



## BUSCANDO MINIMIZAR PERDAS NA PRODUÇÃO

O termo “perda” é comumente confundido com “sobra”, entretanto existe distinção entre eles. Compreende-se por “perda” o produto que não serve mais para consumo. São exemplos os produtos queimados, massas que caem no chão, o uso de matéria-prima que inviabiliza o consumo do produto, entre outras ações. Como “sobras”, porém, compreende-se serem os produtos que não foram vendidos durante o dia, mas que ainda podem ser consumidos.

O índice para perdas na produção é de 2% da venda bruta sobre tudo o que é produzido, e o de sobra é de até 12%; já o índice de degustação é de 5%. Esses dados são previstos com base no “Custo Médio dos Ingredientes Previsto nas Receitas”, em que 25% do valor do produto é composto pelos ingredientes. Dentro desse valor é que se calcula os 12% de sobras, 5% de degustação e 2% nos erros de produção, o que somando, chega a um total de aproximadamente 30%, que é o índice máximo do Custo da Mercadoria Vendida (CMV ou custo variável) numa produção própria.

### Perdas na produção própria

Geralmente os funcionários da produção são os responsáveis diretos pelas perdas, e são eles mesmos que devem registrá-las no setor. Algumas práticas são adotadas a fim de minimizar as perdas realizadas pelos colaboradores, sendo a mais utilizada a bonificação para as metas alcançadas.

As metas podem ser uma quantidade “X” de perdas permitidas por funcionário, entretanto deve-se ficar atento: *“a mesma prática que tenta minimizar as perdas tende a fazer com que os funcionários escondam-nas”*. Assim, se essa for a opção da panificadora, é preciso que o empresário fique atento a procedimentos de gerenciamento e controle. Uma opção que ajuda a detectar as perdas é a “Ordem de Produção” que verifica o quanto foi pedido e produzido. Quando faltam produtos na prateleira, faz-se o registro no formulário, identificando-os. Fique alerta e procure saber o porquê da perda.

O lançamento das perdas deve ser realizado assim que são identificadas, para que não sejam consideradas vendas previstas e prejudiquem os cálculos do CMV, pois o mark-up daquele produto deixará de ser arrecadado. Da mesma forma, a falta de lançamentos prejudica o cálculo do estoque de matéria-prima e também o cálculo das perdas.

### Rotina e processos a verificar na produção para redução de perdas e falhas



Para simplificar, pode-se analisar em tópicos a melhor forma de padronizar os processos da produção:

1. Definir o mix de produtos existente, separando-o por massas básicas;
2. Elaborar o calendário de produção por setor;
3. Definir a Ordem de Produção:
  - a) Elaborar controles para cada setor;
  - b) Definir rotinas para preenchimento do controle de produção (definir quem e quando);
4. Checar a padronização das principais receitas e compará-las com a prática de produção;
5. Orientar para a pré-pesagem dos fracionamentos de produtos mais vendidos;
6. Definir rotina para levantamento das perdas;
7. Definir rotina para levantamento com os gastos com degustação e consumo interno;
8. Verificar as bagagens dos funcionários;
9. Verificar o lixo.
10. Relatórios a serem desenvolvidos:
  - a) Trocas internas
  - b) Relatório de entrada de mercadorias com preços alterados
  - c) Relatório de perdas
  - d) Aplicativo para ajuste de preços das receitas a partir da alteração do custo das matérias-primas
11. Consumo previsto de Matéria-prima x Consumo Realizado

### **Perdas com produtos de revenda**

As perdas de produtos da revenda são relacionadas, principalmente, às perdas de validade, violação de embalagens, quebras e rachaduras. Podem ser repostas ou não, dependendo do fornecedor e do que foi acertado. Tendo em vista essa ocorrência, é bom criar um mecanismo de acordo para esses eventuais problemas.

Essas perdas podem ter origem no armazenamento, empilhamento e outros procedimentos feitos dentro ou fora da empresa. Outras causas ocorrerem ainda no transporte do fornecedor para a padaria ou estoque; durante a passagem do estoque para as prateleiras, pelo manuseio durante o empilhamento; ou até mesmo no manuseio indevido do cliente com os produtos.

As perdas com produtos de revenda também devem ser observadas e cadastradas, assim como ocorre na produção própria. Pois elas também são ligadas ao CMV da empresa, e se não estiverem lançadas como perdas estarão dentro da previsão de vendas. Afinal, em seus controles estará constando o produto dentro do estoque.



## **Sobras de produção própria**

Apesar de as sobras serem encaradas muitas vezes como algo negativo, nem sempre o são. Como visto, ela é o produto que não foi vendido em tempo hábil, entretanto é necessária, até como chamariz na prateleira. Por exemplo, um cliente que chega às 19h na padaria tem que achar produtos para comprar. Se tudo tiver sido vendido antes de se encerrar as atividades, além de você estar perdendo vendas, estará aberto inutilmente.

Eis aqui um dos problemas que surgem quando não há controle sobre a produção interna. Se for produzido menos do que a capacidade de venda, a padaria estará perdendo dinheiro ao fim do dia. Ao produzir muito mais do que a capacidade de venda, estará desperdiçando matéria-prima e terá gastos maiores do que o necessário. Por isso é interessante tentar alcançar ao máximo a margem de 12%. Quando perdas e sobras ficam muito abaixo de 12%, significa que a padaria está deixando de vender. Se fica muito acima da margem, significa que é preciso reformular a Ordem de Produção, afinal, está gastando mais que o previsto.

Implantar um controle nas sobras facilita a programação da Ordem de Produção a ponto de ordenar melhor toda a produção. Assim, o panificador pode adequá-la conforme as variações presentes nesse formulário, pois o acompanhamento irá dizer quais produtos devem ser produzidos mais e menos, de acordo com faltas e sobras. A produção poderá enfim ser mais controlada de acordo com a realidade de vendas da padaria.

## **Rotinas para recebimento de mercadorias**

Responsabilizar um funcionário para receber as entregas é o primeiro passo para evitar as ações desonestas. Veja como implantar uma rotina de recebimento de mercadorias:

1. O entregador deve anunciar sua presença ao encarregado. O encarregado irá conferir se a mercadoria é realmente destinada à empresa, verificando na nota fiscal, e informará ao entregador o lugar e o momento que deverá realizar a entrega. É conveniente que nenhum outro entregador se encontre no local. Verificar a ordem de compra através do pré-pedido.
2. O entregador deverá exibir a mercadoria ao encarregado e este irá informar se há alguma mercadoria para devolução (trocas).
3. O encarregado é o responsável pela mercadoria devolvida no momento da troca.



4. Antes da retirada dos produtos a serem devolvidos pelo entregador (em caso de devolução), deve-se controlar a lista de preços e o custo do produto para assegurar que o montante total creditado é correto. É conveniente realizar esta atividade com antecedência à entrega dos produtos, para evitar confusões.
5. Ao receber a mercadoria, o encarregado deve conferir a quantidade, marca e validade, comparando com o formulário de pedido de compra ao fornecedor.
6. O encarregado, com a documentação em suas mãos, contará a quantidade de produtos diante do entregador. Ambas as partes devem contar os produtos. Os maiores cuidados neste momento são os seguintes:
  - Quando contar caixas completas, esteja seguro de que tenham etiquetas de lacre original. Abra algumas caixas de forma aleatória para inspecionar o conteúdo.
  - Não abandone a área durante esta atividade, até finalizar a tarefa.
  - Uma vez finalizado o processo, separe os produtos e os deixe sempre sob seu controle.
7. Finalizada a contagem, deve-se controlar o custo e o preço na lista de preços para constatar se existe alguma alteração. Qualquer mudança deve ser detectada e reportada ao responsável. O encarregado confere a nota fiscal com o formulário de pedido de compra ao fornecedor controlando o preço.
8. Uma vez finalizada a contagem, verificado o preço e o total da fatura, o encarregado assinará o recibo e as demais vias.
9. Controle as caixas vazias a serem retiradas da loja para assegurar-se de que não há produtos em seu interior.
10. O encarregado reterá a cópia do recibo para contabilizar e incorporá-lo ao ciclo de pagamento de fatura.

**Observação:** O horário recomendado para pedidos e recebimentos de mercadorias é de 9h às 15h.

---

**Comunicação ITPC**  
**(31) 2101-9999**  
**[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)**  
**[itpc@institutoitpc.org.br](mailto:itpc@institutoitpc.org.br)**  
**Agosto 2012**