



## Um retrato do que acontece na empresa

O sucesso de uma panificadora está ligado ao controle de todo o processo produtivo. Dessa forma, é fundamental obter informações sobre desperdício, produtividade, atendimento ao cliente e preparo de receitas. Todos esses conhecimentos podem ser adquiridos através de um planejamento operacional.

Para conseguir o resultado operacional reúna, no início de cada mês os números de sua empresa. O resultado de um mês servirá de base para os cálculos do período seguinte. A planilha Controle de Apuração do Resultado Operacional Mensal é utilizada para obtenção do Resultado Operacional Final, levando-se em consideração as informações do inventário e da apuração do custo da mercadoria vendida (CMV).

A planilha Controle de Custo da Mercadoria vendida mostra como encontrar o CMV. Para seu cálculo, é necessário somar o estoque inicial e as entradas de mercadoria e subtrair o estoque final. Através do Controle de Capital de Giro, é possível saber o montante necessário para a panificadora gerar seu volume de vendas, mantendo um fluxo de caixa equilibrado.

Após adquirir todos esses dados é possível conhecer o resultado operacional. Esses indicadores serão lançados no “Controle de apuração do resultado operacional mensal”. E, para calculá-lo, é necessário ter o faturamento bruto e diminuir os valores do CMV e dos custos operacionais. Através do resultado operacional, se mede o desempenho dos funcionários e também se presta a descobrir a origem dos problemas que acontecem na empresa. É possível, ainda, planejar ações para o mês seguinte, já que se tem conhecimento da capacidade de geração de recursos da panificadora.

### Controle de Custo da Mercadoria Vendida

DEMONSTRATIVO DE CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)						
DEPARTAMENTOS	CUSTO DE AQUISIÇÃO	MARK-UP	VENDA PREVISTA	PARTICIPAÇÃO NA VENDA POR DEPTO	LUCRO BRUTO	MARGEM CONTRIBUIÇÃO
Mercearia	3.333,33	35%	4.500,00	9%	1.166,77	4,86%
Bebidas	3.448,28	45%	5.000,00	10%	1.551,72	6,47%
Frios	1.666,67	80%	3.000,00	6%	1.333,33	5,56%
Congelados	1.071,43	40%	1.500,00	3%	428,57	1,79%
Laticínios	1.724,14	45%	2.500,00	5%	775,87	3,23%
Cigarros	3.202,19	9,3%	3.500,00	7%	297,81	1,24%
Bomboniere	833,33	80%	1.500,00	3%	666,67	2,78%
Sorvete	769,23	30%	1.000,00	2%	230,77	0,96%
Matéria-prima	7.164,18	235%	24.000,00	48%	16.835,82	<b>70,19%</b>
Leite	2.800,00	25%	3.500,00	7%	700,00	2,92%
<b>TOTAL</b>	<b>26.012,67</b>	<b>92,21%</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>23.987,33</b>	<b>100%</b>
<b>CMV é R\$ 26.012,67 ou 52,03%</b>					<b>Total = R\$ 26.012,67</b>	
<b>Lucro Bruto R\$ 50.000,00 - R\$ 26.012,67</b>					<b>Total = R\$ 23.987,33</b>	

Fonte: ITPC



#### Cálculo para apuração do custo da CMV realizada:

$$\begin{aligned} \text{CMV} &= \text{Estoque inicial} \\ &+ \text{Entrada de mercadoria} \\ &- \text{Estoque final} \\ &= \text{Resultado} \end{aligned}$$

#### Controle de Capital de Giro

DEMONSTRATIVO DE CAPITAL DE GIRO					
DEPARTAMENTOS	CUSTOS DE AQUISIÇÃO	Nº DE REPOSIÇÃO	COMPRAS	RESERVA	TOTAL
Mercearia	3.333,33	2	1.666,65	30%	2.166,66
Bebidas	3.448,28	8	431,03	30%	560,34
Frios	1.666,67	4	416,66	20%	500,00
Congelados	1.071,43	2	535,71	20%	642,85
Laticínios	1.724,14	4	431,03	20%	517,24
Cigarros	3.202,19	8	400,27	10%	440,30
Bomboniére	833,33	4	208,33	30%	270,83
Sorvete	769,23	4	192,31	30%	250,00
Matéria-prima	7.164,18	2	3.582,09	30%	4.656,71
Leite	2.800,00	30	93,33	0%	93,33
<b>Total</b>	<b>26.012,67</b>		<b>7.957,41</b>		<b>10.098,26</b>
TOTAL DE CAPITAL DE GIRO COM RESERVA					<b>10.098,26</b>
TOTAL DE CAPITAL DE GIRO SEM RESERVA					<b>7.957,41</b>
DIFERENÇA					<b>2.140,85</b>

Fonte: ITPC

#### Cálculo para apuração do Capital de Giro realizado:

**Capital de giro:** é o montante que a empresa precisa para gerar volume de vendas, tendo um fluxo de caixa equilibrado.

**Capital de Giro** = Total ativo circulante (-) Total passivo circulante

TOTAL ATIVO =  
Estoque (+)  
Créditos/cliente (+)  
Outros (+)  
Caixa interno (+)  
Banco (+)

TOTAL PASSIVO = Fornecedores (+)  
Dívidas



## Controle de Apuração do Resultado Operacional Mensal

HISTÓRICO	MÊS / ANO:			
	PREVISTO	%	REALIZADO	%
Faturamento bruto	50.000,00	100		
<b>Estoque Inicial</b>	11.800,00			
<b>CUSTO DE AQUISIÇÃO</b>				
Mercearia	3.333,23			
Bebidas	3.448,28			
Frios	1.666,67			
Congelados	1.071,43			
Laticínios	1.724,13			
Cigarros	3.202,19			
Bomboniére	833,33			
Sorvete	769,23			
Matéria-prima	7.164,18			
Leite	2.800,00			
<b>Total do Custo de Aquisição</b>	26.012,77			
<b>Estoque Final</b>	11.800,00			
<b>CMV (\$) (Estoque Inicial + Custo de Aquisição – Estoque Final)</b>	26.012,77			
<b>Lucro Bruto</b>	23.987,33			
<b>DESPESAS OPERACIONAIS *</b>				
Folha de pagamento		34%		
Dobras e horas extras		0,38%		
Vale transporte		6,2%		
Encargos sociais		5,32%		
Férias e rescisões		1,6%		
Aluguéis		5,31%		
Energia elétrica		11,6%		
Gás		1,2%		
Telefone		1,13%		
Água		1,95%		
Impostos		11,03%		
Iptu loja		0,17%		
Treinamento e consultoria		0,9%		
Segurança		0,58%		
Contribuição social		0,10%		
Despesas de refeição		0,30%		
Despesas bancárias		1,47%		
Manutenção empresa		0,89%		
Material de escritório		0,35%		
Publicidade		0,6%		
Uniforme		0,42%		
Despesas médicas		0,07%		
Frete / Carreto / Veículos		0,39%		
Embalagens		8,1%		
Limpeza produção		0,84%		
Outras despesas		5,08%		
<b>Total das Despesas Operacionais</b>	15.155,60	100%		
<b>Resultado Operacional</b>	8.831,63	17,66%		



Ret. / Invest.				
Resultado Final				
RETIRADA DE SÓCIOS E INVESTIMENTO				
Retirada de sócios em dinheiro				
Retirada de sócios em mercadorias				
Ret. Extra 1				
Ret. Extra 2				
Máquinas e equipamentos				
Reformas				
Outros investimentos				
Total				

**\* O percentual das despesas não é calculado sobre as vendas e sim em relação ao total de despesas.**

### **Cálculo para apuração do Resultado Operacional**

$$\begin{aligned} \text{Resultado Operacional} &= \begin{array}{l} (+) \text{ Faturamento bruto} \\ (-) \text{ CMV} \\ \hline (-) \text{ Custos operacionais} \\ \hline = \text{Resultado operacional} \end{array} \end{aligned}$$

**Observação:** Para obter a apuração correta, deve-se levar em conta a venda à prazo no dia em que ela ocorreu, e não no dia do pagamento.

### **Descrição de tópicos referentes à planilha**

#### **1. Faturamento Bruto:**

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

#### **2. Margem Bruta ou Lucro Bruto**

Faturamento Bruto (-) CMV = Lucro Bruto.

#### **3. Despesas 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) ITPC 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*

#### **4. Resultado Operacional**

Lucro Bruto (-) Despesas Operacionais = Lucro Líquido Operacional

#### **5. Investimentos**

Em tecnologia, equipamentos, etc.

#### **6. Despesas Financeiras**

Juros, Refinanciamento, IOF.

---

\* varia de acordo com a legislação estadual.



ITPC		Inventário		SETOR: 1		DATA: ____/____/____	
PRODUTO	QUANTIDADE	UNIDADE DE COMPRA	FUNCIONÁRIO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL		
3	4	5	6	7	8		
Total	9						

### Instruções para o preenchimento

Inventário

**Objetivo:** Registrar a quantidade e tipo de produtos que constam do estoque.

**Frequência:** Ao final do mês ou sempre que for necessário.

### Como preencher:

CAMPOS	COMO UTILIZAR
1	Identificar o setor.
2	Anotar a data correspondente.
3	Escrever o nome do produto.
4	Anotar a quantidade do produto em estoque. Pode ser em quilos, unidades, litros ou embalagens fechadas. Exemplo: 50 quilos; 30 litros, 10 caixas, etc.
5	Descrever o tipo de embalagem e qual seu conteúdo. Informar o número de unidades contidas na embalagem. Ex: caixa com 20 unidades.
6	Anotar o nome do funcionário responsável pela anotação das informações.
7	Anotar o valor do custo unitário do produto.
8	Anotar o valor do custo total do produto.
9	Anotar os totais gerais.