

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA  
NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**SAIBA COMO APURAR O SEU CUSTO  
E  
CALCULAR O SEU PREÇO**

**GUIA DO EDUCADOR**

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS –  
SEBRAE  
UNIDADE DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL**

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E  
CONFEITARIA**

**SAIBA COMO APURAR O SEU CUSTO  
E  
CALCULAR O SEU PREÇO**

**GUIA DO EDUCADOR**

**Brasília – DF  
2009**

---

## SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>ENCONTRO 1 – ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA</b>	<b>8</b>
PLANO DO ENCONTRO 1	9
ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 1	10
ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	14
ATIVIDADE 2 – A IMPORTÂNCIA E O SIGNIFICADO DO PREÇO DE VENDA	17
ATIVIDADE 3 – COMPONENTES DO PREÇO DE VENDA	21
ATIVIDADE 4 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS	25
ATIVIDADE 5 – ESTRUTURA DE UMA PLANILHA DE CUSTOS	28
ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO	34
RESUMO DO ENCONTRO 1	34
<b>ENCONTRO 2 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS</b>	<b>36</b>
PLANO DO ENCONTRO 2	37
ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 2	38
ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS FIXOS	40
ATIVIDADE 2 – VIVENCIANDO A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS FIXOS	43
ATIVIDADE 3 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS	47
ATIVIDADE 4 – EXERCÍCIO SOBRE CUSTOS E DESPESAS FIXAS	58
ATIVIDADE 5 – REGIME DE CAIXA X REGIME DE COMPETÊNCIA	62
ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 2	67
RESUMO DO ENCONTRO 2	67
<b>ENCONTRO 3 – CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>69</b>
PLANO DO ENCONTRO 3	70
ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 3	71
ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	73
ATIVIDADE 2 – CÁLCULO EFETIVO DA MERCADORIA	79
ATIVIDADE 3 – APURAÇÃO DE CUSTO DO PRODUTO FABRICADO	89
ATIVIDADE 4 – IMPOSTOS E TRIBUTAÇÃO VARIÁVEIS	95
ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 3	104
RESUMO DO ENCONTRO 3	104

<b>ENCONTRO 4 – FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA</b>	<b>106</b>
PLANO DO ENCONTRO 4	107
ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 4	108
ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTO	110
ATIVIDADE 2 – SIMULAÇÃO DOS CUSTOS	120
ATIVIDADE 3 – ANÁLISE DE MERCADO	122
ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 4	130
RESUMO DO ENCONTRO 4	130
 <b>ENCONTRO 5: CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA</b>	 <b>132</b>
PLANO DO ENCONTRO 5	133
ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 5	134
ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NA PADARIA E CONFEITARIA	136
ATIVIDADE 2 – CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	141
ATIVIDADE 3 – CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA	145
ATIVIDADE 4 – APURAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL	149
ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 5	153
RESUMO DO ENCONTRO 3	158
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	 <b>160</b>

---

## **APRESENTAÇÃO**

---

**Caro Educador,**

É preciso se estruturar para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, no qual clientes exigem mais das empresas em termos de qualidade e preço, por exemplo. Atrair estes consumidores e mantê-los fiéis é um grande desafio, e isso tem mostrado às padarias e confeitarias a importância de se adotar critérios técnicos nos modelos de precificação.

Para conhecer os elementos que compõem o preço de venda, são necessários procedimentos organizacionais que informem sobre a estrutura patrimonial e os relacionamentos sistêmicos que as empresas estabelecem com os ambientes nos quais estão inseridas. Qualquer decisão sobre o preço de venda poderá provocar alterações em todas as áreas das empresas e, consequentemente, em seus relacionamentos.

Em consequência do acima exposto, foi desenvolvido o curso “Formação do Preço de Venda na Panificação e Confeitaria” que proporcionará aos empresários do ramo condições para tomar decisões gerenciais eficientes e manter uma postura adequada de cálculos de custos e precificação e, consequentemente o enfrentamento da concorrência. Esse curso faz parte da Matriz de Soluções Educacionais do Sebrae, enquadrando-se no foco temático da área de Finanças, e é voltado para quem tem um negócio há menos de dois anos.

### **COMPETÊNCIAS GERAIS:**

O curso “Formação do Preço de Venda na Panificação e Confeitaria” tem como propósito criar as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências nas dimensões de natureza:

#### **COGNITIVA**

- Compreender o processo de formação do preço de venda de produtos e/ou serviços de empresas do setor de panificação e confeitaria.

#### **ATITUDINAL**

- Predispor-se a adotar procedimentos técnicos para a formação do preço de venda adequado de produtos e/ou serviços para empresas do setor de panificação e confeitaria.

#### **OPERACIONAL**

- Formar o preço de venda adequado de produtos e/ou serviços para empresas do setor de panificação e confeitaria.

## ESTRUTURA DO CURSO:

Esta Solução Educacional foi elaborada para ser ministrada em cinco encontros seqüenciais, com duração de 3 horas/aula cada, perfazendo o total de 15 horas, e os temas estão estruturados da seguinte maneira:

Encontro 1 – Elementos de Formação do Preço de Venda

Encontro 2 – Custos e Despesas Fixas

Encontro 3 – Custos e Despesas Variáveis

Encontro 4 – Formação do Preço de Venda

Encontro 5 – Cálculo do Preço de Venda

## PÚBLICO ALVO:

Proprietários e gestores de empreendimentos do setor de panificação e confeitaria.

Educador, você tem em mãos um Guia elaborado para orientá-lo na execução das atividades programadas, de modo a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências, tendo como preocupação principal a padronização dos conceitos, procedimentos e informações consideradas essenciais. Desta forma, compete a você propiciar as condições necessárias ao desenvolvimento das três dimensões do ser humano: o pensar crítico, o pensar criativo e a aplicação de conhecimento, para que os participantes possam ser capazes de mobilizar os saberes, as atitudes e as práticas de forma satisfatória no desempenho do seu negócio. Não se esqueça que a sua experiência, sensibilidade e criatividade, bem como a valorização das experiências dos participantes e a interação estabelecida com eles é muito importante para o alcance dos objetivos propostos.

Para que o Curso tenha o andamento esperado, chegue ao local com antecedência, e certifique-se de que:

- o espaço reservado para as atividades está adequado;
- os equipamentos necessários (flipchart; pincéis atômicos, computador e projetor multimídia) estejam disponíveis e funcionando;
- os kits do aluno (apostilas, pastas, canetas e crachás) estão em quantidade suficiente; e
- a lista de presença está disponível.

Finalmente, **observe cuidadosamente o tempo destinado a cada atividade e ao intervalo que ocorre e cada encontro.**

Sucesso em sua caminhada como educador!

**RELAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DIDÁTICOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PREVISTAS**

<b>EQUIPAMENTOS*</b>	
QUANTIDADE	ESPECIFICAÇÃO
1	Computador
1	Flipchart
1	Projektor multimídia
<b>MATERIAIS DIDÁTICOS</b>	
QUANTIDADE	ESPECIFICAÇÃO
4	Pincéis atômicos pretos
4	Pincéis atômicos azuis
2	Pincéis atômicos vermelhos
1	Resma de papel (100 folhas)
1	DVD "Educação SEBRAE"
100	Folhas para flipchart
1	Rolo de Fita adesiva
1	Tesoura
<b>KIT DO PARTICIPANTE</b>	
25	Guias do Participante
25	Crachás
25	Pastas
25	Canetas pretas ou azuis
<p><b>*Obs:</b></p> <p>1. Se a Unidade Sebrae não possuir computador e projetor multimídia disponíveis, os mesmos deverão ser substituídos por videocassete, televisão e retroprojektor.</p> <p>2. A quantidade do Kit do participante será de acordo com o número de inscitos no Curso.</p>	

---

## **ENCONTRO 1 – ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

---

O foco deste Encontro será a apresentação e discussão dos conceitos correlacionados com os elementos de formação do preço de venda no setor de Panificação e Confeitaria: Custos, Despesas e Investimentos. O mesmo também deverá propiciar aos participantes as condições necessárias para que desenvolvam competências nas dimensões de natureza:

### **Cognitivas**

- Conhecer os aspectos do setor de panificação e confeitaria e suas tendências de negócios.
- Compreender a importância de formar o preço de venda adequadamente.
- Conhecer os componentes de formação do preço de venda.
- Classificar os custos e despesas em fixas e variáveis.

### **Atitudinal**

- Refletir sobre a importância da formação do preço de venda como fator de sustentabilidade e competitividade do negócio.

### **Operacional**

- Elaborar demonstrativos de custos e despesas.

### **CARGA HORÁRIA**

3 Horas.



## PLANO DO ENCONTRO 1 – ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Tema	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do educador, do Sebrae, do curso, das competências gerais e dos participantes;</li> <li>• Levantamento das expectativas em relação ao curso</li> <li>• Contrato de convivência; e</li> <li>• Apresentação das competências do Encontro.</li> </ul>	Atividade de Abertura do Encontro 1	Exposição oral individual e dialogada; Sensibilização e conscientização; e Atividades em grupo.	Projetor de multimídia, slides S1E1 a S3E1, filme “Educação Sebrae”, flipchart, fita adesiva, pincel atômico; crachá de identificação, e Manual do Participante	45’
A importância do setor de Panificação e Confeitaria	Atividade 1	Leitura e compreensão de texto	Manual do Participante, projetor de multimídia e slides S4E1.	10’
A importância e o significado do preço de venda	Atividade 2	Exposição oral e dialogada; Leitura de texto; e Exercício individual.	Manual do Participante, projetor de multimídia e slide S5E1	25’
Componentes do preço de venda	Atividade 3	Exposição oral e dialogada	Manual do Participante, projetor de multimídia e slides S6E1 a S9E1	20’
Intervalo				15’
Custos e despesas fixas e variáveis	Atividade 4	Exercício em grupo e exposição dialogada	Manual do Participante	20’
Estrutura de uma planilha de custos	Atividade 5	Exposição oral e exercício em dupla	Manual do Participante, projetor multimídia e slide S10E1	35’
Encerramento do encontro	Atividade de Encerramento e Avaliação.	Apresentação individual e exposição dialogada	Manual do Participante	10’
Total				180’

## ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 1

### OBJETIVOS

- Promover a apresentação do educador, do Sebrae do curso e das competências gerais;
- Promover a apresentação e a integração do grupo;
- Levantar as expectativas dos participantes em relação ao curso;
- Elaborar, com o apoio dos participantes, o contrato de convivência.
- Familiarizar o participante com o processo de educação continuada;

### ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM

Exposição oral individual e dialogada; Sensibilização e conscientização; e Atividades em grupo.

### TEMPO

45 minutos.

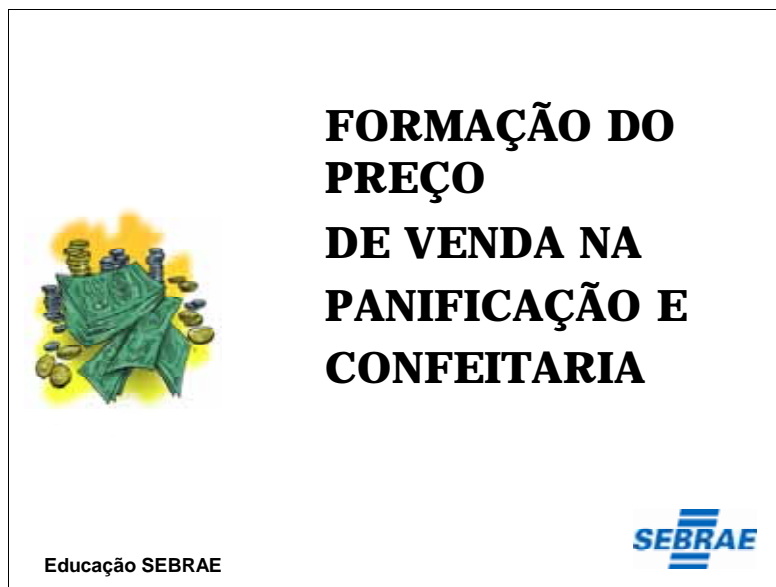
### RECURSOS NECESSÁRIOS

*Flipchart*, pincel atômico, fita adesiva, projetor de multimídia, filme “Educação Sebrae”; slides S1E1 a S3E1 e Manual do Participante

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

#### **PARTE A - ABERTURA INSTITUCIONAL (Tempo: 15 minutos)**

- Disponibilize o slide com o título do Curso, antes do início do encontro.




- Promova a abertura do Curso, dando as boas-vindas aos participantes.

- Apresente-se de forma simples e objetiva. Caso esteja presente um representante do Sebrae, ele deverá dar as boas-vindas aos participantes, e apresentar o Curso e o educador.
- Exiba o filme “Educação Sebrae”.
- Peça que abram o Manual do Participante na página que contém a Apresentação do Curso;
- Solicite que alguns participantes promovam a leitura, em voz alta, dos parágrafos da Apresentação do Curso (Manual do Participante), ressaltando o cuidado que o empresário deve ter na formação de preços e analisar este preço junto ao mercado local.
- Mostre o slide S1E1 e solicite que um dos participantes leia as competências gerais do curso:

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA




Competências gerais do curso:

- Compreender o processo de formação do preço de venda de produtos e serviços do setor;
- Predispor-se a adotar procedimentos técnicos para a formação do preço de venda adequado de produtos e/ou serviços do setor;
- Formar o preço de venda adequado de produtos e/ou serviços do setor.

Educação SEBRAE


**S 1 E 1**



- Comente a importância da participação efetiva de cada um para a obtenção de um resultado positivo.
- Esclareça que as competências somente serão alcançadas se cada um contribuir com sua experiência e vivência, participando ativamente de cada encontro e das atividades previstas.
- Apresente o Slide S2E1, a carga horária geral e de cada encontro, e os temas a serem tratados nesses encontros.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA



Estrutura do Curso

Encontro 1 – Elementos de Formação do Preço de Venda

Encontro 2 – Custos e Despesas Fixas


Encontro 3 – Custos e Despesas Variáveis

Encontro 4 – Formação do Preço de Venda

Encontro 5 – Cálculo do Preço de Venda

Educação SEBRAE

**S 2 E 1**



## PARTE B - APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES (18 minutos)

- Solicite que os participantes se organizem em duplas, e as mesmas devem ser formadas livremente.
- Oriente que cada um se apresente ao respectivo colega, identificando, além do nome, a área de atuação, dados pessoais, como informações familiares, cor preferida, comida predileta, etc. e a principal expectativa em relação ao Curso, que deverá ser resumida em uma única palavra ou expressão (Exemplo: “Sucesso em meu negócio”; “Lucro”; “Conhecimento”; etc.).
- Esclareça que para esta apresentação mútua foi reservado 3 minutos.
- Entregue aos participantes um crachá para que cada um coloque seu nome, no momento que os participantes estão efetuando a apresentação mútua.
- Solicite que cada um dos participantes apresente o colega ao grupo, frisando a “expectativa em relação ao Curso”.
- Escreva o nome de cada participante e sua expectativa no *flipchart*.
- Efetue, com a participação de todos, uma síntese das expectativas do grupo, registrando as principais (cinco) em folhas do *flipchart*.
- Esclareça que se alguma expectativa do participante não estiver coberta pelo curso, o mesmo deverá buscar informações sobre outra **Solução Educacional Sebrae** que aborde o tema. Se possível, promova você mesmo a indicação.
- Relacione as expectativas do grupo com as competências gerais do curso.
- Fixe os cartazes (folhas do *flipchart*) na parede da sala de aula, para que todos tenham acesso às expectativas do grupo no transcorrer do Curso.
- Informe que o grupo avaliará, no final do Curso, se as expectativas foram alcançadas.

## PARTE C - ELABORAÇÃO DO CONTRATO DE CONVIVÊNCIA (Tempo: 7 minutos)

- Esclareça que o estabelecimento de regras é fundamental para o desenvolvimento das atividades previstas no Curso, e que somente com o envolvimento de todos e o cumprimento do “contrato de convivência” o Curso terá sucesso.
- Defina junto com o grupo as regras de convivência que serão respeitadas durante todo o curso, tais como:
- Uso do aparelho celular;
  - ✓ Horário de tolerância para início e intervalo;
  - ✓ Participação no curso;
  - ✓ Necessidade de evitar atrasos e saídas antecipadas;
  - ✓ Conversas paralelas;
  - ✓ Respeito às idéias dos colegas, e quaisquer outras que se façam necessárias
- Anote no *flipchart* as regras;

- Fixe as regras de convivência em um local visível (parede da sala de aula) e, durante o Curso, a cada momento em que as regras não estejam sendo cumpridas relembre o contrato;


#### **PARTE D - APRESENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 1 (TEMPO: 5 minutos)**

- Mostre o slide S3E1 e solicite que um dos participantes leia as competências do Encontro 1 do curso:

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 1**


Competências a serem desenvolvidas:



- Conhecer os aspectos do setor de panificação e confeitaria e suas tendências de negócios;
- Compreender a importância de formar o preço de venda adequadamente;
- Conhecer os componentes de formação do preço de venda;
- Classificar os custos e despesas em fixas e variáveis;
- Refletir sobre a importância da formação do preço de venda, como fator de sustentabilidade e competitividade do seu negócio;
- Elaborar um demonstrativo de custos e despesas.

Educação SEBRAE

**S 3 E 1**



- Esclareça a importância da participação efetiva de cada um para a obtenção do resultado;
- Reforce os principais aspectos que serão abordados no encontro: a oportunidade que o participante terá de conhecer e compreender a necessidade e a importância da Formação do Preço de Venda na Panificação e Confeitaria, bem como a importância de expor de forma adequada, os preços em seu empreendimento.

#### **DICA:**

Fique atento às apresentações referentes ao perfil de cada participante e utilize essas informações para formar os grupos de trabalho, de maneira que estes sejam compostos por participantes com níveis diferentes de contato com os temas a serem abordados no curso. Isto auxiliará na cooperação e na integração durante as atividades.

Estas informações também serão importantes ao formular exemplos, durante as explicações. Tente complementar as explicações com exemplos voltados para a realidade específica de cada turma.

## ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### OBJETIVO

- Esclarecer sobre a importância do setor de panificação e confeitaria no cenário econômico brasileiro.

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Leitura e compreensão de texto.

### TEMPO

10 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do Participante, projetor de multimídia e slide S4E1.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante.
- Solicite a colaboração dos participantes para a leitura do texto.

### **Texto 1: A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

*Autor: Renato Alves. 2009*

*Figurando entre os maiores segmentos industriais do país, a Panificação e Confeitaria passa por um momento de busca por novos desafios e tecnologias que permitam sua afirmação definitiva como setor de relevância dentro do cenário econômico. Constituído na quase totalidade por micro e pequenas empresas, está intrinsecamente relacionado com outros segmentos da economia, tendo participação incisiva como potencial gerador de emprego e distribuidor de renda.*

*Além disso, o setor passa por transformações e um movimento de concorrência crescente, motivando uma diversificação de produtos e serviços para atender à demanda também em expansão, bem como se manter frente aos novos competidores, muitas vezes empresas de maior porte que incorporam panificados em seu mix.*

*A Panificação e Confeitaria é dividida em Escala Industrial e Processo Artesanal. A **Escala Industrial** é mais voltada para o atacado, com foco na fabricação de pães embalados e congelados (produção de panettones, massas de pizza, panificados congelados, entre outros), revendidos também por varejistas em geral. Já a **Panificação Artesanal** engloba as padarias voltadas para a venda direta ao consumidor. São divididas em:*

- **Loja Máster:** com amplo mix de produtos, oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não necessite se deslocar a outro local;
- **Loja Gourmet:** oferece alimentos prontos para todas as refeições do cliente;
- **Loja Express:** foco em lanches e refeições rápidas, atendimento ágil;
- **Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães:** fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de “grife” de produtos.

*Uma das principais características das empresas de panificação e confeitaria é a proximidade de seus clientes, e isso, aliado a fatores como qualidade, promoções e preços são responsáveis pela decisão de compra pelos consumidores. Daí a extrema necessidade de estarem bem qualificadas para mediar essa relação com o público.*


*O setor apresenta ainda tendências como modernização das indústrias, adoção de processos mais eficientes de fabricação, novas tecnologias, automatização e maior controle sobre a logística de produção, inclusão de produtos com alto valor agregado, informatização e investimento cada vez mais amplo em capacitação.*

- Apresente alguns dados que demonstrem a grandeza do setor: número de empresas existentes no país; número de empregos gerados; recursos financeiros gerados pelo setor, etc. Estes dados podem ser obtidos na internet, em sítios (sites) especializados, como por exemplo, [www.propan.com.br](http://www.propan.com.br); e [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br).
- Estimule o debate sobre a importância do setor de padaria e confeitaria, efetuando as seguintes perguntas:
  - ✓ Vocês sabiam que o setor de padarias e confeitarias é muito importante no que diz respeito ao processo de geração de empregos e distribuição de renda, em nosso país?
  - ✓ Vocês conheciam a caracterização usada pelo setor: Panificação e Confeitaria em Escala Industrial e de Processo Artesanal?
  - ✓ Se você é um empresário do setor, como classifica seu negócio?
- Estimule o grupo a efetuar comentários sobre o texto. Esclareça possíveis dúvidas e enfatize as idéias centrais.
- Enfatize a necessidade de buscar constantemente informações sobre o setor de Panificação e Confeitaria, seja nas associações de classe, revistas especializadas, empresas de consultoria especializada no setor, congressos, palestras, seminários, feiras e eventos, em empresas (padarias e confeitarias) bem sucedidas e também entidades como o Sebrae.
- Afirme que a busca por informações proporciona a aquisição de novos conhecimentos que serão úteis (desde que aplicados) para o sucesso da padaria e confeitaria.

- Conclua a atividade socializando com o grupo o Slide S4E1, que resume as principais ideias contidas no texto trabalhado.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA


- **A Importância do Setor de Panificação e Confeitaria**
  - Formado por micro e pequenas empresas
  - Gerador de empregos no país
    - 1º emprego



- *Industrial*
- *Artesanal:*
  - Loja Master
  - Loja Gourmet
  - Loja Express
  - Especializada, confeitaria ou Boutique de pães

Educação SEBRAE

S 4 E 1





## ATIVIDADE 2 – A IMPORTÂNCIA E O SIGNIFICADO DO PREÇO DE VENDA

### OBJETIVO

- Orientar a compreensão do significado e a importância do preço de venda como fator de sustentabilidade e competitividade de um negócio.

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Exposição oral e dialogada; Leitura de texto; e Exercício individual.

### TEMPO

25 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do Participante, projetor multimídia e slide S5E1.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante na atividade 2 e leiam o Texto 2: “RODAR A CAIXINHA”.

#### **Texto 2: RODAR A CAIXINHA!**

*Autor: José Mario de Oliveira. 2009*

*Não sabendo o que acontecia com sua empresa, seu Zé Padeiro, 34 anos, dono da Padaria Pãozinho Feliz, andava muito preocupado. Estava no ramo há anos e sabia tudo de padaria, afinal de contas, nascera dentro de uma, pois seu pai havia começado o negócio antes dele nascer. Criou família e aumentou o patrimônio que o pai havia deixado e pagava as contas com tranqüilidade.*

*- Estou fazendo igualzinho ao papai! Pensava ele com seus botões! - Papai comprava um saco de farinha e multiplicava ele por quatro. Ele dizia:*

*- Um saco é para pagar o dono da farinha, outro é para as contas da padaria, mais um para os impostos e tem de sobrar um prá mim.*

*Na atual situação de seu negócio, Zé Padeiro lamentava:*

*- Eu acho que não estou enxergando é o meu saco! A padaria está endividada e estou pagando para trabalhar!*

*Seu único amigo era o João do Pão, que tinha uma padaria do outro lado da cidade. Seu Zé não fazia amizade com a concorrência de perto. Procurando o amigo, ele se queixou:*

- João, estou preocupado... Não está sobrando meu saco de farinha... O do meu lucro! E acho que meu negócio está falindo! O quê que você faz prá sua padaria ficar sempre tão bonita? Aliás, vejo que você trocou de carro, de novo.

- Olha Zé, o negócio é o seguinte, vou lhe contar meu segredo:

- Tenho uma caixinha mágica! Todos os dias chego na padaria com ela na mão, visito todos os setores da padaria, e o mais importante, sempre rodando a caixinha!

- Ah! Você tem que me emprestá-la, disse seu João!

E o João emprestou!

Após um mês rodando a caixinha, seu Zé retornou e disse ao João:

- Esta caixinha é mágica mesmo, logo no primeiro dia, já descobri para onde estava indo meu saco de farinha!


- Como é bom ouvir isto Zé! Mas agora você tem que arrumar uma caixinha para você e não basta apenas rodá-la. Você tem que abrir a caixinha. Abrir a caixinha é buscar conhecimentos novos. É buscar ajuda com as entidades que dão apoio aos pequenos empresários. O Sebrae, por exemplo, tem cursos importantes que podem lhe ajudar a obter melhores resultados em seu negócio.. Por que você não começa se matriculando no curso de Formação de Preço de Venda para Panificação e Confeitaria?

- Estimule cada participante a refletir sobre o texto e responder às perguntas presentes na atividade do Manual do Participante, que são as seguintes:
  - a) Você sabe calcular o preço justo para o seu produto ou serviço? ( ) Sim ( ) Não
  - b) Porque é importante conhecer o custo de seu produto ou serviço?
  - c) Em relação à sua empresa, marque com ( **S** ) Sim, tenho esta atitude ( **P** ) pretendo desenvolvê-la
    - ( ) Controlo e organizo as minhas contas
    - ( ) Faço pesquisas de satisfação junto aos meus clientes
    - ( ) Pesquiso os preços da concorrência
    - ( ) Procuro conhecer os custos do meu negócio
    - ( ) Busco sempre saber quais os produtos que mais vendo/fabricao
    - ( ) Busco informações e faço pesquisas necessárias para formar o preço de venda
  - d) Se é o mercado quem estabelece o preço de venda para o seu produto, porque conhecer os custos e formar preços de venda?

e) O que pode acontecer com uma Padaria e Confeitaria que estabelece seus preços de venda de forma empírica (baseado na experiência), sem apurar os custos e despesas de maneira correta?


- Destaque que as questões são para reflexão e avaliação individual e referem-se a atitudes desejáveis para o empreendedor formar o preço de venda e, que para ter êxito em seu negócio os participantes devem se predispor a desenvolvê-las.
- Peça para que alguns participantes comentem suas respostas a estas questões.
- Enfatize o valor do conhecimento, da necessidade de buscar constantemente informações sobre os produtos e serviços comercializados, fazer pesquisas, saber a importância dos clientes e concorrentes para o sucesso do empreendimento e, principalmente, dos custos operacionais envolvidos no negócio.
- Diga que não basta “fazer”, tem que saber como “fazer” e “fazer” bem feito.
- Apresente o slide S5E1 e comente as informações contidas nele, enfatizando a importância do preço de venda como fator de sustentabilidade/competitividade do negócio:

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA



- **Um preço bem definido ...**
  - ✓ tem um importante impacto no volume de vendas e na conquista de participação de mercado;
  - ✓ desempenha duas funções importantes e simultâneas: sinaliza o valor que o comprador deve sacrificar de seus recursos para ter acesso à oferta e evidencia a qualidade da oferta;
  - ✓ maximiza o lucro, pois o preço é estabelecido tendo em vista o retorno para a empresa;

Educação SEBRAE S 5 E 1



- Acrescente que muitas empresas precisam apurar seus custos e despesas de maneira precisa, bem como os preços de venda, evitando fazer estes procedimentos de modo empírico. Essa prática, quando adotada, permite maior clareza e segurança para a tomada de decisões, favorecendo:
  - ✓ Um preço de venda dentro da realidade da empresa, o que mantém os seus lucros;
  - ✓ Um preço de venda de acordo com a realidade do mercado, favorecendo as vendas;
  - ✓ Fabricação de produtos direcionados e mais rentáveis, ocasionando uma melhor alocação dos recursos;
  - ✓ Esforço de venda orientado para produtos mais lucrativos;
  - ✓ Facilidade para identificar e fixar ações para redução de custos e despesas, o que poderá levar a empresa a melhorar suas operações, mantendo a lucratividade.

- ✓ Afirme que ao se implementar as práticas acima indicadas, a empresa, certamente, será mais lucrativa, e conseqüentemente constituirá oportunidades de crescimento, favorecendo sua própria estabilidade econômico-financeira.
- Complemente dizendo que o proprietário deve se dedicar ao conhecimento do custo de seu produto e/ou serviço para fortalecer as decisões e as avaliações necessárias para formação do preço de venda.
- Conclua a atividade dizendo que: **“a formação do preço de venda é a base para o crescimento e para a sobrevivência da empresa, já que esse processo é o responsável pelo retorno de tudo o que foi investido”**.

### ATIVIDADE 3 – COMPONENTES DO PREÇO DE VENDA

#### OBJETIVO

- Favorecer o conhecimento e a conceituação dos componentes de formação do preço de venda.

#### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Exposição oral e dialogada

#### TEMPO

20 minutos.

#### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do Participante, projetor multimídia e slides S6E1 a S9E1.

#### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explore a diferença dos conceitos citados abaixo nos negócios dos participantes e peça exemplos da prática diária deles.
- Apresente o slide S6E1 e comente que existem três tipos de componentes de formação do preço de venda: os Custos, as Despesas e os Investimentos.



- Apresente o Slide S7E1 e comente os conceitos de Custo, Despesas e Investimentos.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**



- **Custos:** são valores monetários aplicados diretamente na compra de matéria-prima e mercadorias. Exemplo: farinha de trigo.
- **Despesas:** São valores monetários não aplicados diretamente na compra de matéria-prima e/ou mercadorias. Ex. Aluguel, material de limpeza.
- **Investimentos:** são gastos com compra de bens, que se integrarão ao patrimônio da empresa e que sejam utilizados por vários períodos. Exemplo: Forno, balcão frigorífico, veículos

Educação SEBRAE


S 7 E 1



- Apresente o slide S8E1 e comente que os custos, quanto à sua incidência no produto/serviço, podem ser: Diretos; Indiretos; Fixos; e Variáveis.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**


**Classificação de Custos e Despesas**



- ✓ Diretos;
- ✓ Indiretos;
- ✓ Fixos;
- ✓ Variáveis.

Educação SEBRAE

S 8 E 1

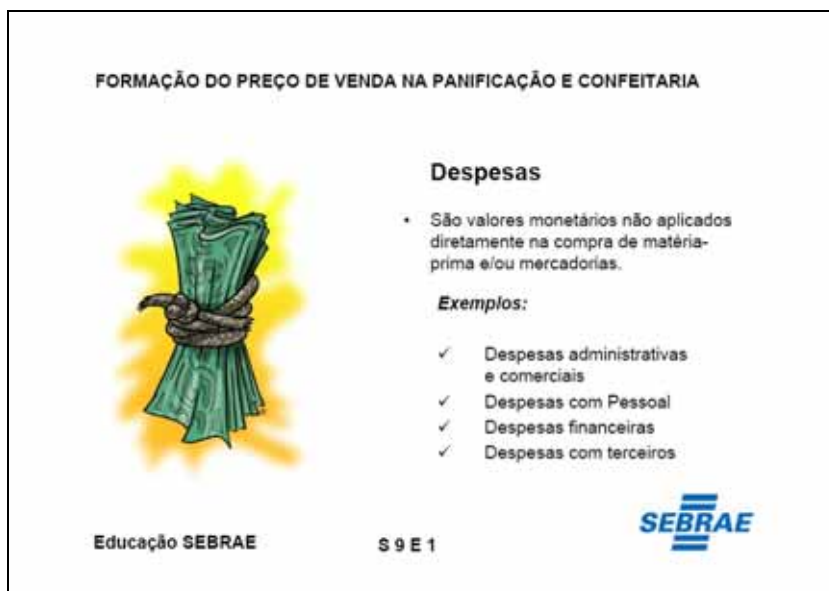


- Explique que os “Custos” dividem-se em:
  - ✓ **Custos diretos** – são aqueles que podem ser associados diretamente ao produto ou serviço, como por exemplo, a farinha de trigo usada na produção do pão.
  - ✓ **Custos indiretos** – são aqueles que não se vinculam diretamente ao produto. Ex.: sacola plástica para embalagens, ICMS, comissão de vendedores, etc.
  - ✓ **Custos fixos** – são aqueles que não são afetados pelo volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está produzindo ou vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos. Ex.: salários da administração, IPTU, aluguel, etc.
  - ✓ **Custos variáveis** – São os gastos que variam proporcionalmente à quantidade de bens produzidos, comercializados ou serviços prestados pela empresa. Ex.: matéria-prima, impostos, comissão de vendedores, etc.

**Atenção!**

Ressalte que o fato de a empresa prestar mais serviços ou produzir mais não alterará os custos fixos, ocorrendo algumas variações quando se muda a estrutura administrativa, pessoal, técnica, ou de atividade

- Apresente o slide S9E1.



- Informe que os gastos realizados na comercialização do produto/serviço e na administração ou manutenção são gastos necessários à obtenção de receitas. Ex.: salário do pessoal administrativo, de vendas, material de escritório, etc.
- Esclareça que essas despesas são chamadas “operacionais” porque estão ligadas à operação da empresa e são classificadas em:
  - ✓ **Despesas administrativas e comerciais:** normalmente não têm ligação com a produção ou a prestação de serviços.
  - ✓ **Despesas com pessoal:** no caso das micro e pequenas empresas com tributação pelo SIMPLES nacional, o salário é classificado como despesa fixa e os encargos sociais é que variam de acordo com a tabela do imposto.
  - ✓ **Despesas financeiras:** normalmente não têm ligação com a produção ou prestação de serviços, mas serão consideradas no preço.
  - ✓ **Despesas com terceiros:** são aquelas gastas com a contratação de serviços terceirizados.
- Esclareça que a correta apuração das despesas acima auxiliará na determinação do preço de venda, e que a empresa precisa estabelecer uma política de preços compatível com suas estratégias e objetivos.

- Comente que é importante definir um preço capaz de adequar o volume de vendas aos objetivos mercadológicos. Essa tarefa é facilitada quando o empreendedor conhece os componentes que dão origem ao preço de venda.
- Faça o fechamento da atividade enfocando a importância vital da classificação e organização dos custos e despesas para a formação do preço de venda, pois a classificação incorreta dos componentes do preço de venda poderá acarretar sérias distorções na formação do preço.



## ATIVIDADE 4 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS

### OBJETIVO

- Orientar a classificação dos componentes dos custos/despesas no setor de panificação e confeitaria;

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Exercício individual e em grupo; e exposição dialogada.

### TEMPO

20 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Esclareça que os presentes participarão de uma atividade de classificação das despesas existentes no dia a dia de uma padaria/confeitaria.
- Oriente a turma a formar grupos de até cinco pessoas.
- Solicite aos participantes que abram o Manual do Participante na Atividade 4 e preencham a tabela, em grupo, classificando cada uma das despesas como **CV** (Custo Variável/Despesa Variável) ou **CF** (Custo Fixo/Despesa Fixa). Para tal, o participante após ler a identificação da despesa, deverá colocar um X na coluna 3 ou 4 para classificá-la.
- Esclareça que os grupos terão dez minutos para a discussão e o preenchimento do quadro.

### Tabela nº. 1- Classificação das despesas

Ordem	Identificação	CV	CF
1	Aluguel e condomínio		
2	Associação/Sindicato		
3	Cofins (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social)		
4	Combustível		
5	Consultoria e treinamentos		
6	Contribuição social (CSLL) (somente para Lucro Presumido e Lucro Real)		
7	Depreciação mensal (máquinas e equipamentos)		
8	Encargos sociais		
9	Energia elétrica		
10	Férias de funcionários		
11	Folha de pagamento		
12	Frete de entrega de produtos e/ou mercadorias		
13	Honorários do contador		
14	ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços		

15	IPTU - Imposto Predial Territorial Urbano		
16	IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica		
17	Juros bancários		
18	Manutenção de veículos		
19	Material de escritório		
20	Material de limpeza		
21	Matéria-prima		
22	Manutenção do imóvel		
23	Pagamento de férias		
24	PIS - Programa de Integração Salarial		
25	Produtos de terceiros para revenda		
26	Pró-labore (Salário do sócio que trabalha na empresa)		
27	Publicidade e propaganda		
28	Rescisões de funcionários		
29	Serviços de terceiros		
30	Seguro da empresa		
31	Tarifas bancárias		
32	Taxa de cartão de crédito		
33	Telefone		
34	Uniformes		
35	Vale transporte		

- Solicite que os grupos apresentem suas respostas.
- Comente as respostas, demonstrando que custos e/ou despesas aqui apresentados **poderão ter uma classificação diferente**, pois a mesma depende do ramo de negócio da empresa que está fazendo uso da classificação.
- Cite como exemplo, o telefone, que usualmente é classificado como fixo, em uma empresa de telemarketing é um custo variável direto.
- Esclareça que neste Curso serão utilizadas as classificações adotadas no ramo de Panificação e Confeitaria, para que haja o melhor entendimento das despesas, dos custos fixos e dos custos variáveis. Conclua reforçando que a identificação de todas as despesas da empresa, de uma forma organizada, irá auxiliá-los na apuração dos valores.
- Utilize o gabarito a seguir como apoio para a correção do exercício.

**Gabarito Tabela nº. 1 - Classificação das despesas**

Ordem	Identificação	CV	CF
1	Aluguel e condomínio		X
2	Associação/Sindicato		X
3	COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social)	X	
4	Combustível		X
5	Consultoria e treinamentos		X
6	Contribuição social (CSLL) (somente para Lucro Presumido e Lucro Real)	X	
7	Depreciação mensal (máquinas e equipamentos)		X
8	Encargos sociais		X
9	Energia elétrica		X
10	Férias de funcionários		X
11	Folha de pagamento		X
12	Frete de entrega de produtos e/ou mercadorias		X
13	Honorários do contador		X
14	ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços	X	
15	IPTU - Imposto Predial Territorial Urbano		X
16	IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica	X	
17	Juros bancários		X
18	Manutenção de veículos		X
19	Material de escritório		X
20	Material de limpeza		X
21	Matéria-prima	X	
22	Manutenção do imóvel		X
23	Pagamento de férias		X
24	PIS - Programa de Integração Social	X	
25	Produtos de terceiros para revenda	X	
26	Pró-labore (Retirada do sócio que trabalha na empresa)		X
27	Publicidade e propaganda		X
28	Rescisões de funcionários		X
29	Serviços de terceiros		X
30	Seguro da empresa		X
31	Tarifas bancárias		X
32	Taxa de cartão de crédito	X	
33	Telefone		X
34	Uniformes		X
35	Vale transporte		X

## ATIVIDADE 5 – ESTRUTURA DE UMA PLANILHA DE CUSTOS

### OBJETIVOS

- Esclarecer sobre a importância da apuração dos custos e despesas do setor de Panificação e Confeitaria.
- Orientar a elaboração de um demonstrativo de custos e despesas.

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Exposição oral e exercício em duplas.

### TEMPO

35 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do Participante, projetor multimídia e slide S10E1.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explique aos participantes a importância de elaborar uma planilha de custos que expresse a realidade do negócio de cada participante, reforçando as vantagens de se ter um levantamento de todos os gastos da empresa e os respectivos benefícios.
- Ressalte que esses gastos se subdividem genericamente em custos/despesas variáveis e despesas fixas, e que a análise destes gastos se faz necessária para a apuração correta dos custos, da lucratividade e também para o gerenciamento financeiro mais eficiente, visando manter a competitividade da empresa.
- Apresente o Slide S10E1 e comente quais os elementos que deverão compor uma planilha específica para o setor de Panificação e Confeitaria.



- Fale da importância deste levantamento e da classificação de cada despesa, pois ela permite que a empresa controle bem os gastos e os disponha de forma que possa administrar os custos.

- Afirme que se o empresário tiver necessidade de reduzir o preço de venda, ao avaliar a Planilha de Custos, ele saberá exatamente que tipo de despesa deverá ser diminuído para não afetar os lucros da empresa.
- Oriente para que o grupo de participantes se organize em duplas.
- Peça que abram o Manual do Participante na atividade 5 e leiam a Planilha nº. 2.

**Tabela nº 2- Listagem de alguns Custos e/ou despesas que influenciam a definição do preço no Setor de Padaria e Confeitaria**

<b>Listagem de Custos e/ou Despesas</b>	
1	Aluguel e condomínio
2	Associações e sindicatos
3	Bebidas
4	Bomboniére
5	Cigarros
6	Cofins (Contribuição p/ Financiamento da Seguridade Social)
7	Combustível
8	Congelados
9	Contabilidade
10	CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
11	Depreciação de equipamentos
12	Encargos sociais (INSS, FGTS, Sebrae, SENAI, Salário-Educação)
13	Energia elétrica
14	Férias e 13º salário
15	Folha de pagamento
16	Frete de entrega de produtos e/ou mercadorias
17	Frios
18	ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadoria
19	IPTU - Imposto Predial Territorial Urbano
20	IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica
21	Juros sobre empréstimos
22	Laticínios
23	Leite Integral
24	Manutenção de veículos
25	Material de escritório
26	Material de limpeza
27	Mercearia
28	Margarina
29	Pró-labore (Retirada do sócio que trabalha na empresa)
30	Publicidade e propaganda
31	Sal
32	Farinha de Trigo
33	Sorvete
34	Taxas bancárias
35	Telefone
36	Fermento
37	Serviços de vigilância
38	Rescisões de contrato de trabalho de funcionários

39	Uniformes
40	PIS - Programa de Integração Social
41	Aditivos
42	Vale-transporte
43	Ovos

- Apresente a **Planilha nº. 3 - Demonstrativo de Custos e Despesas**, e comente que **esse modelo apresentado trata-se apenas de uma sugestão**, que poderá ser adaptada para cada tipo e tamanho de negócio, conforme suas peculiaridades.
- Informe que nesse curso, será esse o modelo adotado.

**Tabela nº. 3 - Demonstrativo de Custos e/ou Despesas (Modelo)**

<b>Demonstrativo de Custos e/ou Despesas</b>	<b>Valor em R\$</b>
<b>1 – Custos Variáveis</b>	
<b>1.1 – Compras</b>	
<b>Produtos para revenda:</b>	
<b>Matéria-prima para produção própria</b>	
<b>1.2 – Impostos</b>	
<b>1.3 – Outros custos</b>	
<b>2 – Custos Fixos/Despesas Operacionais</b>	
<b>2.1 – Despesas Administrativas e comerciais</b>	
<b>2.2 – Despesas com Pessoal</b>	

<b>2.3 - Despesas Financeiras</b>	
<b>2.4 - Despesas com Terceiros</b>	

- Solicite que cada dupla, com base na **Planilha nº 2 - Listagem de despesas que influenciam a definição do preço no Setor de Padaria e Confeitaria**, preencha a Planilha nº. 3 - Demonstrativo de Custos e Despesas (Modelo), distribuindo as despesas de acordo com a estrutura proposta, indicando o tipo de despesa e o valor mensal aproximado, em reais.
- Informe que cada participante deverá anotar a resposta, fruto do consenso das discussões da dupla, na Planilha do Manual do Participante, pois estas informações serão usadas futuramente.
- Faça a correção da planilha Demonstrativo de Custos e Despesas, ressaltando a importância da classificação e separação dos custos e despesas de acordo com os conceitos já estudados e com a atividade da empresa.

**Gabarito da Tabela nº. 3 - Demonstrativo de Custos e/ou Despesas**

<b>Demonstrativo de Custos e Despesas</b>	<b>Valor em R\$</b>
<b>1 – Custos Variáveis</b>	
<b>1.1 – Compras</b>	
<b>Produtos para revenda:</b>	
- Mercearia	
- Bebidas	
- Frios	
- Congelados	
- Laticínios	
- Cigarros	
- Bombonière	
- Sorvete	
- Leite	
<b>Matéria-prima para produção própria</b>	
- Trigo	
- Fermento	
- Sal	
- Açúcar	
- Leite	
- Margarina	
- Aditivos	
- Ovos	
<b>1.2 – Impostos</b>	
COFINS	
CSLL	
ICMS	
IRPJ	
PIS	
<b>1.3 – Outros custos</b>	



<b>2 – Custos Fixos/Despesas Operacionais</b>	
<b>2.1 – Despesas Administrativas e comerciais</b>	
Aluguel e condomínio	
Associações e sindicatos	
Combustível	
Depreciação	
Energia elétrica	
Frete de entrega de produtos e/ou mercadorias	
IPTU	
Manutenção de veículos	
Material de escritório	
Material de limpeza	
Publicidade e propaganda	
Telefone	
<b>2.2 – Despesas com Pessoal</b>	
Encargos sociais	
Férias e 13º salário	
Folha de pagamento	
Pró-labore	
Rescisões de funcionários	
Uniformes	
Vale-transporte	
<b>2.3 - Despesas Financeiras</b>	
Taxas bancárias	
Juros sobre empréstimos	
<b>2.4 - Despesas com Terceiros</b>	
Contabilidade	
Serviços de vigilância	

- Avalie, oralmente, o entendimento dos participantes sobre o tema exposto, questionando se entenderam a importância da apuração dos custos e a necessidade de se ter uma planilha para apuração e acompanhamento desses valores.
- Finalize enfatizando que é importante apurar os custos do negócio, e que a planilha apresentada na atividade é um instrumento que facilita o controle destes custos.

## ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 1

### OBJETIVO

- Avaliar o Encontro 1.

### TEMPO

10 minutos.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Apresente, de maneira objetiva, o resumo do encontro.

## RESUMO DO ENCONTRO 1

Setor de panificação	<ul style="list-style-type: none"><li>• O setor de Panificação e Confeitaria é dividido em <i>Escala Industrial</i> e <i>Processo Artesanal</i>.</li><li>• A <b>Escala Industrial</b> é formada por empresas com grande produção. São automatizadas e com maior produtividade.</li><li>• O <b>Processo Artesanal</b> é composto por micro e pequenas empresas, em sua maioria. Emprega mais pessoas. Baixa produtividade.</li></ul>
Custos e despesas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos: são valores monetários aplicados diretamente na compra de mercadorias. Exemplo: matéria-prima</li><li>• Despesas: São os demais valores monetários não aplicados diretamente na compra de mercadorias. Exemplo: Aluguel, água.</li></ul>
Classificação de custos e despesas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos ou despesas variáveis: gastos que variam proporcionalmente ao volume de vendas da empresa. Isto é, quando as vendas aumentam, aumentam-se os custos variáveis na mesma proporção e vice-versa.</li><li>• Custos ou despesas fixas: gastos que não variam com as vendas, ocorrem periodicamente e são necessários para o funcionamento administrativo e operacional da empresa.</li><li>• DIRETOS: quando conseguimos apropriar gastos diretamente a um produto.</li><li>• INDIRETOS: quando os valores são rateados (divididos proporcionalmente, às vezes estimados) para cada mercadoria.</li></ul>
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• São gastos com aquisição de bens, que se incorporam ao patrimônio da empresa e que são utilizados por vários períodos. Exemplo: máquinas, equipamentos, veículos, imóveis, dentre outros.</li></ul>

- Faça uma avaliação oral, de forma que os participantes façam relatos sobre o Encontro 1, dizendo se gostaram das atividades e se o encontro correspondeu às expectativas.
- Peça que opinem sobre o desenvolvimento das competências, fazendo perguntas como:

- ✓ Quem pode citar um exemplo de contribuição do setor de Panificação e Confeitaria para a economia brasileira?
  - ✓ Vocês se conscientizaram da importância da formação do preço de venda, como fator de sustentabilidade/competitividade do seu negócio?
  - ✓ Quem quer citar algum componente da formação do preço de venda?
  - ✓ Qual é a diferença básica entre o custo fixo e o custo variável?
  - ✓ Qual a importância de classificar os custos da empresa?
  - ✓ Por que é importante elaborar uma planilha de custos e despesas?
- Complemente as respostas, caso seja necessário.
  - Conclua dizendo que os empreendedores que formam o preço de venda de seus produtos e serviços a partir de uma análise detalhada do seu negócio, obtêm uma visão real dos custos e do lucro da empresa. Com isso, estarão mais preparados para os movimentos do mercado.
  - Enfatize que os participantes puderam conviver com outras pessoas que têm o mesmo objetivo e juntos puderam desenvolver competências iniciais do “processo de formação do preço”.
  - Afirme que ficou satisfeito com o empenho e a disposição do grupo em desenvolver as atividades propostas.
  - Lembre aos participantes que, ***para o Encontro 2, é necessário que cada um traga uma calculadora.***

---

## **ENCONTRO 2 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS**

---

O propósito deste segundo encontro é apresentar a importância do planejamento dos custos e despesas fixas, o regime de caixa e o regime de competência e o planejamento dos custos. O encontro também deverá propiciar ao participante, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Dimensões de Natureza Cognitivas**

- Compreender a importância do planejamento dos custos fixos da padaria.
- Compreender a classificação dos custos e despesas fixas.
- Classificar os custos e despesas em fixas.

### **Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Reconhecer a importância de coletar e registrar custos e despesas fixas.

### **Dimensão de Natureza Operacional**

- Elaborar planilha de custos e despesas fixas.

### **CARGA HORÁRIA**

3 Horas.

## PLANO DO ENCONTRO 2 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS

<b>Tema</b>	<b>Atividades</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tempo</b>
Revisão do encontro 1; e Apresentação do encontro 2	Atividade de Abertura do Encontro 2	Exposição dialogada.	Manual do Participante, computador, projetor de multimídia, slide S1E2, flipchart e pincéis atômicos	10'
A importância do planejamento dos custos fixos	Atividade 1	Leitura e compreensão de texto; exercício individual.	Manual do Participante, computador, projetor multimídia e slide S2E2 e S3E2.	15'
Vivenciando a questão do Planejamento dos Custos Fixos.	Atividade 2	Dramatização	Manual do Participante, computador, projetor multimídia e Slide S3E2.	25'
Custos e despesas fixas	Atividade 3	Leitura e compreensão de texto e exposição oral e dialogada.	Manual do Participante, projetor multimídia e slides S4E2 a S7E2.	50'
Intervalo				10'
Exercício sobre custos e despesas fixas	Atividade 4	Exercício em grupo	Manual do Participante.	35'
Regime de caixa x Regime de competência	Atividade 5	Exposição oral e dialogada e exercício individual.	Manual do Participante, computador, projetor de multimídia e slide S8E2 a S10E2	25'
Encerramento do encontro	Atividade de Encerramento	Apresentação individual e exposição dialogada.	Manual do participante	10'
Total				180'

## **ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 2**

### **OBJETIVOS**

- Efetuar revisão dos pontos principais estudados no primeiro encontro.
- Apresentar a estrutura e as competências do Encontro 2.

### **ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM**

Exposição dialogada.

### **TEMPO**

10 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, *flipchart*, pincel atômico, computador, projetor multimídia e slide S1E2.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**


- Dê boas-vindas aos participantes e convide-os a se cumprimentarem mutuamente.
- Peça que os mesmos formem um meio círculo com suas carteiras.
- Convite todos os presentes para efetuarem uma revisão do Encontro 1.
- Solicite que os participantes, de maneira organizada, indiquem as principais idéias abordadas no Encontro 1.
- Registre no *flipchart* as “palavras-chaves” que traduzem estas idéias.
- Comente cada uma delas, solicitando o auxílio dos participantes.
- Pergunte aos participantes se estão dispostos a introduzirem em seus negócios ações apreendidas no Encontro 1, como por exemplo: utilização da classificação das despesas em uso no setor de Padaria e Confeitaria; o reconhecimento de que determinadas despesas influenciam a definição do preço do setor; e a utilização do Modelo de Demonstrativo de Custos e/ou Despesas apresentado.
- Comente que o processo de incorporação dos novos aprendizados apresenta algumas dificuldades consideradas normais e que serão superadas aos poucos, à medida que cada um for compreendendo e exercitando em sua realidade os conteúdos desenvolvidos pelo curso.

- Apresente o slide S1E2 e informe os assuntos que serão trabalhados no Encontro 2 e as competências que serão desenvolvidas.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 2**


Competências a serem desenvolvidas:



- Compreender a importância do planejamento dos custos e despesas fixas da padaria;
- Compreender a classificação dos custos e despesas fixas;
- Classificar os custos e despesas fixas
- Reconhecer a importância de coletar e registrar os custos e despesas fixas da padaria;
- Elaborar uma planilha de custos e despesas fixas da empresa.

Educação SEBRAE

S 1 E 2



- Ressalte que os conceitos e cálculos a serem estudados são para uso gerencial da empresa.
- Informe que *alguns conceitos e cálculos gerenciais* que utilizaremos durante a exposição do conteúdo diferenciam-se da contabilidade fiscal, ou seja, eles foram “adequados” à realidade da Panificação e Confeitaria.

## **ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS FIXOS**

### **OBJETIVOS**

- Demonstrar aspectos do planejamento dos custos fixos para a formação do preço de venda no setor de panificação e confeitaria.
- Orientar sobre a importância do planejamento e monitoramento dos custos fixos para a saúde financeira da empresa.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Leitura e compreensão de texto e exercício individual.

### **TEMPO**

15 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, computador, projetor multimídia e slide S2E2 e S3E2.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante.
- Solicite a colaboração dos participantes para a leitura do Texto 1.

#### ***Texto 1: Afinal, o que é planejamento?***

*Fonte: Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria. 2009.*

*Uma das definições para planejamento é: “conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que as metas da empresa sejam atingidas”. Ele pode ser dividido em três áreas: econômico, financeiro e do capital. No nosso estudo iremos tratar do planejamento econômico que consiste na fixação de metas para os itens que compõem a demonstração de resultados (Receitas e despesas), mais especificamente os custos e despesas fixas.*

*O objetivo empresarial deve responder basicamente a três perguntas:*

- *Onde estamos (situação atual da empresa)?*
- *Para onde queremos ir (missões, objetivos, política e estratégias)?*
- *Como iremos (Estratégia de solução)?*

*E compete aos dirigentes da empresa a tarefa de traçar estes objetivos (o que fazer) e dotar a organização de ferramentas necessárias para executar as ações requeridas. Eles devem tomar atitudes como predispor-se a planejar, programar e controlar o que produz ou comercializa em sua*



padaria e confeitaria. A partir destas atitudes o empresário do setor de Panificação e Confeitaria encontrará facilidades para alcançar seus objetivos.

Uma preocupação constante do empresário do setor deve ser com os custos e/ou despesas fixas. Elas existem independentemente de haver produção ou não. A adequada apuração e análise dos mesmos geram reflexos que afetam diretamente a lucratividade da padaria e tomada de decisões equivocadas com relação ao preço de venda.

O planejamento dos custos fixos permite a gestão do ponto de equilíbrio empresarial e o conhecimento da margem de contribuição por produtos e serviços de forma prática e eficiente.

Dessa forma é importante analisar a estrutura da empresa para definir como apurar e qual a melhor metodologia de custos a ser utilizada para desenvolver uma política de formação do preço de venda.

O planejamento, muitas vezes é sinônimo de controle. O planejamento é uma etapa anterior, digamos que o controle é a etapa posterior, é o acompanhamento do que foi planejado. Uma forma simples de entendermos o amplo conceito de controle talvez seja respondermos a uma indagação como esta: “Quando é que posso dizer que tenho certeza da situação financeira da empresa?”.

- Apresente o slide S2E2 e estimule os participantes a refletirem sobre as informações contidas no texto.
- Fale da importância e necessidade do planejamento para controle de custos e despesas.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**O planejamento como controle**

- Conheço bem a origem e o valor de cada receita e o destino de cada despesa ou custo?
- Estão elas dentro dos valores e limites que deveriam estar?
- Quando algumas delas se desviam do comportamento que deveria ter, consigo identificar isso rapidamente ?
- Sou capaz de identificar também rapidamente a razão do desvio?
- Tomo alguma atitude para corrigir esses desvios quando tenho condições de fazê-lo?



Educação SEBRAE S 2 E 2



- Destaque que as questões são para reflexões e avaliação individual e referem-se a atitudes desejáveis para o empreendedor formar o preço de venda e, que para ter êxito em seu negócio, eles devem predispor-se a desenvolvê-las.
- Diga-lhes que quem planeja, programa e controla o que produz, certamente terá maiores facilidades em alcançar os índices de produtividade e qualidade que o mercado exige. Logo, poderá ter sucesso em relação à concorrência.

- Complemente que a ***“gestão prática e eficaz dos custos fixos permite o conhecimento de todas as operações da empresa”***.

**Importante!**

Ressalte a importância de:

- Planejar e controlar, que são atitudes necessárias ao empreendedor;
- Analisar a estrutura empresarial, permitindo definir a melhor metodologia de custo para a empresa;
- Apurar os custos e/despesas fixas auxilia na forma de rateio adequada à empresa;
- Apurar o ponto de equilíbrio empresarial;
- Estabelecer critérios para a formação do preço de venda;
- Desenvolver a política de formação do preço de venda.

- Cite fontes de pesquisa onde os participantes adquiram mais informações sobre planejamento de custos, como por exemplos:

[www.bibliotecasebrae.com.br](http://www.bibliotecasebrae.com.br),

[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br),

[www.unopec.com.br/revistaintellectus/arquivos/Jul\\_Dez\\_03/PDF/PachecoNEAD.pdf](http://www.unopec.com.br/revistaintellectus/arquivos/Jul_Dez_03/PDF/PachecoNEAD.pdf),

[www.cpd.ufv.br/planogestao/doc/apresenta\\_seminário.ppt](http://www.cpd.ufv.br/planogestao/doc/apresenta_seminario.ppt),

[HTTP://pucrs.campus2.br/~blauth/custo2/custos-planejamento.doc](http://pucrs.campus2.br/~blauth/custo2/custos-planejamento.doc),

<http://blogdoprofessorari.blogspot.com.br/2008/10/gesto-estrategica-de-custos.html>.

- Oriente que existem outros sítios que trazem informações sobre o tema e que para obter seus endereços na internet, basta acessar sítios de busca como o Google ([www.google.com.br](http://www.google.com.br)) e solicitar a pesquisa, escrevendo no espaço apropriado a informação desejada (“Planejamento de Custo”).
- Afirme que quanto mais informações o empresário possuir terá melhores condições de fazer escolhas corretas, ou seja, de tomar as melhores decisões para obter os resultados esperados.

## **ATIVIDADE 2 – VIVENCIANDO A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS FIXOS.**

### **OBJETIVO**

- Orientar a dramatização referente ao Planejamento dos Custos Fixos.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Dramatização.

### **TEMPO**

25 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, computador, projetor de multimídia e Slide S3E2.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Oriente a turma que ocorrerá uma dramatização sobre o tema “Planejamento de Custo Fixo”;
- Solicite oito voluntários para participarem da mesma, indicando que os personagens são os seguintes:
  - Personagem nº. 1 - Narrador da história;
  - Personagem nº. 2 - Seu Zé, dono da Padaria Pãozinho Feliz;
  - Personagem nº. 3 - Dona Maria, esposa do Seu Zé;
  - Personagem nº. 4 - João, um dos colaboradores (funcionário) do Seu Zé;
  - Personagem nº. 5 - Eduardo, gerente do Banco Mendes & Borges SA; e
  - Outros personagens: três participantes farão o papel de “grupo de funcionários”.
- Comente com o grupo responsável pela dramatização sobre a história rapidamente.
- Distribua os papéis;
- Dê ao grupo dez minutos para o ensaio da dramatização.

### **Texto Dramatização “O sucesso vem com o Planejamento”**

**Narrador** – O seu Zé, da padaria Pãozinho feliz, ainda não está acostumado a “Rodar a Caixinha”. Continua a trabalhar como bombeiro: só apagando incêndio! Resolve os problemas à medida que eles surgem. Sem competência para planejamento, muitas vezes fica no sufoco, pois não faz reservas para pagar as contas. O principal problema sempre chega com as festas de final de ano, pois precisa pagar o décimo terceiro salário de seus colaboradores. Nesta época sempre se vê obrigado a pegar empréstimos bancários, e tem que se submeter aos juros impostos pelo banco.

Enquanto isso, o seu Zé, muito nervoso, conversava com sua esposa, dona Maria, em voz baixa, no corredor da padaria.

**Seu Zé:** Maria, estou muito preocupado! Mais uma vez dezembro está chegando e eu preciso pagar o décimo terceiro dos meninos. Eu não sei como vamos fazer! Cada vez que penso nisso, fico atordado, mulher.

**Dona Maria:** Zé, todo ano é a mesma história. Parece que você nunca aprende a lição! Nós chegamos a dezembro, depois de muitos meses de trabalho e esforço, e ao invés de nos prepararmos para as festas, e mesmo para viajarmos até Salvador, para visitar a Joana, o Mário e nosso netinho José Carlos, precisamos resolver a questão do 13º. Para variar, neste ano, estamos de novo sem dinheiro em caixa para pagar os funcionários. Como você vai fazer?

**Seu Zé:** Maria, já pensei muitas vezes no problema. Eu não quero que você se preocupe, afinal a gente sempre deu um jeito! Este não é o primeiro ano que isso acontece. Na hora certa vamos resolver o problema.

**Narrador:** Nisso, João, funcionário da padaria que trabalha para Seu Zé há mais de cinco anos, passa por eles e ouve a conversa. Como João é fofoqueiro, ele imediatamente faz o papel de Rádio Peão, e espalha a notícia entre os outros colegas.

**João:** Ei pessoal, preciso dar uma notícia muito ruim para vocês. Vocês sabem que eu não gosto de conversê, de fofoca, mas ouvi Dona Maria e Seu Zé conversando... As coisas não tão boas não! Parece que a Padaria está em crise... Se continuar desse jeito, neste mês não receberemos o 13º. O pior é que a Antônia e o Geraldo vão sair de férias em janeiro sem receber o adicional. Nós vamos aceitar tudo isso calados? Não vamos fazer nada?

**Narrador:** O grupo começou a discutir e decidiu que se o Seu Zé não pagasse seus direitos, eles iriam partir para uma decisão radical... Todos gritavam ao mesmo tempo:

**Grupo de funcionários:** GREVE! GREVE! GREVE!

**Narrador:** Quando seu Zé ouviu a gritaria correu para a parte da frente da padaria, pedindo a todos...

**Seu Zé:** Calma pessoal! O que está acontecendo? Fala João: – Por que vocês estão falando em greve? “

**João:** Seu Zé, é que nós estamos preocupados com o nosso 13º.

**Seu Zé:** Pessoal, pode ficar tranquilo... Eu vou resolver a situação o quanto antes.

**Narrador:** – E tudo se normaliza na Padaria Pãozinho Feliz com os funcionários voltando ao trabalho. Logo em seguida o seu Zé vai ao banco, conversar com Seu Eduardo, o gerente de sua conta.

**Seu Zé:** Eduardo, estou enfrentando um problema complicado. Preciso de um empréstimo para pagamento do 13º salário de meus funcionários e mais o adicional de férias de alguns deles. Com meu histórico será possível?

**Seu Eduardo (Gerente):** Fique tranquilo, seu Zé. A padaria Pãozinho Feliz tem um bom relacionamento com o banco. De quanto mesmo o senhor precisa? Ah! Os juros estão a 4,9% ao mês mais taxa de cadastro, e ainda a variação do IGPM (Índice Geral de Preços - Mercado).

**Seu Zé:** Mas Eduardo, será que estes juros não estão um pouco altos?

**Seu Eduardo (Gerente):** Infelizmente, seu Zé são os juros que estamos praticando neste mês... O Sr. entende, não é? Um mês especial, de festas, sempre traz aumento dos juros. É o que eu posso oferecer...

**Narrador:** Mesmo contra sua vontade seu Zé foi obrigado a fazer o empréstimo e, arrasado, foi para casa. Lá chegando, comentou com sua esposa:

**Seu Zé:** Maria, eu não agüento mais esta situação! Depois de tanto esforço, vou usar parte do meu lucro para pagar empréstimo e juros, e ainda vou começar o ano endividado. Preciso me planejar melhor.

**Narrador:** O que esta história pode nos ensinar? Será que todo empresário precisa passar pela situação do Seu Zé? Com certeza, se Seu Zé, no decorrer do ano, fizesse uma poupança para pagar os encargos sociais de seus colaboradores, ficaria tranquilo com a aproximação do período de Natal. E o melhor, em vez de uma despesa financeira com juros bancários abusivos teria uma receita, consequência de seu planejamento, e ainda obteria rendimentos decorrentes das aplicações de recursos financeiros. Essa história poderia ter outro final....

- Inicie a dramatização.
- Peça que os participantes pensem na história de Seu Zé e façam uma reflexão sobre a situação atual da padaria deles.
- Oriente que os mesmos respondam as perguntas, no Manual do Participante, que estão abaixo da Dramatização, com base na realidade da empresa deles.
  - Você calcula, mensalmente, a provisão do 13º salário?
  - Depois de calcular o valor, se esforça para guardar o mesmo todo mês?
  - Como você procede para efetuar a reserva de recursos financeiros para estas despesas? Deposita em poupança? Efetua investimentos para guardar esse dinheiro?
  - Você faz escala de férias na sua padaria?

- Calcula os recursos financeiros necessários para essa despesa, fazendo a devida reserva?
- Solicite que alguns comentem as respostas dadas.
- Reforce a importância do planejamento e controle dos custos e/ou despesas fixas como fator de sucesso.
- Conclua a atividade socializando com o grupo o slide S3E2.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Planejar custos permite:**



- Maiores facilidades em alcançar os índices de produtividade e qualidade que o mercado exige;
- Ter sucesso em relação à concorrência;
- Maior gestão do ponto de equilíbrio empresarial;
- O conhecimento da margem de contribuição por produtos e serviços de forma prática e eficaz;
- Estabelecer os critérios necessários à formação do preço de venda;
- Desenvolver a política de formação do preço de venda.

Educação SEBRAE

**S 3 E 2**



### **ATIVIDADE 3 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS**

#### **OBJETIVO**

- Esclarecer detalhes da classificação dos custos e despesas fixas.

#### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Leitura e compreensão de texto e exposição oral e dialogada.

#### **TEMPO**

50 minutos.

#### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart* e pincel atômico, Slides S4E2 a S7E2, computador e projetor de multimídia.

#### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

##### **Parte A: Leitura do Texto I - Despesas com Pessoal** (Tempo: 7 minutos)

- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante no Encontro 2, Atividade 3.
- Peça que os participantes leiam as informações abaixo.

*Na atividade 1 vimos como o seu Zé, da Padaria Pãozinho Feliz, passou um grande aperto para pagar o 13º salário de seus funcionários e o adicional de férias de dois deles, que estavam escalados para saírem em janeiro. Você sabia que além do salário, a empresa tem outros gastos com seus colaboradores e que encargos, benefícios e provisões devem ser levados em conta ao analisar o custo de cada funcionário da empresa?*

*Para entendermos melhor esta questão vamos dar uma lida no texto a seguir:*

##### **Texto I - Despesas com Pessoal**

*Dona Maria pergunta ao seu Zé se ele já havia se matriculado no curso de Formação de Preço de Vendas, oferecido pelo Sebrae em seu município. Ele responde que sim, porém estava ainda com dificuldades para calcular o custo da folha de pagamento. Seu Zé sabia que a folha de pagamento era um dos principais custos fixos de sua padaria. Ele tinha consciência de que mesmo não vendendo nenhum pão, teria que fazer pagamento aos funcionários. E, ainda, teria que calcular um tal de “pró-labore”.*

*- Zé, você já descobriu quanto que nós gastamos com este pessoal, pergunta dona Maria?*

- Maria, estou tentando fazer as contas. Já sei que gasto todo mês R\$ 4.200,00 (quatro mil e duzentos reais) só com os salários. Olhe aqui a tabela que preparei:

**Tabela nº. 1 - Nomes e salários dos funcionários da Padaria Pãozinho Feliz**

Nome do Empregado	Função	Salário mensal em R\$
José Maria	Padeiro	800,00
Ângela	Supervisora de Loja	800,00
João	Auxiliar de Produção	500,00
Mário	Entregador	500,00
Maria	Caixa	550,00
Nicole	Caixa	550,00
Cristiano	Atendente	500,00
	<b>Total</b>	<b>4.200,00</b>

- Sei também, Maria, que preciso incluir nestas despesas a retirada que faço todo mês para nosso sustento, o tal do “pró-labore”. Sei que definir o valor da retirada é muito importante, pois só posso iniciar meu planejamento com este valor definido. Além disso, sei que não posso ficar pegando do caixa para pagar minhas despesas pessoais, pois é muito importante não misturar as contas de casa com as da padaria.

**Tabela nº 2 - Pró labore do proprietário da Padaria Pãozinho Feliz**

Nome	Função	Salário R\$
José dos Santos	Proprietário	1.600,00

- Maria, só com despesa de salário e mais o pró-labore são R\$ 5.800,00 (cinco mil e oitocentos reais) por mês. Meus cálculos não param por aí. Agora que os salários já estão apurados, tenho que calcular as despesas com os encargos sociais que incidem sobre a folha de pagamento e as provisões para pagamentos de 13º salário e das férias. Se eu me planejar e conseguir fazer a provisão necessária não vamos passar aperto como nos anos anteriores quando faltou dinheiro para o 13º. Não posso esquecer que também tem os benefícios que a empresa paga para os funcionários. Maria, a cada dia vejo que preciso fazer um planejamento detalhado para conseguir fazer frente a todos esses compromissos.

- Faça o seguinte questionamento, após a leitura do texto:
  - ✓ Vocês sabiam que, além do salário, a empresa tem outros gastos com seus funcionários?
  - ✓ Que encargos, benefícios e provisões devem ser levados em conta ao analisar o custo de cada funcionário da empresa?


**Parte B: Apresentação do tema “Encargos sociais** (6 minutos)

- Mostre o slide S4E2 e comente seu conteúdo.



**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**


**Despesas com Pessoal**



- **Salários:** é a remuneração básica paga ao funcionário pelo trabalho efetivamente realizado num determinado período.
- **Encargos Sociais:** é o conjunto de despesas incidentes sobre o salário pago ao funcionário. Ex.: INSS, FGTS, Sebrae, Salário-educação
- **Provisões:** são valores que são separados (provisionados) para pagamentos futuros. Ex.: 13º salário e férias
- **Benefícios:** são valores gastos em benefício dos funcionários. Ex.: Vale-transporte, Vale-refeição

Educação SEBRAE

S 4 E 2



- Apresente as definições de **Salário** e **Encargos Sociais**:

**“Salário: é a remuneração básica para aos funcionários pelo trabalho efetivamente realizado num determinado período”.**

**“Encargos Sociais: são despesas incidentes sobre a folha de pagamento dos funcionários, e são de responsabilidade da empresa”.**

- Comente, com base na tabela abaixo, os encargos sociais que devem ser pagos pelo empresário:

**Tabela nº 3 - Encargos sociais de responsabilidade do proprietário.**

Encargos sociais	Descrição	%
INSS	É um valor pago para a Previdência Social para garantir benefícios e aposentadorias aos trabalhadores	20,0
Sesi	Contribuição social incidente sobre a folha de pagamento para manutenção do Serviço Social do Comércio	1,5
Senai	Contribuição social incidente sobre a folha de pagamento para manutenção do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	1,0
Incra	Contribuição destinada manutenção do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	0,2
Salário educação	Contribuição social destinada a financiamento de programas, projetos e ações voltadas para a educação básica pública	2,5
Sebrae	Contribuição para manutenção do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do país. O principal objetivo é o desenvolvimento através da geração de emprego e renda.	0,6
FGTS	É um valor que é depositado na Caixa Econômica Federal para a constituição de um fundo que o funcionário poderá sacar por ocasião de	8,0

	sua aposentadoria, compra de casa própria e demissão sem justa causa.	
Seguro acidente de trabalho	É um fundo para garantir benefícios ao trabalhador ou a sua família em caso de acidente de trabalho.	1 a 3

#### **LEMBRETES:**

O Seguro contra Acidentes de Trabalho - SAT tem a seguinte variação: **1%** para empresas com preponderância de **grau de risco leve**; **2%** para empresas com preponderância de **grau de risco médio**; **3%** para empresas com preponderância de **grau de risco grave**. E é de responsabilidade da empresa esta classificação.

- Peça a opinião dos participantes em relação ao pagamento de tantos encargos, utilizando as seguintes perguntas:
  - Vocês perceberam que 35,8% de todo o rendimento mensal da padaria do Seu Zé é utilizado para pagar os encargos sociais?
  - O que vocês acham disso?
- Afirme que cada empresa tem suas próprias características de composição de custos.
- Reforce a necessidade do planejamento dos custos e/ou despesas com pessoal para que a empresa não fique sem dinheiro no caixa.
- Mostre o slide S5E2 e explique sobre os encargos sociais para o regime normal e simples.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Encargos Sociais		
	Regime Tributário	
	Normal	SIMPLES
INSS	20,0%	Isento
SEBRAE, SESI, SENAI, INCRA	3,3%	Isento
Salário-educação	2,5%	isento
FGTS	8,0%	8,0%
Seguro Acidente de Trabalho (1% a 3%)	2,0%	Isento
<b>TOTAL</b>	<b>35,8%</b>	<b>8,0%</b>

Educação SEBRAE

S 5 E 2

#### **DICA**

As porcentagens apresentadas no slide S5E2 podem ser modificadas caso ocorra alguma alteração na legislação tributária ou trabalhista. Por isso, verifique com o seu contador ou consultor tributarista quais os encargos sobre os salários pagos por sua empresa. A legislação pode sofrer alterações e os valores aqui usados são para exemplificar.

- Comente sobre a diferença de encargos (27,8%) que existe entre as empresas com tributação normal e as que fizeram opção pelo simples, mostrando as colunas 2 e 3 do slide S5E2;

#### **DICA**

Informe que a Lei Complementar 123/2006 instituiu o regime unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte: o Simples Nacional, também conhecido por SuperSimples. As empresas enquadradas neste regime fazem o recolhimento sobre o faturamento, conforme tabela.

- Esclareça que o recolhimento para o INSS ocorre para empresas com tributação pelo simples e tributação normal, e serve para garantir a manutenção de benefícios como:
  - Aposentadoria por tempo de serviço
  - Aposentadoria por invalidez
  - Auxílio-doença, etc.
- Pergunte aos participantes se eles já conheciam a diferença entre a tributação normal e a tributação do SIMPLES e se já conversaram com o contador que presta serviços às suas empresas sobre a melhor maneira de efetuar o pagamento dos tributos;
- Informe que haverá um exercício para cálculo dos encargos e despesas com pessoal;
- Informe que o INSS para empresa com tributação pelo simples passou a ser uma despesa variável por ser recolhido sobre o faturamento da empresa.

#### **Parte C: Apresentação dos temas: “Provisões” e Benefícios** (Tempo: 15 minutos)

- Comente que empresário “organizado” é aquele que faz reserva financeira para pagamento de férias e 13º de seus colaboradores e que esta reserva é chamada “Provisão”.
- Informe que, de maneira objetiva, será orientado o cálculo, a título de exemplo, das provisões das férias e 13º, para empresas que optaram pelo sistema de tributação normal e empresas que utilizam o SIMPLES.

#### **PROVISÕES PARA FÉRIAS**

- Mostre o slide S6E2 e explique detalhadamente como calcular as provisões para férias dos empregados das empresas que optaram pela tributação normal e pela tributação com base no “Simples”.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA



Provisão para Férias		
	Regime Tributário	
	Normal	SIMPLES
Salário (A)	100,00%	100,00%
1/3 adicional férias (B)	33,33%	33,33%
Sub-total (A+B) = C	133,33%	133,33%
Dividido por 12 (D)	12	12
Valor mensal (C/D)= E	11,11%	11,11%
Encargos Diretos(E x encargos diretos) = F	(11,11% X 35,8%) = 3,97%	(11,11% x 8%) = 0,89%
Total Provisão (C+D)	15,08%	12,00%

Educação SEBRAE

S 6 E 2



### CÁLCULO MENSAL:

#### **Tributação normal:**

Salário (100%) + 1/3 adicional de férias (33,33%) dividido por 12 meses que é igual a 11,11%. Calcule 11,11% vezes os encargos diretos (35,8%) que é igual a 3,97%. 11,11% mais 3,97% é igual a **15,08%**.

#### **Tributação do simples:**

Salário (100%) + 1/3 adicional de férias (33,33%) dividido por 12 meses que é igual a 11,11%. Calcule 11,11% vezes os encargos diretos (8%) que é igual a 0,89%. 11,11% mais 0,89% é igual a **12,00%**.

- Comente sobre a diferença de 3,08% entre as formas de tributação normal e a do simples.
- Explique que esta é uma das vantagens para as padarias escolherem a forma de tributação do simples.

### PROVISÕES PARA 13º SALÁRIO

- Mostre o slide S7E2 e explique detalhadamente como calcular as provisões de férias para empresas com tributação normal e simples.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA



Provisão para 13º Salário		
	Regime Tributário	
	Normal	SIMPLES
Salário (A)	100,00%	100,00%
Dividido (B)	12	12
Valor mensal (A/B)= C	8,33%	8,33%
Encargos Diretos(C x encargos diretos) = D	( 8,33% x 35,8%) = 2,98%	(8,33% x 8%) = 0,67%
Total Provisão (C+D)	11,31%	9,00%

Educação SEBRAE

S 7 E 2



### CÁLCULO MENSAL:

#### **Tributação normal:**

Salário (100%) dividido por 12 meses que é igual a 8,33%. Calcule 8,33% vezes os encargos diretos (35,8%) que é igual a 2,98%. 8,33% mais 2,98% é igual a 11,31%.

#### **Tributação do simples:**

Salário (100%) dividido por 12 meses que é igual a 8,33%. Calcule 8,33% vezes os encargos diretos (8%) que é igual a 0,67%. 8,33% mais 0,67% é igual a 9,00%.

- Comente sobre a diferença de 2,31% entre as formas de tributação normal e a do Simples.
- Explique sobre a importância da empresa em fazer provisões para pagamentos de despesas como férias e 13º salário, porque, quando chegar a hora do desembolso não haverá necessidades de contrair empréstimos;
- Pergunte aos participantes se eles também fazem provisão para dispensa de pessoal sem justa causa;
- Use o exemplo da padaria do Se Zé (salário total de R\$ 4.200,00) para que os participantes efetuem os cálculos das provisões e encargos para empresa com tributação normal (tabelas nº 4 e nº 5) e o restante das tabelas com tributação no Simples.
- Explique para os participantes como efetuar os cálculos, a seguir:

**Tabela nº 4 - Cálculo das Provisões para 13º e Férias (Tributação Normal)**

Provisões – Empresas com Tributação Normal			
Provisões	Despesa da Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
13º Salário	4.200,00	4.200,00 x 11,31%	475,02
Férias	4.200,00	4.200,00 x 15,08%	633,06
Indenização trabalhista	4.200,00	4.200,00 x 4%	168,00
<b>Total.....</b>			<b>1.108,38</b>

**Tabela nº 5 - Cálculo dos encargos diretos (Tributação Normal)**

Encargos Empresas com Tributação Normal			
Encargos	Despesa da Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (INSS, FGTS, etc.)	4.200,00	4.200,00 x 35,80%	1.503,60
<b>Total. ....</b>			<b>1.503,60</b>

**Tabela nº 6 - Cálculo do Pró labore (Tributação Normal)**

Pró-labore	Despesa da Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
José dos Santos	1.600,00	1.600,00 x 20,00%*	320,00

\* Valor referente ao INSS.

**DICA:**

Informe que do total de padarias e confeitarias existentes, 96% são optantes pelo regime de tributação SIMPLES Nacional.

- Explique que são diferentes os cálculos dos encargos e provisões para empresas optantes pela tributação do SIMPLES Nacional.
- Use o exemplo da panificadora do Seu Zé para ilustrar esta afirmação e oriente os cálculos.

**Tabela nº 7 - Cálculo dos encargos sobre 13º, férias e indenizações trabalhistas, com base no Simples**

Provisões Empresas com Tributação Simples Nacional			
Provisão	Despesa da Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
13º Salário	4.200,00	4.200,00 x 9,00%	378,00
Férias	4.200,00	4.200,00 x 12,00%	504,00
Indenizações trabalhistas*	4.200,00	4.200,00 x 4,00%	168,00
<b>Total. ....</b>			<b>1.050,00</b>

\* Esclareça que as indenizações são referentes a aviso indenizado e 50% do FGTS.

**Tabela nº 8 - Cálculo dos encargos sobre encargos diretos, com base no Simples**

Encargos Empresas com Tributação Simples Nacional			
Encargos e provisões	Despesa Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (FGTS)	4.200,00	4.200,00 x 8,00%	336,00
<b>Total. ....</b>			<b>336,00</b>

**Tabela nº 9 - Cálculo dos encargos sobre o pró- labore, com base no Simples**

Pró-labore	Despesa da Padaria Pãozinho Feliz (R\$)	Base de cálculo	Valor (R\$)
José dos Santos	1.600,00	1.600,00 x 0%*	R\$ 0,00

\* Valor referente ao INSS.

**Lembrete:**

O percentual de encargos para quem está inserido no SIMPLES e o percentual incidente sobre o *pró-labore* dependem do ramo de atividade em que a empresa está inserida. Verifique com seu contador qual o percentual sua empresa é obrigada a recolher sobre o *pró-labore*.

**BENEFÍCIOS**

- Informe que os Benefícios são valores que podem ser agregados, ou não, aos salários. Exemplos: gratificação, bônus, vale-transporte, vale-refeição, plano de saúde e odontológico, aparelho celular, etc.
- Explique que o vale-transporte deve ser usado exclusivamente para transporte entre a residência e o local de trabalho e o funcionário pode ser descontado em 6% do seu salário.
- Informe que outro benefício importante é o vale-refeição que é concedido ao funcionário quando a empresa não possuir refeitório.
- Explique que a empresa tem liberdade de oferecer diversos outros benefícios em função da natureza do trabalho desempenhado pelos seus funcionários, das políticas de estímulo ou de negociações trabalhistas.
- Esclareça que o vale-transporte e o vale-refeição são benefícios a que o funcionário tem direito.
- Utilize o modelo abaixo para explicar como elaborar uma tabela para controlar a despesa com vale-transporte.
- Informe que na tabela nº 9 apenas quatro funcionários recebem vale-transporte.

**Tabela nº 10 - Cálculo da despesa com Vale-transporte**

Nome do Funcionário	Salário R\$	Valor Passagem R\$	Quantidade	Valor total R\$	Desconto em folha R\$ (parte do Funcionário)	Despesas da padaria R\$
Ângela	800,00	1,65	52	85,80	48,00	37,80
João	500,00	2,30	52	119,60	30,00	89,60
Mário	500,00	2,30	52	119,60	30,00	89,60
Maria	550,00	2,30	52	119,60	33,00	86,60
<b>Total Vale-transporte</b>			<b>208</b>	<b>444,60</b>	<b>141,00</b>	<b>303,60</b>

- Reforce que o vale-transporte só deve ser usado para o funcionário se deslocar de casa para o trabalho.
- Esclareça que a lei permite que, a título de contribuição para o vale transporte, se **desconte 6% do salário do funcionário**.
- Reforce que a empresa tem a liberdade para oferecer diversos outros benefícios.
- Explique porque é importante criarmos planilhas e calcularmos os percentuais. Isto facilitará no acompanhamento mensal e comparação com outras empresas.
- Explique que Seu Zé oferece aos seus funcionários alimentação durante o trabalho, portanto não precisa pagar o vale alimentação.

- Explique como ficará o demonstrativo das despesas com pessoal da Padaria Pãozinho Feliz.

**Tabela nº11 - Despesa mensal com pessoal da Padaria Pãozinho Feliz**

Demonstrativo de despesas	Valor em R\$	% referente ao total de despesa com pessoal
2.2 - Despesas com Pessoal		
2.2.1 – Salários	4.200,00	56,08%
2.2.2 – Encargos sociais (salários)	336,00	4,49%
2.2.3 – Benefícios	303,60	4,05%
2.2.4 – Pró-labore	1.600,00	21,36%
2.2.5 – Encargos sociais (pró-labore)	0	0,0%
2.2.6 – Provisões (férias, 13º salário e indenização trabalhista)	1.050,00	14,02%
<b>Subtotal - Pessoal</b>	<b>7.489,60</b>	<b>100,0%</b>

**Parte D: Apresentação do tema “Outros Custos e/ou Despesas Fixas” (Tempo: 5 minutos)**

**OUTROS CUSTOS E/OU DESPESAS FIXAS**

- Informe que além das despesas com pessoal, a empresa possui outras despesas, tais como **a) administrativas e comerciais; b) financeiras; e c) com terceiros.**
- Comente que as despesas, por estarem relacionadas com a operação da empresa, são chamadas de **Despesas Operacionais.**
- Faça um comentário objetivo das despesas relacionadas na tabela abaixo, informando que o valor de cada despesa é influenciado por um conjunto de fatores como: localização da padaria, tipo de serviço oferecido, tamanho da empresa, escolhas efetivadas pelo empresário, dentre outros.

**Tabela nº12 - Principais despesas operacionais**

Despesas Operacionais	Valor R\$
<b>2.1 - Despesas Administrativas e comerciais</b>	
Aluguel e condomínio	
Associação/Sindicato	
Combustível	
Consultoria e treinamentos	
Energia elétrica	
Depreciação	
IPTU	
Manutenção do imóvel	
Manutenção de veículos	
Material de escritório	
Material de limpeza	
Publicidade e propaganda	
Seguro da empresa	
Telefone	
<b>2.2 – Despesas com Pessoal</b>	
Salários	
Encargos Sociais dos funcionários	
Benefícios	
Pró-labore	
Encargos sociais pró-labore	



Provisões para Férias e 13º salário	
<b>2.3 - Despesas Financeiras</b>	
Juros bancários	
Tarifas bancárias	
<b>2.4 - Despesas com terceiros</b>	
Honorários do contador	
Serviços de vigilância	

- Informe que a despesa com depreciação será vista na próxima atividade.
- Conclua a atividade esclarecendo aos participantes que todo empresário que quer ser bem sucedido deve fazer detalhada lista das “principais despesas operacionais” de sua padaria e/ou confeitaria.

## **ATIVIDADE 4 – EXERCÍCIO SOBRE CUSTOS E DESPESAS FIXAS**

### **OBJETIVO**

- Orientar o exercício prático sobre cálculo dos custos e despesas fixas.

### **ESTRATÉGIA**

Exercício em grupo.

### **TEMPO**

35 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante.

### **PROCEDIMENTOS**

- Divida a turma em grupos de até cinco participantes.
- Esclareça que cada grupo vai realizar exercício para aprender na prática, como se efetua os cálculos das principais despesas, no âmbito de uma padaria.
- Oriente cada grupo sobre o exercício a ser realizado dando as seguintes informações:
  - A Padaria em questão (Pão Português) é uma empresa optante pelo regime de tributação SIMPLES Nacional.
  - A título de indenização trabalhista, todo mês, a empresa provisiona 3,5%.
  - A empresa arca com 94% das despesas com Vale-transporte.
  - A despesa com vale-refeição é de R\$ 1.092,00, conforme tabela abaixo:
  - A folha de pagamento é a seguinte:

***Tabela nº13 - Despesa mensal para pagamento de salários da Padaria Pão Português***

Nome Funcionário	Função	Salário R\$
José Maria	Padeiro	900,00
Ângela	Supervisora de Loja	700,00
João	Auxiliar de Produção	500,00
Mário	Entregador	500,00
Maria	Caixa	600,00
Nicole	Caixa	600,00
Cristiano	Atendente	600,00
	<b>Total</b>	<b>4.400,00</b>

***Tabela nº14- Despesa mensal para pagamento de pró labore da Padaria Pão Português***

Pró-labore		
Nome	Função	Salário R\$
Pedro Paulo	Proprietário	1.500,00

- Solicite que os grupos, utilizando calculadoras, as informações dadas e as tabelas abaixo fornecidas, efetuem os cálculos das despesas (**Vale-transporte, Provisão para pagamento de 13º, férias, indenizações trabalhistas, e encargos diretos**), da padaria em questão.
- Informe que os grupos terão 15 minutos para realizarem os cálculos.
- Oriente que os membros do grupo que terminar todos os cálculos deverão ir até os grupos que não conseguiram concluir os mesmos, e colaborar com o término da tarefa.

### **TABELAS PARA O EXERCÍCIO PROPOSTO ( e os devidos gabaritos)**

**Tabela nº15 - Despesa mensal para pagamento de Vale-transporte da Padaria Pão Português**

Nome	Salário R\$	Valor Passagem R\$	Quantidade	Valor total R\$	Desconto em folha R\$	Despesas da padaria R\$
J. Maria	900,00	1,65	52			
Ângela	700,00	2,30	52			
João	500,00	2,30	52			
Mário	500,00	2,30	52			
Maria	600,00	2,30	52			
Nicole	600,00	2,30	52			
Cristiano	600,00	1,65	52			
<b>Total Vale-transporte</b>			<b>312</b>			

**Gabarito: Tabela nº15**

Nome	Salário R\$	Valor Passagem R\$	Quantidade	Valor total R\$	Desconto em folha R\$	Despesas da padaria R\$
J. Maria	900,00	1,65	52	85,80	54,00	31,80
Ângela	700,00	2,30	52	119,60	42,00	77,60
João	500,00	2,30	52	119,60	30,00	89,60
Mário	500,00	2,30	52	119,60	30,00	89,60
Maria	600,00	2,30	52	119,60	36,00	83,60
Nicole	600,00	2,30	52	119,60	36,00	83,60
Cristiano	600,00	1,65	52	85,80	36,00	49,80
<b>Total Vale-transporte</b>			<b>312</b>	<b>769,60</b>	<b>264,00</b>	<b>505,60</b>

**Tabela nº 16 - Provisão mensal para pagamento de 13º e férias dos funcionários da Padaria Pão Português**

Cálculo da Provisão Mensal		
Provisão	Base de cálculo	Valor (R\$)
13º Salário		
Férias		
<b>Total .....</b>		

**Gabarito: Tabela nº 16**

Cálculo da Provisão Mensal		
Provisão	Base de cálculo	Valor (R\$)
13º Salário	4.400,00 x 9%	396,00
Férias	4.400,00 x 12%	528,00
<b>Total. ....</b>		<b>924,00</b>

**Tabela nº 17 - Provisão mensal para pagamento de indenizações trabalhistas dos funcionários da Padaria Pão Português**

Provisão para Indenização Trabalhista		
Provisão	Base de cálculo	Valor (R\$)
Indenizações trabalhistas		
Total. ....		

**Gabarito: Tabela nº 17**

Provisão para Indenização Trabalhista		
Provisão	Base de cálculo	Valor (R\$)
Indenizações trabalhistas	4.400,00 x 3,5%	154,00
Total. ....		154,00

Obs.: São valores provisionados para pagamento de 50% FGTS mais aviso indenizatório.

**Tabela nº 18 - Provisão mensal para pagamento de encargos diretos dos funcionários da Padaria Pão Português**

Encargos sociais sobre os salários	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (FGTS)		
Total. ....		

**Gabarito: Tabela nº 18**

Encargos sociais sobre os salários	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (GTS)	4.400,00 x 8%	352,00
Total. ....		352,00

**Tabela nº 19 - Provisão mensal para pagamento de encargos diretos sobre o pró-labore da Padaria Pão Português**

Encargos sociais sobre o pró-labore	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (INSS)		
Total. ....		

**Gabarito: Tabela nº 19**

Encargos sociais sobre o pró-labore	Base de cálculo	Valor (R\$)
Encargos diretos (INSS)	1.500,00 X 0%	R\$ 0,00
Total. ....		300,00

**Tabela nº 20 - Provisão mensal para pagamento dos benefícios dos funcionários da Padaria Pão Português**

Benefício	Valor R\$
Vale-transporte	
Vale-refeição	
Total. ....	

**Gabarito: Tabela nº 20**

Benefício	Valor R\$
Vale-transporte (Tabela nº 15)	505,60
Vale-refeição ( valor estabelecido pela empresa)	1.092,00
	<b>Total. .... 1.597,60</b>

OBS. 1: Para o cálculo do vale-transporte ver tabela nº 15. 2. Para o vale-refeição a empresa Pão Português estipulou: 7 funcionários x R\$ 6,00 por refeição x 26 dias trabalhados = R\$ 1.092,00.

**Tabela nº21 - Demonstrativo das despesas mensais com pessoal da Padaria Pão Português**

Demonstrativo das despesas com pessoal	Valor R\$	%
2.2 - Despesas com pessoal		
2.2.1 – Salários		
2.2.2 – Encargos sociais (salários)		
2.2.3 – Benefícios		
2.2.4 – Pró-labore		
2.2.5 – Encargos sociais (pró-labore)		
2.2.6 – Provisões (Férias, 13º salário e indenização trabalhista)		
<b>Subtotal Pessoal</b>		

**Gabarito da Tabela nº 21**

Demonstrativo das despesas com pessoal	Valor R\$	%
<b>2.2 - Despesas com pessoal</b>		
2.2.1 – Salários	4.400,00	49,27%
2.2.2 – Encargos sociais (salários)	352,00	3,94%
2.2.3 – Benefícios	1.597,60	17,88%
2.2.4 – Pró-labore	1.500,00	16,80%
2.2.5 – Encargos sociais (pró-labore)		
2.2.6 – Provisões (Férias, 13º salário e indenização trabalhista)	1.081,50	12,11%
<b>Sub-total Pessoal</b>	<b>8.931,10</b>	<b>100,00%</b>

- Solicite que os grupos forneçam os resultados obtidos dos cálculos efetuados.
- Estimule a participação de todos os participantes.
- Utilize os gabaritos para corrigir os resultados.
- Conclua a atividade esclarecendo que muitas padarias/confeitarias possuem um contador responsável por estes cálculos, porém é muito importante saber como efetuar os mesmos.

## **ATIVIDADE 5 – REGIME DE CAIXA X REGIME DE COMPETÊNCIA**

### **OBJETIVO**

- Esclareça a diferença entre regime de competência x regime de caixa.
- Oriente o cálculo da despesa com depreciação do ativo imobilizado da empresa.

### **ESTRATÉGIA:**

Exposição oral e dialogada; e exercício individual.

### **TEMPO**

25 minutos

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, projetor de multimídia e slides S8E2 A S10E2.


### **PROCEDIMENTOS**

#### **Parte A - O Regime de Caixa X Regime de Competência** (Tempo: 15 minutos)

- Peça aos participantes para abrirem o Manual do Participante.
- Pergunte aos participantes se eles sabem o que é regime de caixa e competência.
- Apresente o Slide S8E2 e comente a definição do Regime de Caixa do Regime de Competência.


FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Contabilidade Gerencial



- Regime de Competência: tem por finalidade reconhecer, na formação de preços e na contabilidade, as receitas, os custos e as despesas no período a que competem, independentemente da sua realização em moeda, ou seja, de recebimento ou pagamento
- Regime de Caixa: é o reconhecimento das receitas, custos e despesas, pela entrada e saída da moeda no ato do pagamento ou recebimento.

Educação SEBRAE S 8 E 2



- Informe que para melhor compreensão do Regime de Caixa e do Princípio de Competência, serão apresentados dois exemplos: IPTU e Seguro do Veículo.
- Apresente o slide S9E2 e explique como calcular o exemplo sobre IPTU.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### IPTU

Exemplo: R\$ 600,00 ou 10 x R\$ 60,00

#### Regime de Caixa



- Pagamento à vista = R\$ 600,00
- Pagamento parcelado =  $600,00 / 10 \text{ meses} = \text{R\$ } 60,00$

#### Regime de Competência

- Período de 12 meses
- Lançamento parcelado =  $\text{R\$ } 600,00 / 12 \text{ meses} = \text{R\$ } 50,00$

Educação SEBRAE

S 9 E 2



### CÁLCULO DO IPTU

**Regime de Caixa:** as parcelas são registradas no ato do pagamento das parcelas ou do total. Se o valor total do IPTU de R\$ 600,00 foi parcelado e pago em 10 vezes, teremos 10 lançamentos de R\$ 60,00.

**Regime de Competência:** independente do número de parcelas, o IPTU será contabilizado em 12 meses referente ao período contábil. No caso teremos R\$ 600,00 dividido por 12 meses que é igual a R\$ 50,00.

- Mostre o slide S10E2 e explique como calcular o exemplo sobre Seguro de Veículos.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### Seguro de Veículos

Exemplo: R\$ 1.500,00 ou 5 x R\$ 300,00

#### Regime de Caixa



- Pagamento à vista = R\$ 1.500,00
- Pagamento parcelado =  $\text{R\$ } 1.500,00 / 5 \text{ meses} = \text{R\$ } 300,00$

#### Regime de Competência

- Período de 12 meses
- Lançamento parcelado =  $\text{R\$ } 1.500,00 / 12 \text{ meses} = \text{R\$ } 125,00$

Educação SEBRAE

S 10 E 2



### CÁLCULO DO SEGURO DE VEÍCULOS

**Regime de Caixa:** as parcelas são registradas no ato do pagamento das parcelas ou do total. Se o valor total do seguro de veículos R\$ 1.500,00 foi parcelado e pago em 5 vezes, teremos 5 lançamentos de R\$ 300,00.

**Regime de Competência:** independente do número de parcelas, o IPTU será contabilizado em 12 meses referente ao período contábil. No caso teremos R\$ 1.500,00 dividido por 12 meses, que é igual a R\$ 125,00.

- Explique que no “**Regime de Competência**” a empresa pode visualizar melhor o resultado.
- No Regime de Caixa, no mês em que se concentrarem as despesas o resultado afetará a análise de custos.
- Peça aos participantes para citarem outros exemplos.

**Parte B – DEPRECIAÇÃO** (Tempo: 10 minutos)

- Apresente o Slide S11E2 e comente a definição da depreciação.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Depreciação**



Podemos entender como o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados da empresa.

Educação SEBRAE S 11 E 2



- Comente que nas empresas do setor de panificação e confeitaria a depreciação é lançada como despesa fixa, ou seja, será incluída no total das despesas fixas.
- Apresente o slide S12E2 e esclareça que existem duas formas de calcular a depreciação: uma pelo método da contabilidade gerencial e outra pela contabilidade fiscal.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Método de Depreciação**

• **CONTABILIDADE GERENCIAL** – baseada na avaliação do bem



Depreciação Gerencial =  $\frac{\text{Valor do Bem} - \text{Valor Residual}}{\text{Número de meses de vida útil}}$

• **CONTABILIDADE FISCAL** – baseada na legislação do imposto de renda

Depreciação Fiscal =  $\frac{\text{Valor do Bem}}{\text{Número de meses de vida útil}}$

Educação SEBRAE S 12 E 2





- Informe que no cálculo pela contabilidade fiscal, utilizamos os índices previamente estabelecidos pela receita federal e que serve para a contabilidade fiscal. Por exemplo: Imóveis: 25 anos, máquinas e equipamentos: 10 anos.
- Apresente o slide S13E2 e explique como calcular a depreciação gerencial.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Depreciação Gerencial**

=

**Valor do Bem – Valor Residual**  
**Número de meses de vida útil**



- Valor do bem = Valor de aquisição;
- Valor residual = Valor estimado de venda do bem usado;
- Número de meses de vida útil = informação do fabricante e /ou avaliação técnica.

Educação SEBRAE

S 13 E 2



- Informe que no cálculo pela contabilidade gerencial utiliza-se como base a vida útil prevista para os bens, descontando o valor residual.
- Comente que nas empresas do setor de panificação e confeitaria a depreciação é lançada como despesa fixa, ou seja, será incluída no total das despesas fixas.
- Explique aos participantes o exemplo abaixo:

Problema: Calcule a depreciação gerencial, utilizando como exemplo um microcomputador.

- Valor de aquisição = R\$ 2.750,00
- Valor Residual = R\$ 250,00
- Número de meses de vida útil = 18
- Depreciação gerencial =  $\frac{(R\$ 2.750,00 - R\$ 250,00)}{18} = R\$ 138,89$

18

**Resultado do Problema:**

O valor a ser provisionado todo mês será de R\$ 138,89 para cobrir o custo de depreciação do microcomputador.

- Apresente a tabela a seguir com outros exemplos de depreciação a serem calculadas pelos alunos:
- Peça aos participantes para fazerem o exercício pelo método de cálculo gerencial. Relembrando a fórmula:

**Depreciação = [( Valor Atual – Valor Residual)/ Vida Útil ]**

**Tabela nº 22- Produtos para cálculo de Depreciação**

ÍTENS	Valor Atual	Valor Residual	Vida Útil	Depreciação
Forno de Lastro	R\$ 25.000,00	R\$ 3.000,00	144	
Amassadeira	R\$ 15.000,00	R\$ 2.000,00	120	
Veículos	R\$ 40.000,00	R\$ 15.000,00	72	
Microcomputador	R\$ 2.750,00	R\$ 250,00	36	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 82.750,00</b>	<b>R\$ 20.250,00</b>		

- Solicite voluntários para fazer os cálculos da depreciação dos produtos utilizados como exemplos no *flipchart*.
- Confira os resultados conforme o gabarito abaixo:

**Gabarito da Tabela nº 22 - Produtos para cálculo de Depreciação**

ÍTENS	Valor Atual	Valor Residual	Vida Útil	Depreciação
Forno de Lastro	R\$ 25.000,00	R\$ 3.000,00	144	152,78
Amassadeira	R\$ 15.000,00	R\$ 2.000,00	120	108,33
Veículos	R\$ 40.000,00	R\$ 15.000,00	72	347,22
Microcomputador	R\$ 2.750,00	R\$ 250,00	36	69,44
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 82.750,00</b>	<b>R\$ 20.250,00</b>	<b>***</b>	<b>677,77</b>

- Conclua a atividade afirmando que é muito importante que o empresário conheça o *Regime de Caixa* e o *Regime de Competência*, e que o planejamento de seu negócio exige também o conhecimento dos *cálculos da depreciação*. Isto irá impactar nos resultados futuros da empresa permitindo a reposição de seus ativos.

## ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 2

### OBJETIVO

- Avaliar o encontro 2.

### TEMPO

10 minutos.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Apresente, de maneira objetiva, um resumo do encontro.

### RESUMO DO ENCONTRO 2

Planejamento dos custos fixos	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que as metas da empresa sejam atingidas.</li><li>• Compete aos dirigentes da empresa a tarefa de traçar os objetivos (o que fazer) e dotar a organização das ferramentas necessárias para executar as ações requeridas.</li><li>• Permite a gestão do ponto de equilíbrio corretamente.</li><li>• Permite o conhecimento da margem de contribuição.</li></ul>
Despesas com Pessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Salários:</b> É a remuneração básica paga aos funcionários pelo trabalho efetivamente realizado num determinado período.</li><li>• <b>Encargos sociais:</b> São despesas incidentes sobre a folha de salários dos funcionários de responsabilidade da empresa.</li><li>• <b>Pró-labore:</b> É o valor pago ao sócio-proprietário que trabalha na empresa.</li><li>• <b>Benefícios:</b> São valores concedidos aos empregados para o deslocamento de casa para o trabalho (no caso do vale-transporte) para alimentação (no caso do vale-refeição), etc.</li><li>• <b>Provisões para 13º salário e férias:</b> São valores que devem ser calculados, mês a mês, apesar de seu desembolso ocorrer no futuro, a fim de que a empresa possa fazer o pagamento na época de sua obrigatoriedade.</li></ul>
Depreciação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podemos entender como o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados.</li></ul>
Regimes de apuração de despesas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Regime de Caixa</b> – é o reconhecimento das receitas, custos e despesas, pela entrada e saída da moeda no ato do pagamento ou recebimento.</li><li>• <b>Regime de Competência</b> – tem por finalidade reconhecer, na formação de preços e na contabilidade, as receitas, os custos e as despesas no período a que competem, independentemente da sua realização em moeda, ou seja, de recebimento ou pagamento.</li></ul>

Contabilidade Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados, gerentes e executivos da empresa.</li> </ul>
-------------------------	---

- Faça uma avaliação oral, de forma que os participantes façam relatos sobre o Encontro 2, dizendo se gostaram das atividades e se o encontro correspondeu às expectativas.
- Peça que opinem sobre desenvolvimento das competências, fazendo perguntas como (escolha duas ou três):
  - ✓ Vocês compreenderam o significado e a importância do planejamento dos custos e/ou despesas fixas? Quem pode dizer por que é importante?
  - ✓ Quem pode dizer o que é “planejamento”?
  - ✓ Cite uma vantagem da padaria/confeitaria ser tributada pelo SIMPLES Nacional?
  - ✓ Vocês podem citar duas despesas com pessoal?
  - ✓ Por que é importante fazer provisões?
  - ✓ Por que é importante calcular a depreciação dos equipamentos?
  - ✓ Quem pode dizer qual a diferença entre o Regime de Caixa e o Regime de Competência?
- Complemente as respostas, caso seja necessário.
- Conclua dizendo que os empreendedores planejam as atividades e acompanham por meio de controles.
- Agradeça a presença de todos no Encontro 2 e elogie a participação nas atividades.
- Afirme que ficou satisfeito com o empenho e a disposição do grupo em desenvolver as atividades propostas.

---

## **ENCONTRO 3 – CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS**

---

O propósito deste terceiro encontro é apresentar a importância do planejamento dos custos e despesas variáveis, o custo da mercadoria vendida, a apuração do custo do produto fabricado, os impostos e tributação variáveis e outros custos e despesas variáveis. O encontro também deverá propiciar ao participante, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Dimensões de Natureza Cognitivas**

- Compreender a importância do planejamento dos custos e despesas variáveis da padaria e confeitaria.
- Conhecer a classificação dos custos e despesas variáveis.

### **Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Predispor-se a coletar e registrar custos e despesas variáveis.

### **Dimensão de Natureza Operacional**

- Elaborar planilha de demonstrativo de custos da mercadoria vendida.

### **CARGA HORÁRIA**

3 Horas.

### PLANO DO ENCONTRO 3 – CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

Tema	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão do Encontro 2; e</li> <li>Apresentação do Encontro 3</li> </ul>	Atividade de Abertura do Encontro 3	Exposição dialogada.	Manual do participante, computador, projetor de multimídia, slide S1E3, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos	10'
A Importância do Planejamento dos Custos Variáveis e Despesas Variáveis	Atividade 1	Leitura de texto; exposição oral e dialogada; e exercício individual.	Manual do participante, computador, projetor multimídia e slides S2E3 e S3E3.	25'
Calculo Efetivo da Mercadoria	Atividade 2	Exercício em grupo e exposição dialogada.	Manual do participante, <i>flipchart</i> , pincéis atômicos, projetor multimídia e slides S4E3 a S9E3.	50'
Intervalo				10'
Apuração de Custo do Produto Fabricado	Atividade 3	Exposição oral e dialogada; e exercício em grupo.	Manual do participante, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos.	30'
Impostos e Tributação Variáveis	Atividade 4	Exposição oral e dialogada; e exercício em grupo.	Manual do participante, <i>flipchart</i> , pincéis atômicos, projetor multimídia e slides S10E3 a S15E3	45'
Encerramento do Encontro 3	Atividade de Encerramento	Apresentação individual e exposição dialogada.	Manual do participante	10'

### **ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 3**

#### **OBJETIVOS**

- Efetuar revisão dos pontos principais estudados no segundo encontro.
- Apresentar a estrutura e as competências do Encontro 3.

#### **ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM**

Exposição dialogada.

#### **TEMPO**

10 minutos.

#### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, *flipchart*, pincel atômico, computador, projetor multimídia e slide S1E3.

#### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Dê boas-vindas aos participantes e convide-os a se cumprimentarem mutuamente.
- Peça que os mesmos formem um meio círculo com suas carteiras.
- Convide todos os presentes para efetuarem uma revisão do Encontro 2.
- Solicite que os participantes, de maneira organizada, indiquem as principais idéias abordadas no Encontro 2.
- Registre no *flipchart* as “palavras-chaves” que traduzem estas idéias.
- Comente cada uma delas, solicitando o auxílio dos participantes.
- Pergunte aos participantes se estão dispostos a introduzirem em seus negócios ações apreendidas no Encontro 2, como: planejar e calcular os custos fixos, como salários, encargos sociais, depreciação, etc., fazer provisões para despesas, verificar qual o melhor regime, se Regime de Caixa x Regime de Competência, e ainda consultar um contador ou consultor para esclarecimento de dúvidas.
- *É importante deixar bem claro que buscar auxílio externo de entidades como o Sebrae, consultores e profissionais especializados é comum para muitas empresários.*
- Comente a necessidade de que cada conhecimento aprendido durante o curso seja incorporado na rotina da Padaria ou Confeitaria, para que o empreendimento caminhe para o sucesso esperado.
- Apresente o slide S1E3 e informe os assuntos que serão trabalhados no encontro 3 e as competências que serão desenvolvidas.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### Encontro 3



#### Competências a serem desenvolvidas

- Compreender a importância do planejamento dos custos variáveis da padaria e confeitaria
- Conhecer a classificação dos custos e despesas variáveis
- Predispor-se a coletar e registrar custos e despesas variáveis
- Elaborar planilha de demonstrativo de custos da mercadoria vendida

Educação SEBRAE

S 1 E 3





## **ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS E DESPESAS VARIÁVEIS**

### **OBJETIVOS**

- Demonstrar que o planejamento dos custos e despesas variáveis é fundamental para a formação do preço de venda no setor de panificação e confeitaria e para a saúde financeira da empresa.
- Esclarecer que é necessário monitorar os custos e despesas variáveis.
- Demonstrar a importância de saber calcular o Custo de Mercadoria Vendida.
- Sugerir uma “Lista Modelo” que oriente o processo de como seccionar os produtos e/ou mercadorias para melhorar a apuração e controle do Custo da Mercadoria Vendida.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exercício em grupo e exposição dialogada.

### **TEMPO**

25 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, computador, projetor multimídia e slides S2E3 e S3E3.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### **Parte A: Exercício em grupo (15 minutos)**

- Oriente a turma para formarem grupos de até 5 pessoas para a leitura do texto 1.
- Informe que ao final do texto deverão responder as questões da seguinte forma:
  - Grupo 1 – questão a
  - Grupo 2 – questão b
  - Grupo 3 – questão c
  - Grupo 4 – questão d
  - Grupo 5 – questão e
- Esclareça que os grupos terão 5 minutos para a leitura e responder as questões.

#### **Texto nº 1: Seu lucro está nas compras!**

*Fonte: Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria. 2009.*

*Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e conseqüentemente gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem às compras de matérias-primas utilizadas*

*e mercadorias para revenda, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura de custo total.*

*De acordo com o Propan as compras representam em média, nas padarias brasileiras, 55% do faturamento total. O estoque gira em torno de 20% do faturamento da empresa. Isto quer dizer que se a padaria/confeitaria vende, em um determinado mês, cerca de R\$ 100 mil reais, o estoque ficará em torno de R\$ 20.000,00, neste mês analisado.*

*As compras podem ser chamadas de CMV – Custo da Mercadoria Vendida. Isto ocorre quando a padaria apura o valor do estoque em contagens mensais. O CMV é resultante da soma do estoque inicial mais as compras menos o estoque final.*

*Nestes cálculos devem ser levados em consideração elementos como as perdas geradas no processo de produção e venda. Por exemplo, se as perdas ficarem em 3% do valor arrecadado mensal, ele vai representar R\$ 3.000,00. Quando a padaria não apura o CMV por meio da contagem dos estoques, deve utilizar o valor total das compras do mês para apurar o resultado. Neste caso o CMV será igual ao valor das compras do mês. Quanto à questão do custo de aquisição da mercadoria, é importante lembrar que sobre ele pode incidir custos variáveis como o frete que pode e deve ser negociado com o fornecedor.*

*Por todos esses fatores, é importante que os custos e/ou despesas variáveis sejam planejados e controlados, principalmente as compras que tem por finalidade suprir as necessidades de matérias-primas e mercadorias para revenda.*

*O objetivo de quem compra é assegurar que as matérias-primas exigidas pela Produção estejam à disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados e não é somente responsável pela quantidade e pelo prazo, mas precisa também realizar as compras com preço mais favorável possível, já que o custo da matéria-prima é um componente fundamental no custo do produto.*

*O responsável pelas compras deve se preocupar com os seguintes itens básicos:*

- ✓ atender ao setor de produção e da loja de maneira contínua;*
- ✓ coordenar essa continuidade, aplicando um mínimo de investimentos;*
- ✓ comprar observando menores preços, sem perder foco na quantidade e qualidade;*
- ✓ buscar sempre condições justas para a empresa;*

*Sem o conhecimento das necessidades da padaria o panificador não atingirá os objetivos da mesma. Devemos insistir nas informações de quantidade, qualidade e prazos para a empresa operar. Sem estas informações o comprador não poderá executar o trabalho corretamente. Muitas empresas só dão valor a estas informações quando param por falta de matéria prima e/ou perdem vendas por falta de mercadorias para revenda, daí, partem para o planejamento e controle do fluxo de materiais.*

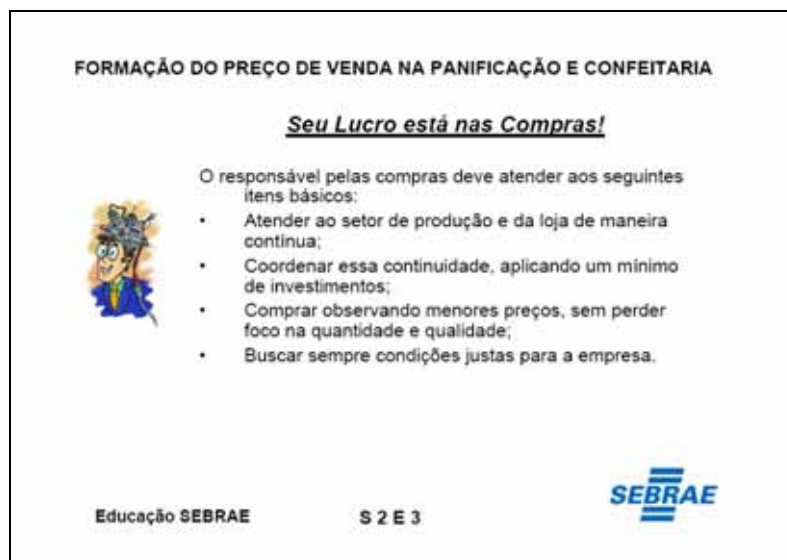
*Em resumo, não basta apenas comprar bem! A empresa tem que ter controles apropriados para acompanhar o movimento dos estoques e não perder vendas pela falta de produtos.*

**Questões:**

- a) Por que é importante planejar as despesas ou custos variáveis no setor de Panificação e Confeitaria?
  - b) Você se preocupa em definir, mensalmente, a parcela de recursos que deve ser empregada nas compras de matérias primas e produtos para revenda?
  - c) Quanto, em percentual, é o *Custo das Mercadorias Vendidas* - CMV, na sua padaria?
  - d) Como é feita a remarcação nos preços de venda quando ocorre aumento nos preços de venda das mercadorias?
  - e) Como são realizadas as compras em sua Padaria /Confeitaria? Existe alguém responsável por esta atividade?
- Solicite que cada grupo exponha a resposta dada à questão por ele respondida.
  - Informe que as questões são para reflexão de como está o gerenciamento das compras na empresa deles.


**Parte B: Exposição dialogada (10 minutos)**

- Apresente o slide S2E3 e reforce as responsabilidades pelas compras na padaria e confeitaria.



- Apresente o slide S3E3, e dê o conceito de “departamento” no contexto da padaria/confeitaria.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**




**Departamentos**

- É uma divisão dos produtos em seções.

Exemplos: mercearia, frios e fatiados, laticínios e derivados, matéria-prima, etc.

Educação SEBRAE

S 3 E 3



- Oriente que a seguir será apresentada uma proposta que poderá auxiliar na organização da padaria e confeitaria.

**Quadro nº 1 – Lista dos principais departamentos de uma Padaria/Confeitaria**

CÓDIGO DO DEPARTAMENTO	NOME DO DEPARTAMENTO
01	PRODUTOS ESTRATÉGICOS*
02	PRODUTOS PANIFICADOS DE TERCEIROS
03	PRODUTOS DE LIMPEZA
04	PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL
05	HORTIFRUTIGRANJEIROS
06	LANCHONETE
07	SALGADINHOS
08	QUEIJOS ESPECIAIS
09	VINHOS
10	IMPORTADOS
11	MERCEARIA
12	BEBIDAS
13	FRIOS E FATIADOS
14	CONGELADOS
15	LATICÍNIOS E DERIVADOS
16	CIGARROS
17	BOMBONIERE
18	SORVETES
19	LEITE LONGA VIDA
20	MATÉRIA PRIMA

**Lembrete:**

A tabela nº 1 tem como objetivo auxiliar:

- a) no planejamento e controle das compras;
- b) na formação e controle dos preços de venda;
- c) na organização das prateleiras, facilitando a oferta dos produtos de revenda.

**Importante:**

- a) Os *produtos estratégicos* são aqueles que não podem faltar na padaria/confeitaria e o preço tem que ser competitivo para enfrentar a concorrência, como por exemplo, açúcar, feijão, cerveja em lata, refrigerante pet 2 litros, e outros.
- b) A quantidade de departamentos dependerá da capacidade da padaria/confeitaria de controlar os itens comprados; por exemplo, ter um bom sistema informatizado e pessoal treinado para executar a tarefa.
- c) O empresário deverá definir os produtos que compõem cada departamento..
- Informe que o setor de Padaria e Confeitaria utiliza listas de produtos como o modelo abaixo apresentando 97 produtos divididos em 10 departamentos.
  - Comente, de maneira objetiva, alguns departamentos e produtos que podem compô-los, a título de exemplo.

**Quadro nº 2 – Lista de produtos para compra distribuídos por departamentos**

Nome da Empresa: Padaria Pãozinho Feliz Ltda.			
Lista de Produtos para Compras			
DEPARTAMENTO 11 - MERCEARIA			
Seção	Produto	Seção	Produto
1	Açúcar	13	Milho para pipoca
2	Arroz	14	Molhos
3	Biscoitos	15	Óleo de soja
4	Bombril	16	Ovos
5	Café	17	Papel higiênico
6	Farinha de mandioca	18	Pilha
7	Feijão	19	Refrescos
8	Fósforo	20	Sal
9	Fubá	21	Sardinha enlatada
10	Gelatina	22	Sopas
11	Macarrão	23	Temperos
12	Maisena	24	Achocolatados
DEPARTAMENTO 12 – BEBIDAS			
Seção	Produto	Seção	Produto
25	Refrigerante Coca-Cola	34	Leite de soja
26	Refrigerante Antártica	35	Cervejas claras
27	Sucos	36	Cervejas Escuras
28	Água de coco	37	Aguardentes
29	Água mineral	38	Conhaques
30	Água tônica	39	Licores
31	Bebidas isotônicas	40	Vinhos
32	Chás	41	Vodka
33	Energéticos	42	Whisky
DEPARTAMENTO 13 - FRIOS E FATIADOS			
Seção	Produto	Seção	Produto
43	Blanquet de peru	46	Queijo Mussarela
44	Presuntos	47	Queijo Prato
45	Apresuntados	48	Salame italiano
DEPARTAMENTO 14 – CONGELADOS			
Seção	Produto	Seção	Produto
49	Massas	57	Nuggets
50	Refeições prontas	58	Pão de queijo congelado

51	Filé de peito de frango	59	Pizzas
52	Filé de peixe	60	Polpas de frutas
53	Gelo em cubo	61	Salgados
54	Lasanhas	62	Salsichas
55	Legumes prontos	63	Tortas doces
56	Linguiças	64	Tortas salgadas
<b>DEPARTAMENTO 15 – LATICÍNIOS E DERIVADOS</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
65	Queijos	70	Bebidas lácteas
66	Requeijão cremoso	71	Yakult
67	Danette	72	Manteigas
68	Coalhadas	73	Margarinas
69	Iogurtes		
<b>DEPARTAMENTO 16 – CIGARROS</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
74	Carlton	77	Free
75	Cigarro de palha	78	Hollywood
76	Derby		
<b>DEPARTAMENTO 17 – BOMBONIERE</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
77	Doces	82	Bombons
78	Balas	83	Chicletes
79	Drops	84	Pastilhas
80	Barra de cereais	85	Pirulitos
81	Chocolates		
<b>DEPARTAMENTO 18 – SORVETES</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
86	Sorvetes em pote 2 litros	87	Sorvetes no palito
<b>DEPARTAMENTO 19 – LEITE LONGA VIDA</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
88	Leite de cabra	91	Leite semi-desnatado
89	Leite desnatado	92	Leite barriga mole
90	Leite integral		
<b>DEPARTAMENTO 20 – MATÉRIA PRIMA</b>			
<b>Seção</b>	<b>Produto</b>	<b>Seção</b>	<b>Produto</b>
93	Farinha de trigo	96	Mistura para bolo
94	Fermento biológico	97	Recheio de chocolate
95	Leite condensado	98	Ovos

- Questione sobre a realidade dos negócios participantes em relação a “departamentalização” em suas padarias / confeitarias.
- Oriente que cada empreendedor pode adaptar a proposta apresentada à sua realidade para atender as necessidades de seu negócio.
- Encerre a Atividade 1 reforçando a importância de planejar as despesas ou custos variáveis no setor de Panificação e Confeitaria e a departamentalização dos produtos.

## **ATIVIDADE 2 – CÁLCULO EFETIVO DA MERCADORIA**

### **OBJETIVOS**

- Orientar sobre a importância da Nota Fiscal, inclusive identificando os elementos fundamentais que devem estar presentes neste documento.
- Indicar cada etapa do cálculo do custo da mercadoria revendida.
- Orientar o processo de cálculo do custo da mercadoria a ser revendida (frete, IPI e ICMS).

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Leitura e compreensão de texto, exposição dialogada e exercício em dupla.

### **TEMPO**

50 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart* e pincel atômico, Slides S4E3 a S9E3, computador e projetor de multimídia.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### **Parte A: Leitura e compreensão de texto (5 minutos)**

- Oriente aos participantes que abram o Manual do Participante para a leitura do Texto 2: “Considerações sobre a Nota Fiscal”.
- Pergunte aos participantes: Por que a nota fiscal é importante?
- Peça comentário de dois ou três?
- Solicite a leitura individual do texto e marquem os pontos importantes. (5 minutos)

#### **Texto nº 2: Considerações sobre a Nota Fiscal**

Fonte: Sítio: [www.pt.wikipedia.org/wiki/Nota\\_Fiscal](http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Nota_Fiscal).2009.

A **nota fiscal** é um documento fiscal e que tem por fim o registro de uma transferência de propriedade sobre um bem ou uma atividade comercial prestada por uma empresa e uma pessoa física ou outra empresa. Nas situações em que a nota fiscal registra transferência de valor monetário entre as partes, a nota fiscal também destina-se ao recolhimento de impostos e a não utilização caracteriza sonegação fiscal. Entretanto, as notas fiscais podem também ser utilizadas em contextos mais amplos como na regularização de doações, transporte de bens, empréstimos de bens, ou prestação de serviços sem benefício financeiro à empresa emissora. Uma nota fiscal também pode cancelar a validade de outra nota fiscal, como por exemplo na devolução de produtos ou cancelamento de contratos de serviços.

## **Nota Fiscal Eletrônica**

A **Nota Fiscal Eletrônica - NF-e** é o documento digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes, e cuja validade jurídica é garantida pela assinatura digital do remetente (garantia de autoria e de integridade) e pela recepção, pela Administração Tributária, do documento eletrônico, antes da ocorrência do Fato Gerador. Sua utilização, a nível nacional, possibilitará muitos benefícios e vantagens às partes envolvidas na atividade comercial (comprador e vendedor).

- Apresente o Quadro nº 3 – Benefícios da adoção da Notas Fiscal Eletrônica – NF-e, e comente os benefícios de sua adoção para o vendedor, o comprador (5 minutos).

### **Quadro nº3 – Benefícios da adoção da Nota Fiscal Eletrônica - NF-e**

<b>Setor beneficiado</b>	<b>Benefícios</b>
<b>I - Contribuinte Vendedor (Emissor da NF-e)</b>	<i>Redução de custos de impressão;</i>
	<i>Redução de custos de aquisição de papel;</i>
	<i>Redução do impacto ambiental;</i>
	<i>Redução de custos de envio do documento fiscal;</i>
	<i>Redução de custos de armazenagem de documentos fiscais;</i>
	<i>Simplificação de obrigações acessórias, como dispensa do Autorização para Impressão do documento Fiscal(AIDF);</i>
	<i>Redução de tempo de parada de caminhões em Postos Fiscais de Fronteira;</i>
	<i>Incentivo a uso de relacionamentos eletrônicos com clientes (relação de negócios entre empresa e clientes -B2C); etc.</i>
<b>II - Contribuinte Comprador (Receptor da NF)</b>	<i>Eliminação de digitação de notas fiscais na recepção de mercadorias;</i>
	<i>Planejamento de logística de entrega pela recepção antecipada da informação da NF-e;</i>
	<i>Redução de erros de escrituração devido a erros de digitação de notas fiscais;</i>
	<i>Incentivo a uso de relacionamentos eletrônicos com fornecedores (relação de negócios entre empresas -B2B);</i>

#### **Lembrete:**

Para maior conhecimento sobre a matéria fiscal é preciso procurar um contador ou um consultor tributarista.

### **Parte B - Exposição dialogada (25 minutos)**


- Informe que pela importância da Nota Fiscal ela deve estar preenchida corretamente e que em caso contrário a empresa pode sofrer penalidades por parte da legislação vigente no país.



- Informe que no sítio (site) <http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/> ele encontrará maiores informações.
- Informe também que os contadores e/ou consultores tributários já estão preparados para prestar esclarecimentos sobre este assunto.
- Apresente o slide S4E3 com as informações sobre a Nota Fiscal e comente os itens:
  - a) Valor unitário do produto;
  - b) Frete;
  - c) ICMS; e
  - d) IPI.


**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Informações Básicas na Nota Fiscal**



- **Valor unitário do produto:**
  - É o valor unitário do produto destacado na nota fiscal.
- **Frete sobre a compra:**
  - É o custo que o fornecedor cobra para entregar o produto na padaria/confeitaria.
- **ICMS sobre a compra:**
  - É o imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços, de natureza estadual e destacado na nota fiscal.
- **IPI sobre a compra:**
  - É o imposto sobre produtos industrializados, de natureza federal, e destacado na nota fiscal.

Educação SEBRAES 4 E 3



- Informe que existem diversos modelos de nota fiscal e que para sua confecção a gráfica deve solicitar a autorização da Autoridade Fazendária em primeiro lugar.
- Apresente o slide S5E3 com o exemplo dos valores de uma nota fiscal.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**EXEMPLO: Nota Fiscal**

Código	Descrição do Produto	Unid	Qtd	Vt Unitário	Valor Total	Alíquota (%)		Valor do IPI
						ICMS	IPI	
1234-4	Leite condensado 200 ml	Und	300	1,12	336,00	10	0	36,88
1256-7	Creme de leite 150 ml	Und	200	0,39	78,00	10	0	8,54
1289-0	Sorgo natural 30 ml	Und	500	0,45	225,00	10	0	24,90
<b>Cálculo do imposto</b>								
Base de Cálculo ICMS		Valor do ICMS		Base de cálculo ICMS Subst.		Valor do ICMS Subst.		Valor total Prod.
670,95		67,10		0,00		0,00		639,00
Valor do Frete		Valor do Seguro		Outras despesas		Valor Total IPI		Valor Total Nota
31,95		0,00		0,00		51,12		722,07
<b>Transportador</b>								
Razão Social			Volume		Peso Líquido		Peso Bruto	
Transportadora Fênix Ltda			15		20 Kg		26 Kg	

Educação SEBRAES 5 E 3



- Informe que para efeito de melhor visualização reproduzimos abaixo o conteúdo do slide S5E3.

**Tabela nº. 1 Exemplo de Nota Fiscal conforme S5E3:**

Nota Fiscal								
Código	Descrição do Produto	Und	Qtde	Vlr Unitario	Valor Total	Alíquota (%)		Valor do
						ICMS	IPI	IPI
1234-4	Leite condensado 200 ml	Und	300	1,12	336,00	10	8	26,88
1256-7	Creme de leite 150 ml	Und	200	0,39	78,00	10	8	6,24
1389-0	logurte natural 30 ml	Und	500	0,45	225,00	10	8	18,00
Cálculo do Imposto								
Base de Cálculo ICMS 670,95		Valor do ICMS 67,10		Base de cálculo ICMS Subst. 0,00		Valor do ICMS Subst 0,00		Valor total Prod. 639,00
Valor do Frete 31,95		Valor do Seguro 0,00		Outras despesas 0,00		Valor Total IPI 51,12		Valor Total Nota 722,07
Transportador								
Nome Transportadora Fênix Ltda.		Volume 15		Peso Líquido 20 Kg		Peso Bruto 26 Kg		



- Informe que você irá exemplificar calculando o custo do produto **“leite condensado”**.
- Reforce que as informações essenciais para efetuar o cálculo são: **o valor unitário e os custos do frete, do ICMS e do IPI**.
- Esclareça que o valor unitário do Leite Condensado é R\$ 1,12 (um real e doze centavos) e foram adquiridas 300 latas do produto, e o custo inicial da compra é de R\$ 336,00 (trezentos e trinta e seis reais) conforme tabela abaixo:
- Orienta que o valor do frete na Nota Fiscal foi calculado para todos os produtos. No slide S6E3 apresentamos a forma de cálculo da parcela do frete do leite condensado.

### **FRETE**

É o custo que o fornecedor cobra para entregar o produto na padaria/confeitaria

- Apresente o S6E3 com o cálculo do frete sobre o produto leite condensado.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	
Cálculo do Frete	
Valor total do leite condensado (A)	R\$ 336,00
Valor total dos produtos (B)	R\$ 639,00
(A) Dividido por (B) x 100 (C)	52,58%
Valor total do frete (D)	R\$ 31,95
Valor do frete do leite condensado (C) x (D) = (E)	R\$ 16,80
Quantidade de leite condensado (F)	300
(E) Dividido por (F)	R\$ 0,056
Percentual do frete unitário sobre o valor unitário do produto (R\$ 0,056/R\$ 1,12) x 100	5,0%

Educação SEBRAE S 6 E 3

- Explique como calcular o frete do produto “leite condensado”:
  - **Primeiro passo:** calcule o percentual que representa o produto.
    - $\text{Percentual da participação do leite condensado (\%)} = \text{R\$ } 336,00 / \text{R\$ } 639,00 \times 100 = 52,58\%$
  - **Segundo passo:** aplique o percentual encontrado sobre o valor do frete descrito na nota fiscal
    - $\text{Valor do frete do leite condensado} = \text{Valor total do frete (R\$ } 31,95) \times \text{percentual encontrado (52,58\%)} = \text{Valor total do frete do leite condensado (R\$ } 16,80)$
  - **Terceiro passo:** divida o valor do frete encontrado pela quantidade comprada do leite condensado
    - $\text{Valor frete leite condensado (R\$ } 16,80) / \text{quantidade (300 unidades)} = \text{Valor do frete unitário encontrado (R\$ } 0,056)$
  - **Quarto passo:** divida o valor do frete unitário encontrado pelo valor unitário do produto e multiplicando por cem.
    - $\text{Frete em percentual (\%)} = \text{Valor unitário (R\$ } 0,056) / \text{Valor unitário do leite condensado (R\$ } 1,12) \times 100 = \text{Valor do frete em percentual (5,0\%)}$

**Importante:**

*Cabe a cada empresa definir o critério que mais se ajusta a sua realidade na hora de calcular o frete.*

- Esclareça que a aproxima etapa é o cálculo do ICMS



**DICA:**

**ICMS – imposto de circulação sobre mercadorias e serviços**

Dependendo da legislação em vigor e do tipo de tributação que rege sua empresa e/ou produto, você pode ter um crédito no ICMS no ato da compra.

- Apresente o S7E3 com o cálculo do ICMS do produto leite condensado.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	
Cálculo do ICMS	
Valor unitário do leite condensado (A)	R\$ 1,12
Frete unitário (B)	R\$ 0,056
Custo unitário (A) + (B) = (C)	R\$ 1,176
ICMS (D)	10%
Valor do total do ICMS (C) x (D)	R\$ 0,12

Educação SEBRAE S 7 E 3

- Explique como calcular o ICMS do produto “leite condensado”:
  - Primeiro passo: some o valor unitário do produto com o valor unitário do frete encontrado para encontrarmos a base de cálculo do CMS:
    - $\text{Custo unitário Leite condensado (R\$ 1,12) mais Custo unitário do frete (R\$ 0,056) = base de cálculo do ICMS (R\$ 1,176)}$ .
  - Segundo passo: aplique o percentual da alíquota do imposto ICMS informado na nota fiscal sobre a base de cálculo:
    - $\text{ICMS} = \text{Base de cálculo (R\$ 1,176)} \times \text{alíquota informada (10\%)} = \text{R\$ 0,12}$ .
- Informe que existem produtos cujo ICMS segue o regime de substituição tributária, em que tanto o ICMS da compra como o da venda são cobrados na nota fiscal do fornecedor, não havendo compensação. Assim, o valor descrito na nota fiscal deve simplesmente ser somado ao custo do produto.

**DICA:**

Verifique a situação tributária da mercadoria e da sua empresa em seu estado. Analise se existe crédito de ICMS e qual a porcentagem.

- Esclareça que a próxima etapa do cálculo do produto “leite condensado” é o Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI
- Comente a informação em destaque:

**Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI:**

Para a maioria das empresas comerciais o IPI é calculado multiplicando-se o valor unitário do produto pela alíquota correspondente.

- Explique como calcular o IPI conforme descrito abaixo, informando que a alíquota é de 8% do produto “leite condensado”:
  - Primeiro passo: aplique sobre o valor unitário do produto a alíquota do IPI conforme informado na nota fiscal
    - $\text{IPI} = \text{Custo unitário Leite condensado (R\$ 1,12)} \times \text{alíquota informada (8\%)} = \text{valor unitário do IPI (R\$ 0,09)}$
- Informe que você vai apresentar dois tipos de cálculo final para a lata de “leite condensado” pelo Lucro Real ou Presumido e pelo SIMPLES.
- Esclareça que o regime de tributação pelo **Lucro Real é aquele que tem por base as receitas menos as despesas**.
- Esclareça que o regime de tributação pelo **Lucro Presumido é aquele em que o fisco tributa antecipadamente uma margem do lucro**.

- Apresente o S8E3 e mostre como ficou o custo do leite condensado para empresa optante pelo **Lucro Real ou Presumido**.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	
Apuração do Custo Unitário	Empresa optante pelo Lucro Real ou Lucro Presumido
Valor unitário do leite condensado	R\$ 1,12
( + ) Frete	R\$ 0,056
( + ) IPI (R\$ 1,12 x 8%)	R\$ 0,09
( - ) ICMS (R\$ 1,12 x 10%)	R\$ 0,12
<b>Custo unitário líquido</b>	<b>R\$ 1,15</b>

Educação SEBRAE S 8 E 3

- Apresente o S9E3 e mostre como ficou o custo do leite condensado para empresa optante pelo **SIMPLES**.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	
Apuração do Custo Unitário	Empresa optante pelo Supersimples
Valor unitário do leite condensado	R\$ 1,12
( + ) Frete	R\$ 0,056
( + ) IPI (R\$ 1,12 x 8%)	R\$ 0,09
<b>Custo unitário líquido</b>	<b>R\$ 1,27</b>

Educação SEBRAE S 9 E 3

- Explique que a diferença entre os dois cálculos é justamente o valor do ICMS de R\$ 0,12 (doze centavos) que no imposto simples é calculado sobre o faturamento da empresa.

### **PARTE C - EXERCÍCIO EM GRUPO (20 minutos)**

- Informe que eles terão oito minutos para calcularem o custo das despesas variáveis do iogurte natural
- Peça para os participantes formem quatro grupos e abram o Manual do Participante na Atividade 2, Tabelas 2 a 5.
- Faça a seguinte orientação:

Grupo	Cálculo a ser efetuado (Tabela nº...)
I	2

II	3
III	4
IV	5

- Tire as dúvidas que possam surgir durante o exercício.
- Peça a cada grupo que explique os cálculos, utilizando o *flipchart*.
- Confira os resultados conforme o gabarito apresentado na sequência da tabela.

**Tabela nº 2 – Cálculo do frete do iogurte natural**

Cálculo do frete	Valor em R\$
Valor total do iogurte natural (A)	
Valor total dos produtos(B)	
(A) Dividido por (B) x 100 (C)	
Valor total do frete (D)	
Valor do frete do iogurte natural (C) x (D) = (E)	
Quantidade de iogurte natural (F)	
<b>(E) Dividido por (F) = Valor unitário do iogurte</b>	
<b>Percentual do frete unitário sobre o valor unitário do produto (R\$ / R\$ ) x 100</b>	

**Gabarito da Tabela nº 2**

Cálculo do frete	Valor em R\$
Valor total do iogurte natural (A)	R\$ 225,00
Valor total dos produtos(B)	R\$ 639,00
(A) Dividido por (B) x 100 (C)	35,21%
Valor total do frete (D)	R\$ 31,95
Valor do frete do iogurte natural (C) x (D) = (E)	R\$ 11,24
Quantidade de iogurte natural (F)	500
<b>(E) Dividido por (F) = Valor unitário do iogurte</b>	<b>R\$ 0,022</b>
<b>Percentual do frete unitário sobre o valor unitário do produto (R\$ 0,022 / R\$ 0,45) x 100</b>	<b>4,9 %</b>

**Tabela nº 3 – Cálculo do ICMS do iogurte natural**

Cálculo do ICMS	Valor em R\$
Valor unitário do iogurte natural (A)	
Frete unitário (B)	
Custo unitário (A) + (B) = (C)	
ICMS (D)	
<b>Valor do total do ICMS (C) x (D)</b>	

**Gabarito da Tabela nº 3**

Cálculo do ICMS	Valor em R\$
Valor unitário do iogurte natural (A)	R\$ 0,45
Frete unitário (B)	R\$ 0,022
Custo unitário (A) + (B) = (C)	R\$ 0,47
ICMS (D)	10%
<b>Valor do total do ICMS (C) x (D)</b>	<b>R\$ 0,047</b>

**Tabela nº 4 – Apuração do custo unitário do iogurte natural para empresas de lucro presumido**

Apuração do Custo unitário	Empresa optante pelo Lucro Real ou Lucro Presumido
Valor unitário do iogurte natural	
( + ) Frete	
( + ) IPI (8%)	
( - ) ICMS (10%)	
<b>Custo unitário líquido</b>	

**Gabarito da Tabela nº 4**

Apuração do Custo unitário	Empresa optante pelo Lucro Real ou Lucro Presumido
Valor unitário do iogurte natural	R\$ 0,45
( + ) Frete	R\$ 0,022
( + ) IPI (8%)	R\$ 0,036
( - ) ICMS (10%)	R\$ 0,047
<b>Custo unitário líquido</b>	<b>R\$ 0,46</b>

**Tabela nº 5 – Apuração do custo unitário do iogurte natural para empresas de Simples**

Apuração do Custo unitário	Empresa optante pelo Simples
Valor unitário do iogurte natural (A)	
( + ) Frete	
( + ) IPI	
<b>Custo unitário líquido</b>	

**Gabarito da Tabela nº 5**

Apuração do Custo unitário	Empresa optante pelo Simples
Valor unitário do iogurte natural (A)	R\$ 0,45
( + ) Frete	R\$ 0,022
( + ) IPI	R\$ 0,036
<b>Custo unitário líquido</b>	<b>R\$ 0,51</b>

- Comente a diferença entre os dois cálculos (Lucro Presumido = R\$0,46 X Simples = R\$ 0,51).
- Informe que no lucro presumido houve o abatimento do ICMS no valor de R\$ 0,06 e no simples o ICMS será calculado sobre o faturamento.

- Afirme que se eles dominarem os cálculos do custo dos produtos terão condições de estabelecer um preço correto dos produtos.
- Informe aos participantes que devem consultar um contador ou consultor tributarista para aprofundar os conhecimentos na área tributária.



### **ATIVIDADE 3 – APURAÇÃO DE CUSTO DO PRODUTO FABRICADO**

#### **OBJETIVO**

- Orientar os procedimentos necessários para efetuar o cálculo do custo de um produto fabricado na Padaria/Confeitaria.
- Apresentar o formulário Controle de custo dos produtos fabricados e orientar seu preenchimento.

#### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM:**

Exposição dialogada e exercício em grupo.

#### **TEMPO**

40 minutos

#### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos.

#### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

##### **Parte A - Exposição dialogada (15 minutos)**

- Solicite que os participantes abram o Manual e visualizem a ***Tabela nº6 – Controle de custo dos produtos fabricados.***
- Afirme que a utilização da mesma pode facilitar o cálculo unitário dos produtos fabricados pela própria Padaria / Confeitaria.
- Oriente que o objetivo do preenchimento da ***Tabela Nº 6*** é identificar, detalhadamente, os custos para a formação do preço de venda de cada produto e que a frequência deve ser sempre que houver necessidade.
- Afirme que a tabela deverá seguir uma legenda específica, ou seja, em cada campo (1 ao 17) devem ser colocadas informações específicas indicadas na ***Tabela 5 – Orientações para preenchimento da Tabela Controle de custo dos produtos fabricados.***
- Comente rapidamente os principais campos da Tabela, esclarecendo possíveis dúvidas sobre o preenchimento da ***Tabela nº6 – Controle de custo dos produtos fabricados.***

**Tabela nº 6 – Controle de custo dos produtos fabricados**

		CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS				PRODUTO 1
INGREDIENTES DA MASSA	%	PESO	PREÇO P/ KG	VALOR TOTAL	MODO DE FAZER	
2	3	4	5	6	7	
RECHEIOS E/OU COBERTURAS						
8						
TOTAL DA RECEITA				9		
EMBALAGENS	QTDE	PREÇO UNITÁRIO		TOTAL		
10						
TOTAL GASTO COM EMBALAGEM				11		
TOTAL DA RECEITA + EMBALAGEM				12		
APURAÇÃO						
TOTAL PRODUZIDO APÓS ASSADO:						
UNIDADE: _____ 13 _____			QUILO: _____ 14 _____			
RESULTADO DO CUSTO VARIÁVEL:						
UNIDADE: R\$ _____ 15 _____			QUILO: R\$ _____ 16 _____			
MARK UP: _____ 17 _____ %						


**Quadro nº4 – Orientações para preenchimento da Tabela Controle de custo dos produtos fabricados**

CAMPOS	COMO UTILIZAR
1	Anotar o nome do produto.
2	Anotar quais os ingredientes utilizados na massa.
3	Informar a porcentagem correspondente à quantidade do ingrediente ou embalagem.
4	Anotar o peso do ingrediente ou embalagem em gramas.
5	Anotar o preço por quilo do ingrediente ou da embalagem
6	Anotar nesta coluna o preço proporcional de cada ingrediente ou embalagem utilizados na receita.
7	Descrever o modo de fazer o produto, seguindo as fases de mistura, manipulação e cozimento.
8	Informar quais os ingredientes utilizados no recheio e/ou coberturas, quando houver.
9	Anotar o valor total do custo da receita. Para isso, somar todos os valores da coluna 6.
10	Anotar os gastos com a(s) embalagem (ns) do produto. As embalagens devem ser detalhadas quanto a quantidade, valor unitário e valor total.
11	Para encontrar o total, basta somar os valores gastos com a embalagem (nº10).
12	Anotar o resultado da seguinte soma: <b>Total da Receita ( + ) Total Gasto com Embalagens.</b>

13	Anotar a quantidade total produzida após assada, quando for unidade.
14	Anotar a quantidade total produzida após assada, quando for quilo.
15	Anotar o resultado da seguinte divisão: <b>Valor Total da Receita (:) Total Produzido em Unidade.</b>
16	Anotar o resultado da seguinte divisão: <b>Valor Total da Receita (:) Total Produzido em Quilos.</b>
17	Anotar a porcentagem a ser usada para calcular o preço de venda com base no preço da receita.

- Apresente a tabela nº 7, com o exemplo de cálculo do pão francês para 10.000 gramas de farinha de trigo.

**Tabela nº7 - Exemplo: Controle de custo dos produtos fabricados Pão Francês**

		CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS			PRODUTO PÃO FRANCÊS
INGREDIENTES DA MASSA	%	PESO	PREÇO P/ KG (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	MODO DE FAZER
Farinha de trigo	100%	10.000	1,68	16,80	
Água potável gelada	60%	6.000	0,01	0,06	
Sal refinado iodado	2%	200	1,20	0,24	
Gordura vegetal	2%	200	4,80	0,96	
Fermento biológico	1%	100	10,00	1,00	
Açúcar cristal	1%	100	1,30	0,13	
Melhorador	1%	100	14,00	1,40	
Sub-total		16,7 Kg		R\$ 20,59	
RECHEIOS E/OU COBERTURAS					
TOTAL DA RECEITA					
EMBALAGENS	QTDE	PREÇO UNITÁRIO		TOTAL	
TOTAL GASTO COM EMBALAGEM					
TOTAL DA RECEITA + EMBALAGEM				R\$ 20,59	
APURAÇÃO					
TOTAL PRODUZIDO APÓS ASSADO:					
UNIDADE: ____ 250 ____		QUILO: ____ 12,5 kgs ____			
RESULTADO DO CUSTO VARIÁVEL:					
UNIDADE: R\$ 0,082 ____		QUILO: R\$ 1,65			
_____					

- Informe que existem perdas no processo de assar e que elas variam conforme o tamanho e tipo de produto, para pão francês geralmente, fica torno de 25% e que pães em formatos acima de 200 gramas geralmente perdem apenas 20%.
- Explique que os custos das matérias-primas geralmente estão em quilos e devem ser divididos por mil para se saber o custo de um grama e depois multiplicar pela quantidade utilizada na receita.
- Informe que o custo final por unidade de R\$ 0,082 (oito centavos) é obtido dividindo o preço da receita de R\$ 20,59 pela quantidade produzida (250 pães).
- Informe que o custo final por quilo de R\$ 1,65 é obtido dividindo o preço da receita de R\$ 20,59 por 12,5 quilos de produto depois de assado.
- Informe que para saber a perda correta na padaria, eles devem acompanhar o padeiro pesando a massa desde a separação da matéria-prima até o produto final, pesando sempre, em todas as etapas.

### **Parte B - Exercício em Grupo (25 minutos)**

- Solicite que sejam formados grupos de até cinco pessoas.
- Informe que participarão de um exercício sobre como calcular o custo do produto: Pão francês – 50 gramas para 2.000 gramas de farinha de trigo.
- Informe que os preços das matérias-primas são valores aproximados e que o importante é o método de cálculo.
- Informe que as perdas para pão francês geralmente estão em torno de 25%.
- Solicite que os grupos efetuem os cálculos necessários para saber o custo da unidade do Pão francês de 50 gramas e o preço do quilo.

### **DICAS PARA COMPREENSÃO DO CÁLCULO DO CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS - PÃO FRANCÊS:**

- Explique que a farinha de trigo deve ser a base da receita (100%) e todos os outros produtos devem ser calculados em relação a ela, como por exemplo, a água representa 60% ou 6 quilos para cada 10 quilos de farinha de trigo utilizada na receita.
- Informe que desta forma fica mais fácil de calcular quando houver alteração na quantidade de pães a ser produzida.
- Informe que os preços dos produtos utilizados no exemplo podem estar defasados com a realidade atual.
- Utilize o peso da quantidade em gramas, ou seja, em vez de usar 1 quilo, use 1000 gramas.
- Explique que houve uma perda de 25,14% por ocasião do cozimento da massa crua, ou seja, do total de 16,7 quilos de massa crua obtivemos 12,5 quilos de massa assada.

- Informe que as perdas variam conforme o tamanho e tipo de produto; para pão francês, geralmente, ficam em torno de 25% e que pães em formatos acima de 200 gramas geralmente perdem em torno de 20% ou menos.
- Informe que para saber a perda correta na padaria, eles devem acompanhar o padeiro

**Exercício para Cálculo da receita do Pão Francês para 2.000 gramas de farinha de trigo.**

**Tabela nº 8 – Controle de custo dos produtos fabricados**

		CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS				PRODUTO PÃO FRANCÊS
INGREDIENTES DA MASSA	%	PESO	PREÇO P/ KG (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	MODO DE FAZER	
Farinha de trigo						
Água potável gelada						
Sal refinado iodado						
Gordura vegetal						
Fermento biológico						
Açúcar cristal						
Melhorador						
Subtotal						
RECHEIOS E/OU COBERTURAS						
TOTAL DA RECEITA						
EMBALAGENS	QTDE	PREÇO UNITÁRIO		TOTAL		
TOTAL GASTO COM EMBALAGEM						
TOTAL DA RECEITA + EMBALAGEM				R\$		
APURAÇÃO						
TOTAL PRODUZIDO APÓS ASSADO:						
UNIDADE: _____		QUILO: _____ kg				
RESULTADO DO CUSTO VARIÁVEL:						
UNIDADE: R\$ _____		QUILO: R\$ _____				

- Peça que os grupos comentem os resultados obtidos.

**Gabarito da Tabela 8 - Controle de custo dos produtos fabricados (pão francês- 2.000 gramas de farinha de trigo)**

		CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS			PRODUTO
INGREDIENTES DA MASSA	%	PESO	PREÇO P/ KG (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	MODO DE FAZER
Farinha de trigo	100%	2.000	1,68	3,36	
Água potável gelada	60%	1.200	0,01	0,01	
Sal refinado iodado	2%	40	1,20	0,05	
Gordura vegetal	2%	40	4,80	0,19	
Fermento biológico	1%	20	10,00	0,20	
Açúcar cristal	1%	20	1,30	0,03	
Melhorador	1%	20	14,00	0,28	
<b>Subtotal</b>		<b>3.340</b>		<b>4,12</b>	
<b>RECHEIOS E/OU COBERTURAS</b>					
<b>TOTAL DA RECEITA</b>					
<b>EMBALAGENS</b>	<b>QTDE</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>		<b>TOTAL</b>	
<b>TOTAL GASTO COM EMBALAGEM</b>					
<b>TOTAL DA RECEITA + EMBALAGEM</b>				<b>R\$ 4,12</b>	
<b>APURAÇÃO</b>					
<b>TOTAL PRODUZIDO APÓS ASSADO:</b>					
<b>UNIDADE: 50</b>		<b>QUILO: 2,5 kg</b>			
<b>RESULTADO DO CUSTO VARIÁVEL:</b>					
<b>UNIDADE: R\$ 0,082</b>		<b>QUILO: R\$ 1,65</b>			

- Informe que o custo final por quilo de R\$ 1,65 é obtido dividindo o preço da receita de R\$ 4,12 por 2,5 quilos de produto depois de assado.
- Informe que o custo final por unidade de R\$ 0,082 (oito centavos) é obtido dividindo o preço da receita de R\$ 4,12 pela quantidade produzida (50 pães).
- Informe que este é um modelo e que o mesmo pode ser adaptado para qualquer padaria e confeitaria.
- Esclareça que o modo de preencher o formulário “Controle de custo dos produtos fabricados”, para calcular o preço de um produto deve ser realizado mediante o acompanhamento do profissional responsável pela fabricação do produto na padaria e confeitaria.
- Informe que **“o controle de custo dos produtos adquiridos para a fabricação própria na padaria/ confeitaria e também dos produtos para revenda é a base da lucratividade da empresa”** e que este procedimento é fundamental para qualquer empresário que espera ter sucesso no empreendimento.
- Reforce que antes de lançar um novo produto para venda o modelo apresentado de controle de custo de produto fabricado deve ser preenchido para se fazer uma projeção do preço a ser praticado na padaria/confeitaria.

## **ATIVIDADE 4 – IMPOSTOS E TRIBUTAÇÃO VARIÁVEIS**

### **OBJETIVOS**

- Apresentar a classificação dos custos e das despesas variáveis do setor de panificação e confeitaria.

### **ESTRATÉGIA:**

Exposição oral e dialogada e exercício em grupo.

### **TEMPO**

45 minutos

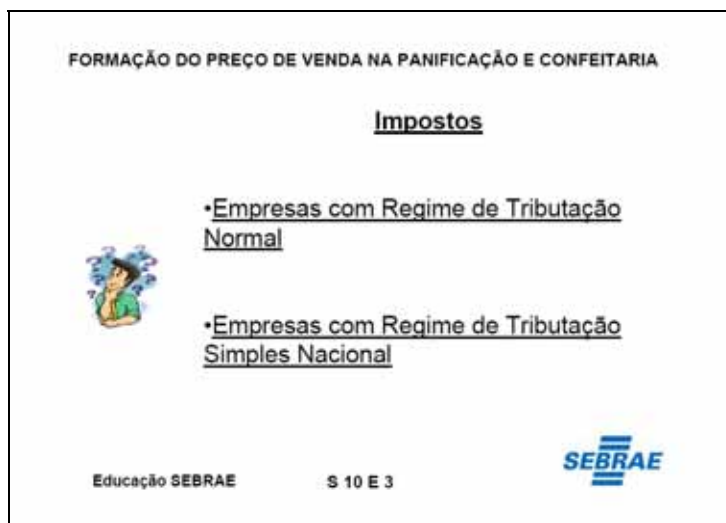
### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, projetor de multimídia e slides S10E3 a S15E3.

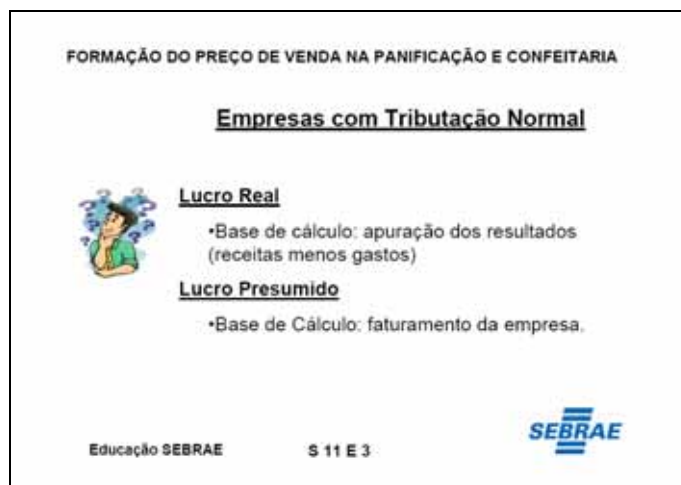
### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### ***Parte A: Exposição dialogada (30 minutos)***

- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante na atividade 4.
- Apresente o slide S10E3 com os dois grupos de tributação, normal e simples nacional.



- Comente que, conforme já foi dito anteriormente, a legislação brasileira divide os impostos em dois grandes grupos: tributação pelo Regime Normal e Simples Nacional.
- Apresente o slide S11E3 com a forma de tributação normal pelo lucro real e lucro presumido.



- Explique que os impostos no regime de tributação normal são calculados com base no lucro real e no lucro presumido. O empresário pode optar por um sistema ou por outro, mas se a empresa faturar mais de R\$ 48 milhões por ano utiliza somente pelo lucro real. A obrigatoriedade ou não, depende da legislação vigente do imposto de renda que sofre alterações constantemente.
- Explique que para o:
  - a) lucro presumido e o Super Simples a base de cálculo é o faturamento da empresa;**
  - b) lucro real a base de cálculo é o lucro líquido**, ou seja, o faturamento subtraído dos gastos para cálculo do imposto de renda e contribuição social sobre o lucro.

**Lembrete:**

**Lucro real:** é calculado a partir da receita bruta. Para empresas com faturamento anual de R\$ 48 milhões de reais, o mesmo é obrigatório.

**Lucro presumido:** o fisco antecipa presumidamente uma margem de lucro da empresa.

- Apresente o slide S12E3 com os impostos federais e estaduais no regime de lucro presumido.



- Informe sobre as alíquotas de cada imposto e a forma de efetuar o cálculo conforme quadro nº 6 abaixo.



**Quadro nº 5 - Dados para o cálculo dos impostos com base no “Lucro Presumido”**

<i><b>Impostos</b></i>	<i><b>Alíquota</b></i>	<i><b>Forma de Cálculo</b></i>
PIS	0,65%	PIS = Faturamento x Alíquota
COFINS	3,00%	COFINS = Faturamento x Alíquota
IRPJ - Lucro Presumido	15,00%	IRPJ = Faturamento x Presunção do lucro (8%) = Lucro presumido x Alíquota
CSLL	9,00%	CSLL = Faturamento x presunção do Lucro (12%) x Alíquota (9%)
ICMS	Varia de acordo com o estado, produto e leis de incentivos fiscais	Exemplo: ICMS Devido = Faturamento (R\$ 50.000,00) x alíquota (12%) = R\$ 6.000,00 Se Crédito = ICMS das compras (R\$ 3.700,00) Então ICMS a recolher = R\$ 6.000,00 x R\$ 3.700,00 = R\$ 2.300,00

- Informe que os impostos federais são recolhidos por meio do ***DARF – Documento de Arrecadação Federal***.
- Reforce que para empresas com tributação normal - lucro presumido , temos:
  - CSLL – calcula-se 12% (lucro presumido) sobre o faturamento da empresa e multiplica-se por 9%.
  - IRPJ – calcula-se 8% (lucro presumido) sobre o faturamento da empresa e multiplica-se por 15%.

- Apresente o slide S13E3 e explique que ICMS está em um único slide devido às suas características.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**ICMS**

**Varia conforme:**

- Estado
- Produto
- Leis de incentivos



**•Exemplo:**

- Faturamento (R\$ 50.000,00) x alíquota do ICMS (12%) = R\$ 6.000,00
- ICMS devido no mês(R\$ 6.000,00) – crédito de ICMS das compras do mês (R\$ 3.700,00) = ICMS a recolher R\$ 2.300,00

Educação SEBRAE

S 13 E 3



- Faça no *flipchart* o cálculo do exemplo do ICMS mostrado no slide.
- Explique que o débito e o crédito do ICMS dependem da somatória de diversas alíquotas de diversos produtos e que para ter mais conhecimento sobre o assunto é melhor procurar o contador ou fazer cursos na área.
- Dê o exemplo abaixo:
  - Faturamento da empresa: R\$ 50.000,00
  - Alíquota do ICMS sobre os produtos vendidos: 12%
  - Total do crédito apurado sobre as compras do mês: R\$ 3.700,00
  - Calcule o ICMS devido aplicando sobre o faturamento a alíquota de 12%:
    - $R\$ 50.000,00 \times 12\% = R\$ 6.000,00$
  - Para encontrar o ICMS a ser pago pela empresa subtraia do ICMS devido o crédito sobre as compras:
    - $R\$ 6.000,00 - R\$ 3.700,00 = R\$ 2.300,00$
- Informe que o ICMS a ser pago pela empresa no mês será de R\$ 2.300,00.

- Apresente o slide S14E3 com a forma de tributação das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Tributação da Micro e Pequenas Empresas**


**Lucro Presumido**

•O fisco antecipa presumidamente uma margem de lucro da empresa.

**Simplex Nacional**

•Lei complementar 123/2006  
 •O fisco unificou a cobrança dos Impostos Federais, estaduais e municipais.  
 •Também é recolhido o INSS  
 •As alíquotas são calculadas conforme o faturamento acumulado nos últimos 12 meses e aplicado sobre o mês atual.

Educação SEBRAE S 14 E 3



- Informe que mais de **95% das padarias e confeitarias optam pelo regime Simplex Nacional** conforme informações da ABIP.
- Reforce que o ICMS é um imposto estadual que pode variar conforme estado, produtos e leis de incentivo.
- Pergunte aos participantes: **Qual o regime de tributação adotado em sua padaria?**
- Apresente o slide E15E3 sobre o Simplex Nacional.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Simplex Nacional**  
 Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições



- Parte integrante da Lei Geral da MPE
- Substitui impostos:
- Federais: PIS, COFINS, CSLL, IRPJ, IPI
- Estaduais: ICMS para o comércio
- Municipais: ISS para prestadores de serviços

Educação SEBRAE S 15 E 3



- Comente as respostas dadas.
- Solicite que os participantes leiam o quadro abaixo e comente as informações contidas no mesmo:

**Quadro nº 6- Detalhes sobre o SUPERSIMPLES**

<b><u>SIMPLES NACIONAL OU SUPERSIMPLES</u></b>	
<b><u>LEI COMPLEMENTAR Nº 123/2006, 127/2007 e 128/2008</u></b>	
<b><u>O que é?</u></b>	Sistema integrado e simplificado de pagamento de impostos e contribuições.

<b><u>O que efetua?</u></b>	O SuperSimples substitui tributos <u>Federais, Estaduais e Municipais.</u>
<b><u>Impostos substituídos pelo simples nacional</u></b>	<u>Impostos Federais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ</li> <li>• Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI</li> <li>• Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL</li> <li>• Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS</li> <li>• Programa de Integração Social – PIS</li> </ul> <u>Imposto Estadual</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS</li> </ul> <u>Imposto Municipal</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos Sobre Serviços – ISS</li> </ul>

- Explique aos participantes que conhecer mais sobre este tema é muito importante para a tomada de decisão em relação à opção pela forma de tributação.
- Esclareça que:

- a) O ICMS e o ISS estão incluídos no Super Simples, podendo ter alguma redução, conforme convênio específico da cada unidade federativa, modificando e/ou reduzindo as alíquotas.
- b) A alíquota varia mês a mês, dependendo do faturamento acumulado.
- c) O INSS é recolhido junto com o Super Simples, incidindo sobre o faturamento e não sobre a folha de pagamento.

- Esclareça que o conhecimento pode ser adquirido por meio de pesquisas na Internet.
- Utilize as informações colocadas abaixo para orientar os procedimentos necessários à pesquisa (como fazer).

**Observações:**

1. No sítio [www.leigeral.com.br](http://www.leigeral.com.br) você conhecerá mais sobre a lei do Super Simples.
2. No sítio [www.dpc.com.br/tabelas/tabela\\_super\\_simples.pdf](http://www.dpc.com.br/tabelas/tabela_super_simples.pdf) você encontrará as tabelas para cálculo do imposto.

- Efetue comparação entre a carga tributária comum e a carga tributária do SIMPLES, usando as tabelas abaixo:

**Tabela nº. 9 - Relação de impostos e alíquotas presentes na Tabela 1/Anexo 1 da Lei Complementar 123/2006 que criou o Super Simples.**

ANEXO 1 – ATIVIDADE COMERCIAL							
Receita Bruta em 12 meses (R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,955	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%

<b>De 480.000,01 a 600.000,00</b>	<b>7,60%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>	<b>1,05%</b>	<b>0,25%</b>	<b>3,02%</b>	<b>2,58%</b>
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 700.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

- Apresente o exemplo abaixo com a forma de apuração do Super Simples.

**Tabela nº. 10 - Apuração do Simples nacional da empresa “Pão Italiano” em 2008.**

<b>Exemplo de Cálculo do Simples Nacional</b>				
<b>Meses</b>	<b>Faturamento Mensal R\$</b>	<b>Faturamento Acumulado R\$</b>	<b>Alíquota</b>	<b>Valor do Imposto</b>
Janeiro	50.000,00	50.000,00	4,00%	2.000,00
Fevereiro	50.000,00	100.000,00	4,00%	2.000,00
Março	50.000,00	150.000,00	5,47%	2.735,00
Abril	50.000,00	200.000,00	5,47%	2.735,00
Maio	50.000,00	250.000,00	6,84%	3.420,00
Junho	50.000,00	300.000,00	6,84%	3.420,00
Julho	50.000,00	350.000,00	6,84%	3.420,00
Agosto	50.000,00	400.000,00	7,54%	3.770,00
Setembro	50.000,00	450.000,00	7,54%	3.770,00
Outubro	50.000,00	500.000,00	7,60%	3.800,00
Novembro	50.000,00	550.000,00	7,60%	3.800,00
Dezembro	50.000,00	600.000,00	7,60%	3.800,00
<b>Total do Imposto</b>				<b>38.670,00</b>
<b>Média Mensal Imposto Simples</b>				<b>6,45%</b>

- Informe que existem outras tabelas e que podem ser consultadas no sítio já citado ([www.dpc.com.br/tabelas/tabela\\_super\\_simples.pdf](http://www.dpc.com.br/tabelas/tabela_super_simples.pdf)).
- Informe que o objetivo deste modelo é calcular a média anual do imposto Simples incidente sobre o faturamento da empresa.
- Explique sempre que se o faturamento alterar, mudando de faixa, a alíquota poderá ser alterada também.
- Faça um exemplo de cálculo para empresa “Pão italiano” nos regimes de tributação normal – lucro presumido e simples nacional.
- Informe os dados da Empresa:
  - Faturamento acumulado: R\$ 600.000,00
  - Faturamento no mês: R\$ 50.000,00
  - Créditos de ICMS no mês: R\$ 2.000,00

- ICMS devido no mês: R\$ 4.000,00\* (foi calculado a partir dos vários tipos de alíquotas de todos os produtos disponíveis na padaria e confeitaria).

**Tabela 11 - 1º Caso – Exemplo de cálculo para empresa optante pelo regime normal - lucro presumido.**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
PIS	0,65% (alíquota do PIS) x R\$ 50.000,00 (faturamento)	R\$ 325,00
COFINS	3,00% (alíquota do COFINS) x R\$ 50.000,00 (faturamento)	R\$ 1.500,00
IRPJ	8% (lucro Presumido) x 15% (alíquota IRPJ) = 8%x15% x R\$ 50.000,00	R\$ 600,00
CSLL	12% (lucro presumido) x 9% (alíquota CSLL) = 12%x9% x R\$ 50.000,00	R\$ 540,00
ICMS	ICMS devido (R\$ 4.000,00) – ICMS crédito (R\$ 2.000,00)	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.965,00</b>

**Tabela 12 - 2º Caso – Exemplo de cálculo para empresa optante pelo regime do Simples Nacional**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
SIMPLES	R\$ 50.000,00 x 7,6%*	R\$ 3.800,00
<b>TOTAL</b>		

\* Valor do simples referente ao faturamento acumulado de R\$ 600.000,00 nos últimos doze meses e aplicado sobre o faturamento mensal de R\$ 50.000,00..

**Parte B - Exercício em Grupo (Tempo: 15 minutos)**

- Peça aos participantes que se organizem em grupos de até 5 pessoas, e baseados nas informações abaixo oriente-os sobre como fazer os cálculos propostos, referentes à tributação normal e a tributação que leva em consideração o SIMPLES.
- Informe os dados da Empresa:
  - **Empresa: “Pães e Tortas Vovó Lila Ltda.”**
  - Faturamento acumulado: R\$ 630.000,00
  - Faturamento no mês: R\$ 60.000,00
  - Créditos de ICMS no mês: R\$ 2.800,00
  - ICMS devido no mês: R\$ 4.080,00\* (foi calculado a partir dos vários tipos de alíquotas de todos os produtos disponíveis na padaria e confeitaria).

**Tabela 13 - 1º Caso – Cálculo para empresa optante pelo regime normal - lucro presumido.**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
PIS	0,65% (alíquota do PIS) x R\$ (faturamento)	
COFINS	3,00% (alíquota do COFINS) x R\$ faturamento)	
IRPJ	8% (lucro Presumido) x 15% (alíquota IRPJ)	
CSLL	12% (lucro presumido) x 9% (alíquota CSLL)	
ICMS	ICMS devido (R\$ ) – ICMS crédito (R\$ )	
<b>TOTAL</b>		

**Tabela 14 - 2º Caso – Cálculo para empresa optante pelo regime do Simples Nacional**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
SIMPLES		
<b>TOTAL</b>		

- Ressalte a importância de o exercício ser feito em grupo e não individualmente.
- Verifique o andamento dos trabalhos em grupo.
- Estimule que os grupos comentem os resultados obtidos.
- Apresente os gabaritos dos dois cálculos (Tabelas 12 e 13).

**Gabarito do 1º Caso – Tributação normal, optante pelo lucro presumido (Tabela 13).**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
PIS	R\$ 60.000,00 x 0,65%	R\$ 390,00
COFINS	R\$ 60.000,00 x 3,00%	R\$ 1.800,00
IRPJ	<b>Modo 1.</b> R\$ 60.000,00 x 8% = R\$ 4.800,00 x 15% ou <b>Modo 2.</b> R\$ 60.000,00 x 1,2%	R\$ 720,00
CSLL	<b>Modo 1.</b> R\$ 60.000,00 x 12% = R\$ 7.200,00 x 9% ou <b>Modo 2.</b> R\$ 60.000,00 x 1,08%	R\$ 648,00
ICMS	R\$ 4.080,00 – R\$ 2.800,00	R\$ 1.280,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.838,00</b>

**Gabarito do 2º Caso – Tributação normal, optante pelo Simples Nacional (Tabela 14)**

Impostos	Memória de Cálculo	Valor R\$
SIMPLES	R\$ 60.000,00 x Alíquota de 8,28% tabela 1	R\$ 4.968,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.968,00</b>

- Conclua a atividade informando que os valores aproximados entre os cálculos dos impostos para empresa no Simples nacional e no lucro presumido são mera coincidência. E também reforce que a alíquota do simples nacional é calculada conforme o faturamento acumulado nos últimos doze meses.

**DICA:**

Para saber mais sobre impostos o ideal é procurar um contador ou um especialista em tributos.

## ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 3

### OBJETIVO

- Avaliar o encontro 3.

### TEMPO

10 minutos.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Apresente, de maneira objetiva, um resumo do encontro.

### RESUMO DO ENCONTRO 3

Custo da Mercadoria Vendida	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o valor da mercadoria adquirida para revenda e/ou para produção própria na padaria, agregado dos valores como, por exemplo, o frete.</li></ul>
Impostos e Tributações	<ul style="list-style-type: none"><li>• As empresas estão divididas em: Regime de Tributação Normal e Regime de Tributação Especial Simples Nacional.</li></ul>
Regimes de Tributação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lucro Presumido: o IRPJ e CLL são calculados sobre o faturamento.</li><li>• Lucro Real: o IRPJ e CSLL são calculados sobre o resultado das Receitas – despesas.</li><li>• Simples Nacional: é calculado conforme tabela e incide sobre o faturamento.</li></ul>
Impostos Federais – Tributação Normal	<ul style="list-style-type: none"><li>• PIS – Programa de integração Social – 0,65% do faturamento</li><li>• COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – 3%</li><li>• IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica – 15% (lucro real ou presumido)</li><li>• CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – 12% (lucro real) e 9% sobre 12% do faturamento (lucro presumido)</li></ul>
Impostos Estaduais – Regime Normal	<ul style="list-style-type: none"><li>• ICMS – imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.</li><li>• A alíquota varia de estado e do regime tributário especial da empresa e/ou produto.</li></ul>
Impostos Federais e Estaduais – Regime Simples Nacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os tributos serão calculados mediante as alíquotas estabelecidas nos anexos da Lei Complementar 123/2006 e recolhidos em guia única.</li><li>• IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, ICMS.</li></ul>
Departamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• É a divisão administrativa da empresa com o objetivo de facilitar o planejamento e o controle da padaria. É a divisão dos produtos em seções. Exemplos: mercearia e cigarros, etc.</li></ul>



- Faça uma avaliação oral, de forma que os participantes façam relatos sobre o Encontro 3, dizendo se gostaram das atividades e se o encontro correspondeu às expectativas.
- Peça que opinem sobre desenvolvimento das competências, fazendo perguntas como:
  - ✓ Vocês já conversaram com o contador da empresa sobre a contabilização das notas fiscais?
  - ✓ Quem pode dizer porque é importante planejar os custos e/ou despesas variáveis? Vocês compreenderam como apurar o custo unitário de um produto?
  - ✓ Quem pode citar uma vantagem da padaria ser tributada pelo SIMPLES nacional?
  - ✓ Quem pode dar alguns exemplos de despesas variáveis de uma padaria?
- Complemente as respostas, caso seja necessário.
- Conclua dizendo que os empreendedores planejam as atividades e acompanham por meio de controles.
- Agradeça a presença de todos no Encontro 3 e elogie a participação nas atividades.
- Afirme que ficou satisfeito com o empenho e a disposição do grupo em desenvolver as atividades propostas.

---

## **ENCONTRO 4 – FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

---

O propósito deste quarto encontro é apresentar a importância do gerenciamento de custos, elaboração de uma planilha para a simulação de custos, formação do preço de venda pelo método de Mark-up, fazer uma análise sob os aspectos das variáveis: mercado, concorrência, fornecedores e clientes, e ainda, alertar os panificadores para as variáveis externas que podem afetar a empresa. O encontro também deverá propiciar ao participante, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Dimensões de Natureza Cognitivas**

- Compreender o processo de formação do preço de venda dos produtos pelo método Mark-up.
- Compreender a importância do cliente e da concorrência na formação do preço de venda.
- Compreender a margem de contribuição, venda prevista e Mark-Up por departamento.

### **Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Predispor-se a adotar novos procedimentos de cálculo do preço de venda.

### **Dimensão de Natureza Operacional**

- Formar o preço de venda por meio de uma planilha de simulação de custos.

### **CARGA HORÁRIA**

3 Horas.

## PLANO DO ENCONTRO 4 – FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Tema	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Revisão do Encontro 3; e Apresentação do Encontro 4	Atividade de Abertura do Encontro 4	Exposição dialogada.	Manual do participante, computador, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos projetor de multimídia, slide S1E4.	10'
Atividade 1 – a importância do Gerenciamento de Custo	Atividade 1	Exposição oral e dialogada;	Manual do participante, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos, computador, projetor de multimídia e slides S2E4 a S9E4.	60'
Intervalo				10'
Exercício de Simulação de Custos	Atividade 2	Exercício em grupo.	Manual do participante, <i>flipchart</i> , pincéis atômicos.	55'
Análise de Mercado	Atividade 3	Exposição oral e dialogada; leitura e compreensão de texto; exercício em grupo	Manual do participante, <i>flipchart</i> , projetor de multimídia e Slide S10E4 e S11E4.	35'
Encerramento do Encontro 4	Atividade de Encerramento	Apresentação individual e exposição dialogada.	Manual do participante.	10'
Total				180'

## **ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 4**

### **OBJETIVOS**

- Efetuar revisão dos pontos principais estudados no terceiro encontro.
- Apresentar a estrutura e as competências do Encontro 4.

### **ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM**

Exposição dialogada.

### **TEMPO**

10 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, *flipchart*, pincel atômico, computador, projetor multimídia e slide S1E4.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Dê boas-vindas aos participantes e convide-os a se cumprimentar mutuamente.
- Peça que os mesmos formem um meio círculo com suas carteiras.
- Convide todos os presentes para efetuarem uma revisão do Encontro 3.
- Solicite que os participantes, de maneira organizada, indiquem as principais ideias abordadas no Encontro 3.
- Registre no *flipchart* as “palavras chaves” que traduzem estas ideias.
- Comente cada uma delas, solicitando o auxílio dos participantes.
- Pergunte aos participantes se estão dispostos a introduzirem em seus negócios ações apreendidas no Encontro 3, como, por exemplo: o planejamento dos custos variáveis, a opção pelo SIMPLES, os cálculos dos custos e despesas variáveis (impostos, comissão, embalagem, e etc.).
- Comente a necessidade de que cada conhecimento aprendido durante o curso seja incorporado na rotina da Padaria ou Confeitaria, para que o empreendimento caminhe para o sucesso esperado.


- Apresente o slide S1E4 e informe os assuntos que serão trabalhados no Encontro 4 e as competências que serão desenvolvidas.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Encontro 4


Competências a serem desenvolvidas:

- Compreender o processo de formação do preço de venda dos produtos pelo método de mark-up;
- Compreender a importância do cliente e da concorrência na formação do preço de venda;
- Compreender a margem de contribuição, venda prevista e Mark-up por departamento;
- Predispor-se a adotar novos procedimentos de cálculo de preço de venda.
- Formar o preço de venda por meio de uma planilha de simulação de custos.



Educação SEBRAE

S 1 E 4



## **ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTO**

### **OBJETIVOS**

- Esclarecer sobre a importância do gerenciamento dos custos na padaria / confeitaria.
- Levar o participante a compreender a formação de preço por meio de uma planilha de simulação de custos.
- Estimular a compreensão de “Mark-up”; “margem de contribuição” e “papel do Mark-up para a formação de preço”.
- Estimular a adoção de novos métodos de controle.
- Orientar a elaboração de uma planilha para simulação de custos.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exposição oral e dialogada.

### **TEMPO**

50 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, computador, projetor de multimídia e slides S2E4 a S9E4.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### **Parte A: Exposição dialogada sobre a importância do gerenciamento de Custos (Tempo: !0 min)**

- Inicie a atividade perguntando aos participantes:  
“Quais os benefícios que o **gerenciamento de custos** pode trazer para sua padaria/confeitaria?”
- Registre as respostas dados no flipchart.
- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante no Encontro 4.
- Apresente o slide S2E4 que contém os benefícios gerados pelo **gerenciamento de custos** na padaria e confeitaria, aceitos pelo setor, e comente cada um

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### Gerenciamento de Custos

#### Benefícios:



- Conhecer os produtos que são mais lucrativos.
- Possibilitar o incentivo de venda dos produtos mais rentáveis.
- Facilitar a redefinição do mix de produtos.
- Ter condições para fazer promoções mais audaciosas nos preços dos produtos.
- Tornar a padaria/confeitaria mais competitiva.

Educação SEBRAE

S 2 E 4



- Apresente cada item e solicite comentários dos participantes.
- Faça um check list, anulando as respostas equivocadas, dadas pelos participantes, que foram anotadas no flip chart, deixando somente as corretas.
- Avalie as considerações dos participantes e, se necessário, informe que:
  - a) Conhecer os produtos mais lucrativos da padaria é condição necessária para a tomada de decisão e formação do preço de venda de outros produtos.
  - b) As decisões de promoções com descontos em preços devem ser tomadas com base no conhecimento da lucratividade dos produtos.
  - c) Quando se sabe qual a lucratividade dos produtos fica mais fácil de incentivar a equipe a vender os produtos com mais rentabilidade.
  - d) Vendendo mais produtos lucrativos o lucro será maior e permitirá à empresa aumentar a competitividade.
- Comente que o texto de apoio a seguir (**Texto 1: Gerenciamento de Custos**) deverá ser lido posteriormente, para reforçar o conteúdo explanado.

### **Texto 1: Gerenciamento de Custos**

Fonte: Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria. 2008

*A desinformação é um grande obstáculo para quem deseja ter um crescimento consistente em sua padaria / confeitaria. Estar a par, portanto, dos fatores que determinam o preço de venda de custo das mercadorias, por exemplo, o custo da mercadoria vendida, as despesas variáveis e os custos fixos dos produtos de produção própria e das mercadorias que são revendidas são primordiais para garantir maior lucratividade.*

*Para o rateio dos custos, que é a participação de cada departamento no total dos custos, utilizamos como referência a margem de contribuição que é o resultado do preço de venda menos o preço de custo dividido pelo lucro total da padaria/confeitaria. Também utilizamos o Mark-up de cada*

*departamento que é um percentual adicionado ao preço de custo da mercadoria ou produto. Lembramos que o departamento é o agrupamento de produtos similares com uma margem de lucro de valores aproximados entre eles. O Mark-up é uma metodologia simples e rápida de precificação muito utilizada nas padarias/confeitarias e também por outras empresas. Com o rateio poderemos conhecer de forma mais profunda os custos dos produtos fabricados ou revendidos pela empresa e que auxiliará na formação do preço de venda.*

*De posse dos valores do custo da mercadoria vendida e adicionando o Mark-up, poderemos determinar a venda prevista por departamento e o total das vendas da empresa. A partir destes valores encontrados teremos condições de pensar na empresa de forma competitiva. Porque com o montante das vendas menos os custos da mercadoria vendida já teremos o lucro bruto. Desta informação decisões já poderão ser tomadas como, por exemplo, saber qual ou quais departamentos são mais lucrativos. A partir daí ficará mais fácil saber quais produtos o gestor deve trabalhar para aumentar a lucratividade. E com o auxílio da margem de contribuição por produtos as decisões serão ainda mais acertadas.*

*Geralmente, as empresas que têm filiais e centrais de produção têm problemas com o repasse no preço de produção porque não calculam os custos de forma correta. Muitas vezes os custos de produção superam o preço de venda. Por falta de controles adequados de custos a empresa acaba sendo prejudicada na medida em que tem que precificar um produto de produção própria. O preço inadequado na loja (se for superior ao praticado no mercado) pode gerar insatisfação no cliente e se for inferior prejudicará a empresa, gerando prejuízo.*

*Gerenciar custos é conhecer e controlar os indicadores da empresa como custos das mercadorias vendidas e as despesas operacionais, que são gastos necessários à movimentação da empresa. As vendas também devem ser acompanhadas como Indicadores. Se as decisões forem tomadas baseadas nestes três indicadores citados a empresa já estará caminhando rumo a seu sucesso.*

**Parte B: Exposição dialogada sobre a Planilha de simulação de custos (Tempo: 40 min)**

- Oriente que a próxima etapa do aprendizado diz respeito a “Planilha de simulação de custos”.
- Apresente o slide S3E4 e diga que a seguir veremos uma planilha de simulação de custos.



## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### Planilha de Simulação de Custos



- Coluna A - Departamentos
- Coluna B - CMV
- Coluna C - Mark-up
- Coluna D - Venda Prevista
- Coluna E – Lucro Bruto
- Coluna F - Margem de Contribuição
- Coluna G - Rateio de Custos

Educação SEBRAE

S 3 E 4



- Peça aos presentes que abram o Manual do Participante na Atividade 2 e identifiquem a Tabela nº 3 - Planilha para Simulação de Custos.
- Informe que a planilha de simulação de custos é apenas um modelo e que pode ser adaptada à empresa deles.
- Informe que para facilitar, o estudo da planilha foi dividido em partes (colunas).
- Apresente o slide S4E4 com a planilha de simulação de custos

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Departamentos (A)	CMV (B)	Mark-Up (C)	Venda Prevista (D)		Lucro Bruto (E)	Margem de Contribuição (F)	Rateio de Custos (G)
			R\$	%			
11. Mercearia	4.100,00	30,0%	5.330,00	9,2%	1.230,00	5,1%	910,00
12. Bebidas	4.200,00	40,0%	5.880,00	10,1%	1.680,00	6,9%	1.244,00
13. Frios e fatiados	1.200,00	70,0%	2.040,00	3,5%	840,00	3,5%	622,00
14. Congelados	900,00	35,0%	1.215,00	2,1%	315,00	1,3%	233,00
15. Laticínios e derivados	1.500,00	45,0%	2.755,00	4,7%	855,00	3,5%	633,00
16. Cigarros	6.200,00	9,3%	6.776,60	11,6%	576,60	2,4%	427,00
17. Bomboniere	1.000,00	100,0%	2.000,00	3,4%	1.000,00	4,1%	740,00
18. Sorvetes	800,00	30,0%	1.040,00	1,8%	240,00	1,0%	178,00
19. Leite Longa Vida	6.500,00	12,0%	7.728,00	13,3%	828,00	3,4%	613,00
20. Matéria-prima	6.700,00	250,0%	23.450,00	40,3%	16.750,00	68,9%	12.400,00
Total	33.900,00		58.214,60	100%	24.314,60	100%	18.000,00

Educação SEBRAE

S 4 E 4



**Tabela nº 1- Planilha para Simulação de Custos**

1.Departamentos (A)	2.CMV (B)	3. Mark-Up (C)	4 Venda Prevista (D)		5. Lucro Bruto (E)	6. Margem de Contribuição (F)	7. Rateio de Custos (G)
			R\$	%			
11. Mercearia	4.100,00	30,0%	5.330,00	9,2%	1.230,00	5,1%	910,00
12. Bebidas	4.200,00	40,0%	5.880,00	10,1%	1.680,00	6,9%	1.244,00
13. Frios e fatiados	1.200,00	70,0%	2.040,00	3,5%	840,00	3,5%	622,00
14. Congelados	900,00	35,0%	1.215,00	2,1%	315,00	1,3%	233,00
15. Laticínios e derivados	1.900,00	45,0%	2.755,00	4,7%	855,00	3,5%	633,00
16. Cigarros	6.200,00	9,3%	6.776,60	11,6%	576,60	2,4%	427,00
17. Bomboniére	1.000,00	100,0%	2.000,00	3,4%	1.000,00	4,1%	740,00
18. Sorvetes	800,00	30,0%	1.040,00	1,8%	240,00	1,0%	178,00
19. Leite Longa Vida	6.900,00	12,0%	7.728,00	13,3%	828,00	3,4%	613,00
20. Matéria-prima	6.700,00	250,0%	23.450,00	40,3%	16.750,00	68,9%	12.400,00
<b>Total</b>	<b>33.900,00</b>		<b>58.214,60</b>	<b>100%</b>	<b>24.314,60</b>	<b>100%</b>	<b>18.000,00</b>

- Explique cada coluna de acordo com as orientações abaixo:

**1. Coluna A: Departamentos**

- Pergunte para os participantes: O que é mesmo **“departamento”**?

**Lembrete**

- ✓ **Departamento: é a divisão dos produtos em seções;**
- ✓ Utilize o quadro abaixo para revisão.

**Quadro nº 1 – Exemplos de departamentos**

DEPARTAMENTO 11 – MERCEARIA			
Seção	Produto	Seção	Produto
1	Açúcar	13	Milho para pipoca
2	Arroz	14	Molhos
3	Biscoitos	15	Óleo de soja
DEPARTAMENTO 12 – BEBIDAS			
Seção	Produto	Seção	Produto
25	Refrigerante Coca-Cola	34	Leite de soja
26	Refrigerante Antártica	35	Cervejas claras
27	Sucos	36	Cervejas Escuras
DEPARTAMENTO 13 - FRIOS E FATIADOS			
Seção	Produto	Seção	Produto
43	Blanquet de peru	46	Queijo Mussarela
44	Presuntos	47	Queijo Prato

## 2. Coluna B: CMV – Custo da mercadoria Vendida

- Informe que:

1. Para empresas que não contam estoque mensalmente, o Custo da Mercadoria Vendida - CMV é igual ao valor das compras das mercadorias adquiridas para revenda e/ou para produção própria
2. Para empresas que contam estoque é apurado da seguinte forma:

**Fórmula:**

$$\text{CMV} = \text{Estoque inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque final}$$

- Comente que é melhor que a empresa faça a contagem de estoque mensalmente e a apure o CMV de acordo com o exemplo abaixo:

CMV = estoque inicial (dia 1º do mês) R\$ 5.000,00 + compras do mês R\$ 25.000,00 – estoque final (dia 31 do mês) R\$ 10.000,00 = R\$ 20.000,00



### **Importante:**

Os estoques, pelo seu alto valor, devem ser controlados por meio das contagens mensais.

## 3. Coluna C: Mark-up

- Apresente o slide S5E4 sobre o Mark-Up.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**MARK-UP**



- É o percentual que se aplica ao custo unitário do produto para se chegar ao preço de venda.
- Este percentual deve ser suficiente para cobrir todas as despesas e o lucro desejado pela padaria/confeitaria.
- A fórmula do Mark-up é a seguinte:

$$\% \text{Mk-up} = \{[(\text{preço de venda} / \text{preço de custo}) - 1] \times 100\}$$

Educação SEBRAE S 5 E 4 

- Mostre no *flipchart* o exemplo de cálculo de Mark-up:
  - o Encontrar o Mark-up médio do departamento mercearia:
    - Preço de venda R\$ 5.330,00

- Preço de Custo R\$ 4.100,00
- Substituindo na fórmula acima, teremos:
  - $\% \text{ Mk-up} = \{[(R\$ 5.330,00 / R\$ 4.100,00) - 1] \times 100\}$
  - $\% \text{ Mk-up} = \{[1,30 - 1] \times 100\}$
  - $\% \text{ Mk-up} = \{0,30 \times 100\}$
  - $\% \text{ Mk-up} = 30\%$

#### **4. Coluna D: Venda Prevista**

- Apresente o slide S6E4 com a definição de “venda prevista”.



- Informe que a fórmula da Venda Prevista é:

<b>Venda prevista = CMV + Mark-up</b>
---------------------------------------

- Demonstre no *flipchart*, o cálculo da Venda Prevista da Padaria Pãozinho Feliz para facilitar a compreensão, observando as seguintes informações:
  - a) O Mark-up utilizado pela padaria é de 250% sobre a matéria-prima;
  - b) No mês de setembro a padaria que comprou por R\$ 6.700,00 no mês.

#### **Observação:**

Passo a passo do cálculo da Venda prevista (coluna D da tabela nº 3) do **departamento matéria-prima**:

1º - Valor do CMV departamento matéria-prima = R\$ 6.700,00

2º - Mark-up = 250%

3º - Cálculo do **Mark-up** = R\$ 6.700,00 X 250% = **R\$ 16.750,00**

4º - Cálculo da **Venda Prevista** = Soma o valor da matéria-prima ao valor encontrado do Mark-up = R\$ 6.700,00 + R\$ 16.750,00 = **R\$ 23.450,00**

### **5. Coluna E: Lucro Bruto**

- Apresente o slide S7E4 com a definição de “Lucro Bruto”.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Lucro Bruto**



É a diferença entre o preço de venda do produto e o preço de custo ou CMV- Custo da Mercadoria Vendida.

Fórmula:  
Lucro bruto  
=  
Preço de Venda – Preço de custo

Educação SEBRAE S 7 E 4




- Encontrar o Lucro Bruto do departamento mercearia:
  - Preço de venda R\$ 5.330,00
  - Preço de Custo R\$ 4.100,00
  - Substituindo na fórmula acima, teremos:
    - Lucro bruto R\$ = R\$ 5.330,00 - R\$ 4.100,00)
    - Lucro bruto R\$ = R\$ 1.230,00

### **6. Coluna F: Margem de Contribuição**

- Apresente o slide S8E4 com a definição de “Margem de Contribuição”.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA


**Margem de Contribuição:**



É o valor em percentual que indica com quanto um produto ou departamento contribui para a formação do lucro.

Fórmula:  
 $\%MC = [(Lucro\ bruto\ do\ produto / Lucro\ bruto\ total) \times 100]$

Educação SEBRAE S 8 E 4



- Informe que a fórmula da Margem de contribuição é:

***Margem de contribuição em % = [(lucro bruto do produto / lucro bruto total) x 100]***

- Encontrar o percentual da margem de contribuição do departamento mercearia:
  - Preço de venda = R\$ 5.330,00
  - Preço de Custo = R\$ 4.100,00
  - Lucro Bruto total = R\$ 24.314,60
  - Substituindo na fórmula acima, teremos:
    - $\% MC = \{[(R\$ 5.330,00 - R\$ 4.100,00) / R\$ 24.314,60] \times 100\}$
    - $\% MC = \{[R\$ 1.230,00 / R\$ 24.314,60] \times 100\}$
    - $\% MC = \{0,506 \times 100\}$
    - $\% MC = 5,1\%$
    - Informe que 5,1% é o percentual de contribuição para a formação do lucro bruto do departamento mercearia.
- Explique que o conhecimento da margem de contribuição auxilia os gerentes a:
  - a) decidir sobre:
    - ✓ diminuição ou expansão da linha de produção;
    - ✓ estratégia de preços;
    - ✓ publicidade e propaganda;
  - b) avaliar o desempenho da empresa.


### **Coluna G: Rateio de Custo**

- Apresente o slide S9E4 com a definição de “Rateio de Custos”.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**


**Rateio de Custos**



É a divisão do total dos custos operacionais entre departamentos da padaria/confeitaria, baseado na margem de contribuição de cada produto e/ou departamento.

Educação SEBRAE

**S 9 E 4**



- Informe que na planilha de simulação de custos, estimamos um valor total a ser rateado (coluna G) de R\$ 18.000,00, que é a somatória dos impostos, despesas variáveis e fixas.
- Mostre no flipchart o cálculo deste componente da simulação de custos.

**Observação:**

Passo a passo do Rateio de Custos do departamento de mercearia:

- ✓ 1º passo: preencher o campo do total com o valor de R\$ 18.000,00;
  - ✓ 2º passo: multiplicar os percentuais de participação da margem de contribuição (coluna F) vezes o valor total R\$ 18.000,00 da coluna G;
  - ✓ 3º passo: cálculo do Rateio de Custos =  $5,06\% \times 18.000,00 = \text{R\$ } 910,00$
  - ✓ Informe que o valor encontrado de R\$ 910,00 é o valor que o departamento de mercearia deve contribuir para pagar as despesas de R\$ 18.000,00.
- 
- Conclua a atividade afirmando que:
    - ✓ Se assimilarem a construção desta planilha estarão a caminho do sucesso na empresa deles.
    - ✓ Esta planilha aponta os principais indicadores para o gerenciamento correto das metas da empresa.
    - ✓ A planilha de simulação de custos permite a projeção e acompanhamento da realidade da empresa.

## **ATIVIDADE 2 – SIMULAÇÃO DOS CUSTOS**

### **OBJETIVOS**

- Exercitar o cálculo de simulação de custos para formação do preço de venda.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exercício em grupo.

### **TEMPO**

55 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### **Exercício em grupo: “A prática da “Simulação de Custos” – (Tempo previsto: 30 minutos)**

- Peça que os participantes formem grupos de cinco participantes.
- Solicite que abram o Manual do Participante na Atividade 4 para realizarem uma atividade prática de simulação do de custo, que deverá ser efetuada com o preenchimento da **Tabela nº 2 - Exercício de Simulação de Custos**.
- Informe que:
  - a) os dados dos departamentos e CMV e Mark-up já estão preenchidos.
  - b) o total dos custos operacionais a serem rateados é de R\$ 19.000,00.
- Peça para que calculem, por etapa, os seguintes elementos:
  1. **a venda prevista;**
  2. **lucro bruto;**
  3. **margem de contribuição e**
  4. **rateio de custos.**
- Oriente que, se necessário, devem ser verificadas as fórmulas e maneira de calcular na atividade anterior (**ATIVIDADE 1**);
- Acompanhe cada cálculo, esclarecendo as dúvidas que surgirem.

#### **Tabela nº 2 - Exercício de Simulação de Custos**

Departamentos (A)	CMV (B)	Mark-Up (C)	1. Venda Prevista (D)		2. Lucro Bruto (E)	3. Margem de Contribuição (F)	4. Rateio de Custos (G)
			R\$	%			
11. Mercadoria	5.000,00	30%					
12. Bebidas	4.000,00	40%					
13. Frios e fatiados	1.000,00	70%					
14. Congelados	800,00	35%					
15. Laticínios e derivados	1.500,00	45%					



16. Cigarros	6.000,00	9,30%					
17. Bombonière	900,00	100%					
18. Sorvetes	900,00	30%					
19. Leite Longa Vida	7.100,00	12%					
20. Matéria-prima	6.500,00	250%					
<b>Total</b>	<b>33.700,00</b>						<b>19.000,00</b>

**Correção do exercício, efetuando a conferência com o gabarito abaixo (15 minutos)**

**Gabarito da Tabela 2**

Departamentos (A)	CMV (B)	Mark-Up (C)	Venda Prevista (D)		Lucro Bruto (E)	Margem de Contribuição (F)	Rateio de Custos (G)
			R\$	%			
11. Mercadoria	5.000,00	30%	6.500,00	11%	1.500,00	6,4%	1.216,00
12. Bebidas	4.000,00	40%	5.600,00	10%	1.600,00	6,8%	1.292,00
13. Frios e fatiados	1.000,00	70%	1.700,00	3%	700,00	3,0%	570,00
14. Congelados	800,00	35%	1.080,00	2%	280,00	1,2%	228,00
15. Laticínios e derivados	1.500,00	45%	2.175,00	4%	675,00	2,9%	551,00
16. Cigarros	6.000,00	9,30%	6.558,00	11%	558,00	2,4%	456,00
17. Bombonière	900,00	100%	1.800,00	3%	900,00	3,8%	722,00
18. Sorvetes	900,00	30%	1.170,00	2%	270,00	1,1%	209,00
19. Leite Longa Vida	7.100,00	12%	7.952,00	14%	852,00	3,6%	684,00
20. Matéria-prima	6.500,00	250%	22.750,00	40%	16.250,00	68,9%	13.091,00
<b>Total</b>	<b>33.700,00</b>		<b>57.285,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>23.585,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.000,00</b>

19. Leite Longa Vida

- Confira o resultado com os participantes.
- Pergunte aos participantes se encontraram dificuldades.
- Encerre a atividade afirmando que:
  - ✓ o processo de simulação de custos é fundamental para o lucro e o conseqüente sucesso do negócio.
  - ✓ Com os dados encontrados na planilha de simulação de custos podemos analisar quais os departamentos são lucrativos e que valem a pena continuar investindo, como é o caso do departamento de mercadoria onde representa 40% do lucro bruto total e cobre 68,9% do total dos custos.

### **ATIVIDADE 3 – ANÁLISE DE MERCADO**

#### **OBJETIVO**

- Auxiliar no processo de compreensão **da importância da análise de mercado** para o sucesso de seu negócio.
- Identificar as principais variáveis externas que influenciam diretamente o negócio: fornecedor, concorrente, cliente.
- Identificar outras variáveis externas capazes de influenciar a realidade de uma padaria/confeitaria.

#### **ESTRATÉGIA:**

Exposição oral e dialogada, leitura e compreensão de texto e exercício em grupo

#### **TEMPO**

35 minutos.

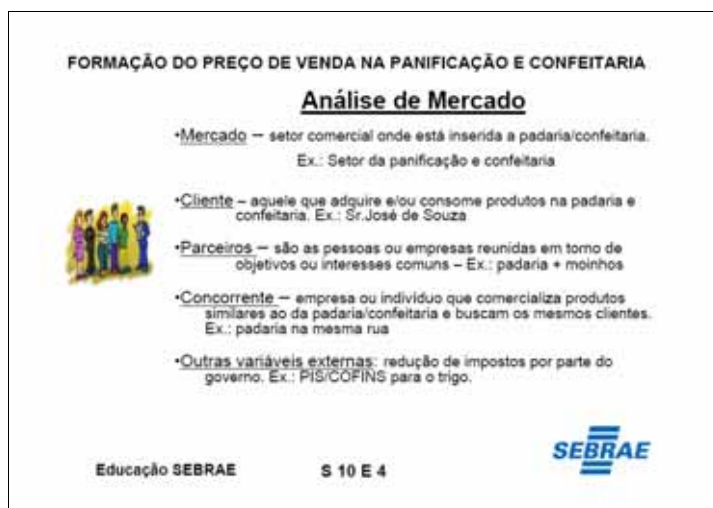
#### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, projetor de multimídia e slides S10E4 e S11E4.

#### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

##### **Parte A: Exposição dialogada (Tempo: 5 Minutos)**

- Peça que abram o Manual do participante na atividade 4.
- Apresente o S10E4 com os assuntos a serem trabalhados nesta atividade.



- Explique que:
  - a) a padaria e a confeitaria são estabelecimentos comerciais inseridos no “mercado”.
  - b) neste “mercado” existem “atores” que se relacionam entre si (proprietários, clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores, governo, e sociedade).

- c) conhecer este mercado é fundamental, pois este conhecimento permite decisões gerenciais mais corretas.
- Comente cada definição apresentada no slide.

**Lembrete:**

**Outra definição de fornecedor:**

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, nacional ou estrangeira, pessoas físicas ou entidades sem personalidade jurídica que produzem, criam, montam, constroem, transformam, exportam, distribuem ou vendem produtos e serviços aos consumidores.

(Site [www.procon.df.gov.br](http://www.procon.df.gov.br))

- Esclareça que **as variáveis externas** são situações que influenciam o desempenho da padaria / confeitaria, como por exemplo:
  - ✓ crise econômica;
  - ✓ redução ou aumento de impostos;
  - ✓ estiagem influenciando o preço (Ex:trigo);
  - ✓ pressão da concorrência; etc.
- Comente que outras definições destes “atores” podem ser encontradas em livros especializados em marketing e vendas, como “*Princípios de marketing*”, de Phillip Kotler.

**Parte B: Trabalho em Grupo (Tempo: 10 Minutos)**

- Oriente para serem trabalhados os temas Mercado, Clientes, Concorrentes Fornecedores e Parceiros, será realizada uma atividade em grupo.
- Solicite a formação de cinco grupos e numere-os.
- Peça que leiam os textos conforme a seguinte orientação:

Grupo	Texto
I	<b><i>Texto 2 - O que é mercado?</i></b>
II	<b><i>Texto 3 – Quem são meus Clientes?</i></b>
III	<b><i>Texto 4– Conhecendo os concorrentes</i></b>
IV	<b><i>Texto 5 – Fornecedor: uma relação de parceria</i></b>
V	<b><i>Texto 6 - A força das parcerias</i></b>

- Entregue a cada grupo um pincel atômico e uma folha de flip chart.
- Informe que os grupos terão 10 minutos para a leitura dos textos e para resumirem os mesmos, anotando na folha entregue as idéias mais importantes.
- Informe que as idéias serão socializadas para a turma.

## **Texto 2 - O que é mercado?**

Fonte: [www.gsmd.com.br](http://www.gsmd.com.br) Adaptação: José Mário de Oliveira

*Podemos definir mercado como o local onde a empresa comercializa seus produtos e aplica suas estratégias. É no mercado que ocorrem as oportunidades e ameaças e também onde a empresa analisa suas fraquezas e potencialidades.*

*O mercado é formado pelas pessoas físicas ou jurídicas que compram e vendem produtos. Podemos considerar que mercado é o resultado da oferta e procura de um bem. Se a empresa produz ou revende produtos que possuem oferta e procura podemos dizer que existe mercado.*

*A demanda é representada pelo mercado comprador. A demanda é a procura resultante do desejo/necessidade somado ao poder de compra do cliente.*

*Se há oferta e procura de produto/serviço existe mercado. Se há a ausência deste fato o mercado é inexistente.*

*São três os pontos que influenciam a empresa em seu mercado:*

- 1. Tamanho e localização da empresa;*
- 2. Tipo, qualidade e quantidade de seus produtos;*
- 3. Política de preços e serviços.*

*A empresa após definir sua localização e perfil poderá saber quem serão os possíveis clientes, que vivem ou circulam no entorno da padaria/confeitaria. O perfil destes clientes pode ser traçado de acordo com suas necessidades e desejos. Assim a empresa definirá quais os produtos e serviços que atenderão a estes clientes.*

## **Texto 3 – Quem são meus Clientes?**

*Você, empreendedor, sabe que uma importante variável que interfere nos negócios da empresa é o comportamento do consumidor. Fatores como o fato de mais mulheres estarem trabalhando fora de casa, muitos casais preferem ter filhos mais tarde ou ter um filho só, a ampliação da longevidade (brasileiro está vivendo mais nos dias atuais) e o aumento pela procura por alimentos saudáveis tem influenciado diretamente os negócios, e portando o empresário deve estar atento aos mesmos.*

*Neste sentido, é fundamental conhecer o cliente, seus desejos, necessidades e expectativas que precisam ser percebidas e atendidas pelo empresário. Para tanto, um bom caminho para este conhecimento é realizar uma entrevista com este cliente, ciente que a mesma poderá trazer*

informações fundamentais para a melhoria das vendas. A título de contribuição, abaixo é apresentado um modelo de entrevista que poderá ser adaptado.

<b>Entrevista: Descubra seu cliente</b>		
Endereço do cliente:		
Data:	Horário:	Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
Idade: ( ) Até 12 anos ( ) de 12 a 18 anos ( ) de 18 a 30 anos ( ) de 30 a 45 anos ( ) acima de 45 anos		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>1) Pão quentinho estimula você a comprar mais?</b> ( a ) Sim ( b ) Não ( c ) às vezes</p> <p><b>2) Que produtos você consome na padaria?</b> ( a ) Pão francês ( b ) Bolos ( c ) Salgados ( d ) Pão doce ( e ) Roscas ( f ) Biscoitos caseiros ( g ) Outros, especificar _____</p> <p><b>3) Cite outros produtos que gostaria de encontrar.</b> _____ _____</p> <p><b>4) Marque a nota de 1 a 4, sendo que o 1 é a menor e o 4 a maior, para as questões 4.1 e 4.2</b>  <b>4.1) Os produtos desta padaria:</b>            1 2 3 4 - Pão francês            1 2 3 4 - Bolos            1 2 3 4 - Salgados            1 2 3 4 - Pão doce            1 2 3 4 - Roscas            1 2 3 4 - Biscoitos caseiros  <b>4.2) os serviços desta padaria:</b>            1 2 3 4 - Limpeza            1 2 3 4 - Apresentação dos produtos            1 2 3 4 - Funcionários da loja            1 2 3 4 - Aparência dos funcionários            1 2 3 4 - Atendimento</p> <p><b>5) Por que você frequenta esta padaria?</b>            a) Proximidade do trabalho            b) Proximidade da residência            c) Falta de opção            d) Qualidade dos produtos            e) Qualidade do atendimento            f) Preço dos produtos</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>6) Quantas vezes você ou alguém de sua casa vem a esta padaria?</b>            a) 2 vezes ao dia            b) 1 vez por dia            c) 2 a 4 vezes por semana            d) 1 vez por semana            e) de vez em quando</p> <p><b>7) Qual a condição de pagamento prefere?</b>            a) Cartão de crédito, qual? _____            b) Pagamento semanal            c) Cheque pré-datado            d) À vista (cheque ou dinheiro)            e) Tiquete, qual? _____</p> <p><b>8) Que tipo de promoção você prefere?</b>            a) Preços especiais            b) Sorteio de prêmios            c) Outros. Dê sua sugestão _____</p> <p><b>9) Você compra produtos somente pelo fato de estarem em promoção?</b>            (a) Sim (b) Não (c) Às vezes</p> <p><b>10) Quando encontra uma boa promoção de um produto que não pensava em comprar, você o adquire?</b>            (a) Sim (b) Não (c) Às vezes</p> <p><b>11) Você vem a padaria já sabendo o que vai comprar?</b>            (a) Sim (b) Não (c) Às vezes</p> <p><b>12) Após experimentar e gostar de um produto em degustação, você o compra?</b>            (a) Sim (b) Não (c) Às vezes</p> <p><b>13) Quando você não compra nesta padaria, onde compra?</b>            _____            _____</p> <p><b>14) O que você mudaria nesta padaria?</b>            _____            _____</p> </div> </div>		

Neste contexto, responder a algumas questões se torna fundamental: Como efetuar a entrevista? Como abordar o entrevistado? A entrevista deve ser realizada com quantos clientes e de que maneira? Como trabalharia as informações levantadas?

É certo que cada empreendedor que decidir utilizar o método de entrevista para conhecer melhor o cliente deverá ser o responsável pelo preenchimento do formulário ou deverá ser indicado um colaborador de sua confiança, e principalmente, o cliente entrevistado deverá conhecer os objetivos da pesquisa. Como sugestão, a entrevista poderá ser realizada com uma amostra composta por cerca de 10% a 20% dos clientes da padaria e as respostas obtidas deverão ser tabuladas e

transformadas em elementos básicos para a decisões gerencias necessárias para o bom andamento de seu negócio.

**DICA:**

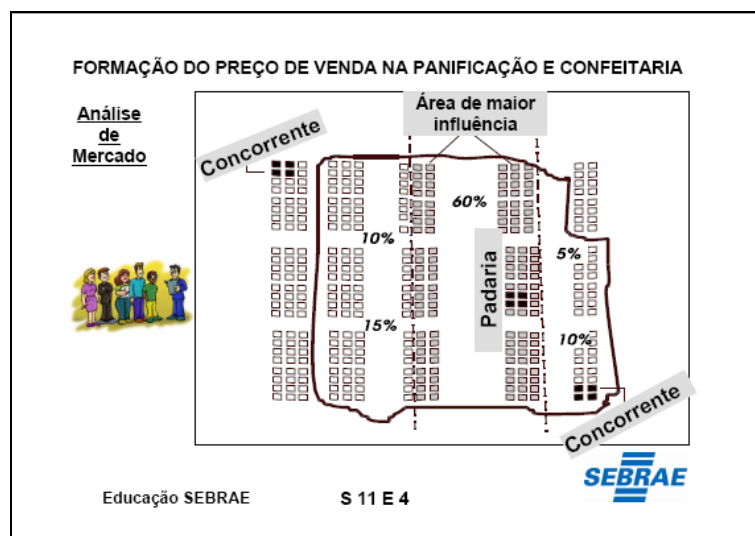
No setor da panificação e confeitaria, cujos clientes têm a forte característica de sair de casa já sabendo o que vão comprar, e até mesmo com o dinheiro contado, o autosserviço é uma forma de vender mais, pois a proximidade das mercadorias desperta a atenção do consumidor para outras possibilidades de compra. Em função do autosserviço, é possível diversificar as linhas de produção com qualidade, tamanhos e formas diferentes, e garantir bom atendimento aos clientes.

**Texto 4– Conhecendo os concorrentes**

**Autor: José Mário de Oliveira**

Hoje em dia é muito difícil, quase impossível, que a sua padaria/ confeitaria seja a única do seu bairro e, portanto, todo o concorrente que se estabelece ao lado de seu negócio se transforma em um competidor que deseja conquistar seus clientes. Neste processo de competição, você deverá proteger sua participação no mercado, e para tanto o Marketing é ferramenta essencial. Neste sentido, elaborar estratégias na padaria/confeitaria sem conhecer o concorrente é como atirar no escuro, é jogar dinheiro fora.

Você, empreendedor, deverá estudar detalhadamente o mercado onde seu negócio está inserido, mapeando detalhadamente a área da padaria/confeitaria, de acordo o exemplo abaixo:



A Padaria em questão deve analisar esta área de influência e utilizar pesquisas para auxiliar nesta análise, fundamentadas nos seguintes passos:

- 1º passo: efetue levantamento, por meio de formulário específico, para saber quem são seus clientes, onde moram e a opinião dos mesmos sobre os produtos e atendimento dos concorrentes da sua padaria/confeitaria.
- 2º passo: se possível, visitar seus concorrentes para saber quais os diferenciais que eles oferecem
- 3º passo: com base nas informações levantadas utilize um mapa para delimitar a área cujos moradores são seus clientes.
- 4º passo: depois de conhecida a área geográfica onde os clientes moram, é hora de saber quantos concorrentes estão localizados em sua área de atuação.

A partir deste levantamento e avaliação detalhada do cenário, o caminho é implantar uma política de diferenciação para seu negócio, que levará em conta todos os aspectos abordados no processo, pois Alfredo Albieri, especialista em logística, **“Podemos evitar a perda de vendas, mas não podemos evitar a perda de um cliente.”**

## **Texto 5 – Fornecedor: uma relação de parceria**

**José Mário de Oliveira (Texto adaptado)**

O fornecedor é aquele (indivíduo ou empresa) que abastece ou fornece habitualmente a um estabelecimento produtos, gêneros, mercadorias ou serviços necessários ao consumo. No Código de Defesa do Consumidor é considerado fornecedor aquele que de alguma forma interfere no produto ou serviço, ou seja, toda pessoa física ou jurídica que desenvolvam atividades de produção, montagem, transformação, beneficiamento, acondicionamento ou reacondicionamento, renovação ou recondicionamento, criação, construção, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

No mundo dos negócios, é com o fornecedor que o empresário estabelecerá relações de compras baseadas em:

- **PREÇOS JUSTOS E COMPETITIVOS:** o lucro do negócio é influenciado pelo preço dos produtos comprados. A negociação de preços e de descontos pode ser obtida por meio da negociação de quantidades, prazos de pagamento e qualidade do produto.
- **PRAZO ADEQUADO PARA PAGAMENTO:** Todo fornecedor tem como objetivo a venda, o mesmo ao oferecer qualquer produto para seu cliente, propõe uma gama de opções de pagamento, podendo ser parcelado, à vista ou com prazo para pagar. Podem ocorrer vantagens tanto para pagamento à vista, quanto para pagamento parcelado ou a prazo. Como regra simples de análise, deve-se verificar se o desconto oferecido é maior que as taxas de juros, em aplicações no mercado financeiro para remuneração de capital.
- **PONTUALIDADE NAS ENTREGAS:** um planejamento eficiente das compras pode evitar o recebimento de itens fora de especificação e a um custo mais caro. Pedidos urgentes e mal

planejados podem causar aborrecimentos para o comprador e para um fornecedor. A forma mais eficiente de evitar transtornos é aperfeiçoar a forma de fazer os pedidos, prevendo a data adequada da entrega, evitando a formação de estoques ou ausência de produtos.

- **CONFIANÇA:** toda e qualquer negociação/aquisição deve ser realizada de maneira transparente. Fornecedores e empresários devem deixar claras todas as informações sobre os produtos (qualidade, preço, prazo e condições de pagamento) evitando problemas futuros. Tais elementos geram confiança e a mesma é muito importante no processo de obtenção da parceria.
- **FIDELIDADE:** para o fornecedor, o que conta é a fidelidade do empresário que adquire seus produtos. Ela deve ser alimentada constantemente e jamais deve ser quebrada. A intenção de manter uma relação recíproca de fidelidade pode reverter em benefícios como: melhores preços, melhores prazos de pagamento e acesso a produtos inovadores de qualidade.

O ideal é que o fornecedor se torne um parceiro do empresário. Empresas que não investem na relação com seu fornecedor são preteridas no atendimento de um pedido, ficam sem acesso a condições de pagamento mais vantajosas e podem até receber produtos ou serviços com qualidade inferior.

“Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos.”

Marco Aurélio P. Dias

## **Texto 6 - A força das parcerias**

Fonte: [www.gsmd.com.br](http://www.gsmd.com.br) adaptação: José Mário de Oliveira

Parceria no mundo empresarial pode ser visto como uma rede de negócios, também pode ter o nome de Clube de Negócios. Por que razão empresas, grandes ou pequenas, estão se agrupando para a criação de parcerias? A razão é simples: há produtos demais, marcas demais, concorrentes demais para pouco mercado.

A grande quantidade de mercadorias e serviços que todo mundo tem para vender faz com oferecer preços baixos ganhe relevância entre os clientes. O problema é que em muitos casos não existe mais margem de lucro para ser cortada. Então, os gestores têm de cortar custos e principalmente os custos fixos.

A questão é como cortar custos, reduzir margens de lucro e ainda impulsionar o negócio ao mesmo tempo?



*A solução encontrada para muitas empresas é buscar parceiros que dividam riscos e lucros. Por isto estão buscando alianças estratégicas com fornecedores de matérias-primas e produtos. Com isto podem baixar as margens de lucro dos produtos destes fornecedores e aumentar a competitividade.*

*Existem diversas modalidades de parcerias: associações cooperativas, clube e redes de negócios. As redes de negócios podem ser a salvação para padarias/confeitarias que estão em fase de início da empresa. A motivação para alianças se baseia em reforço da marca no mercado, aumentar a divulgação, criar fundos de marketing, expandir a lista de produtos ou serviços oferecidos aos clientes, reduzir custos, comprar matéria-prima, melhorar a relação de compra com fornecedores ou exportar produtos.*

*Os executivos devem ter em mente que a parceria deve agregar valor para os dois lados: empresa e fornecedor.*

### **Parte C: Socialização dos trabalhos em grupo (Tempo: 15 Minutos)**

- Inicie a apresentação dos grupos, informando que cada um terá 3 minutos para efetuar a apresentação das idéias mais importantes sobre o texto.
- Complemente as considerações, se necessário.

### **Parte D - Outras variáveis externas (5 minutos)**

- Informe aos participantes que além dos clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes, o governo também interfere na gestão da empresa.
- Pergunte aos participantes se eles sabem que o governo federal dá incentivos para o trigo e que recentemente prorrogou a isenção do PIS/COFINS deste produto, beneficiando o setor de varejo.
- Pergunte aos participantes como é sua relação com os fornecedores, porque outro fator que influencia na relação com o cliente/consumidor é a falta de produtos nas gôndolas da padaria/confeitaria. Isto é chamado de “*ruptura*”.
- Conclua a atividade afirmando que “todas estas variáveis estão interferindo nas padarias, de forma que investimentos se fazem necessários nas áreas de *foodservice*, adegas, lanches, cafeterias, novos produtos, novas embalagens para produtos prontos e semi-prontos e com quantidades menores e *delivery*”.
- Feche os comentários com a seguinte consideração: “sem o conhecimento do seu mercado a empresa não será sucesso.”
- Instigue comentários sobre o assunto e finalize os mesmos com a seguinte idéia: “com o auxílio de parceiros as empresas se tornam mais fortes e competitivas”.
- Instigue comentários sobre o assunto e finalize os mesmos com a seguinte idéia:

**“Com o auxílio de parceiros as empresas se tornam mais fortes e competitivas”.**

## ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 4

### OBJETIVO

- Avaliar o encontro 4.

### TEMPO

10 minutos.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Apresente, de maneira objetiva, um resumo do encontro.

### RESUMO DO ENCONTRO 4

Gerenciamento de Custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• É uma atividade essencial para as empresas nos tempos atuais. O controle de custos é que dá suporte ao executivo da empresa para tomada de decisões com relação à concorrência que cresce a cada dia e também lidar com clientes cada vez mais exigentes.</li></ul>
Mark-up	<ul style="list-style-type: none"><li>• É um índice que se aplica ao custo unitário do produto para se chegar ao preço de venda. <math>Mk-up = \{ [(Preço\ de\ venda / preço\ de\ custo) - 1] \times 100 \}</math></li></ul>
Margem de contribuição	<ul style="list-style-type: none"><li>• É a diferença entre o preço de venda do produto e o custo da mercadoria vendida</li></ul>
Departamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• É a divisão dos produtos em seções.</li></ul>
CMV - Custo da mercadoria vendida	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o valor da mercadoria adquirida para revenda e/ou para produção própria na padaria.</li></ul>
Rateio de custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• É a divisão dos custos entre os diversos produtos e/ou departamentos da padaria.</li></ul>
Lucro bruto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preço de venda menos preço de custo</li></ul>
Venda prevista	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o valor resultante da multiplicação do CMV vezes o Mark-up</li></ul>
Análise de mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado = é o setor comercial onde está inserida a empresa.</li><li>• Fornecedor = é o fabricante ou distribuidor de produtos e matéria-prima para a padaria/confeitaria.</li><li>• Concorrente = empresa ou indivíduo que comercializa produtos similares ao da padaria/confeitaria.</li><li>• Cliente = é aquele que adquire e/ou consome produtos na padaria/confeitaria.</li><li>• Outras variáveis = redução de impostos por parte do governo.</li></ul>

- Faça uma avaliação oral, de forma que os participantes façam relatos sobre o Encontro 4, dizendo se gostaram das atividades e se o encontro correspondeu às expectativas.
- Peça que opinem sobre desenvolvimento das competências, fazendo perguntas como:

- ✓ Na empresa de vocês existe um responsável pelo controle de custos?
- ✓ Quem pode citar uma vantagem do Mark-up?
- ✓ Vocês compreenderam o significado de margem de contribuição?
- ✓ Vocês realizam pesquisa de mercado?
- ✓ Quem pode responder por que é importante se manter atualizado com notícias do setor de panificação?
- Complemente as respostas, caso seja necessário.
- Conclua dizendo que os empreendedores, para ter sucesso, precisam de uma gestão eficiente dos custos na empresa.
- Agradeça a presença de todos no Encontro 4 e elogie a participação nas atividades.
- Afirme que ficou satisfeito com o empenho e a disposição do grupo em desenvolver as atividades propostas.

---

## **ENCONTRO 5: CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA**

---

O propósito deste quinto e último encontro é apresentar a importância da elaboração de indicadores na padaria/confeitaria e do ponto de equilíbrio para determinar o preço de venda de um produto. Também são objetivos orientar o fechamento do cálculo sobre o preço de venda dos produtos, apresentar o modelo de apuração do resultado operacional mensal e fornecer informações que permitam aos gestores de padarias e confeitarias refletirem sobre seus negócios. O encontro proporcionará ao participante, por meio das situações e atividades previstas, o desenvolvimento de competências para:

### **Dimensões de Natureza Cognitivas**

- Compreender a importância dos indicadores de desempenho para a gestão da empresa.
- Conhecer o ponto de equilíbrio para determinar o preço de venda

### **Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Predispor-se a utilizar os indicadores de desempenho como ferramenta de gestão da empresa.

### **Dimensão de Natureza Operacional**

- Calcular o preço de venda.
- Preencher planilha de apuração do resultado operacional mensal.

### **CARGA HORÁRIA**

3 Horas.

## PLANO DO ENCONTRO 5: CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

Tema	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Revisão do Encontro 4; e Apresentação do Encontro 5	Atividade de Abertura do Encontro 5	Exposição dialogada.	Manual do participante, computador, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos projetor de multimídia, slide S1E5.	10'
Importância dos indicadores na padaria	Atividade 1	Exposição oral e dialogada.	Manual do participante, computador, projetor multimídia e slides S2E5 e S3E5.	20'
Cálculo do ponto de equilíbrio.	Atividade 2	Exposição oral e dialogada e exercício em dupla.	Manual do participante, computador, <i>flipchart</i> , pincéis atômicos, projetor multimídia e slide S4E5.	35'
Cálculo do preço de venda	Atividade 3	Exposição oral dialogada e exercício em grupo;	Manual do participante, <i>flipchart</i> e pincéis atômicos, projetor multimídia e slide S5E5.	45'
Intervalo				10'
Apuração do resultado operacional	Atividade 4	Exposição oral dialogada e exercício em grupo.	Manual do participante, <i>flipchart</i> , pincéis atômicos, projetor multimídia e slide S6E5.	30'
Encerramento do Encontro 5	Atividade de Encerramento	Apresentação individual e exposição dialogada.	Manual do participante, projetor multimídia e slides S7E5 e S8E5.	30'
Total				180'

## **ATIVIDADE DE ABERTURA DO ENCONTRO 5**

### **OBJETIVOS**

- Efetuar revisão dos pontos principais estudados no quarto encontro.
- Apresentar a estrutura e as competências do Encontro 5.

### **ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM**

Exposição dialogada.

### **TEMPO**

10 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, *flipchart*, pincel atômico, computador, projetor multimídia e slide S1E5.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Dê boas-vindas aos participantes e convide-os a se cumprimentarem mutuamente.
- Peça que os mesmos formem um meio círculo com suas carteiras.
- Convide todos os presentes para efetuarem uma revisão do Encontro 4.
- Solicite que os participantes, de maneira organizada, indiquem as principais idéias abordadas no Encontro 4.
- Registre no *flipchart* as “palavras chaves” que traduzem estas idéias.
- Comente cada uma delas, solicitando o auxílio dos participantes.
- Pergunte aos participantes se estão dispostos a introduzirem em seus negócios ações apreendidas no Encontro 4, como, por exemplo: o gerenciamento de custos por meio de uma planilha de simulação de custos e análise de mercado.
- Pergunte se leram o texto 1: Gerenciamento de Custos. Isto para o caso da atividade ter sido sugerida para ler em casa.
- Comente a necessidade de que cada conhecimento aprendido durante o curso seja incorporado na rotina da Padaria e Confeitaria, para que o empreendimento caminhe para o sucesso esperado.
- Apresente o slide S1E5 e informe os assuntos que serão trabalhados no Encontro 5 e as competências que serão desenvolvidas.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

### Encontro 5

#### Competências a serem desenvolvidas:



- Compreender a importância dos indicadores de desempenho para a gestão da empresa.
- Conhecer o ponto de equilíbrio para auxiliar no cálculo do preço de venda
- Predispor-se a utilizar os indicadores de desempenho como ferramenta de gestão da empresa.
- Calcular o preço de venda.
- Preencher planilha de apuração do resultado operacional mensal.

Educação SEBRAE

S 1 E 5



## **ATIVIDADE 1 – A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NA PADARIA E CONFEITARIA**

### **OBJETIVOS**

- Colaborar no processo de compreensão da importância dos indicadores de desempenho na gestão da empresa.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exposição oral e dialogada.

### **TEMPO**

20 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do Participante, computador, projetor multimídia e slides S2E5 E S3E5


### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Inicie a atividade perguntando para os participantes;
  - a) Vocês já ouviram falar em indicadores?
  - b) Sabem para que eles servem?
  - c) Sabem que existem indicadores específicos que podem auxiliar o empresário ou gerente de uma padaria/ confeitaria em relação às decisões gerenciais necessárias?
- Peça aos participantes que abram o Manual do Participante no Encontro 5.
- Apresente o slide S2E5 com a definição de indicadores, comentando cada informação nele contida.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 5**


**Indicadores:**



- São valores ou informações usadas para medir o impacto das ações nas melhorias que acontecem na empresa;
- Indica como está a qualidade, custos, moral dos funcionários e produtividade;
- Possibilita ter parâmetros para conhecer os resultados da empresa;
- Permite definir metas compatíveis com as possibilidades da empresa.

Educação SEBRAE

**S 2 E 5**





- Informe que será lido o Texto nº 1, "Performance do setor de panificação brasileiro em 2008", em que serão apresentados alguns indicadores do setor para que o participante conheça os resultados obtidos no ano em questão.
- Solicite a colaboração dos presentes para a leitura do texto.

**Texto nº 1: Performance do setor de panificação brasileiro em 2008**

*Texto adaptado - Fonte: [www.propan.com.br](http://www.propan.com.br)*

O setor de panificação brasileiro registrou um crescimento de **11,04%** nas vendas em 2008, segundo levantamento realizado pelo Programa de Apoio à Panificação e Confeitaria (Propan). É um índice maior do que os obtidos e divulgados pelas grandes redes de supermercados, como Pão de Açúcar (**8,5%**) e Carrefour (**8,1%**), o que indica o bom momento vivido pelo setor. Observe a tabela a seguir que revela outros índices importantes do desempenho do setor em 2008 levantados pelo Propan:

**Tabela nº 1 - Desempenho do Setor de Padarias em 2008**

<b>Indicadores</b>	<b>Crescimento (+)/ Redução (-)</b>
Vendas em geral	(+) 11,04%
Custo de Mercadoria Vendida - CMV	(-) 1,7%
Custos Operacionais	(-) 0,5%
Lucro Líquido	(+) 6,27%
Contratação de Funcionários	(+) 4,61%
Fluxo Clientes	(+) 1,71%
Tíquete médio	(+) 9,17
Consumo Farinha	(+) 2,49%

*Fonte: Propan*

Estes resultados indicam que as padarias têm sido bem sucedidas em processos de melhoria da gestão, conseguindo obter menor desperdício e organização da produção, fatores refletidos na queda do Custo da Mercadoria Vendida – CMV.

O faturamento estimado do setor, que envolve as padarias informais que chegam a 40% das empresas de panificação no país, chegou a R\$ 43,98 bilhões, contra R\$ 39,61 bilhões em 2007. O número de padarias também aumentou, passando de 63 mil lojas em funcionamento. Estas atenderam a mais de 40 milhões de pessoas por dia. Outro destaque é a geração de empregos: em 2008, as padarias geraram mais de 30 mil empregos formais o que representou um aumento de **4,61%** de postos de trabalho.

Conforme os indicadores apurados em 2008, podemos concluir que as empresas que procuram auxílio em órgãos como sindicatos, associações de classe, Abip e consultorias externas estão caminhando rumo ao sucesso.

- Estimule os participantes a comentar o texto.
- Informe que o SEBRAE Nacional é um dos maiores incentivadores do Programa de Apoio à Panificação (Propan) junto com a Associação Brasileira da Indústria da Panificação – ABIP e a Associação Brasileira da Indústria do Trigo – ABITRIGO.
- Reforce que por meio dos indicadores podemos ver como o setor tem crescido.
- Esclareça que, a partir desta atividade, será trabalhado o tema muito importante: **“indicadores”**.
- Faça as seguintes perguntas:
  - a) Vocês compreenderam o que significam os valores em percentuais, marcados em negrito no texto? Sabem o que eles significam?
  - b) De acordo com texto, vocês podem dizer o que são indicadores?
  - c) Vocês utilizam algum indicador para acompanhar o desempenho da padaria/confeitaria de vocês?
- Informe que o setor de panificação possui seus próprios indicadores, e que boa parte dos mesmos os participantes já conhecem.
- Apresente o quadro abaixo, que apresenta alguns indicadores do setor e comente-os.

**Quadro nº 1 – Alguns dos indicadores utilizados no Setor de Panificação**


Indicador	Função (O que mede)
Venda Total	Indica o quanto a padaria/confeitaria faturou dentro de um determinado período.
Custo de Mercadoria Vendida - CMV	Situação 1 – Quando a empresa <b>não</b> faz contagem de estoques, é o total das compras. Situação 2 – Quando a empresa faz contagem de estoques, CMV = estoque inicial + compras – estoque final
Número de Clientes	É a quantidade de clientes que compram nas padarias e confeitarias.
Tíquete médio	É o valor de compra de cada cliente, apurado da seguinte equação: $\text{Tíquete médio} = \text{vendas} / \text{n}^\circ \text{ clientes}$
Consumo Farinha	É a quantidade de farinha de trigo consumida pelo setor de panificação e confeitaria.
Nº de Clientes/dia	É o número de clientes que frequenta a padaria diariamente.
Venda Mensal por Funcionários	É o valor que reflete a venda por funcionário, por mês.
Produtividade no atendimento	É o número de clientes que cada funcionário da área de vendas atende por dia.

- Apresente o slide S3E5 e comente as informações nele contidas, utilizando as informações apresentadas abaixo:

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 5**

**Focos de Atuação da Gerência:**




- A gerência deve ter uma visão ampla e clara de suas responsabilidades para melhor desenvolver suas funções.

INDICADORES	ÁREAS DE GERENCIAMENTO
Qualidade	Controles
Custo	Processos, tarefas, pontos-chave
Moral	Pessoal, segurança
Produtividade	Resultado

Educação SEBRAE

S 3 E 5



**Importante:**

- ✓ O empresário ou o gerente da padaria/confeitaria deve estar o tempo todo acompanhando os principais indicadores de desempenho do negócio e, se for o caso, adotar medidas corretivas nos processos, buscando melhores resultados.
- ✓ Fundamentos da boa administração de uma panificadora ou confeitaria:
  - a) Gerência com visão ampla e clara de suas responsabilidades para melhor desenvolver suas funções;
  - b) Qualidade, a ser mantida por meio de **controles**, como por exemplo, controle de:
    - ✓ Perdas de produção própria;
    - ✓ Estoques;
  - c) Controle do custo por meio da gestão de processos, das tarefas e pontos chave na empresa, como por exemplo:
    - ✓ Estabelecimento de rotinas no setor de frios e fatiados,
    - ✓ Corte e fatiamento dos produtos,
  - d) Elevação do moral da equipe, que se mantém elevado quando a empresa se preocupa com funcionário, adotando medidas como, por exemplo:
    - ✓ Manutenção de equipamentos em ótimas condições de uso;
    - ✓ Reuniões motivacionais freqüentes;
  - e) Incentivo à produtividade, que é o resultado obtido ao final do trabalho individual ou da empresa como um todo, como por exemplo:
    - ✓ O padeiro produziu 800 kg de produtos no mês;
    - ✓ O lucro foi de 10%.

- Informe que na próxima atividade será mostrado detalhadamente o processo de cálculo de alguns indicadores utilizados no setor de padaria e confeitaria.
- Conclua a atividade afirmando que para o gerenciamento do empreendimento ser eficiente é necessário que o empresário/gerente esteja atento a estes fenômenos (citados acima), adotando as medidas para correção dos indicadores.

## **ATIVIDADE 2 – CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO**

### **OBJETIVOS**

- Orientar o cálculo do ponto de equilíbrio.

### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exposição oral e dialogada e exercício em dupla.

### **TEMPO**

35 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart* e pincel atômico, slide S4E5, computador e projetor de multimídia.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

#### **Parte A- Cálculo do Ponto de Equilíbrio**

- Informe aos participantes que será apresentado o cálculo do Ponto de Equilíbrio, importante indicador do setor.
- Reforce que existe um grande número de indicadores elaborados para medir as atividades econômicas e que os gestores devem escolher aqueles que pretendem utilizar na rotina de seus negócios.
- Oriente que para o aprendizado deste cálculo, utilizaremos as informações que constam no Quadro a seguir:

**Quadro nº 2 - Informações da Padaria “Pão e Cia”.**

Indicadores	Valores	%
Venda mensal	R\$ 100.000,00	100%
Compra mensal (CMV)	R\$ 55.000,00	55%
Despesa Operacional	R\$ 35.000,00	35%
Resultado Operacional	R\$ 10.000,00	10%


#### **Orientações para o cálculo do “Ponto de Equilíbrio”**

- Apresente o slide S4E5 com a definição do indicador Ponto de Equilíbrio e sua forma de cálculo.
- Informe que o ponto de equilíbrio é dividido em:
  - Operacional: Receitas – despesas = Zero
  - Econômico: Receitas – despesas – lucro desejado = Zero

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 5**


**Ponto de Equilíbrio:**



- Operacional = Receita – despesas = Zero.
- Conhecendo o ponto de equilíbrio a empresa tem condições de programar novos investimentos;
- Económico: Receita – despesas – lucro = Zero.
- Ponto de Equilíbrio:  $R\$ = \{ \text{Despesa operacional} / [1 - ((\% \text{Compras} + \% \text{Resultado Operacional}) / \text{faturamento})] \}$ .
- Exemplo:
  - $PE = \{ 35.000,00 / [1 - ((55\% + 10\% / 100)] \} = \{ 35.000,00 / [1 - 0,65] \} = \{ 35.000,00 / 0,35 \} = R\$ 100.000,00$

Educação SEBRAE

S 4 E 5



- Apresente a fórmula para calcular o “Ponto de Equilíbrio”.

Fórmula

PE em R\$ = {Despesa Operacional / [ 1 - (%Compras+%Resultado operacional/100)]}

- Mostre no *flipchart* o exemplo de cálculo do ponto de equilíbrio apresentado.
- Explique que primeiro se resolve os valores em parêntesis, depois o colchete e por último as chaves.
- Substitua na fórmula os valores indicados no quadro nº 2, obtendo a seguinte operação:

$PE = \{ R\$ 35.000,00 / [1 - (55\% + 10\% / 100)] \}$

$PE = \{ R\$ 35.000,00 / 0,35 \}$

$PE = R\$ 100.000,00$

- Informe que para a empresa cobrir as despesas com compras, despesas operacionais e ainda obter resultado operacional precisará vender R\$ 100.000,00, que é o valor do “Ponto de Equilíbrio – PE”.
- Confira o resultado mostrando no *flipchart* o seguinte cálculo, para tirar as possíveis dúvidas.

Ponto de Equilíbrio em R\$ =		R\$ 100.000,00
(-) CMV (55% do PE*) =		R\$ 55.000,00
(-) Custos operacionais (35% do PE*) =		R\$ 35.000,00
(-) Resultado operacional (10% do PE*) X		<u>R\$ 10.000,00</u>
(=) Total =		R\$ 0,00

*\*PE= Ponto de Equilíbrio*

**Parte B - Exercício em grupo: Cálculo do “Ponto de Equilíbrio –PE”**

- Peça aos participantes que calculem o “Ponto de Equilíbrio – PE” da Padaria Pão e Cia, baseado na seguintes informações:

**Quadro 3 – Informações sobre a Padaria Pão e Cia Ltda.**

Indicadores	Maio
Despesa operacional	R\$ 20.000,00
Compras Mensais (CMV)	55%
Resultado Operacional	15%

- Oriente o exercício e tire as dúvidas, se necessário.
- Solicite que os participantes socializem os resultados dos cálculos com a turma.
- Efetue a correção final da atividade por meio do gabarito abaixo:

**Gabarito do Exercício do Ponto de Equilíbrio**

$$PE = \{R\$ 20.000,00 / [1 - ((55\% + 15\%) / 100)]\}$$

$$PE = \{R\$ 20.000,00 / [1 - (70\% / 100)]\}$$

$$PE = \{R\$ 20.000,00 / [1 - 0,70]\}$$

$$PE = \{R\$ 20.000,00 / 0,30\}$$

**PE = R\$ 66.666,67**

- Informe que a Padaria Pão e Cia precisa vender, no mês em questão, R\$ 66.666,67 para cobrir sua despesas fixas e variáveis e ainda obter um resultado operacional (Lucro Líquido) de 15 %.

**Lembrete:**

Calcular o “Ponto de Equilíbrio – PE” (e os outros indicadores) e monitorá-los periodicamente é fundamental para a avaliação de desempenho das padarias e para os gestores tomarem decisões com menor risco de insucesso.

- Conclua a atividade afirmando que a utilização dos indicadores para o gerenciamento de uma padaria pode trazer os seguintes benefícios:
  - ✓ Conhecer a viabilidade do negócio;
  - ✓ Fazer comparações com as outras empresas do setor;
  - ✓ Elaborar um planejamento estratégico de forma mais adequada ao negócio;
  - ✓ Fixar políticas de crescimento da empresa;
  - ✓ Maximizar a lucratividade do imóvel;
  - ✓ Maximizar a produtividade por funcionário;

- ✓ Estabelecer um plano de metas coerente ao negócio;
- ✓ Estabelecer uma política de divisão de lucros mais justa entre os colaboradores e sócios da empresa.
- ✓ Tomar decisões rápidas quando for necessário.



### **ATIVIDADE 3 – CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA**

#### **OBJETIVOS**

- Calcular o preço de venda utilizando o Mark-up.

#### **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

Exposição oral e dialogada e exercício em grupo.

#### **TEMPO**


25 minutos.

#### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, computador, projetor de multimídia e slide S5E5.

#### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Pergunte para os participantes: **“Como vocês precificam seus produtos?”**.
- Inicie a atividade comentando que os indicadores, trabalhados na atividade anterior, influenciam também a formação do preço de venda.
- Comente que “formar o preço de venda” parece ser uma tarefa simples, mas que exige conhecimentos técnicos que devem ser observados.
- Peça aos presentes que abram o Manual do Participante.
- Comente que para maior compreensão do conteúdo é necessário rever como foi definido o preço de venda de produto fabricado (Pão Francês), visto no encontro 3.
- Apresente a tabela nº 7, Planilha de controle de custos dos produtos fabricados, da atividade nº 3, do Encontro 3 e comente, a título de revisão, como foi apurado o CMV do pão francês.

	CONTROLE DE CUSTO DOS PRODUTOS FABRICADOS				PRODUTO	
	INGREDIENTES DA MASSA	%	PESO	PREÇO P/ KG (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	MODO DE FAZER
Farinha de trigo	100%	2.000	1,68	3,36		
Água potável gelada	60%	1.200	0,01	0,01		
Sal refinado iodado	2%	40	1,20	0,05		
Gordura vegetal	2%	40	4,80	0,19		
Fermento biológico	1%	20	10,00	0,20		
Açúcar cristal	1%	20	1,30	0,03		
Melhorador	1%	20	14,00	0,28		
Subtotal		3.340		4,12		
RECHEIOS E/OU COBERTURAS						

TOTAL DA RECEITA				
EMBALAGENS	QTDE	PREÇO UNITÁRIO	TOTAL	
TOTAL GASTO COM EMBALAGEM				
TOTAL DA RECEITA + EMBALAGEM				R\$ 4,12
APURAÇÃO				
TOTAL PRODUZIDO APÓS ASSADO:				
UNIDADE: 50				

**Lembrete:**

Para a formação do preço do “Pão Francês” levou-se em conta:


- Custo das matérias-primas obtidas nas notas fiscais de compra.
- A farinha de trigo é o ingrediente base da receita e os outros são proporcionais a ela.
- Comente que com 3.340 gramas de massa crua produzimos 2.500 gramas de pão assado.
- É essencial para os gestores das padarias e confeitarias que apurem o receituário de todos os produtos de produção própria para controlarem os custos de aquisição das matérias-primas e formarem o preço corretamente.

- Apresente o slide S5E5 com a fórmula e o cálculo do preço de venda do quilo de pão francês.

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Encontro 5**

**Cálculo do Preço de Venda com Base no Mark-up:**



Preço de venda = Preço de Custo + Mark-up

Exemplo:

Cálculo do Preço do Pão Francês

Preço de Venda = R\$ 1,65 + 250%


Preço de Venda = R\$ 1,65 + R\$ 4,12\*

Preço de Venda = R\$ 5,77

\* R\$ 4,12 = R\$ 1,65 x 250%

Educação SEBRAE

S 5 E 5



- Apresente a tabela nº 1, do Encontro 4, para relembrar o Mark-up aplicado sobre a matéria-prima.

**Tabela nº 1- Planilha para Simulação de Custos**

Departamentos (A)	CMV (B)	Mark-Up (C)	Venda Prevista (D)		Lucro Bruto (E)	Margem de Contribuição (F)	Rateio de Custos Operacionais (G)
			R\$	%			
20. Matéria-prima	6.700,00	250,0%	23.450,00	40,3%	16.750,00	68,9%	12.400,00

- Esclareça que o Mark-up do departamento matéria-prima de 250% é a média dos produtos agrupados dentro dele.
- Explique o cálculo do preço de venda do pão francês no flipchart:
  - Preço de custo apurado na receita: R\$ 1,65
  - Mark-up utilizado no mercado: 250%
  - Preço de venda = Preço de custo + Mark-up
  - Preço de venda = R\$ 1,65 + (R\$ 1,65 x 250%)
  - Preço de venda = R\$ 1,65 + R\$ 4,12
  - Preço de venda = R\$ 5,77
- Faça a seguinte explicação:
  - Preço de venda final = R\$ 5,77 100,0%
  - Preço de custo do pão francês = R\$ 1,65 28,6%
  - Lucro Bruto = R\$ 4,12 71,4%
- Explique que o lucro bruto do pão francês é de 71,4% e o CMV será de 28,6% será para pagar as despesas fixas e o lucro desejado.
- Utilize a fórmula do Mark-up para verificar se o cálculo do preço de venda foi correto:
  - Mark-up =  $\{[(\text{preço de venda} / \text{preço de custo}) - 1] \times 100\}$
  - Mark-up =  $\{[(5,77 / 1,65) - 1] \times 100\}$
  - Mark-up =  $\{[3,5 - 1] \times 100\}$
  - Mark-up =  $\{2,5 \times 100\}$
  - Mark-up = 250%
- Pergunte para um ou dois participantes: Se o mercado aceita pagar mais de R\$ 5,77 o quê eles fariam neste caso?
- Peça que calculem os preços de venda para os seguintes produtos:
  - a) Leite condensado: custou R\$1,12 e o Mark-up é 30%;
  - b) Presunto: custou R\$ 14,90 o quilo, e Mark-up de 70%.
  - c) Peça que dois alunos demonstrem no *flipchart*.
- Gabarito:
  - 1) Cálculo do preço de venda do leite condensado:
    - Preço de custo apurado na receita: R\$ 1,12
    - Mark-up utilizado no mercado: 30%
    - Preço de venda = Preço de custo + Mark-up

- Preço de venda = R\$ 1,12 + (R\$ 1,12 x 30%)
- Preço de venda = R\$ 1,12 + R\$ 0,34
- Preço de venda = R\$ 1,46

Faça a seguinte explicação:

○ Preço de venda final	= R\$ 1,46	100,0%
○ <u>Preço de custo do leite condensado</u>	= R\$ 1,12	76,7%
○ Lucro Bruto	= R\$ 0,34	23,3%

2) Cálculo do preço de venda do presunto:

- Preço de custo: R\$ 14,90
- Mark-up utilizado no mercado: 70%
- Preço de venda = Preço de custo + Mark-up
- Preço de venda = R\$ 14,90 + (R\$ 14,90 x 70%)
- Preço de venda = R\$ 14,90 + R\$ 10,43
- Preço de venda = R\$ 25,33

Faça a seguinte explicação:

○ Preço de venda final	= R\$ 25,33	100,0%
○ <u>Preço de custo do presunto</u>	= R\$ 14,90	58,8%
○ Lucro Bruto	= R\$ 10,43	41,2%

**Importante:**

O Mark-up foi apurado de acordo com uma pesquisa de mercado e pode variar dependendo da região e concorrência.

- Conclua a atividade enfatizando que:
  - ✓ O Mark-up é a forma mais rápida e fácil de precificar os produtos de sua empresa.
  - ✓ O pão francês é um produto de baixo valor agregado e necessita de volume de venda para justificar uma margem de contribuição mais alta.
  - ✓ A participação do pão francês na venda total da padaria deve ser maior do que 15% para contribuir significante na formação do lucro da empresa.

## **ATIVIDADE 4 – APURAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL**

### **OBJETIVO**

- Auxiliar a compreensão de como apurar o resultado operacional da padaria/confeitaria.

### **ESTRATÉGIA:**

Exposição oral e dialogada e leitura e compreensão de texto.

### **TEMPO**

30 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Manual do participante, *flipchart*, pincéis atômicos, projetor de multimídia e slide S6E5.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**


#### **Parte A- Exposição Dialogada (Tempo: 17 minutos)**

- Apresente o slide S6E5 com uma das formas de Apuração do Resultado Operacional.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

**Encontro 5**

**Apuração do Resultado Operacional**



VENDAS


( - ) Impostos

( - ) Custo da Mercadoria Vendida

( = ) Lucro bruto

( - ) Despesas Operacionais

( = ) Resultado Operacional

Educação SEBRAE      S 6 E 5      

- Explique que este é um modelo aplicado pelo Programa de Apoio à Panificação – PROPAN no atendimento a mais de 4.000 padarias no Brasil.

<p>Resultado Operacional = Faturamento - Impostos - Custo da Mercadoria Vendida - despesas Operacionais</p>
---

- Peça aos participantes que respondam às seguintes perguntas:
  - Como é apurado o resultado operacional na empresa de vocês?

- Os investimentos são realizados baseados na apuração do resultado operacional?
- No começo do mês vocês já têm uma idéia de quanto será o lucro?
- Apresente a tabela nº 1 **com um exemplo de como apurar o resultado operacional.**

**Planilha nº 2: Apuração do Resultado Operacional**

Apuração do Resultado Operacional Mensal				
Histórico	Mês/Ano:	Setembro/2008		
	Previsto (A)	% (B)	Realizado (C)	% (D)
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	<b>58.214,60</b>	<b>100,00%</b>		
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>				
<b>Custo de Aquisição</b>				
Mercearia	4.100,00	12,1%		
Bebidas	4.200,00	12,4%		
Frios e Fatiados	1.200,00	3,5%		
Congelados	900,00	2,7%		
Laticínios	1.900,00	5,6%		
Cigarros	6.200,00	18,3%		
Bomboniére	1.000,00	2,9%		
Sorvete	800,00	2,4%		
Matéria-prima	6.900,00	20,4%		
Leite	6.700,00	19,8%		
<b>Total do Custo de Aquisição</b>	<b>33.900,00</b>	<b>58,23%</b>		
<b>Estoque Inicial</b>	10.000,00			
<b>Estoque Final</b>	10.000,00			
<b>CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA = (Estoque Inicial + Custo de Aquisição - Estoque Final)</b>	<b>33.900,00</b>	<b>58,23%</b>		
<b>Impostos</b>	<b>2.935,97</b>	<b>5,04%</b>		
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>21.378,63</b>	<b>36,72%</b>		
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>				
Folha de pagamento	5.135,00	34,09%		
Encargos sociais	1.416,80	9,41%		
Contribuição Sindical	26,62	0,18%		
Publicidade	159,70	1,06%		
Embalagens	2.155,91	14,31%		
Dobras e horas extras	57,00	0,38%		
Vale transporte	936,00	6,21%		
Férias e rescisões	242,00	1,61%		
Aluguel	802,00	5,32%		
Energia Elétrica	1.752,00	11,63%		
Gás	181,00	1,20%		
Telefone	171,00	1,14%		
Água	295,00	1,96%		
IPTU loja	26,00	0,17%		
Despesas com refeição	45,00	0,30%		
Despesas bancárias	222,00	1,47%		
Material de escritório	53,00	0,35%		
Uniforme	64,00	0,42%		
Despesas médicas	14,00	0,09%		
Outras despesas	1.310,00	8,70%		
<b>Total das Despesas Operacionais</b>	<b>15.064,03</b>	<b>25,88%</b>		
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>6.314,60</b>	<b>10,85%</b>		

- Informe que os valores são estimados e conforme estudos do Propan representam a realidade de muitas empresas do setor.
- Informe que, para maior compreensão serão demonstrados, no *flipchart*, três cálculos dos percentuais:

**1º Caso: Cálculo do percentual do custo de aquisição de mercadorias do departamento mercearia:**

- ✓ Custo de aquisição = R\$ 4.100,00
- ✓ Total do custo de aquisição = R\$ 33.900,00
- ✓ **Participação em percentual (%)** =  $[(R\$ 4.100,00 / R\$ 33.900,00) \times 100] = 12,1\%$
- ✓ O departamento de mercearia representa 12,1% no total do custo de aquisição de mercadorias da empresa.

**2º Caso: Cálculo do percentual dos impostos:**

- ✓ Despesas com Impostos = R\$ 2.935,97
- ✓ Total do Faturamento = R\$ 58.214,60
- ✓ **Participação em percentual (%)** =  $R\$ 2.935,97 / 58.214,60 = 5,04\%$
- ✓ A despesa com impostos representa 5,04% do total do faturamento da empresa.

**3º Caso: Cálculo do percentual de participação do custo da mercadoria vendida – CMV com relação ao faturamento da empresa:**

- ✓ Total do CMV = R\$ 33.900,00
- ✓ Total do Faturamento = R\$ 58.214,60
- ✓ **Participação em percentual (%)** =  $[(R\$ 33.900,00 / R\$ 58.214,60) \times 100] = 58,23\%$
- ✓ O CMV representa 58,23% do faturamento da empresa.

- Esclareça que os valores em percentuais facilitam o acompanhamento dos resultados da empresa, e a formação dos indicadores facilitando a avaliação do desempenho da empresa e comparação com outras empresas do setor de panificação e confeitaria.
- Informe que os participantes irão realizar uma atividade prática, em grupo, sobre a Apuração do Resultado Operacional.

**Parte B - Exercício em grupo (Tempo: 13 minutos)**

- Peça aos participantes para formarem grupo de até cinco pessoas.
- Informe que foram lançados valores aleatórios na Coluna C (Realizado) para permitir os cálculos a serem realizados pelos grupos.
- Peça que calculem e preencham a **Coluna D** (percentuais dos valores realizados) de acordo com a **orientação destacada na 1ª coluna da tabela nº 2**.

- **Esclareça que, por questão de tempo serão efetuados cálculos somente alguns itens que compõem o “Resultado Operacional”**
- Oriente que utilizem a regra de três para efetuarem os cálculos, conforme exemplo abaixo:
  - Departamento mercearia = R\$ 4.100,00 / R\$ 33.900,00 x 100 = 12,1%
  - Custo da Mercadoria Vendida = R\$ 33.900,00 / R\$ 58.214,60 x 100 = 58,23%

**Tabela nº 3: Exercício sobre Apuração do Resultado Operacional**

EXERCÍCIO PROPOSTO: Apuração do Resultado Operacional Mensal				
Histórico	Mês/Ano:			
	Previsto (A)	% (B)	Realizado (C)	% (D)
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	<b>58.214,60</b>	<b>100,00%</b>	<b>63.000,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>				
<b>Custo de Aquisição</b>				
Mercearia	4.100,00	15,6%	3.900,00	
Bebidas	4.200,00	16,0%	4.100,00	
Frios e Fatiados	1.200,00	4,6%	1.179,00	
Laticínios	1.900,00	7,2%	1.670,00	
Cigarros	6.200,00	23,6%	5.980,00	
Bombonière	1.000,00	3,8%	1.345,00	
Sorvete	800,00	3,0%	1.200,00	
Matéria-prima	9.900,00	26,2%	10.650,00	
<b>Total do Custo de Aquisição</b>	<b>29.300,00</b>	<b>50,3%</b>	<b>30.024,00</b>	
<b>Estoque Inicial</b>	10.000,00		12.000,00	
<b>Estoque Final</b>	10.000,00		10.000,00	
<b>CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA = (Estoque Inicial + Custo de Aquisição - Estoque Final)</b>	<b>29.300,00</b>	<b>50,3%</b>	<b>32.024,00</b>	
<b>Impostos</b>	<b>2.935,97</b>	<b>5,04%</b>	<b>3.027,00</b>	
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>25.978,63</b>	<b>44,6%</b>	<b>27.949,00</b>	
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>				
Folha de pagamento	6.135,00	39,59%	6.363,00	
Encargos sociais	1.416,80	9,14%	1.670,00	
Contribuição Sindical	26,62	0,17%	43,00	
Vale transporte	936,00	6,04%	967,00	
Férias e rescisões	242,00	1,56%	235,00	
Energia Elétrica	1.752,00	11,30%	1.860,00	
Gás	181,00	1,17%	190,00	
Telefone	171,00	1,10%	180,00	
Água	295,00	1,90%	310,00	
Despesas bancárias	222,00	1,43%	246,00	
Material de escritório	53,00	0,34%	59,00	
Outras despesas	4.064,00	26,22%	4.078,00	
<b>Total das Despesas Operacionais</b>	<b>15.494,42</b>	<b>26,6%</b>	<b>16.201,00</b>	
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>10.484,21</b>	<b>18,0%</b>	<b>11.748,00</b>	

- Tire as dúvidas, se necessário.
- Peça que cada equipe comente os resultados obtidos.
- Apresente o gabarito de correção, apresentado a seguir.



**Gabarito da Tabela 3: Apuração do Resultado Operacional**

EXERCÍCIO PROPOSTO: Apuração do Resultado Operacional Mensal				
Histórico	Mês/Ano:			
	Previsto (A)	% (B)	Realizado (C)	% (D)
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	<b>58.214,60</b>	<b>100,00%</b>	<b>63.000,00</b>	<b>100,00%</b>
<b><i>CUSTOS VARIÁVEIS</i></b>				
<b>Custo de Aquisição</b>				
Mercearia	4.100,00	15,6%	3.900,00	12,99%
Bebidas	4.200,00	16,0%	4.100,00	13,66%
Frios e Fatiados	1.200,00	4,6%	1.179,00	3,93%
Laticínios	1.900,00	7,2%	1.670,00	5,56%
Cigarros	6.200,00	23,6%	5.980,00	19,92%
Bomboniére	1.000,00	3,8%	1.345,00	4,48%
Sorvete	800,00	3,0%	1.200,00	4,00%
Matéria-prima	9.900,00	26,2%	10.650,00	35,47%
<b>Total do Custo de Aquisição</b>	<b>29.300,00</b>	<b>50,3%</b>	<b>30.024,00</b>	<b>47,66%</b>
<b>Estoque Inicial</b>	10.000,00		12.000,00	
<b>Estoque Final</b>	10.000,00		10.000,00	
<b>CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA = (Estoque Inicial + Custo de Aquisição - Estoque Final)</b>	<b>29.300,00</b>	<b>50,3%</b>	<b>32.024,00</b>	<b>50,83</b>
<b>Impostos</b>	<b>2.935,97</b>	<b>5,04%</b>	<b>3.027,00</b>	<b>4,80%</b>
<b><i>LUCRO BRUTO</i></b>	<b>25.978,63</b>	<b>44,6%</b>	<b>27.949,00</b>	<b>44,36%</b>
<b><i>DESPESAS OPERACIONAIS</i></b>				
Folha de pagamento	6.135,00	39,59%	6.363,00	39,27%
Encargos sociais	1.416,80	9,14%	1.670,00	10,31%
Contribuição Social	26,62	0,17%	43,00	0,26%
Vale transporte	936,00	6,04%	967,00	5,97%
Férias e rescisões	242,00	1,56%	235,00	1,45%
Energia Elétrica	1.752,00	11,30%	1.860,00	11,49%
Gás	181,00	1,17%	190,00	0,30%
Telefone	171,00	1,10%	180,00	1,11%
Água	295,00	1,90%	310,00	1,91%
Despesas bancárias	222,00	1,43%	246,00	1,52%
Material de escritório	53,00	0,34%	59,00	0,36%
Outras despesas	4.064,00	26,22%	4.078,00	25,17%
<b>Total das Despesas Operacionais</b>	<b>15.494,42</b>	<b>26,6%</b>	<b>16.201,00</b>	<b>25,72%</b>
<b><i>RESULTADO OPERACIONAL</i></b>	<b>10.484,21</b>	<b>18,0%</b>	<b>11.748,00</b>	<b>18,65%</b>

- Pergunte aos participantes se perceberam a importância dos cálculos.
- Conclua a atividade afirmando:
  1. A apuração do resultado operacional da padaria/confeitaria depende de um controle adequado dos custos da empresa.
  2. A apuração do resultado operacional de forma incorreta leva os gestores da empresa à tomada de decisões incorretas ocasionando graves problemas.
  3. A apuração do resultado operacional deve ser de acordo com a necessidade de controle da empresa, podendo ser realizado semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente.

## ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO DO ENCONTRO 5

### OBJETIVO

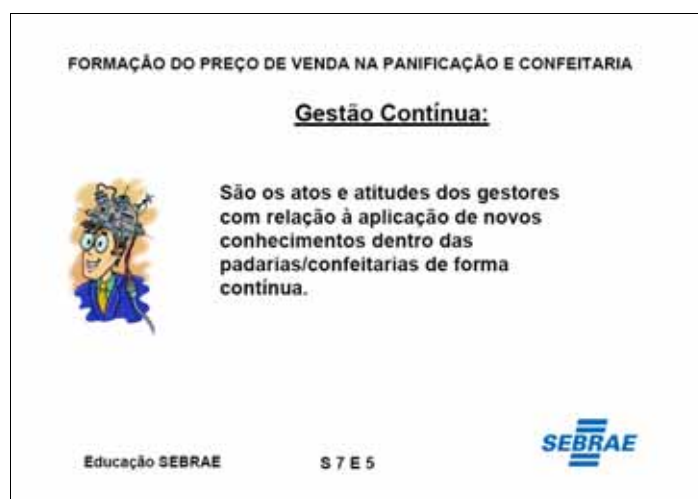
- Avaliar do encontro 5.
- Sensibilizar para a gestão contínua na padaria/confeitaria.
- Avaliar e encerrar o curso de Formação de Preço de Venda na Panificação e Confeitaria.

### TEMPO

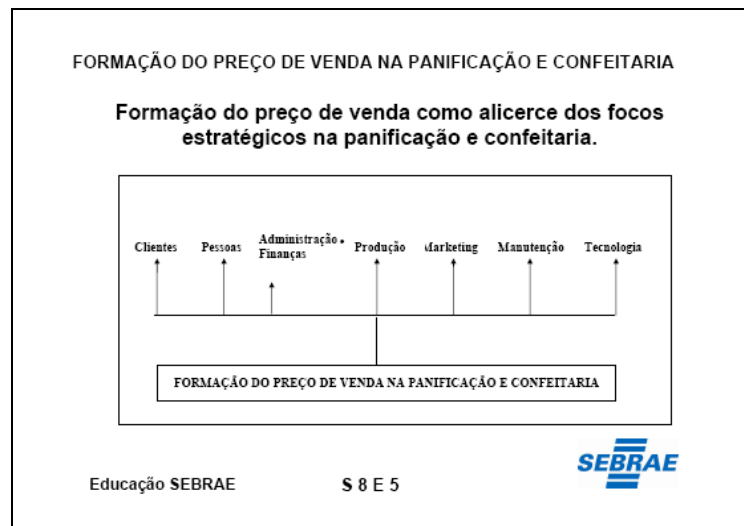
30 minutos.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Informe que as padarias/confeitarias necessitam de adotar a “**Gestão Contínua**” em seus negócios.
- Pergunte aos participantes o que os mesmos entendem por “Gestão Contínua”?
- Apresente o slide S7E5 e comente seu conteúdo:



- Apresente o slide S8E5, que representa a Formação do Preço de Venda na Panificação e Confeitaria como base para uma Gestão Contínua.



- Lembre aos participantes que existem sete focos estratégicos para a aplicação da Gestão Contínua.
- Utilize a analogia de uma casa construída sobre um firme alicerce para explicar que a “Formação de Preço” deve apoiar os “focos estratégicos” de uma Padaria/ Confeitaria de “Sucesso”, na ótica deste modelo.
- Comente que foi disponibilizado um texto de apoio a seguir (**Texto nº 1- Os desafios do setor de Panificação e Confeitaria**), para uma leitura posterior.

#### **Texto nº 1 - Os desafios do setor de Panificação e Confeitaria**

*Autor: José Mário de Oliveira*

*Os desafios a serem vencidos pelo setor de panificação e confeitaria são muitos. A velocidade das mudanças está fazendo com que os empresários busquem novas tecnologias em equipamentos, produtos e gestão administrativa. Consumidores colocam as empresas em um teste muito rígido, exigindo preço e qualidade.*

*Como atender a este novo tipo de consumidor? Responder a esta questão é primordial para a padaria e confeitaria. Em primeiro lugar o empresário deve conhecer bem as atividades do seu negócio. Ter preços competitivos e produtos de qualidade exige mais gasto com pessoal e matéria-prima de qualidade. O mix variado de produtos próprios e para revenda para atender de forma eficiente os consumidores exige controles ajustados e informações em tempo hábil para a direção da empresa.*

*Neste contexto torna-se necessário adotar ações de Gestão de Negócio, tendo como foco sete estratégias fundamentais:*

1. **Atenção especial ao Setor de Atendimento ao Cliente:** os colaboradores devem ser orientados que um sorriso, o cumprimento, além da boa aparência e higiene, são questões mínimas, cruciais. A cordialidade, a atenção e a preocupação com o cliente criam um ambiente harmonioso que pode fazê-lo retornar sempre. Além disso, o colaborador deve estar sempre atualizado sobre os produtos que a empresa oferece e sua utilização adequada, para poder informar corretamente ao cliente e tirar suas dúvidas. Essa ação aumenta a confiança que o consumidor tem sobre os produtos e o estabelecimento. Na criação da gestão é importante que todos pensem nas tarefas e nas melhores formas de executá-las.
2. **Gestão de Pessoas:** é imprescindível escolher bem os funcionários e treiná-los. Um bom atendente deve gostar de trabalhar com público; já na produção são necessárias pessoas habilidosas, que tenham facilidade de lidar com rotinas e repetições. A tendência na área de gestão de pessoas é a evolução com relação à contratação, treinamento, e manutenção de funcionários motivados. O desafio é fazer com que a equipe de funcionários se sinta dona do negócio, o que trará para a empresa maior lucratividade. Os empresários deverão envolver todos que trabalham na empresa em todas as etapas de planejamento, como elaboração da missão, da visão e no estabelecimento das metas. Incentivos financeiros e capacitação passam a fazer parte das iniciativas no trato com as equipes de colaboradores. Definir num bom organograma as funções complementares de cada colaborador, com vinculação hierárquica condizente com seus perfis é importante para a correta distribuição de tarefas. A criação de regulamento interno e cartilha dos dez mandamentos e regras de convivência são maneiras de informar os objetivos da empresa, os direitos e deveres de cada funcionário e então poder monitorá-los e coordená-los.
3. **Gestão Administrativa e Financeira:** saber se a atividade desenvolvida é lucrativa ou não, é uma informação vital para o negócio. Assim, é necessário saber onde e quando estão ocorrendo desperdícios, perdas, erros em receitas, perda de vendas e analisar a produção. Para tanto a empresa pode fazer um controle do CMV – Custo da Mercadoria Vendida. Deverão ser verificados ainda aspectos como:
  - Custo de aquisição (CMV): valor de compra do produto junto ao fornecedor;
  - Mark-up: percentual aplicado sobre o valor do produto adquirido, que é pré-determinado para cada produto levando em consideração sua rotatividade, as perdas e o preço de venda;
  - Venda Prevista: valor determinado pela soma do custo da mercadoria vendida mais o mark-up;
  - Participação na venda por departamento: participação de cada produto ou departamento, em percentual, no total das vendas;
  - Margem de Contribuição: valor com que cada produto participa, em percentual, para a formação do lucro bruto;

É fundamental que o empreendedor faça mensalmente seu resultado operacional, pois é por meio dele que se define o montante de lucro da empresa.

4. **Gestão da Produção:** no setor de panificação e confeitaria, em média apenas 30% de produtos são de fabricação diária, os outros 70% são produzidos por escala definida no planejamento da produção. O planejamento é necessário para evitar perdas e o cansaço do cliente com o mix oferecido, possibilitando uma variedade maior de produtos. É preciso definir o cardápio e o planejamento da produção, conhecendo a matéria-prima e o processo utilizado para a produção do mix. Importante ainda que o padeiro e o empreendedor conheçam bem estas etapas da produção, melhorando a eficácia do setor. O processo de produção é extremamente importante para o padrão de qualidade dos produtos. É interessante definir as receitas e fórmulas de cada produto. Estabelecer um fluxograma na produção auxilia na economia de matéria-prima e na padronização de processos. Para que o fluxograma seja realizado com mais facilidade, o layout do setor de produção deve ser compatível com a ordem das tarefas. Uma boa padaria/confeitaria deve oferecer entre 80 e 150 itens de produtos panificados diferentes expostos para o cliente por dia. Caso haja também conveniência, a necessidade é de cerca de mil itens expostos para revenda, além da produção própria.
5. **Gestão de Marketing:** a definição de um Plano Estratégico de Marketing é diretamente relacionada ao estudo da área de influência. Deve-se dimensionar o potencial da empresa, calculando a partir da média de 6 kg/mês ou 8 kg/mês, sendo possível verificar quantos quilos de produtos os clientes deverão consumir mensalmente. Após definido o potencial é hora de pensar em como chegar ao cliente. Uma das opções empregadas é a promoção de vendas, nela pode-se definir um calendário promocional para o ano todo, potencializando as datas comemorativas (Natal, Dia das Mães, Pais, Crianças, etc.). A degustação é uma arma poderosa para o aumento das vendas, ela permite que os clientes experimentem e gostem dos produtos que desconhecem. É uma boa medida para o lançamento de produtos, além de ser uma opção barata para as empresas.
6. **Gestão da Manutenção:** “Tempo é dinheiro!” E ele é desperdiçado, por exemplo, em consertos de equipamentos em horários importantes para o faturamento da empresa. A falta de manutenção pode promover problemas com os órgãos regulamentadores do setor de alimentação. Uma balança desregulada pode gerar prejuízo para a empresa ou aos clientes, na diferença de peso. O que também afeta o resultado operacional. Em empresas analisadas pela equipe de consultores do Propan, os produtos refrigerados e congelados representam até 35% do estoque de uma padaria. Este dado mostra a importância do cuidado com os equipamentos de refrigeração. A tendência apontada por algumas empresas fornecedoras de equipamentos é o recebimento do equipamento usado em troca por um novo com a padaria pagando a diferença. Esta é também uma boa justificativa para investimentos em manutenção.
7. **Tecnologia da Informação:** O futuro dos negócios dependerá basicamente da capacidade de gerir as informações dentro das empresas. Esta informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e transmitida aos interessados. E para que isto aconteça

*serão necessários investimentos em automação comercial. O investimento em inovação tecnológica e capacitação dos funcionários permitirão às padarias e confeitarias acompanhar a movimentação da economia baseada na informação.*

*Para a implementação e acompanhamento destas estratégias na empresa uma atitude fundamental seria buscar auxílio externo, seja nas de entidades de apoio como o Sebrae ou especialistas nas áreas.*

- Apresente, de maneira objetiva, um resumo do encontro.
- Apresente a folha do *flipchart* com os objetivos preenchidos no Encontro 1 e verifique com os participantes se os objetivos foram atingidos.

## RESUMO DO ENCONTRO 5

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São valores em reais e/ou percentuais que são utilizados para a avaliação de desempenho das empresas.</li> <li>• Exemplos de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faturamento Total - Valor total da vendas dos produtos de produção própria e produtos de revenda.</li> <li>○ Tíquete médio - Valor de compra média de cada cliente.</li> <li>○ Numero de clientes - Quantidade de clientes que efetivaram compra na padaria.</li> <li>○ Faturamento por metro quadrado - Valor para o gestor comparar a venda por metro quadrado na padaria</li> <li>○ CMV % - Custo da mercadoria vendida em percentual.</li> <li>○ Despesas Operacionais % - São os gastos necessários para a operação da padaria.</li> <li>○ Custos variáveis% - são os gastos que variam de acordo com as vendas</li> <li>○ Produtividade no atendimento - Número de clientes que cada funcionário na área de vendas atende por dia</li> </ul> </li> </ul>
Preço de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um índice que se aplica ao custo unitário do produto para se chegar ao preço de venda.</li> </ul>
Ponto de Equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o ponto onde as receitas cobrem os custos operacionais.</li> </ul>
Resultado Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o valor resultante das vendas menos os custos fixos e variáveis.</li> </ul>
Gestão Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São os atos e atitudes dos gestores com relação a aplicação do conhecimento dentro das padarias/confeitarias de forma contínua.</li> </ul>

- Faça uma avaliação oral, de forma que os participantes façam relatos sobre o Encontro 5 dizendo se gostaram das atividades e se o encontro correspondeu às expectativas.
- Traga de volta o painel com as expectativas dos participantes, para que eles vejam se o curso atendeu ou não as expectativas apresentadas.
- Entregue as avaliações e oriente seu correto preenchimento.
- Entregue os certificados.
- Conclua dizendo que se eles utilizarem os ensinamentos ministrados do curso estarão caminhando rumo ao sucesso, mas não podem parar por aqui porque a evolução da gestão nas empresas é constante e rápida.
- Agradeça a presença de todos no Curso de Formação de Preço de Venda e elogie a participação deles no curso.
- Afirme que ficou satisfeito com o empenho e desenvolvimento nas atividades propostas no curso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Formação de Preços**. Editora Campus, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Disponível em <http://www.abip.org.br>

PROGRAMA DE APOIO À PANIFICAÇÃO. Disponível em <http://www.propan.com.br>

RODRIGUES, Márcio. **Mapeamento de Custos dos Produtos e Indicadores de Produtividade**. Manual de Treinamento do Programa de Apoio à Panificação (Propan). Belo Horizonte, 2009

RODRIGUES, Márcio, *et al.* **Estudo de Tendências. Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009 – 2017**. Estudo desenvolvido dentro do convênio de cooperação técnica entre Sebrae Nacional – Abip. Belo Horizonte, 2009

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE NACIONAL. **Formação do Preço de Venda**. Brasília, 2007.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais Educacionais do SEBRAE**. Brasília, 2006.