

1915  2015

100 ANOS

Barbosa & Marques
Uma Obra de Quatro Gerações



Barbosa & Marques



Superintendente
Humberto Esteves Marques

Diretores
Luiz Fernando Esteves Martins
Cleudson Valentin de Oliveira

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Presidente
Humberto Esteves Marques

Vice presidente
Luiz Fernando Esteves Martins

Secretária
Maria Helena Esteves Martins

Conselheiros
Regina Maura Marques Ribas
Sílvia Marques Drummond Poyares
José Ribas Carbonell

LIVRO "100 ANOS - BARBOSA & MARQUES"

Autor
Humberto Esteves Marques

Textos
Antonio Esteves Marques
José Larivoir Esteves
Jonas Esteves Marques



Presidente
Marcio G. Saldanha Marinho

Vice-Presidente Executivo
Marcio Saldanha Marinho

Coordenação do Projeto:
Daniela Barreira

Editor
Raphael Crespo

Editora de Arte
Ana Leticia Carbone

Projeto Gráfico e Arte
Catarina Lisboa
Daniela Barreira

Revisão
Raphael Crespo

Comercial
Diretora: Rosa Saldanha

Logística e Distribuição
Nathaly Combochi - Eliane Alonso

SAC
Tel.: 2491-3747

INNOVANT EDITORA LTDA
CNPJ 12.274.419/0001-10
Rua Dalcídio Jurandir, 255 - Gr. 131 - Barra da Tijuca
Rio de Janeiro - RJ - CEP 22631-250
Tel.: (21) 2493-1111

www.innovant.com.br

Os comandantes *do centenário*



ANTÔNIO MARQUES

13.06.1883 – 29.10.1945; na empresa: 1915 a 1942

1915 funda a empresa com \$ 20 contos de capital;

1931 aumenta o capital para \$ 1.000 contos, cinquenta vezes em apenas 16 anos;

1942 deixa a empresa por motivo de doença;

Mais sobre ele na página 116 e biografia dele na página 118 deste livro;

■ A obra de Antonio Marques completou 100 anos porque ele, exemplo admirável de empreendedor, a moldou nos princípios da seriedade e da honradez.



JOSÉ LARIVOIR ESTEVES

17.02.1902 - fev/1978; na empresa: 1934 a 1978

1934 entra como sócio da Ltda, com 30%

1936 assume como principal executivo, após o afastamento do Fundador;

1944 eleito presidente da S.A. então criada, cargo onde se mantém até a morte;

Bacharel em direito, ex sócio da Reis \$ Cia, comerciantes e exportadores de café em Vitória, de onde se transfere para Carangola. Em Vitória foi presidente da Associação Comercial. Em Carangola foi presidente da Câmara de Vereadores, da Associação Comercial, da Casa de Caridade (hospital), do Asilo de Inválidos, do Sindicato Rural onde promoveu a 1ª Exposição Agropecuária na história da cidade. No Rio de Janeiro foi presidente do Centro do Comércio de Café e Representante dessa entidade na Junta Consultiva do IBC. Fazendeiro, foi criador premiado de gado puro da raça Guernsey.

Tem rua com seu nome na cidade de Carangola.



ANTONIO ESTEVES MARQUES

ago/1917 – ago/1993; na empresa: 1936 a 1993

1936 entra como empregado;

1944 eleito diretor, entra como sócio, com 17%, da S.A. então criada;

1955 assume como principal executivo

1957 eleito Superintendente, cargo então criado como principal executivo;

1978 eleito Vice presidente;

1984 eleito Presidente do Cons Administração então criado, cargo que mantém até a morte em 1993

Foi presidente do Centro do Comércio de Café do Rio, Vice-Presidente da Associação Comercial do Rio, Membro da Comissão Consultiva do Mercado de Capital quando de sua instituição, presidente do Sindicato de Laticínios do Rio, e diretor dos Sindicato da Indústria de Sabão e das Indústrias de Cerâmica. Foi Presidente do Conselho Deliberativo do Clube Comercial e seu Benemérito, presidente do Conselho Deliberativo do Clube de Regatas do Flamengo, seu Emérito, Benemérito e Grande Benemérito.

Condecorado com Medalha da Inconfidência, maior honraria concedida pelo governo do Estado de Minas Gerais

JONAS ESTEVES MARQUES

nov/1910 - fev/1984; na empresa: 1934 a 1984

1934 entra como sócio da Ltda, com 15%, depois de estágio na firma Reis \$ Cia;

1944 eleito diretor da S.A. então criada;

1969 eleito vice presidente da S.A.;

1978 eleito presidente da S.A. cargo que mantém até a morte em 1984;

Foi prefeito de Carangola, foi o construtor do Carangola Tênis Clube que presidiu durante 21 anos, presidente da Associação Comercial, do Asilo de Inválidos, da Casa de Caridade (hospital), do Sindicato Rural, foi o idealizador, construtor e presidente da Cia Carangolense de Telefones e do Serviço de Retransmissão de sinais de TV para a cidade de Carangola. Fazendeiro, foi criador premiado de gado puro da raça holandesa.

Tem rodovia estadual com seu nome, a MG 111;

Tem busto na principal praça da cidade de Carangola/MG;

Condecorado com a Medalha da Inconfidência, maior honraria concedida pelo governo do Estado de Minas Gerais



Os comandantes (continuação)

HUMBERTO ESTEVES MARQUES

nov/1941; na empresa: desde 1964

O que esteve mais anos no comando:

1964 entra como empregado

1969 eleito Diretor;

1975 assume como principal executivo;

1978 eleito Superintendente

1993 eleito Presidente do Cons de Administração o que acumula como Superintendente;

Diretor e depois presidente do Sindicato de Laticínios do Rio de Janeiro; diretor em vários mandatos do Sindicato de Laticínios de Minas Gerais; idealizador e criador do CONIL-Conselho Nacional da Indústria de Laticínios onde, eleito por seus pares, representou as indústrias queijeiras de todos os Estados; representante da indústria quejeira do país na CONLEI- Comissão Nacional do Leite, órgão oficial da cadeia produtiva do setor com representantes dos produtores de leite, das indústrias, das cooperativas e do governo federal. Diretor do Sindicato das Industrias de Sabão do Rio. Emérito e depois Benemérito do Clube de Regatas do Flamengo.

Agraciado com a Ordem de Mérito Industrial da FIEMG - Fed das Indústrias de Minas Gerais

LUIZ FERNANDO ESTEVES MARTINS

jul/1958; na empresa: desde 1984

1984 entra como empregado

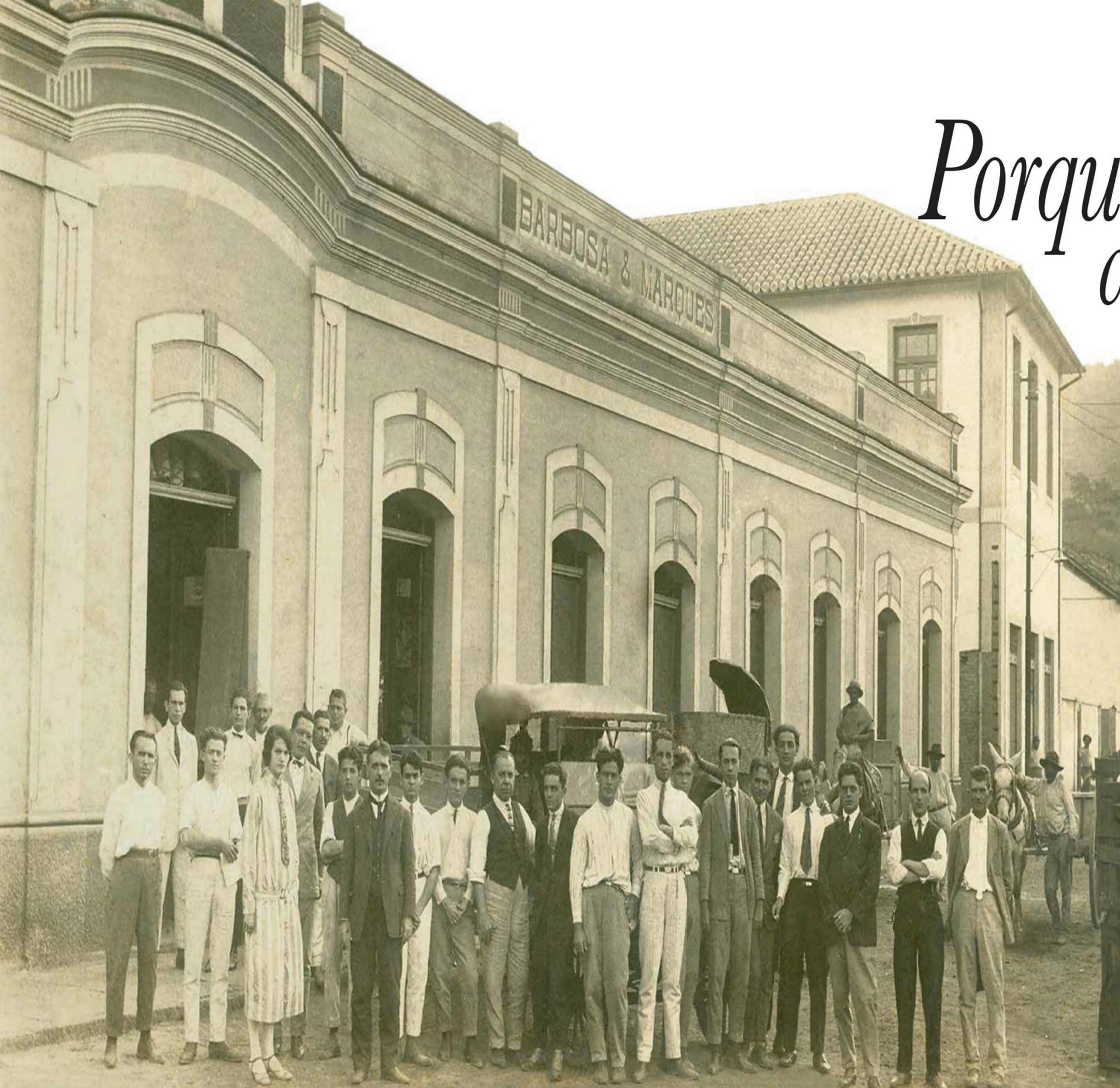
1989 eleito diretor;

2010 assume como principal executivo;

Engenheiro mecânico, administrador de empresas; Presidente do G-100; Presidente, por dois mandatos, da ABIQ – Associação Brasileira das Indústrias de Queijo; Presidente do CONIL – Conselho Nacional da Indústria de Laticínios; fundador e conselheiro do G-100 e da Viva Lácteos; Diretor por vários mandatos do Sindicato da Indústria de Laticínios de Minas Gerais – SILEMG e do Sindicato da Indústria de Alimentação de Governador Valadares – SINDAL; Diretor do Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de São Paulo; Vice-presidente da Assembleia Geral da Fundação Percival Farquar, mantenedora da Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE.

Agraciado com a Ordem de Mérito Industrial da FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais; Ordem do Mérito Empresarial pela Federação do Comércio de Minas Gerais; Empresário do Ano pela Associação Comercial de Governador Valadares; Cidadão honorário das cidades de Governador Valadares e Águas Formosas, ambas em Minas Gerais.





Porque e como conseguimos

Por Humberto Esteves Marques, 2015

Porque e como conseguimos chegar aos 100 anos é o que quero aqui mostrar.

E contar um pouco da nossa historia, com ênfase no Laticínio.

50 anos trabalhando na empresa me permitem afirmar que os pilares do sucesso para chegar aos 100 anos, foram:

- O Fundador ;
- Uma empresa em permanente mudança ;
- Sucessões planejadas, sem traumas e bem sucedidas ;
- Governança societária: o Triunvirato, a Dupla, o Conselho de Sócios ;
- Harmonia e bom entendimento entre sócios ;
- Empregados antigos, exemplos importantes ;
- Cautela e pés no chão ;
- Inspirar confiança ;

A ordem em que os pilares estão citados não é hierárquica. Resultam apenas em como me vieram á lembrança na hora da redação.

■ Seu Antonico Marques à frente de um grupo de empregados do Armazém de Atacado, do Escritório, da Seção de Café, Viajantes e Carroceiros

■ Elegante e sempre muito bem vestido, Seu Antonico Marques, o Fundador, em uma de suas fotos mais icônicas, tomada na Casa Grande



■ Jonas Marques, à esquerda, recebe parabéns por seu aniversário de Antonio, o irmão caçula, sete anos mais moço



em empresa familiar, autor de dois dos livros que eu tinha lido, e planejei um “seminário” para as sócias de terceira geração junto com seus filhos e filhas.

Eu estava pronto. Mas tinha de esperar o momento certo.

Poucos meses após a morte do meu pai, de surpresa, sem dar tempo para que questionamentos começassem, reuni todos, num hotel, durante um dia inteiro, onde foram ministradas palestras das quais fui mero ouvinte como todos os demais e, ao fim das quais, houve uma seção de perguntas e manifestações dos presentes.

Quando feita a primeira pergunta, “o que cada uma aprendeu e entendeu ou não entendeu das palestras”, minha mãe, então com 73 anos de idade, e que era conhecida como uma pessoa que raramente falava, foi a primeira que levantou a mão. Queria falar. Gelei. E pensei: vai tudo por água abaixo. Ela, então, disse mais ou menos o seguinte:

“Até agora eu pensava que a empresa era para empregar todos filhos e todos os netos e acabo de ouvir que isso é errado, que costuma destruir as empresas e que precisa ser evitado, que só uns poucos podem participar da firma, tudo ao contrário do que eu sempre pensei. Não me agrada, mas se é isso que tem de ser feito...”

Imediatamente pensei, “ganhei a parada”, o recado foi entendido.

Na noite de encerramento ouvi comentários entusiasmados de Maria Helena, ela que viria ser de fundamental importância para a governabilidade nos anos seguintes por sua liderança sobre as primas, as sócias mais jovens.

Em poucos dias fizemos uma reunião com as sócias onde eu apresentei, pronto, o Acordo de Acionistas que criava o Conselho de Sócios e quando foi aprovado também o Estatuto do Conselho de Sócios. Do estatuto, com 23 artigos, eu destaco, três trechos de redação minha com ajuda de Luiz Fernando:

O Conselho de Sócios tem como objetivo evitar que interesses particulares ou de grupos familiares interfiram na gestão ou se sobreponham aos interesses da Empresa, visando garantir a continuidade da Sociedade por sucessivas gerações”.

... é o foro obrigatório para tratar dos interesses particulares, pessoais ou de grupos, perante a empresa”.

... realizará seu objetivo exclusivamente por meio de reuniões específicas, nas quais o conselheiro solicitará e receberá informações sobre a gestão dos negócios”.

Era a minha solução para a falta do Triunvirato. Mas ainda faltava um ponto, e muito delicado.

Quatro anos depois apresentei como Resolução 02 do Conselho de Sócios:

Crerios e Normas para as relações de trabalho de acionista e membros da família”.

O documento foi aprovado e assinado por todos os sócios, todos da 3ª geração e minha mãe a única da 2ª geração ainda viva.

Seu Antonico ensinou que os sucessores deviam ser treinados -se possível fora da empresa- e que sua ascensão à direção, devia ser lenta e avaliada com realismo e isenção. Ele fora dono de 100% e de 50 % e podia decidir como queria. Eu era acionista com 19% de participação no capital, tinha que obter aprovação dos demais. E consegui.

com as seguintes características:

- a) laticínio com mais de 100 (cem) Postos de Desnate nas fazendas e 4 fábricas de manteiga;
- b) laticínio com 10 fabriquetas de queijo e uma de manteiga;
- c) laticínio com 15 Postos de Resfriamento e quatro fábricas de médio porte;
- d) laticínio com apenas duas fábricas;
- e) laticínio que fabricava praticamente 3 itens: manteiga, queijo prato e parmesão;
- f) laticínio que fabrica mais de 40 produtos;

As mudanças na forma de operar tem que ver com as condições do país, com os atrasos e progressos do Brasil. No começo da atividade laticínista as estradas rurais vicinais, estaduais e municipais, estavam mais para picadas do que para rodovias. Mesmo as federais eram precárias e sem asfalto. A luz elétrica era muito precária e disponível somente em poucas

idades e simplesmente inexistente na maioria das cidades. Nenhuma fazenda tinha energia elétrica. E isso não faz tanto tempo assim. Falamos das décadas de 1950 e de 1960, tempos do nosso pioneirismo no vale do Rio Doce. Mas, voltemos à história do laticínio na empresa.

O começo do laticínio

Em 1934 Seu Antonico Marques, sócio de um já grande e importante comércio atacadista contratou com Manuel Barbosa de Paiva “a orientação comercial e o financiamento” de “rudimentar e modesta fábrica de manteiga” na cidade de Carangola. É como consta na ata que registra o distrato formal feito em 1951, já que não há registro do contrato inicial que foi meramente verbal entre a empresa e Manuel Paiva. Foi o começo de tudo: a grande estrutura comercial de Seu Antonico Marques vendendo a Manteiga Paiva, em latas de 10kg, e seu aporte de capital para a melhora da fábrica.

A fábrica recebia o Creme de fazendas do município diariamente em latões transportados em cangalhas sobre muare e, de fora, em trem vindos de várias estações da Leopoldina. Alguns chegavam à fábrica vários dias após sua produção (desnate) nas fazendas.

Em 1942, José Esteves, então no comando da empresa, decidiu incrementar o setor de laticínios e deu uma bolsa de estudos, à sua custa, para Aluízio Pereira Esteves, seu primo e sobrinho, e afilhado de Seu Antonico Marques, no curso de Técnico em Laticínios, na Escola Candido Tostes, em Juiz de Fora, primeira e então única escola do gênero no Brasil.

O ingresso de Aluízio na firma foi retardado por sua convocação para a guerra.

Por sorte, ele foi para a Itália no último navio que levou soldados brasileiros e, felizmente, assim que lá desembarcou a guerra chegou ao fim. Mas o retorno demorou. Eram poucos navios para muitos a regressar para os países aliados de fora da Europa. E a ordem na fila era: últimos a ir, últimos a voltar. De volta ao Brasil, ainda teve que retornar à escola para o estágio que não tinha feito.

Aluízio Esteves começou a trabalhar em 1946, e dirigiu o Setor de Laticínio até 1975.

Foi o comandante da indústria de laticínios durante 30 anos.

Foi ele que introduziu a produção de queijo na empresa.

Foi ele que lançou a marca Regina.

Foi ele que levou a empresa da Zona da Mata mineira para o Vale do Rio Doce.

Foi ele o estrategista geográfico do crescimento do laticínio na empresa.

A fase manteigueira e o pioneirismo épico

Nos anos 50, com Aluízio Esteves à frente do setor de laticínios, e com ele morando em Governador Valadares, começa o crescimento do Laticínio, com investimentos no setor.

Em 1951 foi inaugurada uma fábrica construída em Espera Feliz, a 30 km de Carangola. Com equipamento para apenas 8.000 litros/dia era então considerada, na empresa, um fábrica grande. Mas a escolha do local não foi feliz. Anos depois essa fábrica chegou a ser chamada de “elefante branco” por seu tamanho grande e pequeno volume de leite.

Mas, ao contrário, a escolha do vale do Rio Doce como região onde investir para crescer em laticínio foi feliz e acertada. Também em 1951, no Rio Doce, foi comprada uma fábrica de manteiga na cidade de Itambacuri. A empresa já operava fábrica de manteiga, alugada, em Caratinga, na fronteira das duas regiões, Mata e Rio Doce.

Itambacuri a 110 km ao norte de Governador Valadares e Caratinga a 120 km ao sul de Valadares, as três cidades na mesma estrada, BR 116, a Rio/Bahia, então de terra. A localização das três cidades mostra o planejamento estratégico-geográfico de Aluízio Esteves no início das operações no vale do Rio Doce.

Em 1955 foi comprada outra fábrica, em construção, em Cons Pena, fora da BR 116, mas na rota da Estrada de Ferro Vitória Minas e também à



“Frota” de venda de leite a granel, anos 50, Governador Valadares. A carroça parava em pontos pré estabelecidos e o cliente trazia seu recipiente para levar o leite

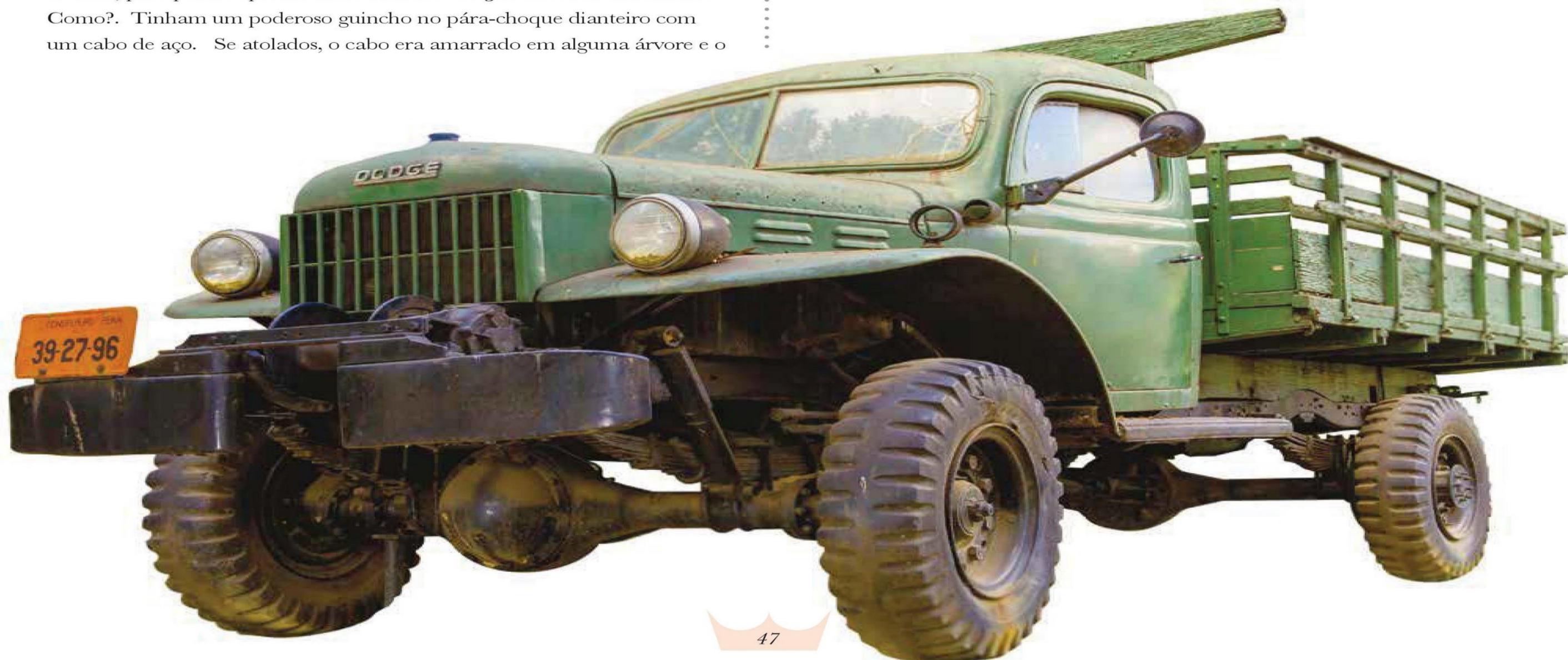
ruim e de terra, sem asfalto, imagine estradas municipais vicinais. Eram péssimas e pioravam com o trânsito para levar leite e trazer latões vazios. Nelas não transitavam ônibus. O gado não andava de caminhões, era transportado caminhando. Nossos veículos eram os mais pesados que nelas transitavam. As estradas ficavam interrompidas muitos dias na época das chuvas, exatamente na safra, no auge da produção leiteira, de novembro a março.

O tempo de Aluizio Esteves na guerra nos trouxe uma importante ferramenta. Com o fim do conflito havia uma enorme sobra de equipamento de combate sem uso e se deteriorando. Em leilão, compramos alguns pequenos caminhões militares que tinham tração nas 4 rodas. Eram chamados de JIPÃO. Todos passavam em atoleiros onde nem veículos leves como carros de passeio conseguiram passar, onde todos “ficavam agarrados”, como se diz em Minas dos veículos que ficam atolados no barro.

Quando um veículo afunda no barro com o peso da carga, e fica atolado, preso, ele precisa de outro veículo que esteja em chão firme, fora do atoleiro, para puxá-lo para fora do atoleiro. Os JIPÕES saíam sozinhos. Como?. Tinham um poderoso guincho no pára-choque dianteiro com um cabo de aço. Se atolados, o cabo era amarrado em alguma árvore e o



■ Jipão com tração 4x4 e guincho no pára-choque, excedente da 2ª guerra, um dos que formaram a frota da empresa nos tempos heróicos de péssimas estradas



Na história da indústria percorremos o período de tempo entre os anos 1934 a 2015. Na parte comercial do setor de lácteos começaremos em 1950.

Até o começo dos anos 50 a empresa praticamente só vendia manteiga em latas.

O queijo começara a ser produzido em 1946 e ainda tinha volume pouco expressivo. O mercado principal era o Rio de Janeiro. Vendia-se também no interior, atendido pela estrutura de vendas de Carangola e de Valadares que vendia sabão, açúcar, massas, café em pó, produtos então fabricados pela empresa. As vendas eram feitas para atacadistas das cidades do interior e dos bairros do Rio.

Os queijos eram transportados, sem refrigeração, em “jacás”, armação de ripas de madeira, abertas, onde os queijos ficavam à amostra, sem proteção do ambiente. No Rio, a empresa tinha um depósito na rua de Santana, bem próximo da Av Pres Vargas, dá pra imaginar isso !?. Os atacadistas dos bairros e subúrbios vinham comprar e apanhar os produtos, os queijos ainda nos jacás ou já fora deles. Os queijos Minas Fresco se ficassem muito tempo no depósito, eram lavados e escorridos. Todos os queijos sem qualquer embalagem. Os rótulos dos queijos vinham à parte e eram entregues ou não se os atacadistas e varejistas solicitassem.

Com o tempo outros pontos de venda foram sendo abertos. Tivemos 6 lojas no Rio.

Na rua de Santana, na rua do Acre e em Irajá, para atender atacadistas e/ou varejistas. E localizadas no Mercado da Central do Brasil, no Castelo, e na rua Visconde de Inhaúma onde o objetivo era a venda de varejo ao consumidor.

Outros tempos, outro mundo. Dizia-se que “laticínios quem compra é o homem” e, confirmando, havia fila nas lojas depois do expediente dos escritórios. Por isso as lojas para consumidores ficavam onde estavam os pólos de pontos de ônibus no centro. Não havia supermercados ainda.

Crescimento na indústria exige mudança nas vendas

Em 1965 José Ribas Carbonel é transferido do Rio para São Paulo onde a empresa inaugura filial em busca de mais vendas que não conseguia aumentar no Rio. Em 66, com a inauguração da nova fábrica de manteiga em Valadares e com as fábricas de Conselheiro Pena e Itambacuri



■ Porta para veículos da fábrica de Valadares, e torre de entrada e medição da energia.
Manteiga Paiva: o primeiro lácteo da empresa

importante informação: qual o valor pago pela marca Regina. Sobre a marca temos os seguintes registros:

Em 10.03.70 demos entrada no pedido de transferência e pedido de registro da marca Regina no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. O Registro no INPI foi concedido em 10.09.74.

A empresa trabalhou incríveis 28 anos com uma marca que não era dela e vinha nela investindo, forte, perto de 10 anos antes de efetuar sua compra.

Minilanche, pioneirismo de sucesso que virou um problema

A empresa foi pioneira diversas vezes e em diferentes casos e diferentes produtos.

Mas seu pioneirismo mais impactante foi, sem dúvida, no lançamento de queijo Minilanche. A empresa inventou o produto, criou sua denominação Minilanche, e inovou no seu sistema de fabricação.

O queijo prato era então vendido pela empresa e também pelas concorrentes:

- a) Em formas cilíndricas de 5kg e 1 kg (cobocó);
- b) No formato de paralelepípedo de 3kg e 2kg (Lanche) e de 1kg (lan-
chinho), a última com pouco sucesso de vendas.

Mas estava claro para alguém com foco em marketing que os consumidores queriam comprar porções menores que 1kg e mostravam isso forçando os varejistas a fracionar os queijos maiores.

Com o fracionamento nos varejos perdia-se parte do que havia sido ganho com a embalagem a vácuo: voltava a falta de higiene na manipulação e voltou a venda de gato por lebre. Retirado do saco para ser fracionado, o queijo de marca de combate podia ser –e freqüentemente o era- vendido como sendo de outra marca.

As indústrias não atendiam a demanda do consumidor e não ofereciam unidades menores porque fazer isso era difícil, era caro, era



■ À esquerda, o primeiro rotulo do queijo Prato; À direita, o primeiro do Parmesão; As fotos são diferentes.



■ **Maior vencedor brasileiro em Pan-Americanos, entre todos os esportes, até 2007. 11 medalhas: 1 ouro, 8 prata, 2 bronze. Sebastian Quatrin, patrocinado Regina de 1998 a 2007**

complicado e, em muitas indústrias, era impossível por falta de espaço. Para produzir unidades menores era necessário: formas apropriadas; prensas apropriadas; sala de fabricação com área suficiente para manipular maior quantidade de unidades; muito mais capacidade nas câmaras frias e nos tanques de salga dos queijos.

Os dois primeiros requisitos (formas e prensas) podiam ser resolvidos com investimento mas, para mais câmaras e salmouras, poucas fábricas dispunham do espaço necessário.

Por pressão do setor comercial, o setor industrial da empresa, ainda sob o comando de Aluizio Esteves, encontrou a saída para fazer pequenas unidades. Usando formas destinadas a fabricar Estepe, começou a produzir um 'queijão' que era fracionado e gerava 8 formas de 500g. Com essa solução a empresa colocou no mercado o queijo Minilanche, denominação criada por Humberto Marques. O sucesso foi enorme e as vendas dispararam.

Tão grande foi o sucesso que as fábricas ficaram congestionadas mesmo com a solução de prensar 1 unidade e não 8 unidades. Mas quando a empresa começou a reduzir o número de fábricas ficou claro que o sucesso do Minilanche tinha se tornado um problema. As instalações começavam a ficar apertadas para produzir tantas unidades pequenas requeridas

pelo mercado. Estávamos caminhando para o ponto que tinha impedido os fabricantes de atender ao desejo dos consumidores por queijos menores.

Uma solução revolucionária

Depois de muito estudo e trabalho a empresa, já com a divisão industrial sob a tutela de Samuel Hosken, chegou a uma solução.

Um cubo de queijo de pouco mais de 14 kg que é salgado e maturado inteiro, e fracionado somente no momento de ser expedido ao mercado. E mais, o mesmo bloco pode ser fracionado em diferentes formatos e, com isso, a solução para o Minilanche também melhorou e facilitou a fabricação do Lanchinho e do Lanche. O mesmo bloco pode resultar em:

- 30 unidades de Minilanche; Ou
- 15 unidades de Lanchinho; Ou
- 6 unidades de Lanche

Mérito para Antonio Mauricio da Costa gerente de Tecnologia e Produção e Francisco Samuel Hosken então Diretor Industrial, ambos técnicos em laticínios.

Dito assim parece simples. Mas não era. E não foi.

■ Após a salga, mergulhados em salmoura, os queijos secam em câmara frigorífica antes de sua colocação nos sacos plásticos

Crônica do *Barbosa & Marques* 70 anos

Por Antonio Esteves Marques, em 1985



Carroças da empresa que faziam entregas aos clientes da cidade e o transporte até o vagão do trem quando ele não estava em frente da fábrica

