

Amostra

Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo

Revista Exame - SP

Capa e 28 a 33



Amostra**Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo****Revista Exame - SP****Capa e 28 a 33**

COM A SANDIZ, O PÃO DE AÇÚCAR FECHA O CERCO NO VAREJO

Depois dos supermercados e hipermercados, das Minibox para os consumidores da periferia, o grupo inaugura sua primeira loja de departamentos para um público sofisticado

Preencher o que considera lacunas do setor varejista é o que se propõe o Pão de Açúcar, a maior rede de supermercados do país, com a inauguração, no início de maio, de sua primeira loja de departamentos — a Sandiz —, no Shopping Center Iguatemi de Campinas. Com 167 supermercados, 54 hipermercados e 27 magazines em operação (ver tabela), que lhe garantem o controle de praticamente 10% da distribuição interna de alimentos pelo sistema de auto-serviço, o Pão de Açúcar já dera outro passo naquela direção ao decidir comercializar gêneros alimentícios nos bairros da periferia das grandes cidades através das lojas Minibox, que vêm sendo implantadas desde o ano passado.

A entrada do Pão de Açúcar no setor de lojas de departamentos com a Sandiz (abreviatura do sobrenome — Santos Diniz — de seus proprietários) consagra, em parte, a estratégia da empresa de ampliar sua faixa de atuação em outros segmentos do varejo, traçada antes da incorporação da Eletroradiobraz, em

1976. A primeira mostra disso foi a campanha publicitária de sustentação de abertura do primeiro hipermercado Jumbo e que apelava (e ainda apela) para os artigos de casa e *camping*. Naquela ocasião, a empresa delimitou uma política de concentrar até 60% do seu faturamento na comercialização de alimentos que, embora considerados de baixa lucratividade, mantêm uma curva de vendas estável.

Hoje, próximo desta meta, o Pão de Açúcar sente necessidade de investir mais na área de produtos não-alimentares. Até porque a possibilidade de expandir as vendas de roupas e supérfluos nos supermercados parece estar esgotada, dado o velho preconceito do consumidor brasileiro de preferir comprar estes artigos em lojas e magazines. Em 1979, por exemplo, do faturamento da divisão de varejo (supermercados, hipermercados e magazines), da ordem de 36,5 bilhões de cruzeiros (cerca de 90% da receita global de todas as empresas do grupo, como se vê na tabela), 63% foram obtidos na área de alimen-

tos. E, do restante, apenas 6% vieram da área *soft* (vestuário, calçado e artigos para uso pessoal), cabendo os 31% restantes à venda de artigos *hard* (eletrodomésticos e móveis). Daí o interesse do grupo em abrir uma loja de departamentos, cujo potencial, estimado em quase 2,5 bilhões de cruzeiros de faturamento por ano, lhe permitirá prosseguir em sua política de crescimento constante das vendas. Um propósito que lhe rendeu multiplicar a receita por quinze nos últimos cinco anos e que, de acordo com Abílio dos Santos Diniz, diretor-superintendente do grupo, sempre esteve apoiado em dois fatores: na reinversão total dos lucros e no aproveitamento dos recursos humanos. "A vantagem de sermos uma empresa familiar é não distribuir dividendos entre os acionistas", diz ele.

Ciente da disponibilidade de recursos (o lucro líquido do grupo em 1979 foi de 1,2 bilhão de cruzeiros) e de sua capacidade de endividamento (50% contra 65% da média do setor de supermercados), o Pão de Açúcar pode se dedicar a

Um balanço do grupo...

(no varejo, o grupo Pão de Açúcar obtém mais de 90% do seu faturamento)

	Vendas (em Cr\$ bilhões)		Lucro líquido (Cr\$ milhões)	Área de venda (em mil m ²)
	Varejo ^(*)	Grupo ^(**)		
1975	2,5	2,5	58,6	110
1976	5,1	5,4	114,8	239
1977	9,8	10,5	533,1	243
1978	20,2	22,8	971,6	373
1979 ⁽¹⁾	36,5	39,9	1 200,0	383

⁽¹⁾ dados provisórios

* sete empresas, de supermercados a magazines

** dezoito empresas, de publicidade, construção, veículos, ao setor financeiro

Fonte: Pão de Açúcar

... e um retrato da rede

(pontos de venda da área de varejo e sua participação)

Tipos de lojas	N.º de pontos	% sobre vendas
Supermercados	167	42
Hipermercados	54	51
Magazines	27	7
Minibox	9	*
Sandiz	1	**

* incluído, em 1979, no faturamento da divisão varejo

** a ser inaugurada em maio/80

Fonte: Pão de Açúcar

Amostra

Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo

Revista Exame - SP

Capa e 28 a 33

descobrir novas oportunidades de investimentos, como a Sandiz, que deverá ser não só o início de uma nova cadeia que o grupo pretende montar (ainda este ano deverão entrar em funcionamento as lojas de Niterói e a do bairro paulista do Morumbi), mas o início de uma mudança qualitativa de seus negócios. "A idéia da Sandiz surgiu da constatação de que este tipo de comércio é subdimensionado no Brasil", observa Arnaldo dos Santos Diniz, irmão de Abílio e diretor comercial do grupo, a quem caberá cuidar da administração das lojas.

Na linha de Bloomingdale's

De fato, poucas lojas brasileiras se enquadram no estilo que o Pão de Açúcar pretende imprimir à Sandiz. Planejada para operar dentro dos moldes da norte-americana Bloomingdale's (uma rede de lojas de departamentos de Nova York conhecida pela sofisticação dos produtos que vende), a Sandiz ocupará uma área de 10 mil metros quadrados, o que equivale a 20% do total do Shopping Center Iguatemi de Campinas. No *lay-out* original da loja, cerca de um terço do espaço é destinado à venda da linha *hard*, e dois terços para a *soft*, onde deverá comercializar roupas da moda com etiquetas exclusivas, uma delas com o mesmo nome da loja, e que a diferenciará das lojas de departamentos brasileiras.

"As lojas de departamentos até hoje instaladas no país criaram uma imagem de comércio especializado em eletrodoméstico e móveis. As norte-americanas conservam a de grandes lojas de confecções, embora comercializem até ferramentas", afirma Arnaldo. Ele reconhece, porém, que esta característica é con-

seqüência do perfil do consumidor médio brasileiro, que se preocupa mais com a montagem da casa ou do apartamento. Mas, segundo Arnaldo, "a nossa sociedade possui uma classe média que já esgotou parte das necessidades de consumo destes produtos, principalmente por estar numa faixa de 25 a 35 anos e, portanto, ter maiores disponibilidades para comprar artigos pessoais".

Na realidade, o Pão de Açúcar não espera que a maior parte do faturamento da Sandiz provenha da venda de artigos de confecções. "Se representar 40% podemos considerar esta iniciativa extremamente bem-sucedida", observa Arnaldo. A vantagem maior, no caso, é a de, graças à imagem da loja, atrair novos clientes, muito embora Arnaldo reconheça que iniciativas semelhantes de outras empresas não tenham atingido o que almejavam (*ver o quadro na página 30*). Ainda assim ele se mostra confiante. "O sucesso de uma loja de departamentos nos moldes da Sandiz", argumenta ele, "deverá se basear em quatro fatores: um ambiente agradável sem

muita sofisticação, uma linha de mercadoria atual e de moda, bom atendimento e, principalmente, preços acessíveis."

Este otimismo decorre da firme convicção do grupo de que o país arranca definitivamente para a era dos *shopping centers*, nos quais as lojas de departamento servem de "âncora", gerando maior fluxo de consumidores. Realmente, há onze *shopping centers* em construção no país, contra quatro existentes até agora, e que se revelam extremamente promissores às vendas de artigos e etiquetas de moda.

Num sentido de mercado diametralmente oposto, o Pão de Açúcar detectou um novo campo para seus investimentos. Desta vez, porém, não foi inspirado por uma rigorosa estratégia de ampliar sua faixa de mercado para os produtos não-alimentícios. Mas foi ditada pela preocupação em não perder terreno para os supermercados de pequeno e médio porte, que normalmente exploram espaços abertos junto às faixas de menos poder aquisitivo. Em Santa Catarina, por exemplo, os supermercados Riachuelo vêm se dedicando, desde abril de



Sob a liderança de Abílio Diniz (na foto à esquerda), o irmão mais velho, Alcides (à direita) é quem administra as Minibox (abaixo, à esquerda), enquanto Arnaldo, o caçula, está cuidando da Loja Sandiz



FOTOS SOMMER ANDREY

Amostra

Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo

Revista Exame - SP

Capa e 28 a 33

Ampliar as áreas de ação e atrair novos clientes para não deixar brechas

1979, à ampliação de uma rede de lojas que operam com baixos custos, devido ao fato de trabalharem com menos produtos, menos embalagens e com simplicidade no auto-serviço. Utilizando uma estrutura semelhante, o Pão de Açúcar inaugurou, em setembro do ano passado, as lojas Minibox. Hoje são nove

lojas (três em São Paulo, seis em Recife e outras cinco serão abertas até o segundo semestre deste ano na capital pernambucana) que têm dado ao grupo melhores resultados que os obtidos pela concorrência nessa área. As Minibox registram um faturamento médio mensal de 5 milhões de

cruzeiros e preços de venda 20% mais baixos que os das demais lojas da periferia (ver quadro),

Esta sensível redução de preços é consequência das próprias características desse tipo de lojas, que não apresentam a sofisticação típica dos supermercados. Além disso, o número de itens por elas comercializados não ultrapassa 450, ao passo que os supermercados operam com quase 5 mil diferentes produtos. Em consequência, o número de empregados é inferior ao dos supermercados tradicionais, até porque as lojas dispensam a manipulação e etiquetagem das mercadorias e seus funcionários não fazem rodízio de horário (as Minibox fecham no horário de almoço). Previstas para operar com oito funcionários, as lojas empregam em média quinze funcionários.

Apesar do padrão de conforto e de serviço ser inferior ao dos supermercados tradicionais, nem por isso a afluência de clientes é menor, porque o grande apelo são os baixos preços. Uma atração que até agora nenhum supermercado conseguiu junto aos consumidores de baixa renda (ver quadro na página 33).

Este fato ficou claro com a primeira Minibox implantada em São Paulo e que aproveitou o local de um supermercado Pão de Açúcar, instalado em Rudge Ramos, um dos bairros mais populosos da região do ABC. "Fechamos o supermercado porque o movimento das vendas não justificava os custos", afirma Abílio dos Santos Diniz. Segundo ele, depois de algumas semanas, o local foi recuperado e ocupado pela Minibox. "Em pouco tempo, apresentou um faturamento quatro vezes maior que o do antigo supermercado."

Apesar do movimento e do fato de absorverem investimentos muito baixos — cerca de 1,5 milhão de cruzeiros por loja, contra um mínimo de 10 milhões exigidos por um modesto supermercado —, a rentabilidade das Minibox é consi-

derada pequena (cerca de 1%), mesmo para uma empresa que sempre atuou num dos setores tidos como de menor lucratividade, como é o de supermercados.

O apelo dos preços baixos

"A instalação e operação destas lojas representam um desafio até para um grupo do porte do Pão de Açúcar", observa Sylvio Luiz Bresser Pereira, diretor-executivo de compras do grupo. Esta razão ajudaria a explicar por que o Pão de Açúcar entrou tardiamente no segmento das Minibox. Em São Paulo, onde o grupo concentra 65% das suas operações (o restante está dividido entre sete Estados e Brasília) e onde, em tese, seria mais fácil testar o sistema de venda, o



SOMMER ANDREY

Bresser Pereira

Arroz e moagem de soja

Duas experiências que fracassaram

Vender roupas, com modelos e etiquetas exclusivas, lançando moda própria dentro de uma loja de departamentos e, portanto, lado a lado com eletrodomésticos e outros produtos — como pretende fazer o Pão de Açúcar na Sandiz —, não é um caso inédito no Brasil. As duas experiências anteriores, porém — Ducal e Interfashion —, fracassaram. Só conquistaram sucesso as empresas que se limitaram a vender confecções em larga escala, mesmo com etiquetas próprias, como a Modélia, uma cadeia paulista de seis lojas, e a holandesa C & A.

A Ducal, do grupo UEB, traçou em 1975 a sua estratégia de crescimento, baseando-a na transformação de suas lojas de eletrodomésticos e roupas (quase exclusivamente masculinas) em lojas de departamentos. Teoricamente, os planos da Ducal eram tão irretocáveis que ela recebeu, naquele mesmo ano, o prêmio Top de Marketing, oferecido pela Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB). Dois anos mais tarde, a Ducal pediu concordata, por força de, segundo empresários do setor têxtil, problemas gerenciais, entre os

quais excessivos gastos em campanhas publicitárias.

TRÊS SEGREDOS — Em 1978, alguns executivos da então concordatária Ducal resolveram repetir a experiência com uma nova loja — Interfashion —, que ocupou o lugar da extinta Yaohan, no Shopping Center Continental, em Osasco (SP). Embora considerada bem montada e oferecendo roupas dentro das tendências de moda, a preços acessíveis, a Interfashion (que não tem nada a ver com uma empresa do mesmo nome, que produz jeans) durou seis meses.

Diante disso — mesmo sem comentar os exemplos da Ducal e da Interfashion —, André Hollander, diretor da Modélia e responsável pela modelagem de seus produtos, aponta três segredos para este tipo de negócio: a boa localização das lojas, a não limitação rígida de mercado e, principalmente, a apresentação de uma moda personalizada. "O importante é saber conquistar uma faixa enorme do público marginalizado pelas butiques, mas que tenha bom gosto e queira se vestir na moda", diz Hollander.

Amostra

Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo

Revista Exame - SP

Capa e 28 a 33

Verticalização, uma das formas para obter custos mais baixos no varejo

grupo diz ter encontrado grandes dificuldades de reunir locais para o mantivessem as condições exigidas para o sucesso do empreendimento, ou seja, com facilidade de acesso a condução, especialmente em terminais de ônibus, e que tivessem um raio de ação bastante grande. Este último fator é essencial, porque nas Minibox o volume médio das compras por consumidor é bem menor que nos

supermercados e esta loja só se viabiliza com um alto movimento de vendas.

A maior dificuldade, porém, é o esquema de funcionamento destas lojas. Desde os custos até a escolha dos produtos comercializados, o planejamento e controle devem ser ultra-rigorosos. "Se em um supermercado tradicional a falta de uma marca de produto pode até passar despercebida aos consumidores, nas

Minibox a falta de um produto, principalmente os de primeira necessidade, pode acarretar grandes prejuízos", comenta Bresser Pereira.

Em que pese as dificuldades para se ampliar mais rapidamente a rede de Minibox, em São Paulo a inclusão destas três lojas na divisão de varejo nada alterou nos custos de administração, a não ser pela contratação de um funcionário, de nível médio, que controla a contabilidade. "Somente em Recife, onde pretendemos testar o desenvolvimento de uma cadeia de Minibox (por ser uma cidade menor que São Paulo e uma periferia com características similares), devemos criar, em breve, uma estrutura administrativa à parte da que controla atualmente os supermercados locais", informa Abílio Diniz. Contudo, é o gerente regional quem decidirá quanto ao número de pessoas necessário para a formação da cadeia.

Um aprendizado, em Portugal e Angola

A perda de 50% do capital da Supa — Cia. Portuguesa de Supermercados S.A.R.L., de Lisboa, e da Africados — África Supermercados S.A.R.L., de Luanda, as duas maiores empresas do Pão de Açúcar no exterior, deu ao grupo uma experiência valiosa, rara entre as empresas brasileiras.

A decisão de investir no exterior, especialmente em Portugal, país de origem da família Santos Diniz, data de 1969, quando foi criada a Supa. Um ano mais tarde, a empresa abriu seu primeiro supermercado em Lisboa. E em abril de 1974, mês da revolução "dos cravos", já contava com dezenove supermercados, dos quais seis hipermercados. Isto permitiu a constituição de uma *holding* com sede em Luxemburgo, a Pão de Açúcar Internacional S.A., a montagem de um Jumbo em Luanda e a criação, em 1975, de uma nova empresa em Madri.

PREJUÍZOS — Atualmente, das empresas do grupo no exterior apenas a *holding* é majoritariamente do Pão de Açúcar. Em Madri, o Pan de Azúcar S.A. foi negociado a um grupo local que paga *royalties* pela marca e assistência técnica. Em Portugal, depois de três anos de intervenção governamental na rede de supermercados — no período de 1975 a 1978 —, o grupo brasileiro voltou a administrar a empresa, mas perdeu metade do capital, ora em poder da CUF — Cia. União Fabril.

Este, porém, não foi o único efeito da intervenção. Em três anos, sob a

administração de uma comissão de trabalhadores, a Supa — segundo Abílio Diniz — acumulou um prejuízo da ordem de 30 milhões de dólares, que foi consolidado e negociado com o governo para ressarcimento num prazo de doze anos. Apesar disso, a rede Pão de Açúcar em Portugal retomou o ritmo de expansão e aumentou o número de lojas para 26, incluindo três Mercearias de Desconto, ao estilo das Minibox, brasileiras, lá chamadas de Minipeços.

ABASTECIMENTO — Em Angola também houve a expropriação de 50% do capital da Africados, mas o controle administrativo do Jumbo sempre ficou a cargo do grupo brasileiro. "Mesmo no período revolucionário mantivemos o abastecimento de Luanda e das cidades vizinhas", afirma Diniz.

Em troca desta cooperação, o novo governo permitiu que a Africados continuasse sendo o canal praticamente oficial de distribuição de gêneros alimentícios, medida que favoreceu sensivelmente as negociações da *trading* Pão de Açúcar. "Somente no ano passado, realizamos contratos de exportação e importação com Angola na ordem de 50 milhões de dólares", diz ele. Por tudo isso, há muitas lições a tirar. "A convivência com outros povos e outros regimes políticos enriqueceu nossos administradores", conclui Diniz. "Até porque ela nos alertou sobre o que uma revolução pode fazer com o capital privado."

Prestigiar a "prata da casa"

A margem de autonomia e os poderes relativos que a estrutura administrativa do Pão de Açúcar confere aos executivos, embora inusitada para uma empresa familiar, tornou-se necessária diante do volume de negócios e do número de empresas que compõem o grupo. Além da divisão de varejo — que engloba sete empresas, a maioria resultante de incorporações — o grupo possui 26 empresas no Brasil, (das quais dezoito contam com faturamento e receitas próprias) e mais seis empresas no exterior, implantadas desde 1970 (ver o quadro nesta página). Entretanto, muitas das empresas do grupo vivem em função do varejo, observa Bresser Pereira, apontando entre elas a Supercred Assessoria e Serviços, a promotora de vendas do grupo, a Pão de Açúcar Publicidade, a Construtora Pão de Açúcar e outras da área financeira.

A aparente ambiguidade da estrutura administrativa do Pão de Açúcar reflete um pouco a maneira como o grupo conseguiu crescer. Ou seja, através de um esforço conjunto dos proprietários e dos funcionários (ao todo, o grupo emprega hoje 30 mil funcionários, 1 500 dos quais na administração). "Daí surgiu

Amostra

Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo

Revista Exame - SP

Capa e 28 a 33

uma fidelidade que até hoje norteia o relacionamento entre todos os nossos colaboradores", afirma Alcides Diniz, diretor de operações. Um exemplo apontado por ele é o do gerente regional de Recife, que começou na empresa como balconista-desossador de uma das lojas de Taubaté. Ou o de um dos membros da diretoria executiva, que ingressou na empresa como zelador do primeiro-prédio comprado por Valentim dos Santos Diniz, fundador do Pão de Açúcar.

Com posições firmemente consolidadas, o Pão de Açúcar não demonstra preocupações, mesmo sabendo que o setor de supermercados exhibe indícios de queda de lucratividade e vendas. Certo de poder sustentar a expansão de suas empresas, o grupo ainda tenta preencher as lacunas do comércio varejista. Não só

penetrando em outras áreas, mas aproveitando seu enorme potencial de distribuição. Nesse sentido, adotou uma política voltada para a verticalização. Este processo varia desde a produção de ração para a avicultura, a criação de aves e abatedouro — pela Cia. Ibirapuera de Avicultura, que no ano passado faturou cerca de 130 milhões de cruzeiros —, até o de óleo de soja, que o grupo compra em bruto, manda refinar em instalações de terceiros, enlata e comercializa com marcas próprias.

"A verticalização sempre é vantajosa quando se trata de setores que utilizam o varejo, onde a distribuição é onerosa ou quando o diferencial de produtividade é evidente", argumenta Bresser Pereira. Neste último caso, ele indica dois setores onde provavelmente o grupo virá a

investir a curto prazo: plantação de arroz e moagem de soja para a fabricação do óleo. "Através de modernos sistemas de irrigação podemos alcançar altos índices de produtividade do arroz, aproveitar nossos canais de distribuição com reflexos positivos nos preços ao consumidor", afirma Bresser Pereira, observando que no setor de soja o Pão de Açúcar poderia, sem grandes investimentos, conseguir um barateamento ainda maior no preço final do óleo.

"Não pretendemos nos tornar industriais, mas apenas aproveitar a capacidade ociosa existente nestes setores, melhorar o nosso abastecimento e obter custos mais baixos", conclui ele. Um objetivo que, se totalmente alcançado, poderá abrir novas frentes de crescimento para o grupo. ■

Nas Minibox de Recife, o embrião de uma cadeia

Em menos de dois meses, desde a inauguração da primeira loja, a pequena cadeia de Mercarias de Desconto, ou Minibox, atualmente com seis pontos-de-vendas, já se tornou um sério concorrente para os supermercados pernambucanos. Localizados nos bairros de baixa renda, num raio de 8 quilômetros do centro de Recife, as Minibox ostentam um movimento médio de 5 milhões de cruzeiros por mês, superior ao de alguns grandes supermercados do mesmo grupo.

Consideradas um embrião de uma extensa cadeia que o Pão de Açúcar pretende montar em todo o país, as Minibox de Recife seguem o mesmo modelo de suas similares paulistas. Ocupam uma área de 500 a mil metros quadrados, mantêm uma equipe média de quinze funcionários dedicados às atividades essenciais e apresentam pequena variedade de produtos (450, contra quase 5 mil oferecidos nos supermercados tradicionais), uma total ausência de serviços e instalações sofisticadas. E é justamente por estas características, condições básicas para a manutenção de custos bai-

xos e, conseqüentemente, preços inferiores aos da concorrência na média (*ver a tabela*), que as Minibox têm recebido as maiores críticas.

RETROCESSO — Para João Carlos Paes Mendonça, presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abrás) e diretor-presidente do Bom Preço, o sexto maior grupo de supermercados do país, e que atua basicamente no Nordeste, as Minibox representam um retrocesso para o setor. "Quando se sabe que os supermercados foram criados por uma imposição do mundo moderno, que requer conforto para os consumidores, é muito estranho que a maior empresa do ramo no país se lance neste tipo de

negócio", diz ele.

Contudo, não é esta a opinião da maioria das donas-de-casa ouvidas por EXAME em Recife. "Quem vai ligar para conforto e embalagem? Isso funciona quando se tem muito dinheiro, mas com este aperto a gente esquece tudo para comprar por menos", sintetiza uma cliente da Minibox de Caxangá, um dos cinco maiores bairros do grande Recife, região que abriga 650 mil favelados.

CLIENTELA — Os supermercados pernambucanos se sentem ameaçados não só pelo volume de clientes (entre 500 a mil, por dia), mas pela ofensiva publicitária ("Supermercado já era. O negócio é comprar nas Mercarias de Desconto"), considerada perigosa para um grupo que, além das Minibox, mantém doze outros super e hipermercados na região. E, naturalmente, pelo perfil da clientela. Embora em maior número, as famílias de baixa renda não são as únicas compradoras — pequenos comerciantes, donos de mercearias de bairros luxuosos e até mesmos alguns proprietários de restaurantes também engrossam as filas das Minibox.

Preços inferiores, na média

(pesquisa de EXAME, em Recife, na primeira semana de abril, em Cr\$)

	Minibox	Varejo Assa	Bom Preço	Pão de Açúcar
Óleo de soja	35,50	43,90	35,70	39,50
Feijoadas em lata	24,90	31,90	32,00	31,00
Arroz macerado	29,90	29,90	31,90	26,00
Farinha de mandioca	20,90	21,80	19,90	19,80
Fubá	7,90	9,90	10,90	9,50
Café	27,20	28,50	28,84	28,84
Feijão mulatinho	27,30	26,80	32,80	32,90
Leite Nestogeno	58,30	59,60	59,60	59,60
Detergente	13,70	15,56	13,90	19,70
Sabão (barra 500 grs.)	18,10	18,10	18,10	18,30