



---

## **Estoque – Gestão ineficiente**

**Josiane Cristina Sousa Leroy.** Gastrônoma. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas. E-mail: josicriss@hotmail.com

**Rachel Sant'Anna Murta.** Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. E-mail: rachel.santannamurta@gmail.com

---

## **RESUMO**

Este Caso para Ensino apresenta as dificuldades que o sócio Romeu Castro encontra a partir de sua entrada no empreendimento da família de sua esposa: uma padaria. Entre todos os pontos observados por ele, o que está diretamente relacionado com as dívidas da padaria é a má gestão do estoque. A partir de então, Romeu tenta alertar os sócios para que busquem soluções para sanar a dívida e manter o negócio em funcionamento. O Caso pretende levar a uma reflexão sobre a importância de manter uma gestão eficiente do estoque a fim de não gerar dívidas e avaliar a necessidade da adequação do estoque de acordo com o modelo do empreendimento. Este Caso pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Gastronomia, Administração, Logística e Empreendedorismo, além de ser recomendado para empreendedores que estão iniciando ou até mesmo para aqueles que já se encontram ativos no mercado, principalmente os de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Estoque. Gestão. Padaria.

## **Introdução**

A Pane é uma padaria de pequeno porte situada em Contagem, Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), desde 2010. É uma empresa familiar, na qual os donos, João Sousa e Maria Sousa, são casados, Julieta Sousa é filha do casal e Romeu Castro é marido desta. Tudo foi muito difícil no começo, pois a família não tinha dinheiro para investir em produtos e equipamentos, mas, com o passar do tempo, o crescimento foi constante, até 2016, quando eles vivenciaram uma queda drástica nas vendas. Mesmo com essa queda, o modo de gestão permaneceu o mesmo. Mantinham o estoque com grande volume, havia produtos que não tinham saída e estavam sem dinheiro para adquirir os que eram necessários.

Foi então que, em 2018, a família conseguiu convencer Romeu Castro a se tornar sócio-proprietário da padaria. Romeu era sócio em uma empresa de grande porte na área de engenharia, no setor administrativo. Entrou na padaria como gerente. Logo no início já observou e pontuou as possíveis falhas, dentre elas, a gestão do estoque era a que mais o espantou. O estoque era grande para o porte e a produção da padaria, e ao final do mês, na lista de compras, sempre havia produtos que ainda estavam em estoque e a compra era realizada em grande volume. O pagamento desses produtos era realizado por meio de cartão de crédito e, no fechamento do mês, o valor de entrada não equivalia ao de saída, assim acarretando dívidas. Romeu tem consciência de que o problema precisa ser solucionado, pois a saúde financeira da empresa está em risco. Portanto, ele quer e precisa resolver a questão.

### **Como tudo começou**

João e Maria são casados há vinte e oito anos e têm duas filhas: Julieta, de vinte e dois, e Ana, de doze anos. João era pedreiro, trabalhava por conta própria, e Maria era caixa de um supermercado. Nas suas horas de intervalo, ela ia até a padaria do supermercado e pedia aos funcionários para que lhe ensinassem receitas, pois ela tinha interesse em produzir bolos, doces e quitandas para vender, assim aumentando sua renda, já que sua remuneração era pouca.

*“Eu trabalhava no caixa, mas aí, quando eu tinha um tempinho, eu ia à padaria para aprender a fazer alguma coisa para vender para fora, sabe? Eu queria parar de trabalhar para os outros, porque eu ganhava um salário mínimo. Eu nunca tinha nada, não conseguia ter nada na vida ganhando um salário mínimo. Eu queria uma independência financeira, queria ganhar mais, trabalhar por conta própria”* – conta Maria.

A partir daí, Maria juntou o fato de que o bairro em que morava não tinha uma padaria – lá os pães eram vendidos em um caixote por um rapaz que passava apenas uma vez por dia – e a vontade de ter o seu empreendimento. Mas, desde o planejamento, a ideia inicial foi sempre fazer, nunca revender, pois ela sabia que fazendo o lucro seria maior. Foi então que em uma conversa com seu marido decidiram abrir uma padaria. Eles não tinham dinheiro e, além disso, moravam em uma rua mais afastada

do bairro. Venderam a casa onde moravam, compraram um lote em uma rua mais movimentada, construíram a loja no térreo e a casa no andar de cima. A loja estava pronta, com piso e pintada, mas faltavam os equipamentos, utensílios e matéria-prima. Maria relata que havia sobrado três mil reais da venda da casa e com este valor ela comprou tudo o que era necessário para o começo:

*“Era uma loja simples, mas estava pintada, com piso, e tínhamos três mil reais. Com esse dinheiro, eu tive que fazer um milagre tão grande que você não tem noção! Eu comprei umas prateleirinhas velhas, usadas, uma vasca para pães nova, mas simples e pequena, uma geladeira velha, caindo aos pedaços, muito barata. Sobrou uma mixaria de dinheiro, então fui ao Ceasa e comprei um pouquinho de cada coisa para colocar nas prateleiras.”*

Como não tinham dinheiro para comprar equipamentos, todos os dias Maria ia até o bairro vizinho, à padaria de sua irmã, para fazer os pães. Ela relata que, além da dificuldade de logística para ir preparar, assar e levar os pães para sua padaria, existia a questão de a máquina de fazer pão de sal não ser adequada, o que prejudicava a qualidade do produto. E o que mais agravava era que Maria fazia os pães dela e os da irmã juntos. Logo, tudo necessário para a fabricação dos pães era misturado, fazendo com que elas não tivessem controle de qual gasto era de quem. Essa situação perdurou por três meses, até que um amigo de Maria emprestou um cartão de crédito com limite alto, que foi utilizado para a compra de um cilindro, uma masseira e um forno. Com esses equipamentos não havia necessidade de ir até a padaria da irmã para fabricar seus pães. A partir daí, a produção toda era feita dentro da Pane e todo o rendimento era deles, não tinham que repassar para a irmã por usarem equipamentos, gás e material, como antes. Maria pontua que todo dinheiro que entrava no caixa ela investia na loja:

*“O dinheiro todinho que entrava eu investia. Alimentação nós tínhamos na loja, totalmente, porque lá tinha de tudo, então não precisávamos nos preocupar. Então todo o dinheiro eu investia na loja. Todo mesmo! Não tinha dinheiro para ir para o banco não. Eu comprei geladeira maior, prateleira nova, mais mercadorias, aí chegou a um ponto em que a loja estava bem abastecida.”*

Maria ficou deslumbrada com os valores que entravam no caixa da padaria e não sabia ao certo como administrá-los de forma eficiente:

*“Ah, eu também nunca fiz contabilidade, não. Eu ia pagando, tirando dinheiro, pagando minhas contas, minhas coisas que eu tinha, minhas viagens. Tipo assim, fiz compras para a loja, não está faltando nada, a loja está bacana, tranquila e tem dinheiro aqui sobrando?! Esse dinheiro aqui é para eu curtir minha vida, viajar e tal, né?! Passei um bom tempo assim”.*

Finalmente, a vida que Maria tanto sonhava para ela e a família estava acontecendo. Dona de um empreendimento, ganhava mais que um salário mínimo, fazia viagens, compras, fez um curso de confeitaria e panificação para ampliar a produção da padaria e treinou sua filha mais velha para ser sua ajudante.

Desde a abertura da padaria, as funções de cada um não havia ficado bem definidas, nem a escala de folgas e a definição de quem abre e fecha o estabelecimento. Julieta é a única responsável fixa pela confeitaria, João é o único responsável pelas compras do estoque. Atualmente, a panificação, o caixa e todos os outros processos são feitos por todos aleatoriamente.

João sempre trabalhou como pedreiro, amava o que fazia. Quando concordou em abrir a padaria com sua esposa, deixou claro que preferia a profissão anterior, mas faria de tudo para o bom andamento do empreendimento da família. Todos os dias João abre a padaria, fica no caixa, repõe mercadorias e uma vez por mês vai até o Ceasa, com sua lista de compras em mãos, feita por ele e com alguns pedidos de Julieta, faz as compras e retorna à padaria. Todos os meses ele repete esse ritual. A lista de compras é fixa, tanto a de produção da padaria quanto a de produtos que são vendidos lá. João não conferia no estoque se havia necessidade de reposição.

## **Mudanças**

Julieta finaliza o ensino médio e decide continuar no empreendimento da família, mas pretende se profissionalizar. Para isso, ela faz um curso de confeitaria e panificação, no qual desenvolve mais habilidades e aprende novas técnicas. Julieta começa a

receber muitas encomendas de bolos e docinhos para festas, itens de café da manhã para igrejas e famílias que alugam sítios ao redor da padaria. Sempre com necessidade de inovação, Julieta investe em novos cursos, todos voltados para o setor de confeitaria e panificação. A cada novo curso, uma novidade era inserida no cardápio da padaria. Com o passar do tempo, a padaria, que é a única do bairro, alavanca suas vendas, aumenta a variedade de produtos, fazendo sucesso com tudo o que é produzido. Em novembro de 2015, percebendo a necessidade de mais espaço para a loja, estoque e área de produção, os donos decidiram expandir utilizando a garagem da casa. Fizeram uma reforma e a transformaram em setor de produção e estoque, trocaram todas as prateleiras, compraram mais um forno, outra masseira e o pagamento de tudo isso foi à vista.

### **Nem tudo são doces**

As vendas iam bem até que em 2016 a crise financeira do país, segundo os donos, os afetou acarretando uma queda drástica na saída de seus produtos de fabricação própria e de revenda. Mesmo nesse período, eles mantiveram o nível de produção, sendo desperdiçados pães, bolos e produtos de confeitaria. Todos os dias, ao final do expediente, esses itens eram ensacados e guardados para doação, os pães de sal viravam torradas e depois farinha de rosca, os bolos eram colocados à venda enquanto estavam dentro do prazo de validade.

Ao realizar as compras para a padaria, João levava a mesma lista, sem conferir o estoque, e perguntava para Julieta e Maria se precisavam de mais alguma coisa. Ao chegar ao Ceasa, João ficava impressionado com os preços dos produtos. No formato de compra por atacado, sempre comprava caixas dos produtos acreditando que, por ter desconto, seria uma boa compra, e o pagamento era efetuado no cartão de crédito. Com a queda das vendas, a maioria dos produtos de revenda ficava na prateleira o mês inteiro e o estoque ainda estava cheio dos mesmos produtos, os insumos-base para a produção dos itens de panificação e confeitaria começaram a acumular e, ao final de todos os meses, as contas do cartão de crédito também acumulavam.

A partir de então, a gestão financeira ficou ineficiente e a padaria começou a acumular dívidas, chegando ao amontoado de quinze mil reais em 2018. Foi então que João,

em conversa com Romeu, marido de Julieta, que era formado em administração, percebeu a insatisfação do genro no emprego que ele tinha e propôs uma sociedade na qual ele seria o gerente da padaria:

*- Romeu, se você tiver interesse em vir trabalhar com a gente aqui, nós te colocamos como sócio, porque sócio tem interesse em dar continuidade, em crescer, aumentar. Vai ser como dono também, será mais fácil, e você ajuda a gente na parte administrativa.*

Romeu, após perceber que a família de sua esposa precisava de auxílio, prontamente aceitou ser sócio da padaria:

*- Topo sim, João. Vou resolver minha situação no outro emprego e começo aqui com vocês.*

Nas primeiras semanas de trabalho, Romeu observava o funcionamento, a logística e ficava no caixa. Ele já havia percebido vários pontos que necessitavam de mudanças, como a escala de abertura da loja, que não existia. Sempre era João que acordava cedo para dar início às atividades. Como ele estava entrando em um ambiente totalmente desconhecido, foi aos poucos entendendo a loja, vendo o que acontecia, tentando seguir o método que já estava implantado, aprendendo como lidar com cada um e, aos poucos, ele começou a fazer algumas modificações, como a implantação de folgas, que eram sempre aleatórias e por combinados: *“Tira folga aí e depois a gente vê”*. Depois implantou custos, porque eles não tinham controle de quanto gastavam de compras e do valor real arrecadado e, por fim, elaborou planilhas para a própria loja para ver o que poderia ser feito e o que não poderia. Romeu conta que se viu diante uma situação difícil por se tratar de pessoas de convívio familiar:

*“Acabou que, com o respeito que eu tinha, eu não conseguia chegar e falar que tinha que mudar isso e aquilo. Eu fui tentando, com jeitinho, explicar para eles, porque eles já tinham toda uma história, todo um trajeto de uns nove anos, e mudar isso era muito complicado. Então eu fui com jeitinho, falando: vamos tentar acabar com o cartão de crédito, criando algumas outras rotinas, tentando mudar coisas que eles já tinham, para ver se iam melhorando”*.

Certo dia, no final do mês, ao fazer o fechamento, Romeu percebeu que eles estavam com saldo negativo. A loja estava cheia de produtos, a fatura do cartão estava em aberto. Chegou à conclusão de que estavam gastando mais do que arrecadando. Mas o que mais o espantou foi quando, um dia, saiu com João para fazer a compra da loja e, vendo a lista, questionou que vários produtos ali listados ainda estavam em estoque, mas, mesmo assim, João os comprara. Em outra ocasião, Romeu estava no caixa e presenciou a chegada de João com compras para a loja, caixas e mais caixas. E os produtos? Ainda havia em estoque. Mas João alegava que, por comprar em atacado, era mais vantajoso.

Romeu pensa ser possível fazer um estudo de produtos que mais têm saída para que apenas estes possam ser comprados em maior quantidade, para diminuir o valor gasto com estoque, mas precisa convencer o restante dos sócios de que isso realmente é necessário e que estoque parado é prejudicial à empresa. Romeu pediu a Julieta para que ela conversasse com os pais, já que eles é que estavam tomando ações prejudiciais à empresa:

*- Julieta, seu pai está comprando todos os meses as mesmas coisas! O estoque está cheio e ele continua comprando! A fatura vem no final do mês e nenhum item foi vendido. Ele não olha o estoque antes de ir comprar, ele leva um papelzinho anotado com tudo. O mesmo papel! Eu vi da última vez em que fui com ele!*

*- Já falou com ele, Romeu? Você é sócio agora. Tem que falar também!*

*- Falei com ele nas últimas vezes. Mas ele disse que sempre foi assim e que deu tudo certo e compra em atacado por causa do desconto. Por sinal, calculei o desconto de alguns itens e é muito pouco. Não vale a pena pagar muito, ter grande quantidade de um produto parado e não ter dinheiro para girar. Fala você com ele. Você é filha, ele vai te escutar.*

*- Romeu, vamos fazer o seguinte, então? Já tem um tempo que você está aqui, já deu para observar e ver como tudo funciona. As coisas que você implantou deram certo,*

*todos gostaram. Agora precisamos fazer uma reunião e você fala essas coisas. Não podemos mais continuar com dívidas.*

*-Tudo bem, Julieta, vamos marcar essa reunião com seus pais. Vou pensar no que dizer e como dizer. Não é fácil... São seus pais.*

Enquanto isso, ele pesquisou na internet sobre estoque, chegando à conclusão de que, para manter um estoque com grande volume, é necessário um investimento alto e que, quando não há controle, o estoque permanece com produtos que não têm saída e a empresa fica sem dinheiro para adquirir produtos que têm saída. Romeu percebeu também que o desconto por produto, quando comprado por atacado, era de R\$ 0,05 centavos, e que não era vantagem adquirir neste modo, uma vez que não tinham rotatividade.

Os sócios realizaram uma reunião na qual todos os pontos que necessitavam de mudanças foram colocados em pauta e a questão do estoque foi a principal, pois estava diretamente ligada ao endividamento da empresa. Eles querem resolver esse problema para que a dívida não aumente e que possam saná-la. Romeu inicia a reunião:

*- Olha, pessoal, o trem está feio. Aos poucos eu fui deixando fluir do jeito de vocês e só dando uns ajustes, mas a gente precisa tentar mudar algumas coisas. As vendas da loja estão diminuindo, por causa da crise. Estamos com débito, mas não paramos de comprar novas mercadorias, o estoque vive cheio e não temos dinheiro para comprar o que precisamos. Fiz planilhas e, olhem, estamos no vermelho, gastamos mais do que vendemos. A partir de agora não poderemos mais fazer retirada, o lucro que entrar será para quitar as dívidas. O nosso lucro será investido para consertar a loja. Nosso desafio agora é tentar chegar a um ponto de equilíbrio, precisamos tentar comprar somente o que vender, precisamos diminuir o cartão de crédito, os boletos. Porque tem um ponto em que não dá para sustentar uma loja aberta. Tem um valor mínimo a lucrar. Se você lucra menos que esse valor, não vale a pena manter a loja aberta.*

João e Maria ficam assustados, pois não esperavam ouvir isso. Sabiam que as vendas diminuiriam, mas não tinham noção de que estavam com débitos. Prontamente João concorda com Romeu e pede auxílio para a compra dos produtos da loja:

*- Romeu, gostaria que me auxiliasse então com as compras. O que devo comprar, quanto devo comprar, como devo comprar?*

*-Tudo bem, João. Mas antes precisamos saber o que temos na loja, o que temos em estoque, o que mais usamos, o que mais vendemos, o que não vendemos e quando precisamos comprar.*

Julietta se prontifica a colher esses dados e passar para Romeu montar uma planilha para melhor auxiliá-los:

*- Então eu faço isso, pessoal, vou anotar tudo o que precisamos saber, passo para o Romeu, ele faz as planilhas, repassa para você, pai, e vocês combinam de ir comprar as coisas. E vamos ver se funciona.*

Antes de finalizar a reunião, Romeu faz uma última colocação:

*- Ah, pessoal, gostaria de pedir a vocês que pensassem sobre o fato de consumirem produtos da loja, como manteiga, leite, refrigerante, sorvete, suco etc. Se vocês concordarem em continuar, peço que comecem a anotar o que pegam para que tenhamos um controle maior do que compramos e vendemos.*

Todos concordam em pensar sobre o assunto e a reunião se encerra.

Com a entrada de Romeu na padaria, houve a implantação de alguns itens que antes não existiam e, com isso, houve uma melhora significativa, mas, mesmo assim, o empreendimento permanece com dívidas. Agora os sócios já não têm mais seus lucros retirados e a principal questão possivelmente geradora de tudo isso foi o gasto excessivo com compras para abastecer o estoque, a loja e a produção. Agora Romeu precisa pensar em soluções e colocá-las em prática para que a dívida da padaria não

aumente cada vez mais a ponto de não ser possível mantê-la em funcionamento. Se você estivesse no lugar de Romeu, o que faria para solucionar esse impasse?