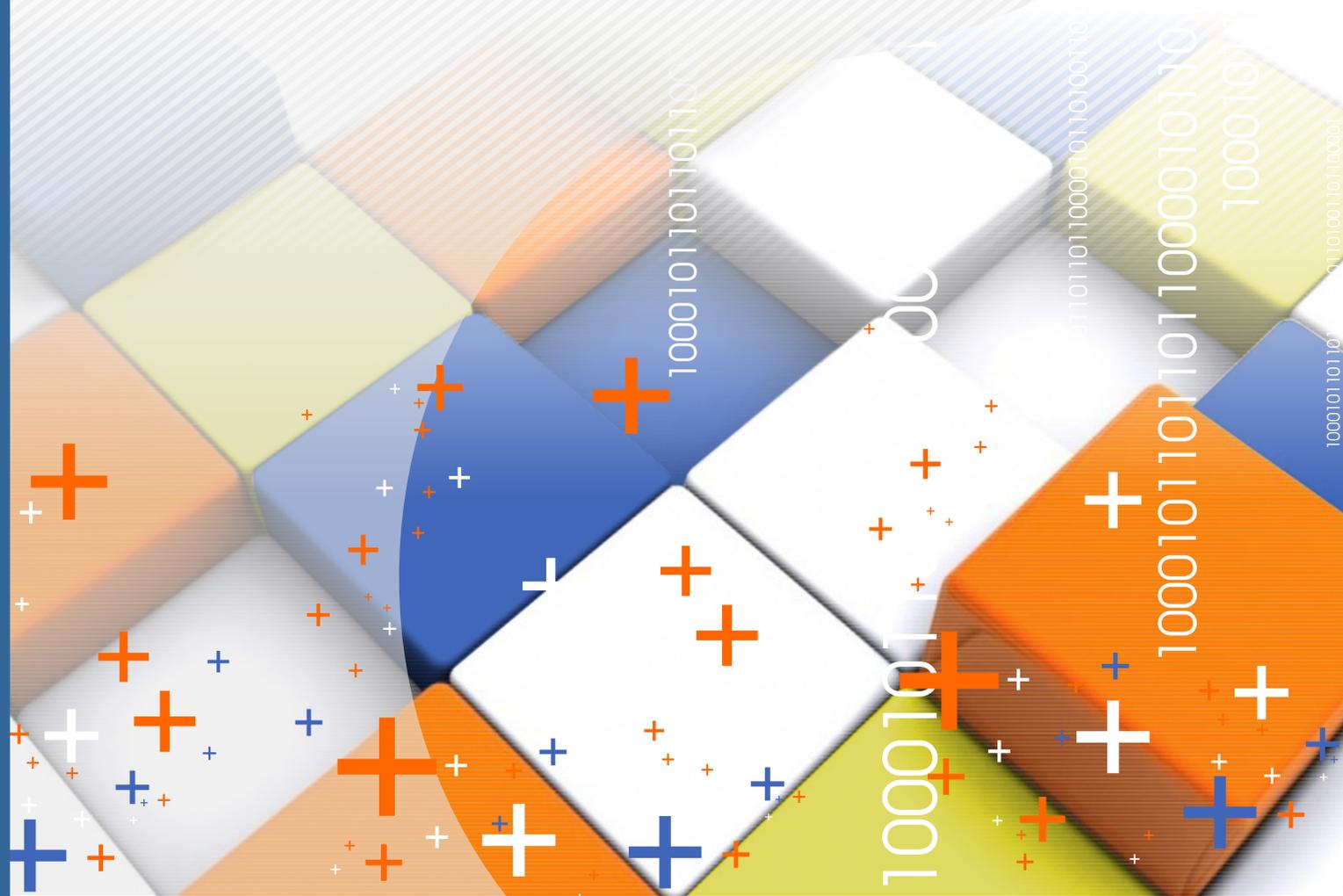


# GESTÃO DE CUSTOS PARA REDUÇÃO DA INEFICIÊNCIA OPERACIONAL



## GESTÃO DE CUSTOS PARA REDUÇÃO DA INEFICIÊNCIA OPERACIONAL

*"Não tenho que ser perfeito, mas errar menos que os meus concorrentes."*  
Márcio Rodrigues – Presidente do ITPC

O setor de Panificação brasileiro está entre os maiores segmentos industriais e, atualmente, se apresenta exigente e em constante modificação. A intensa competitividade já consolidada por todos os efeitos como a globalização e a implantação do Plano Real em 1994, introduziram uma mudança significativa na forma de como as empresas desse setor competiam no mercado.

Há alguns anos, as organizações não precisavam se preocupar com os aspectos operacionais, uma vez que as aplicações financeiras medianas podiam suprir ou superar as deficiências operacionais, como afirma o ex-presidente da Fundação Instituto de Administração FIA-USP, Cláudio Felisoni "os lucros obtidos e a baixa concorrência também contribuem para a ineficiência operacional" (Revista Melhor, 2007).

Cerca de 80% das empresas do setor são artesanais e isso contribui para que o nível de economia que o empresário desse tipo de negócio consegue realizar a cada mês seja primordial para o fechamento de contas. Soma-se a isso a dinâmica de conciliar interesses distintos como o desejo do consumidor, que está em constante mudança, a satisfação dos funcionários, que contribuem para o crescimento da empresa e o contentamento do proprietário, com a conquista dos objetivos e interesses diante do empreendimento.

As diferenças observadas no comportamento do consumidor são baseadas nas seguintes mudanças:



Mulheres ocupam mais espaço no mercado de trabalho;



Crescimento econômico;



As refeições são realizadas, cada vez mais, fora de casa;



Aumento na expectativa de vida;



Escassez de tempo para preparar os alimentos;



Aumento no número de casais sem filhos;



Preferência pela comodidade;



Aumento no número de pessoas que moram sozinhas;

Com todas essas mudanças no comportamento do consumidor, as empresas devem se preparar para oferecer soluções para os diferentes momentos de compra, transformando as questões e necessidades do consumidor moderno (comodidade, praticidade, etc.) em oportunidades.

### IDENTIFICANDO OS CUSTOS

Identificar os custos de uma padaria e controlar o sistema financeiro é de grande importância para os empresários. Para saber como reduzir os custos é necessário entender todas as despesas da empresa, desde os impostos até os gastos com funcionários. Se você não possui um conhecimento prévio sobre os custos indiretos na Panificação dificilmente conseguirá reduzir gastos em sua padaria, obter lucros e aumentar o faturamento. Abaixo seguem os principais custos referentes ao setor de Panificação:



### CUSTO DIRETO

São também chamados de custos variáveis e possuem relação direta com o produto. Por exemplo, na produção, os custos diretos são as matérias-primas, como a farinha de trigo. No Brasil, a questão tributária influencia diretamente nesses custos, já que há vários impostos retidos no valor do produto, o que faz com que se pague a diferença no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, além dos valores calculados dos fretes, variável de acordo com a distância e região de entrega do produto.

Muitas empresas saem do Simples – pelo volume de negócios que estão desenvolvendo –, e vários desses empresários não calculam os custos em relação ao preço do produto, frete, impostos, dentre outros, o que gera gastos elevados para a empresa e que geralmente não é de conhecimento dos proprietários.

## CUSTOS INDIRETOS

Um custo é considerado indireto quando não é possível atribuí-lo a um só produto ou serviço realizado pela empresa e não varia com o nível de produção e/ou vendas, portanto, apresenta dificuldade para ser calculado. Quando se tem o objetivo de reduzir os gastos, é necessário estabelecer um critério para realizar esses cortes. Esses podem ser divididos em duas alternativas, sendo a primeira de acordo com o volume quantitativo de produção ou vendas de cada produto ou serviço e, a outra, de acordo com as margens de contribuição das vendas originadas por cada mercadoria ou serviço. A aplicação de qualquer um dos métodos mencionados pode trazer resultados diferentes em relação aos custos de cada produto.

Atualmente, o cálculo dos custos indiretos representa o grande desafio para o setor de Panificação. Tecnicamente, ao pagar todos os impostos, esse custo em uma padaria não pode passar de 72% do lucro bruto da empresa. Pode-se ressaltar ainda que as embalagens, tanto as usadas nos produtos de fabricação própria como nos de revenda também são consideradas custos indiretos, assim como as sacolas plásticas que, em várias cidades, são vendidas nos caixas.

## O QUE É ORÇAMENTO BASE ZERO?

É uma ferramenta gerencial de controle financeiro e pode ser definido como o custo mínimo necessário para que a empresa produza sem comprometer o andamento de suas atividades. Entende-se ainda como uma previsão orçamentária projetada que leva em consideração a situação atual da empresa, dispensando, assim, o histórico financeiro dos anos anteriores. Isso por que o cenário e as finanças da empresa podem ter alterado.

Pode ser aplicado tanto em empresas de pequeno e médio porte. Suas principais características são: análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas. A importância de realizar uma análise criteriosa na gestão da empresa que permite reduzir custos e representação no lucro bruto consiste na visualização de cada gasto na sua totalidade, para que assim, o empreendimento possa ter formas efetivas de baixar os custos.

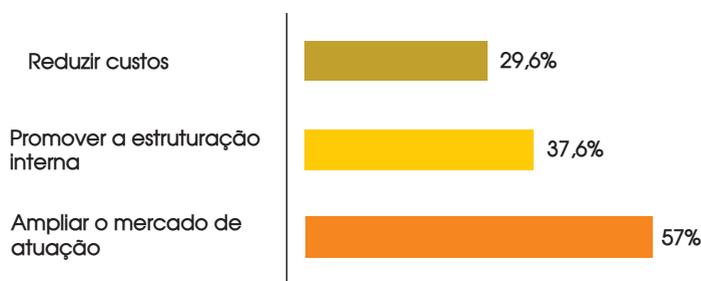
A implantação do Orçamento Base Zero pode trazer alguns benefícios, como:

- Informações detalhadas sobre o funcionamento de cada despesa;
- Chamar a atenção para os excessos;
- Facilitar o processo de decisão;
- Eliminar as despesas não necessárias;
- Reduzir os custos;
- Adequar as despesas.

## COMO REDUZIR OS CUSTOS INDIRETOS

A questão que mais desafia a gestão de um empresário é a redução dos custos indiretos de seu empreendimento. Um dos métodos utilizados é, a curto e grosso modo, "fechar os olhos e cortar tudo". Cortar os gastos de imediato, sem uma análise prévia, pode acarretar numa redução nos custos entre 15% a 20%. Mas essa prática não é indicada, porque pode ser injusta, além de criar sérios problemas à empresa. O ideal é que se tenha parâmetro para reduzir os custos pontualmente, onde está o problema que realmente atrapalha o desenvolvimento da empresa. Depois de identificar os gastos e cortar os custos, é preciso avaliar os resultados que surgirão após o corte. E organizar bem os custos, criando medidas, limites e estabelecer metas.

### OS TRÊS MAIORES DESAFIOS DOS GESTORES DE EMPRESAS



Fonte: Progep/FEA/USP - 2003

Para avaliar os custos de uma empresa é importante trabalhar com o método já explicado anteriormente, o Orçamento Base Zero.

## PÃO FRANCÊS – O DIFERENCIAL FINANCEIRO

Muitos panificadores pensam que o pão francês é pouco rentável, o que não é verdade.

Estudos realizados pelo Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação – Propan, por meio do Instituto Tecnológico ITPC em parceria com o SEBRAE, mostram uma realidade diferente.

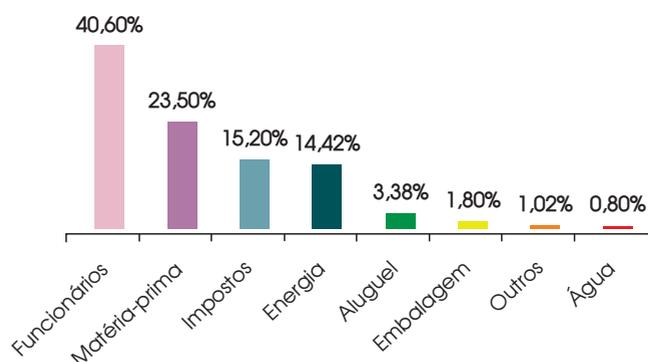
Durante o estudo foi verificado que apenas um funcionário da produção é capaz de fabricar, aproximadamente, no mínimo 100 kg/dia de pão francês, enquanto outros setores dentro da produção como a confeitaria, por exemplo, precisam de um tempo maior e, conseqüentemente, mais dedicação aos processos de fabricação. Um confeitoiro, por exemplo, leva em média um dia para produzir entre 15 a 30 kg de produtos confeitados.

Assim, pode-se observar, que o valor agregado dos produtos de confeitaria nem sempre compensa a baixa produtividade em quilos que o funcionário produz todos os dias. Já o pão francês apresenta grande facilidade em seu processo de fabricação, o que permite alta produtividade e rentabilidade, ao contrário da confeitaria. Outro ponto importante a ser

analisado é a margem de contribuição por quilo produzido. De acordo com o estudo do ITPC/SEBRAE, para o pão francês essa margem é de aproximadamente 82% do quilo produzido, onde a matéria-prima representa 18% do preço final de venda do produto e 23,5 % do custo médio, compensado pela alta produtividade.

Veja na figura abaixo os principais gastos de uma padaria:

Composição média do custo do Pão Francês



O pão francês tem grande peso na formação do lucro de uma empresa de Panificação, representando entre 20% e 30% da margem de contribuição total do ganho de uma padaria, além de estar em primeiro lugar nas vendas.

Em uma padaria que oferece cerca de 1.850 itens, somente dez produtos constituem mais de 1% de lucro. Para compreender a contribuição que o pão francês tem na padaria, seria necessário que ela vendesse 800 produtos com volume de impacto de vendas como, por exemplo, o principal refrigerante de 2 litros, para alcançar a rentabilidade ou margem de contribuição da venda do pão francês.

## PÃO FRANCÊS – O DIFERENCIAL FINANCEIRO

Para saber qual a melhor maneira de reduzir os custos é necessário entender todas as despesas da empresa, desde impostos até os gastos com os funcionários. Se você não possui um conhecimento prévio sobre os custos indiretos na Panificação, dificilmente conseguirá reduzir gastos em sua padaria, obter lucros e aumentar o faturamento.

Agora, como apurar o Resultado Operacional? Como saber se a empresa está dando lucros? Como compará-la com outras que operam no mesmo modelo?

A tabela abaixo apresenta um exemplo das principais contas de uma padaria e os indicadores ideais para o bom desenvolvimento da empresa.

	Contas	Indicadores Propan
(=)	Vendas	100%
(-)	CMV/CPV*	45%
(=)	Lucro Bruto	55%
(-)	Despesas Operacionais	39,6% (72%)
(=)	Resultado Operacional	15,4% (28%)

\*CMV/CPV= Custo de mercadoria Vendida e/ou Custo do Produto Vendido

\*\* Segundo o PROPAN as padarias não devem comprometer mais do que 72% do Lucro Bruto para pagamento de suas Despesas Operacionais.

Na composição dos custos indiretos, todos os impostos devem ser calculados. Caso contrário, você irá criar uma noção de valor incorreta para o produto. Ao retirar a soma dos tributos, o total dos custos indiretos deverá estar entre 50% e 60% com relação ao lucro bruto.

O retorno do valor investido merece destaque, uma vez que o capital empregado numa padaria é considerado como de risco, por se tratar de ser comércio que, em geral, trata-se de um negócio arriscado, e por isso é preciso que a remuneração esteja acima de 3% sobre o total investido.

Em relação às vendas, a média de aquisição de produtos panificados por comprador, ao mês, é de aproximadamente 5kg a 6kg. Caso a loja ofereça também refeições e produtos diferenciados, essa média sobe para 8kg.

Considerando a produção, a cada 100 itens produzidos pela padaria, 30 devem ser de alto valor agregado e ter o preço três vezes maior que o produto mais barato da loja. Para competir com os supermercados é preciso que a padaria tenha no *mix* cerca de dois mil itens de produtos de conveniência. Por outro lado, a produção própria deve ser superior a 60%. O ideal é que a cada três meses novos produtos sejam lançados.

## É IMPORTANTE SABER QUAL O SEU LIMITE

Analisar o mercado é de grande importância para as empresas de Panificação, o que pode auxiliar na verificação dos limites a serem atingidos. O faturamento deve comportar todas as variáveis que compõem os custos indiretos, além da meta de lucro.

Por exemplo, uma padaria de grande porte que funciona durante os sete dias da semana, no horário de 6h às 22h, tem uma realidade de custos e faturamento diferenciado ao de uma de pequeno porte. Repensar o horário de funcionamento, a forma de abordagem, o atendimento e o *layout* são algumas sugestões de mudanças para que essas padarias possam obter um desenvolvimento financeiro saudável e lucrativo.

As padarias de pequeno porte que tentam acompanhar as intenções de compra de consumidores das de grande porte

apresentam um custo indireto e faturamento não compatíveis com a realidade da empresa. O resultado? Os ganhos não podem ser superados e a empresa pode se complicar com as finanças.

O setor de produção e vendas são os departamentos que merecem mais atenção dentro de uma padaria, em virtude de garantir o diferencial competitivo das empresas do setor, além de ser considerado como o responsável por 60% do faturamento do negócio.

## PARAR, REFLETIR E ANALISAR O MERCADO!



## CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS

Confira os custos mais comuns à maioria das empresas que trabalham com Panificação:

**Impostos:** inclui os gastos com o Programa de Integração Social - PIS, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, Imposto de Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, dentre outros, que variam de acordo com o estado.

**Encargos sociais e rotatividade:** os encargos sociais podem ser definidos como todos os custos e responsabilidades relacionados com a mão de obra, como, por exemplo: segurança social, férias, dentre outros. Em relação à rotatividade de funcionários é recomendável que esteja entre 15% e 20% ao ano. Atualmente, a maioria das empresas de Panificação apresentam média de 50% a 80% de troca de colaboradores. Esse alto índice de troca de pessoal impede que a empresa invista em benefícios sociais como meio de reter os funcionários e baixar os gastos excessivos com contratação e qualificação de novos profissionais.

**Aluguéis:** esses gastos giram em torno de R\$ 15,00 a R\$ 35,00 por metro quadrado, mas hoje há empresas que pagam em torno de R\$ 100,00.

**Energia elétrica:** é importante conhecer quais são as distorções em relação à energia elétrica apresentadas nas empresas, como equipamentos mal acondicionados – principalmente, o sistema de refrigeração, que representa 35% do consumo de energia. O forno também é outro equipamento que consome bastante energia, cerca de 70% dos custos totais da indústria. Dependendo da qualidade desse maquinário, os gastos podem ser equiparados ao preço de um forno novo, adquirido a cada semestre.

**Embalagens:** na busca de um conceito de produto mais sofisticado, observa-se que algumas empresas do setor usam embalagens que correspondem de 30% a 40% do preço do produto. É preciso ficar atento ao custo que isso pode gerar.

**Despesas operacionais:** são as despesas com folha de pagamento, encargos, energia, gás, água, taxas diversas, assessoria jurídica e contábil, manutenção predial e de veículos, seguros, material de limpeza e de escritório, dentre outros. As embalagens também são consideradas despesas operacionais. Os gastos com transporte ocupam, aproximadamente, 40% da folha de pagamento, considerando, principalmente, as empresas localizadas em áreas nobres. A redução desses custos implicará no aumento do faturamento e na consequente ampliação da estrutura interna e da atuação da empresa no mercado.

A tabela mostra a descrição de variados custos existentes em uma padaria e as porcentagens deles sobre o lucro bruto e total.

## Descrição dos custos indiretos de uma padaria

Descrição	I Sobre o lucro bruto*2	II Sobre o to- tal dos custos
Folha de Pagamento	22%	35%
Dobras e horas extras	0,20%	0,38%
Vale transporte (passagem)	4,5%	5,5%
Encargos sociais	4,2%	5,32%
Férias e rescisões	2,5%	1%
Aluguéis	4,5%	5,31%
Energia Elétrica	5%	11%
Gás	0,8%	1,2%
Telefone	0,9%	1,13%
Água	0,6%	1,5%
Impostos* 1	10,5%	14,6%
IPTU loja	0,09%	0,17%
Treinamento e consultoria	1,4%	0,9%
Segurança	0,07%	0,58%
Contador / Advogado	1,2%	1%
Informática	0,2%	0,40%
Despesas bancárias	0,6%	1,07%
Manutenção empresa	2,9%	0,89%
Material de escritório	0,2%	0,35%
Publicidade	0,9%	0,60%
Despesas com cartão	1,31%	1,7%
Despesas médicas	0,03%	0,07%
Frete / carro / veículos	0,3%	0,39%
Embalagens	5,5%	8,1%
Limpeza produção	0,6%	0,84%
Outras despesas	1%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>72% do lucro bruto</b>	<b>100,00%</b>

\*1 Tributação pode variar de acordo com a região onde a empresa se encontra

\*2 Venda - Custo variável (CMV) = lucro bruto

Alguns itens estão em destaque para exemplificação, como maneira de mostrar que os custos indiretos representam um dos maiores desafios para que os empresários equilibrem as contas. Baseados no Orçamento Base Zero, a análise dos custos deve ser feita sobre o lucro bruto de cada item e não sobre o total. Isso por que cada empresa possui uma particularidade, apresenta faturamentos diferenciados, sendo que algumas podem apresentar 70% de produção própria enquanto outras, 40%.

De acordo com esses dados, os custos operacionais, incluindo também os impostos, não podem ultrapassar 72% do lucro bruto. Isso significa que a cada R\$ 1.000,00 de faturamento, se o custo direto for de R\$ 500,00, o que representa 50%, o esforço será grande para cobrir os custos indiretos.

De acordo com a tabela, a folha de pagamento, despesas com transporte e os encargos sociais analisados junto aos gastos com funcionários, representam o maior compromisso na média de custo dos produtos nas empresas de Panificação são 33,8% desse total. Gastos com energia elétrica e aluguel, respectivamente, estão entre 8,7% e 5,3% da composição do custo dos produtos panificados e ocupam a quarta e quinta posição desse total, enquanto as embalagens consomem 3,9%.

## NOVE DICAS PRÁTICAS E SIMPLES PARA REDUZIR CUSTOS

### 1 Conheça-te a ti mesmo, o teu empregado e o teu negócio

A busca pelo conhecimento destas três entidades fará com que o panificador estabeleça seus objetivos e os da empresa;

### 2 Apure o Resultado Operacional mensalmente

Se não tem computador, utilize quatro folhas de caderno: uma para anotar as vendas, uma para as compras de matéria-prima e produtos para revenda, uma para as despesas operacionais e outra para as despesas pessoais e investimentos. Ao final do mês, apure os totais e apure o resultado líquido. A fórmula é a seguinte: vendas - compras - despesas operacionais = lucro líquido;

### 3 Conheça os principais custos

Saiba quais os custos que impactam mais em seu resultado operacional;

## 4 Crie indicadores de resultados

Os indicadores de resultados servem para estabelecer metas de desempenho;

## 5 Estabeleça metas de custos

Ao estabelecer as metas tudo começa a conspirar a seu favor e da padaria;

## 6 Divulgue as metas estabelecidas

Todos devem saber o que pode ou não ser custeado na empresa. Envolve sua equipe;

## 7 Avalie os resultados das metas estabelecidas

Apure os resultados e suas divergências. Corrija onde for necessário;

## 8 Crie um calendário de manutenção predial e para equipamentos

A aparência da sua empresa, bem como a falta de manutenção, afetam diretamente os clientes e a moral da equipe. Fatiadores com lâmina cega causam acidentes e alteram a aparência dos produtos a serem fatiados. Freezer com motores sujos aumentam o consumo de energia elétrica;

## 9 Treine um funcionário para ser o Gestor de Resultados

As padarias perdem geralmente, de 10% a 20% das compras e com desperdício de energia. Vale a pena ter um profissional para este cargo;

Dependendo da sua realidade algumas destas dicas são mais importantes do que outras, portanto, veja quais você pode implementar já.

Economizando um pouco, em cada despesa, no final do mês a empresa terá feito a diferença. Não espere pelo amanhã!

Ao verificar tudo o que foi abordado, considerar a realidade da empresa e, enfim, adotar os métodos indicados, a empresa

certamente conseguirá reduzir os custos diretos para assegurar os indiretos. Vale lembrar que os custos indiretos indicados só serão suportados se houver lucro bruto. Caso contrário, será necessário diminuir os serviços oferecidos, sendo que esses deverão ser compensados com a margem de erro operacional. Essa margem deverá estar baseada no planejamento das operações da loja e da produção, onde serão destacados o preço médio por quilo, volume da produção também em quilos, valor do fiquete médio e número de atendimentos por funcionário.

Se ainda assim, o resultado for incompatível e o faturamento não suportar os custos indiretos será preciso repensar a estratégia da padaria e realizar um diagnóstico estruturado sobre os gastos e faturamento. Redefinir o cardápio dos produtos e serviços e melhorar os processos produtivos são os primeiros pontos a serem articulados nessa ocasião. Talvez seja o momento de considerar o investimento em consultorias especializadas do setor, que pela experiência e conhecimento que possuem, poderão identificar melhor as falhas no processo e, assim, auxiliar o negócio.

Expediente:

PROJETO ABIP/ITPC/SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Diretor Presidente: Luiz Barretto

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria  
Kelly Sanches

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria - Alimentos  
Maria Regina Diniz de Oliveira  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria  
Presidente: Alexandre Pereira  
[www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (Itpc)  
Márcio Rodrigues  
[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)

Ficha Técnica

Redação: Pollyanna Barros  
Projeto Gráfico: Taciana Nogueira  
Edição: Maria Regina Diniz, Márcio Rodrigues, Renato Alves, Taciana Nogueira  
Supervisão: Maria Regina Diniz / Márcio Rodrigues

Janeiro 2012

