

# Informe

## Leite, fantasia e delírio

Texto: Liana John

De repente, não mais que de repente, rios de leite começam a brotar de nossas vacas em enxurradas, levando para bem longe a sombra da escassez. As usinas de pasteurização trabalham a todo vapor, as indústrias de laticínios enchem as prateleiras dos supermercados, os preços caem, o produtor fica milionário.

Os cientistas estudam o fenômeno dia e noite, mas até agora só se conseguiu descobrir seu nome: 'delirius governamentais'.

Segundo os estudiosos, é uma espécie de febre que acomete os membros do governo mais ligados ao abastecimento, em todo o começo de ano. As causas ainda não foram identificadas, mas acredita-se que o desejo de ver os índices inflacionários caírem, nem que seja só um pouquinho, pode ter algo a ver com a história.

No caso do leite, o atingido pelo 'delirius' foi Deniz Ferreira Ribeiro, Coordenador Econômico do Ministério da Agricultura. Conforme suas declarações no Diário do Comércio e Indústria, em 6 de fevereiro último, o Brasil estaria "produzindo (leite) de forma satisfatória para o mercado interno, cumprindo os objetivos da política governamental para o setor".

A "elevação do preço do leite junto ao produtor e consumidor ao seu nível real", segundo ele, teriam criado condições "para a implementação de uma pecúnia leiteira sólida". E mais, mesmo com os créditos para investimentos restritos, "os produtores poderão especializar-se na atividade, aprimorando os rebanhos com recursos próprios, porque a atividade começa a ser rentável".

Ora, a pecuária leiteira sempre foi relegada a segundo plano. A instabilidade da política para o setor é tão grande que vem obrigando os produtores a manter um rebanho não especializado, ao mesmo tempo de corte e de leite.

Tal superposicionamento, como admite o próprio Deniz Ferreira, faz com que os produtores optem por carne ou leite em função dos preços praticados no mercado.

O déficit de oferta de leite, em relação à demanda, vem aumentando a cada ano, obrigando o país a importar leite em pó e manteiga e vendê-los reconstituídos em substituição ao pasteurizado. As importações ocorreram em 1979 e 1980, após pelo menos três anos de abastecimento do preço ao produtor.

Fora isso, há uma série de fatores desestimulantes para a modernização da produção de leite e elevação da produtividade, apontados pelos produtores e entidades ligadas a eles. Alguns dos fatores: juros bancários, considerados altos; preços elevados dos insumos; custo da mão-de-obra; ausência de trabalhadores qualificados e atração exercida por outras culturas mais rentáveis.

A baixa remuneração paga pelas usinas aos pecuaristas também era um destes fatores, mas em 1980 (e apenas em 1980) esta remuneração começou a ser mais compensadora.

Em resumo, existem vários fatores que fazem da pecuária leiteira uma atividade de alto risco e baixa rentabilidade. No ano passado, o governo conseguiu minimizar um destes fatores (a baixa remuneração aos pecuaristas) e acha que com isso resolveu todos os problemas.

Parece até que a vaca é um animal de crescimento instantâneo: em dois meses, um rebanho insuficiente e de baixíssima produtividade se reproduz aos milhares e passa a dar um mar de leite por dia. As vitelhinhas, que até o final de 80 eram mandadas ao matadouro para abate, subitamente tornam-se adultas e engrossam o exército da salvação láctica da pátria. Este negócio de ter que esperar pelo menos três anos para uma vaca produzir cai em desuso e todo mundo pode comprar leite a preço de banana.

Os produtores, nadando em piscinas de capital de giro (automático), colocam recursos próprios no aprimoramento do rebanho. O que, por sua vez, contribui para a concretização das bacias leiteiras, assegurando maior rentabilidade com menores custos e garantindo o abastecimento interno e a formação de estoques para a superação de possíveis entre-safras.

Tudo é tão maravilhoso e instantâneo que o país vai passar de importador a exportador em apenas um ano, sem reduzir o consumo interno, nem tirar matéria-prima das indústrias de laticínios.

Parece mágica, não? Pois é mágica mesmo. O Coordenador Econômico do Ministério da Agricultura acredita que pecuária leiteira seja uma questão de estalar dedos. A platéia torce para que dê certo e espera, fervorosamente, que seu sonho não acabe antes de transmitir um pouquinho de otimismo. Pelo menos, né?



**Psssssiuuu!**  
**passa a grana e**  
**cala a boca,**

Texto: Liana John  
 Ilustração: Negreiros

**S**empre acontece quando você menos espera e é mais rápido do que sua capacidade de reação. Afinal, os melhores amigos dos assaltantes sempre foram a surpresa e o saque ligeiro, como nos filmes do velho oeste.

Quando a arma aparece, a 10 centímetros da operadora de caixa ou do gerente, não há quem não sinta as pernas bambas e a mente paralisada. Os clientes emudecem. O vigia vacila: mesmo o mais fiel e atento dos funcionários só percebe o assalto quando os ladrões têm algumas vidas em mira. E aí não há mais nada a fazer: o dinheiro vai, nota por nota, para o bolso do dono da situação.

E não adianta querer reagir depois. A polícia nunca está por perto; o assaltante sempre evapora no ar e o miserável do SuperHomem nunca aparece quando você precisa da justiça dele. Por isso, o melhor mesmo é reagir antes do assalto, quer dizer, prevenir. Mas prevenir com cuidado, porque suas medidas de segurança podem lhe custar mais (em suaves "prestações" mensais) do que todos os assaltos prováveis levariam do caixa.

#### **Lição número 1: Coletas e Cofres**

A providência mais elementar contra assaltos, ao alcance de qualquer supermercadista, é a "sangria" de caixa. Como o check-out é o ponto mais visado pelos assaltantes, por possibilitar uma "operação" rápida e quase despercebida, é bom ter sempre pouco dinheiro em caixa.

**ISTO É**

## *O check-out e o gerente são os principais alvos de sua loja. Defenda-os.*

Assim, a "sangria" deve ser freqüente e feita por apenas um funcionário. Em média, as lojas realizam esta operação de 15 em 15 minutos, aumentando ou diminuindo a freqüência conforme o movimento da loja. Para os supermercados pequenos e médios, o ideal é que o próprio gerente realize a "sangria". Nos supermercados grandes, já é necessário ter funcionários contratados especificamente para esta função.

O segundo passo, que complementa a operação coleta, é ter um cofre em cada loja. Não se esqueça que os ladrões não estão ali para perder e talvez se arrisquem conhecer o escritório. O que pode até ser vantagem para você, pois o assalto se prolonga, alguém de fora pode perceber e dar o alarma. Mas pode ser pior, já que o cofre contém a fêria de todo o dia, ou talvez até de mais de um dia. Tudo vai se resumir, então, à segurança do seu cofre.

Entre todos os modelos, os mais inseguros são os cofres sob total responsabilidade do pessoal de loja. Ou seja, aqueles cujo segredo e a chave estão em poder do gerente ou fiscal de caixa. Não que seus funcionários sejam desonestos a ponto de facilitar o roubo do dinheiro ali depositado, mas é que com uma arma na cabeça nem mesmo o mais tranqüilo dos homens raciocina como um empregado. Invariavelmente, seu funcionário vai optar por entregar o dinheiro e não há como censurá-lo.

Previendo isso, você pode optar por um modelo de cofre que depende de

duas chaves para ser aberto. Ele possui uma abertura na parte superior, através da qual o dinheiro vai sendo depositado após cada coleta. Não é possível retirar o dinheiro do cofre sem usar as duas chaves e aí é que está a segurança: uma das chaves fica com o gerente ou fiscal de caixa e a outra com um funcionário do banco com que o supermercado trabalha.

Diariamente, um carro forte do banco recolhe o dinheiro de todas as lojas, emitindo, no ato, um recibo de depósito. Depois disso, se houver algum roubo ou extravio, a indenização já fica por conta do banco. É claro que tal serviço é devidamente cobrado, mas é sempre melhor que correr o risco diário de levar este dinheiro até o banco.

### **Quando o cofre também é roubado**

Para as empresas que não podem ou não querem pagar este serviço bancário sempre há outras soluções, e algumas recomendações. Ainda sobre cofres, as recomendações são de Antoninho Sé, vice presidente do Sé Supermercados (SP). Segundo ele, a maior parte dos 12 assaltos que sua empresa sofreu nestes últimos 2 anos "ocorreram entre a meia-noite e quatro da manhã, quando as lojas estão completamente vazias".

O arrombamento de cofres, portanto, foi a ação mais freqüente. "Aqueles cofres que têm a porta um pouquinho recuada das paredes eram abertos pelos la-

drões com o macaco de trocar pneu de carro", conta Antoninho. Por isso, "compramos cofres lisos, mas não adiantou porque eles levaram o cofre. Finalmente prendemos o cofre (liso) no chão e fizemos uma casinha de concreto para ele".

Além disso, em duas lojas do Sé Supermercados existe uma caixa forte para guardar o dinheiro. No interior da loja há uma porta comum, mas ao seu lado fica sempre um policial à paisana. Passando esta porta, encontra-se uma outra, que é blindada. Esta segunda porta fica sempre fechada e tem uma fenda por onde o encarregado joga a bolsa com o dinheiro. Dentro desta caixa forte está o cofre e mais duas ou três pessoas, que não saem dali. Sem dúvida, este é um esquema sofisticado para conter a ação dos assaltantes, mas é um dos casos em que vale a pena fazer as contas custos × probabilidade de assaltos. Às vezes, os assaltos saem mais baratos.

### **Lição número 2: Vigias e alarmes**

Como a empresa de Antoninho Sé, a maioria dos supermercados fora das cidades do Rio e São Paulo não enfrentam os assaltantes cara a cara, porém sofrem freqüentes "limpezas" noturnas. Alguns, como o pessoal da rede Paes Mendonça (BA), não sabem nem o que é suar diante de um revólver, mas já são mestres em vigias noturnos e roubos à canivete.

Na especialidade, quem dá as aulas de

# UM ASSALTO!!



*Quando o 38 surgir na sua frente,  
respire fundo e converse. Quem sabe seus pés  
até se desgrudem do chão.*

prevenção é João Amazonas, Chefe da Divisão de Segurança do Paes Mendonça. Diz ele que o maior número de roubos na empresa foram executados por ex-vigilantes de firmas particulares de segurança. "Após trabalhar algum tempo num loja", conta Amazonas, "o vigia já conhece detalhadamente suas entradas, saídas, horários e número de funcionários; daí, quando saem da firma arrombam as portas e levam o que puderem".

Por esta e outras razões, a rede Paes Mendonça vem eliminando gradativamente a contratação de segurança por terceiros e montando uma vasta equipe própria, treinada e coordenada pelo próprio Amazonas. Ele afirma que este sistema é mais eficiente, porque os vigias contratados passam por um rígido processo de seleção e têm sua procedência identificada.

Esta solução também foi adotada pelo Sé Supermercados, que ainda instalou alarmes em todas as portas externas que dão acesso à loja. Existe, entretanto, uma desvantagem na equipe própria de guardas-noturnos: se ocorre um roubo, o supermercado assume o prejuízo, podendo, no máximo, despedir os vigias daquela noite. Coisa que não acontece quando há uma empresa de segurança responsável pelo patrimônio, pois ela indeniza roubos de qualquer natureza.

### **O gerente tem a chave da loja: Proteja-o!**

Independente do tipo de vigia que lhe for mais vantajoso, particulares ou ter-

ceiros, sempre é bom montar um esquema especial para a chegada e a saída do seu gerente de loja. Os assaltantes podem estar de olho. No começo ou no fim do expediente, e obrigar o gerente a entregar o dinheiro justamente quando tem menos funcionários e clientes por perto.

Pode até acontecer dos ladrões seguirem o gerente, obrigando-o a voltar a abrir a loja para o assalto. Mais ou menos o que ocorreu no Sé, onde agora os guardas-noturnos acompanham o gerente até o carro com atenção redobrada.

O que não é possível evitar são os casos como o de Rita Coelho, gerente de uma das lojas do Supermercado Gigante (SP). Conta ela que estava chegando em casa com o marido quando um homem lhe apontou o revólver, outros dois cercaram o marido e mais dois vigiavam a rua. Eles queriam o dinheiro do supermercado e custou um pouco convencê-los de que eles não levavam este dinheiro consigo.

Mas Rita Coelho é um exemplo à parte, pois os ladrões a conhecem bem. Nos seus 10 anos de empresa, já passou por 40 assaltos e 4 arrombamentos. Quando vê um revólver ela já sabe como proceder e não perde a calma para falar com os assaltantes. Rita conta casos em que os assaltantes não encontraram muito dinheiro em caixa de manhã e voltaram à tarde. "Teve um que veio três vezes, sempre armado", diz. "Na última ele veio direto até mim, levantou a jaqueta e mostrou a arma, dizendo: você já sabe o que é. Então propus a ele que não tirasse

a arma para que os clientes não ficassem assustados. Recolhi o dinheiro dos caixas e do cofre e entreguei. Mas ele não ficou satisfeito; fez menção de tirar a arma e assaltar um cliente próximo à caixa. Ai eu dei um tapa na mão dele e disse que o dinheiro que ele tinha já estava muito bom. Ele ficou quietinho e foi embora".

O pior dos assaltos que esta corajosa gerente sofreu aconteceu em setembro de 76. Nesta data, Rita estava descansando em sua hora de almoço quando ouviu um tiro. Correu para a loja e encontrou Benedito (seu marido e subgerente da mesma loja do Gigante) com um tiro na perna. O assaltante, depois de esvaziar o cofre, dirigiu-se a um cliente para esvaziar-lhe os bolsos. Acontece que o cliente era um policial à paisana, mas estava armado. Na abordagem, o ladrão tocou na arma do cliente, assustando-se e apertando o gatilho a esmo. O tiro foi parar na perna de Benedito.

Por isso e pela maratona de incidentes, Rita e Benedito resolveram desferar a sala da gerência e agora o cofre fica com eles, ao lado dos check-outs. "Destes forma o dinheiro fica sempre à mão, porque eu não gosto de andar com revólver na cabeça", completa Rita.

### **Lição número 3: a polícia**

No fim das contas, há quem diga que o melhor meio de evitar tantos riscos seria aumentar o policiamento ostensivo nas ruas. Mas, pensando bem, haja polícia para vigiar todas as ruas, todas as lo-



jas, em todas as horas do dia e da noite. Sem dizer que um supermercado pode ser assaltado antes mesmo que os policiais se dêem conta do ladrão. E foi realmente o que aconteceu na loja um do Gigante, deixando a Rita Coelho mais esta história para contar:

“Em quatro anos de vida, a loja já registrava 32 assaltos. Nesta época, o Coronel Erasmo Dias, então Secretário da Segurança Pública de São Paulo, veio visitar a loja, destacando um policiamento diário na porta do supermercado durante seu período de funcionamento. O dia de estréia dos policiais não foi dos melhores” diz. “Três assaltantes fizeram a fes-

ta nas suas barbas e saíram com Cr\$ 1.480,00; o que em 74 era bastante dinheiro”.

Outro caso em que a polícia só percebeu o roubo muito depois, aconteceu em Minas Gerais, numa loja Pag-Pouco. Quem lembra é José Barbosa, gerente comercial da empresa:

“Há dois anos, assaltantes penetraram numa loja “Kit” pelo basculante. A loja não tinha vigia. Para arrombar o cofre, os ladrões utilizaram o som alto de um rádio, que disfarçava o ruído das ferramentas. O som acabou incomodando os vizinhos e estes telefonaram para a polícia reclamando. Apesar de ser estranho

um supermercado tocar aquele som, em altas horas da noite, a polícia não atendeu ao chamado, permitindo que o roubo se consumasse”.

Com um pouco mais de sorte, outro assalto na mesma rede terminou bem para a polícia. Era uma quadrilha de pivetes, comenta Barbosa. “Eles entraram pelo telhado da loja, à noite, e se embriagaram com as bebidas do supermercado. Ao saírem não conseguiram levar toda a mercadoria selecionada, o que motivou discussão. Sem condições físicas de voltarem para recuperar o restante, os ladrões começaram a brigar na porta da loja, atraindo uma Rádio Patrulha.”

## Equipamentos Rádio Frigor estão poupando a energia do Pão de Açúcar.

Nos supermercados, a qualidade de conservação dos produtos perecíveis é fundamental. Para tanto, é preciso contar com um sistema de refrigeração eficiente, dotado de equipamentos que garantam permanentemente o seu bom funcionamento.

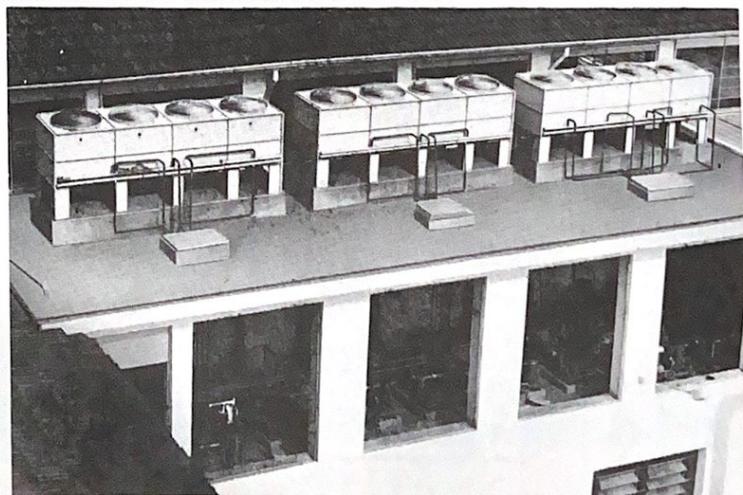
Mas não foi apenas isso, que fez com que a rede dos Supermercados Pão de Açúcar utilizasse em várias de suas lojas a técnica e os equipamentos frigoríficos Rádio Frigor.

Recentemente, por exemplo, o Pão de Açúcar instalou em Guaratinguetá/SP unidades condensadoras remotas semi-herméticas Rádio Frigor, com condensação à distância, obtendo grandes vantagens em relação aos sistemas convencionais:

- menor área ocupada na sala de máquinas;
- nível de ruído abaixo das normas exigidas pelos órgãos fiscalizadores;
- condensação a ar, eliminando o tratamento e consumo de água;
- necessidade mínima de manutenção;
- e principalmente:

• **economia de 12% no consumo de Kw x Kcal/h gerada**

Faça como o Pão de Açúcar. Aproveite as vantagens que o seu supermercado pode ter, conversando com os técnicos da Rádio Frigor. Gente para quem a refrigeração não tem segredos.



Sala de máquinas e condensadores remotos - Pão de Açúcar - Guaratinguetá/SP



05311 - Av. Mofarrej, 317 - Tel. 260-4322 (PABX) - Cx. Postal, 3298 - Telex (011) 22550 (RFRI BR) - **São Paulo/SP**  
 Filiais: **Rio de Janeiro/RJ** - Tel: 270-4662 - Telex (021) 23886 (RFRI BR). **Curitiba/PR** - Tel: 222-7320 - Telex (041) 5759 (RFRI BR). **Porto Alegre/RS** - Tels: 24-6988 e 25-2760  
 Telex (051) 1669 (RFRI BR). **Recife/PE** - Tel: 221-0828.

figram

Quando separaram os pivetes, os policiais descobriram que se tratava de um roubo, o que lhes foi revelado pelos próprios assaltantes'

**A segurança custa caro, mas compensa**

Tudo isso só reforça a idéia de que a policia não tem condições de prever todos os assaltos da cidade e estar presente no local e hora em que eles acontecem. Portanto, o remédio tem mesmo é que ser caseiro, na base dos cofres e funcionários valentes.

Agora, somando salários de vigias e investimento em medidas de segurança, o tal remédio caseiro não custa nada barato. Uma grande rede, como Paes Mendonça, chega a gastar cerca de 4 milhões de cruzeiros por mês, entre salários de 400 vigias (para 27 lojas), serviço bancário de recolhimento na loja e manutenção de equipamentos eletrônicos, como alarmes, etc.

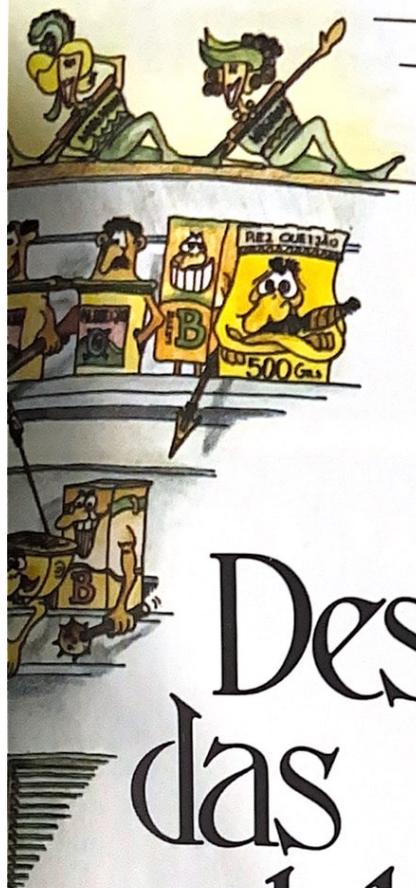
Para uma rede menor, como o Comprebem Nordeste (considerando seus gastos independentes do Grupo Pão de Açúcar) todo o Departamento de Segurança custa 1 milhão de cruzeiros por mês. O que não é um "desconto" representativo em relação ao Paes Mendonça, pois o Comprebem só emprega 90 vigias para 14 lojas.

Apesar dos custos, os supermercadistas são unânimes em afirmar que a segurança particular compensa. E é lógico, afinal, quem é que gosta de trabalhar debaixo de armas? Só o James Bond, e assim mesmo porque é de mentirinha... □



***A segurança particular é cara, mas é melhor.  
O único problema é que, se falhar,  
o prejuízo é todo seu.***





# Desaparecendo das prateleiras

produtos e aí o preço voou pelos ares, obrigando o consumidor a buscar alternativas. As diferenças de comportamento entre os diversos derivados veio, então, da capacidade do consumidor substituir o produto.

Por isso é que, como dissemos acima, a manteiga anda perdendo, para a margarina e o requeijão; o longa vida não tirou público do leite pasteurizado e os queijos viraram artigo de muito luxo. O único que continuaria sendo consumido, se estivesse nas gôndolas, é o leite em pó. Mas este não vale a pena produzir, dada a pequena margem de lucro e a enorme concorrência dos líderes de mercado.

Como vemos, as pequenas indústrias estão realmente encurraladas neste mercado. Segundo o relatório do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) sobre o assunto, as pequenas empresas, "pouco diversificadas, são colocadas face a face com o poder de absorção de vários extratos da população, cujos hábitos e poder aquisitivo circuns-

crevem as taxas de crescimento demográfico vegetativo e à evolução de renda".

Em vista disso, a maioria delas "vive um período de descapitalização, com dilapidação do capital de giro, endividamento e incremento nos encargos financeiros", ainda conforme relatório do INDI.

## A origem da crise

Para o Sindicato das Indústrias de Laticínios do Estado de Minas Gerais, a crise do setor não teve origem na escassez de matéria-prima, apenas. As taxas negativas de crescimento podem ser também creditadas ao decreto governamental que alterou a legislação do ICM no ato da aquisição da matéria-prima, diz Lindemberg Albuquerque, superintendente do Sindicato.

O decreto, explica, isentou o produtor do ICM e quer obrigar as indústrias a pagarem pela isenção concedida, provocando bi-tributação. Em decorrência desta

legislação, "houve queda na produção de laticínios de muitas indústrias passaram a vender apenas leite 'in natura' para consumo (isento de ICM), enquanto outras foram vendidas a multinacionais e até se desativaram filiais por não suportarem a carga tributária".

Por tudo isso, o Sindicato das Indústrias de Laticínios impetrou recurso na Justiça, alegando que a medida é ilegal e inconstitucional. O recurso deverá ser julgado neste mês de março.

Outro fator apontado como responsável de crescimento negativo é a importação de similares. Este fator atinge apenas os queijos, que deveriam estar protegidos pela legislação. Acontece que a lei de proteção à indústria nacional só proíbe a importação de queijos com o mesmo nome, sem fazer referência ao tipo. E como existem muitos queijos semelhantes, com nomes diferentes de país para país, basta trocar a marca e o produto pode entrar com tarifas favorecidas.

E para que se tenha uma idéia do volu-

me de queijos importados, basta dizer que apenas os similares dos queijos prato e parmesão, com os nomes de "Tilsit", "Colônia" e "Sbrinz", chegaram a atingir 40,5% da produção nacional, em 1977.

### Roubaram gordura da manteiga

Para o lado da manteiga, as coisas também não andam boas. Além dos problemas de preço, comuns a todos os laticínios, as manteigas sofreram uma redução na oferta de matéria-prima com a instituição do leite especial (e o aumento do teor de gordura no leite).

A oferta interna do produto diminuiu tanto, que o Brasil foi obrigado a importar 5,6 mil toneladas no ano passado. Basicamente, a manteiga importada foi utilizada para a reconstituição do leite em pó, também importado.

Conforme declarou na época Carlos Viacava, da Secretaria Especial de abastecimento e Preços, o leite em pó importado foi consumido como líquido pelas populações dos grandes centros, durante a entre-safra do leite "in natura". Grande parte do leite era desnatado, daí a necessidade da manteiga para a reconstituição.

### Purpurina para o creme de leite e iogurtes

A instituição do leite especial também afetou a produção de creme de leite, que se tornou ainda menos consumido. Muitas marcas, inclusive, chegaram a sumir do mercado, restando praticamente só os líderes.

Segundo Afonso Vilela, da Assessoria de Marketing da Cooperativa Central dos Produtores de Minas Gerais (CCPR) "o futuro do mercado de laticínios depende da política de leite a ser traçada pelo governo este ano. Assim, a "estratégia dos fornecedores de laticínios será diversificar a linha, oferecendo mais opções ao consumidor como cremes de leite com sabores, por exemplo".

Em outras palavras, Vilela talvez esteja apontando para a única saída possível ao creme de leite: virar produto de luxo para o consumo supérfluo da classe A, já que seu preço não comporta as vendas antigas.

Pelo mesmo caminho seguem os iogurtes, que apesar de firmes no mercado, dependem cada vez mais da propaganda para serem consumidos. O número de marcas no mercado vem aumentando, acirrando, com isso, a concorrência.

Empresas como a Itambé (CCPR) chegou a destinar suas verbas de publicidade exclusivamente para iogurtes e sem prazo fixo: quando a concorrência aperta, ela ataca para neutralizar as outras empresas.

Ainda assim, o crescimento dos iogurtes não é o esperado (comparando-se com o crescimento demográfico). Cresce o número de potes consumidos, mas isso é debitado exclusivamente na conta do aumento populacional, não representa um aumento propriamente dito. Tanto, que as lojas da rede Pão de Açúcar de Supermercados estão reduzindo drasticamente a área de exposição de iogurtes, segundo Silvio Luiz Bresser Pereira, diretor de compras da empresa.

### Curtas possibilidades para o longa vida

Já o leite longa vida, apesar de ter conquistado seu lugar nas prateleiras dos supermercados, talvez seja o laticínio de menos futuro nesta lista toda. Logo no começo ele conquistou um certo público pelo preço vantajoso em relação ao leite pasteurizado e, claro, pela inédita garantia de não estragar em dois ou três dias.

Gradualmente, porém, o preço foi subindo e a novidade desapareceu, relegando o longa vida aos acampamentos de fim de semana (onde não há geladeira). A manutenção do mercado, ou do sonho de mercado dos fornecedores, só seria possível se este tipo de leite substituisse todo o leite pasteurizado.

Segundo uma pesquisa da Tetra-Pak

do Brasil, fabricante das embalagens do leite, isso significaria uma "racionalização com os custos de transporte, distribuição e conservação, pois a entrega poderia ser feita três vezes por mês e o país economizaria, por ano, 48.739.705 litros de óleo diesel, ou US\$ 15 milhões".

Com uma distribuição em massa, o longa vida teria seu preço unitário diminuído e até equiparado ao leite pasteurizado do tipo B, como já acontece em alguns países europeus, complementa a pesquisa.

É, mas como convencer o tradicional consumidor brasileiro que ele deve consumir aqueles pacotinhos mais caros e de sabor direrente, porque um dia eles serão mais baratos que o leite B e ainda economizarão divisas para o país?

### Uma bolsa de leite, para botar ordem na crise

Ainda a tempo de fazer alguma coisa pela escassez de matéria prima, em 1979 nasceu a Canelat, Central de Negócios de Laticínios. Esta central tem particular importância na crise do mercado de laticínios porque pode evitar desperdícios com suas informações.

Explicando melhor: a Canelat funciona como uma espécie de bolsa de laticínios, com cotações diárias dos preços por quilo, condições de pagamento e observações de mercado (sem compradores, em alta, sem vendedores, em baixa, sem negócios, estável e com possibilidades de negócios).

Através desses boletins, os fornecedores

*Aos poucos, os queijos, iogurtes, sobremesas e cremes de leite vão se transformando em artigos de luxo: os laticínios podem sobreviver às custas da classe A?*

**Mais eficiente que um estoque regulador, a bolsa de leite pode ajudar a estabilizar o mercado. E nem é do governo...**

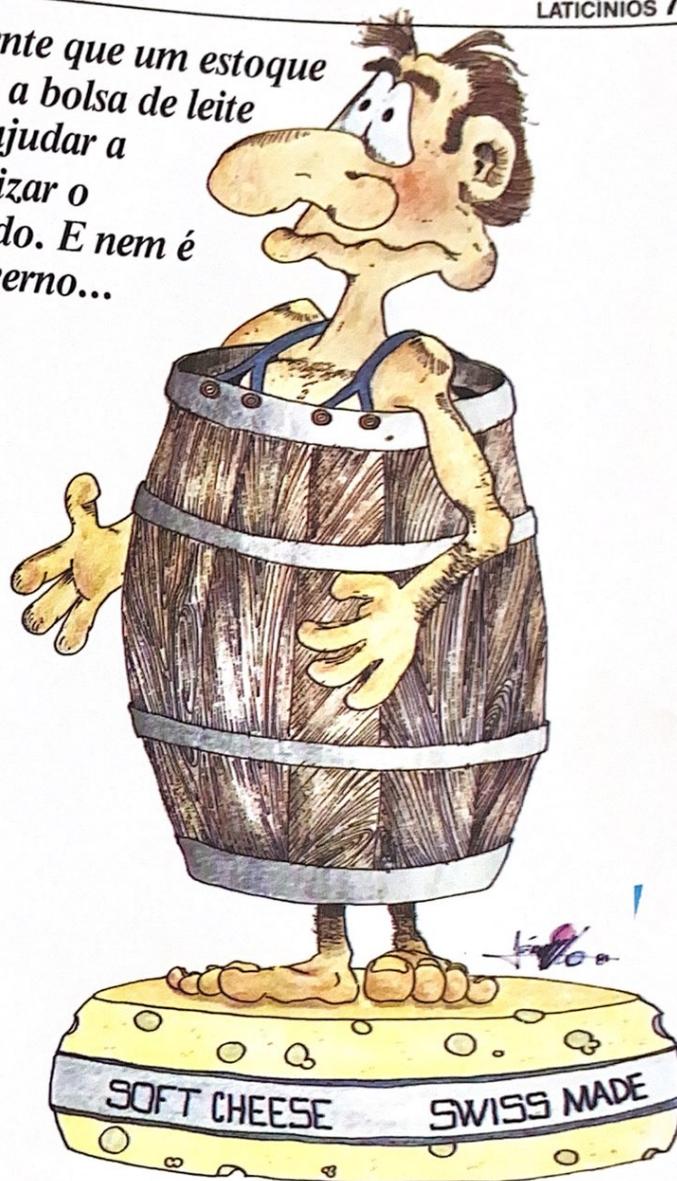
res de laticínios podem verificar qual o produto que está em falta e desviar o leite (matéria-prima) para aquela produção. Na prática, a coisa ocorre da seguinte forma: uma indústria que produz queijo verifica que existe excesso de seu produto no mercado e falta de leite em pó. Entra em contato com a CeneLat, que vai indicar uma empresa com capacidade ociosa de secagem de leite.

Mediante pagamento em dinheiro ou espécie, uma empresa faz a secagem do leite para a outra. Com isso, evita-se que a escassa produção de leite industrial seja desperdiçada com laticínios que vão morfar na prateleira por falta de comprador.

Os negócios podem ocorrer de região para região também: uma empresa que esteja com falta de matéria prima no nordeste entra em contato com a CeneLat, que verifica quem pode oferecer este leite em outras regiões. Quando o laticínio já foi produzido e não encontra comprador na sua região habitual, a CeneLat ainda intermedia a operação entre a empresa e supermercados de outra região.

As transações todas são feitas por telex, telefone e correio, o que as torna bastante rápidas. Além disso, a central informa sobre as últimas novidades em equipamentos, químicos, mão-de-obra, embalagens e até legislação, como diz Paulo Sivestrini, diretor da CeneLat e pai da idéia.

Eles são não podem mesmo é acabar com a escassez do leite industrial, porque isso é da competência de Brasília. Que, aliás, bem poderia adotar um sistema semelhante para tantos outros produtos escassos, básicos e desperdiçados por este país agora. ■



#### Laticínios — Consumo aparente (toneladas)

	74	78	79
Leite pasteurizado .....	4.490.979	6.242.461	6.773.000
Preparação de leite .....	6.402	22.600	30.962
Leite condensado .....	37.600	56.795	63.000
Leite evaporado .....	106	119	123
Leite em pó .....	138.905	206.968	229.000
logurte .....	41.696	88.396	106.690
Queijo fresco .....	18.634	30.932	35.000
Outros queijos .....	64.426	94.062	103.460
Creme de leite .....	11.245	21.477	25.250
Doce de leite .....	18.580	20.726	21.900
Outros .....	37.220	86.353	106.600
<b>TOTAL .....</b>	<b>4.863.793</b>	<b>6.870.889</b>	<b>7.494.985</b>
<b>TOTAL Cr\$ 000 .....</b>	<b>25.817.067</b>	<b>50.597.362</b>	<b>55.193.217</b>

Fonte: ABIA — Estimativas com base no Censo Industrial de 1970, Pesquisa Industrial de 1974, DIPOA e dados colhidos no setor.

# Salta 300 gramas no capricho!

Texto: Liana John

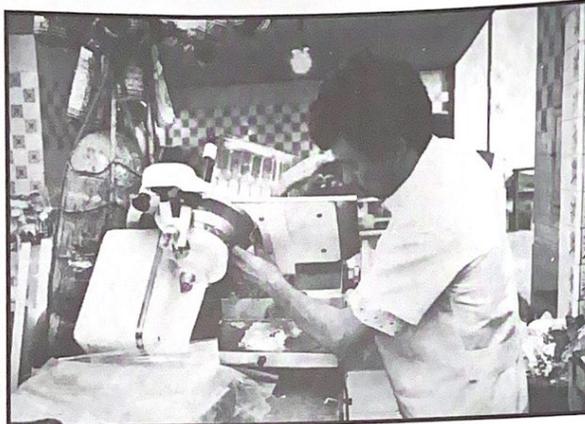


Foto: Eliana Assumpção

"Eu gosto é do presunto bem fininho..."



"...pesado na minha frente, para não ter surpresas em casa."



Foto: Eliana Assumpção

"Afinal, o dinheiro não cresce em árvores, cresce?"

## O auto-serviço já domina a operação de frios, mas ainda está perdendo para as rotisseries. O que fazer?

**J**á não se perdem mais frios como antigamente, diriam orgulhosos os supermercadistas. E é verdade: a operação de frios em supermercados melhorou muito desde que os empresários passaram a investir em equipamentos de refrigeração e treinamento de pessoal. O índice de perdas caiu e a seção das mortadelas e derivados da carne suína começou a dar bons lucros.

Mas nem por isso não há mais o que aprender. O mercado consumidor é exigente e a concorrência cada vez mais garbada. Qualquer erro na conservação ou fatiamento dos frios é infalivelmente detectada pelos clientes. Da primeira vez pode ser que passe. Afinal, é bem mais comodo incluir o misto quente das crianças no abastecimento semanal da casa. Um segundo erro já vai depender da boa vontade da consumidora: "vai ver que foi coincidência ou descuido do funcionário". Mas se o problema persiste, nada mais natural que sua freguesia volte ao atendimento cuidadoso das rotisseries e casas especializadas. E aí não adianta fazer descontos e jogar confetes na dona de casa: ela já se convenceu de que supermercados não sabem vender presunto.

É por isso que os supermercados não podem se esquecer de questões importantes como o controle de estoque, manutenção da temperatura ideal dos balcões, limpeza e fatiamento à vista do consumidor. Além do que é fundamental acompanhar de perto as tendências do mercado de frios para melhor orientar o responsável pela seção.

### Um consumo estavelmente decrescente

No ano de 1980, por exemplo, o consumo de frios e laticínios nos supermercados do Grupo Pão de Açúcar esteve 18,1% mais baixo do que em 1979. Este ano, conforme análise de Silvio Luiz Bresser Pereira, diretor de compras da empresa, o consumo não deve cair tanto,

mantendo-se relativamente estável, ou "estavelmente decrescente".

Bresser Pereira afirma esta tendência baseado no comportamento dos preços em 79 e 80. O consumidor brasileiro, diz ele, "costuma reagir aos altos preços depois de muito tempo; é difícil que ele mude seus hábitos de consumo de uma hora para outra". Assim, a queda de consumo de 80 é resultado, na verdade, da alta de preços de 79. E o comportamento do consumo em 81 será resultado dos preços do ano passado.

### E que diferença isso faz para o encarregado de frios?

Pode fazer muita, se é ele quem faz as compras. Isso porque a maioria das empresas fornecedoras funciona na base da entrega diária, diretamente na loja. Seu contato, portanto, é muito maior com o encarregado dos frios, do que com o pessoal de escritório. É o encarregado quem controla os estoques e os pedidos.

Se ele está a par das tendências do mercado, pode jogar com algumas promoções e controlar melhor certas compras. Um funcionário bem informado, no trato diário com o público, pode até evitar que o consumo caia quando não é a qualidade (mas o preço) que está em jogo.

Uma das promoções possíveis seria a de receitas européias, por exemplo. Na Europa, muitos frios são preparados como pratos de consumo básico, em substituição à caríssima carne. No Brasil, os hábitos são outros, mas a carne também começa a ser muito cara. Depois, as consumidoras adoram novidades culinárias. E o supermercadista estaria "salvando" uma seção que participa com cerca de 10% do faturamento global de uma loja média.

### Nada se lucra, se tudo não estiver em ordem

Não se pode esquecer, entretanto, que qualquer promoção ou informação so-

bre o mercado de frios poderá ser inútil, se algumas condições de conservação não forem observadas.

Já pensou? Você pode ter preparado a quinzena do fiambre xadrez, com muita propaganda dentro da loja, e os frios em exposição começam a ficar esverdeados, ou mofados, ou melados, ou com as pontas queimadas. Por mais que você enfeite, sua promoção irá por água abaixo. E tudo poderia ser evitado com um bom check-up nas câmaras e balcões frigoríficos.

O check-up deveria começar com a observação da temperatura ideal à conservação dos frios: entre 5 e 7 graus positivos. Nesta temperatura, os frios embalados resistem até 10 dias sem perder o sabor. Os fatiados e embalagens abertas se mantêm inalterados por apenas 24 horas, segundo Honech Pedro Rodrigues, Gerente de Vendas do Frigor Eder SA (Frigorífico Santo Amaro).

Henech lembra ainda que o balcão de atendimento deve estar próximo à câmara fria, onde se faz o estoque do dia. Isso porque os passeios dos frios dentro da loja fazem com que sua temperatura interna varie, prejudicando o sabor. Não é aconselhável, também, que os produtos estejam quentes quando chegam no balcão: sua temperatura deverá estar àquela que permanecerá durante a exposição.

O encarregado de frios deve atender para a capacidade de refrigeração do balcão, que sempre é limitada. Não é bom ter mais que o limite, pois isso interfere na circulação do frio e acaba aumentando a temperatura interna do balcão.

### Olha o estoque, cuidado com as datas!

Fundamental para manter a boa rentabilidade da seção de frios, sem dúvida alguma, é o tal do controle de estoque. Como o fornecimento é diário (ou quase), o funcionário encarregado tem que fazer previsões certinhas: para não sobrar nem faltar.

Qualquer erro neste cálculo vai resultar em produtos deteriorados ou, no mínimo, num prejuízo para a loja. No caso de haver algum estoque de um dia para outro, os funcionários devem tomar muito cuidado de modo a colocar os produtos mais antigos para serem consumidos primeiro.

Do contrário, chegam sempre novas remessas e as pilhas vão dificultando a utilização dos "mais velhos", até que eles se tornem realmente velhos demais para a venda. E é tão fácil reconhecer o produto mais antigo com a data de fabricação que os fornecedores colocam na embalagem!

### Para a inauguração consulte um especialista

Um dos erros que os supermercadistas cometem com mais frequência, também relativo ao estoque dos frios, é o do dia da inauguração. Quando se abre um supermercado numa área nova, é muito difícil saber qual vai ser o consumo de frios.

Os encarregados não querem deixar faltar, logo nos primeiros dias da loja, e

compram mais do que o necessário. Resultado: sobra para o dia seguinte ou até para a semana seguinte. Os frios estragam e a dona de casa nunca mais vai comprar o produto naquela loja.

Como isso acontece muito, o Frigorífico Santo Amaro (e vários outros) costuma manter uma equipe especializada, um grupo de inspetores. Além de ajudar no controle de estoque, limpeza e exposição dos frios na loja, estes inspetores têm a liberdade de opinar nas compras dos clientes. Se há alguma previsão superestimada, eles não têm dúvida: cortam o pedido e orientam o supermercadista. Claro, é bem melhor vender pouco e sempre do que muito e uma vez só.

### Fatiar ou não fatiar, eis a questão

A grande discussão da venda de frios, porém, fica mesmo por conta do atendimento personalizado. O brasileiro realmente prefere o "fresquinho", que ele pode apalpar, cheirar, experimentar um pedaço e pedir um chorinho.

Como fazer isso com frios num supermercado é que é o problema. O grande



Elas gostam de experimentar o que compram. Dê um chorinho, vai.

Foto: Eliana Assumpção

**Dê aulas de mercado para o encarregado da seção. Ele pode ser seu melhor aliado na briga com a concorrência.**

fluxo de pessoas normalmente criaria grandes filas e muitos atritos com os funcionários. Vai daí que alguns preferem deixar tudo fatiado e só pesar ao gosto do fregues, garantindo que é a única opção.

Mas existem outros, poucos, que fazem diferente: enchem um balcão de máquinas de cortar frios, contratam 5 ou 6 funcionários e atendem no melhor estilo rotisserie. Quem vende mais e quem lucra mais?

É difícil saber. Os que vendem a mercadoria pré-fatiada afirmam que têm boa rentabilidade e boa rotatividade, contra um custo baixo. Os que vendem com atendimento de casa especializada reconhecem que têm um custo mais alto, mas dizem que vendem mais, com boa margem de lucro.

Possivelmente, na hora dos números, os dois estejam certos. Mas e a imagem da empresa, não conta nada? Pelo que Superhiper pode constatar, "in loco", o sorriso na loja do atendimento especial foi bem maior que o da loja pré-fatiada... Talvez valha a pena reconsiderar.

### Custos, custos, custos, lucros

E, pensando bem, nem é preciso tanto pessoal. As empresas fornecedoras já prestam muitos serviços aos supermercados nos "bastidores", servindo de estoque (com a entrega diária), efetuando trocas e fazendo intercâmbio de informações técnicas durante as promoções conjuntas.

Em vista disso, não custa tanto colocar meia dúzia de máquinas e seus operadores atrás do mesmo balcão que a loja já possui. Com alguns supervisores em volta, verificando as condições dos equipamentos e tomando os devidos cuidados, está feita uma bela seção de frios.

Aí, o supermercadista pode complementar o balcão com alguns produtos de venda por impulso, aumentando a receita da seção. Os produtos têm de estar relacionados com o consumo dos frios e podem ir desde azeitonas, cebolinhas em conservas e petiscos em geral até pratos prontos como maionese, rosbifes, beringelas, etc. Tudo depende da disposição do empresário e do espaço da loja, porque exemplos não faltam para comprovar que dá certo mesmo. ■



Cuidado com a previsão: o que sobrar fatiado estraga de um dia para o outro.

Foto: Eliana Assumpção

**Olho nos termômetros: a temperatura dos frios não deve estar acima dos 7°C, nem sofrer grandes variações.**