



## CONTROLANDO O CMV (CUSTO VARIÁVEL) NAS PADARIAS

O Custo de Mercadoria Vendida (CMV) é chamado também de custo variável e se caracteriza como aqueles custos que têm relação direta com o produto. Por exemplo, no setor de produção de uma padaria, os custos indiretos vêm das matérias-primas, como a farinha de trigo. O correto monitoramento do CMV, portanto, permite que a empresa apure melhor seu resultado operacional, que, por sua vez, sinaliza a realidade da empresa, se ela realmente dá lucro ou não, ou qual é o grau de desperdício, a existência de desvios ou outros tipos de perdas.

Essa apuração auxilia o empresário de panificação e confeitaria a realizar melhor seus processos, pois toda empresa deve ter controle sobre os seus resultados, tanto para planejar as compras quanto prever as futuras vendas.

A previsão do CMV ocorre de acordo com a composição das vendas, ou seja, a composição das vendas na produção e revenda, o mark-up médio dos grupos de produtos, determinam o percentual de CMV previsto para a empresa.

Para realizar as análises do CMV é importante considerar que:

- ✓ **O CMV ideal** para uma padaria com venda direta ao consumidor deve ser de 28% (no máximo 30%) na produção própria. Para produtos de revenda é ideal um CMV de 68% (considerando o máximo 70%). Já para padarias que trabalham por atacado o CMV ideal deve ser de 45% para produção própria. Ressaltamos que a composição do mix dos produtos e os mark-ups influenciam nesse resultado.
- ✓ **CMV acima do previsto** significa que seu consumo irá ser maior do que foi planejado. Pode estar relacionado com mark-ups inferiores ao definido para o departamento, desperdícios na produção, desvio de produtos ou mercadorias, preço do custo da receita defasado, **desvio de dinheiro**, compras mal planejadas e realizadas; as margens mínimas do departamento ou produto não correspondem ao previsto, há falhas excessivas nos processos administrativos e de produção, **desvios por parte dos clientes**, produtos vencidos não reembolsados.
- ✓ **CMV muito abaixo do previsto** não é considerado normal, devido ao custo de matéria-prima e das perdas. Se ocorrer, pode significar que o empresário está vendendo produtos acima do previsto (produto muito caro), sendo um dos fatores o mark-up superior ao definido para o departamento. Podem ser identificados como influenciadores também os erros de lançamento no sistema ou até mesmo a apuração errada dos dados.

Portanto, a diferença considerada aceitável entre o CMV Previsto e o Realizado é de até 2% da Venda Bruta para Revenda, e no máximo 3% da Venda Bruta para Produção Própria. Então, o



controle do CMV e sua comparação entre *Previsto e Realizado* serve para diagnosticar alguns dos diversos problemas na padaria. Se o nível está acima dos parâmetros aceitáveis, é hora de rever os processos e controles executados.

### ***DIFERENÇAS ENTRE CMV PREVISTO E CMV REALIZADO***

Os proprietários devem estar cientes de que essa é uma área crítica, com efeitos diretos sobre o quadro de resultados financeiros. Para acompanhar bem e evitar que haja diferenças entre o que foi previsto e o que aconteceu, é preciso seguir a movimentação dos produtos e os processos desenvolvidos (como as entradas e saídas de produtos), tanto de produção própria quanto de revenda. E ainda, verificar a movimentação de valores (dinheiro, cartões de crédito, recebimento de clientes, etc).

### **Produção Própria**

Na produção própria, os erros mais comuns que influenciam diferenças de CMV são as sobras e perdas que se fazem presentes, pela ausência de controles do processo de compras e do processo de produção.

No processo de compras é preciso gerenciar a aquisição da matéria-prima, observando e controlando as datas de validade, formas de armazenamento e estar ciente do quê comprar e quanto comprar. Essas medidas são necessárias para evitar futuras perdas. Já no processo de produção a pré-pesagem tem grande interferência na supervisão de desperdícios, assim como os controles devem perceber quando há perda de matéria-prima, sobras ou desvios de produtos finais.

Assim, é necessário implantar controles internos para acompanhar todos os processos, a fim de minimizar as perdas e os prejuízos que irão afetar o CMV ideal. Os erros aqui são compreendidos principalmente pela diferença da receita do produto e o que é feito pelos profissionais e também pelos erros nos processos, como queima de produtos ou manipulação inadequada, insumos vencidos, desvios de matéria-prima e produtos.

### **Produtos de Revenda**

Os processos que influenciam as diferenças do CMV nos produtos de revenda estão ligados aos mark-ups, ao processo de recebimento das compras e os possíveis desvios. É preciso confirmar se o mark-up está calculado corretamente, verificando os índices que o compõem (como preço da matéria-prima) e se o valor pago junto aos fornecedores não está defasado.



Acompanhar o recebimento das mercadorias (para evitar desvios) é importante, assim como monitorar corretamente o estoque, tanto inicial quanto final. Outros desvios podem ser relacionados às mercadorias dentro da loja, através dos furtos; ao acerto do caixa de forma errada; ao armazenamento incorreto dos produtos dentro do estoque e/ou nas lojas; ou ainda, à diferença no caixa por desvios de dinheiro.

### **A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES**

Como visto, o CMV influencia em toda a empresa. Quando ele está muito diferente da previsão significa problemas na produção, e principalmente nos processos realizados. A melhor forma de desenvolver um bom processo e acompanhá-lo é através da criação de controles.

Controlar todos os departamentos permite ao empresário ter uma visão específica e detalhada de cada setor. Assim que diagnosticar um erro, terá como verificar onde ele acontece e corrigi-lo.

***“Quem olha tudo, na verdade não vê nada”***

O empresário que não tem uma rotina de controle dos processos perde muita informação sobre sua padaria e sua gestão. O controle dos processos nas compras, por exemplo, permite ao panificador saber o que está comprando e quanto paga nas matérias-primas e produtos de revenda. Assim, um empresário que analisa os controles de processos nas suas compras pode negociar os preços, pois sabe com que frequência irá comprar e pode negociar prazos, pelo mesmo motivo.

Os controles permitem que se saiba os gastos reais com produção e perdas. Assim, quem controla suas vendas, separadas por setor, sabe calcular melhor o mark-up sobre os departamentos, estabelecendo um melhor gerenciamento das perdas.

Agora, aquele que não implanta nenhum tipo de controle sobre as entradas e saídas da padaria não sabe o que está comprando, não tem controle sobre os gastos com custos e perdas, não sabe quando há aumento da matéria-prima e nem quando o seu mark-up errado provoca um preço defasado. Fica muito difícil ter garantia que os resultados previstos aconteçam na prática.

### **Controle nas vendas de produção interna**

Saber quanto se vende diariamente é um passo importante para prever a produção do próximo dia. Quando há a implantação de controles isso se torna rotina, é possível definir melhores horários para fornada de alguns produtos, fica mais fácil saber quais produtos são mais consumidos, e até mesmo as variações durante a semana.



Gerenciar a produção é um dos passos mais importantes para evitar as perdas no setor. É possível realizá-lo através do que é preenchido na “Ordem de Produção”, que verifica as sobras e as faltas de cada dia – e através desses dados realiza o pedido de produção. Após a fabricação, o formulário permite conferir o que realmente foi produzido, para que não haja problemas com sobras e faltas. Quando há uma rotina de preenchimento desse formulário é possível adequar a produção para as demandas dos clientes, principalmente quando há um formulário para cada dia da semana.

Deve-se estar atento a esse controle, já que as sobras e perdas atingem o CMV previsto e ***“Problemas com o CMV significam erros nos processos e perdas financeiras”***.

### **Controle na Produção**

A produção é um setor que deve estar em constante supervisão, principalmente na questão dos controles, pois é um fator determinante no correto cálculo do CMV, e mais especificamente no bolso do panificador. Quando não há controle sobre o processo produtivo, há muitos problemas com perdas.

Além dos já citados, é necessário outro tipo de controle, que padronize as receitas e consequentemente, os gastos sobre a produção; ou que pelo menos auxilie na previsão. Se você sabe quanto de matéria-prima irá gastar para produzir um produto, quanto dele é produzido semanalmente, terá a previsão de gastos com aquelas matérias-primas toda semana. Assim, saberá quando está gastando além do previsto, e consequentemente, se há perdas e sobras. Será simples procurar onde está o erro e corrigi-lo através da padronização.

Após o pedido feito pela ordem de produção, ele é encaminhado ao setor de pré-pesagem. Ali as receitas são fracionadas de acordo com o formulário e a matéria-prima é enviada ao setor de produção, que recebe então a quantidade exata para produzir o que foi pedido na ordem de produção e conforme a receita padronizada, não devendo faltar nem sobrar nenhum dos ingredientes necessários.

### **Controle no recebimento de mercadorias**

No recebimento de mercadorias acontece a entrada na Panificação. Como dito anteriormente, é um local que merece muita atenção por propiciar uma combinação entre falta de atenção e desonestidade. Ou seja, grande parte dos problemas gerados no CMV tem sua origem na desatenção do funcionário que recebe a mercadoria e na desonestidade de alguns entregadores que tentam desde o suborno até entregas menores do que a pedida.



**Em que isso influencia no CMV?** Calcula-se o CMV baseado no estoque inicial e final, que ao conter erros proporcionam novos erros no cálculo do Custo de Mercadoria Vendida. Por exemplo, ao comprar dez dúzias de refrigerantes (120 unidades) o entregador fornece apenas dez dezenas (100 unidades). O recebedor não presta atenção nessa diferença e aceita uma quantidade inferior – gerando uma falha de estoque com 20 refrigerantes a menos. Ao calcular o custo desse refrigerante, a margem de contribuição é baseada sobre os 120 refrigerantes pedidos e não sobre os 100 refrigerantes realmente recebidos, apresentando uma diferença significativa entre o CMV Previsto e o Realizado.

Isso torna o setor de Recebimento de Mercadorias um dos mais suscetíveis a erros, e quando este ocorre, é muito prejudicial ao lucro da padaria.

### **Controle de Movimentação Financeira**

Os Controles sobre a Movimentação Financeira são realizados por processos que englobam todos os tipos de valores que adentram a empresa. Nesse formulário, o atendente de caixa deve preencher separadamente o quanto foi recebido em cartões de crédito, cartões de débito, dinheiro, cheque, vale-tíquetes e tíquetes, e todas as sangrias que foram realizadas no seu caixa. É considerada a forma segura de evitar desvios, pois é através dessa movimentação que você terá controle sobre os valores adquiridos nas vendas.

Um controle rigoroso evita que, se houver um funcionário mal intencionado, ao tentar fazer desvios em doses homeopáticas e constantes será mais fácil identificar a quantia desviada. O que não é percebido ao longo dos dias pode ser assustador ao final de um ano. Ou seja, é necessário controlar periodicamente do fluxo de dinheiro que passa pela panificadora para evitar esse tipo de risco. Além disso, alguns procedimentos preventivos podem ajudar, como fechamento de caixa relâmpago e implantação de rodízio com os operadores do caixa, principalmente se houver alguma suspeita.

### **Gestão dos Grupos Críticos**

Gerenciar os Grupos Críticos é tão importante quanto implantar processos de controle na sua padaria. Como fazê-lo? Divida sua padaria em setores ou áreas, e comece a monitorar os estoques, as entradas e saídas, o consumo real e o CMV previsto e realizado. Com isso é possível verificar quais os setores são mais críticos e devem ter um acompanhamento mais rigoroso.



Podemos afirmar que a análise da padaria como um todo não permite descobrir onde estão os problemas. Assim, não realizar o controle por setor permite que aconteçam prejuízos que você desconhece a origem. Verifique mais rigorosamente os setores que sempre estão dando problemas.

Veja o Exemplo abaixo, observando como o Controle de Processos pode ser utilizado na padaria, e com ele facilita as informações:

GESTÃO DOS GRUPOS CRÍTICOS							Data	
Balanço Revenda							03/03 a 02/04	
Departamentos / Grupos Financeiros	Departamento		Estoque Inicial	Entradas	Estoque Final	Consumo Real	CMV Previsto	Resultado
	13	Prod. Estratégicos	5.812,64	2.220,92	2.558,03	5.475,53	5.109,58	365,95
	14	Mercearia Nacional	19.181,38	6.428,12	17.331,87	8.277,63	8.107,26	170,37
	15	Chips	607,81	662,04	610,04	659,81	699,26	(39,45)
	16	Mercearia Importada	2.883,59	1.481,17	3.826,80	537,96	644,26	(106,30)
	17	Perfumaria	130,41	33,24	115,32	48,33	38,94	9,39
	18	Panificação Revenda	1.219,51	2.637,24	440,33	3.416,42	3.318,43	97,99
	19	Água Mineral -Tônica	2.279,17	2.933,54	2.313,02	2.899,69	2.997,10	(97,41)
	20	Cervejas	3.511,65	7.342,38	5.023,00	5.831,03	5.852,26	(21,23)
	21	Bebidas Quentes	40.693,47	6.828,59	38.806,67	8.715,39	8.601,14	114,25
	22	Leite Fresco	43,26	2.303,87	17,02	2.330,11	2.215,10	115,01
	23	Leite Longa Vida	1.862,49	2.664,93	1.839,00	2.688,42	2.613,31	75,11
	24	Frutas Secas	706,44	335,25	508,04	533,65	299,61	234,04
	25	Fatiados / Controle	5.224,28	13.272,47	8.607,54	9.889,21	8.568,94	1.320,27
	26	Frios Embutidos	85,26	201,12	19,32	267,06	231,68	35,38
	27	Laticínios Embutidos	2.353,33	6.860,76	3.894,30	5.319,79	5.262,17	57,62
	28	Congelados	8.183,07	7.624,33	6.849,26	8.958,14	7.956,60	1.001,54
	29	Bomboniere	3.629,85	3.927,59	4.215,44	3.342,00	3.383,16	(41,16)
	31	Sorvetes	2.201,65	3.550,17	2.471,15	3.280,67	3.588,29	(307,62)
	32	Cigarros	3.184,58	13.183,98	6.014,94	10.353,62	10.241,32	112,30
	33	Cestas				0,00		
	34	Suco pronto p/beber	3.710,43	4.602,86	4.418,02	3.895,27	3.817,42	77,85
	35	Refrigerantes	2.481,28	7.511,17	3.577,15	6.415,30	6.354,07	61,23
		Total		109.985,55	96.605,74	113.456,26	93.135,03	89.899,90
	Perdas Período					989,63		
						92.145,40	89.899,90	2.245,50



ANÁLISE CMV REVENDA - (META 70%)								
	Estoque Inicial	Entradas	Estoque Final	Consumo Real	Consumo Previsto	PREVISTO	DIFERENÇA	
	109.985,55	96.605,74	113.456,26	92.145,40	73,50%	71,70%	+ 1,8%*	
ANÁLISE CMV FATIADOS - (Ex. de Grupo Crítico)								
	Estoque Inicial	Entradas	Estoque Final	Consumo Real	CMV Previsto	PREVISTO	REAL	DIFERENÇA
	5.224,28	13.272,47	8.607,54	9.889,21	8.568,75	15%	15,41%	+ 0,41%*

VALOR POSITIVO = QUEBRA DE META

VALOR NEGATIVO = ALCANCE DA META

BALANÇO DE MATÉRIA PRIMA							
CONSUMO DE MATÉRIA PRIMA							
	Estoque Inicial	Entradas	Estoque Final	ROP / Consumo real	CMV Previsto	R\$	
	R\$ 18.674,74	R\$ 30.300,48	R\$ 21.843,42	R\$ 27.131,80	R\$ 27.749,30	(R\$ 617,50)	a menos
CMV PRODUÇÃO - META 30%							
	Estoque Inicial	Entradas	Estoque Final	ROP / Consumo real	Vendas	REAL	
	R\$ 18.674,74	R\$ 30.300,48	R\$ 21.843,42	R\$ 27.131,80	R\$ 88.879,40	30,5%	
CONTROLE DE PERDAS - META 12%							
	Perdas Total	CMV Previsto	Resultado				
	R\$ 3.400,51	R\$ 27.749,30	12,3%				

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