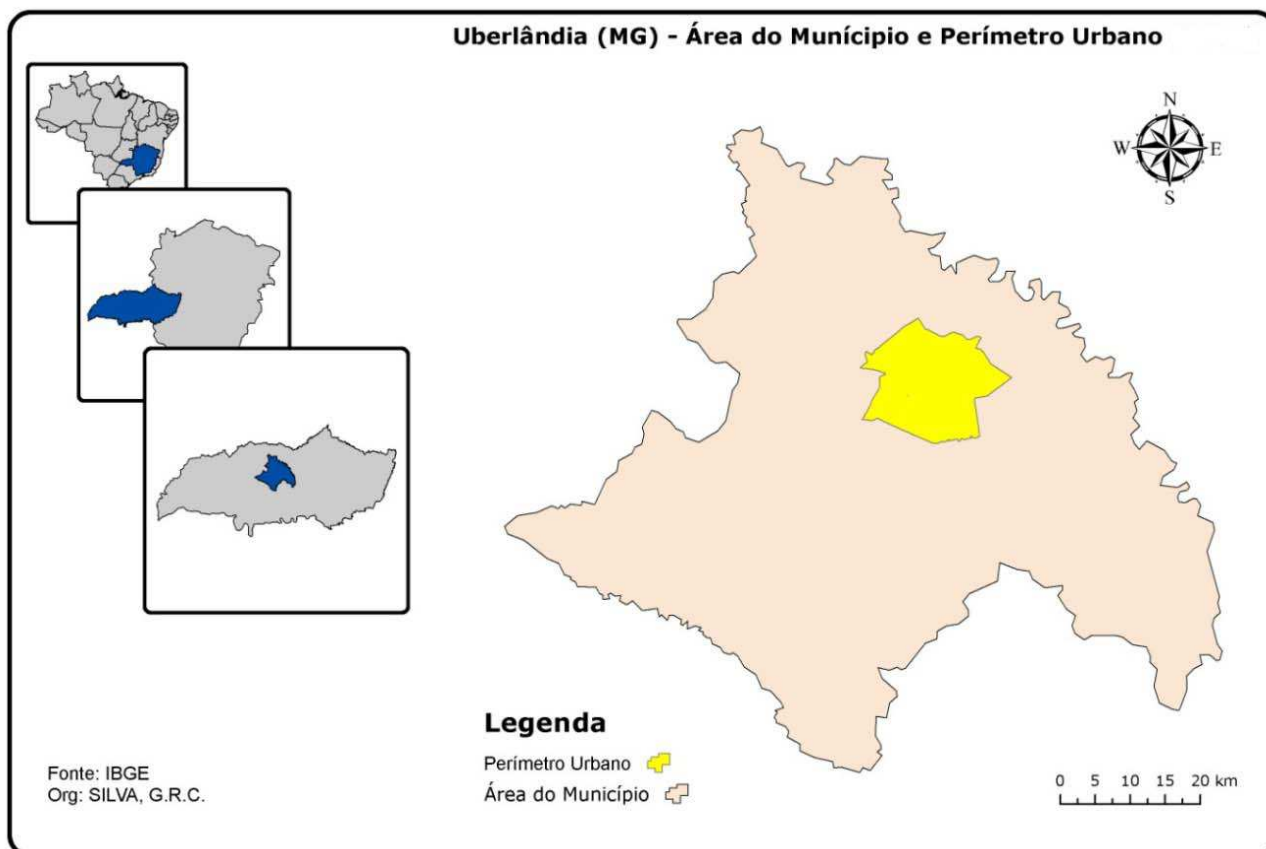
O indicador “saúde” apresenta um índice elevado para o município de Uberlândia, o que significa um bom desempenho do município no que diz respeito às variáveis número de consultas pré-natal; óbitos por causas mal definidas; óbitos infantis por causas evitáveis. Como já mencionado, esse desempenho positivo é mérito de programas de prevenção à saúde pública e incentivos ao acompanhamento às gestantes, promovidos principalmente, pelas Unidades de Atendimento Integrado (UAI) e pelo Hospital de clínicas da UFU.

Considera-se então que esta realidade apresentada até aqui, materializada na cidade de Uberlândia, importante “nó” da rede urbana de “múltiplos circuitos no Triângulo Mineiro” conforme afirma Bessa (2007), beneficiou a implantação e permanência de superfícies comerciais especializadas no comércio varejista, especialmente os supermercados, que ganharam força ao longo das últimas décadas, tornando-se uma das principais atividades da cidade, como será demonstrado adiante.

2.3 - O Desenvolvimento do município de Uberlândia e o Importante Papel do Comércio Atacadista e Varejista

Uberlândia está localizada na região Sudeste do Brasil, na porção oeste do estado de Minas Gerais, na região do Triângulo Mineiro, com uma área de 4117,31 Km². Segundo o último censo populacional realizado pelo IBGE, no ano de 2010 o município contava com 604.013 hab., sendo que, desse total, a maior parcela é residente na área urbana (mapa 3). A cidade se divide em 5 setores territoriais, visando um melhor planejamento urbano, sendo estes: Central, Oeste, Sul, Leste, Norte. A divisão setorial do município visa um maior controle da expansão territorial, ou mesmo oferece possibilidades de conter a expansão, quando necessário.

Mapa 3 - Brasil – Minas Gerais – Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba: Localização do Município de Uberlândia (MG) com destaque para a área do perímetro urbano



Fonte: OLIVEIRA (2008).

Considerando que a cidade vem passando por um conjunto significativo de transformações na sua morfologia nas últimas décadas, fruto da sua progressiva inserção na dinâmica capitalista nacional, alguns autores já destacam que ela não poderia mais ser classificada como uma cidade média tendo em vista as profundas mudanças materializadas na sua

estrutura interna, bem como na sua rede de relações com outras cidades. O município de Uberlândia tem um papel fundamental como “município pólo” na microrregião de Uberlândia, sendo responsável por oferecer atendimento na área de saúde, ensino e postos de trabalho para as populações dos municípios mais próximos, configurando, assim, uma rede de relações com os municípios vizinhos.

Seu papel polarizador foi desenvolvido ao longo do tempo, de acordo com a história de povoamento e desenvolvimento triangulino já apresentado. Tomando especificamente a história¹⁸ de Uberlândia, sua ocupação efetiva remonta ao início do século XIX, com a formação do primeiro povoado pelos irmãos Carrejo. Desde então, o povoado torna-se arraial, e posteriormente, em 1852, se eleva a condição de distrito, chamado de São Pedro do Uberabinha, pertencente ao município de Uberaba. Antes de sua emancipação como município, é importante destacar que São Pedro do Uberabinha cresceu populacionalmente e buscava desenvolver também o comércio local, que a princípio era baseado em gêneros alimentícios e de primeira necessidade para a população, bem como em ferramentas e produtos utilizados no dia a dia, tais como botinas, tachos de cobre e tecidos (TEIXEIRA, 1970; SOARES, 1988).

De acordo com Lourenço (2005), até as primeiras décadas do século XIX não havia o predomínio de estabelecimentos comerciais fixos. Isso ocorria pelo fato de não haver mercado consumidor mínimo necessário, dada a população reduzida e grandes distâncias entre os arraiais e as unidades rurais. Segundo o autor, “os únicos comerciantes fixos eram – como se pode ler nos relatos dos viajantes joaninos – pequenos vendeiros e as *negras de tabuleiro*” (LOURENÇO, 2005, p. 297). Somente a partir de 1830 essa realidade começa a ser alterada, inicialmente apenas na vila de Uberaba e, posteriormente, nas demais vilas e arraiais.

Em 31 de Agosto de 1888, a vila de São Pedro de Uberabinha¹⁹ é então elevada à categoria de cidade. Para tanto, foram considerados aspectos econômicos e de infraestrutura, que demonstravam sua condição de emancipação, condições essas expostas por Soares (1988, p.31), e que deixam claro o desenvolvimento alcançado pelo distrito até final do século XIX, tais como: sessenta engenhos de cana-de-açúcar, seiscentos carros-de-boi, duzentos prédios, um cemitério, uma matriz dentro dos parâmetros exigidos, duas escolas públicas e duas particulares, nove olarias, dentre outros.

¹⁸ Serão tratados nesta pesquisa, aspectos históricos que interferiram diretamente na dinâmica comercial uberlandense, por não ser nosso objetivo descrever detalhadamente todo o processo histórico local. Para obter maior aprofundamento na questão, ver Teixeira (1970), Soares (1988; 1995), Brandão (1989), Guimarães (1990), Lourenço (2005), Bessa (2007).

¹⁹ O nome “Uberlândia” foi dado ao município apenas em outubro de 1929.

Após a emancipação, Uberabinha segue um ritmo de crescimento e desenvolvimento econômico, favorecido especialmente com a inauguração da estação da CMEF, em 1895. Como já mencionado anteriormente, a Estrada Mogiana (foto 2) favoreceu a consolidação do papel de entreposto comercial, a partir da circulação e intermediação de produtos que tinham como origem-destino o “Brasil Central” e São Paulo, tendo seu trecho original traçado de forma a encontrar a mancha urbana da época, como se verifica na figura 2. Esse fator, aliado a implantação de serviços urbanos diversificados como “escola pública, estação telegráfica, praça pública, abastecimento de água potável, calçamento da avenida comercial, cadeia, além de já existirem, ali, dois jornais” (SOARES, 1988, p. 31) nos primeiros anos do século XX, formam a base para o desenvolvimento comercial de Uberlândia. De acordo com essa ideia, Cleps ainda complementa

A criação e o desenvolvimento de infra-estrutura de transporte e de comunicação deram suporte ao desenvolvimento do comércio, principalmente do atacadista que hoje faz com que a cidade de Uberlândia seja reconhecida em todo o território nacional como a “Capital do Atacado”, ou ainda como o maior “Pólo Atacadista da América Latina” (CLEPS, 2005, p. 191).

Foto 2 - Entrada Principal da Antiga Estação da Mogiana em Uberlândia – MG, localizada à Avenida Afonso Pena.²⁰



Fonte: Prefeitura Municipal de Uberlândia (2011).

²⁰ Foi a segunda Estação da Mogiana em Uberlândia, inaugurada em 1940 e demolida em 1970.

Figura 2 – Uberlândia (MG): Espacialização dos trechos que foram erradicados e os que estão em uso da CMEF e localização da Estação Original e da nova Estação²¹



Fonte: Estações Ferroviárias do Brasil, 2011.

Percebe-se então que a atividade atacadista, juntamente com a comercialização de alimentos - especialmente de cereais como o arroz - garantiram que Uberlândia estivesse inserida no “circuito do comércio nacional” já na década de 1940, o que levou o Poder Público local a criar condições facilitadoras, a fim de garantir a acumulação do capital. Segundo Soares (1988, p. 47), o Poder Público foi o responsável por realizar “melhoramentos na rede ferroviária para escoamento do arroz produzido no Vale do Paranaíba e beneficiado em Uberlândia, e para o transporte de bovinos oriundos de Goiás”. Nesse sentido, a importância do comércio para a economia uberlandense já era clara na década de 1940, merecendo destaque especialmente o comércio atacadista. Foi ainda nas décadas de 1940 e 1950 que se observou o início da construções dos primeiros prédios com mais de 4 pavimentos, dando início a um processo de verticalização urbana (SOARES, 1995). Além disso, nesse período também se iniciou o asfaltamento da cidade, a fim de facilitar o transporte e atender a reivindicações da população.

²¹ O Antigo trecho da CMEF entre a Estação Original e a Estação Ômega - sentido Uberaba – corresponde atualmente a Avenida João Naves de Ávila.

2.3.1 – UBERLÂNDIA (MG): O Surgimento do Pólo Atacadista/Distribuidor Brasileiro

Com o início da construção de Brasília na década de 1950, e sua inauguração no ano de 1960, mais uma condição foi estabelecida para fortalecer e consolidar as atividades comerciais em Uberlândia. Isso porque a cidade passa a garantir a criação de condições efetivas de infraestrutura de transportes (desenvolvimento rodoviário, modernização do aeroporto) e telecomunicações, especialmente a partir da implantação da telefonia moderna pela Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC). Assim, na década de 1960, foi marcante a implantação de centros comerciais e supermercados, e a criação de um canal próprio de retransmissão, a TV Triângulo (ALMEIDA, 1991). Esta década foi um marco no crescimento populacional, na modernização, na intensificação da industrialização e na implantação de serviços que atendessem à crescente demanda populacional, fatores que, aliados, permitem a consolidação de Uberlândia como centro atacadista, responsável por abastecer mercados recém criados, como aponta Cleps (2005).

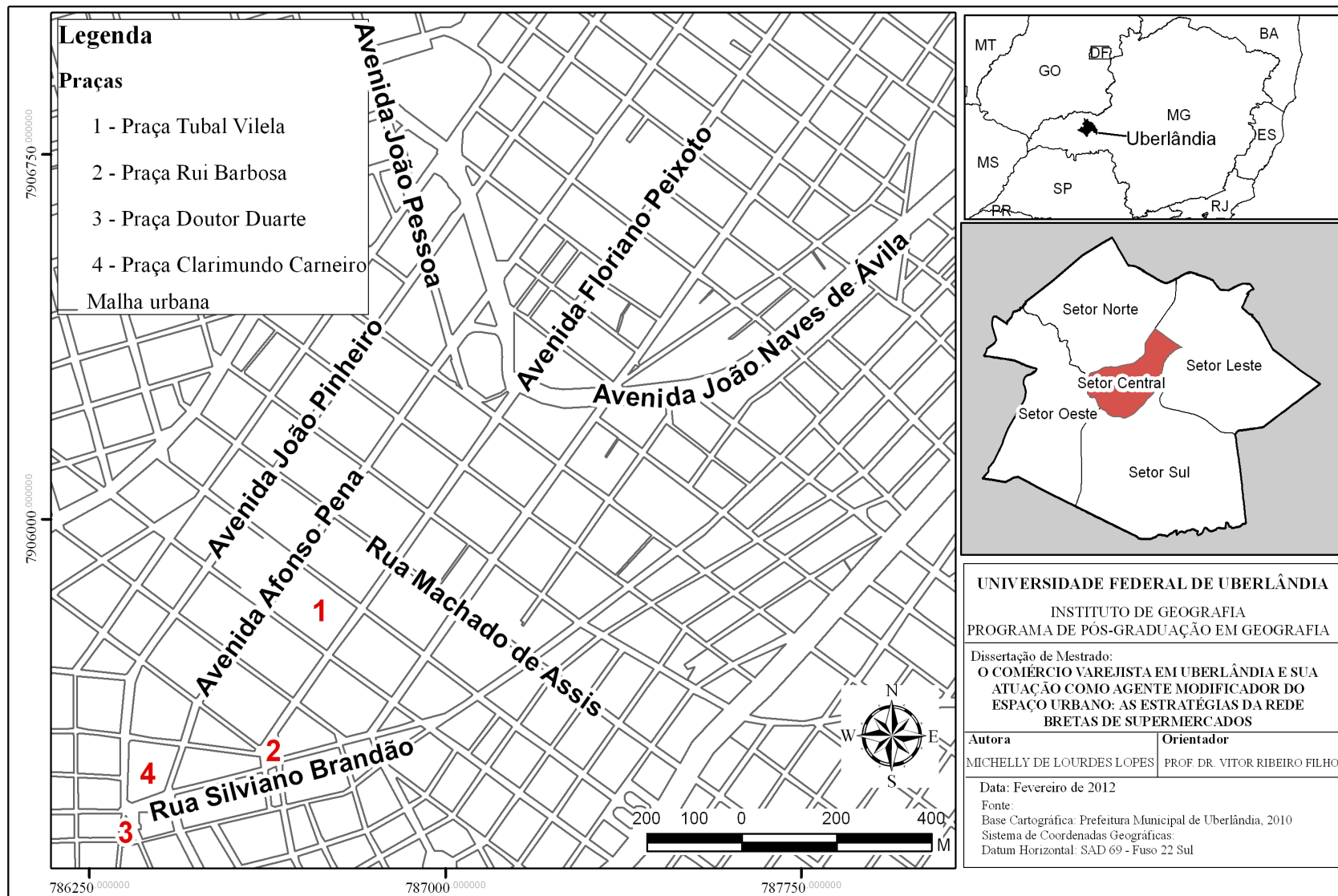
É nesse contexto que surgem as primeiras empresas atacadistas em Uberlândia as quais, gradativamente começaram a conquistar o mercado consumidor regional. Desde as décadas de 1930 e 1940 o comércio atacadista da cidade já apresentava indícios de desenvolvimento. Porém, é na de 1950 e 1960 que surgem os grandes atacadistas atuais como o Grupo Martins, o Grupo Arcom, o Grupo Peixoto, entre outros (CLEPS, 2005, p. 191-192).

Como apontado por Cleps, o início do desenvolvimento comercial se dá em Uberlândia, nas décadas de 1930 e 1940, baseado especialmente na atividade atacadista. Esses atacadistas se concentravam no que hoje entendemos como sendo a área central da cidade de Uberlândia (mapa 4), mas que para o período, eram as principais ruas para a atividade comercial de uma pequena cidade. Conforme o jornalista Antônio Pereira descreve em sua coluna no jornal Correio de Uberlândia (2011)²²

No começo da década de 1930, o comércio atacadista em Uberlândia era comandado por Rezende & Cia, Custódio Pereira, Teixeira Costa e alguns outros que vendiam para o Triângulo Mineiro e sudoeste goiano pelo sistema de contas-correntes. Muitas vezes, vendiam no princípio do ano e só recebiam no fim, depois da venda do gado.

²² Matéria publicada no Jornal Correio de Uberlândia, em 18/09/2011. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/cronicasdacidade/2011/09/18/casa-capparelli/>>.

MAPA 4 - UBERLÂNDIA (MG): VIAS DA ÁREA CENTRAL ONDE ATUAVAM OS PRINCIPAIS ATACADISTAS EM MEADOS DO SÉCULO XX



A atuação dos atacadistas pioneiros Antônio Rezende Costa, Joaquim Marques Póvoa (foto 3), Arlindo Teixeira, Custódio Pereira dentre outros proprietários de casas atacadistas de Uberlândia, ganhou destaque graças a instalação da Companhia Mogiana na região, ligando o cerrado mineiro e goiano ao estado de São Paulo.

Foto 3 - Casa Póvoa. Localizava-se à praça Clarimundo Carneiro, onde está implantado atualmente o prédio do INSS²³.



Fonte: Arquivo Público Municipal (2011).

Além disso, deve ser destacado ainda o trabalho de Joaquim Amâncio Filho, conhecido como Nego Amâncio, para o crescimento dos atacadistas deste período. Tendo começado a trabalhar com caminhão em 1929, Nego Amâncio teve papel fundamental ao viajar para o estado de Mato Grosso em nome do comércio uberlandense, levando e comprando mercadorias, sendo seus principais fornecedores Teixeira Costa, Casa Galiano e Joaquim Fonseca. Dada a precariedade das estradas, o tempo normal para completar o trajeto de ida e volta dos caminhões estava em torno de vinte dias. No entanto, embora com dificuldades, o atacado e comércio uberlandense devem a Nego Amâncio grande parte de seu desenvolvimento, já que foi ele o responsável por iniciar a distribuição de mercadorias, chegando à praça comercial de Mato Grosso que era, até então, atendida apenas por São Paulo.

²³ INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

Foto 4 - Parte da Frota de caminhões de Nego Amâncio



Fonte: Silva ([s/d], p.163).

Foto 5 - Teixeira Costa e Cia. Localizava-se na Praça do Comércio, atual Praça Dr. Duarte²⁴



Fonte: Arquivo Público Municipal (2011).

²⁴ Os consignatários mencionados na foto 5 eram “comerciantes que recebiam da Mogiana mercadorias destinadas a terceiros, estabelecidos além da estrada de ferro. O consignatário recebia, armazenava e remetia oportunamente as mercadorias aos destinatários mediante pequena taxa” (Antônio Pereira da Silva).

Foto 6 - Destaque para o antigo prédio do atacadista Teixeira Costa & Cia. na antiga Praça do Comércio - atualmente Praça Dr. Duarte. (Prédio demolido)



Fonte: Arquivo Público Municipal (2011).

Foto 7 - Casa Feliz na década de 1930, localizada na avenida Floriano Peixoto



Fonte: Almanaque Uberlândia (2011, p. 50).

Assim, dentre os principais atacadistas de Uberlândia nas décadas de 1930 e 1940, teve maior crescimento, o atacadista Teixeira Costa e Cia (foto 6), cujo um dos sócios, Arlindo Teixeira, já atuava como comerciante desde 1884 quando possuía uma pequena casa comercial própria. Além disso, é importante ainda apontar a Casa Feliz (foto 7), que atua em Uberlândia desde 1934, na avenida Floriano Peixoto, esquina com a rua Caiapônia. Embora não se trate de uma casa atacadista, a loja merece destaque visto que trata-se da última loja

iniciada nas décadas de 1930 e 1940, ainda em funcionamento nos dias atuais, sob a direção da mesma família e com o mesmo nome.

A casa Feliz atuava no mercado com estoques de armas de fogo, arame, querosene, ferramentas, produtos veterinários, grãos e açúcar mascavo, sob o sistema de atendimento no balcão e com a utilização de cadernetas, onde eram anotadas as contas dos clientes. Essa forma de comercialização vigorou até o falecimento de seu proprietário na década de 1980, Antônio Jorge Hubaide. A partir daí, a direção da loja passou a um de seus filhos, Eduardo Hubaide, responsável por modernizar a loja e substituir os antigos produtos por utensílios domésticos e brinquedos. Registros dos filhos de Antônio Jorge Hubaide mencionam personalidades políticas de Uberlândia, como Virgílio Galassi, Renato de Freitas e Paulo Ferolla frequentando a Casa Feliz, não apenas para comprar ferramentas e utensílios importantes para a época, mas também para discussões sobre a cidade, tendo sido, portanto, um ponto de encontro (ALMANAQUE UBERLÂNDIA, 2011).

Após o período do pioneirismo dos atacadistas, pode-se afirmar que uma segunda geração de casas atacadistas ocupa o cenário da cidade de Uberlândia. Essa “segunda geração” era composta por muitos atacadistas importantes, dentre os quais merecem destaque: Colombo Vilela, João Calixto e posteriormente sua Viúva, Manoel Serralha e Filho, Joaquim Fonseca, Irmãos Mendes, Rezende & Cia e Casa Galiano.

Foto 8 - Casa Rezende & Cia. Localizava-se no cruzamento da Avenida Afonso Pena com a Rua Machado de Assis



Fonte: Arquivo Público Municipal (2011).

No entanto, a partir de meados da década de 1940, Francisco Capparelli que trabalhava na Rezende & Cia, deixa seu emprego e monta uma pequena casa comercial varejista,

instalada na esquina das avenidas João Pessoa e João Pinheiro. Logo em seguida, Caparelli passa a investir em atividades atacadistas, atendendo mercados vizinhos a Uberlândia, como Tupaciguara e Martinésia, passando a atuar também no beneficiamento de sal, o qual era vendido na cidade de Uberlândia e na linha da Estrada de Ferro de Araguari até Anápolis. Eram vendidas até 30 mil sacas do sal “Famoso”, embalado por tecidos de boa qualidade.

Francisco Caparelli optou por adotar o sistema de pagamento mediante entrega, ao contrário de muitos atacadistas que continuavam utilizando o sistema de contas correntes, ou seja, vendiam as mercadorias para receberem o pagamento depois do período de safra. Como Caparelli passou a utilizar o novo sistema de pagamento, deslocava-se pessoalmente até o estado de Mato Grosso onde recolhia pedidos e levava mercadorias. Foi ele o precursor do macarrão no estado do Mato Grosso, já que a população do estado não conhecia o produto, e Caparelli foi o primeiro a levá-lo e se empenhar para que se transformasse em um hábito no consumo alimentar da população (SILVA, [s/d]).

Foto 9 - Casa Capparelli. Localizava-se na Avenida João Pessoa, esquina com a Avenida João Pinheiro.



Fonte: Arquivo Público Municipal (2011).

As Casas Capparelli (foto 9) chegaram a ser o maior atacado de Uberlândia, atendendo aos estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Mato Grosso e parte de São Paulo, sendo que, após a criação da nova capital federal, chegaram até o estado do Maranhão. Seus produtos, além do sal Famoso eram: café, açúcar, enxadas, facões, soda cáustica, ferramentas, secos e molhados, bebidas e latarias (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 18/09/2011).

Em depoimento ao “Museu da Pessoa”, o senhor Oswaldo Antônio Garcia, empresário, falando sobre sua história em terras uberlandenses, lembra sobre os grupos atacadistas da cidade

Uberlândia, essa região aqui contribuiu demais com a construção de Brasília, e surgiram, então, as novas rodovias, as novas estradas. Você vê hoje um Armazém Martins, um Armazém Peixoto, um Armazém do Comércio. Hoje, esses são os maiores atacadistas, mas, antes disso, nós tínhamos grandes atacadistas, aqui, em Uberlândia, na década de 40. Uberlândia, por exemplo, era considerada a capital do Mato Grosso, que sobrevivia com o fornecimento de Uberlândia. Nós tínhamos aqui o João Calixto, grande atacadista, nós tínhamos o Teixeira Costa, grande atacadista, nós tínhamos o Joaquim Fonseca e Silva, grande atacadista, Francisco Capparelli, grande atacadista. Depois, veio J Veríssimo, uma empresa que veio de fora - essas todas de uberlandenses, e a J Veríssimo veio de fora (MUSEU DA PESSOA, 2011).²⁵

Dando prosseguimento à história do atacado uberlandense, o que seria sua “terceira geração” se inicia já em meados da década de 1950, quando é inaugurado por Alair Martins do Nascimento o pequeno “Armazém Martins”, o qual, futuramente, viria a ser um dos maiores grupos atacadistas do Brasil e da América Latina. No início da década de 1960 outros atacados surgiram em Uberlândia, como: “Casas Alô Brasil” em 1960; “Armazém Peixoto” em 1961, “Armazém do Comércio” em 1965, e o “Armazém União” em 1966. Embora houvesse na cidade outros estabelecimentos atacadistas, que foram instalados entre a década de 1960 e 1980 - década em que Uberlândia alcança uma cobertura de atendimento de 80% do território brasileiro - fica o destaque para os grupos acima citados, dada sua história de crescimento e importância à cidade. Além disso, segundo dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) no ranking nacional, três destas empresas (Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A; Arcom Comércio Importações e Exportações Ltda.; e Peixoto Comércio, Indústria e Serviço de Distribuição Ltda.) estão entre as maiores por faturamento, o que demonstra seu destaque nacional.

Para este estudo, é necessário compreender o destaque e o poder dos grupos atacadistas em Uberlândia, tendo em vista sua intrínseca ligação com o comércio varejista. O primeiro exemplo claro que se refere a tal relação ocorreu em 1972, quando José Alves, diretor do atacado Casas Alô Brasil Importadora e Exportadora, inaugurou o segundo supermercado de Uberlândia, o Alô Brasil.

Está claro para nós que os atacadistas têm relação direta com o abastecimento dos supermercados, através de uma diversa gama de produtos e marcas distribuídos. Como destaca Bessa (2007), o setor atacadista é responsável por conectar a indústria e o varejo, criando redes e fluxos entre diferentes portes de estabelecimentos. Essa relação fica mais

²⁵ Oswaldo Antônio Garcia é natural de Uberlândia, nascido em 7 de julho de 1924. É irmão mais novo do também empresário Alexandrino Garcia. Seu depoimento completo pode ser encontrado em: http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdpoente/depoimentoDepoente.do?action=ver&idDepoenteHome=2390&key=1418&forward=HOME_DEPOIMENTO_VER_GERAL&tipo=&pager.offset=0.

clara ao observarmos redes varejistas vinculadas a grandes grupos atacadistas. No caso de Uberlândia, a iniciativa dos atacadistas tem sido materializada através do associativismo com pequenos e médios supermercadistas, de forma a manter a identidade, nome e gerência do proprietário, como será melhor demonstrado a seguir. A associação destes supermercadistas às redes varejistas lhes permitem vantagens com relação à negociação de preços de mercadorias, capacitação do lojista, soluções financeiras, dentre outras. Obviamente, essas associações possuem regras e metas a serem atingidas, que nem sempre são vantajosas ao comerciante, o que leva a opção de muitos pequenos e médios supermercadistas a permanecerem sem a bandeira dos grupos. Embora de forma geral a proposta dos atacadistas seja semelhante, cada grupo oferece vantagens e regras específicas a seus associados, o que os diferencia no mercado. Nesse sentido, destacam-se três redes varejistas vinculadas aos grupos atacadistas locais, a saber: Rede Smart (Martins Comércio e Serviços de Distribuição); Rede Valor (Peixoto Comércio, Indústria e Serviço de Distribuição); Rede Super Sim (União Atacado Distribuidor).

É interessante observar, portanto, uma tendência na diversificação de atividades dos grupos atacadistas, que não atuam apenas no âmbito da distribuição, indo além da atividade comercial, em alguns casos. Um grande exemplo é o grupo Martins, que iniciou suas atividades como atacadista distribuidor, e hoje tem seu grupo empresarial *Almart Administração e Participações S/A* subdividido em sete empresas: Martins Comércio e Serviço de Distribuição S/A; Allpharma Participações e Investimentos S/A; Farma Service Distribuidora Ltda.; Smart Varejos Ltda.; Triban Participações e Investimentos S/A; Banco Triângulo S/A; Tricard Administradora de Cartões de Crédito Ltda. (SOARES, et al., 2010). Outro que merece destaque na cidade de Uberlândia é o grupo ARCOM²⁶, detentor de grandes empresas uberlandenses especializadas em áreas diversificadas, tais como comércio e hotelaria. Dentre as empresas que o compõe estão: Arcom S/A; Center Shopping²⁷; Center Convention; portal centershop; Plaza Shopping Hotel.

Isso posto, percebe-se o motivo pelo qual Uberlândia é considerada atualmente o maior polo atacadista/distribuidor do Brasil. Outros fatores colaboram para a consolidação de seu destaque nacional, seja no setor atacadista ou no tecnológico, educacional, varejista, dentre outros, a serem apresentados a seguir.

²⁶ Antes conhecido como Armazém do Comércio.

²⁷ Em 2010, a empresa brasileira BR Malls adquiriu 51% da participação acionária no Center Shopping, passando a ser a responsável pela administração e comercialização desse empreendimento.

2.3.2 - Histórico Supermercado em Uberlândia (MG)

Com base no exposto até aqui, tem-se que a região do Triângulo Mineiro, e a cidade de Uberlândia demonstram, historicamente, uma relação intrínseca com as atividades comerciais. Embora nas últimas décadas seja notável a evolução do setor de serviços, o comércio é ainda responsável por grande parte da geração de empregos diretos e indiretos, e pela arrecadação de impostos, conforme verificamos anteriormente. Entre os empreendimentos comerciais, tem-se como um dos principais os supermercados, os quais, segundo Santos e Silveira (2002, p. 150)

[...] são, hoje, elos fundamentais nas cadeias de distribuição e produção, pois participam das diversas instancias, criando marcas, agindo como oligopsônios em algumas produções, modificando os calendários de pagamentos e comandando assim uma importante parcela do comércio varejista.

Nesse sentido, a partir da década de 1960, com a intensificação da urbanização e vivendo um contexto de desenvolvimento econômico, Uberlândia, materializada sob a forma dos interesses de sua elite, verifica a necessidade de abastecer um mercado consumidor crescente local, e posteriormente regional. É dessa necessidade que se originam os primeiros estabelecimentos comerciais varejistas com características de autosserviço na cidade, sendo o pioneiro o supermercado Bom Preço, inaugurado em 1964.

Após ter sofrido profundas alterações no espaço urbano, Uberlândia passa por mais mudanças em busca da modernização urbana: a iluminação de vitrines e lojas através do gás neon, o asfaltamento das principais vias da cidade e a chegada de antenas para a transmissão do sinal da televisão (SOARES, 1995). Essas alterações são bases fundamentais para que a implantação do primeiro supermercado da cidade dê frutos positivos, especialmente no que diz respeito ao asfaltamento das principais vias, tendo em vista o período de aumento na frota de automóveis na cidade, responsáveis por uma nova dinâmica urbana. Segundo Soares (1995, p. 176)

O asfaltamento começou a ser implantado em meados da década de 50, e este serviço constituiu-se em uma necessidade visto que melhorava muito a qualidade das vias públicas. Para os administradores e proprietários de terra, os benefícios eram maiores, pois valorizavam-se os terrenos e as propriedades, embelezava-se a cidade, e, sobretudo, reforçava-se sua imagem de cidade progressista.

Nesse contexto de grandes inovações urbanas e progresso da cidade, chegam a Uberlândia os primeiros supermercados, lojas de departamento e centros comerciais. Segundo Soares (1995), em meados da década de 1960 já haviam cerca de 3.000 estabelecimentos comerciais na cidade, condição que, aliada ao aumento populacional, permitiram a

instalação, como já mencionado, do primeiro supermercado da cidade. Inaugurado no início do ano de 1964, o Bom Preço chama a atenção da população local, dez anos após a inauguração do primeiro supermercado brasileiro, o Sirva-se, em São Paulo. Por ter sido o primeiro a adotar o modelo de autosserviço na cidade, o Bom Preço foi notícia na época no *Jornal Correio de Uberlândia*²⁸, que descreveu o supermercado como tendo regulamento idêntico aos norte-americanos, paulistas e cariocas. O supermercado localizava-se na rua Silviano Brandão, bairro Fundinho, em frente a Praça Rui Barbosa onde se localiza a Igreja de Nossa Senhora do Rosário. Após o encerramento de suas atividades, no final da década de 1970, o local onde funcionou o supermercado já foi ocupado por outras atividades, e atualmente é sede de uma casa noturna local.

Foto Montagem 10 – Praça Rui Barbosa. **A:** Área onde foi instalado o Supermercado Bom Preço na década de 1960. **B:** Esquina com a rua Silviano Brandão, onde funcionou o supermercado, que atualmente abriga uma casa noturna.



Fonte: Lopes (2011).

²⁸ *Jornal Correio de Uberlândia*, 22 de Março de 1964:01

Ainda na década de 1960, foram implantados em Uberlândia dois novos centros comerciais populares, com o objetivo de receber mercearias, barbearias, farmácias dentre outros. Esses centros comerciais ficaram conhecidos como “*shopping Center*”, sendo o Sul localizado no bairro Martins, e o Norte localizado no bairro Brasil, e hoje oferecem serviços de abastecimento básico, vestuário e bares (SOARES, 1995, p. 180).

Assim, baseada em uma política de abertura econômica e atração de grandes redes comerciais e industriais para a cidade, Uberlândia viu suas atividades de comércio obterem grande destaque no processo de desenvolvimento de seu núcleo urbano. Não obstante, percebe-se que a correlação entre sua original tendência ao crescimento espacial e demográfico e sua vocação às trocas comerciais, propiciaram, sobretudo após a década de 1970, a expansão do número de estabelecimentos comerciais, dentre os quais, com vistas ao abastecimento da crescente população local, está o comércio varejista de alimentos (autosserviço e tradicionais) representado pelos supermercados, hipermercados e lojas de conveniência.

Nesse momento histórico, é inaugurado o supermercado Alô Brasil, no ano de 1972, o qual estava instalado na área onde hoje se localiza uma das lojas do supermercado Bretas. Este supermercado tem relação direta com um dos grupos atacadistas que atuaram em Uberlândia, o atacado *Casas Alô Brasil Importadora e Exportadora*, como já comentado. A inauguração do supermercado foi um acontecimento social na cidade, que atraiu um grande número de curiosos. Além disso, contou com a presença de autoridades políticas e religiosas, recebendo, inclusive, as bênçãos do bispo Dom Almir (Associação Mineira de Supermercados - AMIS, 2011). “A loja era moderna para a época. O letreiro era em néon, toda a fachada em vidro e havia longas prateleiras ao longo de um espaço amplo, localizado na Avenida Afonso Pena, a principal via comercial da cidade” (AMIS, 2011).

Segundo Soares (1995, p.179), o supermercado Alô Brasil era na ocasião de sua abertura, o maior da região, e contava com “lanchonetes, panificadora, setor de congelados, mercearia, reunindo em um só local todas as necessidades alimentares e de consumo dos clientes”. A história do grupo Alô Brasil em Uberlândia terminou em 1997, quando o grupo encerra suas atividades na cidade.

Aliado ao período de grande crescimento do setor supermercadista no Brasil, não sendo diferente em Uberlândia, a década de 1970 marca o início da dispersão da rede de centrais de abastecimento - CEASA pelo país. Para Santos e Silveira (2002, p. 148)

Circuitos da distribuição e do consumo desenham-se no território para garantir que as produções agrícolas e industriais estejam presentes num território unificado pelo mercado. É o caso da rede da CEASA, que, a partir da década de 1970, espalhou-se por vinte estados da Federação. As maiores densidades dessa rede verificam-se em áreas da região concentrada, onde o número de armazéns é de 15 em SP, cinco no PR, quatro no RJ, quatro em MG, dois no RS.

Atuando como distribuidor do setor hortifrutigranjeiros, o CEASA dá um passo importante para auxiliar a evolução dos supermercados, que, segundo Belik, na década de 1970 continuavam com atuação restrita, não passando de “uma grande mercearia com sistema de autosserviço”. Como destaca o autor, a maior parte dos hortifrutigranjeiros ainda eram vendidos em feiras livres, bem como carnes em açougues e pão, leite e laticínios em padarias. Com a implantação das centrais de abastecimento, o setor supermercadista passa a contar com a facilidade na compra de hortaliças, frutas, ovos e outros produtos originados da produção agrícola.

Em Minas Gerais, existem atualmente 6 unidades do CEASAMINAS, localizadas em Contagem (grande Belo Horizonte), Barbacena, Caratinga, Governador Valadares, Juiz de Fora e Uberlândia. A unidade da cidade de Uberlândia foi inaugurada em 1978, sendo a maior do interior do estado, responsável por abastecer inúmeros clientes originários de vários municípios da região, como se observa nos dados apresentados no quadro 2. A maior parte dos supermercados da região realiza suas compras do setor de HFG no CEASA de Uberlândia, inclusive supermercados pertencentes a redes de destaque, como o Bretas.

Quadro 2 - Dados Gerais da unidade Uberlândia do CEASAMINAS para o ano de 2010

Área Total (m²)	Empresas Estabelecidas	Produtores Rurais Ativos	Empregos Diretos	Municípios Fornecedores	Municípios Compradores	Clientes Diretos	Clientes Indiretos
200.452,00	84	340	1.500	170	100	2.000	2.500.000
Quantidade Comercializada em 2010 (em Mil Toneladas)			201				

Fonte: CEASAMINAS (2011).

Ainda na década de 1970, chega a Uberlândia as Lojas Americanas, que atuam na cidade até hoje. Embora não seja especificamente do ramo supermercadista, as Lojas Americanas, inauguradas no ano de 1978 em Uberlândia, seguem o princípio das lojas de departamento, com autosserviço e com grande variedade de produtos (alimentos industrializados, vestuário, brinquedos, eletrodomésticos e eletroeletrônicos, cama mesa e banho, etc.) distribuídos em gôndolas por seção. As lojas Americanas têm grande destaque na cidade, atraindo um grande público diário, que aumenta consideravelmente em datas comemorativas de maior movimento comercial. Atualmente, a cidade conta com uma loja-

sede instalada na Praça Tubal Vilela, na área central, e uma segunda loja no shopping localizado no setor leste, o Center Shopping.

A década de 1980 foi marcada por grande avanço e crescimento do setor supermercadista em Uberlândia, com a chegada de grandes redes nacionais e multinacionais. Segundo Soares (1995, p. 180), esses grandes grupos foram responsáveis pela modificação mais intensa dos “hábitos de consumo de sua população, aumentando a concorrência no setor e desestabilizando o mercado local, quando pequenos supermercados foram fechados”.

Mesmo causando impactos sobre os pequenos supermercadistas locais, a inauguração de grandes redes em Uberlândia foi um fato importante na economia da cidade, que passou a movimentar mais capital além de atrair consumidores de outros municípios da região. Uma das importantes inaugurações da década de 1980 diz respeito ao primeiro *shopping center* da cidade e do Triângulo Mineiro. Instalado em 1987, o Ubershopping localizava-se no bairro Jardim Karaíba, e, segundo informações de Cleps (2005, p. 231), possuía área bruta de 17.000m², 91 lojas comercializando diferentes produtos, 3 “lojas âncora” e mais de 1.000 vagas de estacionamento. Ainda segundo a autora, o Ubershopping

Chegou a possuir um conjunto de lojas composto por *grifes* famosas que, hoje, apesar de ainda existirem em outras regiões do país, não atuam mais na cidade. Nesse empreendimento comercial existia praça de alimentação e um espaço reservado para a realização de shows artísticos. Porém, devido à sua localização afastada do centro da cidade e, principalmente, a falta de infra-estrutura e de transporte que facilitasse o deslocamento até o local, o *shopping* era freqüentado apenas pela classe de maior poder aquisitivo da cidade. Até mesmo os funcionários tinham enormes dificuldades de acesso, pois além de não existir transporte público que suprisse a demanda, não havia uma via rápida que facilitasse o fluxo de veículos (CLEPS, 2005, p. 233).

No entanto, no início dos anos 1990 as primeiras lojas do shopping foram fechadas, indicando dificuldades nos negócios. Como a administração do shopping não procurou tomar medidas que impedissem a decadência do empreendimento, que teve ainda mais um agravante com a inauguração do hipermercado Carrefour em 1990, sua falência definitiva foi declarada em 1992, mesmo ano da inauguração do novo shopping da cidade, o Center Shopping, que foi o fator decisivo para o encerramento das atividades do Ubershopping. Hoje, o prédio do antigo shopping abriga a sede da Faculdade Politécnica de Uberlândia (CLEPS, 2005). O início da década de 1990 também foi o marco para o encerramento das atividades dos supermercados Uberlândia, rede que possuía lojas instaladas principalmente no interior dos bairros, em áreas periféricas. A rede de origem local também sofreu influências da inauguração do hipermercado Carrefour, e aliado a outros motivos, encerra suas atividades.

Nesse sentido, o grupo de origem francesa Carrefour chegou à cidade e iniciou a construção de uma filial em fins da década de 1980, marcando mais um importante acontecimento no

setor do comércio uberlandense. Foi o primeiro hipermercado da cidade, inaugurado em julho de 1990 e estando em funcionamento até os dias atuais, localizado na mesma área de sua inauguração. Como estratégia locacional deste grupo, a loja do Carrefour está instalada no setor Leste da cidade, no cruzamento das avenidas João Naves de Ávila e Anselmo Alves dos Santos, duas importantes vias com fluxo intenso de pessoas. Essas avenidas são algumas das responsáveis por ligar todo o setor Leste de Uberlândia a Área Central, o que gera intenso movimento diário de automóveis, ônibus e pedestres. Além disso, o Carrefour forma, junto ao Center Shopping, que foi inaugurado em 1992, um verdadeiro “aglomerado comercial”, elevando ainda mais seu destaque frente aos consumidores, e gerando uma nova centralidade no espaço urbano de Uberlândia.

Ainda nesse período, chega à cidade em 1989 uma loja do grupo atacadista holandês SHV MAKRO NV. A loja do Makro atua com uma característica diferenciada dos demais comerciantes já mencionados, pois efetua vendas de autosserviço no atacado e no varejo, atendendo o público em geral consumidor de pequenas quantidades de cada produto, bem como clientes profissionais, em geral, proprietários de empreendimentos varejistas. De acordo com Cleps (2005, p. 223), menos de dez anos após sua inauguração, “a empresa atendia mais de 1.500 clientes por dia procedentes da região do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Sul de Goiás”. Além disso, através de um cadastro para pessoas físicas e jurídicas, o Makro somava cerca de 30.000 clientes, empregando 70 funcionários na época. Em dezembro de 2009, após finalizada reforma, o Makro de Uberlândia foi re-inaugurado, com uma nova configuração no *lay out* da loja, fachada e estacionamento com nova pintura e cobertura.

Em fins da década de 1990, após superado o momento de forte crise econômica e social do Brasil no governo Collor, embora o setor supermercadista não tenha sofrido grandes consequências, com a implantação do “Plano Real” em 1994, a situação econômica do país melhora e favorece a abertura de novas lojas filiais de redes de supermercados. Um exemplo em Uberlândia foi a loja da rede de Supermercados Sé, que até início da década de 2000 esteve entre uma das principais lojas supermercadistas da cidade, sendo nesse período, pertencente ao grupo português Jerónimo Martins. A principal característica dos Supermercados Sé era o posicionamento como loja de bairro, afastado do centro, não tendo sido diferente em Uberlândia ao se instalar no bairro Vigilato Pereira, na rua Eduardo Felice, próximo a avenida Rondon Pacheco. Um detalhe importante a ser destacado para o período do final da década de 1990, foi a assinatura de um acordo entre o grupo Jerónimo Martins, então proprietários da rede de supermercados Sé, com o Grupo Atacadista Martins de Uberlândia, com a finalidade do desenvolvimento no Brasil de serviços de logística, *cash and carry*, *franchising*, além da sociedade entre ambos na gerência da loja Sé

Supermercados de Uberlândia (JM e Martins S/A). A rede dos Supermercados Sé foi vendida para a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) em 2002.

Além desta, outras redes supermercadistas iniciam suas atividades no final da década de 1990, como o Supermercado Sirva-se, o qual estava instalado na esquina das avenidas Getúlio Vargas e Afrânio Rodrigues da Cunha no bairro Tabajaras. A área do empreendimento já havia sido utilizada anteriormente pelo Supermercado Pão de Açúcar, sendo ainda que o mesmo prédio seria reformado e (re) inaugurado em 2007 como matriz do Supermercado D'Ville.

É ainda nesse contexto, de superação da crise econômica e implantação do “Plano Real” que foi inaugurada a primeira filial da rede Bretas de Supermercado na cidade de Uberlândia, na avenida Afonso Pena, área central da cidade, onde outrora havia sido a sede do supermercado Alô Brasil (foto 11). Inaugurado em 1998, o Bretas logo se destacou no cenário supermercadista uberlandense, a partir de suas estratégias de localização, marketing, variedade de mercadorias e preço acessível. Seu grande sucesso na cidade foi o responsável pela inauguração, ao longo da primeira década do século XXI, de mais 8 lojas, além da construção de uma nova instalação junto a Loja 28, a primeira a ser inaugurada na cidade (foto 11). As antigas instalações desta loja foram desativadas, sendo que o funcionamento desta se dá na nova loja Bretas Juca Ribeiro, cuja entrada está demonstrada na foto 3. A loja e o estacionamento foram construídos no local do antigo estádio Juca Ribeiro, vendido ao Bretas pelo Uberlândia Esporte Clube - UEC, em que se observa que parte da antiga arquibancada foi mantida, por questões estruturais. Esse assunto será aprofundado ao longo do próximo capítulo.

Foto 11 – Uberlândia (MG): Antiga instalação da loja Bretas 28 ao lado da entrada para a nova loja Bretas Juca Ribeiro. Avenida Afonso Pena, 2011.



Fonte: Lopes (2011).

Organizadas a partir de uma numeração específica e denominação utilizada popularmente para cada loja, no ano de 2011 somam-se 9 lojas instaladas em Uberlândia. As duas primeiras inauguradas na cidade localizam-se na área central, sendo a loja 28 (Bretas Juca Ribeiro) na avenida Afonso Pena, como já dito, e a 2ª a ser inaugurada, a loja 20 na avenida João Pinheiro. As demais lojas inauguradas ao longo da década de 2000 estão distribuídas de forma a abranger todos os setores urbanos de Uberlândia, e se localizam, em geral, nas principais avenidas de cada bairro ou setor onde foram implantadas.

Por seu destaque no cenário Uberlandense, bem como por sua história de crescimento chegando a ser uma das maiores redes supermercadistas de Minas Gerais e do Brasil, a rede Bretas terá o próximo capítulo dedicado a seu estudo. Retomando o cenário supermercadista de Uberlândia, é fundamental mencionar o interessante fenômeno da criação de redes supermercadistas pelos grandes grupos atacadistas, apoiando especialmente os chamados “supermercados de bairro”.

Em Uberlândia, essa estratégia foi iniciada no início de 2000, quando o grupo Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A cria a rede SMART de supermercados. A partir daí, outras redes ligadas a grupos atacadistas de Uberlândia são apresentadas, como uma nova área de atuação dessas empresas, que deixam o foco na distribuição e comércio no atacado e passam a atuar também sobre a última etapa da comercialização dos produtos. De modo geral, o objetivo dessas redes que atuam por meio do associativismo, segundo as próprias empresas detentoras das redes, é promover o crescimento dos pequenos e médios empresários da área supermercadista, através da filiação destes a rede. Cada uma das redes oferecem vantagens diferenciadas ao empreendedor, que na grande maioria dos casos, não necessita trocar o nome fantasia de seu estabelecimento. Segundo o próprio o grupo Martins

A Rede Smart é um conceito de aliança em grande escala entre varejistas dispostos a transformar dificuldades em oportunidades. [...] O objetivo da Rede Smart é promover a união entre os varejistas, oferecendo capacitação e um relacionamento com vantagens progressivas para que o lojista tenha competitividade. Sob esse conceito, as lojas filiadas à Rede Smart se mantêm autônomas, geridas e controladas pelo proprietário. Para que o segmento do pequeno e o médio possa competir em condições favoráveis no mercado, crescer e perenizar o seu negócio, o programa da Rede Smart disponibiliza um relacionamento mais próximo e produtivo com a indústria, programas de comunicação e marketing, soluções financeiras, tecnológicas e treinamento para operacionalização da loja, entre outros diferenciais (MARTINS COMÉRCIO E SERVIÇOS DE DISTRIBUIÇÃO S/A, 2011).

Essa proposta segue em linhas gerais, a ideia de todos os demais grupos, que propõem ao filiado benefícios como a negociação conjunta de preços com fornecedores, treinamento de pessoal, modernização das operações de compra e venda, organização e padronização das lojas. Ao atacadista, a vantagem vem da exclusividade contratual com os filiados, que

negociam o volume de compras apenas com o atacadista responsável pela rede, além do fato de que muitas vezes, os supermercados devem cumprir metas mensais de compras de marcas exclusivas destes atacadistas. Dessa forma, segue o quadro 3 com as redes supermercadistas vinculadas a atacadistas uberlandenses, explicitando seu ano de criação, número de supermercados filiados a cada rede, bem como os estados brasileiros que contam com a presença das redes, e a seguir, o mapa 5 representa a atuação das redes supermercadistas Uberlandenses no Brasil.

Quadro 3 – Panorama das Redes Supermercadistas de Uberlândia (MG)

Redes Supermercadistas	Grupo Atacadista	Ano de Criação	Número de Lojas filiadas**	Unidades da Federação com lojas
SMART	Martins	2000	889	RS/SC/PR/MS/ES/RJ/MG/SP/GO/DF/BA/TO/MA/PI/CE/PB/PE/AL/SE/AM/PA
SUPER MAXI	Martins*	2000	12	MG
VALOR	Peixoto	2001	205	MG/PR/ES/SP/DF/GO
BIZ	Aliança	2005	67	MG/GO
SUPER SIM	União	2006	...	MG

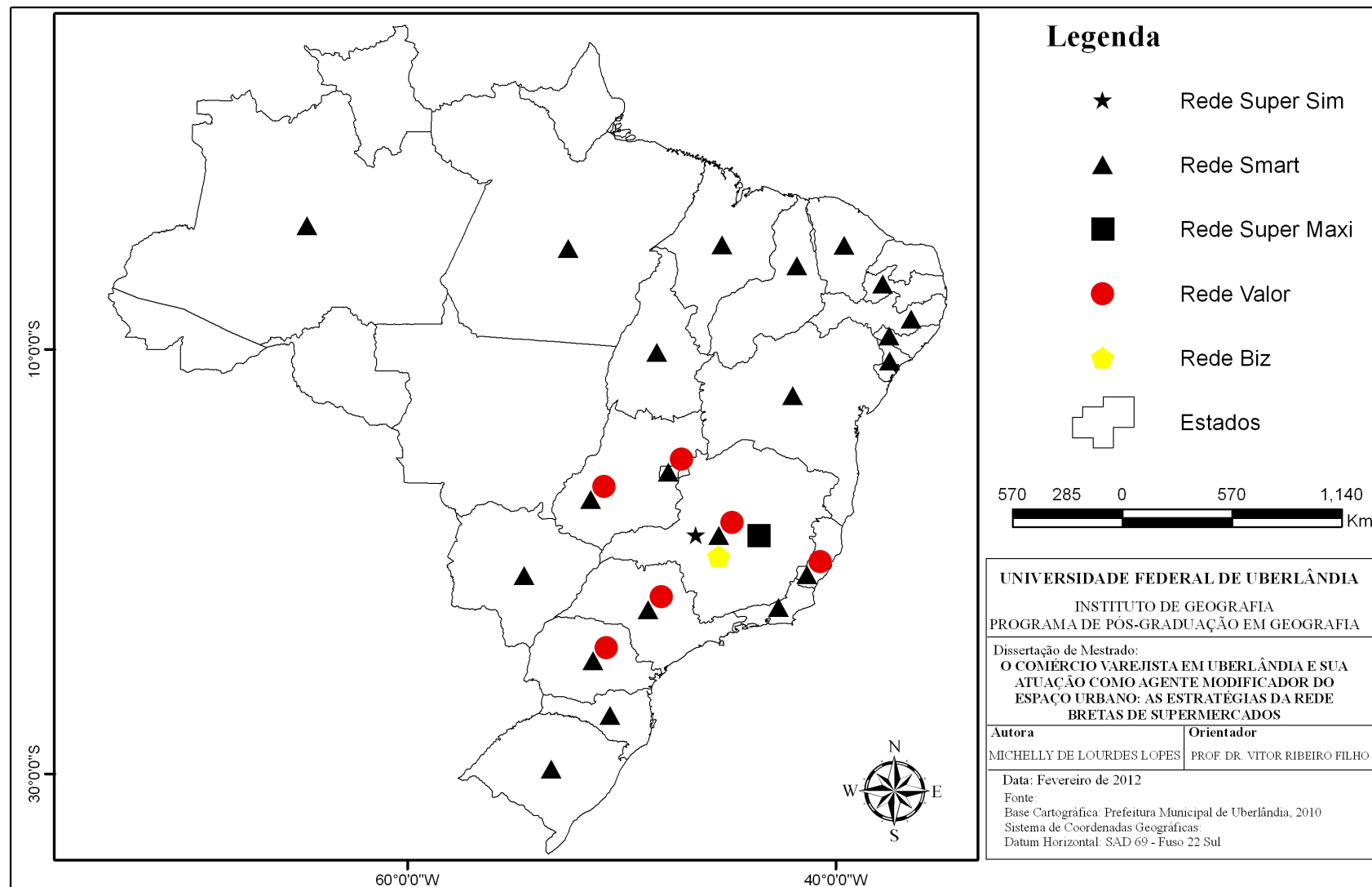
*A Rede Super Maxi iniciou sua expansão como Rede Supermercadista através do apoio dado pela Rede SMART de Supermercados. Em 2005 encerra a parceria por ter alcançado autonomia de negociação no mercado.

** Número total de lojas vinculadas à bandeira da rede em todo o Brasil, de acordo com informações dos respectivos sites institucionais.

... Dados não informados.

Elaboração: Lopes (2011).

MAPA 5 - BRASIL: PANORAMA DA ATUAÇÃO DAS REDES SUPERMERCADISTAS DE UBERLÂNDIA (MG)



Conforme se observa no quadro 3, a maioria das redes expandiu sua atuação para fora do estado de Minas Gerais. Na realidade, apenas a rede Super Sim possui lojas apenas na cidade de Uberlândia, enquanto todas as demais, de origem uberlandense, atuam em outras cidades, inclusive a rede Super Maxi, que possui lojas em Uberlândia e Uberaba. O destaque maior, dentre as redes supermercadistas, cabe a rede Smart pertencente ao grupo Martins, a qual, segundo a ABRAS é a maior rede de supermercado brasileira em número de lojas. Graças ao desenvolvimento nas tecnologias da informação, essas redes se organizam de forma que limites territoriais não sejam empecilho a sua expansão, havendo a troca rápida de informações entre o supermercado associado e a rede, conforme foi destacado no capítulo anterior. Isso demonstra os frutos positivos dessa estratégia, que dá resultados ao atacado, mas especialmente, ao varejo, através do auxílio a empreendedores que, dependendo das condições, poderiam ter que encerrar suas atividades não fosse o apoio dado por essas redes; assim, um maior número de estabelecimentos mantém seu funcionamento, gerando empregos e movimentando capital e mercadorias.

Sobre este aspecto, é válido destacar que as redes mencionadas anteriormente não são as únicas a fazer parte do concorrente mercado supermercadista uberlandense. Observam-se na cidade a presença de outras redes de supermercados, tais como o Supermercado Leal Ltda., Supermercado Alves e Aguiar Ltda. (Supermercados Sinhá) e D'Ville Supermercados. No entanto, embora estejam representadas por mais de uma loja na cidade, tais redes não tem ligação exclusiva com grupos atacadistas, por meio do associativismo, motivo pelo qual estas não foram relacionadas no quadro 3.

Os supermercados mencionados anteriormente são considerados aqui como redes por possuírem na cidade mais de uma loja, sendo que, até o mês de janeiro de 2012 eram verificadas 2 lojas do Supermercado Leal, 5 lojas do Supermercado Sinhá e 3 lojas do D'Ville Supermercados. É importante mencionar neste momento, que os referidos supermercados têm característica original de supermercados de bairro, ou seja, tem foco no atendimento a clientes residentes nas proximidades da loja, com área de venda variando entre 800 a 2.500m².

A única loja dentre estas que procurou se diferenciar no mercado uberlandense foi o D' Ville Supermercados, dirigido pelos sócios naturais de Uberlândia, Leandro Carrijo e Milson Borges. Com a primeira loja inaugurada em maio de 2007 na avenida Getúlio Vargas esquina com Afrânio Rodrigues da Cunha, o empreendimento implantou sua matriz na mesma área que no passado foi sede de grandes supermercados como Pão de Açúcar e Sirva-se. O investimento inicial dos sócios foi de cerca de R\$ 5 milhões, tendo como principais investidores os pais de ambos. Atualmente, a rede D' Ville possui três lojas no total, tendo sido a segunda loja inaugurada em meados de 2007 no Jardim Karaíba, nas

instalações do antigo Uber Shopping, e a terceira inaugurada em 2011 no Center Shopping, bairro Tibery. Suas principais características a serem destacadas são a alta qualidade dos produtos e a variedade de marcas, especialmente importadas, atendendo especialmente uma clientela com alto poder aquisitivo, embora busque atrair também consumidores das demais classes econômicas, especialmente classe média.

Foto Montagem 12 – Uberlândia (MG). Supermercados D'Ville. **A:** Loja 02 no bairro Jardim Karaíba, setor Sul. **B:** Loja Matriz à Av. Getúlio Vargas



Fonte: Lopes (2011).

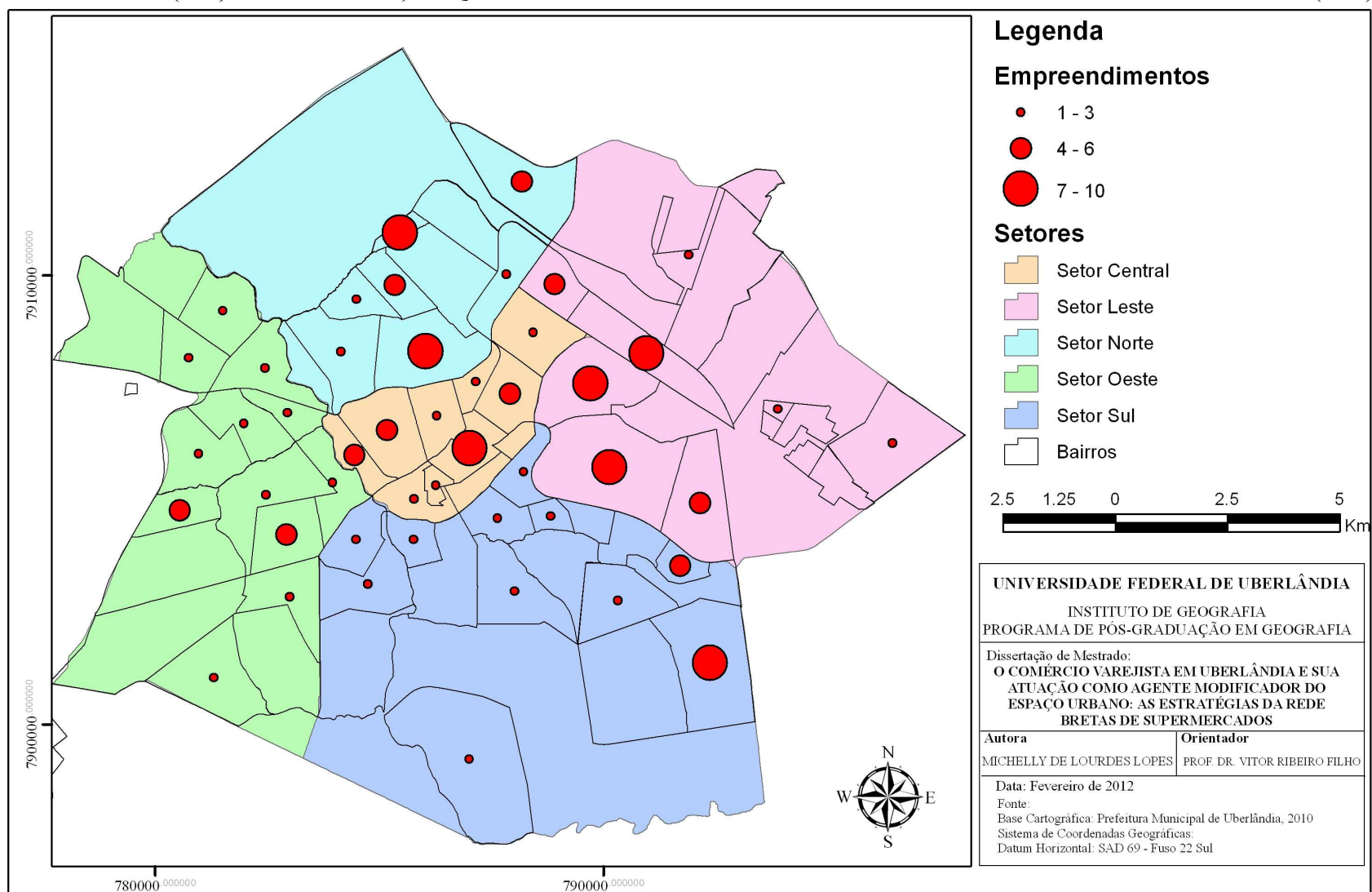


Fonte: Elglobal Construtora (2011).

Destarte, segundo pesquisa realizada por Cleps no ano de 2004²⁹, baseada em informações do *Guia Sei*, Lista Telefônica da cidade de Uberlândia, foram catalogadas pela autora na ocasião 176 empresas varejistas espalhados por todos os setores urbanos, atendendo grande parte dos bairros da cidade, dentre elas o hipermercado Carrefour e o Makro atacadista. Como o cenário comercial e supermercadista é extremamente dinâmico, esse quadro se torna obsoleto já em maio de 2007, com a inauguração do hipermercado Extra, pertencente ao grupo Pão de Açúcar, razão pela qual optou-se por refazer a pesquisa das empresas varejistas presentes na cidade de Uberlândia, considerando as listadas no *Guia Sei* e *Lista Sabe* até o início de 2012. Essa nova pesquisa indicou 158 empreendimentos varejistas do setor supermercadista e “atacarejo” (Apêndice A). Para melhor visualização do atual cenário de Uberlândia, foi elaborado o mapa 6 que indica quantitativamente a frequência de lojas varejistas atuantes na cidade por bairro.

²⁹ Quadro completo com todas as informações está disponível na tese de doutoramento da autora, defendida no ano de 2005. Referenciada no final do presente trabalho.

MAPA 6 - UBERLÂNDIA (MG): ESPACIALIZAÇÃO QUANTITATIVA DOS EMPREENDIMENTOS VAREJISTAS POR SETOR URBANO (2011)



No que se refere ao mapa 6, é importante destacar que foram considerados os empreendimentos varejistas catalogados pela *Lista Sabe* e *Guia Sei* referentes ao ano de 2012. Deve-se deixar claro que além destes, existem empreendimentos que não são mencionados nos catálogos telefônicos locais, tendo em vista que são anúncios pagos, e que muitos varejistas optam pela divulgação de suas lojas por outros meios. No entanto, ainda sim a representação quantitativa por bairros da cidade de Uberlândia se apresenta como uma forma de perceber a distribuição do varejo na cidade. Percebe-se a presença de pequenos mercados, supermercados e hipermercados em todos os setores urbanos, e na maioria dos bairros da cidade. A maior intensidade de unidades são percebidas nos bairros do setor central, sendo que algumas configuram-se como resquícios do processo intenso de centralização em meados do século XX. Outras, no entanto, reafirmam a intenção dos empresários em inaugurar suas lojas em áreas com infraestrutura adequada, e próxima ao mercado consumidor, o que se possibilita pelo fato de serem, em sua maioria, lojas varejistas de pequeno porte.

As unidades varejistas implantadas em áreas fora do setor central apontam para a descentralização das atividades comerciais, e aproximação com o mercado consumidor instalado em bairros residenciais periféricos. No entanto, observa-se que a maior parte dos empreendimentos varejistas optam por bairros e locais com boa infraestrutura viária, especialmente em subcentros da cidade, com elevada concentração de atividades comerciais, e consequentemente, fluxos intensos, como no caso no bairro São Jorge (setor Sul); Santa Mônica (setor Leste) e Roosevelt (setor Norte).

Vale destacar, diante do cenário supermercadista local, que em 24 de novembro de 2011 foi inaugurado, no setor Sul de Uberlândia, o hipermercado Walmart, de origem norte-americana, na área onde se encontra em fase final de construção um novo *shopping center* da cidade, pertencente ao grupo Sonae Sierra Brasil, o Uberlândia Shopping. O hipermercado Walmart foi construído numa área de 9 mil m², com 5,5 mil metros dedicados a área de vendas.

Diante desses dados, temos a rede Bretas de Supermercados, mencionada anteriormente, que alcançou grande destaque na cidade e região ao longo das duas últimas décadas, e que merece ser ressaltado nos estudos do espaço urbano de Uberlândia, tendo em vista suas estratégias e sua pujante atuação no espaço e no mercado consumidor onde está inserido. Neste sentido, o próximo capítulo será dedicado ao estudo desta rede supermercadista, analisando sua evolução empresarial, bem como sua atuação e estratégia adotada na cidade de Uberlândia.

3. ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DA REDE BRETAS DE SUPERMERCADOS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS E SUA ATUAÇÃO NO ESPAÇO URBANO UBERLANDENSE

O presente capítulo aborda especificamente a Rede Bretas de Supermercados, objeto de estudo desta pesquisa. Serão analisados primeiramente aspectos referentes à gênese da empresa, o que possibilitará uma melhor compreensão de sua trajetória ao longo das últimas décadas, e de como ela se organiza. Além disso, serão abordadas características específicas de cada uma das lojas implantadas na cidade de Uberlândia(MG), apresentando, como resultados finais da pesquisa, as estratégias do Grupo Bretas para o mercado, sejam elas locacionais, organizacionais ou de marketing.

3.1 - Gênese e Expansão da Tradição Familiar de Empreendedorismo

Considerando-se a importância e destaque dos supermercados em relação ao varejo brasileiro, tem-se que são os supermercados os responsáveis no Brasil, pela disseminação do conceito de autosserviço como modelo de comercialização, trazendo inúmeras facilidades ao consumidor, especialmente proximidade com as mercadorias, agilidade e conforto. Diante disso, estabeleceu-se como objeto deste estudo a Rede Bretas, uma rede supermercadista de origem brasileira, com características específicas que a distingue das grandes redes supermercadistas multinacionais que atuam no Brasil. Porém, trata-se de uma rede que alcançou grande destaque regional, e posteriormente, tornou-se uma das maiores empresas do setor a nível nacional.

A fim de compreender a atuação desta rede supermercadista, é fundamental que uma breve releitura de sua trajetória empresarial seja feita, permitindo analisar seu crescimento e as estratégias adotadas com esse fim. Assim, o surgimento do que se tornaria a empresa Irmãos Bretas, Filhos e Cia. Ltda. remonta à década de 1950, com Nilo Bretas de Assis, morador de Santa Maria de Itabira que exercia a função de comerciante e pequeno atacadista local. Por ser um dos únicos a possuir um automóvel na pequena cidade localizada na região centro-leste do Estado de Minas Gerais, na região Metropolitana de Belo Horizonte, Nilo Bretas comprava produtos sob encomenda em Belo Horizonte, os quais em geral se baseavam em itens muito comuns ao uso diário da população, como querosene, rapadura, fumo de rolo e toucinho. Além disso, o comerciante era ainda

conhecido por realizar o beneficiamento de café em um depósito, onde secava, limpava e vendia os grãos comprados de pequenos produtores locais.

Foi a partir do trabalho de Nilo Bretas como comerciante, e devido ao aumento na demanda local por produtos, que em Maio de 1954 foi inaugurada a mercearia Irmãos Bretas e Cia. Ltda. A mercearia era uma sociedade entre Nilo e seus irmãos José (Zade), Sebastião, Ildeu e Ézio Bretas de Assis, baseada no formato de armazém de balcão, com cerca de 170m², inicialmente sem caixa registradora. Segundo depoimentos de filhos e sobrinhos, a mercearia chegava a estar em funcionamento aos domingos, a fim de prestar atendimento a consumidores vindos de fazendas para a cidade nos finais de semana. Após alguns anos de sua inauguração, Nilo Bretas deixa a administração da mercearia nas mãos dos irmãos, ao se mudar para a capital mineira Belo Horizonte, sendo eles os responsáveis pela manutenção do negócio até 1986, quando a segunda geração da família assume o controle da mercearia.

Foto 13 – Santa Maria de Itabira (MG): Imóvel e caminhão que deram origem a rede Bretas na década de 1950



Fonte: Revista Gôndola (mai. 2004, p. 34.)

Nesse momento, em 1986 o armazém dos irmãos Bretas contava com sete funcionários e ainda atuava no sistema de balcão. Tendo em vista o prejuízo que o armazém vinha acumulando desde três anos anteriores, havia a intenção por parte dos proprietários de vender a loja, o que, no entanto, não se realizou, dada a ação dos filhos de Ildeu Bretas, Estevam e Ildeu, que assumiram o negócio da família. Embora não tivessem vasta experiência no setor varejista, a nova direção da mercearia procurou desde o início impulsionar os negócios, buscando sua recuperação e crescimento. Estevam Duarte de Assis é personagem fundamental na história empresarial do Grupo Bretas, responsável por elaborar juntamente ao sócio e irmão as primeiras estratégias expansionistas, torna-se o diretor geral da empresa.

Por este fato, é importante resgatar rapidamente sua história como empresário, que teve início aos 29 anos, depois de ter trabalhado dois anos como engenheiro de obras no estado de Rondônia. Embora não tivesse experiência com o setor varejista, ao assumir a empresa da família, segundo depoimentos do próprio Estevam, as estratégias de expansão e modernização da empresa sempre estiveram aliadas a um “jeito simples” da família. Segundo matéria publicada pelo Jornal O Estado de São Paulo (2011)

O jeito simples da família contaminou o negócio. Por causa disso, o Bretas é um supermercado de custo operacional baixo. Os executivos não são bem pagos. Eles não têm carro nem secretária. Por alguns anos, o salário do presidente foi de cinco mínimos. A sede da rede fica num prédio construído com blocos de concreto e chão de cimento. O escritório de Assis é o retrato mais fiel dessa cultura espartana. Não tem o menor charme - nem computador e telefone. "O computador está na cabeça dele", diz uma de suas quatro irmãs, conhecida pelo apelido de Tuquinha. Sob a mesa de metal, nenhum objeto. Papéis, só na primeira gaveta. "São documentos e desenhos de lotes que eu quero comprar. Sou um comprador compulsivo de lotes", diz Assis (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2011).

Ainda segundo o artigo publicado pelo jornal, Estevam reside em um apartamento alugado com três quartos com a esposa. Possui apenas trinta peças de roupa em seu armário e não possuem aparelho de televisão nem microcomputador em casa. O perfil do empresário se justifica pelo voto de simplicidade que teria feito juntamente com a esposa, ambos católicos, afirmando que por não terem filhos, utilizam parte da renda mensal para cobrir despesas, e o restante para ajudar outras pessoas, especialmente através de doações à Igreja. Após entrevista com o então diretor do grupo Bretas Estevam de Assis, foi publicado pelo “Diário do Nordeste” em dezembro de 2007, uma passagem que retrata claramente o que foi mencionado.

Com a filosofia ‘Duro com os problemas, suave com as pessoas’ e adotando o lema ‘Gente que gosta de gente’, o empresário Estevam Duarte de Assis, que já foi missionário na Amazônia, norteia sua administração por princípios cristãos, tendo como diferencial um modelo peculiar de gestão com ênfase no amor pelas pessoas (DIÁRIO DO NORDESTE, 2007).

O modelo de gestão baseado no amor, como mencionado pelo artigo, se tornou uma das estratégias empresariais do Grupo, que investe na divulgação da ideia entre os funcionários por meio de palestras e cursos, bem como aos clientes, através de estratégias de marketing. Segundo Estevam, seu modelo de gestão parte do princípio de “encarar as dificuldades e tentar trabalhar elas”, no entanto, quando se trata das pessoas, é preciso “ser suave porque elas não erram porque querem, mas porque não foram motivadas o suficiente ou não foram treinadas”.

Embora não seja um modelo de gestão empresarial comum, existem indicadores que demonstram que parece ser uma estratégia com resultados positivos. Sabe-se, no entanto,

que a empresa não deve seu êxito histórico apenas a tal modelo gerencial, que poderia ser entendido ainda apenas como estratégia de vendas ou mesmo como gestão dos recursos humanos da empresa. As estratégias e ações empresariais do grupo Bretas vão além, utilizando-se de planejamento e logística, como pode ser percebido ao longo de sua trajetória.

Um dos marcos históricos da empresa foi o ano de 1987, quando, de acordo com Enilda Martins de Assis³⁰, em uma visita a cidade de Timóteo (MG), Estevam Duarte adquire na cidade uma loja que pertencera ao grupo Pão de Açúcar e Mercantil Bandeirantes. Esta foi a primeira experiência da família com o modelo do autosserviço, o que foi um desafio conforme comentado por Enilda, ao revelar que “o consumidor quando chegava ao supermercado para fazer compras, pegava a mercadoria na gôndola e ficava um buraco no lugar, porque atrás não tinha nenhum produto” (REVISTA GÔNDOLA, mai. 2004, p. 38). Outro desafio seria a dimensão da loja, com cerca de 2,3 mil metros quadrados, uma área de vendas muito superior aos 170m² da mercearia pioneira, que deveriam então ser ocupados por gôndolas e uma grande variedade de mercadorias. Cerca de 17 anos após a inauguração da loja Bretas pioneira do autosserviço, sua área construída já chegava a 8 mil metros quadrados e 3 pavimentos (REVISTA GÔNDOLA, mai. 2004).

Continuando sua expansão e investimento em novos mercados, em 1988 novas lojas foram inauguradas em Coronel Fabriciano (MG) e Ipatinga (MG), além de uma loja em Acesita (MG), na região do vale do Aço. Todas as lojas inauguradas nas cidades mencionadas foram consequências da conclusão de bons negócios, especialmente em relação à compra de prédios, em geral, antigas lojas supermercadistas desativadas, o que interfere diretamente na queda do valor do imóvel. Da mesma forma, a instalação das lojas em Montes Claros (MG) e Juiz de Fora (MG) também foram possibilitadas graças a tais boas oportunidades, demonstrando as primeiras estratégias expansionistas e locacionais do grupo. Inicialmente, este grupo contava com a sociedade entre os irmãos Estevam e Ildeu, como já mencionado, no entanto, a partir da inauguração da terceira loja, outros 10 irmãos assumiram a sociedade da empresa, que passou a contabilizar ao todo 12 sócios. A fim de evitar problemas familiares advindos da administração da empresa, o grupo foi dividido em 12 partes iguais, em que todos têm o mesmo valor de voto no conselho. Além disso, foram estabelecidas regras para que os herdeiros dos sócios tivessem direito a fazer parte como funcionários da empresa. As sete metas já conhecidas pelos sucessores são: curso superior, pós-graduação, morar nos Estados Unidos por no mínimo um ano, passar no curso

³⁰ Enilda Martins de Assis é filha de Ézio Bretas de Assis. Foi entrevistada em 2004 pela Revista Gôndola em matéria comemorativa aos 50 anos da Rede Bretas.

de gerente ministrado pelo próprio grupo Bretas, formar-se como gerente, ser considerado “pessoa de bom relacionamento” e honesta.

Assim, os registros da história da empresa apontam a década de 1990 como sendo o início de sua “diáspora” em direção ao interior de Minas Gerais e estado de Goiás, tendo ocorrido nos primeiros anos da referida década, a chegada de lojas da rede Bretas em Goiânia (GO) e Aparecida de Goiânia (GO). Isso deve-se, em grande parte, a melhoria econômica do país ao longo dos anos de 1990, com a implantação do “Plano Real” em 1994, superando a forte crise econômica e social instaurada durante o Governo de Fernando Collor. Este Plano Econômico brasileiro tinha como um dos principais objetivos a estabilização da economia e o controle dos altos índices de inflação, e foi elaborado com o auxílio de vários economistas, na época, reunidos pelo Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso. Dessa forma, o lançamento do novo Plano em fevereiro de 1994 no governo do então presidente Itamar Franco, foi o responsável pela implantação do Real como nova moeda brasileira, bem como pela estabilização econômica ao longo dos anos que se seguiram, controlando ainda a hiperinflação e elevando o poder de compra da população.

Para o setor supermercadista, o controle inflacionário é fundamental, já que permite maior segurança ao consumidor e eleva seu poder de compra. Assim, vivenciando uma nova conjuntura econômica brasileira favorável, a rede Bretas se dedica a abertura de novas filiais pelos estados de Minas Gerais e Goiás, inaugurando em 1992 lojas nas cidades de Montes Claros (MG) e Juiz de Fora (MG). Já em 1996 a rede inaugura as primeiras lojas no Triângulo Mineiro, começando na cidade de Uberaba e, posteriormente, em 1998, na cidade de Uberlândia. Conforme comenta Estevam Duarte de Assis em uma entrevista ao jornal O Estado de São Paulo, em fevereiro de 2010³¹, “no começo, nossa estratégia de crescimento era de urubu: comprávamos lojas que estavam fechando, quase de graça. Só em 1994, oito anos depois que assumimos, é que abrimos a primeira loja nova.” Nos casos das cidades de Uberaba e Uberlândia, no Triângulo Mineiro, essa estratégia inicial foi utilizada pela rede ao comprar os prédios dos supermercados mais antigos das cidades. Em Uberlândia, por exemplo, a rede adquiriu os dois prédios pertencentes aos supermercados Alô Brasil, ambos localizados na área central da cidade nos últimos anos da década de 1990, como demonstrado na foto.

³¹ Entrevista concedida ao jornal O Estado de São Paulo - “Estadão” e publicada pelo mesmo em 15 de fevereiro de 2010 em matéria intitulada “O Capitalista de Fé”. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,o-capitalista-de-fe,511436,0.htm>>

Foto 14 - Uberlândia (MG), Avenida Afonso Pena - Antiga instalação da primeira loja Bretas, com a fachada original a mostra em 2012. Em detalhe, imagem da inauguração do Supermercado Alô Brasil em 1974.

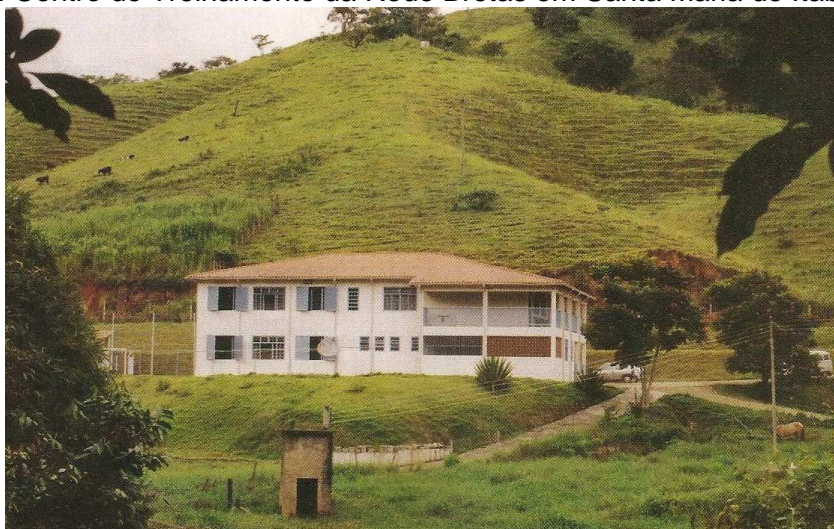


Fonte: Lopes (2012).

Assim, graças a estratégia expansionista inicial do grupo, em 1997 estavam em funcionamento cerca de 20 lojas no interior do estado de Minas Gerais e em Goiás, inclusive na capital Goiânia (GO) onde uma das lojas Bretas tornou-se âncora de um shopping center. Dado seu acelerado crescimento, o grupo observa a necessidade de um Centro de Distribuição - CD como ponto de apoio logístico para o abastecimento de suas lojas. Sendo assim, em 1999 é inaugurado o primeiro CD da rede Bretas em Contagem (MG) com cerca de 20.000m². Contagem (MG) se torna também a cidade que abriga a sede da empresa, e em 2005, o Centro de Compas da rede Bretas na cidade apresentava área total de 44 mil m², onde se encontram o departamento de compras central, a administração, a diretoria e a central de distribuição.

O Centro de Treinamento da Rede Bretas foi inaugurado no ano 2001, na cidade de Santa Maria de Itabira, onde a história da rede teve início na década de 1950. O Centro de Treinamento está instalado em um hotel fazenda, local onde são realizados, além de cursos, palestras e treinamentos para os funcionários, encontros de integração das equipes (REVISTA GÔNDOLA, mai.2004).

Foto 15: Centro de Treinamento da Rede Bretas em Santa Maria de Itabira (MG).



Fonte: Revista Gôndola (mai. 2004, p. 36).

No mesmo ano ocorre o lançamento do cartão *Afinidade Bretas*, e em seguida, do cartão *Bretas Visa*. Diante disso, cabe mencionar que “foi nos últimos vinte anos que o Brasil conheceu uma extraordinária expansão dos consumos materiais e imateriais. Essa difusão não se faria sem a cooperação do crédito” (SANTOS; SILVEIRA, 2002, p. 224). Conforme mencionam os autores, nas últimas décadas tem se popularizado os cartões de crédito populares, iniciativa de empresas, bancos, financeiras e supermercados que passam a criar condições de financiamento para população com faixa de rendimento mensal inferior a cinco salários mínimos. Lima Filho comenta a esse respeito sobre a grande capacidade de inovação do varejo brasileiro, tendo em vista que

Hoje em dia os sistema faz uso extensivo de crédito em massa, o qual é sustentado pelas assim chamadas *financeiras*; pela nova e flexível legislação que regula o *crédito direto ao consumidor*; e pelo aparecimento de várias instituições de cartões de crédito que algumas vezes são propriedade de bancos particulares (LIMA FILHO, 1975, p.38)

Ainda de acordo com Santos e Silveira (2002), tais cartões funcionam como um crédito pré-aprovado proporcional à renda do consumidor, que permite ao mesmo utilizar o cartão em redes conveniadas. O que se observa a partir da criação desse tipo de crédito é uma estratégia que visa impulsionar o consumo, especialmente da classe média, bem como criar vínculos de “fidelidade” com o cliente, que aumenta a frequência à loja pela facilidade no pagamento. Segundo a rede Bretas, em 2006 haviam 140.000 cartões de relacionamento ativos, dentre os mais de 2 milhões de clientes atendidos mensalmente.

De acordo com a ABRAS, no ano de 2003 a rede Bretas ocupava o primeiro lugar no ranking mineiro do setor supermercadista, com faturamento anual acima dos R\$ 812 milhões e a décima posição no ranking nacional. Neste momento, a rede possuía

aproximadamente 7 mil colaboradores e 40 lojas em funcionamento. Em consequência à expansão da rede e alcance de novos mercados, além de estratégias de marketing com resultados positivos, em 2004 a Rede Bretas alcançou o faturamento anual de R\$ 1 bilhão, elaborando imediatamente um novo projeto para que o “segundo bilhão” fosse alcançado. Deste modo, em 2005 a rede Bretas chega a cidade de Jataí (GO), em 2007 a cidade de Rio Verde (GO) e em 2008 inaugura uma loja na cidade de Catalão (GO), uma loja na cidade de Araguari (MG) e a sétima loja na cidade de Uberlândia (MG).

Observa-se então, um grande investimento da rede Bretas no Triângulo Mineiro e no estado de Goiás entre os anos de 2004 e 2010. No caso do Triângulo Mineiro, até o ano de 2004 haviam 5 lojas em funcionamento na cidade de Uberlândia e 2 lojas em Uberaba, somando-se 7 lojas. Até o final de 2010, já estavam implantadas 14 lojas, sendo 9 em Uberlândia, 4 em Uberaba e 1 em Araguari. Os investimentos no estado de Goiás se tornariam ainda maiores com a construção do segundo Centro de Distribuição da rede Bretas na cidade de Goiânia (GO). Tendo em vista o elevado número de lojas no estado de Goiás e na região do Triângulo Mineiro, a construção deste novo CD com cerca de 50.000m², inaugurado em 2006, foi fundamental para a melhoria das operações logísticas da empresa.

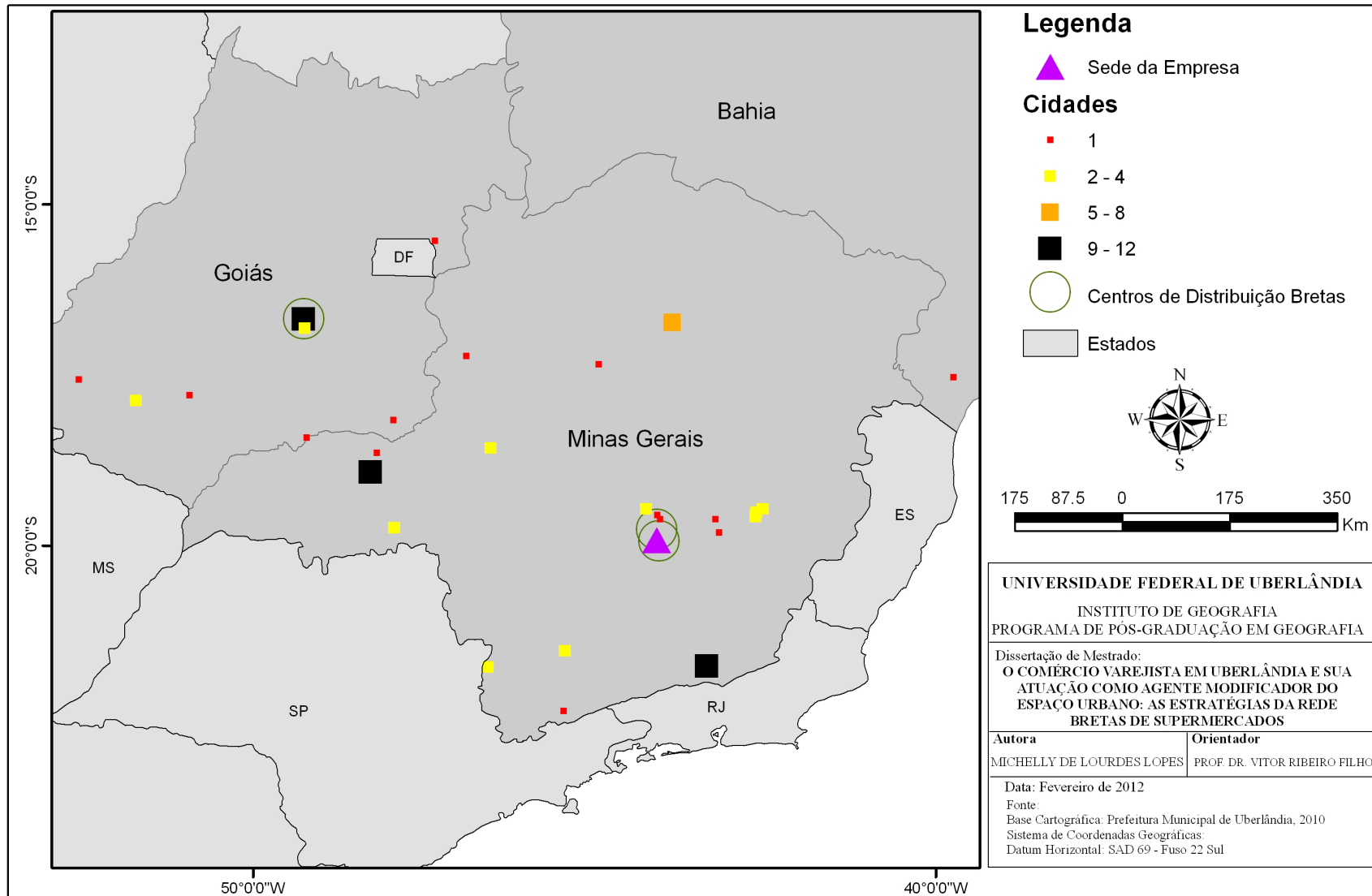
A partir de meados da década de 2000, o grupo Bretas começa a buscar uma diversificação nos negócios, passando a investir também em postos de combustíveis. Esse investimento é importante no sentido de ampliar o número de clientes, diversificando a atuação no mercado, além da idéia da aliança entre os segmentos, ou seja, aglomerar em uma mesma área a loja supermercadista e o posto de combustível com a bandeira Bretas.

Em Santa Maria de Itabira foi criada a Fundação Bretas, no ano de 2007, uma das ações de responsabilidade socioambiental da empresa. A fundação, sem fins lucrativos, tem como objetivo a inclusão social e digital da população de Santa Maria de Itabira e cidades vizinhas, a partir de projetos voltados para crianças, adolescentes e adultos. São oferecidos cursos diversos como informática, fotografia, educação musical, além da prática de esportes como futebol, karatê e capoeira. No mesmo ano, teve início a construção do terceiro Centro de Distribuição da Rede, inaugurado ainda em 2007 em Ribeirão das Neves (MG), cidade localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, distante cerca de 32 Km da capital mineira, com capacidade para atender até 300 lojas.

O êxito no desenvolvimento da rede com sede na cidade de Contagem (MG), que contava em 2008 com um total de 58 lojas, 1.385 *checkouts* e mais de 10.500 funcionários, segundo a visão dos sócios, deve-se a forma organizacional adotada, valorizando as particularidades de cada local em que atua. O faturamento da empresa, ao final de 2008, chegou ao montante de R\$ 1,8 bilhão, cerca de 18% acima do valor registrado em 2007. O

desenvolvimento da rede é crescente, e demonstra que sua expansão continua, tendo sido inaugurada no ano de 2009 a primeira loja no estado da Bahia, na cidade de Teixeira de Freitas. Ao final de 2009, foi registrado faturamento de R\$ 2,1 bilhões, o que levou a rede a ocupar o primeiro lugar no ranking das empresas do setor supermercadista em Minas Gerais, chegando ao ano de 2010 com um total de 12 postos de combustível, mais de 11.000 funcionários e 62 lojas, distribuídas entre 25 cidades nos estados de Minas Gerais, Goiás e Bahia (mapa 7 e apêndice B). Além disso, como demonstrado no mapa, possui ainda três centros de distribuição em funcionamento, nas cidades de Contagem (MG), Ribeirão das Neves (MG) e Goiânia (GO).

MAPA 7 - LOCALIZAÇÃO DAS CIDADES COM ATUAÇÃO DA REDE BRETAS DE SUPERMERCADOS (2011)



O destaque regional e nacional da rede Bretas chamou a atenção de grandes empresas atuantes no setor supermercadista, como a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) e a norte-americana Walmart, que chegou a formalizar uma proposta de compra. No entanto, algumas facilidades além do preço oferecido (R\$ 1,350 bilhão) foram determinantes para que o grupo Bretas optasse por fechar a venda com a rede chilena Cencosud em outubro de 2010. A venda foi um marco histórico importante para a rede, que passa a fazer parte de um contexto globalizado, com a atuação do capital internacional e gerência de um grupo multinacional, ponto importante a ser melhor discutido a seguir.

3.1.1 - GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA: A venda da Rede Bretas

Diante de um cenário mundial globalizado, que se apresenta baseado em uma complexa divisão do trabalho e velocidade de fluxos de naturezas diversas, o setor varejista não está alheio a tal contexto, ao contrário, tem participação ativa. Especialmente a partir da década de 1990, quando se inicia efetivamente uma Revolução Tecnológica citada por Castells (1999), em que trocas de informações e capital ocorrem praticamente de forma instantânea, eleva-se a tendência a centralização do poder e capital de grupos varejistas com atuação internacional. Esses grandes grupos passam a contar com a facilidade do controle virtual de suas operações, sejam estas implantação de filiais, aquisições de empresas ou fusões empresariais.

No Brasil, com a maior abertura econômica a partir do início da década de 1990, a competição econômica se eleva, causando ainda aumento na produtividade e especialização da produção. No setor varejista, a atuação de empresas multinacionais no país se intensifica, com a abertura de novas filiais e investimentos no mercado brasileiro, conforme apresentado nos capítulos anteriores. Além disso, passam a ser observadas novas fusões e aquisições de empresas, bem como a implementação de novas tecnologias utilizadas em todas as áreas do setor supermercadista, a fim de que se adaptem a esse novo contexto tecnológico. Aliado a isso, ainda deve ser considerado o aumento na exigência dos consumidores, os quais, a partir da superação na crise econômica do país, elevam seu poder de compra e frequência em lojas supermercadistas.

Desta forma, o destaque alcançado por algumas redes supermercadistas brasileiras tem causado exposição no mercado mundial, atraindo a atenção de grupos multinacionais interessados em negociações. Assim, a partir do momento em que uma empresa atuante no setor supermercadista ganha evidência, é normal que grandes grupos varejistas demonstrem interesse por meio de propostas de aquisição, fusões ou colaboração

econômica. O caso da rede Bretas de supermercados foi semelhante, tendo em vista que, estando entre as dez maiores redes supermercadistas do país, despertou o interesse do grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição), do grupo norte-americano Walmart e do grupo chileno Cencosud. Assim, em 2010, foram feitas propostas pelas empresas, sendo que, após cerca de três meses de negociação, a venda foi concretizada entre Estevam Duarte de Assis - então presidente da rede Bretas - e o grupo Cencosud por um valor de US\$ 813 milhões, cerca de R\$ 1,35 bilhão.

A compradora da rede Bretas é uma das maiores companhias varejistas da América Latina, com operações na Argentina, Peru, Chile, Brasil e Colômbia. No Brasil, a Cencosud iniciou suas atividades em novembro de 2007, ao adquirir a rede supermercadista Gbarbosa – na época com 20 lojas -, atuante na região Nordeste, a qual atualmente conta com 131 lojas instaladas nos estados de Alagoas, Bahia e Sergipe. A Cencosud responde ainda pelo controle das redes Perini (Bahia), Família (Ceará) e Mercantil Rodrigues (Bahia), também atuantes na região nordeste do Brasil. Além do setor supermercadista, a Cencosud, pertencente à família Paulmann, atua ainda nos setores de lojas de departamento, centros comerciais, agências de viagens, serviços financeiros dentre outros, objetivando a diversificação e expansão na oferta de serviços, atraindo uma gama mais diversificada de clientes.

A partir dessas informações, aliadas à facilidade no contato direto entre a família Bretas e a família Paulmann, a negociação foi fechada e a transferência de gestão ocorreu ainda no ano de 2010. Ainda foi levada em conta para a conclusão do negócio a proposta do grupo Cencosud, considerada por muitos especialistas como ter sido um valor acima do mercado, visto que em geral, o valor desse tipo de negociação toma como referência a metade do faturamento bruto anual da empresa, que em 2009 foi de cerca de R\$ 2,1 bilhão para o grupo Bretas. Assim, o valor negociado foi de aproximadamente 64% do faturamento bruto anual, levando-se em conta o ano de 2009, incluindo-se na aquisição, além das operações das lojas supermercadistas e o direito a marca “Bretas”, 15 postos de gasolina e centros de distribuição. Foram mantidos, de acordo com a antiga diretoria do Grupo Bretas, além do nome da marca (figura 3), aproximadamente 12 mil funcionários da empresa e seu quadro de fornecedores (VALOR ECONÔMICO, 19 out. 2010).

Figura 3 - Novo logotipo da Rede Bretas de Supermercados após a aquisição pelo Grupo Cencosud em 2010. Em destaque, *layout* padrão dos *check-outs* das lojas da rede.



Fonte: Art Plus Comunicação (2012).

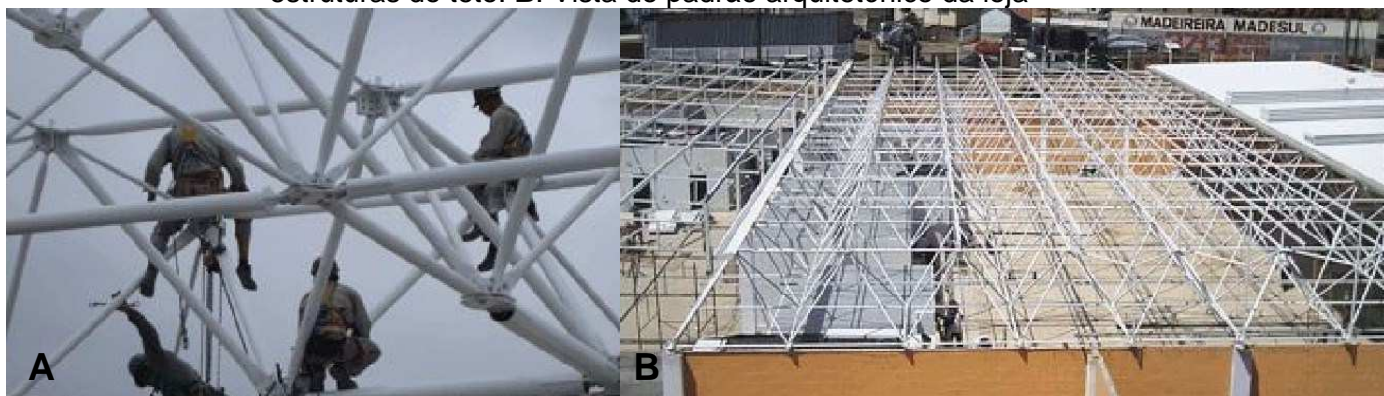
Outros detalhes do contrato acertado entre as partes merecem ser destacados, tais como o comprometimento dos antigos proprietários em inaugurarem até o final do ano de 2010 oito novas lojas, levando a rede Bretas a encerrar o ano de 2010 com 70 lojas em funcionamento. Além disso, os antigos proprietários do Bretas – agora responsáveis pelo recém criado Grupo São Francisco de Assis - permaneceram com a propriedade dos imóveis comerciais da rede, que contabilizam cerca de 65%, sendo o Cencosud arrendatário e responsável pelo repasse de 1,5% do faturamento de cada loja para os ex-donos; os contratos de locação dos demais 35% dos imóveis foram repassados ao grupo chileno. A esse respeito, o jornal Estado de Minas (18/10/2010) publicou um artigo apresentando informações sobre a venda do Grupo Bretas, comentando que a negociação foi concluída

[...] sem contar com um banco como avalista, prática incomum no mercado. Na transação, ficaram de fora os imóveis do agora denominado grupo São Francisco, que abrigam 65% da rede de 70 supermercados e 15 postos, uma construtora, três shoppings centers no interior de Minas e dois hotéis em construção. Pelo aluguel das lojas ao grupo chileno, o São Francisco vai receber 1,5% do faturamento da rede vendida. Estevam Duarte afirma que a família voltará ao ramo dos supermercados e que essa volta será rápida. Conta que não houve brigas para vender o Bretas, mas admite que na hora de assinar o contrato, muitos dos sócios se assustaram. “Mas ninguém se negou” (ESTADO DE MINAS, 18 out. 2010).

É interessante observar, portanto, que ainda existe certa relação entre o ex-diretor e a rede Bretas, tendo em vista que alguns negócios da família não foram incluídos no contrato de venda. Essa relação perdura, inclusive pela presença de Estevam Duarte na rede Bretas no cargo de presidente do conselho de administração, cargo definido no momento do processo de aquisição como forma de assessoria, e que deve ser ocupado por três anos. Mesmo após o encerramento das negociações para a venda, Estevam Duarte ainda se responsabiliza, em nome do Grupo São Francisco, pela compra de novos terrenos especialmente em cidades médias, foco da atuação da rede, arrendando posteriormente à Cencosud.

Desta forma, além dos imóveis que continuam sob sua propriedade, existem ainda uma construtora, shoppings centers e hotéis pertencentes à família Bretas, que atuam no mercado sob o domínio do Grupo São Francisco de Assis, dirigido por Estevam Duarte. No caso da construtora, que outrora foi uma empresa do grupo Bretas, responsável pelas operações de engenharia e construção de novas lojas, postos de combustíveis e/ou shoppings centers, após o processo de aquisição, passou a responder pelo comando do Grupo São Francisco de Assis, no entanto, permanece como prestadora de serviços na área de engenharia para a rede Bretas Cencosud, sendo contratada para a execução de obras nas diversas cidades de atuação do Bretas. As lojas da rede apresentam um padrão arquitetônico, composto por estruturas pré moldadas que aceleram o processo de construção, e vigas de sustentação em aço que podem ser observadas no teto das lojas, conforme foto montagem 16.

Foto Montagem 16 – Modelo de Construção de uma unidade Bretas. **A:** Montagem das estruturas do teto. **B:** Vista do padrão arquitetônico da loja



Fonte: MCA Engenharia (2011).

Já os quatro shoppings centers com investimento do grupo São Francisco em funcionamento, estão localizados nas cidades de Montes Claros (MG), Patos de Minas (MG), Jataí (GO) e Rio Verde (GO), sendo que existem projetos em estudo para a construção de novos shoppings. Já em relação ao setor de hotelaria, a parceria foi feita entre o Grupo São Francisco e a rede de hotéis Ibis, inaugurando hotéis nas cidades de Contagem e Montes Claros.

Essa estratégia de diversificação das atividades, iniciada enquanto a família respondia pela propriedade do Grupo Bretas, revela tendência à continuidade, com investimentos diretos em setores além do supermercadista. Assim, tal diversificação permite aos empresários da família Bretas a continuação como empreendedores nos estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia e no Distrito Federal, tendo em vista que, segundo previsto em contrato com a Cencosud, a família perde o direito a participação no setor supermercadista por 10 anos

nestes estados, mesmo que sob a forma de sociedade. Além disso, a contratação, por parte dos ex-donos, de executivos da rede Bretas foi proibida por um prazo mínimo de três anos. No entanto, a intenção já demonstrada em investir em outros mercados é permitida, o que levou a família a fechar um acordo de fusão com a rede supermercadista Mateus, do estado do Maranhão, em maio de 2011. Com a fusão, que dividiu a empresa em partes iguais aos sócios, a intenção é acelerar a expansão da rede Mateus, com a abertura de novas lojas especialmente baseadas no modelo de “atacarejo”³² (SUPERMERCADO MODERNO, 19 mai. 2011).

Com base no que foi apresentado até aqui, fica clara a tendência a concentração empresarial e de capital, conforme exposto anteriormente. A rede Bretas, que se caracterizava pelos investimentos com capital de origem nacional, acaba por despertar o interesse de grandes grupos multinacionais com atuação no setor varejista. Esses grandes grupos atuantes no Brasil desde a década de 1990, são detentores de um grande poder de negociação frente a distribuidores e fornecedores, bem como possuem grande influência na esfera política, tendo em vista a redução de barreiras econômicas e comerciais, e a facilidade do livre comércio entre países que se observa. Sobre isso, Belik (1999, p. 103-104) comenta que

Podemos observar um aumento de escala de operações alucinante, sendo que a mesma pressupõe uma maior concentração e/ou centralização de capitais. O aumento de escala decorre da fragilidade de boa parte da concorrência mas também da necessidade de fazer face aos fornecedores da indústria de alimentos que estão se concentrando cada vez mais. Em segundo lugar, vale notar a crescente internacionalização dos grupos atuantes no Brasil, denotando o fato de que o comércio de alimento passa a receber uma atenção especial saindo do horizonte paroquial de uma economia regulamentada e passando para a competição aberta e sem freios.

Além disso, os grandes grupos varejistas estão completamente inseridos na recente revolução da tecnologia, o que eleva ainda mais seu poder frente a pequenos e médios empreendedores, que na maior parte das vezes são vencidos pela concorrência e fecham as portas de suas lojas. Quando isso não ocorre, existem estratégias de formação de redes entre pequenos e micro empreendedores, que se agrupam visando maior alcance dos consumidores, flexibilidade e competitividade. Em muitas situações, caso essas empresas não formem redes de cooperação, o negócio deixa de ser viável, restando as opções de venda para outras empresas do setor ou o encerramento das atividades. No Brasil, a formação de redes de micro e pequenas empresas (MPE's) são viabilizadas especialmente

³² Modalidade de venda que engloba características do atacado, com venda de mercadorias em grandes ou médias quantidades a um mesmo consumidor, com características de varejo, onde o consumidor final é o responsável pela compra. Em geral, neste modelo de venda, as mercadorias são expostas de forma que o consumidor faça a opção por grandes quantidades ou por algumas unidades de uma mesma mercadoria, apresentando-se ainda os preços relativos a cada uma das opções.

pela globalização da economia, expansão das grandes corporações, insuficiência dos programas de apoio às MPE's e ausência de mão de obra especializada, e são essas micro e pequenas empresas as responsáveis pela geração do maior número de empregos e renda do país.

Embora a venda da rede Bretas não tenha sido motivada pela redução na lucratividade ou desgaste gerado pela forte concorrência, não deixa de ser um exemplo da ação da globalização econômica e livre atuação de grandes empresas nos territórios, visando à centralização do capital. Com a aquisição da rede Bretas feita pela Cencosud, sua área de atuação no Brasil cresceu, no entanto, a fim de cumprir seu agressivo plano de expansão no país, o grupo chileno adquiriu em meados de 2011 a rede baiana Cardoso Supermercados. Sua última aquisição foi a rede carioca Prezunic, em novembro de 2011, a qual pertencem 31 lojas instaladas na região metropolitana do Rio de Janeiro. Segundo a revista Supermercado Moderno

A transação inclui a compra de todos os ativos da operação atual (exceto a propriedade dos imóveis), direito de arrendamento das unidades e Centro de Distribuição, além de transferência de operação do cartão de crédito próprio, que possui 64.000 clientes ativos por meio de uma Joint Venture com o Banco Itaú. Também fazem parte do acordo a marca Prezunic e todas as marcas relacionadas ao negócio (SUPERMERCADO MODERNO, 16 nov. 2011).

A partir dessa nova aquisição, a Cencosud passa a atuar em oito estados brasileiros, com índices de faturamento e indicadores econômicos próximos aos dos líderes do setor no Brasil. A concentração empresarial e do capital demonstrada faz paralelo com uma descentralização das operações empresariais. Com sua filosofia expansionista, que, no entanto, procura estar atenta as tendências do consumo local, tendo uma política de adequação ao mercado região onde se insere, não é possível que todas as operações e decisões das empresas estejam centralizadas nos administradores da Cencosud. Dessa forma, a característica de empresa em rede descentralizada, com gestão flexível, preocupada com a informação e controle logístico, que já era parte do grupo Bretas, se mantém, e permeia as relações com as demais empresas sob responsabilidade do grupo chileno, apontando para uma tendência cada vez maior da formação da já citada “empresa-horizontal”.

A seguir, serão apresentadas as principais características assumidas pela rede Bretas desde a inauguração da primeira loja, bem como apresentados alguns dados referentes a seu crescimento e evolução empresarial.

3.2 – Especificidades e Indicadores da Rede Bretas

Desde a inauguração da primeira loja no modelo de autosserviço do Grupo Irmãos Bretas, Filhos e Cia. Ltda. em 1987, até os dias atuais, ficam claras alterações estruturais, logísticas e organizacionais da empresa ao longo do tempo, buscando o melhor modelo de gestão. Além disso, a empresa definiu ao longo das últimas duas décadas uma identidade e “estilo” próprios de atuação no mercado, sendo reconhecida nos estados em que atua e também a nível nacional.

Segundo artigo publicado pela Revista Supermercado Moderno (21/12/2011), existem 5 passos que contribuem na construção de uma “marca” própria, sendo o primeiro deles a definição de uma estratégia clara, baseada em estudos de mercado. As estratégias a serem seguidas pela empresa supermercadista devem estar pautadas em seus valores principais, no entanto, não devem descartar as influências do mercado, como a concorrência. Além disso, é importante a preocupação com a divulgação da idéia da empresa ao público alvo, seja por meio de um slogan ou da própria organização da loja. Segundo a revista Supemermercado Moderno, os supermercados devem evoluir a idéia da abordagem ao cliente apenas por meio de preços promocionais e ofertas, considerando outros aspectos relativos, por exemplo, a organização da loja e atendimento, fundamentais a comunicação e divulgação pelos próprios clientes através do “boca-a-boca”. Sobre isso, Parente (2000) aborda importantes conceitos sobre as estratégias varejistas, sendo que, diante da preocupação em compreender a “mecânica do mercado”, o autor nos aponta o conceito de composto varejista, que diz respeito ao

[...] conjunto de variáveis que compõe o esforço de marketing do varejista [...] e engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula (linha de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoal e ponto-de-venda) para conquistar as preferências dos consumidores (PARENTE, 2000, p.61).

Destarte, o autor opta por uma classificação conhecida como “6 P’s”, que se refere a seis variáveis do “composto varejista”, relacionando-os a exemplos de possíveis decisões a serem tomadas pelo varejista, para que consiga sua diferenciação no mercado consumidor, conforme quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Os “6 P’s” do Composto Varejista e Exemplos de Decisões

Variáveis do Composto Varejista	Exemplos de Decisões
P – <i>Mix</i> de P rodutos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços
P - P reços	Preços, Crédito, Custo/Benefício
P - P romoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P - a P resentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P - P essoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P - P onto	Localização, Acesso, Visibilidade

Fonte: Parente (2000, p.61).

Assim, tomando como base as estratégias destacadas, a rede Bretas inicialmente optou pelo slogan “*Bretas, preço baixo é aqui*” relacionado à proposta de preços competitivos e ofertas, com o objetivo de atrair não apenas a classe média, mas também a população com menor poder aquisitivo. Essa estratégia foi a responsável por inserir no imaginário da população uma idéia de que as lojas da rede Bretas são populares, com **P**rodutos diversificados, **P**reços acessíveis e facilidade no crédito. Foram as primeiras iniciativas visando a diferenciação das lojas da rede no mercado e a conquista da preferência do consumidor.

No entanto, após um certo período, com a idéia de loja com preços acessíveis já aderida pela população, e com base em informações obtidas por meio das pesquisas do Instituto *Vox Populi*, uma nova estratégia passou a ser adotada no final de 2006. Com uma estratégia voltada para a simplicidade e acolhimento, o slogan – “*Tá no Bretas, tá em casa*” - remete a sensação de comodidade, conforto e sentir-se bem. Alguns dos detalhes que auxiliam nessa idéia estão demonstrados na organização da loja (a**P**resentação), com área para café, bancos de madeira posicionados nas saídas das lojas e em áreas onde geralmente é necessário aguardar o atendimento (como setor de carnes e panificadora), demonstrando uma intenção em aproximação e preocupação com o bem estar do cliente. Além disso, a uniformização e treinamento dos funcionários (**P**essoal), indicação dos setores por meio de placas, estacionamento gratuito e a manutenção de um ambiente limpo e agradável são também fundamentais para a atração dos clientes.

Ainda de acordo com a Supermercado Moderno (21/12/2011), os três passos finais para a construção da marca são: descobrir quais são as principais vocações e competências da empresa; descobrir se essas competências são de fato competitivas; entregar aos clientes tudo o que promete, satisfazendo suas necessidades. De acordo com Eduardo Muniz,

entrevistado pela Supermercado Moderno, o treinamento dos funcionários é outro detalhe fundamental a uma empresa supermercadista.

Os supermercados ainda estão muito voltados à estratégia operacional, o que precisa mudar [...]. O treinamento deve ser incorporado por todas as empresas. O brasileiro é cordial por natureza. Um colaborador bem treinado e motivado pode fazer muita diferença para uma empresa que deseja se posicionar com uma marca forte. O funcionário, diz o especialista, é um dos pontos de contato da marca com o público, além do site, das mídias sociais, do programa de fidelidade e das campanhas publicitárias (SUPERMERCADO MODERNO, 22 dez. 2011).

É válido destacar que os recursos humanos de uma empresa são a base para que seu desempenho seja positivo. É por meio da equipe de colaboradores de uma empresa que se materializa o planejamento das atividades. No entanto, existem inúmeros casos de insatisfação por parte dos funcionários em relação ao não cumprimento de suas expectativas de trabalho, que de modo geral dizem respeito à remuneração, segurança no emprego, ambiente de trabalho agradável, valorização de qualidades pessoais e da dedicação a empresa, e perspectiva de futuro dentro da empresa (KASPER, 1991). Embora seja de conhecimento geral que há uma precarização do trabalho em lojas supermercadistas, com salários baixos, jornada de trabalho prolongada e atividades braçais pesadas, na maioria dos casos os trabalhadores não possuem qualificação, e se veem diante de uma situação de extrema necessidade, o que favorece sua permanência e aceitação das condições impostas pelo empregador. No entanto, essas insatisfações podem gerar conflitos, que na maioria das vezes são repassados a gerência, que deve ter capacidade de enfrentar a situação da melhor maneira possível, administrando a equipe com os recursos de que dispõe.

Outro ponto a ser destacado acerca da rede supermercadista Bretas é o enfoque na atuação em cidades do interior, destinando cerca de 25% de suas gôndolas a fornecedores locais. Em Minas Gerais, a estratégia da rede sempre esteve voltada para a conquista de mercados em cidades médias interioranas, com uma população mínima acima de 90.000 habitantes, fato pelo qual não foram implantadas lojas na capital Belo Horizonte. Tal fato se justifica especialmente pela grande concorrência que a rede enfrentaria na capital mineira, que conta com a presença de grandes redes supermercadistas locais (DMA Distribuidora S/A com as bandeiras EPA, MartPlus e ViaBrasil), nacionais (Extra) e internacionais (Carrefour, Walmart). No estado de Goiás, a estratégia se diferenciou a partir da oportunidade de inaugurar lojas como âncora, em um dos shopping centers da capital Goiânia (GO), na década de 1990. Embora se trate da capital do estado, onde outros varejistas importantes atuam, em entrevista à Revista Gôndola, o então diretor financeiro do grupo Bretas, Handerson Duca, comentou sobre o mercado na cidade de Goiânia.

Temos lutado pelo nosso espaço. Hoje temos uma imagem muito boa. Estamos todos os anos ampliando nossa rede de lojas lá. Lojas confortáveis e dentro de um planejamento geográfico muito bom. Em Goiânia estamos dentro de três shopping centers, como âncoras. Temos lojas de vizinhança, alguns hipermercados fora de shopping (REVISTA GÔNDOLA, dez.2003/jan.2004, p. 9).

A atuação da rede na cidade de Goiânia (GO), contando com 12 lojas no ano de 2011, no entanto é uma exceção. A grande maioria das lojas apresenta um padrão estrutural próximo a um conceito de lojas de vizinhança, tendo em vista que, segundo Handerson Duca, a empresa percebeu que seu perfil adequado compreende lojas com área de vendas entre 2 e 3,5 mil metros quadrados, com um número médio de 20 *checkouts*. Esse perfil é o adotado na maior parte das lojas da rede, que se enquadraria como em uma classe intermediária entre “supermercado convencional” e “super loja”, conforme critérios da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

Portanto, de acordo com a ABRAS, pode ser feita uma classificação dos empreendimentos de varejo alimentício, procurando determinar um modelo de formato de loja de acordo com critérios pré-estabelecidos, tais como área de vendas, número de *checkouts*, porcentagem da venda de produtos não alimentícios, variedade de seções, número de itens ofertados e mix de produtos. Esses formatos de loja são classificados como: bares, mercearias, padaria, minimercado, loja de conveniência; supermercados compactos; supermercado convencional; super loja; hipermercado; clube atacadista (ABRAS, 1998). Para esta pesquisa, é importante deixar claras as condições para que uma loja seja classificada como supermercado convencional, super loja ou hipermercado.

Como supermercado convencional, de acordo com estudo coordenado pela ABRAS em 1998, entende-se aquelas lojas com área de vendas entre 700 e 2.500m² e número médio de *check-outs* de 7 a 20. Além disso, 6% das vendas devem ser referentes a produtos não alimentícios, além de um mix de produtos médio de 9.000 itens divididos entre seções básicas como mercearia, *hortifruti*, bazar, carnes, aves, peixaria, frios e laticínios. Os supermercados convencionais em geral estão adaptados ao local onde estão inseridos e ao seu público alvo, podendo assumir características distintas de acordo com as necessidades de consumo dos clientes.

No que se refere à classe das super lojas, sua área de vendas pode variar entre 2.500 a 5.000m², com número *check-outs* variando entre 20 e 36, além de um mix de produtos de 14.000 itens, em média. O valor das vendas de itens não alimentícios deve ser referente a uma média de 12% das vendas totais, com setores mais diversificados do que o supermercado convencional. Além das seções já mencionadas nos supermercados convencionais, uma super loja oferece setores de bazar, têxtil (com itens de cama, mesa,

banho e vestuário), presentes e eletroportáteis. No entanto, embora a metragem da área de vendas seja elevada, juntamente a uma maior diversidade de produtos, uma super loja se difere de um hipermercado principalmente pelo número total de produtos oferecidos e pela pequena variedade no setor de bazar, oferecendo apenas alguns itens classificados como eletroportáteis.

As lojas classificadas como hipermercados possuem número de *check-outs* entre 40 e 90, e tamanho da área de vendas superior a 7.000m², podendo alcançar os 16.000m². Por apresentar maior variedade nos setores de bazar e eletroeletrônicos, a porcentagem de vendas de produtos não alimentícios deve superar 30%. O mix de produtos mínimo deve ser de 45.000 itens expostos em seções de mercearia, *hortifruti*, carnes, aves, padaria, laticínios, frios, peixaria, têxtil, bazar, presentes e eletroeletrônicos.

Os critérios para classificação de cada tipo de loja discriminados acima podem ter variações, no sentido do número de *check-outs* ou área de vendas, bem como oferecimento de outros tipos de serviços na área das lojas, tais como agências lotéricas, caixas eletrônicos, postos de combustível e drogarias. No entanto, para determinar a classificação da melhor forma possível, é preciso considerar a presença na loja da maioria dos critérios estabelecidos. No caso das lojas da rede Bretas, é válido destacar que, embora existam algumas lojas hipermercadistas em funcionamento, em sua maior parte, as lojas seriam classificadas como “supermercados convencionais” dada a área de vendas e número de *check-outs*, ou mesmo como “super lojas”, considerando a variedade de produtos e seções, de acordo com os critérios adotados pela ABRAS. No caso específico de Uberlândia, nenhuma das lojas da rede poderiam ser classificadas como hipermercado, sendo classificadas como supermercado convencional ou super lojas, de acordo com a situação, as quais serão melhor detalhadas a frente.

A opção do grupo em manter a maior parte de suas lojas baseadas sob um mesmo padrão organizacional, aliado a outras estratégias, permitiu à rede alcançar elevados índices de faturamento a partir da década de 1990. As estratégias expansionistas adotadas pelos empresários lhes asseguraram alcançar índices crescentes de faturamento bruto, o que levou a rede de supermercados, que na década de 1990 estava na 179ª posição, a ocupar entre os anos de 2005 a 2007 o 7ª lugar entre as maiores empresas do varejo brasileiro, fechando o ano de 2008 na 5ª posição (ABRAS, 2011).

No âmbito regional, a rede ocupava nos primeiros anos da década de 2000 a primeira colocação no ranking das maiores empresas do setor supermercadistas do estado de Minas Gerais. No ano de 2004, no entanto, o grupo DMA elevou seu faturamento bruto de R\$ 785 milhões para R\$ 1,135 bilhão, graças a aquisição da rede de hipermercados Via Brasil.

Assim, a partir de 2004 o grupo DMA, detentor das bandeiras Epa, Via Brasil e Martplus, assumiu a liderança no ranking estadual, com o grupo Bretas na segunda colocação (quadro 5).

Quadro 5 - Evolução da Rede Bretas no cenário supermercadista estadual e nacional. 2005-2009³³

Ano	Posição no Ranking Estadual (MINAS GERAIS)	Posição no Ranking Nacional (Brasil)
2003	1º	10º
2004	2º	8º
2005	2º	7º
2006	2º	7º
2007	2º	7º
2008	2º	5º
2009	1º	7º

Fonte: ABRAS; AMIS (2011).

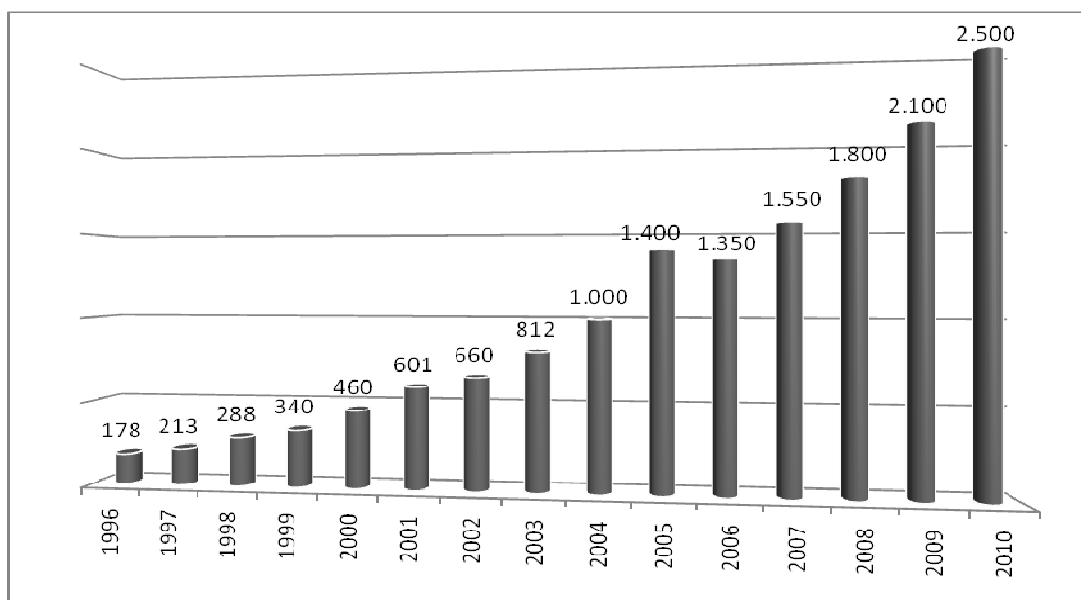
Com uma política expansionista e, segundo sua diretoria, uma gestão assertiva e focada, com busca de redução de perdas, maior eficiência e crescimento orgânico, no ano de 2008 a rede passou a ocupar a 5ª colocação a nível nacional, e a 2ª posição no ranking estadual de Minas Gerais, por uma pequena diferença para o faturamento do primeiro colocado, o grupo DMA distribuidora S/A - com sede em Belo Horizonte e atuante na RM de Belo Horizonte e no estado do Espírito Santo. Já no ano de 2009, o grupo Bretas passou a ocupar o 1º lugar no ranking mineiro, com 59 lojas e mais de 11.000 funcionários, demonstrando sua consolidação e crescimento regional e nacional, embora tenha sofrido uma queda no ranking nacional das maiores empresas supermercadistas, tendo sido superado em relação ao faturamento bruto anual, pelas redes Prezunic Comercial Ltda (RJ) e Companhia Zaffari Comércio e Indústria (RS).

Especialmente ao longo da década de 1990, ocorreu um grande desenvolvimento de redes com capital nacional, inclusive da rede Bretas, momento em que a política econômica adotada pelo país possibilitou a entrada do capital internacional, o que dava a entender, a priori, que as grandes redes iam dominar o mercado, pois inicialmente muitos dos pequenos e médios empreendimentos de autosserviços foram adquiridos por estas. Porém, com o passar do tempo concretizou-se outra realidade, em que os chamados pequenos e médios

³³ A partir do ano de 2010, com a venda do Grupo Bretas para o Grupo Cencosud, informações específicas sobre a rede por unidade da federação não são divulgadas, sendo contabilizadas juntamente aos resultados das demais empresas do Grupo Cencosud.

de origem local e regional, acompanhando as exigências do mercado, e, conhecendo seus consumidores, se consolidaram no mercado.

Gráfico 5 - Evolução do Faturamento Bruto Anual da Rede Bretas. 1996-2010* (em milhões de Reais)



*Valor referente a estimativa para o ano de 2010.

Fonte:Revista SuperHiper, diversas edições.

O gráfico 5 representa claramente o desenvolvimento do faturamento da rede Bretas, com atuação regional. A atuação dentro de um mercado relativamente específico - no caso as cidades do interior - permite ainda à rede uma abordagem mais personalizada em relação aos clientes, especialmente no que se refere a preços, ofertas de produtos de origem local ou regional e itens promocionais. A rede Bretas, embora tenha lojas caracterizadas em geral como super lojas, conforme já mencionado, apresenta essa característica de “supermercado convencional”. Isso permite que mesmo os consumidores das classes mais abastadas, frequentem as lojas, buscando por bons preços e ofertas, além de facilidades no pagamento, mas não apenas isso, os consumidores também são atraídos por outras variáveis, dentre as quais o atendimento se destaca.

Neste sentido, as lojas que se adaptam e buscam por um atendimento mais personalizado se destacam no mercado. No contexto das lojas da Rede Bretas, especialmente no cenário uberlandense, verifica-se a busca por essa personalização, pois de acordo com as características da população residente em cada setor, e nos bairros do entorno, são oferecidos produtos diferenciados. Essas características típicas do supermercado

convencional, os quais compõem grande parte das redes supermercadistas do país são caracterizadas por

[...] ter foco na área de alimentação, com seções de FLV, carnes e aves, peixaria. O foco pode ser em preço, em atendimento ou em variedade, além da sofisticação ou não da própria loja. Assim a mesma rede pode ter lojas com características e estilos distintos, conforme essas variedades e o público que pretende atingir (SUPERHIPER, 2006, p.59).

Na rede Bretas de supermercados, esta variedade de características entre lojas de uma mesma rede é observada, sendo que a partir de pesquisas de mercado, são analisadas as características principais de cada área onde suas lojas são instaladas. Sua estratégia segue ainda as tendências impostas pela reorganização do espaço urbano, proporcionadas especialmente pelo processo de descentralização, ou seja, a partir da saída de empreendimentos varejistas da área central, conforme mencionado no primeiro capítulo desta pesquisa, esses empreendimentos passam a se localizar no interior de bairros ou em áreas periféricas da cidade.

Inicialmente, o grupo implantava suas filiais especialmente em prédios de antigas lojas supermercadistas, possuía grande parte de suas lojas instaladas nas áreas centrais das cidades. Isso se deve graças à ideia da centralização das atividades de comércio e serviços em um local central e estratégico da cidade. No entanto, com a densa ocupação da Área Central, ocorre o aumento do preço do solo, congestionamento e impossibilidade da implantação de novas superfícies comerciais, além da perda de outras amenidades. Assim, a ocupação de locais distantes da área central se faz necessária; no entanto, a fim de garantir o acesso dos clientes às lojas, as lojas são instaladas em avenidas com grande fluxo de pessoas e veículos, comumente as principais vias dos bairros, que contem ainda com a facilidade de acesso dos clientes ao transporte público.

A rede Bretas tem adotado ainda outra estratégia aliada à descentralização de suas lojas: a construção de lojas em shopping centers e/ou com postos de combustíveis. Conforme já mencionado, é um dos pré requisitos para selecionar uma cidade para a instalação de uma das lojas Bretas a população municipal acima de 90 mil habitantes, sendo feitas exceções apenas quando uma cidade com população inferior a 90 mil habitantes tenha capacidade de mercado para um shopping center. Com a ocupação de áreas com amplo espaço construído, as lojas da rede objetivam utilizar o espaço disponível para oferecer maior gama de serviços aos clientes. Nesse caso, a rede pertencente ao grupo Cencosud constrói os empreendimentos que levam a marca Bretas em terrenos pertencentes ao Grupo São Francisco de Assis, repassando um valor referente a 1,5% do faturamento da loja, referente ao uso da área.

O oferecimento destes serviços que vão além dos produtos disponibilizados pelo supermercado, reforça ainda mais a idéia do supermercado como ponto de lazer e socialização da população. O ato de realizar as compras necessárias para o abastecimento do lar deixa de ser o único propósito do consumidor que frequenta o supermercado. No caso da proposta da rede Bretas, além de realizar as compras em um ambiente amplo e atrativo, o consumidor pode ter fácil acesso ainda às lojas com categorias diversificadas em um shopping center, ou abastecer o veículo automotor no posto de combustível sem efetuar grandes deslocamentos. Além disso, são instalados caixas eletrônicos das principais instituições bancárias atuantes no país e, em algumas lojas, o cliente dispõe ainda de serviços como agências lotéricas, drogarias, lanchonetes, dentre outros, trazendo agilidade no cumprimento de atividades cotidianas dos consumidores e aumentando a atratividade do supermercado.

Outro ponto que assegura o crescimento da atuação dos supermercados é o fato de que os consumidores, de modo geral, estão mudando seus hábitos de compras, que passam a ser realizadas com maior frequência de acordo com a necessidade. As lojas de grandes redes se deparam com dificuldades em adequar suas estratégias para esse novo hábito, o que não ocorre com as lojas da Rede Bretas, ainda que em alguns casos, como em Goiânia, caracterize-se como um hipermercado. O sistema de gerenciamento de operações descentralizado da rede Bretas facilita o atendimento específico a determinados públicos, como veremos a seguir.

3.2.1 - A Organização Empresarial do Grupo Bretas

O desempenho de uma empresa deve estar pautado em um planejamento sério, a fim de que os resultados almejados sejam positivos. Tal planejamento deve ser pensado de forma a antecipar e organizar as atividades que permeiam o dia a dia de uma empresa. Neste sentido, o planejamento estratégico

[...] envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing no curto prazo. [...] O objetivo do planejamento estratégico é direcionar a empresa para atingir os objetivos de lucro e de crescimento. O planejamento estratégico pode também ser considerado um processo para buscar respostas a perguntas fundamentais, que ajudam tanto indivíduos como empresas a definirem seu posicionamento e objetivos, a ordenarem prioridades e atividades para alcançar as metas traçadas (PARENTE, 2000, p.51).

Segundo Parente (2000), o planejamento estratégico em uma empresa varejista passa por várias etapas, tendo início a partir do momento em que se define uma missão geral, metas e

objetivos da empresa. A partir disso, deve ser realizada uma análise interna considerando e avaliando os pontos fracos e fortes, bem como uma avaliação externa, identificando-se ameaças e oportunidades. Tal forma de análise é conhecida como *SWOT*, sigla originária do idioma inglês que diz respeito às palavras chave *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). A análise SWOT é um sistema simples, utilizada como ferramenta de análise de cenário, base para a gestão e planejamento estratégico de uma empresa, cujos créditos referentes a sua criação são de Albert Humphrey, pesquisador da Universidade de Stanford (EUA) nas décadas de 1960 e 1970. O modelo para a análise SWOT é representado na forma de uma matriz de comparação (figura 4), onde é possível traçar combinações entre fatores, e chegar a decisões com maior clareza.

Figura 4 - Modelo de Matriz de Análise SWOT

		Natureza do Fator	
		Favorável	Contrário
Origem do Fator	Interno (organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Externo (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Parente (2000)

Considerando uma empresa varejista, como no presente caso a rede Bretas de supermercados, a análise SWOT torna-se uma ferramenta de grande utilidade à organização empresarial, por facilitar a realização periódica de avaliações gerais do desempenho da empresa, bem como da situação do ambiente em que se encontra, seja com relação ao mercado consumidor ou à concorrência. É preciso que esteja sempre claro a um empresário do setor de varejo que o mercado é mutável e inconstante, ou seja, o planejamento deve ser, acima de tudo flexível, elaborado considerando possíveis modificações. Assim, a empresa deve se avaliar internamente, analisando seus pontos fortes e fracos em comparação aos concorrentes, diagnosticando pontos favoráveis que se traduzem como as “forças” da empresa; bem como as falhas, ou pontos que merecem maior atenção, traduzidos como suas “fraquezas” no mercado.

Em relação a oportunidades, de acordo com Parente (2000, p.71), dizem respeito a “possibilidades de mercado em que a empresa pode auferir resultados lucrativos”, ou seja, poderiam ser representados na prática como a chance de atuar em novos mercados geográficos, novos segmentos de mercado, aderir a novas linhas de produtos, dentre outras oportunidades favoráveis ao cumprimento da missão e objetivos da empresa que, no entanto, não podem ser controladas diretamente por ela, tendo em vista seu caráter de situação proporcionada por fatores externos. As ameaças a essas oportunidades, da mesma forma, não podem ser diretamente controladas ou evitadas pela empresa, no entanto, podem ser superadas ou minimizadas através de planos de contingência. Alguns exemplos de ameaças que poderiam comprometer o desempenho positivo da empresa são: aumento da taxa juros pelo Governo; instalação de fortes concorrentes no mesmo mercado de atuação; crescimento do comércio eletrônico, dentre outros.

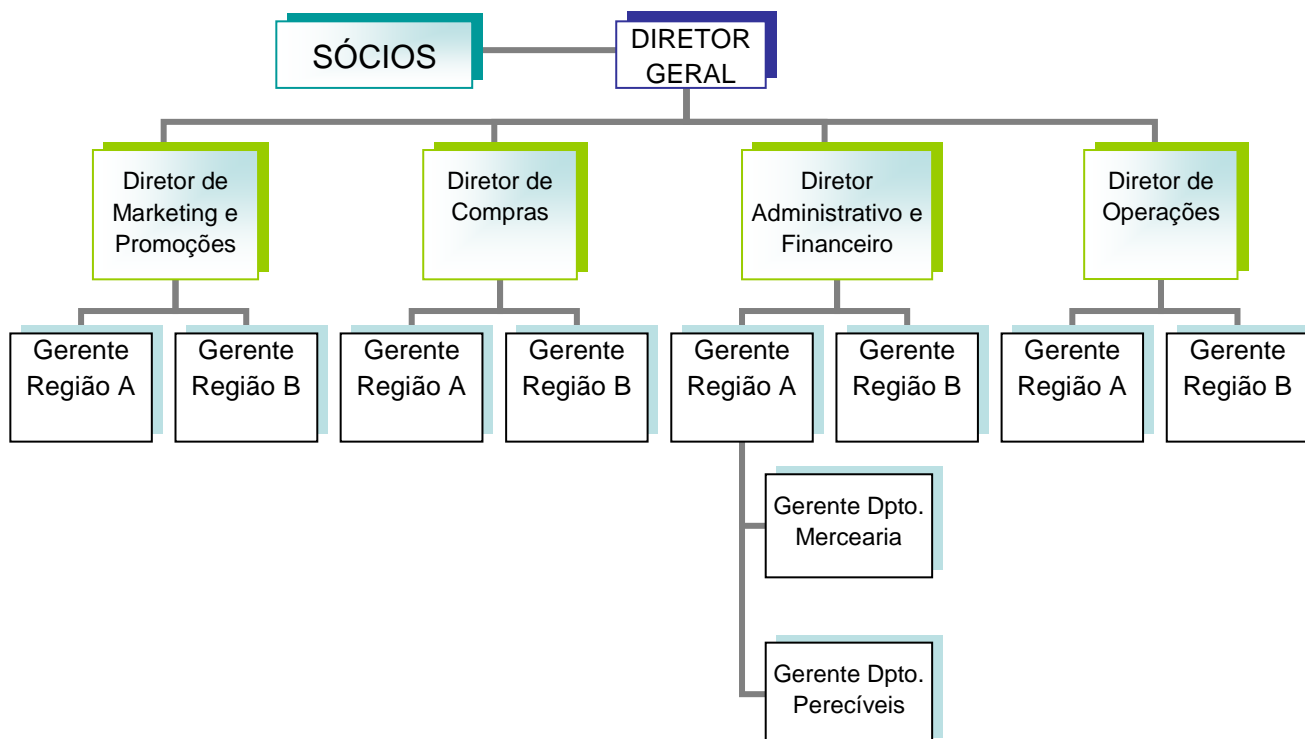
Conhecer o modelo de análise SWOT e utilizá-lo em uma empresa varejista é a base para o estabelecimento e a prática de novas estratégias empresariais. No momento em que um grupo empresarial tem conhecimento de seus pontos negativos e positivos, bem como das oportunidades e ameaças a que pode se submeter, é possível que haja o aumento no número de lojas em uma cidade ou a dispersão para estados onde a empresa ainda não atue, melhorar serviços e atendimento ou diversificar as categorias de produtos. Da mesma forma, é possível que a empresa avalie riscos e a necessidade de evitar investimentos em determinados mercados que não sejam atrativos. Em síntese, é possível que a empresa selecione os mercados em que atuará, desenvolvendo seu posicionamento estratégico e determinando seu diferencial perante a concorrência (PARENTE, 2000).

No caso da rede Bretas, é possível, com base na atratividade do mercado e nas vantagens competitivas da rede, tomar decisões a respeito de investimentos. Para tanto, é fundamental que pesquisas estatísticas sobre a área com as quais se tem a pretensão de instalar novas lojas seja realizada, considerando o tamanho populacional do município, a distribuição da população em classes sociais, o IDH municipal, a quantidade de empresas na região, valor do PIB municipal, a existência de infraestrutura que facilite o apoio logístico, bem como a distância média entre o Centro de Distribuição e o local de instalação da loja, a concorrência e o potencial de consumo da população. Essas pesquisas são feitas utilizando-se bancos de dados estatísticos, bem como através de pesquisas de mercado sob a forma de abordagem direta do consumidor. A rede Bretas, desde 1990, utiliza o suporte oferecido pelo Instituto *Vox Populi*, especializada em pesquisas de mercado e opinião pública, para efetuar pesquisas de demanda em cidades e regiões onde havia a pretensão de iniciar a implantação de uma unidade da rede. Além disso, pesquisas quantitativas e qualitativas de

mercado são desenvolvidas a fim de obter informações sobre a avaliação da rede perante os consumidores, o que permite aos seus gestores um retorno do desempenho de cada loja.

No caso da rede Bretas, existe relativa facilidade em atender as diferenciações nos hábitos dos consumidores, graças à forma de organização administrativa adotada pela empresa. A partir do momento em que a rede se expandiu, atingindo mercados distantes do escritório central da empresa, localizado na cidade de Contagem (MG), foi definido um padrão de organização da empresa com base em fatores múltiplos, que, segundo Parente (2000, p.375) “é o modelo mais adotado à medida que as empresas aumentam em tamanho e em complexidade”, sendo que, com a complexificação das atividades desempenhadas na empresa, existem as alternativas apresentadas no organograma a seguir onde “procuram conciliar as vantagens da especialização de funções cada vez mais complexas, com os princípios da atribuição de responsabilidades pelo desempenho nos diversos níveis de unidades de negócio”. Nesse modelo de organização da empresa, existe uma divisão funcional e, além disso, uma divisão geográfica em regiões, descentralizando o poder de decisão da empresa.

Figura 5 - Modelo da organização com base em fatores múltiplos



Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Adotando essa lógica organizacional, a rede Bretas apresenta divisão funcional aliada à organização em base geográfica. É importante destacar o papel dos escritórios regionais da rede Bretas, implantados em cidades estrategicamente escolhidas, especialmente pela proximidade com um maior número de lojas e pela influência regional do município, conforme se observa no quadro 6. As chamadas Regionais da rede Bretas atendem, portanto, a diferentes culturas, costumes e necessidades dos consumidores de acordo com a região onde estão inseridos, baseando-se especialmente em pesquisas de mercado e em informações internas provenientes de fornecedores locais ou regionais e funcionários. Além disso, as Regionais possuem uma estrutura funcional que permite maior coordenação funcional e operacional da região, com área de compras, logística, marketing, pessoal (Recursos Humanos), cartão de crédito, dentre outros. O que se percebe, portanto, é um modelo de gestão descentralizado na rede Bretas, que utiliza conceitos de organização diversificados a fim de se adequar da melhor maneira a suas necessidades.

Quadro 6 – Rede Bretas: Especificação das Regionais e Lojas Atendidas*

REGIONAIS	CIDADES COM LOJAS ATENDIDAS
TRIÂNGULO MINEIRO	Uberlândia Patos de Minas Araguari Paracatu
UBERABA	Uberaba
VALE DO AÇO	Ipatinga Coronel Fabriciano Timóteo
SUL DE MINAS	Poços de Caldas Varginha Itajubá
CENTRAL	Sete Lagoas Itabira João Monlevade Matozinhos
NORTE DE MINAS	Montes Claros Pirapora
ZONA DA MATA	Juiz de Fora
GOIÂNIA	Goiânia Aparecida de Goiânia

*Não foram encontradas informações a respeito das demais lojas do estado de Goiás.

Org. Lopes (2011).

Cada uma das regionais é responsável por uma determinada quantidade de lojas, e tem certa autonomia em suas decisões. Embora haja um escritório central da rede, percebe-se a intenção em evitar o que é chamado por Parente (2000) de “duplicação de funções e tarefas”, ou seja, o sistema de gestão adotado pela rede Bretas objetiva dinamizar as atividades e funções, alcançando maior eficiência. Segundo Kasper (1991), um dos principais agentes responsáveis pela execução eficaz das atividades supermercadistas é o gerente, que para o autor “tem uma multiplicidade de resultados pelos quais ele é

responsável” além do fato de sua função exigir que “ele deve desdobrar sua atenção em diversas áreas de interesse, buscando a maior eficácia possível no gerenciamento de cada uma delas, em particular” (KASPER, 1991, p.93).

Neste sentido, conforme detalhado na revista Supermercado Moderno (08/12/2009), as regionais tem autoridade para efetuar contratações no que se refere à equipe de funcionários, bem como realizar compras de marcas locais, definindo ainda, os produtos e ofertas a serem divulgados nas mídias de propaganda utilizadas pela rede. A respeito da política de preços de cada loja, é necessária uma prévia consulta ao escritório central, onde são realizadas reuniões periódicas entre os gerentes regionais e os diretores da empresa, com a finalidade de discutir pendências, campanhas de marketing, apresentar projetos e resultados, bem como outros assuntos trazidos a pauta pelos participantes.

A partir da venda da rede para o grupo Cencosud, observa-se a manutenção deste sistema de gestão, com a utilização das gerências regionais e diretorias funcionais. No entanto, existem relatos de que o processo de gestão descentralizada, com o objetivo de dinamizar as atividades e decisões da empresa, tem se tornado mais burocrático a partir da atuação do grupo Cencosud, dada a distância entre as áreas de atuação das lojas Bretas e os escritórios centrais do grupo chileno, bem como a origem estrangeira do capital, chegando a causar alguns atrasos em pagamentos, especialmente de fornecedores.

No que diz respeito aos fornecedores, conforme já mencionado, a rede Bretas possui um cadastro com um número superior a 1.600 fornecedores nacionais e regionais, e outro com mais de 20.000 itens que compõem o mix de produtos da rede, cadastros estes que foram repassados à Cencosud no processo de aquisição. As estratégias utilizadas com fornecedores devem ser bem planejadas, pois eles são peças fundamentais nas operações de uma loja supermercadista. Neste caso, a rede Bretas utiliza um sistema misto de negociação com os fornecedores, centralizado e descentralizado. A centralização nas Centrais de Distribuição e nos escritórios regionais, aliado a um planejamento logístico evita a falta de produtos no estoque, ao passo que o sistema descentralizado favorece as compras regionalizadas, elevando o contato e a parceria com fornecedores locais, que dispõe de cerca de 25% do espaço nas gôndolas para a exposição de seus produtos. O setor de frutas, verduras e legumes - FVL - das lojas são geralmente abastecidos por produtores locais, pré cadastrados, que expõe seus produtos nas centrais de abastecimento (CEASA), como é o caso de Uberlândia, onde a rede possui plataformas de carga e descarga de *hortifruti* independente. Cada uma das três Centrais de Distribuição da rede possui espaço exclusivo para a distribuição de *hortifruti*, de onde saem os produtos para as lojas que não contam com a proximidade de centrais de abastecimento.

Após a realização desta análise do grupo Bretas apresentada até aqui, percebe-se a complexidade desta empresa, sua atuação no mercado e organização empresarial. A seguir, será analisada sua atuação na cidade de Uberlândia, onde serão verificadas claramente a prática das estratégias do grupo.

3.3 - Estratégias de Atuação da Rede Bretas no Espaço Urbano Uberlandense

Conforme discutido anteriormente, para o desempenho satisfatório de uma empresa, especialmente do ramo supermercadista, é fundamental que seja feito um planejamento estratégico focado em alcançar os objetivos da empresa, bem como em realizar sua missão. Diante disso, a rede Bretas alcançou ao longo das últimas décadas grande destaque regional e nacional, a partir de estratégias expansionistas, baseadas em planejamento logístico, pesquisas de mercado e descentralização de sua estrutura organizacional. Em Uberlândia, uma das cidades onde a rede possui maior número de unidades instaladas – nove lojas em funcionamento até o ano de 2011 - a atuação do grupo Bretas seguiu o mesmo padrão estratégico, iniciando no ano de 1998, quando se dá a inauguração da primeira unidade da rede na cidade.

O contexto da inauguração das duas primeiras unidades da rede Bretas em Uberlândia, como já mencionado, foi de um período de superação da forte crise econômica nacional, quando começava a ocorrer a queda da inflação e o fortalecimento da nova moeda brasileira, o Real. Esse período de reestruturação econômica nacional favoreceu a estratégia expansionista do grupo Bretas, beneficiados por um aumento no poder de compra da população, bem como por um momento de abertura econômica. A abertura econômica do país a investidores internacionais do segmento de autosserviço foi responsável por uma grande movimentação no mercado supermercadista, com investimentos, fusões e aquisições. À margem desse processo, o Bretas investiu na especialização de sua atuação, com uma política inicial de preços baixos, variedade de produtos e maior proximidade com os consumidores, diferentemente da maioria das grandes redes multinacionais, que focaram a maior parte de seus investimentos na abertura de grandes lojas hipermercadistas.

Em Uberlândia, o grupo iniciou sua atuação a partir da aquisição dos prédios dos supermercados Alô Brasil, nas avenidas Afonso Pena e João Pinheiro, um dos mais antigos e tradicionais da cidade. Por ser uma rede supermercadista da década de 1970, os supermercados Alô Brasil concentravam suas operações na área central da cidade, tendo em vista o processo de centralização que permeava a organização do espaço urbano nesse período, concentrando as atividades comerciais na mesma área, com fácil acesso a toda a população. Para a rede Bretas, a localização de suas primeiras lojas na área central da

cidade, em avenidas com grande movimento diário, favoreceu a visibilidade dentro de um novo mercado onde passava a atuar.

Utilizando-se de técnicas de atendimento diferenciadas, com a implantação de caixas rápidos, informatização dos *check outs* e investimentos em marketing e propaganda, a rede teve boa aceitação no mercado consumidor de Uberlândia, mesmo estando inserida em um cenário com forte concorrência promovida por supermercados de grande porte, como o Sirva-se e o Sé Supermercados, supermercados de marcas locais como o Supermercado Sinhá e Cristo Rei, além do hipermercado Carrefour. A principal forma de abordagem da população no início das operações na cidade foi a proposta de marketing, voltada para a idéia de preços baixos e variedade, com o slogan “*Bretas, preço baixo é aqui*”. Além disso, a utilização de mídias de comunicação de massa e panfletos para a divulgação de ofertas e promoções foi outra forma para que a rede fosse inserida com boa aceitação no cotidiano da população, recursos ainda hoje utilizados pela rede. Segundo informações da empresa baseadas em estudos do Instituto *Vox Populi*, são feitas inserções diárias em seis retransmissoras da Rede Globo em Minas Gerais e em retransmissoras da Rede Globo e do SBT no estado de Goiás, bem como nas principais rádios das regiões onde há a atuação da rede.

Localizada na Avenida Afonso Pena, a loja 28, a primeira da rede Bretas a ser inaugurada em Uberlândia (foto), concentrava as atividades de gestão empresarial local. Atualmente a loja, que passou por uma grande reestruturação do espaço em 2010, não concentra mais as atividades de gerência regional, que foram transferidas para a loja 213 em 2008, por questões relativas a espaço físico e facilidade de acesso dos veículos de carga e descarga de mercadorias.

Foto 17 – Uberlândia (MG): Antiga sede da Loja 28 localizada a Avenida Afonso Pena em 2004.



Fonte: Cleps (2005).

Após quatro anos desde a instalação da primeira loja na cidade, e maior aproximação do mercado consumidor com a marca Bretas, baseando-se em pesquisas de mercado e demanda, a rede optou pela abertura de sua terceira unidade em Uberlândia, aproveitando-se da boa oportunidade de ocupação do prédio localizado na avenida Eduardo Felice, antiga instalação da loja do Supermercado Sé. Com a venda da marca Sé Supermercados para a Companhia Brasileira de Distribuição (grupo Pão de Açúcar) em 2002, o novo foco da rede passa a ser exclusivamente a atuação nos mercados do estado de São Paulo, optando pelo fechamento da filial em Uberlândia. Com isso, o grupo Bretas instala a loja 42 em um ponto estratégico, no cruzamento das avenidas Rondon Pacheco e Nicomedes Alves dos Santos, na zona Sul de Uberlândia.

Enquanto as lojas instaladas na área central apresentam perfil mais voltado para um público diversificado, dada a inserção em uma área com o fluxo intenso de trabalhadores, comerciantes e consumidores da classe média, o foco da loja 42 passa a ser o atendimento das classes média alta e alta, residentes na zona Sul, como será melhor analisado adiante. Embora o atendimento esteja voltado a um público diferenciado, a loja não deixa de atender aos demais tipos de consumidores, que utilizam as avenidas Rondon Pacheco e Nicomedes Alves dos Santos diariamente como trajeto entre a residência e o local de trabalho ou estudo.

O que deve ser destacado até aqui é a estratégia locacional inicial utilizada pelo grupo na cidade de Uberlândia, ocupando prédios de antigos supermercadistas, o que lhe permitiu, primeiramente, a facilidade das infraestruturas já implantadas e adequadas ao setor supermercadista, sem a necessidade de grandes obras para reforma, em vias de grande

fluxo de pessoas e veículos, com grande visibilidade. Em segundo lugar, a vantagem do conhecimento prévio da maior parte da população sobre sua localização, ou seja, os clientes de forma geral, já estavam cientes sobre o local e “como chegar” onde a rede Bretas implantaria suas lojas.

A respeito da decisão locacional de um empreendimento varejista, é fundamental destacar sua importância, tendo em vista que, nas palavras de Parente (2000, p.325) “a localização de uma loja não pode ser modificada. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja [...]”. Como já mencionado, existem pesquisadores tais como Alfred Weber (1909); Walter Christaller (1933); e August Lösch (1954) que procuram avaliar e compreender fatores de atração e repulsão, que refletem diretamente em uma decisão locacional acertada. Pesquisadores contemporâneos como Alberto Lima Filho (1975), João Francisco de Pinedo Kasper (1991) e Juracy Parente (2000), realizando estudos particulares sobre o comércio varejista e suas especificidades, têm em comum o apontamento para a importância do planejamento anterior a tomada da decisão de localização, concordando que existem fatores que devem ser considerados durante a análise, avaliação e seleção dos pontos específicos dentro do espaço urbano, obtendo-se assim, uma visão geral das alternativas. Deste modo, Parente (2000) elabora em sua obra uma lista, composta por variáveis relacionadas aos fatores que devem ser analisados para a avaliação de um ponto, onde tem-se a pretensão de implantar uma empresa varejista. Tal lista foi adaptada e apresentada no quadro 7.

Quadro 7 - Fatores para avaliação na escolha de um ponto no espaço

VARIÁVEIS	FATORES
Potencial da demanda	<ul style="list-style-type: none"> • População e renda da área de influência • Densidade da demanda
Tráfego de pedestres	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas • Perfil das pessoas • Disponibilidade de transporte público
Acesso e fluxo de tráfego de veículos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de veículos • Congestionamento • Facilidade de acesso de avenidas/rodovias • Facilidade para entrar e sair do ponto
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Número de concorrentes • Porte e força dos concorrentes
Localização Específica	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade • Posição do ponto • Tamanho/forma do ponto específico • Condição, idade e forma de construção
Avaliação geral	<ul style="list-style-type: none"> • Localização do ponto como um todo • Ponto específico

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p.346).

Neste sentido, até o ano de 2002, observa-se que a decisão locacional da rede Bretas em Uberlândia foi feita baseando-se no investimento em locais já utilizados por outras lojas supermercadistas, diminuindo custos relacionados à compra de terrenos e construção, embora não tenham sido descartados a análise dos fatores apresentados no quadro. Nas unidades da rede inauguradas a seguir, fica clara uma maior preocupação com a questão locacional, quando começam os investimentos em terrenos próprios do grupo, adquiridos com base em um planejamento locacional e logístico no intraurbano, levando-se em consideração a avaliação dos fatores que interferem diretamente para que uma localização seja considerada adequada (boa) ou inadequada (ruim). De forma geral, as escolhas dos lotes adquiridos pelo grupo Bretas foram feitas com base no tamanho total do terreno, que deve ser capaz de comportar, além da área de vendas: estacionamento, setor de carga e descarga de produtos e depósito de mercadorias. Aliado a isso, foram avaliadas ainda as amenidades oferecidas em cada ponto escolhido para a implantação da loja (conferir quadro 7), especialmente o potencial da demanda, a concorrência, a proximidade com o mercado

consumidor, tráfego de pedestres, visibilidade e posição do ponto, a facilidade de acesso por meio de vias arteriais³⁴ com grande fluxo diário, presença de linhas de transporte público urbano nas imediações do lote e proximidade com equipamentos urbanos importantes.

Neste sentido, é notório que os fatores apontados condicionam a decisão locacional de uma unidade supermercadista. Diante destes fatores, a saída de empreendimentos de grande porte da área central torna-se clara, tendo em vista que o tamanho da área exigida para a implantação de um supermercado é superior àquelas disponíveis no centro das cidades. Além disso,

Uma vez que a cidade foi transformada numa estrutura polinuclear, em cada um destes núcleos se repetiram os mesmos padrões. Por consequência, grupos varejistas descentralizados localizaram-se em locais de maior facilidade de acesso. Além disso, as instituições seguiram não somente a maior concentração de consumidores potenciais, mas também saíram das áreas de grande congestionamento de tráfego, onde havia atividades adjacentes relacionadas, tais como transporte e vendas por atacado (LIMA FILHO, 1975, p.16).

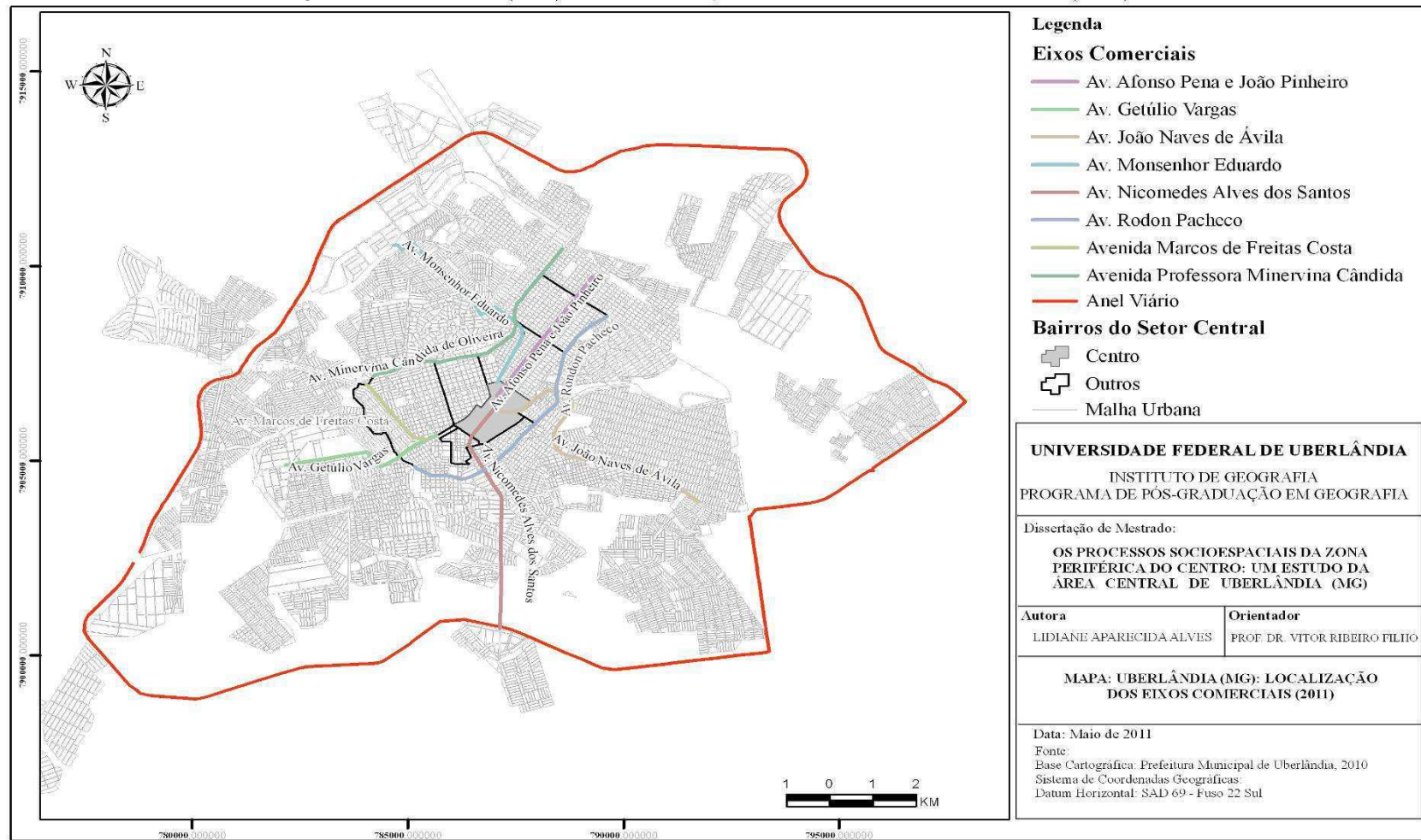
Portanto, em busca de amenidades e maior aproximação com o mercado consumidor, as lojas da rede Bretas com construção iniciada a partir de 2003, seguiram o padrão de descentralização, ou seja, a partir da inauguração da quarta unidade da rede na cidade, percebe-se claramente a mudança no foco de atuação da área central para áreas periféricas, no interior dos bairros, onde são responsáveis pela criação de novas centralidades. Essa nova centralidade, caracterizada por uma forte atração de pessoas, mercadorias e capital, causam uma nova organização do espaço urbano, conforme já mencionado, alterando a lógica dos fluxos e do local de consumo, especialmente no interior dos setores e bairros onde se localizam.

Em alguns casos, a criação de novas centralidades no espaço urbano pode estar relacionada a formação de subcentros e eixos comerciais em áreas distantes do centro. Se aproveitando dessas centralidades já existentes na cidade de Uberlândia, a rede Bretas estrategicamente implantou grande parte de suas unidades em alguns dos subcentros³⁵ existentes na cidade, a saber: Luizote (Loja 213); Roosevelt (Loja 9); Santa Mônica (Loja 50) e São Jorge (Loja 214). As lojas localizadas nos subcentros, em geral, estão implantadas ainda nos eixos comerciais da cidade (mapa 8), aliando dois fatores importantes de localização estratégica.

³⁴ Vias arteriais são caracterizadas por interseções em nível, geralmente controladas por semáforo. Permitem acesso aos lotes e as vias secundárias e locais, possibilitando o trânsito dentro das regiões da cidade.

³⁵ A respeito de análise aprofundada sobre os subcentros e eixos comerciais da cidade de Uberlândia, ver Souza (2009).

MAPA 8 - UBERLÂNDIA (MG): LOCALIZAÇÃO DOS EIXOS COMERCIAIS (2011)



A implantação de lojas em subcentros oferece a vantagem de uma localização privilegiada, próxima a uma concentração de atividades comerciais e prestação de importantes serviços, tais como agências bancárias e agências dos Correios. Aquelas lojas da rede Bretas não localizadas em subcentros, encontram-se instaladas nos eixos comerciais, como é o caso da Loja 44 na Avenida Getúlio Vargas, e da loja 42 no cruzamento das avenidas Governador Rondon Pacheco e Nicomedes Alves dos Santos. Apenas a loja 218 não se encontra localizada em um subcentro ou em um eixo comercial, no entanto, é importante ressaltar seu posicionamento estratégico próximo a importantes equipamentos urbanos da cidade, tais como o Aeroporto e o Hospital de Clínicas da UFU.

A seguir, serão realizados apontamentos específicos sobre cada loja da rede Bretas em Uberlândia, detalhando sua localização estratégica no espaço urbano, suas principais características de organização interna da loja, bem como suas estratégias de aproximação com o público consumidor.

3.3.1 - Especificidades das Lojas Bretas em Uberlândia (MG)

Considerando o perfil empresarial do grupo Bretas analisado anteriormente, pode-se perceber que seu modelo de gestão e atuação no mercado varejista teve boa aceitação dos consumidores uberlandenses, comprovado pelo número de lojas inauguradas na cidade ao longo dos últimos 13 anos. Desde 1998 até o final do ano de 2011 foram inauguradas nove lojas em Uberlândia, além da reestruturação e ampliação da loja 28, a primeira a ser inaugurada na cidade. Trata-se de um número de unidades localizadas na mesma cidade considerável, especialmente ao mencionar que apenas uma outra cidade possui o mesmo número de lojas da rede, Juiz de Fora (MG); e uma cidade possui um número de lojas superior instaladas: Goiânia (GO), que conta com o funcionamento de 12 lojas da rede.

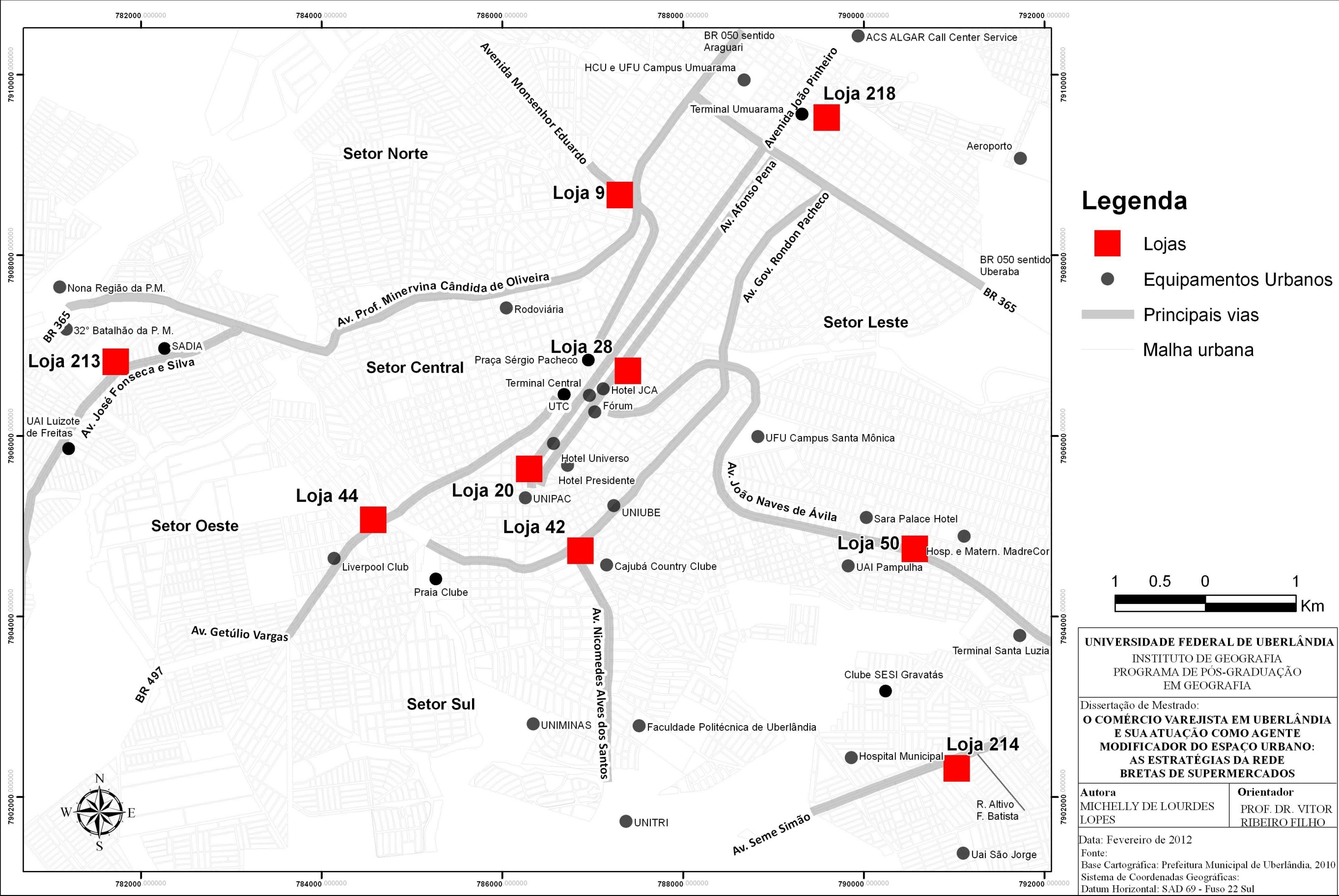
Tendo isso em vista, sabe-se que a implantação de um empreendimento pertencente a uma marca solidificada no mercado, causa impactos sobre diversos aspectos de uma cidade, sejam eles sobre o mercado consumidor local (e até mesmo regional), sobre a economia do município ou mesmo sobre a organização do espaço urbano, que é reestruturado à medida em que os agentes econômicos locais atuam, neste caso, sob a forma da espacialização das lojas da rede na cidade. No que diz respeito ao mercado consumidor regional, dada a grande influência de Uberlândia sobre as cidades de seu entorno, é sabido que a instalação de um supermercado reconhecido nos estados de Minas Gerais e Goiás gera interesse e atração de fluxos de consumidores de outras cidades, que muitas vezes aproveitam a

viagem a Uberlândia por motivos diversos, para conhecer as instalações de umas das marcas supermercadistas regionais mais fortes. A motivação de consumidores vindos de cidades próximas a Uberlândia muitas vezes está baseada na curiosidade em conhecer e entender o “novo”, e em uma forma de lazer, conforme já discutido. A frequência ao supermercado deixa de ser apenas um ação cotidiana visando o consumo, e adquire idéia de lazer, de ponto de encontro e socialização entre pessoas.

Visto isso, para a compreensão de como a rede Bretas atua no espaço urbano de Uberlândia, é necessário partir da localização de cada unidade da rede na cidade, tendo como base de análise o mapa 9. Este mapa demonstra, além da localização de cada uma das nove unidades da rede na cidade, alguns dos equipamentos urbanos implantados nas proximidades das lojas. Os equipamentos representados no mapa foram selecionados primeiramente, tomando como base sua importância para a cidade de Uberlândia; a partir disso, foram selecionados aqueles localizados nas proximidades das lojas Bretas, e que podem gerar a intenção e/ou necessidade do consumo.

.

MAPA 9 -UBERLÂNDIA (MG): LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA DAS LOJAS DA REDE BRETAS DE SUPERMERCADOS (2011)



Analisando o mapa 9, observa-se a primeira vista o claro posicionamento das unidades da rede Bretas em eixos comerciais da cidade, geralmente vias arteriais com densa ocupação de atividades comerciais, que viabilizam o acesso dos fluxos entre os bairros e a área central, ou mesmo entre bairros. Todas as vias destacadas no mapa se caracterizam por fluxos intensos diários, de pessoas e veículos, e pelo fácil acesso, mesmo aquelas localizadas no interior dos bairros. Além disso, é importante destacar ainda o posicionamento de algumas lojas nos principais acessos a rotas de saída/entrada na cidade, como é o caso da Avenida João Naves de Ávila, onde está localizada a loja 50, que dá acesso à rodovia BR-050 sentido Uberaba; da loja 218 próxima a rodovia BR-050 sentido Araguari; e das lojas 213 e 9, instaladas próximas à BR-365 que corta parte da cidade no mesmo nível da Avenida Professora Minervina Cândida de Oliveira. Destacar esse tipo de localização é importante, pois deixa claro que além da preocupação com o posicionamento visando atender um maior número de consumidores, existe a preocupação da visibilidade da loja, que se destaca na paisagem urbana tanto para os habitantes locais, quanto para aqueles que estão de passagem. Essa estratégia é verificada na ação de grandes hipermercados como o Walmart, que instala suas lojas em áreas da cidade que permitem o fácil acesso a anéis viários e rodovias.

Sob este aspecto, é possível notar ainda a disposição das lojas no espaço urbano, posicionadas de forma a atender todos os setores urbanos demarcados de acordo com o Plano Diretor de 1989 de Uberlândia – Norte, Sul, Central, Leste e Oeste – ampliando sua atuação e a gama de consumidores, atendendo a públicos diferenciados sob aspectos de renda, cultura e hábitos de consumo; diversificação essa, própria da composição populacional de Uberlândia. Assim, ao concretizar o objetivo de ampliar a área de atuação de sua rede, a fim de que o máximo possível da população esteja inserida na área de influência de uma das unidades, a rede passa a ter a necessidade de adequar suas lojas e seu mix de produtos a cada tipo de consumidor. De acordo com Parente (2000), é importante para o varejista compreender não apenas as necessidades dos consumidores

[...] mas também no entendimento de como se desenrola o processo decisório e o comportamento de compra dos consumidores. Comportamento do consumidor deve ser um tema prioritário entre varejistas, pois conseguir conquistar e satisfazer o consumidor é o propósito máximo de qualquer varejista (PARENTE, 2000, p.111).

Essa adequação deve ser realizada com base em pesquisas qualitativas de mercado, abordando o consumidor a fim de compreender seu perfil. Tais pesquisas devem se basear na resposta a algumas questões principais, como destacado por Parente (2000, p.111)

- O que os consumidores compram?

- Quem são os consumidores?
- Por que compram?
- Como é o processo de compra?
- Porque fica satisfeitos ou insatisfeitos?
- Como mantê-los?

De posse destas informações, o empresário do setor do varejo, neste caso especificamente o supermercadista, tem a chance de adequar sua empresa em resposta às expectativas dos clientes, estratégia adotada comumente pela rede Bretas, como veremos a seguir, o que caracteriza a diferenciação de algumas lojas. Neste sentido, para maior facilidade de discussão, serão apresentadas por setor urbano de acordo com o Plano Diretor Municipal (1989), cada uma das nove unidades da rede Bretas em funcionamento na cidade de Uberlândia, apontando suas especificidades e suas vantagens locais.

3.3.2 - Setor Central: Loja 28 (“Bretas Juca Ribeiro”) e Loja 20 (“Bretas João Pinheiro”)

Conforme apresentado previamente, no setor central de Uberlândia estão localizadas as primeiras lojas da rede a serem inauguradas na cidade, ainda no final da década de 1990. A primeira loja inaugurada em 1998 foi a loja número 28, conhecida como “Bretas Afonso Pena”, dada sua localização na avenida Afonso Pena no centro de Uberlândia. É comum que as lojas se tornem conhecidas pelos consumidores a partir do nome da rua onde está implantada ou mesmo do bairro, facilitando a identificação de cada uma das lojas no caso de Uberlândia, pelo número elevado de unidades na cidade.

Deste modo, a loja 28 foi inaugurada no prédio onde esteve em funcionamento um dos supermercados pioneiros de Uberlândia, o Alô Brasil, que encerrou suas atividades em 1997. Dado o encerramento das atividades do grupo Alô Brasil em Uberlândia, o grupo Bretas adquire os dois imóveis pertencentes ao antigo supermercado, sendo um deles localizado na avenida Afonso Pena, onde o supermercado Alô Brasil inaugurou sua primeira loja em 1974, assim como a rede Bretas com sua primeira loja na cidade em 1998.

A loja pioneira da rede Bretas em Uberlândia tinha como vantagem sua localização estratégica em uma das vias de grande movimento da área central, onde circulam diariamente um grande número de pedestres e veículos. Essa localização possibilitou grande visibilidade pela população, o que foi fundamental para uma nova marca supermercadista que se implantava em uma cidade com forte concorrência no setor. Outro detalhe fundamental de sua localização que merece destaque é a proximidade com o

Terminal Central (TC) do Sistema Integrado de Transportes (SIT) de Uberlândia, que, de acordo com Alves (2011)

O Sistema Integrado de Transportes (SIT) proposto pelo Plano Diretor de 1989 implantado em 1997, com base no sistema de transporte integrado em cinco terminais urbanos, sendo um terminal central e quatro periféricos que orientariam a expansão urbana, reforçou a convergência dos deslocamentos para o centro. Com a estrutura do SIT, mesmo o centro não sendo o destino final, muitas vezes a passagem pela área central é obrigatória (ALVES, 2011, p.235).

Conforme destaca a autora, a frequência a área central aumenta, considerando que as linhas troncais – aquelas que realizam o trajeto entre os terminais periféricos³⁶ e o central – obrigatoriamente passam pelo setor central em direção ao Terminal Central., refletindo no aumento da visibilidade e frequência a loja 28, tendo em vista que, além dos pedestres e veículos, a avenida Afonso Pena passa a concentrar o trajeto de um grande número de linhas do SIT, especialmente aquelas direcionadas ao Setor Leste da cidade, onde se encontra o Terminal Umuarama.

Neste sentido, por ter sido a loja pioneira da rede Bretas em Uberlândia, e por sua localização acessível, a loja 28 foi escolhida para concentrar as atividades de gestão regional da rede. Cleps (2005) comentando acerca da loja instalada na avenida Afonso Pena comenta

Ela concentra a administração, o marketing, a gerência geral da Regional Triângulo Mineiro. Nela são efetuadas as compras e a distribuição dos produtos que irão abastecer as seis lojas da regional. Numa área localizada no “fundo” da loja, voltada para a rua lateral, ocorre toda a descarga de mercadorias - a plataforma de distribuição (CLEPS, 2005, p.236).

No entanto, no final de 2008, todas as atividades relacionadas à gestão regional são transferidas para a recém inaugurada loja 213. A transferência foi realizada especialmente por questões relativas a espaço físico e facilidade de acesso dos veículos de carga e descarga de mercadorias, já que a loja instalada no setor central não estava mais adequada a armazenar a grande quantidade de mercadorias a serem distribuídas para as sete lojas em funcionamento na ocasião, bem como pela dificuldade na realização de operações de carga e descarga de mercadorias em uma área com intenso fluxo de veículos.

Após longa negociação com os diretores do Uberlândia Esporte Clube – UEC –, no ano de 2010 foi concretizada uma parceria entre o clube e o grupo Bretas. A intenção da rede era a ampliação da área de vendas da loja 28 utilizando a área do estádio Juca Ribeiro, pertencente ao clube uberlandense, modernizando a loja e adequando-a a seus padrões de

³⁶ Ao final de cada eixo estrutural da cidade de Uberlândia foram implantados Terminais de Transporte Urbano, a saber: Terminal Santa Luzia, Terminal Umuarama, Terminal Planalto, Terminal Industrial. Cada um destes terminais periféricos estão interligados entre si através das linhas interbairros, e ao Terminal Central, por meio das linhas troncais (Prefeitura Municipal de Uberlândia. SETTRAN, 2011).

construção e organização interna. Com o acordo, o grupo Bretas se tornou proprietário de 55% da área, enquanto 45% é propriedade do UEC. Como o acordo prevê um arrendamento da área pelo grupo Bretas, são repassados cerca de 1% do faturamento bruto da loja ao clube, sendo garantido, segundo informações do UEC, um valor mínimo mensal de R\$ 56 mil. Deste modo, em 24 de setembro de 2010, após cerca de 80 dias de obras, foi (re)inaugurada a loja 28, que passa a funcionar no interior do antigo estádio Juca Ribeiro, o qual teve a maior parte de sua estrutura demolida. Da estrutura original, restou apenas parte das antigas arquibancadas, as quais mantêm a estrutura das lojas dos comerciantes da área do entorno do antigo estádio, na avenida Floriano Peixoto e rua Cruzeiro dos Peixotos (foto 18), conforme comentado pelo jornal Correio de Uberlândia (24/09/2010)

A unidade, que antes era localizada na avenida Afonso Pena, zona central, e foi a primeira da rede instalada na cidade, foi reconstruída no interior do estádio Juca Ribeiro, demolido no início de junho. Segundo informações da diretoria da rede, 300 pessoas vão trabalhar no novo empreendimento. O investimento total da obra, segundo o presidente da rede, Estevam Duarte, não foi apurado, mas se estima um gasto de R\$ 12 milhões. Nas nove lojas, conforme Duarte, estão registrados 2 mil funcionários (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 24 set. 2010).

A área total da nova loja, que passa a ser conhecida como “Bretas Juca Ribeiro”, passou a ser de 4.500m², com um estacionamento (não coberto) com capacidade para até 300 veículos (foto 19), ocupando uma área que abrange a avenida Afonso Pena, onde está a entrada principal da loja; a rua Cruzeiro dos Peixotos, onde se localiza a entrada lateral; e a avenida Floriano Peixoto, onde se localiza a entrada exclusiva para pedestres próxima a esquina com a rua Cruzeiro dos Peixotos (foto 18). O antigo prédio onde funcionou a loja por mais de dez anos está desocupado, e ainda não há indícios de um novo uso para ele. A maior loja da cidade em área construída e mix de produtos, com média de 13 mil itens expostos, tem características de hipermercado, no entanto não pode ser caracterizado como tal, tendo em vista que o número médio de itens em um hipermercado deve ser superior a 45.000, a área de vendas deve ter tamanho mínimo de 7.000m², além de outros fatores que classificariam a loja como Super Loja, de acordo com critérios da ABRAS.

Foto 18 – Avenida Floriano Peixoto: Entrada para pedestres na Loja Bretas Juca Ribeiro e resquícios da antiga estrutura do estádio Juca Ribeiro



Fonte: Lopes (2012).

Foto Montagem 19 – Loja Juca Ribeiro. **A:** Estacionamento e área de carrinhos compra. Em detalhe, parte da antiga arquibancada do Estádio Juca Ribeiro. **B:** Vista do Estacionamento e da Área de Vendas da Loja



Fonte: Lopes (2012).



A loja Juca Ribeiro possui 38 *check outs*, sendo 2 preferenciais, no entanto, conforme verificado em visitas ao local, a grande maioria permanece inativa, chegando a ter momentos com apenas 5 caixas em funcionamento, em horários de menor movimento. Em horários de pico (entre as 11h30 e 14h; entre as 17h30 e 20h), quando um maior número de clientes frequentam a loja, o número de *check outs* em funcionamento aumenta, chegando a uma média entre 50% e 60% do número total, realidade verificada em grande parte das lojas da rede em Uberlândia.

Com um mix de produtos médio de 13 mil itens, e 34 pontas de gôndola ocupadas por produtos para casa, alimentícios e de perfumaria, comuns a lojas supermercadistas, a loja Juca Ribeiro foi projetada segundo os padrões da rede, com grande variedade de produtos distribuídos entre as seções de mercearia; *hortifruti*; carnes e aves; salsicharia; cama, mesa e banho; presentes; eletroeletrônicos; frios e laticínios; bebidas, indicadas por meio de letreiros. São observadas no interior da loja “ilhas”³⁷, onde são dispostos produtos com preços promocionais. No seu caso específico, verificou-se uma grande variedade de marcas regionais, nacionais e importadas, diversidade de produtos, alta qualidade dos produtos no setor de *hortifruti*, além de espaço amplo facilitando a circulação dos clientes. Todas essas características apontam para um público alvo diferenciado, com maior poder aquisitivo e maior exigência com relação a variedade de produtos, segurança e conforto, seja no estacionamento ou no momento das compras, quando o cliente espera facilidade em circular pela loja, que deve lhe parecer agradável sob todos os sentidos.

No que diz respeito à loja 20, a segunda a ser instalada em Uberlândia, seu funcionamento se dá na avenida João Pinheiro, esquina com a praça Adolfo Fonseca, onde foram as instalações da segunda loja do supermercado Alô Brasil. Diferentemente da loja 28, a “loja João Pinheiro” não passou por reformas estruturais, atendendo ainda hoje no prédio adquirido do grupo Alô Brasil, o que dá a essa loja características arquitetônicas e estruturais diferenciadas das demais lojas da rede na cidade. É comum entre algumas redes supermercadistas deixar de investir em melhorias nas unidades localizadas na área central das cidades, especialmente pela dificuldade de ampliação da área de venda. Além disso, a tendência observada nas cidades médias e grandes é a intensa descentralização de atividades, o que leva o mercado consumidor a ser atraído por novas centralidades criadas fora do centro das cidades, diminuindo o número de consumidores que se deslocam para consumir em lojas na área central.

A localização da loja 20 na área central de Uberlândia, no entanto, não é prejudicial a seu faturamento. Isso ocorre devido à proximidade com bairros residenciais tradicionais da cidade, tais como Fundinho, Lídice, parte dos bairros Martins e Osvaldo Rezende e o bairro Centro. Somando-se a população dos referidos bairros, tem-se um valor superior a 41 mil habitantes, segundo dados do censo populacional do IBGE de 2010, sendo que boa parte destes moradores se encontram dentro da área de influência direta do supermercado. É importante destacar que a avenida João Pinheiro, no trecho entre o Terminal Central e a Praça Clarimundo Carneiro, representa uma das avenidas mais antigas da cidade, estando

³⁷ Ilhas se constituem como uma forma de exposição dos produtos, a fim de deixá-los em destaque, seja por seu preço promocional, seja por acordo estabelecido entre a loja e os fornecedores dos produtos. Também podem ser chamados de ilhas aqueles expositores refrigerados, onde geralmente são alocados os produtos da seção de frios.

inserida no núcleo central propriamente dito de Uberlândia, aquele que era considerado o “centro novo” em meados do século XX (ALVES, 2011). Esse trecho da avenida apresenta grande intensidade de fluxos diários, promovidos especialmente por ser um trajeto que leva aos bairros tradicionais, além de ser uma das alternativas de rota que liga o centro da cidade com as avenidas Governador Rondon Pacheco e Getúlio Vargas. Merece destaque ainda, conforme apontado no mapa 9, a localização da loja 20 próxima a hotéis, dentre eles os tradicionais Hotel Universo e Hotel Presidente, bem como de uma das unidades da Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), equipamentos urbanos capazes de gerar viagens a referida loja.

Outro detalhe importante inerente a localização do supermercado, diz respeito ao trajeto de algumas linhas de transporte urbano, que saem do Terminal Central especialmente em direção ao setor oeste, e utilizam como rota a avenida João Pinheiro. Além de favorecer a visibilidade do local onde está implantada a loja, a presença do transporte público facilita o acesso a ela, tendo em vista que existem dois pontos de embarque/desembarque no entorno da loja, na avenida João Pinheiro e na praça Adolfo Fonseca, de acordo com o destino final de cada linha.

Foto Montagem 20 – Bretas João Pinheiro: **A** – Entrada principal da loja na avenida João Pinheiro. **B**: Fachada lateral da loja na praça Adolfo Fonseca



Fonte: Lopes (2012).

A partir de sua localização central e do funcionamento no prédio do antigo supermercado Alô Brasil, a loja 20 tem a menor metragem em área de vendas, no entanto, graças ao estacionamento subterrâneo, conta com capacidade para cerca de 85 veículos. A loja possui 15 *check outs*, dos quais 1 é preferencial. Como apontado na loja Juca Ribeiro, em horário de pico, o índice de *check outs* em funcionamento chega à média de 60% a 70%, no entanto, em períodos de menor movimentação, o número chega a cair para 3 *check outs* ativos, número que varia em relação a quantidade de clientes na loja.

Dado o tamanho da área de vendas, a loja possui 16 pontas de gôndolas com os produtos divididos entre seções de higiene pessoal, bebidas, alimentos em geral, limpeza, utensílios para casa, dentre outros. No entanto, apresentam menor quantidade de produtos expostos nas gôndolas e menor variedade, prevalecendo marcas regionais e nacionais, com menor número de produtos de origem importada. A variedade de seções e de produtos por seção é menor, não sendo encontradas na loja setores de presentes, têxtil e eletroeletrônicos. Os setores de padaria e açougue são pequenos, o que não interfere no oferecimento de alguns produtos específicos, não disponíveis em todas as lojas da rede, tais como pão sírio e frutas secas. O setor de *hortifruti* apresenta variedade comum de produtos, com itens de origem basicamente local, expostos em “ilhas” a fim de facilitar o contato do consumidor com o produto, que é selecionado e pesado.

Pelo diferencial na arquitetura e layout padrão da loja, observa-se que a área disponível para circulação dos clientes entre as gôndolas é pequeno, dando a impressão de um ambiente abafado. A fim de melhorar o estado de bem estar do consumidor no momento da compra, foram criadas o que podemos denominar de áreas de espera ou áreas de convivência nas lojas da rede. Em todas as lojas, são encontrados geralmente na saída da loja, próximo aos *check outs*, bancos de madeira e uma mesa com café, disponível aos clientes.

As características observadas *in loco* na loja 20 indicam a configuração de um supermercado convencional, ou seja, uma loja com tamanho médio adaptada a área onde está implantada a mais de dez anos. Seu público alvo está baseado no atendimento a classe média, especialmente residentes nos bairros do entorno, atendendo esporadicamente a clientes residentes em outros setores que transitam pelo núcleo central.

3.3.3 - Setor Norte: Loja 09 (“Bretas Roosevelt”)

O setor Norte de Uberlândia é marcante na paisagem urbana por ser onde se localiza o distrito industrial da cidade, apresentando o segundo menor valor absoluto de população residente, com pouco mais de 93 mil habitantes distribuídos entre os bairros do setor. Dentre os bairros que o compõe, o mais populoso é o Presidente Roosevelt, com 21.297 habitantes, onde foi implantada a única unidade da rede Bretas no setor, e a sexta a ser inaugurada na cidade, no ano de 2006.

A loja 09, registrada sob o endereço Rua Orlando Aguiar da Silva, é favorecida por uma localização estratégica no encontro de dois eixos estruturais da cidade, as avenidas Monsenhor Eduardo e Professora Minervina Cândida de Oliveira. Analisando-se o mapa 9, é

possível perceber que a avenida Monsenhor Eduardo caracteriza-se como uma das principais rotas de acesso ao bairro Roosevelt, e aos demais bairros do setor como um todo, direcionando os fluxos e interligando o setor central e norte. No que diz respeito à Avenida Prof. Minervina Cândida Oliveira, conforme comentado por Alves (2011), se caracteriza como sendo uma via com dinâmica própria, relacionada diretamente às rodovias e ao Terminal Rodoviário Presidente Castelo Branco. Além disso, observa-se no mapa aquilo que é confirmado por Alves (2011, p.225) ao comentar que “neste eixo na altura dos bairros Umuarama e Brasil ocorre a intersecção de três importantes rodovias que passam pela cidade: a BR 365, a BR 050 e a BR 452”. A oeste do ponto mencionado pela autora, a avenida coincide com a rodovia BR-365, situação que a configura no cruzamento com a avenida Monsenhor Eduardo, onde se localiza a loja Bretas Roosevelt.

A localização da loja no encontro destes dois eixos, além da relativa proximidade com o Terminal Rodoviário Presidente Castelo Branco, beneficia o supermercado no sentido da facilidade de acesso, da visibilidade do ponto, da intensidade dos fluxos de pedestres, veículos e ônibus intermunicipais e interestaduais, além do transporte público municipal. Enquanto um grande número de ônibus de turismo e veículos de transporte de carga trafegam diariamente pela avenida Minervina Cândida (BR-365), a avenida Monsenhor Eduardo se caracteriza como rota do trajeto da grande maioria das linhas de transporte público municipal, direcionadas ao atendimento do setor norte. Com pontos de embarque e desembarque nas imediações da loja, esta é beneficiada pela facilidade de acesso encontrada pelos clientes que não dispõem de veículo próprio.

Os consumidores que dispõem de veículo próprio são beneficiados pelas vias arteriais mencionadas, que oferecem agilidade e facilidade no acesso a loja. No que diz respeito ao estacionamento, a loja possui cerca de 300 vagas distribuídas entre dois pisos. O estacionamento subterrâneo apresenta rampas e elevadores, que dão acesso ao piso onde se encontram a área de vendas e outra área de estacionamento. Estima-se que tenham sido investidos R\$ 8 milhões na loja 09, que possui área de vendas de 2.500m². Na área do supermercado são encontrados serviços prestados por lojistas, que arrendam o espaço disponibilizado pela rede Bretas, onde desempenham suas atividades. Na loja 09 encontram-se uma agência lotérica, uma drogaria, uma lanchonete e uma unidade da rede de cosméticos e perfumaria O Boticário.

Foto Montagem 21 – Loja Roosevelt. **A:** Localização da loja vista a partir da avenida Minervina Cândida Oliveira / BR-365. **B:** Entrada da loja e presença de atividades comerciais e prestação de serviços terceirizados.



Fonte: Lopes (2012).

A área de vendas propriamente dita do Bretas Roosevelt, está de acordo com os já mencionados padrões arquitetônicos e de *lay out* da rede Bretas, com 21 *check outs*. Desses, conforme se observa nas outras lojas da cidade, uma média entre 60% e 70% fica ativo em períodos de maior frequência de clientes, enquanto em períodos de baixa frequência o número de *check outs* em funcionamento diminui consideravelmente. Quanto a variedade de produtos, a loja possui 21 pontas de gôndolas, onde estão expostas produtos diversificados. São encontrados todos os setores básico de um supermercado, aliados a seções de mercearia, têxtil, cama mesa e banho, carnes e aves, laticínios, frios, *hortifruti*, bazar e bebidas. De forma geral, a variedade de produtos e sua disposição por setores segue um padrão, diferenciando-se apenas em relação ao tamanho disponibilizado dentro de loja para cada umas das seções. São observadas no interior da loja “ilhas”, onde são dispostos produtos com preços promocionais, outro detalhe que faz parte do padrão de organização e *lay out* das unidades da rede.

No que diz respeito ao público alvo da loja 09, aparentemente não existe um foco específico. A constituição da loja se faz de modo a atender à população em geral, no entanto, percebe-se que a maior porcentagem de clientes que frequentam a loja se inserem no que se pode chamar de classe média, com alguns clientes com renda menor. A atração que a loja exerce sobre pessoas de baixa renda se explica por sua configuração como “loja de bairro”, localizada no interior dos bairros e com apelo de *marketing* baseado na idéia de preços baixos, economia e conforto. Essa característica influencia também no que diz respeito à concorrência promovida por uma unidade da rede “Atacadão” instalada na avenida Cesário Crosara, com acesso lateral para a avenida Minervina Cândida Oliveira, pois na realidade, a atuação de cada uma das lojas é diferenciada, atingindo focos diferente no mercado. Enquanto a unidade da rede Atacadão tem foco no setor de “atacarejo”, a unidade Bretas

investe no setor supermercadista varejista tradicional, modelo que ainda é atrativo a maioria dos consumidores.

3.3.4 - Setor Sul: Loja 42 (“Bretas Rondon”) e Loja 214 (“Bretas São Jorge”)

Considerado como o setor “nobre” da cidade de Uberlândia, a zona Sul tem se conformado como uma das áreas de expansão urbana da cidade, especialmente pela ausência de barreiras naturais e pela grande quantidade de espaços vazios. Sobre isso, Alves (2011, p.166) pondera que

O modo como se concretizou o processo de estruturação da cidade de Uberlândia resultou na produção de um espaço heterogêneo, materializando a fragmentação e segregação socioespacial. [...] Houve uma ampla expansão horizontal periférica, setorizada, visto que o setor sul, por exemplo, é ocupado pelas classes de alto poder aquisitivo, enquanto nos setores oeste e norte predomina a ocupação pelas classes médias e baixa, sendo comum em todo o tecido urbano a presença de espaços “vazios”.

Essa ideia da ocupação do setor Sul pelas classes com elevado poder aquisitivo se traduz em um dos principais pontos a serem analisados no que se refere a loja 42, inaugurada sob o endereço da avenida Eduardo Felice em 2002. A loja 42 foi a terceira da rede a ser inaugurada em Uberlândia, e a primeira a se localizar fora da Área Central. O prédio onde a loja funciona desde sua inauguração, foi ocupado após o encerramento das atividades da rede Sé Supermercados, quando se deu sua venda à Companhia Brasileira de Distribuição. Assim, a rede Bretas passou a desempenhar suas atividades no prédio do antigo Supermercado Sé, o qual se localiza na intersecção das avenidas Governador Rondon Pacheco e Nicomedes Alves dos Santos. Tais avenidas se caracterizam como eixos estruturais e comerciais, além de serem as principais vias de ligação entre os setores Leste e Oeste, e entre o setor Central e o setor Sul, respectivamente, conforme pode ser observado no mapa 9. Por isso, ambas apresentam um fluxo diário intenso de veículos, principalmente a avenida Rondon Pacheco, tendo em vista sua condição de via de trânsito rápido com alta concentração de atividades terciárias, conforme destaca Souza (2009, p.209-210)

[...] uma via de grande fluxo de pessoas e veículos e uma das principais ligações entre os setores Leste e Oeste da cidade. Este fluxo atrai estabelecimentos terciários de diferentes atividades, o que faz desta via uma nova centralidade na cidade Uberlândia. É importante frisar que a Rondon Pacheco possui uma atividade comercial forte não apenas durante o dia, mas também à noite, sendo considerada, atualmente, a principal área de lazer da cidade. Não se deve esquecer que, considerando a importância que esta via já tem no espaço urbano e a crescente valorização imobiliária, ela pode se tornar umas das principais áreas comerciais da cidade, já que ainda existem muitos vazios urbanos ao longo de toda a avenida.

De forma semelhante, a Av. Nicomedes Alves dos Santos é uma das principais rotas de acesso ao setor Sul, especialmente aos bairros Vigilato Pereira, Morada da Colina, Jardim Karaíba e Shopping Park. Caracteriza-se como eixo comercial na medida em que sua ocupação se intensifica na década de 2000, com atividades comerciais voltadas especialmente, para uma parcela da população com renda elevada. Além disso, é preciso destacar que a avenida permite o acesso aquele que pode ser considerado um tipo de setor universitário, dada a concentração de algumas das instituições de ensino da cidade, como a UNITRI (Centro Universitário do Triângulo), UNIMINAS (União Educacional Minas Gerais) e FPU (Faculdade Politécnica de Uberlândia). A avenida Nicomedes é responsável ainda, por direcionar o trajeto de parte das linhas de transporte urbano que atuam no setor Sul de Uberlândia, com destaque para as linhas que realizam viagens até as instituições de ensino mencionadas.

Visto isso, observa-se que o ponto onde está localizada a loja 42 é vantajoso, dada a facilidade de acesso através dos eixos citados, seja por meio de veículo próprio ou através do transporte público, tendo em vista que existe um ponto de embarque e desembarque de passageiros na avenida Nicomedes Alves dos Santos, lateral do supermercado. Como observado nas lojas apresentadas anteriormente, a loja 42 também se utiliza da proximidade com equipamentos urbanos e das facilidades de acesso, proporcionadas pela dinâmica do espaço urbano, na qual interfere ao atrair fluxos e criar uma centralidade na área.

Com cerca de 200 vagas distribuídas entre o estacionamento subterrâneo e uma área no piso da loja, o Bretas Rondon Pacheco possui 19 *check outs* disponíveis. Sua estrutura interna e arquitetura se diferem do padrão da rede, no entanto, a forma de organização das gôndolas e a indicação de cada setor remetem ao seu tradicional modelo. Assim como na loja 09, são encontradas no espaço entre a rampa que dá acesso ao estacionamento subterrâneo e a entrada da loja Bretas propriamente dita, prestação de serviços e atividades comerciais. Estão em funcionamento uma drogaria, uma lanchonete, um quiosque de coco da Bahia, uma agência lotérica e uma locadora de vídeos, além de caixas eletrônicos dos bancos Santander, HSBC e do Brasil, atividades estas que atuam de forma autônoma, sem vínculos com supermercado além do pagamento de um valor mensal pelo arrendamento do espaço.

Foto Montagem 22 – Loja Rondon Pacheco. **A:** Fachada da loja voltada para a avenida Rondon Pacheco. **B:** Localização da loja na esquina da Av. Rondon Pacheco com Av. Eduardo Felice.



Fonte: Lopes (2012).

No que diz respeito às mercadorias expostas nas 28 gôndolas da loja, observou-se grande variedade de produtos e marcas, divididos entre as tradicionais seções já mencionadas de um supermercado, embora as gôndolas estejam dispostas com menor espaço entre elas. No entanto, cabe destacar a existência de uma diferenciação no que se refere a apresentação de algumas seções, com formas requintadas de exposição dos produtos vinculados ao setor de bazar e presentes, tais como aparelhos de jantar. Na loja 42 percebe-se o destaque a três seções que geralmente encontram-se diluídas nas gôndolas ou seções nos demais supermercados: peixaria, jardinagem e *pet shop*. Todas as seções são identificadas por meio de placas, sendo o setor de peixaria diferenciado do setor de carnes e aves para a facilidade de exposição de uma variedade maior de pescados e frutos do mar. O espaço do setor de jardinagem foi utilizado para a exposição de ferramentas, vasos e alguns exemplares de plantas utilizadas para a decoração e para a criação de um jardim; enquanto o espaço do *pet shop* foi dedicado para expor produtos de uso veterinário diversificados, além de rações e produtos de limpeza/beleza para animais de estimação.

Em relação às demais seções do supermercado, merece destaque a variedade de produtos encontrada no setor de queijos, laticínios, frios e bebidas, com marcas regionais e importadas não encontradas comumente em outros supermercados, bem como no setor de mercearia, onde observou-se maior diversidade nos tipos de pães, roscas e tortas.

Todas as características destacadas deixam claro que o foco da loja 42 é o atendimento diferenciado a consumidores de alta renda, público mais exigente e com hábitos de compras específicos, residentes nos bairros próximos a loja. Obviamente a loja não deixa de expor alguns produtos em oferta, com preços acessíveis e que estejam presentes no cotidiano da maioria da população, no entanto, o que se observa é uma média de preço geral superior as demais lojas da rede.

Embora inserido no mesmo setor urbano que a loja 42, o Bretas São Jorge apresenta diferenças consideráveis no que se refere ao público alvo, arquitetura e organização da loja. Inaugurado em 2008, a oitava loja da rede Bretas a ser instalada na cidade foi construída com base em seus padrões tradicionais, e está localizada na Avenida Seme Simão, bairro São Jorge.

O bairro tem sua origem como um dos conjuntos habitacionais construídos em Uberlândia no final da década de 1980, e, por se localizar em uma área distante do centro da cidade, observou-se a necessidade da criação de infraestrutura terciária na região, facilitando o desempenho das atividades e reduzindo a necessidade de viagens até a área central da população residente no bairro São Jorge, e em seu vizinho bairro Laranjeiras. Seguindo essa lógica, o bairro São Jorge tornou-se um dos subcentros da cidade de Uberlândia, com a presença de atividades centrais localizadas especialmente nas vias principais do bairro, embora exista a ressalva de se tratar do subcentro de Uberlândia com menor índice de atividades terciárias (SOUZA, 2009).

Trata-se, portanto, de um bairro ainda em expansão, com características que o destacam como bairro basicamente residencial, com população residente de 26.564 habitantes, segundo censo do IBGE (2010) e com grande porcentagem de lotes vagos. No que diz respeito especificamente a localização da loja 214, está inserida no subcentro São Jorge, o que naturalmente favorece sua atratividade perante a população, estando localizada na esquina de uma das principais vias do bairro São Jorge, a Avenida Seme Simão, com a rua Dolorita Elias do Nascimento. A Avenida Seme Simão é responsável por realizar a ligação entre os bairros Granada, Laranjeiras e São Jorge, sendo uma das vias onde se concentram grande número de atividades comerciais, o que gera atratividade e fluxos de pedestres e veículos. Além disso, a avenida faz parte da rota das linhas de transporte urbano que circulam pela área, facilitando a integração entre os bairros mencionados e o Terminal de Transporte Santa Luzia.

Ao se instalar no local que pode ser observado através do mapa 9, a loja Bretas 214 é favorecida, portanto, pela facilidade de acesso através de uma das principais vias da área, bem como pela circulação do transporte urbano, que possui um ponto de embarque e desembarque de passageiros nas imediações da loja. É importante ainda observar a proximidade com alguns equipamentos urbanos, tais como o Hospital e Maternidade Municipal Dr. Odelmo Leão Carneiro, a Unidade de Atendimento Integrado (UAI) do São Jorge e o clube SESI Gravatás de Uberlândia, os quais tem capacidade de gerar fluxos em direção a loja supermercadista, no entanto, mais que isso, são responsáveis pela valorização da área e tendência a expansão.

Foto 23 – Loja São Jorge: Estacionamento e fachada da Loja ao fundo



Fonte: Lopes (2012).

Com estacionamento com capacidade para cerca de 180 veículos e área de carga e descarga de mercadorias no fundo da loja, o Bretas São Jorge possui os padrões estéticos e arquitetônicos característicos da rede Bretas, desde o *layout* da fachada até a disposição dos elementos internos da loja. O supermercado dispõe de 21 *check outs*, dentre os quais 2 são preferenciais. Sua estratégia de funcionamento segue a lógica das demais lojas apresentadas até aqui, com maior número de *check outs* em funcionamento nos horários de pico. Possui todas as seções tradicionais das lojas supermercadistas organizadas em 24 gôndolas, além dos setores de mercearia, carnes e aves, salsicharia, *hortifruti*, bebidas, frios e laticínios, cama mesa e banho, presentes e eletroeletrônicos. Alguns itens incomuns em lojas supermercadistas foram observados expostos na loja 214, tais como bicicletas e ciclomotores, no entanto, de forma geral, os demais produtos expostos são variados em relação a tipos e marcas, com destaque maior para marcas regionais e nacionais.

Considerando as características apontadas sobre a loja 214, percebe-se que seu foco de atuação se dá no mercado que compreende basicamente os moradores dos bairros São Jorge, Granada e Laranjeiras. Para tanto, a loja se configura como “loja de bairro”, atraindo uma população pertencente às classes baixa e média, oferecendo produtos com boa qualidade e preços relativamente acessíveis, além da facilidade no pagamento através de cartões de crédito e de fidelidade.

3.3.5 - Setor Oeste: Loja 44 (“Bretas Getúlio Vargas”) e Loja 213 (“Bretas Patrícia”)

No setor Oeste³⁸ da cidade de Uberlândia encontra-se o maior número relativo de habitantes residentes, 140.539 habitantes, segundo o censo populacional realizado pelo IBGE em 2010. É uma área intensamente ocupada, graças a projetos de conjuntos habitacionais responsáveis pela posterior formação de bairros residenciais, que incentivaram o crescimento urbano de Uberlândia no sentido oeste, especialmente a partir do final da década de 1980. Neste setor, estão localizadas duas unidades da rede Bretas, uma no bairro Jaraguá e outra no bairro Jardim Patrícia.

A unidade localizada no bairro Jaraguá foi a quarta da rede Bretas a ser inaugurada em Uberlândia, e a primeira a ser efetivamente construída pelos padrões de engenharia da rede. Instalada na Avenida Getúlio Vargas, um dos eixos estruturais de Uberlândia, a loja 44 possui localização favorável diante da organização do espaço urbano local, conforme se verifica no mapa 9. O ponto escolhido para a instalação da loja está localizado em um importante eixo comercial, um dos responsáveis pela ligação entre a área Central e o setor Oeste da cidade, além de ser a via que separa os setores Oeste e Sul. Conforme destacado por Alves (2011), a avenida pode ser setorizada, com base em sua intensa ocupação por atividades especializadas no trecho que vai desde o Ginásio do Uberlândia Tênis Clube (UTC) até a ponte sobre o Rio Uberabinha. A partir daí, a ocupação da avenida diminui, aliando a presença de algumas atividades comerciais diversificadas, como bares, salões de festas e clubes, com lotes vagos, produtos de uma área com grande especulação imobiliária.

Foi no referido trecho da Avenida Getúlio Vargas, a oeste da ponte do Rio Uberabinha, que a loja Bretas 44 foi instalada, aproveitando-se da presença de fluxos intensos causados pela condição de eixo comercial e via arterial que interliga os bairros do setor Oeste ao centro da cidade. Além disso, é preciso destacar ainda, que a avenida é tida como área de fácil acesso à rodovia BR-497 (sentido Prata), caracterizando-se, portanto, como uma das vias de entrada/saída em Uberlândia, causando repercussão na visibilidade e facilidade de acesso à loja 44. O acesso a loja por meio do transporte urbano, é realizado através das linhas que atendem parte dos setores Oeste e Sul, que tem como trajeto a extensão da avenida Getúlio Vargas, onde se encontra um ponto de embarque e desembarque em frente à área da loja Bretas Getúlio Vargas.

³⁸ Sobre o Setor Oeste de Uberlândia, ver: MOURA, G. G. **Imagens e representações da periferia de Uberlândia (MG)**: um estudo de caso do setor Oeste. 2003. 287 f. Dissertação (Mestrado em Geografia), Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, 2003.

Por estes motivos, comprova-se o posicionamento da loja em um local estratégico, planejado de forma a atrair uma grande gama de clientes originados especialmente, dos bairros Jaraguá, Planalto, Chácara Tubalina e Quartel. Por sua proximidade com os setores Central e Sul, a loja exerce influência ainda sobre alguns bairros destes setores, como o Daniel Fonseca e Tubalina.

Foto Montagem 24 – Loja Getúlio Vargas. **A:** Estacionamento e área de vendas da loja. **B:** Entrada da loja voltada para a avenida Getúlio Vargas.



Fonte: Lopes (2012).

Visto isso, a loja com aproximadamente 3.800m² de área de vendas e estacionamento com capacidade para até 230 veículos, foi projetada tendo como base a arquitetura e *lay out* padrões da rede Bretas, conforme já mencionado, com fachada regular e entrada/saída da loja voltada para a área de *check outs*. Sobre isto, a loja possui um total de 27 *check outs*, dentre os quais dois são preferenciais. A organização interna da loja segue a lógica da divisão por setores conforme as demais unidades da rede, com 21 gôndolas, sendo os setores indicados por meio de placas informativas. Vale destacar a variedade dos produtos, com a exposição de algumas marcas diversificadas, especialmente no que diz respeito aos setores de bebidas e laticínios, sendo os demais setores abastecidos por marcas tradicionais regionais e nacionais. Além disso, na referida loja não se encontram espaços disponibilizados para atividades de terceiros, apenas caixas eletrônicos dos bancos Itaú, HSBC, Banco do Brasil e Bradesco.

Novamente, deve-se destacar o público alvo no qual a loja baseia suas estratégias de venda, o qual não difere consideravelmente das demais unidades. Com a presença de bairros residenciais diversificados nas suas imediações, a loja 44 opta pela diversificação na oferta de produtos e marcas, possibilitando o acesso de um público também variado, mas com maior frequência especialmente da classe média.

Da mesma forma, a loja 213 está localizada no setor Oeste de Uberlândia, no entanto, está inserida sob dinâmica diferenciada. Instalada na Avenida dos Eucaliptos, a unidade sofre influência direta de seu posicionamento nas proximidades do bairro Luizote de Freitas, que possui a maior população residente do setor, com 140.539 habitantes (IBGE, 2010). Além disso, a loja 213 localiza-se no subcentro do bairro Luizote de Freitas, que tem na Avenida José Fonseca e Silva o principal eixo comercial, com elevada concentração de atividades de comércio e serviços, inclusive a presença de uma das unidades da empresa Sadia e a UAI Luizote. A avenida José Fonseca e Silva é responsável ainda, por interligar os bairros Dona Zulmira, Jardim Patrícia, Luizote de Freitas e Mansour, por onde circulam as linhas do transporte urbano que atuam na área (SOUZA, 2009).

Analisando o mapa, percebe-se a proximidade da loja 213 com a avenida José Fonseca e Silva, via paralela à avenida dos Eucaliptos, localização esta que favorece a loja supermercadista, na medida em que ela se aproveita do acesso facilitado e do fluxo intenso de pedestres e veículos na referida via arterial. Além disso, a avenida José Fonseca e Silva estabelece ligação direta com a BR-365, que facilita o contato da loja com o sistema rodoviário que chega até cidade, facilidade essa fundamental especialmente no que diz respeito ao Bretas do Jardim Patrícia, que comporta as atividades da gestão regional da rede. Além da gerência regional, responsável por atividades de marketing, compras, recursos humanos e logística, a loja conta com uma área de depósito.

Foto 25 – Loja Jardim Patrícia: Parte da fachada da loja



Fonte: Lopes (2012).

Inaugurada em novembro de 2008, a loja 213 foi projetada com base no planejamento estratégico da empresa, que objetivava a transferência da gerência regional para esta unidade, por motivos de dimensão da área de vendas e consequentemente, maior espaço

disponível para atividades de carga e descarga de mercadorias, bem como pela localização privilegiada, em vias arteriais que permitem maior fluidez no trânsito e facilidade no tráfego de veículos de carga, ao contrário do que ocorria na loja 28, antiga sede da gerência regional. Sétima unidade inaugurada em Uberlândia, o investimento estimado foi de cerca de R\$ 10 milhões, objetivando o atendimento da população residente nos bairros do entorno, especialmente Luizote de Freitas, Dona Zulmira, Jardim Patrícia, Mansour, Chácaras Tubalina e Quartel, e Taiaman.

A área de vendas do Bretas Jardim Patrícia compreende aproximadamente 3.300m², além das cerca de 250 vagas na área de estacionamento não coberto. Embora a loja siga o já citado padrão estrutural e arquitetônico da rede, sua diferenciação se dá na área de estacionamento, com a maior parte das vagas demarcadas na lateral do supermercado. No que diz respeito a organização e *lay out* interno, a loja possui 20 *check outs*. Além disso, observou-se que a área de vendas é ampla, o que facilita a circulação dos clientes entre as 25 gôndolas, e entre suas seções, com grande quantidade de produtos e variedade de marcas regionais e nacionais, e algumas importadas. Além das tradicionais seções de um supermercado, são encontradas as demais mencionadas na descrição das lojas já apresentadas, estando a seção de cama mesa e banho na entrada da loja. Vale destacar o setor de bebidas, com grande variedade de produtos, inclusive de marcas importadas da Argentina, Chile, França, Espanha, Alemanha, Itália e Portugal, identificadas através das bandeiras, além de um espaço dedicado a cachaçaria.

Visto isso, analisando-se o público alvo da loja 213, nota-se que a loja está adequada a receber um público diversificado, apresentado política de preços acessíveis, especialmente no que diz respeito aos produtos que fazem parte da cesta básica da população. No entanto, os consumidores com maior frequência a loja são provenientes da classe média, residente nos bairros próximos a loja, que buscam comodidade, economia e variedade de produtos para além dos que compõe a cesta básica.

3.3.6 - Setor Leste: Loja 50 ("Bretas João Naves") e Loja 218 ("Bretas Custódio Pereira")

O setor Leste da cidade de Uberlândia caracteriza-se por grande dinâmica populacional, abrigando ainda ampla diversidade de atividades. É o setor onde estão implantados importantes equipamentos urbanos, tais como a Universidade Federal de Uberlândia e seus campi Santa Mônica e Umuarama; o Hospital de Clínicas da UFU; o Aeroporto Ten. Cel. César Bombonato; o Complexo Administrativo Municipal, onde se encontram a Câmara e Prefeitura Municipal de Uberlândia; o shopping Center Shopping, além de dois terminais de

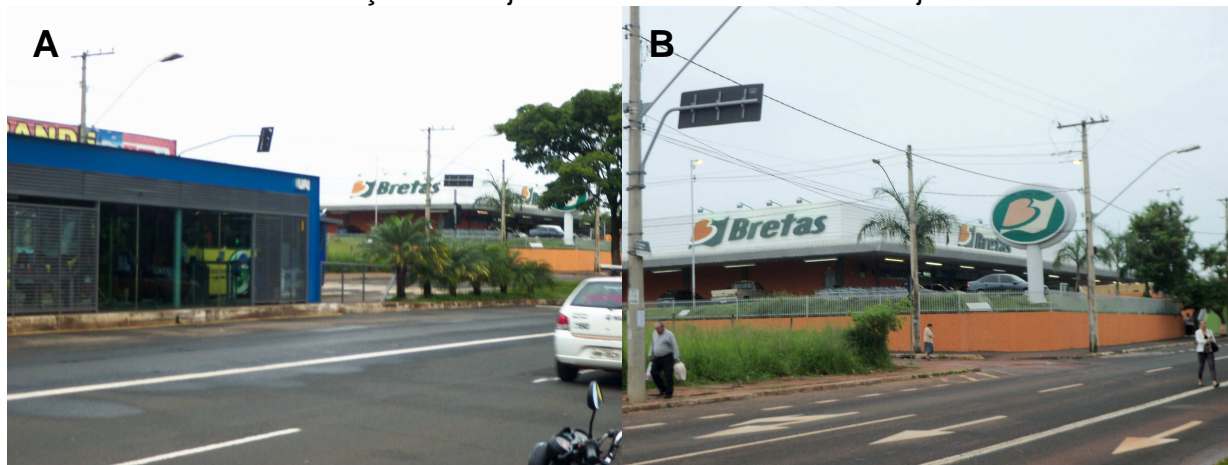
transporte urbano periféricos. O setor leste possui a segunda maior população município, com cerca de 137.000 habitantes residentes entre os bairros do setor, dentre os quais estão os bairros Santa Mônica (que possui o maior índice populacional entre os bairros da cidade), Tibery, Morumbi, Custódio Pereira, Segismundo Pereira e Umuarama.

Neste setor se encontram instaladas outras duas unidades da rede Bretas, nos bairros Santa Mônica e Custódio Pereira. Ambas as unidades possuem localização considerada estratégica, por serem privilegiadas pela dinâmica da área de seu entorno, conforme se observa no mapa. A unidade localizada no bairro Santa Mônica, na Avenida João Naves de Ávila foi a quinta da rede Bretas a ser inaugurada em Uberlândia, no ano de 2004. Trata-se de uma loja com grande visibilidade do ponto onde foi implantada, dada sua localização em um dos principais eixos comerciais da cidade, um dos responsáveis pela interligação entre o setor Central e o setor Leste da cidade. A avenida foi construída seguindo o mesmo traçado da antiga estrada de ferro da Companhia Mogiana, que atravessava a cidade no sentido Norte-Leste, sendo caracterizada atualmente como um dos eixos estruturais de Uberlândia, podendo ser setorizada de acordo com a predominância de certos tipos de atividade comercial em sua extensão.

É preciso destacar ainda, que o bairro Santa Mônica se configura como um dos subcentros³⁹ de Uberlândia, graças à elevada concentração de atividades comerciais e de prestação de serviços, especialmente nas vias localizadas no interior do bairro. Portanto, a loja 50 da rede Bretas é favorecida primeiramente, por sua localização em um dos subcentros da cidade, bem como por estar implantado em uma importante via comercial com fluxos intensos de pedestres, veículos e ônibus do sistema de transporte urbano. A circulação das linhas do transporte urbano é constante na avenida João Naves de Ávila, onde está implantado o corredor estrutural de transporte, ligando o setor leste e o Terminal Santa Luzia ao setor Central. As ações no corredor de transporte urbano são realizadas em uma faixa específica da avenida e nas estações, que realizam o embarque e desembarque de passageiros, diminuindo o tempo da viagem. A estação 10 de embarque/desembarque se localiza próxima a loja 50, o que facilita o acesso dos clientes ao transporte público, conforme observado na foto 26 (A).

³⁹ Para maiores informações acerca do subcentro Santa Mônica, ver SOUZA (2009).

Foto Montagem 26 – Loja João Naves de Ávila. **A:** Estação 10 de embarque e desembarque de passageiros do corredor estrutural da Avenida João Naves de Ávila nas imediações da Loja 50. **B:** Vista da fachada da loja.



Fonte: Lopes (2012).

Portanto, analisando-se o ponto onde se encontra implantada a loja 50, percebemos uma localização vantajosa, que permite o acesso facilitado pela avenida João Naves de Ávila, via arterial com fluidez no trânsito e presença dos serviços de transporte público. Além disso, destacam-se os equipamentos urbanos que favorecem a localização da loja, por valorizar a região, atraindo maior quantidade de fluxos, podendo ainda, viabilizar possíveis visitas ao supermercado. Os equipamentos urbanos instalados nas imediações do Bretas João Naves, conforme destacados no mapa 9, são especialmente a UAI Pampulha, o Hotel Sara Palace e o Hospital e Maternidade MadreCor. Merece destaque ainda, a inserção da loja na área residencial do bairro Santa Mônica, sendo que os moradores são atraídos justamente pela proximidade e facilidade de acesso ao supermercado, além dos preços promocionais, seja para efetuar pequenas compras, ou para compras de grande volume de produtos.

Neste sentido, a loja 50 foi projetada seguindo os padrões da rede Bretas, com uma área de estacionamento que tem capacidade para até 180 veículos. Com área de vendas ampla, a loja dispõe de 25 *check outs* no total, dos quais 2 são preferenciais. A loja dispõe das seções supermercadistas tradicionais, com produtos expostos em cerca de 20 gôndolas, freezers e bancadas para exposição de FVL, aliadas a setores de eletroeletrônicos, têxtil, cama mesa e banho. Especialmente nos setores de eletroeletrônicos e laticínios (principalmente os queijos), observou-se menor variedade de produtos disponíveis, no entanto, no que se refere aos demais produtos da loja, verifica-se boa variedade, especialmente do setor de *hortifruti* e bebidas.

Desta maneira, percebe-se a intenção da loja em atrair consumidores especialmente da classe média, residentes nos bairros do entorno do Santa Mônica. Dentre os residentes no bairro Santa Mônica, merecem destaque o grupo de universitários vindos de outras cidades

da região, que passam a residir no bairro, e se tornam parte do público que frequenta a loja, atraídos pelas ofertas e proximidade com a casa. O supermercado se faz ainda como local de prestação de serviços, por oferecer atividades comerciais terceirizadas, da mesma forma que nas lojas 42 e 09 já demonstradas, a saber: drogaria, agência lotérica, lanchonete, quiosque de água de côco, loja de bolsas e acessórios, e uma unidade da rede O Boticário. Além disso, estão disponibilizados na loja caixas eletrônicos das agências bancárias Bradesco, Banco do Brasil, Itaú e HSBC.

No que diz respeito à loja 218, inaugurada em junho de 2010, foi a nona e última unidade da rede Bretas a ser instalada em Uberlândia, na avenida Floriano Peixoto, bairro Custódio Pereira. Também localizada no setor Leste da cidade, a loja 218, no entanto participa de uma dinâmica urbana diferenciada da loja 50. Conforme se percebe a partir da análise do mapa 9, a loja 218 se localiza próxima a uma das rodovias que cortam o espaço urbano uberlandense, que dá a essa área dinâmica específica, com atividades e serviços dispostos de forma a atender viajantes em passagem pela cidade. Da mesma forma, a presença do Aeroporto Ten. Cel. César Bombonato impacta sobre a área, por ser um dos equipamentos que geram atratividade, e conseqüentemente, fluxos intensos diários. Outro detalhe a ser destacado é a presença do Hospital de Clínicas da UFU, que atrai fluxos de origem local e regional para consultas e atendimentos de urgência, e que, conseqüentemente, causa intenso movimento na área e comum consumo em estabelecimentos comerciais localizados nas imediações do Hospital.

Embora a avenida Floriano Peixoto não se caracterize como eixo comercial, nessa área trata-se de um importante trajeto que leva até o complexo de empresas do grupo ALGAR, onde são prestados serviços de *call center*. Neste sentido, a via é utilizada pelas linhas de transporte urbano que fazem a ligação entre a ACS ALGAR e o Terminal Umuarama, e mesmo entre o bairro e o Terminal Central, facilitando no caso do acesso a loja 218 por meio do transporte público. Por ser uma das vias que interligam diretamente o setor Central com essa área do setor Leste, é também uma via muito utilizada como rota entre o Aeroporto e o centro da cidade.

Considerando todos os fatores apresentados, a loja 218 está instalada em um ponto estratégico, próxima a equipamentos urbanos importantes regionalmente, em uma via que concentra grande fluxo diário de pedestres residentes nos bairros do entorno, bem como de pessoas originadas de todas as áreas da cidade, e também de outras cidades da região. Isto se dá graças a atratividade que estes equipamentos promovem à área, da qual a loja 218 se aproveita, aumentando sua visibilidade e facilitando o acesso a mesma.

Construída de acordo com os padrões da rede Bretas, a loja Bretas Custódio Pereira possui área de vendas superior a 3.600m², e área de estacionamento com capacidade para cerca de 200 veículos. Estima-se que foram investidos mais de R\$ 10 milhões na unidade, que conta com um total de 20 *check outs*, e mix de produtos superior a 10 mil. Internamente, a loja se organiza de modo a ser dividida entre as seções tradicionais supermercadistas, com 26 gôndolas, além de seções de cama mesa e banho, têxtil, presentes, eletroeletrônicos, carnes e aves, salsicharia, dentre outros.

Foto 27 – Loja Custódio Pereira: Fachada da loja voltada para a avenida Floriano Peixoto



Fonte: Lopes (2012).

A loja que foi inaugurada após pesquisa de demanda na região onde está localizada, tem perspectiva de atendimento de cerca de 3.500 clientes por dia, oriundos especialmente dos bairros Custódio Pereira, Umuarama, Brasil, Mansões Aeroporto, Marta Helena e Minas Gerais. Deste modo, a loja não foi planejada para o atendimento de um tipo de público específico, procurando atender as exigências de clientes com maior renda, bem como as expectativas da classe média, que busca em geral por preços baixos aliados a qualidade nos serviços.

3.4 - Quadro Avaliativo da lojas da rede Bretas em Uberlândia-MG

Após análise individual de cada unidade da rede Bretas em Uberlândia, percebeu-se sua localização estratégica, baseada em aspectos logísticos, de acessibilidade, visibilidade do ponto e proximidade com o mercado consumidor. Além disso, em visitas *in loco*, foi possível observar características específicas de cada loja, que, embora apresentem um padrão

organizacional e arquitetônico, se diferem sob alguns aspectos pontuais. De forma geral, a diferenciação entre lojas pode ser observada na organização espacial interna, de acordo com a categoria dos produtos, ou seja, pode haver entre lojas, alteração na posição das seções. Além disso, de acordo com a dimensão espacial de cada unidade, observa-se variação no espaço disponível para a circulação dos clientes, variação no número de gôndolas e na quantidade de *check outs*.

Visto isso, e tomando-se como base as análises feitas anteriormente, bem como as observações de cada loja feitas *in loco*, foi elaborado um quadro que visa sintetizar os dados obtidos em campo, qualificando as seções de acordo com a variedade e qualidade dos produtos, aliado com o tamanho, aplicando-se valor simbólico a cada item avaliado. O quadro avaliativo será apresentado a seguir, com as lojas ordenadas segundo a data de inauguração. No entanto, pontuam-se primeiramente algumas observações importantes:

- O setor de mercearia envolve a produção e exposição de pães, bolos e tortas, os quais são fabricados pela panificadora da própria loja Bretas;
- Todas as lojas possuem setor de atendimento ao cliente (SAC), onde são realizadas operações referentes ao cartão de fidelidade da loja, bem como atendimentos diversos;
- A maior parte dos produtos expostos no setor de *hortifruti* são de origem local ou de regiões próximas a Uberlândia, os quais são distribuídos para as unidades Bretas diretamente da Central de Abastecimento da rede no CEASA de Uberlândia;
- Todas as lojas contam com sanitários disponíveis aos clientes, além de caixas eletrônicos das Instituições bancárias Banco do Brasil e Bradesco. Em algumas unidades específicas se encontram ainda caixas eletrônicos das Instituições bancárias HSBC, Santander e Itaú;
- Em todas as lojas são disponibilizadas vagas preferenciais de estacionamento, geralmente localizadas próximas a entrada da loja ou a acessos especiais como rampas e elevadores, no caso das unidades com estacionamento subterrâneo.

QUADRO 8 - QUADRO AVALIATIVO DAS LOJAS DA REDE BRETAS INSTALADAS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA-MG (2011)

LOJA (código)	Número de <i>Check outs</i>	Vagas Totais Estacionamento	Quantidade de gôndolas	Açougue (tamanho)	Bebidas (diversidade)	Hortifrutigranjeiros (qualidade/variedade)	Mercearia (tamanho/variedade)	Marcas na loja (diversidade)	Outros Serviços
Juca Ribeiro (28)	38	(+) 300	34	+	+	+	+	+	Não disponíveis
João Pinheiro (20)	15	(+) 85	16	+	+	+	+	+	Quiosque Água de Côco
Rondon Pacheco (42)	19	200	28	+	+	+	+	+	Drogaria; Lanchonete; Locadora; Loteria; Côco da Bahia
Getúlio Vargas (44)	27	230	21	+	+	+	+	+	Não disponíveis
João Naves (50)	25	180	20	+	+	+	+	+	Loteria; Drogaria; Bijouterias; Boticário; Lanchonete
Roosevelt (9)	21	300	21	+	+	+	+	+	Drogaria/ Lanchonete/ Boticário/ Loteria
Jd Patrícia* (213)	20	250	25	+	+	+	+	+	Não disponíveis
São Jorge (214)	21	180	24	+	+	+	+	+	Não disponíveis
Custódio (218)	20	200	26	+	+	+	+	+	Loteria/ Drogaria/ Lanchonete

* Gerência Regional

Legenda: (+) Valor superior a (+ +) regular/pequeno (+ + +) bom/médio (+ + + +) ótimo/médio (+ + + + +) excelente/grande

Conforme discutido anteriormente, de forma geral as lojas se configuram ao atendimento da classe média, com base no tipo de produtos expostos e tabela de preços das lojas, apresentando comumente itens promocionais e ofertas, divulgadas na mídia sobre a forma de panfletos, transmissões de rádio ou televisivas. Por este motivo, a frequência da população de menor renda se viabiliza, em busca, além de preços baixos, de facilidade nas condições de pagamento através de cartões de crédito e fidelidade. No entanto, verifica-se que algumas lojas voltam seu foco para consumidores pertencentes à classe alta, com renda elevada e maior exigência, inserindo produtos variados e, normalmente, com valor mais elevado. A maior frequência de uma população com renda elevada se configura como um dos principais motivos do início de um processo recente, que visa a reestruturação no design interno das lojas, que já é verificado em algumas unidades. Começa a haver a intenção de “embelezamento” da loja, com itens de decoração diferenciados e que promovem destaque a certos tipos de produtos, além de espaços onde se propõe a interligação entre setores, tais como “queijos e vinhos”.

Pensando em pontos em comum no que se refere a todas as lojas analisadas em Uberlândia, percebe-se como política comum a inexistência de veículos da empresa destinados a realizar a entrega das compras na residência dos consumidores, serviço comum prestado por grande parte dos supermercados da cidade. Isto demonstra uma tendência iniciada pelos hipermercados, que vem sendo adotada por algumas redes supermercadistas, incentivando o consumo dos clientes que possuem veículos, sem, no entanto prejudicar os clientes que utilizam o transporte público, tendo em vista a presença de pontos de embarque e desembarque de passageiros nas imediações de todas as lojas visitadas. Outro detalhe interessante da estratégia da rede diz respeito às ofertas divulgadas semanalmente, que favorecem a maior frequência a loja afim de efetuar pequenas compras de produtos específicos, fato que também se vê favorecido graças ao controle inflacionário do país, que permite a constância dos preços dos produtos por maior período de tempo, não havendo necessidade de compras com grande quantidade de itens.

Considerações Finais

Diante da idéia da origem das cidades, muitos autores defendem a teoria da relação entre as atividades comerciais, e a formação dos primeiros aglomerados de pessoas em uma mesma área. A partir da fixação da população em um único ponto do espaço, as trocas comerciais se tornam necessárias, e na medida em que a sociedade cresce, proporcionalmente observa-se o desenvolvimento do comércio. Assim, historicamente as atividades comerciais se configuram como promotoras das relações urbanas e do desenvolvimento da sociedade, sendo um dos elementos fundamentais para a consolidação do crescimento urbano das cidades, as quais, em muitos casos, tem sua base econômica voltada para atividades vinculadas ao setor terciário. Neste sentido, a interação entre a cidade e o comércio se dá de forma bilateral, ou seja, ao mesmo tempo em que as atividades comerciais se manifestam de forma mais efetiva no espaço urbano, onde se encontra concentrado o mercado consumidor, as atividades comerciais materializadas sob a forma de estruturas comerciais, interferem diretamente na (re)organização do espaço intraurbano.

As atividades comerciais, baseadas no seu poder de atração, tem a capacidade de criar novas centralidades no espaço, na medida em que a centralização das atividades em uma área única na cidade, a área central, não se faz mais eficaz. No momento em que a área central da cidade se torna densamente ocupada, ocorre a repulsão de alguns tipos de atividades, especialmente aquelas que necessitam de grandes lotes para a implantação de sua estrutura. Este processo de descentralização das atividades da área central está intimamente ligado a criação de novas centralidades, graças ao poder de atração de grandes empreendimentos comerciais tais como grandes supermercados, hipermercados e *shopping centers*. Assim, ao se implantarem em áreas distantes do centro, desviam o foco dos fluxos da área central em direção a porções periféricas da cidade, que se tornam atrativas especialmente pela facilidade de acesso. Além disso, no que se refere especialmente a atividade supermercadista, sua saída da área central representa maior proximidade com o mercado consumidor localizado em bairros residenciais.

Essa dinâmica urbana, propiciada pela intervenção direta do capital e da localização dos empreendimentos varejistas é verificada também na cidade de Uberlândia-MG. Cidade média mineira, e pólo de atração de fluxos oriundos das cidades do entorno, teve seu crescimento beneficiado, em fins do século XIX, com a expansão do cultivo do café em direção ao oeste brasileiro, o que culminou na chegada da infraestrutura necessária para a produção e transporte dos grãos na região, tais como as Companhias de Estrada de Ferro Mogiana e Goiás. As ferrovias permitiam a ligação entre o centro-oeste brasileiro com o

estado de São Paulo, o que causou o desenvolvimento ao longo dos trechos das estradas de ferro que cruzavam as cidades do Triângulo, de atividades comerciais variadas, fundamentais para um primeiro passo dos municípios em direção a uma futura “vocação” para o comércio.

Portanto, com a implantação de infraestrutura o desenvolvimento da cidade de Uberlândia foi facilitado, baseando-se especialmente nas atividades de comércio. Inicialmente com a atuação de atacadistas em meados do século XX, o crescimento econômico e populacional da cidade foi impulsionado, conquistando novos mercados e levando a seu reconhecimento nacional como pólo atacadista distribuidor. Com o destaque no comércio atacadista, investimentos no setor varejista se destacaram, tendo sido inaugurado, em 1964, a primeira loja supermercadista no modelo de autosserviço na cidade, o supermercado Bom Preço.

A partir daí, dada a influência das elites locais, Uberlândia se desenvolve economicamente, e num contexto de modernização das atividades comerciais, torna-se um mercado propício a receber investimentos de lojas supermercadistas. Nesse sentido, são inauguradas inicialmente diversas lojas pertencentes a empresários locais, e posteriormente, lojas de redes nacionais e internacionais, tais como o Carrefour, Extra e recentemente, o Walmart. Dada a globalização da economia, e a chamada “Revolução Tecnológica”, grandes redes varejistas tem a possibilidade de investirem no mercado consumidor de Uberlândia, graças a uma organização empresarial baseada na descentralização da gestão, que garante melhor controle e dinamiza as ações das filiais dos grupos varejistas.

Dada a inovação tecnológica na administração de empresas varejistas, tem-se a possibilidade do avanço das redes sobre novos mercados. Assim, visando a ampliação da área de atuação e o investimento em locais com mercado consumidor potencialmente lucrativo, a rede Bretas de supermercados chega a Uberlândia em fins da década de 1990, com a proposta da implantação de lojas supermercadistas focadas na qualidade de atendimento e dos produtos, no conforto e nos preços baixos. Com lojas instaladas inicialmente na área central da cidade, a rede Bretas se apresentou como um tipo de supermercado de bairro, com opções para consumidores das classes baixas e médias, tanto no que diz respeito a diversidade de produtos e marcas, quanto a condições de pagamento, facilitado pelo sistema de crédito através de “cartões fidelidade”. Assim, caracterizando-se como um tipo de empreendimento varejista “intermediário”, entre as classes de supermercado convencional e de hipermercado, a rede Bretas consegue oferecer aos clientes as vantagens encontradas em cada um desses tipos de varejo: conforto, atendimento, serviços e produtos encontrados usualmente em supermercados convencionais; e segurança, facilidade de pagamento, estacionamento, ampla área de vendas e variedade de produtos encontrados em hipermercados.

É possível notar ainda outra tendência verificada nas ações da rede: a diversificação de atividades. Embora não existam registros na cidade de Uberlândia, sabe-se que a rede investe em setores diversificados, aliados ao supermercadista, como é o caso dos postos de combustível e dos shopping centers, os quais ampliam a atuação do grupo no mercado. No caso de Uberlândia, a rede oferece produtos e serviços diferenciados em algumas de suas lojas, no entanto em pequena escala, arrendando o espaço que se encontra na entrada da área de vendas para pequenas lojas.

Deve-se destacar que o grupo empresarial Bretas faz uso de estratégias varejistas diversificadas, com o objetivo de alcançar maior rentabilidade, minimizando perdas através do investimento no planejamento estratégico. A partir do momento que uma empresa, em especial supermercadista, realiza o planejamento adequado de suas ações, seu crescimento é viabilizado e torna-se racional, ou seja, o empreendedor tem compreensão plena da situação a que será submetido previamente, o que lhe dá a possibilidade de traçar planos e alternativas em cada situação. O caso do grupo Bretas está inserido nesta idéia, tendo em vista as estratégias locacionais, logísticas, de preços, de gestão e marketing utilizadas. São essas estratégias, baseadas em estudos e em planos de ação, as responsáveis por guiarem a atuação da rede diante dos consumidores. No entanto, é importante considerar que, embora adote um discurso de preços baixos, com divulgação semanal de ofertas, de forma geral as lojas da rede apresentam preços de mercado, ou seja, grande parte dos produtos apresentam preços compatíveis, e em alguns casos até superiores à concorrência.

No que diz respeito as estratégias da rede em Uberlândia, são utilizados principalmente critérios locacionais, aliados a estudos de demanda para a implantação de suas unidades. Neste sentido, observa-se uma busca por áreas de fácil acesso e com infra-estrutura adequada, especialmente vias arteriais com trânsito intenso, além da proximidade com o público alvo. É necessário ainda que o lote seja amplo, com capacidade para a implantação não apenas da loja, mas também do estacionamento para clientes e área para carga e descarga de mercadorias.

A intenção da rede é atender o maior número de pessoas residentes na cidade, o que leva a sua localização abarcando todos os setores urbanos, criando áreas de influência sobre a população, que não necessita efetuar grandes deslocamentos para chegar a loja. Com exceção do setor Norte, são encontradas duas unidades da rede em todos os setores urbanos de Uberlândia, localizadas sempre em vias importantes, com fluxo intenso diário e que permitem o acesso entre bairros. A maior parte são vias arteriais, com grande concentração de atividades de comércio e serviços, por onde circulam ainda as linhas do transporte urbano. Fica claro ainda o posicionamento próximo a importantes equipamentos

urbanos, que aumentam a atratividade para a área onde as lojas se localizam, elevando a quantidade de fluxos, e consequentemente, favorecendo um maior número de visitas dos clientes às lojas.

A localização estratégica que se utiliza das amenidades oferecidas pelo espaço urbano, é fundamental para as lojas da rede Bretas, que as transformam em atrativos para os clientes, especialmente sob a forma de facilidade de acesso, bem como em vantagens para a empresa, como maior visibilidade do ponto e estratégia logística. Da mesma forma, as lojas ainda são responsáveis por criar uma nova centralidade no espaço urbano, na medida em que geram fluxos de pessoas e veículos direcionados as áreas onde se localizam, interferindo diretamente sob a dinâmica da cidade.

Portanto, a partir da percepção das especificidades de atuação do grupo Bretas, fica clara a preocupação da empresa em atuar com base no planejamento estratégico, que tende a permanecer mesmo após a venda da rede para o grupo chileno Cencosud. A ação da empresa, ao se pautar no planejamento, ganha respaldo e oferece maior segurança nos investimentos, favorecendo a característica expansionista do grupo. Na prática, a empresa consegue um controle de estoque mais eficiente, planejamento logístico e de distribuição, implantação em cidades que apresentem demanda, e localização que garante a proximidade com os consumidores, seguindo as leis de mercado. No caso da rede Bretas, com a aquisição pelo grupo Cencosud, evidencia-se uma tendência ao aumento nos investimentos, e continuação da expansão da rede por meio da inauguração de novas lojas em cidades onde a rede já está presente, bem como pela implantação de unidades em cidades que apresentam demanda e ainda não possuem filiais da rede.

Essa tendência se fortalece ao considerarmos as aquisições e fusões já realizadas particularmente no cenário brasileiro. Grandes grupos varejistas internacionais passaram a investir no Brasil especialmente a partir da década de 1990, quando ocorreu maior abertura econômica do país, favorecidos por um cenário de globalização econômica que vinha se consolidando mundialmente. Portanto, com facilidades tecnológicas que permitem maior velocidade na troca de informações e capital, e com incentivos econômicos do próprio governo, grupos como Carrefour e Walmart investem no Brasil, movimentando o mercado supermercadista com fusões e aquisições de redes supermercadistas, visando a concentração de capital e a constante expansão dos negócios. O próprio grupo Cencosud é um dos exemplos desta dinâmica, tendo se tornado um dos maiores no setor varejista do Brasil, a partir da aquisição de redes supermercadistas de origem nacional, como a Gbarbosa (Sergipe), Perini (Bahia), Prezunic (Rio de Janeiro), além da Bretas (Minas Gerais), responsabilizando-se pela sua modernização, expansão e aumento no faturamento bruto.

Visto isso, tem-se a partir dos resultados da presente dissertação, um estudo que procura colaborar com pesquisas futuras que objetivem analisar o cenário comercial diante da perspectiva do espaço intraurbano das cidades. Tais pesquisas são fundamentais a estudos geográficos e urbanos, sabendo-se da relação intrínseca entre a organização interna das cidades e a localização das atividades comerciais. Embora existam dificuldades na obtenção de informações referentes a estudos sobre empresas e instituições privadas, especialmente de capital internacional, os resultados são extremamente válidos, por colaborarem com análises que integram diferentes vertentes de estudos ligados a geografia. Espera-se, portanto, que o presente trabalho instigue novas investigações sobre a lógica do espaço intraurbano das cidades, não apenas sob o olhar do comércio, mas também sob o ponto de vista dos demais setores econômicos.

Referências

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Institucional**. Disponível em: <www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2011.

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores. **ABAD Ranking**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/ranking.shtml>>. Acesso em: 05 set. 2011.

ALMANAQUE UBERLÂNDIA de Ontem e Sempre. Uberlândia: Close Comunicação, ano 1, n. 1, ago. 2011. 55 p

ALMEIDA, M. A.. **Uberlândia**: as periferias e o mito do oásis social. 1996. Monografia (Bacharelado em Geografia), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

ALVES, L. A. **Os Processos Socioespaciais da Zona Periférica do Centro**: Um estudo da Área Central de Uberlândia (MG). 2011. 308 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.

AMIS – Associação Mineira de Supermercados. **Institucional**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: www.portalamis.org.br. Acesso em: 20 jan. 2011.

ARCOM. **Sobre o Arcom**. Uberlândia, 2011. Disponível em: www.arcom.com.br. Acesso em: 15 jul. 2011.

ARTPLUS COMUNICAÇÃO. **Bretas Cencosud. Maior, melhor, com a qualidade de sempre**. Goiânia, 2011. Disponível em: <http://artplus.com.br/2011/11/bretas-cencosud-maior-melhor-com-a-qualidade-de-sempre/>. Acesso em: 15 nov. 2011.

BARAN, P. **On Distributed Communications**: Introduction to distributed communications networks. Santa Monica, California: The Rand Corporation, 1964

BEAUJEU-GARNIER, J. **Geografia Urbana**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

BELIK, W. **Muito Além da Porteira**: Mudanças nas Formas de Coordenação da Cadeia Agroalimentar no Brasil. 1999. 143 f. Tese (Livre Docência) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

_____. **Supermercados e Produtores**: limites, possibilidades e desafios. In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia, 2005, Belo Horizonte. Anais do Evento. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/07O078.pdf>>. Acesso em 18 jul. 2011.

BENEVOLO, L. **História da cidade**. 3ª Ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. 728p.

BESSA, K. **A dinâmica da rede urbana no Triângulo Mineiro**: Convergências e divergências entre Uberaba e Uberlândia. Uberlândia, 2007.

BDI – Banco de Dados Integrados de Uberlândia. Disponível em: <www.uberlandia.mg.gov.br/home_bdi.php> . Acesso em: 10 jan. 2011.

BRANDÃO, C. A. **Triângulo**: capital, geopolítica e agroindústria. 1989. 183 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – CEDEPLAR, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.

BRETAS. **Institucional**. Contagem, 2011. Disponível em: www.bretas.com.br. Acesso em 12 mar. 2011.

CACHINHO, H. O Comércio a Retalho na Cidade de Lisboa: Reestruturação Econômica e dinâmicas territoriais. **Finisterra**, Lisboa, v. 29, n. 57, p. 119-144, 1994.

CANÇADO, P. O capitalista de Fé. **Jornal Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 fev. 2010. Notícias. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,o-capitalista-de-fe,511436,0.htm>. Acesso em: 20 nov. 2011.

CARLOS, A. F. A. **A cidade**. São Paulo: Contexto (Repensando a Geografia), 2005.

CASTELLO BRANCO, M. L. G. **Algumas considerações sobre a identificação de cidades médias**. In: SPOSITO, M. E. B. (org). Cidades Médias: Espaços em Transição. São Paulo: Expressão Popular, 2007. p. 89-111

CASTELLS, M. **A questão urbana**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CENCOSUD. **Unidades de Negocio**. Disponível em: <http://www.cencosud.cl/> . Acesso em 13 mar. 2010.

Cencosud anuncia compra do Prezunic. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 16 nov. 2011. Últimas Notícias. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publico/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=15774&sid=5>. Acesso em: 01 dez. 2011.

Cencosud vai manter a marca Irmãos Bretas. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 19 out. 2010. Últimas Notícias. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publico/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=11668&sid=5>. Acesso em: 10 mar. 2011.

CEPES - Centro de Pesquisas Econômico-Sociais. **Indicadores CEPES-IE/UFU**. Disponível em: <<http://www.ie.ufu.br/node/148>>. Acesso em 25 ago. 2011.

Chileno Cencosud compra rede mineira Bretas. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 18 out. 2010. Últimas Notícias. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=11659&sid=5>. Acesso em: 25 out. 2010.

CLEPS, G. D. G. **Estratégias de Reprodução do Capital e as Novas Espacialidades Urbanas**: o comércio de auto-serviço em Uberlândia (MG). Rio Claro: UNESP, 2005. Tese (Doutorado em Geografia). IGCE, Unesp, 2005.

_____. O Comércio e a Cidade: Novas Territorialidades Urbanas. **Sociedade e Natureza**, Uberlândia, v. 16, n. 30, p. 117-132, jun. 2004.

COMPANHIA MOGIANA DE ESTRADA DE FERRO – CMEF. **História e imagens da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro**. Disponível em: <http://www.cmef.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2011.

CORRÊA, R. L. Comércio e espaço: uma retrospectiva e algumas questões. **Textos LAGET - Série Pesquisa e Ensino**, Rio de Janeiro, UFRJ, n. 2, p. 23 a 33, 2000.

_____. **Construindo o conceito de cidade média**. In: SPOSITO, M.E.B. (org). Cidades Médias: Espaços em Transição. São Paulo: Expressão Popular, 2007. p. 23-33

_____. **Estudos sobre a Rede Urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

_____. **Rede Urbana**: Reflexões, hipóteses e questionamentos sobre um tema negligenciado. Revista Cidades. v.1, n.1, 2004, pp. 65-78.

_____. **Trajetórias Geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. 304p.

DALLA COSTA, A. J. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Revista Análise Econômica**. Porto Alegre: UFRGS, v. 23, n. 44, p. 189-215, set. 2005.

ElGlobal Construtora. **Clientes**. Disponível em: <http://www.elglobal.com.br/clientes.aspx>. Acesso em: 15 jul. 2011.

Estações Ferroviárias do Brasil. **Cia. Mogiana de Estradas de Ferro (1895-1971)**. Disponível em: www.estacoesferroviarias.com.br/mogiana_triangulo/uberlandia.htm. Acesso em: 20 out. 2011.

FELÍCIO, C. Cencosud mais rápida que Walmart. **Valor Econômico**, São Paulo, 19 out. 2010. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/852717/cencosud-mais-rapida-que-walmart>. Acesso em: 25 nov. 2010.

FURBINO, Z. Rede de supermercados Bretas é comprada por valor 30% superior ao de mercado. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 18 out. 2010. Economia. Disponível em: http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2010/10/18/internas_economia,186519/rede-de-supermercados-bretas-e-comprada-por-valor-30-superior-ao-de-mercado.shtml. Acesso em: 02 nov. 2010.

GARCIA, R. A.; NOGUEIRA, M. **A Inserção das Cidades Médias Mineiras na Rede Urbana** de Minas Gerais. In: Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira. Cedeplar-FACE-UFMG. 2008. **Anais...** Disponível em: ideas.repec.org/h/cdp/diam08/100.html. Acesso em: 15 set. 2010.

GUIMARÃES, E. N. A influência Paulista na formação econômica e social do Triângulo Mineiro. In: XI Seminário sobre a Economia Mineira. Cedeplar-FACE-UFMG, 2004, Diamantina. **Anais...** Disponível em: www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2004/textos/D04A065.PDF. Acesso em 19 set. 2011.

HISSA, S. Bretas leva a matriz até as suas 58 lojas. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 08 dez. 2009. Negócios. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=8279&sid=105>. Acesso em: 12 ago. 2010.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 17ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. 318p.

IBGE. **Censos demográficos**: 1970, 1980, 1991, 2000 e 2010. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 mar. 2011.

_____. **Cidades**: Uberlândia. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 10 mar. 2011.

_____. **REGIC** – Região de Influência das Cidades. Rio de Janeiro, 2008.

KASPER, João Francisco de Pinedo. **Produtividade e gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. São Paulo: ABRAS, 1991, 253p.

LEFEBVRE, H. **A Cidade e o Urbano**. In: _____. Espaço e Política. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. Trad. Margarida Maria de Andrade e Sérgio Martins. p. 79-88

_____. **A Revolução Urbana**. Tradução de Sérgio Martins. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 178p.

LIMA FILHO, A. O. **Distribuição Espacial do Comércio Varejista da Grande São Paulo**. São Paulo: USP, 1975.

LOPES, F. F. et al. **Estratégias de Redes de Empresas**: O Associativismo no pequeno varejo alimentar. In: SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”, 2004, Cuiabá. Disponível em: <www.favaneves.org/arquivos/pdf24.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2011.

LOURENÇO, L. A. B. **A Oeste das Minas**: escravos, índios e homens livres numa fronteira oitocentista, Triângulo Mineiro (1750-1861). Uberlândia: EDUFU, 2005. 353 p.

MARTINS –Sistema Integrado Martins. **Institucional**. Uberlândia, 2011. Disponível em: www.martins.com.br. Acesso em: 15 jul. 2011.

MCA Engenharia. **Engenharia**. Disponível em: <http://www.mcaengenharia.com.br/engenharia.swf>. Acesso em: 15 set. 2011.

MESQUITA, F. C. **O processo de desconcentração industrial no eixo de desenvolvimento São Paulo-Brasília e a dinâmica do setor de alimentos e bebidas em Uberlândia (MG)**. 2011. 202 f. Dissertação (Mestrado em Geografia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

MORITA, A. Grupo Mateus e Família Bretas fecham acordo de fusão. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 19 mai. 2011. Negócios. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=14215&sid=105>. Acesso em: 15 jun. 2011.

MOURA, R. et al. **Hierarquização e identificação dos espaços urbanos**. In: RIBEIRO, L. C. Q. (Org.) Conjuntura Urbana. Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrôpoles, 2009.

MOURA, G.G. **Imagens e representações da periferia de Uberlândia (MG)**: um estudo de caso do setor oeste. 2003, 282f. Dissertação (Mestrado em Geografia)-Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2003.

MUSEU DA PESSOA. **Histórias. Oswaldo Antônio Garcia**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdepoente/depoimentoDepoente.do?action=>

ver&idDepoenteHome=2390&key=1418&forward=HOME_DEPOIMENTO_VER_GERAL&tipo=&pager.offset=0. Acesso em: 12 ago. 2011.

NEVES, A. L. Território O pensamento sobre a cidade no Renascimento e seus reflexos em Portugal – séculos XV-XVII. **Humanae**, v.1, n.3, p.27-43, Dez. 2009

OLIVEIRA, H. C. M. de. **Em busca de uma proposição metodológica para os estudos das cidades médias**: reflexões a partir de Uberlândia (MG). 2008. 364 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.

Panorama SUPERHIPER 2007. Análises e Estatísticas. **ABRAS**: Associação Brasileira de Supermercado. São Paulo, 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, A. Casa Capparelli. **Jornal Correio de Uberlândia**. Uberlândia, 18 set. 2011. Crônicas da Cidade. Disponível em: <http://www.correiodeuberlandia.com.br/cronicasdacidade/2011/09/18/casa-capparelli/>. Acesso em: 20 set. 2011.

PIMENTEL, S. Como construir uma marca forte. **Supermercado Moderno**, São Paulo, 21 dez. 2011. Negócios. Disponível em: <http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=15984&sid=105>. Acesso em: 07 jan. 2012.

PINTAUDI, S. M. **O consumo do espaço de consumo**. In: OLIVEIRA, M. P.; COELHO, M. C. N.; CORREA, A. M. (org). O Brasil, a America Latina e o mundo: espacialidades contemporâneas (II). Rio de Janeiro: Lamparina: FAPERJ, ANPEGE, 2008.

_____. **Os Supermercados na Grande São Paulo** – Contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. 1981. 108 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, São Paulo, 1981.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. Disponível em: www.uberlandia.mg.gov.br. Acesso em 20 de outubro de 2011.

REVISTA GÔNDOLA. Belo Horizonte: AMIS, ano IX, n.111, mai. 2004. 66p.

_____. Belo Horizonte: AMIS, ano IX, n.108, dez. 2003/jan. 2004. 66p.

RIBEIRO, M. A. Abordagens analíticas das redes geográficas. **Boletim Goiano de Geografia**. 20 (1-2): 77-105. Jan/dez. 2000.

RIBEIRO FILHO, V. **A configuração da área central de Manaus e sua dinâmica recente**. 2004, 246 f. Tese (Doutorado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

ROCHEFORT, M. **Noções de Rede Urbana e de Arcabouço Urbano**. In: ____ Redes e Sistemas. Ensinando sobre o Urbano e a Região. São Paulo: Hucitec, 1998, 174 p.

ROSSONI, E. P. **Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos em supermercados segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO**. 2002. 204 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SALGUEIRO, T. B. **Do Comércio a Distribuição**: roteiro de uma mudança. Lisboa: Celta, 1995.

_____. Novas formas de comércio. **Finisterra**. Lisboa, vol. 24, n. 48, 1989, p. 151-217.

_____. O comércio e a cidade: Lisboa e Porto. **Finisterra**. Lisboa, vol. 29, n.57, 1994a. p. 177-183.

_____. Novos Produtos Imobiliários e Reestruturação Urbana. **Finisterra**, Lisboa, v. 29, n. 57, 1994b., p. 79-101.

SANTOS, M. **A urbanização brasileira**. São Paulo: Hucitec, 1993.

_____. **Manual de Geografia Urbana**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: Território e Sociedade no Início do Século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SILVA, A. P. **As histórias de Uberlândia**. Vol. I. [s/d]

SINGER, P. **O Capitalismo**: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica. São Paulo: Moderna, 1987.

SISTEMA FIRJAN. **IFDM**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.firjan.org.br/IFDM/ifdm_downloads.html. Acesso em: 10 nov. 2011.
SJOBERG, Gideon. **Origem e Evolução das Cidades**. In: Cidades a Urbanização da Humanidade. 2ªed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972, p.37-51

SOARES, B. R. **Habitação e Produção do Espaço em Uberlândia**. 1988. 226 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

_____. **Uberlândia**: Da cidade Jardim ao Portal do Cerrado – Imagens e Representações no Triângulo Mineiro. 1995. 347 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SOARES, B. R. et al. **Dinâmica urbana na bacia do rio Araguari (MG) – 1970-2000**. In: LIMA, S. do C; SANTOS, R. J. dos. Gestão ambiental na bacia do rio Araguari: rumo ao desenvolvimento sustentável, Uberlândia: UFU/IG, Brasília: CNPq, 2004, p. 125-161.

SOUZA, M. V. M. **Cidades médias e novas centralidades**: análise dos subcentros e eixos comerciais em Uberlândia (MG). 2009. 236 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

SPOSITO, M. E. B. **Capitalismo e Urbanização**. 5ª Ed. São Paulo: Contexto, 1994. 80p.

SPOSITO, M. E. B. et al. **O estudo das cidades médias brasileiras: uma proposta metodológica**. In: SPOSITO, M.E.B. (org). Cidades Médias: Espaços em Transição. São Paulo: Expressão Popular, 2007. p. 35-67

TARELHO, S. Amor e simplicidade como modelo de gestão. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 02 dez. 2007. Disponível em:
<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=492327>. Acesso em: 10 jan. 2012.

TAVARES, R. Nona loja gera 300 empregos: Nova unidade foi instalada no antigo estádio Juca Ribeiro. **Jornal Correio de Uberlândia**, Uberlândia, 24 set. 2010. Disponível em:
<http://www2.correiodeuberlandia.com.br/texto/2010/09/25/47987/texto.html>. Acesso em: 25 set. 2010.

TEIXEIRA, T. **Bandeirantes e Pioneiros do Brasil Central. Historia de Criação do município de Uberlândia**. Uberlândia: Gráfica Ltda. 1970.

UBERLÂNDIA. Prefeitura Municipal. **Lei Complementar nº 432 de 19 de Outubro de 2006**. Dispõe sobre o Plano Diretor Municipal de Uberlândia, MG. Uberlândia, 2006. Disponível em: www.uberlandia.mg.gov.br. Acesso em: 14 set. 2011.

VARGAS, H. C. **Espaço terciário**: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: Ed. SENAC, 2001. 335p.

VILLAÇA, Flávio. **Espaço intra-urbano no Brasil**. São Paulo: Studio Nobel, 2001. 373p.

Apêndice A

Empreendimentos varejistas em funcionamento na cidade de Uberlândia-MG, por endereço, em 2012

	Empresa	Endereço	Bairro	Setor
1.	Atacadão e Distribuição de Com. Ltda	Av. Cesário Crosara, 925	Roosevelt	Norte
2.	Carrefour Comércio Ind. Ltda	Av. João Naves de Ávila, 1441	Tibery	Leste
3.	Empório Bernardo	Rubens de Freitas, 570	Pacaembu	Norte
4.	Empório Chão Sagrado	Av. Itaipu, 427	Granada	Sul
5.	Empório Cidade Jardim Ltda	Das Primaveras, 198	Cidade Jardim	Sul
6.	Empório Cipriano	Av. Cipriano Del Fávero, 480	Centro	Central
7.	Empório Copacabana	Leblon, 20	Patrimônio	Sul
8.	Empório Dias	Ophir Lopes Cândido, 222	Segismundo Pereira	Leste
9.	Empório Freitas	Av Cleanto Vieira Gonçalves, 1938	Res. Gramado	Norte
10.	Empório Joab Ltda	Av. Taylor Silva, 988	Guarani	Oeste
11.	Empório do Lar	Professor Ciro Castro Almeida, 3620	Custódio Pereira	Leste
12.	Empório Larissa Ltda	Av. Brasil, 1700	N. S. Aparecida	Central
13.	Empório Lisboa	Av. João Pessoa, 1140	Bom Jesus	Central
14.	Empório Mais	Rio Missouri, 71	Mansour	Oeste
15.	Empório Maxi	Célio Pontes, 311	São Jorge	Sul
16.	Empório Minas	Rio de janeiro, 1161	Brasil	Central
17.	Empório Monte Líbano Ltda	Av. Getúlio Vargas, 96	Martins	Central
18.	Empório Nippon	Av. Joaquim Ribeiro, 10	Santa Luzia	Sul
19.	Empório do Povo	Av. José Fonseca e Silva, 3366	Mansour	Oeste
20.	Empório Reis	República piratini, 164	Residencial Gramado	Norte
21.	Empório Santo Antônio	Piauí, 1869	Umuarama	Leste
22.	Empório São Luiz	Av Getúlio Vargas, 3252	Jaraguá	Oeste
23.	Empório São Luiz	Joaquim Leal de Camargos, 451	Chácaras Tubalina e Quartel	Oeste
24.	Empório Seletto	Jairo Marquez Andrade, 535	Custódio Pereira	Leste
25.	Empório Shopping Park Ltda	Maria Marques Silva, 565	Shopping Park	Sul
26.	Empório Soma	Varginha, 437	Daniel Fonseca	Central
27.	Empório Super Útil Ltda	Simao pedro, 369	Pacaembu	Norte
28.	Emporio Super Útil	Dos rousells, 314	Minas Gerais (?)	Norte
29.	Empório Taiamam	Dos Taróis, 318	Taiaman	Oeste
30.	Empório Terminal Central	Av. João Pinheiro, 1154	Centro	Central
31.	Empório Thaynara	Serenatas, 636	Guarani	Oeste
32.	Empórium Brasil	Av. Mato Grosso, 2233	Brasil	Central
33.	Empórium Brasil	Av. Monsenhor Eduardo, 1277	Bom Jesus	Central
34.	Empórium Dia a Dia Ltda	Av. Brasil, 1700	N. S. Aparecida	Central
35.	Extra Hipermercados	Av. Rondon Pacheco, 755	Tabajaras	Central
36.	Makro Atacadista	Rod. BR-050 Km/73, 7085	Custódio Pereira	Leste
37.	Mercadinho Umuarama	Av Brasil, 4400	Umuarama	Leste
38.	Mercado do Japonês	Olegário Maciel, 255	Centro	Central
39.	Mercado São José	Três Marias, 35	Jardim Brasília	Norte
40.	Mercearia Bom Preço	Al. Antonio carlos vieira cunha, 222	Granada	Sul

41.	Mercearia Borges Ltda	Marechal Deodoro, 69	Fundinho	Central
42.	Mercearia Divino	Dos Tico Ticos, 410	Jd. Das Palmeiras	Oeste
43.	Mercearia e Empório Roosevelt Ltda - ME	Promotor Oswaldo Afonso Borges, 3	Pres. Roosevelt	Norte
44.	Mercearia Machadinho Ltda	Av. Brigadeiro Sampaio, 301	Daniel Fonseca	Central
45.	Mercearia Midamar	Afonso Arinos, 593	Tubalina	Sul
46.	Mercearia Mimosa Ltda	Av. Prof. José Inácio Souza, 1319	Brasil	Central
47.	Mercearia Natal	Natal, 1643	Tibery	Leste
48.	Mercearia Nippon	José Honorato Mendes, 350	Taiaman	
49.	Mercearia Rodrigo	Engenheiro Azelli, 1301	Oswaldo Rezende	Central
50.	Mercearia do Silvio	Dos Taróis, 580	Taiaman	Oeste
51.	Mercearia Souza	Michele Virno, 3248	Custódio Pereira	Leste
52.	Mercearia Uberlândia	Brasília, 361	Bom Jesus	Central
53.	Mercearia Vaz	Do Economista, 127	Planalto	Oeste
54.	Mercearia Vegas	Av. Comendador Alexandrino Garcia, 1791	Marta Helena	Norte
55.	Peg Pag Javae Ltda	Av. Francisco Ribeiro, 2666	Segismundo Pereira	Leste
56.	Peg Pag Minas Gerais	Av. Portugal, 588	Tibery	Leste
57.	Peg Pag Moraes	Norival pereira alves, 255	São Jorge	Sul
58.	Reginato supermercados	Av. Edgard oliveira castro, 3080	Morumbi	Leste
59.	Super Fácil Empório Ltda	Av. César Finotti, 477	Santa Mônica	Leste
60.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Araguari, 1549	Oswaldo Rezende	Central
61.	Super Maxi Supermercados Ltda	Dos eucaliptos, 450	Cidade Jardim	Sul
62.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Fernando vilela, 2767	Daniel Fonseca	Central
63.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Geraldo motta batista, 1100	Daniel Fonseca	Central
64.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Jerusalém, 622	Jd. Canaã	Oeste
65.	Super Maxi Supermercados Ltda	Do Marceneiro, 460	Planalto	Oeste
66.	Super Maxi Supermercados Ltda	Serra Formosa, 671	São Jorge	Sul
67.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Quilombo dos Palmares, 1034	Marta Helena	Norte
68.	Super Maxi Supermercados Ltda	Dos Antúrios, 170	Cidade Jardim	Sul
69.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Ipê, 1000	Jaraguá	Oeste
70.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. Joao bernardes souza, 256	Pres. Roosevelt	Norte
71.	Super Maxi Supermercados Ltda	Av. José Fonseca e Silva, 618	Luizote de Freitas	Oeste
72.	Super Maxi Supermercados Ltda	Tupis, 965	Saraiva	Sul
73.	Super Sol Ind. e Com. Ltda	Nivaldo Guerreiro Nunes, 840	Res. Gramado	Norte
74.	Supermercado Aline	Paulo Tarso, 950	Maravilha	Norte
75.	Supermercado América	Cleanto Vieira Gonçalves, 1372	Res. Gramado	Norte
76.	Supermercado Auxiliar	Real Grandeza, 489	Tubalina	Sul
77.	Supermercado Auxiliar	Rafael Rinaldi, 1447	Oswaldo Rezende	Central
78.	Supermercado Auxiliar	Paschoal Bruno, 580	Santa Luzia	Sul
79.	Supermercado Boa Esperança	Ceará, 2210	Umuarama	Leste
80.	Supermercado Brasil Central	Av. Visconde Mauá, 55	Res. Gramado	Norte
81.	Supermercado Brasil Norte Ltda.	Av. Ortízio Borges, 2763	Santa Mônica	Leste
82.	Supermercado Brasil Norte Ltda.	Av. Benjamin Magalhães, 1207	Tibery	Leste
83.	Supermercado Bretas	Av. Eduardo Felice, 30	Vigilato Pereira	Sul
84.	Supermercado Bretas	Av. Getúlio Vargas, 2380	Jaraguá	Oeste
85.	Supermercado Bretas	Av. João Naves de Ávila, 5039	Santa Mônica	Leste
86.	Supermercado Bretas	Av. Dos Eucaliptos, 820	Jd. Patrícia	Oeste
87.	Supermercado Bretas	Av. Seme Simão, 955	São Jorge	Sul
88.	Supermercado Bretas	Orlando Aguiar da Silva, 100	Pres. Roosevelt	Norte
89.	Supermercado Bretas	Av. João Pinheiro, 77	Centro	Central

90.	Supermercado Bretas	Av. Floriano Peixoto, 4680	Custódio Pereira	Leste
91.	Supermercado Bretas	Av. Afonso Pena, 1322	Centro	Central
92.	Supermercado Canaã	Av. Jerusalém, 347	Jd. Canaã	Oeste
93.	Supermercado Cardoso	Av. Floriano Peixoto, 4421	Umuarama	Leste
94.	Supermercado Cristo Rei	Av. Brasil, 2400	N. S. Aparecida	Central
95.	Supermercado Cruzeiro	Av. Floriano Peixoto, 1989	N. S. Aparecida	Central
96.	Supermercado Danyella Ltda	Gabriela junqueira Freitas, 10	Jd. Patrícia	Oeste
97.	Supermercado 2000 Ltda	Av. Dr. Laerte Vieira Gonçalves, 677	Santa Mônica	Leste
98.	Supermercado Doly	Aristóteles, 122	Santa Luzia	Sul
99.	Supermercado Dona Zulmira	Av. José Fonseca e Silva, 55	Dona Zulmira	Oeste
100.	Supermercado Econômico	Av. Cesário Alvim, 2465	N. S. Aparecida	Central
101.	Supermercado Ferreira	Romana Rezende Silva, 30	Shopping Park	Sul
102.	Supermercado Freeway Ltda	Rio Jequetinhonha, 225	Mansour	Oeste
103.	Supermercado Garcia	Luiz Ferreira Fonseca, 390	Aclimação	Leste
104.	Supermercado goiabão	Rio solimões, 559	Mansour	Oeste
105.	Supermercado Guedes	Av. Inglaterra, 1291	Tibery	Leste
106.	Supermercado Guerreiro	Av. Belo Horizonte, 1800	Osvaldo Rezende	Central
107.	Supermercado Ideal	Av. Inglaterra, 1149	Tibery	Leste
108.	Supermercado Irmãos Mamede Ltda	Av. Judá, 344	Jd. Canaã	Oeste
109.	Supermercado Lano	Pç. Senador Camilo Chaves, 5	Tibery	Leste
110.	Supermercado Larissa Ltda	Av. Dr. Laerte Vieira Gonçalves, 891	Santa Mônica	Leste
111.	Supermercado Leal	Av. Cesário Crosara, 3855	Pres. Roosevelt	Norte
112.	Supermercado Leal	Av. Noruega, 180	Tibery	Leste
113.	Supermercado Lua Clara Ltda	Av. Bento Gonçalves, 1010	Res. Gramado	Norte
114.	Supermercado Lunasa	Av. Paes Leme, 1085	Osvaldo Rezende	Central
115.	Supermercado Mais Brasil	Av. Das Moedas, 498	São Jorge	Sul
116.	Supermercado Mamede Ltda	Da Secretária, 1110	Planalto	Oeste
117.	Supermercado Michelle	Av. Cleanto vieira Gonçalves, 1856	Res. Gramado	Norte
118.	Supermercado Minas Brasil	Av. Francisco Ribeiro, 2429	Segismundo Pereira	Leste
119.	Supermercado Minas Brasil	Av. Segismundo Pereira, 2941	Segismundo Pereira	Leste
120.	Supermercado Minas Tem	Taxista Fábio Cardoso, 546	São Jorge	Sul
121.	Supermercado Minasmix Ltda	Do Samba, 340	Guarani	Oeste
122.	Supermercado Mineirão	Monte Carmelo, 1346	Osvaldo Rezende	Central
123.	Supermercado Mini Box Aguiar	Al. Laura Faria Santos, 24	Res. Gramado	Norte
124.	Supermercado Mini CEASA	Dr. Manoel Thomaz T. Souza, 727	Tocantins	Oeste
125.	Supermercado Oliper Ltda – ME	Av. Solidariedade, 690	Dom Almir	Leste
126.	Supermercado Oliveira	Av. Comendador Alexandrino Garcia, 711	Marta Helena	Norte
127.	Supermercado Pontual Ltda	Av. Floriano Peixoto, 2073	N. S. Aparecida	Central
128.	Supermercado Priscila Ltda	Bento Faria, 364	Santa Luzia	Sul
129.	Supermercado Real	Av. Belarmino Cotta Pacheco, 1040	Santa Mônica	Leste
130.	Supermercado Resende	São João, 943	Pacaembu	Norte
131.	Supermercado e Sacolão Popular	Av. Solidariedade, 1090	Dom Almir	Leste
132.	Supermercado Santos Reis Ltda	Dos rousells, 314	Minas Gerais	Norte
133.	Supermercado São Jorge	Ângelo Cunha, 178	São Jorge	Sul
134.	Supermercado Sempre Mais	Delfim Moreira, 335	Custódio Pereira	Leste
135.	Supermercado Serve Bem	Av. Indaiá, 1206	Planalto	Oeste
136.	Supermercado Sinhá	Av. Floriano Peixoto, 62	Centro	Central
137.	Supermercado Sinhá	Timbiras, 905	Saraiva	Sul
138.	Supermercado Sinhá	Av. Cesário Crosara, 2267	Pres. Roosevelt	Norte

139.	Supermercado Sinhá	Bento Faria, 364	Lagoinha	Leste
140.	Supermercado Sinhá	Dr. Manoel Thomaz T. Souza, 885	Tocantins	Oeste
141.	Supermercado Soares e Silva	Da Fartura, 1718	Minas Gerais	Norte
142.	Supermercado Sonho Dourado	Marilene Fátima Cardoso, 349	Morumbi	Leste
143.	Supermercado Sorriso	Estrela Dalva, 1038	Jd Brasília	Norte
144.	Supermercado Super Bom	Dr. Manoel Thomaz T. Souza, 1035	Tocantins	Oeste
145.	Supermercado Super S Ltda	Av. Salomão Abrahão, 380	Santa Mônica	Leste
146.	Supermercado Tigrão	Do Economista, 975	Planalto	Oeste
147.	Supermercado Udi Carnes	Reno Pacheco, 100	Pres. Roosevelt	Norte
148.	Supermercado Varejão Sabiá	Av. Espanha, 1737	Tibery	Leste
149.	Supermercado Vila Rica	Astral, 55	Jd. Brasília	Norte
150.	Supermercado Vitória	Simão Pedro, 369	Pacaembu	Norte
151.	Supermercado Wilson Ltda	Paulo Frontin, 439	Custódio Pereira	Leste
152.	Supermercados D' Ville	Av. Getúlio Vargas, 1315	Centro	Central
153.	Supermercados D' Ville	Rafael Marino Neto, 600	Karaíba	Sul
154.	Supermercados D' Ville	Av. João Naves de Ávila, 1331/ Center Shopping - lj. 600	Tibery	Leste
155.	Superprático Supermercado	Pç. Cícero Macedo, 211	Fundinho	Central
156.	Supermercado Vanessa	Av. Sacramento, 1533	Martins	Central
157.	Supermercado Resende	Av. André Luiz, 135	Pacaembu	Norte
158.	Walmart Hipermercado	Av. Nicomedes Alves dos Santos, 5000	Shopping Park	Sul

Fonte: Lista Sabe Uberlândia, 2012.

Apêndice B

Quantidade de lojas nas cidades com presença da Rede Bretas de Supermercados em 2011.

Cidade	Número de Lojas
GOIÁS	
Aparecida de Goiania	3
Catalão	1
Formosa	1
Goiânia	12
Itumbiara	1
Jataí	2
Mineiros	1
Rio Verde	1
MINAS GERAIS	
Araguari	1
Coronel Fabriciano	2
Ipatinga	3
Itabira	1
Itajubá	1
João Monlevade	1
Juiz de Fora	9
Matozinhos	1
Montes Claros	5
Paracatu	1
Patos de Minas	2
Pedro Leopoldo	1
Pirapora	1
Poços de Caldas	2
Sete Lagoas	3
Timóteo	2
Uberaba	4
Uberlândia	9
Varginha	2
BAHIA	
Teixeira de Freitas	1

Fonte: Site Institucional da Rede Bretas. <www.bretas.com.br>