GESTÃO DE COMPRAS E PRECIFICAÇÃO NA PANIFICAÇÃO: O CAMINHO PARA A RENTABILIDADE SUSTENTÁVEL

Por Fernando Machado

A gestão de compras e a precificação são dois pilares fundamentais para garantir a rentabilidade e a sustentabilidade de uma padaria. Em um setor extremamente competitivo, marcado por margens cada vez mais apertadas e sensibilidade a custos, não há mais espaço para decisões baseadas em improviso ou achismo. A profissionalização das rotinas operacionais, especialmente nas áreas de compras e formação de preços, é o caminho para transformar o negócio em uma operação segura, previsível e, principalmente, lucrativa.

Quando falamos em compras, tratamos de um processo estratégico que influencia diretamente o fluxo de caixa, o custo dos produtos, a organização interna e o nível de estoque. Uma compra mal planejada gera gastos desnecessários, dependência exagerada de um único fornecedor, compras por impulso e rupturas que afetam tanto a produção quanto o atendimento ao cliente. Por isso, o primeiro passo é estabelecer políticas claras de compras, definindo quem compra, quando compra, como compra e de quem compra. Ao padronizar o processo, o gestor fortalece a negociação, evita decisões pessoais ou emocionais e garante maior previsibilidade financeira.

Outra ferramenta essencial é a criação de um calendário de fornecedores. Ao organizar os dias de contato e entrega de cada fornecedor — seja semanal, quinzenal ou mensal — a padaria reduz atrasos, evita falta de produtos e melhora a relação com quem fornece insumos críticos para a operação. Com um calendário bem definido, o comprador deixa de trabalhar de forma reativa e passa a atuar de maneira planejada.

Além disso, as compras de rotina devem ser controladas com rigor. Produtos de alto giro e consumo constante exigem definição de estoque mínimo, alertas automáticos no sistema ou planilhas atualizadas, garantindo que não faltem itens essenciais como bebidas, frios, embalagens ou ingredientes básicos de produção. A cotação de preços também é um ponto-chave: comparar fornecedores periodicamente traz economia, amplia opções de negociação e evita que o negócio fique preso a um único fornecedor, algo comum no setor e extremamente prejudicial ao lucro.

A etapa de formalização das compras (o pedido de compra) traz segurança e rastreabilidade. Sem um pedido formal contendo quantidade, preço, data de entrega e condições, é praticamente impossível conferir corretamente a mercadoria ou responsa-

PARA PRECIFICAR CORRETAMENTE, O GESTOR PRECISA CONHECER A ESTRUTURA DE CUSTOS, QUE INCLUI CUSTOS DIRETOS E CUSTOS OPERACIONAIS. A PARTIR DESSES DADOS, É POSSÍVEL APLICAR MÉTODOS ADEQUADOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO, COMO MARGEM OU MARK-UP, GARANTINDO PREÇOS JUSTOS PARA O CLIENTE E SUSTENTÁVEIS PARA O NEGÓCIO.

bilizar o fornecedor em caso de divergência. E, para fechar o ciclo, o recebimento de mercadorias precisa seguir procedimento claro: quem compra não confere, o entregador é recebido em área neutra, e tudo é verificado com base na nota fiscal e no pedido de compras. Essa etapa garante a qualidade do produto, evita perdas e mantém a integridade do estoque.

A gestão de estoque, portanto, não é apenas contagem, mas um processo que controla entradas e saídas, evita desperdícios, previne capital parado e oferece dados confiáveis para a etapa seguinte: a precificação.

No campo da precificação, erros clássicos ainda são comuns em muitas padarias: copiar o preço da concorrência, formar valor "de cabeça", ignorar custos indiretos ou trabalhar com mark-up único para todos os departamentos. Esses erros podem fazer com que um produto que vende muito, na prática, dê prejuízo.

Para precificar corretamente, o gestor precisa conhecer a estrutura de custos, que inclui custos diretos (ingredientes, embalagens, mão de obra direta) e custos operacionais (aluguel, energia, folha administrativa, marketing etc.). A partir desses dados, é possível aplicar métodos adequados de formação de preço, como margem ou mark-up, garantindo preços justos para o cliente e sustentáveis para o negócio.

Um dos pontos mais importantes na precificação moderna de padarias é trabalhar com mark-up por departamento. Setores como padaria, lanchonete, confeitaria e salgados possuem CMVs diferentes e comportamentos distintos de margem e volume de vendas. Por isso, faz sentido que cada departamento tenha seu próprio mark-up, evitando que setores complementares — como bebidas e mercearia — comprometam o resultado por carregarem margens menores.

A margem de contribuição também desempenha papel vital. Ela mostra quanto sobra das vendas, após o custo dos produtos, para pagar as despesas operacionais e gerar lucro. Sem medir a margem de contribuição por departamento, o gestor não identifica quais áreas sustentam o negócio e quais consomem recursos. Uma padaria saudável costuma manter suas despesas operacionais consumindo até 72% da margem de contribuição.

Por fim, a precificação deve sempre considerar fatores estratégicos, como o posicionamento da padaria (gourmet, bairro ou popular), a concorrência, a sazonalidade e a percepção de valor do cliente. Preço não é estático: deve ser revisado periodicamente conforme custos e dinâmica de vendas.

No fim das contas, quem controla compras e precificação controla o futuro do negócio. Uma padaria lucrativa não depende apenas de produzir bem ou vender muito, mas de possuir processos sólidos que garantem compras estratégicas, custos bem apurados e preços formados com inteligência. Quando essas duas áreas funcionam de forma integrada, o resultado é uma operação mais forte, mais rentável e preparada para um mercado cada vez mais exigente.

Fernando Machado
é administrador, sócio, diretor financeiro e consultor estratégico da Sucesso na Padaria. Atua como consultor especializado no segmento de alimentação, com foco em panificação, desde 2007.