



Padaria descrita em indicadores

Como saber onde investir em sua padaria? Quais os setores que necessitam de melhoria para alcançar bons resultados? Todo empresário precisa saber os pontos altos e baixos de sua empresa para assim administrar corretamente e obter sucesso.

É fundamental conhecer esses pontos assim como os concorrentes e o mercado de atuação no geral. Isso permite saber em que posição sua empresa se encontra em relação às outras e desenvolver estratégias para melhorar seu desempenho perante o mercado.

Levantamento de indicadores são parâmetros consistentes e confiáveis para a avaliação da panificadora em relação às outras empresas do segmento, e mostra em quais pontos é preciso melhorar. É um instrumento eficaz para determinar a real situação vivida por uma empresa e permite a evolução na qualidade do gerenciamento operacional e estratégico.

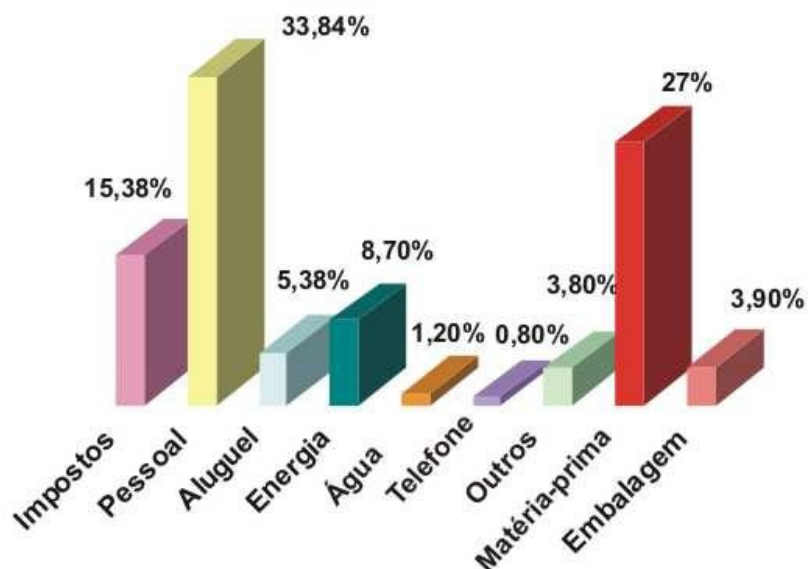
Esses indicadores representam uma média, não a empresa como um todo. Por exemplo: uma padaria possui a venda por funcionário equivalente a dois mil reais, já em outra, esse valor é de aproximadamente seis mil reais. Então a média entre as duas panificadoras é de quatro mil reais. Esse valor corresponde ao dobro da primeira empresa, o que permite que essa adquira o conhecimento de que precisa para melhorar suas atividades e desenvolver mais. As informações fornecidas pelos indicadores são importantes, pois permitem a formação de um plano de trabalho para as empresas.

Abaixo são apresentados diversos valores de indicadores de uma padaria. Faça a comparação desses dados com os de sua empresa e veja qual a sua posição em relação à média do mercado. Se estiver acima dessa média significa que seus negócios estão bem, mas podem crescer ainda mais. Caso a realidade seja o



contrário, você terá um diagnóstico real da sua panificadora e saberá onde estão as falhas.

Composição média de custo dos produtos produzidos em uma padaria



Composição média do faturamento

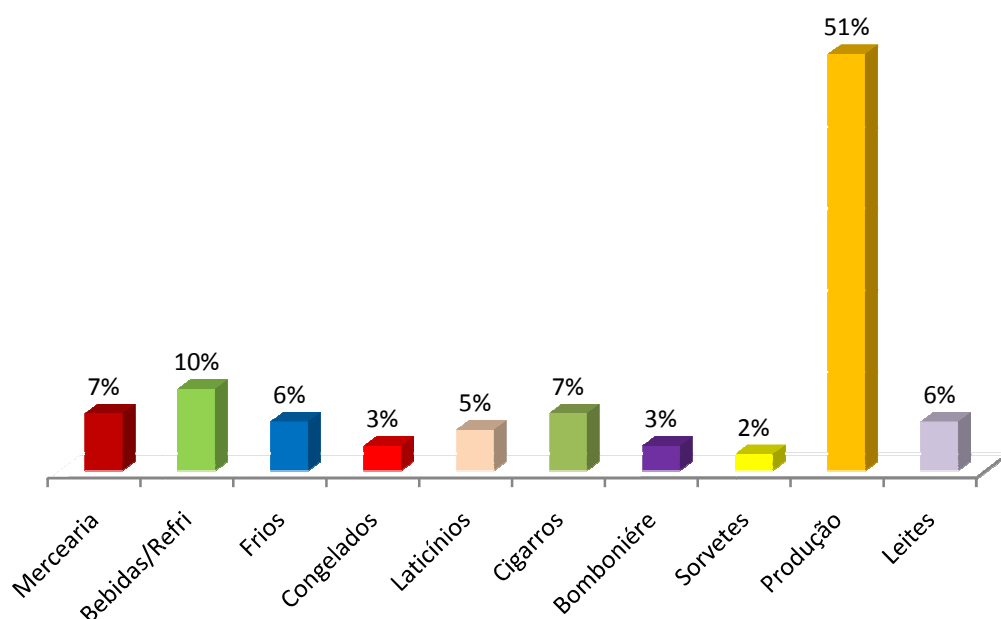
Volume de faturamento por departamento – Panificação e Confeitaria 2010		
Faturamento		R\$ 56,3 bilhões
Número de lojas		63.200*
Volume de vendas por departamento	Mercearia	R\$ 5,06 bilhões
	Bebidas	R\$ 5,63 bilhões
	Frios	R\$ 3,38 bilhões
	Congelados	R\$ 1,68 bilhões
	Laticínios	R\$ 3,93 bilhões
	Cigarros	R\$ 3,36 bilhões
	Bomboniére	R\$ 1,68 bilhões
	Sorvetes	R\$ 1,13 bilhões
	Produção Própria	R\$ 27,60 bilhões
	Leites	R\$ 2,85 bilhões
Frequentedores das lojas / dia		42,25 milhões

* De acordo com a última pesquisa realizada pela Abip, em 2008.
Fonte: ITPC / ABIP (2011)

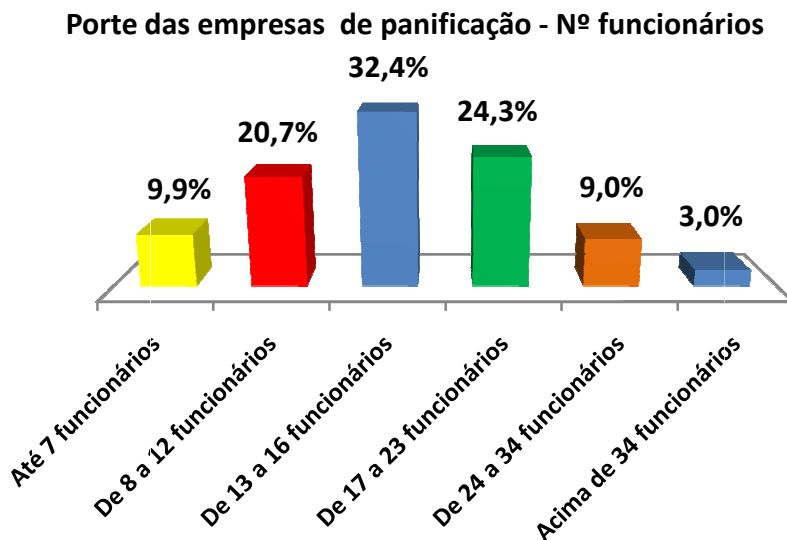


O número de empresas que compõem o setor continua na casa dos 60 mil, que receberam cerca de 42,25 milhões de clientes no último ano. As vendas de produção própria representam a maior parte do volume de faturamento, R\$ 27,60 bilhões. O volume de faturamento abarca, inclusive, os cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor. A tabela a seguir mostra os números de faturamento por departamento:

Do faturamento das padarias, 51% é proveniente da Produção Própria, sendo que desse percentual, 45% correspondem ao Pão Francês e 55% aos demais produtos. O lucro bruto médio da panificação no mercado nacional é de 49,4% sobre o faturamento bruto e de 65% a 75% nos produtos produzidos, sendo 67% o percentual mais utilizado.



Classificação das empresas por número de funcionários



Custos Operacionais

Soma dos valores referentes a pagamento de pessoal; encargos sociais; impostos; luz, água, telefone e gás; despesas bancárias; aluguéis/taxas; combustível e manutenção de veículos; manutenção da padaria; material de escritório; retirada dos sócios; despesa operacional; depreciação; publicidade.

- A) Folha de Pagamento: Lançar o total da folha de pagamento.
- B) Dobras e horas extras
- C) Vale transporte
- D) Encargos Sociais: INSS, FGTS, contribuição sindical e contribuição assistencial
- E) Férias e rescisões
- F) Aluguéis: Aluguel da padaria
- G) Energia Elétrica: Lançar somente os gastos da padaria, não incluir contas dos sócios
- H) Gás e Lenha: Lançar somente os gastos da padaria, não incluir contas dos sócios



- I) Telefone: Lançar somente os gastos da padaria, não incluir contas dos sócios
- J) Água: Lançar somente os gastos da padaria, não incluir contas dos sócios
- K) Impostos: (PIS, IR, contribuição social, Cofins) ou Simples, ICMS*
- L) IPTU Loja
- M) Treinamento e Consultoria
- N) Segurança
- O) Contribuição social
- P) Despesas de refeição
- Q) despesas bancárias: Impostos cobrados na conta da empresa (CPMF, tarifas bancárias)
- R) Manutenção empresa: Despesas com manutenção da padaria. Ex: motor, reparos elétricos.
- S) Material de escritório
- T) Publicidade: Cartazes, folhetos, faixas, custos publicitários
- U) Uniforme
- V) Despesas médicas
- W) Frete / Carreto / Veículos
- X) Embalagens
- Y) Limpeza produção
- Z) Outras despesas

Empregos gerados

Outro aspecto de destaque diz respeito aos empregos gerados pelo setor. Em 2010, houve um aumento de 3,40% no número de postos gerados. Isso representa 25 mil funcionários contratados pelas padarias em 2010. Assim, o setor gera cerca de 758 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta. Contudo, ainda se percebe uma defasagem de cerca de 25 mil postos no setor, donde se conclui que este número poderia ser maior, caso houvesse maior investimento em qualificação de mão-de-obra.



Custo médio com aluguel sobre o faturamento bruto:

Venda à vista (+) Recebimento de venda a prazo = Total de vendas do mês
(Faturamento bruto)

Margem Bruta ou Lucro Bruto

Faturamento Bruto (-) CMV = Lucro Bruto

Tíquete Médio

O Tíquete médio (média de compra por cliente) varia entre R\$ 2,50 a R\$ 30,00, sendo que a maioria fica entre R\$ 4,00 e R\$ 9,00.

Número de atendimentos por funcionário da loja:

- 65 para tíquete médio de R\$ 7,00 a R\$ 12,00
- 85 para tíquete médio de R\$ 4,00 a R\$ 7,00
- Acima de 90 para tíquete médio de R\$ 2,50 a R\$ 4,00

Custo

O custo de mercadoria vendida depende da composição do faturamento e, na maioria dos casos obedece aos indicadores abaixo:

- Mínimo: 32% sobre o faturamento total da padaria;
- Média: 52% sobre o faturamento total da padaria;
- Máximo: 68% sobre o faturamento total da padaria;
- 22% a 33% sobre o faturamento da produção própria.

Gestão

- O custo fixo sobre lucro bruto varia de 48% a 77%, sendo a média ideal de 60%;
- A matéria-prima representa em média 25% a 41% do preço de venda dos produtos produzidos;
- Venda do pão francês sobre a venda total da padaria varia entre 8% e 32%, sendo a média 17%;



- Salário de um funcionário de indústria deve representar dentre 27% e 37,8% do que ele produziu.

Perdas

- As perdas nos produtos que representam 80% do volume de vendas (cerca de 30% do cardápio) ficam entre 3% e 5%;
- As perdas nos produtos que representam 20% do volume de produção estão entre 15% e 20%.

Ex: Número de produtos produzidos: 100 itens

Produtos mais vendidos: 20 = 80% do volume de vendas.

Produtos menos vendidos: 80 = 20% do volume de vendas.