# es locule prejuizos!

Todo supermercadista sabe o quanto é importante o giro de estoques, especialmente em tempos de economia apertada. Mas, na prática, todo mundo trabalha com excessos (e prejuízos), sem saber como reduzir ou gerir corretamente esses estoques. Por isso, tratamos desse assunto em Superhiper com o máximo de seriedade: com fórmulas, exemplos, tabelas e cálculos "chatinhos" mas necessários.

Se você tem problemas nessa área e anda precisando de algumas sugestões, respire fundo e acompanhe nosso raciocínio...

Texto: Liana John

Se um médico tem um termômetro, mede a temperatura de um doente, mas não faz mais nada a não ser comentar: — "Puxa, que febrão que você tem, não?!"

Se ele não é capaz de curar o donte depois de constatar a febre, então é melhor que nem tenha o termômetro.

Assim é com o supermercadista: se ele tem um instrumento, o computador, e só o utiliza para medir o que está errado, ao invés de consertar, é melhor que ele continue fazendo as contas no lápis.

Estamos falando de estoques e quem faz o comentário é o professor Gustavo Ayala, da Fundação Getúlio Vargas. Para ele, a maioria das empresas de supermercados, hoje, têm excesso de estoques e não sabe como fazer a redução. Os que têm computadores programam suas máquinas para fazer folhas de pagamentos, contabilidade e até para medir vendas. Só não fazem a única coisa que deveriam,

ou seja, alimentar o computador para gerir estoques e aumentar o giro das mercadorias.

Isso acontece, no entender do professor, porque não há tecnologia nem especialistas em empresas comerciais. Toda a literatura sobre estoques e tudo o que se ensina nas escolas de administração sobre o assunto refere-se a empresas industriais. E os modelos de gestão de estoques feitos para indústrias não servem para os supermercados, evidentemente.

Por causa desse pequeno detalhe, de falta de formação, é que podemos encontrar muitos técnicos, economistas, sociólogos e estudiosos que lhe digam o que fazer quando a rentabilidade do seu supermercado cai. Mas pouquíssimos saberão dizer como fazer. E é precisamente isso o que tentaremos fazer nesta reportagem, transmitindo a experiência dos Supermercados Morita e a tese do professor Ayala.

Escolhemos o Morita porque a

empresa está colocando em prática um dos sistemas existentes para a redução de estoques: a redução de itens. Seu diretor comercial, Antonio Carlos Rodrigues, pode transmitir algumas das dificuldades e as etapas mais importantes da mudança.

Já o professor Gustavo Ayala nos aponta um outro caminho e sugere a maneira mais "simples e eficiente" de fazer uma boa gestão de estoques. Como elemento diz: "a redução pode ser feita com lápis, papel e borracha; com o pessoal que já está no supermercado; sem pré-requisitos de escolaridade e sem precisar mandar ninguém fazer curso. Se o supermercadista já contar com um computador, então, a coisa vira marmelada. Só que ele precisa deixar de fazer folha de pagamento e programar o computador direitinho, com as informações que mencionamos a seguir".

# Para cada item deve ser estabelecido um nível ideal de estoque, que vai nortear todas as compras daquele produto.

#### Primeiro passo: a classificação ABC

Para começar a por ordem no depósito, o professor Ayala recomenda aos supermercadistas que classifiquem todos os seus itens em ordem decrescente de importância. Essa classificação, chamada ABC, "cria as condições para implementar uma gestão diferenciada, conforme as características de cada mercadoria, além de traduzir toda a filosofia e disciplina de trabalho necessárias à redução dos estoques".

Nas tabelas 1, 2, 3, 4 trazemos um exemplo de como os produtos podem ser classificados pelo sistema ABC. A partir daí, o comprador do supermercado deve estabelecer uma nova periodicidade das visitas dos fornecedores, de acordo com a importância da linha de produtos deles na classificação final.

Assim, os fornecedores mais importantes, ou seja, aqueles cujos produtos vendem bastante e rápido, devem passar no departamento de compras toda semana. Os fornecedores menos importantes passariam a cada quarenta ou sessenta dias. Essas seriam as frequências máxima e mínima de compras e, dentro desses prazos, o supermercadista estabeleceria uma escala de visitas de fornecedores.

Tal escala também englobaria os diferentes produtos de cada fornecedor. Suponhamos, por exemplo, que uma empresa tenha uma linha de dez produtos. Se três produtos são classificados entre os mais importantes e o resto entre os de menor importância, o fornecedor passaria toda semana para pegar o pedido dos três produtos que mais rodam e, uma vez por mês, o comprador conversaria sobre toda a linha.

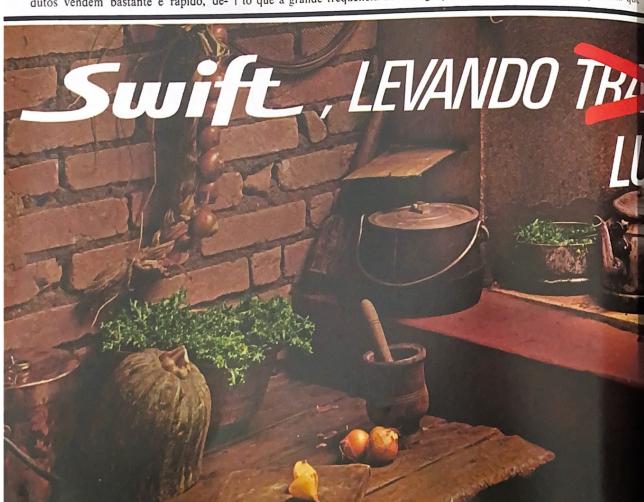
Dá para estabelecer essas diferenças, conforme Gustavo Ayala, "porque os produtos que rodam pouco não vão custar tanto se estocados, já que o volume é pequeno. Enquanto que a grande frequência de entrega dos produtos classe A (os que rodam muito) vai impedir que se estoque demais e impedir que falte, porque o supermercadista estará sempre verificando os níveis de venda".

Com esse sistema, você também diminui a carga total de trabalho, porquantidade, facilitando o recebimento, os levantamentos, conferências e guarda. Os desvios de caixas de produtos na entrada, onde a quebra é que o roubo é mais evidente, aparece mais.

Para estabelecer a periodicidade de todos os fornecedores, você deve considerar ainda o prazo de entrega das mercadorias e o risco de faltas aceitáveis.

#### O modelo de revisão periódica

O segundo passo para a redução dos estoque seria implantar o modelo de revisão periódica no controle das compras. Trocando em miúdos: você se guiaria por uma ficha, onde estaria a frequência de visitas de cada fornecedor (que você já estabeleceu) e a demanda máxima de cada produto que



eles vendem. E o que é demanda máxima? O professor Gustavo Ayala explica: demanda máxima é o nível ideal de estoque de cada item, para que não falte produto na loja nem sobre no depósito. Cada vez que o fornecedor passa para pegar o pedido, você vai comprar apenas o que falta para chegar a essa demanda máxima. Ou seja: seu nível ideal de estoque de um determinado produto é 50 caixas. Antes do fornecedor passar você olha no depósito: se tem 45 caixas, você compra 5; se tem 15 caixas você compra 35; se tem 60, você não compra nada e assim por diante.

A questão é como chegar à demanda máxima de cada produto, pois desse número é que depende todo o sucesso da redução de estoques. Em linhas gerais, podemos dizer que o cálculo é o seguinte: você soma a média de venda de um produto com um percentual de sua medida de dispersão. E antes que você ache complicado demais e desista de acompanhar o raciocínio, vamos a mais um exemplo:

Em três meses você vende 36 caixas de um produto, distribuídas da seguinte maneira:

2.º mês 6* 3.º mês 5*	2.a semana 3 4*	3.ª semana 3 1	4.a semana 3 1	total mensal 12 12
total dos três meses		3*	1	36

Repare que no final de todos os meses você vendeu 12 caixas, mas a distribuição das caixas pelas semanas foi diferente a cada mês. Essa diferença é a tal da medida de dispersão.

Repare ainda que se você tivesse feito o pedido baseando-se apenas na média semanal de venda (que é de 3 caixas) teria faltado o produto na loja quatro vezes(\*). Se, ao contrário, você tivesse baseado seu pedido na semana de maior venda, teria sobrado muito produto no depósito. E produto parado no depósito significa capital imobilizado, que no contexto do su-

permercado é sinônimo de prejuízo.

#### Fazendo as contas

O pedido ideal, para não sobrar demais nem faltar tanto, teria que ser diferente a cada mês, no exemplo que citamos. No primeiro mês é simples, pois a média semanal coincide com a medida de dispersão: em todas as semanas você vendeu três caixas e o pedido ideal, claro, seria de três caixas por semana.

Mas no segundo mês a conta já é outra. Ficaria assim:

3	+ 50 %	de 5	= 5,5	
(média semanal de venda)	(percentual de risco)	(medida de dispersão)	(pedido ideal)	_



Você deve classificar todos os itens que comercializa por ordem decrescente de importância e, a partir daí, estabelecer uma nova periodicidade de visita para os fornecedores.

Veja que, comprando 5,5 caixas por semana teria faltado meia caixa na primeira semana. Mas isso é bem melhor do que faltarem 3 caixas, como teria acontecido se você tivesse comprado pela média semanal de venda. Na última semana sobrariam 4,5 caixas, mas é bem melhor do que sobrarem 6, como aconteceria se você fizesse sua compra baseado na venda máxima do mês.

E só faltou uma explicaçãozinha antes de passarmos para um assunto mais ameno: o número 5 (medida de dispersão) da continha acima, nós achamos tirando a menor venda do mês (3.ª semana) da maior venda do mês (1.ª semana), ou seja, 6 menos 1. E o percentual de risco (que no exemplo aleatoriamente é 50%) precisa ser decidido pelo empresário de cada rede de supermercado. Esse percentual depende de quantas vezes você considera aceitável faltar determinado produto na loja e deve ser analisado caso a caso.

Observando bem esses números, que traduzem o comportamento real de cada produto durante o ano, você chega a um nível ideal de estoque ou à demanda máxima. Estabelecida essa demanda, fica fácil, fácil fazer os pedidos ao fornecedor e sua economia pode ser brutal (V. Tabela 5).

O negócio é não se assustar com os cálculos. No fundo eles não são tão teóricos assim e nem difíceis de fazer. Programe seu computador com a fórmula certa e as informações corretas sobre o comportamento de cada item e o computador vai te devolver, a cada semana, o pedido prontinho. Com isso na mão, você recebe os vendedores das empresas fornecedoras e passa a discutir apenas as ofertas do dia, os prazos de entrega e pagamento, as promoções. Não precisa mais quebrar a cabeça (e arruinar o bolso) tentando decidir sobre a quantidade ideal.

#### Trabalhinhos para o computador

A partir da implantação desse sistema de gestão de estoques na sua empresa, você terá condições de certificar que os produtos chegados estejam cobertos por um pedido de compra; dar baixa nos pedidos a receber e registrar os recebimentos realizados como "estoque máquina"; mediante controle das entregas previstas, transferir ao computador as informações referentes a atrasos, divergências de preços e quantidades entre pedidos e recebimentos; e, finalmente, preparar todos os relatórios estatísticos necessários para o processamento de contas a pagar.

Outra tarefinha para seu computador, derivada desse sistema, é fazer o acompanhamento dos estoques. Podem ser controlados : produtos que necessitam ser apreçados, produtos em falta (zeros), estoques inativos, divergências nos recebimentos e operações anormais, tais como saldos negativos do tal "estoque máquina". Com essas informações, você pode partir para as correções, antes que o proble-

ma torne-se crítico.

Outras vantagens apontadas pelo professor Gustavo Ayala, caso o sistema seja adotado, são a independência do depósito; o nível de serviço; a riqueza de informações; simplicidade e padronização.

Ou seja, "com uma rigorosa rotina e mais entregas maiores diretas para cada loja, o depósito central se torna mais eficiente. E, depois, esto ques menores são iguais a menos trabalho a ser executado no depósito central, o que libera o pessoal da gerên. cia de uma maior atenção".

Isso em relação à independência do depósito, quanto aos níveis de servico, "normalmente encontramos estoques dependendo de compras, atrasos, esquecimentos, etc. Depois de adotado o sistema, a situação se inverte: o empresário decide quantas faltas são razoáveis e quais os montantes que se. rão alocados aos estoques. Isto é, a administração decidirá o que vai acontecer e não os acontecimentos é que decidirão o que a administração vaj fazer".

E mais: "contendo dados sobre demandas médias, mínimas, máximas preços de custos, preços de vendas. etc, as fichas de controle aceleram a realização de inventários dos estoques das lojas; permitem levantar rapidamente a margem bruta em cruzeiros de cada uma e até de cada item. A comparação de variação da margem bruta de um item com sua demanda possibilita saber se suas vendas caem com um preço maior de venda ou não. E isso ajuda a apreçar cada item de forma mais objetiva (sem precisar recorrer aos "shopping" de preços entre os concorrentes, prática que pode corroer desnecessariamente seu lucro)".

Finalmente, a facilidade de duplicação de fichas "permite o registro de informações sempre atualizadas para cada item, cada gerente de loja, cada fornecedor... Suas codificações fazem com que todos os envolvidos na compra e estoque tenham a mesma visão do que se passa com cada item. o que evita confusão. Essas fichas, emitidas pelo seu fiel amigo computador, agem como ponto de checagem, o que lhe dá maior segurança ao autorizar as compras, entregas e até na imposição de controles".

#### Reduzindo os itens

Para esfriar um pouco a cabeça,

### Classificação ABC

# TABELA 1 — DADOS INICIAIS

produto	Quantidade Vendida	Preço Unitário
Açúcar (pacote c/ 5 kg) Arroz (pacote c/ 5 kg) Arroz (pacote c/ 5 kg) Desodorante Avanço Bronze pequeno Detergente Odd 500 ml Fraldão J x J c/ 6 Garrafa p/ água Flex-A Carioca Papel Higiênico Primavera Pasta Dental Kolynos 67 g Sabão em pó Omo 300 g Whisky Drury's	178 325 130 531 72 28 1.227 527 622 13	595,00 950,00 165,00 90,00 739,00 210,00 38,00 108,00 165,00 2.100,00

pez produtos normalmente vendidos em supermercado foram escolhidos de maneira aleatória para mostrarmos todos os passos da classificação ABC. Nesta tabela eles estão apenas listados em ordem alfabética.

#### TABELA 2 — VERIFICAÇÃO

	(Q) Quantidade Vendida	(P) Preço	$V = P \times Q$ Valor		
Açúcar (pacote c/ 5 kg)	178	595,00	105.910.00		
I macole C/ J kg/ ······	325	950,00	308.750,00		
paradorante Avanço bronze requeno	130	165,00	21.450.00		
Detergente Odd 500 ml	531	90,00	47.790.00		
Frolda X C/ b	72	739,00	53.208,00		
Corrafa D/ água Flex A Carioca	28	210,00	5.880,00		
nanel higiênico Primavera	1.227	38,00	46.626,00		
nesta dental Kolynos 6/ g	527	108,00	56.916,00		
cohão em pó Omo 300 g	622	165,00	102.630,00		
Whisky Drury's	13	2.100,00	27.300,00		

Nesta tabela, os produtos continuam na ordem alfabética e as quantidades vendidas foram multiplicadas pelo preço unitário de cada produto. Achamos, assim, o valor de cada item, que vai determinar a classificação decrescente (ou ABC).

#### TABELA 3 — ORDENAÇÃO

Produto	(Q) Quantidade Vendida	(P) Preço	$V = P \times Q$ Valor	
Arroz (pacote c/ 5 kg)	325	950,00	308.750,00	
Acúcar (pacote c/ 5 kg)	178	595,00	105.910,00	
Sabão em pó Omo 300 g	622	165,00	102.630,00	
Pasta dental Kolynos 67 g	527	108,00	56.916,00	
Fraldão J x J c/6		739,00	53.208,00	
Detergente Odd 500 ml		90,00	47.790,00	
Papel higiênico Primavera		38,00	46.626,00	
Whisky Drury's		2.100,00	27.300,00	
Desodorante Avanço Bronze Pequeno	130	165,00	21.450,00	
Garrafa p/ água Flex A Carioca		210,00	5.880,00	
1, 5				

Os produtos são reordenados de acordo com seu valor. Ou seja, os produtos que mais rodam e têm valor mais alto são considerados de classe A; os produtos que menos rodam e têm pouca representatividade são considerados classe C e os intermediários, por exclusão, são considerados classe B.

## Linha Labra. A turma que não pára na sua prateleira.



Pode escrever: você vai vender os produtos da Labra como nunca. Eles vêm agora em embalagens especiais para supermercado, com os bichinhos que formam a Turma da Labra, e estão presentes nas principais revistas, incluindo as infantis, em cartazes e em farto material de ponto-de-venda. E sempre com um alto padrão de qualidade. Ponha os produtos da Labra na sua casa. Você só vai ter um trabalho: o de ficar repondo, o tempo todo.



#### Sinal de quem sabe de tudo.

Matriz: Araucária (PR) - Tel.: (041) 842-1966 - Telex (041) 6325 LIBL BR 

■ Filial São Paulo (SP) - Tel.: (011) 263-4183 - Telex (011) 36908 

LIBL BR 
■ Representantes em: Porto Alegra (RS) - Tel.: (0512) 
26-2944 ● Florianópolis (SC) - Tel.: (0482) 22-6614 ● Curitiba (PR) 
Tel.: (041) 224-9271 ● Campinas (SP) - Tel.: (0192) 41-5367 ● Jaú 
(SP) - Tel.: (0146) 22-2017 ● Pocos de Caldas (MG) - Tel.: (035) 
721-8027 ● Rio de Janeiro (RJ) - Tel.: (021) 230-1262 ● Belo Horizonte (MG) - Tel.: (061) 
223-5383 ● Campo Grande (MS) - Tel.: (067) 382-0099 ● Salvador 
(BA) - Tel.: (071) 242-0725 ● Recife (PE) - Tel.: (081) 221-4306 ● Fortaleza (CE) - Tel.: (0485) 226-6847 ● Teresina (PI) - Tel.: (086) 
222-0929 ● Belém (PA) - Tel.: (091) 1222-6758 ● Aracaju (SE) - Tel.: (079) 221-3216 ● Salvador (BA) - Tel.: (071) 242-3949

#### Classificação ABC

# TABELA 4 — CLASSIFICAÇÃO FINAL

	INDEEL						
N.°	Produto	(Q) Quant.	(P) Preço	(V) Valor	Valor acum. (Cr\$)	% Valor	% Valor acumul.
		vendida		750.00	308.750,00	39,76	39,76
-	1 (t/ 5 l)	325	950,00	308.750,00	414.660,00	13,64	53,40
1	Arroz (pacote c/ 5 kg)	178	595,00	105.910,00	517.290,00	13,22	
2	Açúcar (pacote c/ 5 kg)		165,00	102.630,00	574.206,00	7,33	66,62
3	Sabão em pó Omo 300 g	622	108,00	56.916,00		6,85	73,95
4	Pasta dental Kolynos 67 g	527		53.208,00	627.414,00		80,08
5	Fraldāo J x J c/ 6	72	739,00	47.790,00	675.204,00	6,16	86,96
6	Detergente Odd 500 ml	531	90,00	46.626,00	721.830,00	6,00	92,96
0	0	1.227	38,00	40.020,00	749.130,00	3,52	96,48
1	Papel higiênico Primavera	13	2.100,00	27.300,00	770.580,00	2,76	99,24
8	Whisky Drury's		165,00	21.450,00	776.460,00	0,76	
9	Desodorante Avanço Bronze peq.	130	210,00	5.880,00	//0.400,00	0,70	100,00
10	Garrafa p/ água Flex-A Carioca	28	Z10,00		roduto nas suas ve	ndas (% va	lor) e visualiza

Completando a tabela de ordenação, você verifica aqui a representatividade real de cada produto nas suas vendas (% valor) e visualiza o valor do grupo de produtos que lhe interessar (valor acumulado).

#### TABELA 5

#### ESTOQUES x DEMANDA

Esta é a ficha de controle de estoque que vai lhe indicar quando e quanto você deve comprar. Acompanhe o exemplo, quadro a quadro, logo você se acostuma...

#### SITUAÇÃO REAL

0 22 10 2 39 17 22 0 54 3 51 24

# SITUAÇÃO PROPOSTA 1 (PRESSUPONDO QUE POSSAM SER ENVIADAS UNIDADES AVULSAS)

7 0 0 17 10 2 15 17 17

# SITUAÇÃO PROPOSTA 2 (PRESSUPONDO QUE POSSAM SER ENVIADAS DÚZIAS SOMENTE)

1 0 21 10 11 2 26 17 7 16 3 23 12

SITUAÇÃO PROPOSTA (2)

#### SITUAÇÃO REAL

SITUAÇÃO PROPOSTA (1) = 18,0= 13,0ESTOQUE MÉDIO = 43,0= 2.484,00= 1.794,00VALOR DO EM CR\$ = 5.934,00= 3.450.00 $= 4^{\circ}.150,00$ REDUÇÃO (CR\$) - 58,10% = -69,90%REDUÇÃO (%)

Como ler a tabela — No primeiro quadrinho de cada bloco temos a quantidade do produto em estoque. No segundo quadrinho temos o número de unidades vendidas (em cima) e as compras efetuadas (em baixo). Cada bloco representa o período entre uma visita e outra do fornecedor.

Assim, no primeiro caso (situação real) tínhamos 30 unidades em estoque, vendemos zero e compramos 24 unidades (primeiro bloco). Ficamos então com um estoque de 54 unidades. Aí vendemos apenas 3 unidades e, na visita do fornecedor, não compramos nada (segundo bloco). O estoque passou para 51 unidades e vendemos 3 e, novamente, não compramos nada (terceiro bloco). O estoque foi diminuindo gradativamente até 22 unidades, ocasião em que vendemos mais dez produtos e compramos 24 (oitavo bloco). Nosso estoque foi para 36 unidades, vendemos uma e compramos mais 25 produtos (nono bloco) e assim sucessivamente.

Repare que, na situação real, tivemos um longo período sem compras e, de repente, efetuamos duas compras seguidas, mantendo um estoque médio bem maior que nos outros dois casos (situação proposta 1 e 2). Ali, o estoque ideal fixo é de 17 unidades; compramos mais frequentemente e apenas para completar o estoque e não imobilizamos tanto capital. Abaixo da tabela, temos a economia real que cada situação proposta pode significar e a redução percentual de estoque conseguida.

depois de tanta conta e mil recomendações, vamos passar a bola para o
diretor comercial dos Supermercados
Morita, Antonio Carlos Rodrigues. O
Morita está implantando um sistema
de redução de estoques que até contem alguns elementos do sistema sugerido pelo professor Ayala, como o
aumento da frequência de visita dos
fornecedores, da frequência de entrega, etc. Mas a base da redução de estoques do Morita não é apenas operacional: eles também estão reduzindo
o número de itens.

Isso significa uma mudança na política global da empresa, pois eles vão passar a oferecer menos variedade aos seus consumidores e, em compensação, concentrar os esforços nos preços baixos. E é possível oferecer uma boa economia aos consumidores, já que a racionalização dos estoques significa a eliminação dos desperdícios.

Na verdade, a redução de itens não invalida nem entra em choque com o sistema de gestão de estoques proposto pelo professor Ayala. Ela pode até ser complementar, no caso das empresas de supermercado que trabalham com uma variedade excessiva de itens em suas lojas.

'O primeiro passo para a redução dos itens", conta Antonio Carlos Rodrigues, "foi medir a venda de item por item, divididos em grupos de 'famílias'. Consideramos a participação (%) de cada produto no faturamento médio do departamento onde ele está inserido (mercearia, laticínios, H&B, etc.). Depois, pela média de participação, dividimos os produtos pelos grupos de 'famílias' e medimos a rotação desses grupos. Aí conseguimos a rotação média de cada departamento".

"Essa rotação média é a real. A partir dela e de alguns outros fatores, estabelecemos o rotação média ideal de cada departamento e percorrendo o caminho inverso, vamos eliminar os produtos que rodam menos, para alcançar a média ideal".

Essa primeira fase é experimental. Depois os itens serão todos medidos novamente e serão verificados os novos espaços dentro das lojas para ver se não foi cometida nenhuma injustiça. "Pode ser, por exemplo, que um determinado produto não seja importante para a empresa como um todo", pondera Antonio Carlos, "mas vende muito bem em uma ou duas lojas. Então temos que considerar os hábitos, costumes e poder aquisitivo dos consumidores daquele bairro onde essa loja está instalada, daquele público".

Quer dizer, os produtos não serão eliminados pura e simplesmente pelos números que apresentam em termos de venda, mas serão considerados alguns fatores mais subjetivos. De maneira geral, entretanto, "devemos passar a comercializar cerca de 4 mil itens a menos, o que equivale dizer que retiraremos de linha produtos com muitos tamanhos, com muitos sabores ou fragrâncias e marcas que rodem menos", diz Antonio Carlos.

Os produtos com cinco variedades de tamanho, sabor ou fragrância, passarão a ter apenas duas variedades: as duas que rodarem mais. E as marcas que não "pagarem o espaço" que ocupam nas prateleiras também vão sair de linha. E esse "pagarem o espaço", não confundam, significa oferecer uma venda que compense o facing mínimo possível.

"Com a redução da linha de produtos", conclui Antonio Carlos, "teremos menos estoques, menos capital imobilizado e poderemos nos concentrar mais no volume de vendas". "E o volume de vendas (alto giro) e margens reduzidas é que compõem realmente a mola mestra do supermercado", complementa o professor Gustavo Ayala.

Os dois sistemas aqui citados, complementares, não são nada complicados, se você considerar as enormes vantagens que eles podem trazer. Com a racionalização, você pode passar uma rasteira muito maior na tal da crise. Os tempos do acaso e do "olhômetro" andam aí pelos últimos suspiros...

# SE VOCÊ NÃO TIVER LANCHITO ATURMINHA VAI FAZER BICO.



Lanchito é o mais novo lançamento Isabela. Mini-lanche de waffer, em três sabores: morango, chocolate e baunilha. Embalagem aluminizada.