



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

ANÁLISE DA CADEIA LOGÍSTICA E DE
SUPRIMENTOS

Panificadora Anielle

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ANÁLISE CADEIA LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS
PANIFICADORA ANIELLE

Módulo de Gestão Logística

Gestão Estratégica de Custos

Gestão de Operações de Produção de Bens e Serviços

Gestão de Processos

Gestão da Cadeia de Valor, Logística e Materiais

Gestão de Desenvolvimento de Produtos

ESTUDANTES:

ANA CAROLINA GREGÓRIO, RA 20001277

GISELE MARQUES DE SOUZA, RA17001830

JANAÍNA LEAL JUNQUEIRA, RA17001813

MIRIAN SALES CACHOLI, RA17001831

VANESSA SANCHES

ESTEVAM, RA17001782

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
2.1 Dados do Empreendimento	5
2.2 Setor de Atividades	5
2.3 Capital Social	5
2.4 Classificação quanto ao tipo da empresa	6
2.5 Denominação e forma de constituição	6
2.6 Missão, Visão e Valores	6
2.6.1 Missão	6
2.6.2 Visão	7
2.6.3 Valores	7
2.6.4 Análise prática da Missão, Visão e Valores	8
2.7 Enquadramento Tributário	9
2.8 Documentações especiais	9
2.9 HISTÓRICO DA EMPRESA	9
3. PROJETO INTEGRADO	10
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	11
3.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	17
3.3 GESTÃO DE PROCESSOS	25

3.4 GESTÃO DE CADEIA DE VALOR, LOGÍSTICA E MATERIAIS	
30	
3.4.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA	32
3.4.2 ORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	33
3.4.3 VISÃO SOBRE O SERVIÇO AO CLIENTE	
34	
3.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	37
4. CONCLUSÃO	44
5. REFERÊNCIA	46

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado por meio de uma entrevista com o proprietário da Panificadora Anielle, o qual expõe um diagnóstico organizacional com a finalidade de identificar métodos organizacionais adotados e concatenar às teorias administrativas atuais, buscando aperfeiçoamento, inovações, melhorias com o intuito de identificar e corrigir possíveis anomalias. Aprimorando as medidas de uma logística de sucesso e colocá-las em prática.

Considerando um levantamento feito pelo SEBRAE aponta que no Brasil existem cerca de 63,2 mil empresas voltadas para o segmento de panificação. Em outro balanço, apresentado em 2018 pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), declara que 70% dos estabelecimentos diminuíram o volume de produção do pão francês e, por isso, 68% deles aumentaram o preço médio desse item, dados que comprovam a procura da população por produtos diferenciados. Diante desse cenário, várias tendências vêm crescendo e se mostrando excelentes alternativas às empresas.

Atualmente a indústria de alimentação vive um cenário complexo. O consumidor não é o mesmo, demonstrando comportamentos variados no ponto de venda dos estabelecimentos. As mudanças de interesse do consumidor têm provocado alterações diretamente na indústria. Procurando medidas para manter sua alimentação, a população mostra interesse gradativamente por determinados perfis de estabelecimentos. O mercado se torna mais diversificado e aumentam a competitividade para se tornar mais atrativos à clientela. Para que sua renda não seja diminuída e não pagar o aumento dos produtos, o consumidor está controlando melhor seus gastos. As pessoas estão mais atentas aos preços dos produtos, controlam seus gastos e pensam mais no ato de compra. Com isso as empresas que

possui um leque de produtos diferenciados, com boa qualidade, e juntamente com um preço justo garante um bom lugar no mercado.

“Não temos feito outra coisa à frente das entidades a não ser falar de resultados, de qualidade, de mix de produtos, de necessidade de mudança e de atualização. A cada dia o nosso desafio de empresariar é maior, portanto, temos que trazer mensagens e possibilidades do nosso negócio ser sustentável”, segundo o presidente do Sindicato da Indústria da Panificação (SIP – entidade que compõe a Amipão) e da Abip, José Batista de Oliveira.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A panificadora Anielle foi registrada na receita federal em 11/11/2010 e sua única sede está localizada Icoaraci, um dos principais Distritos de Belém.

O Distrito de Icoaraci possui aproximadamente 500.000 habitantes e está distante cerca de 20 quilômetros do centro da Capital Paraense.

2.1 - Dados do Empreendimento

Nome da Empresa: ANIELLE MAGALHÃES DA SILVA

Nome Fantasia: PANIFICADORA ANIELLE

CNPJ: 13.574.851/0001-90

Endereço: Rua Manoel Barata, nº 1394 b. Ponta Grossa (Icoaraci) – Belém/PA, CEP 66.812-020

2.2 - Setor de Atividades

Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria

Comércio Alimentício

2.3 - Capital Social

Nome do Sócio: Senhor Ediel Silva

Valor: R\$142.320,00

% de Participação: 100 %

Total: R\$142.320,00

2.4 – Classificação quanto ao tipo da empresa

De acordo o critério do SEBRAE, a Panificadora Anielle pode ser considerada como uma Microempresa pois, possui menos de 9 empregados e o faturamento anual está abaixo de R\$360.000,00.

2.5 – Denominação e forma de constituição

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

2.6 – Missão, Visão e Valores

Para atingir seus objetivos as empresas estabelecem em seu planejamento estratégico, seus valores, sua missão e sua visão. Segundo WHITTINGTON (2002), apud MEDEIROS e TEIXEIRA (201?), os valores são o que se pretende transmitir ao mercado, o que pretende e como irá satisfazer necessidades. A visão procura identificar expectativas e desejos dos acionistas, a visão estabelece os limites em um período de tempo e contexto determinados, a missão é a razão de ser da empresa, o tipo de negócio que irá desenvolver, assim como as atividades, dentro de um propósito. O Senhor Ediel estabeleceu a missão, a visão e os valores da Panificadora Anielle.

2.6.1 - Missão

Atender as necessidades alimentares do ser humano com produtos saborosos e saudáveis, criando valor para o consumidor, contribuindo para o crescimento e a felicidade das pessoas.

2.6.2 – Visão

A empresa se diferencia pela imagem de sua marca, excelência, qualidade e inovação de seu produto, sendo reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua como uma das mais importantes referências regionais em alimentos saudáveis.

2.6.3 – Valores

Cliente satisfeito, pessoas realizadas, segurança total no ambiente de trabalho, qualidade em tudo que faz, segurança e solidez, seriedade com todos os públicos, lucro como medida de desempenho, participação e trabalho em equipe, objetivo e metas claros e definidos, desenvolvimento pessoal e profissional, valorização da vida e do meio ambiente, inovação, empreendedorismo e ousadia.

São valores cultivados na Panificadora Anielle, que visam a boa convivência e o cumprimento da missão e da visão da empresa:

I) credibilidade: por meio da confiança que todos têm em nossos profissionais;

II) espírito de equipe: todos trabalhem juntos para obter a satisfação dos clientes e para cumprir as metas estabelecidas ;

III) ética: todos deve agir com clareza e respeito com os clientes, colaboradores e fornecedores;

IV) humanização: todos devem agir com simpatia com clientes, colaboradores e fornecedores;

V) Inovação: todos devem buscar sempre formas de aumentar a eficiência nos processos sob suas responsabilidades;

VI) sustentabilidade: todos devem manter o meio ambiente saudável para futuras gerações;

VII) segurança: todos devem trabalhar para garantir o bem-estar dos colaboradores e a qualidade dos produtos.

2.6.4 – Análise prática da Missão, Visão e Valores

Na percepção de *Scorsolini-Comin* (2012), a missão é como uma linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos. Nesse contexto a Panificadora Anielle, vem cumprindo bem sua missão, conforme descrita na Seção 2.6.1, pois trabalha desde sua fundação com o intuito de fornecer alimentos de qualidade, que sejam saudáveis e que contribuam para o crescimento e o bem-estar das pessoas. A decisão de cumprir bem sua missão tem sido determinante para que a Panificadora Anielle pudesse vencer todas as crises que enfrentou desde sua fundação.

Com relação à Visão de uma organização, *Scorsolini-Comin* (2012) defende que ele evoca o lugar onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização. Nesse sentido, a gestão da Panificadora Anielle vem demonstrando de age inteiramente de acordo com o estabelecido em sua Visão na Seção 2.6.2, ao se preocupar com o meio ambiente e ao definir um processo de treinamento dos funcionários e estabelecer critérios para a contratação de novos colaboradores e ainda ao criar manuais de procedimentos de processos com o objetivo de ser referência em seu ramo de atuação.

Com relação aos valores, *Scorsolini-Comin* (2012) entende que para definição dos valores de uma organização de forma coerente é necessário responder aos seguintes questionamentos: o que as pessoas da organização consideram como

importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção?

No caso da Panificadora Anielle, os valores são os pilares básicos da empresa. Alguns foram definidos com base nas crenças de seu fundador, homem honesto, empreendedor que acredita que uma empresa só prospera quando tudo que nela se produz é de qualidade. Outros valores foram elencados ouvindo sua equipe durante as reuniões semanais e definidos posteriormente conforme descrito na Seção 2.6.3.

2.7 – Enquadramento Tributário

Simple Nacional – Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O enquadramento tributário no Simple Nacional é a melhor opção para a Panificadora Anielle, uma vez que têm os encargos reduzidos, este fator é fundamental para que não haja sobrecarga tributária.

2.8 – Documentações especiais

Licença Ambiental

Alvará Licença Sanitária

2.9 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Panificadora Anielle foi fundada no ano de 1993, porém registrada junto a receita federal apenas em 11/11/2010. Iniciou suas atividades de revenda de pães, o *feeling* de seu empreendedor. Senhor Ediel Silva, fez com que a pequena revenda se tornasse em uma pequena indústria que passou a atender inicialmente um público de cerca de 3.000 pessoas em um raio de atuação direto de 2 km e indireto de até 10 km, ou seja, a fama de seus produtos transpassou o limite do bairro onde atua e chegaram a outros bairros, pessoas de bairros próximos compravam e faziam a fama dos produtos da panificadora Anielle. Apesar do sucesso inicial da Panificadora Anielle, não houve qualquer planejamento para a implantação do negócio, como o mercado é

competitivo e dinâmico, e o empreendedor não tomou qualquer medida de atualização, alguns anos depois da fundação, o empreendimento sofreu uma grande redução de volume de vendas e não acompanhou a demanda de mercado. Novos concorrentes surgiram e o negócio tornou-se obsoleto.

Atualmente a Panificadora Anielle tem um público menor que o inicial e um rol diferenciado de suas concorrentes. Com o estudo realizado sobre a Panificadora Anielle terá a oportunidade de colocar em prática as sugestões apresentadas e terá a oportunidade de voltar a crescer e ser a melhor panificadora de sua área de atuação.

3. PROJETO INTEGRADO

O advento da Revolução Industrial iniciado na Inglaterra no século XVIII alterou radicalmente a relação entre capital e trabalho. Entre as principais características da Revolução Industrial podem ser citadas a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e o uso das máquinas a vapor na produção industrial. Com o surgimento das grandes corporações, entender com mais clareza os fatores que influenciam os resultados das corporações, passou a ser fator primordial. Neste contexto, Segundo Lima (2019), no final do século XIX e início do século XX apareceram os primeiros trabalhos tratando da administração com o objetivo de racionalização do trabalho.

A abordagem clássica da Administração teve origem nas consequências geradas pela Revolução Industrial e está diretamente relacionada com o crescimento acelerado das empresas, o que gerou maior complexidade administrativa e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações. A abordagem clássica da Administração, portanto, buscou desenvolver novos conceitos e métodos para melhor entender problemas das organizações, a insatisfação com operários, e o alto volume de perdas nas indústrias. Com os americanos Taylor e Ford nasceu o movimento da Administração Científica e a linha de montagem móvel. Por outro lado, na França, Fayol, sistematizou ideias sobre o processo de administrar organizações. Enquanto o foco de Taylor estava na eliminação dos desperdícios e das perdas auferidas pelas empresas, estudar a fadiga humana e elevar a produtividade pela aplicação de métodos e de técnicas da engenharia de produção, Fayol, se

preocupou com uma visão mais corporativa e definiu que o ato de administrar deve ser composto pelas seguintes partes: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

Com as abordagens clássicas supracitadas, a administração clássica progrediu em todos os setores de atuação, mas pode-se destacar com todas essas abordagens, o surgimento da administração logística, a qual vamos entender melhor no decorrer deste trabalho.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A contabilidade dos custos tem por função entender os custos do negócio, para que seja possível transformar esse conhecimento em uma estratégia que tem por função trazer uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Oliveira e Nagatsuka (2000) a contabilidade é fundamental para o controle e o acompanhamento das atividades econômicas empresariais. Em muitas áreas, ela se trata da classificação, coleta apresentação e interpretação das informações e dados operacionais, econômicos e financeiros das empresas. Por meio dos ramos da contabilidade que auxiliam no processo de gestão das organizações, a contabilidade de custos, para Oliveira e Nagatsuka (2000), originou-se na necessidade das indústrias de avaliação e controle dos estoques de matérias-primas, produtos acabados e em processo, para atender às obrigações fiscais.

Por Hong (2006, p.4), "o objetivo básico da informação contábil é ajudar as pessoas, dentro e fora das organizações, a tomar decisões". A gestão de custos auxilia no cálculo de alguns indicadores importantes, como ponto de equilíbrio ou até mesmo pela precificação dos produtos. A informação gerencial contábil, tem sido tradicionalmente financeira, mas com a evolução, ela passou a incluir informações operacionais, como qualidade e tempo de processamento, e informações subjetivas, como por exemplo, o nível de satisfação dos clientes, desempenho de um novo produto, capacitação dos funcionários. (ATKINSON et al., 2000, p.36).

Com informações recebidas das vendas, a administração pode empregar os dados contábeis e financeiros para estabelecer os custos de produção e distribuição,

unitários ou totais para um ou todos os produtos fabricados ou serviços prestados, objetivando alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa.

Para Bruni e Famá (2003), as funções básicas da contabilidade de custos são três: determinação do lucro: empregando dados com origem nos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis para administração; controle das operações: e demais recursos produtivos, como os estoques, com a manutenção dos padrões e orçamentos, comparações entre o previsto e o realizado; e tomada de decisões: o que envolve a produção (o que produzir, quanto, como e quando), formações de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

Martins (2000) relata que a contabilidade de custos foi criada com o intuito de resolver problemas de mensurações monetárias dos estoques e resultado, porém com o crescimento da competitividade, ela passou a ter duas funções relevantes: no auxílio ao controle, e na ajuda à tomada de decisões. Em relação ao controle, sua missão mais importante é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, e num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definido.

De maneira que a empresa trabalha na redução de custos ela aumenta a sua competitividade, entretanto deve ser feito de forma estratégica, a empresa deve identificar quais são seus atributos de valor, seus diferenciais frente aos concorrentes, cada atributo de valor estará ligado a uma atividade, e essas atividades deverão ser fortificadas, e as atividades que não estão ligadas aos atributos de valor, serão alvos de possíveis cortes. Em meio as falhas da Panificadora Anielle incluem-se a má gestão estratégica de custos, não se preocupou com seus atributos de valores e dentre esse mercado tão competitivo ela abriu portas para seus concorrentes, os quais ganharam espaço buscando diversificação, atualização e melhorias e acabaram ganhando a fidelidade dos clientes.

Gastos

É de suma importância saber a diferença entre gasto, custo e despesa pois são coisas distintas, no entanto elas se completam de certo modo.

A palavra gasto é uma palavra genética que compõe os desembolsos que uma empresa possui, falando de forma mais clara a saída de dinheiro da empresa. Segundo Hong (2006, p. 43) o gasto, é um "sacrifício financeiro que a entidade arca para obter um produto ou serviço, representado por entrega, ou promessa de entrega de ativos". Conforme Wernke (2011, p.26) a palavra Gastos deve ser utilizada para descrever as ocorrências nas quais a administração da empresa despense recursos ou contrai uma obrigação (dívida) perante terceiros (fornecedores, bancos etc.) para a obtenção de algum bem ou serviço que necessite para suas operações do cotidiano.

São classificados como os gastos da empresa a compra de matérias-primas, mão de obra, insumos, dessa forma dependendo da empresa esses gastos acontecem em maior ou menor quantidade e no decorrer do processo se transformarão em custos, despesas ou investimentos. Existem diversos tipos de empresas com diferentes atividades, podem estar relacionadas a produção, comércio ou prestação de serviços. O conceito de gastos não serão fixos em relação às empresas, dependendo a atividade da empresa esses conceitos podem mudar. Como exemplo na Panificadora a água é extremamente necessário para a realização das tarefas do dia portanto a água pode ser classificada como um custo para essa empresa, já em um escritório de contabilidade a água não é o principal gasto então é classificado como uma despesa, pois é possível acontecer o funcionamento do escritório mesmo sem a água.

Custos

Custo é o gasto para executar a principal atividade da empresa, está diretamente relacionado à produção. Pode-se dizer que é o sacrifício de recursos para

gerar os produtos ou serviços. Os custos, segundo Megliorini (2012, p.7) dizem respeito à parcela dos gastos consumida no ambiente fabril, para a fabricação do produto, pela aquisição de mercadorias para venda e para realização de serviços. O custo é "um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços." (HONG, 2006, p.44).

Bruni e Famá (2003), afirmam que custos representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Consequentemente quanto mais vendas são feitas, mais estes gastos aumentam, os gastos envolvidos no processo de levar o produto ou serviço ao ponto de venda é um custo, os gastos com vendas não são enquadrados aqui.

No ramo do comércio todos os gastos para adquirir, gerir, armazenar e tratar as mercadorias, como as embalagens, decoração por exemplo. No ramo das indústrias são gastos ligados ao processo de fabricação e no ramo dos prestadores de serviço os gastos relacionados ao que a empresa gastou para produzir o serviço final. Analisar os custos de uma empresa gera informações necessárias para formar preços de vendas, avaliar estoques, alcançar competitividade, tomar decisões e calcular o imposto sobre a venda. Existem gastos que são fundamentais, sem eles não existiria os produtos, classificam-se como custos diretos e no entanto existem gastos que contribuem, ajudam a fabricação desses produtos sendo assim classificam-se como custos indiretos.

Classificação dos Custos

Custos Diretos

Os custos diretos são aqueles gastos que a empresa tem e está diretamente ligado a ingredientes ou materiais. Segundo Hong (2006, p.44) "custos diretos são aqueles que podem ser associados diretamente a um objeto ou custo (produto ou serviço), desde que haja uma medida objetiva de consumo." . O custo direto pode ser entendido como aquele em que a apropriação ao produto se dá pelo que esse produto consumiu de fato (MEGLIORINI, 2012, p.8). Neste sentido, "todo custo identificado

naturalmente ao objeto do custeio, é denominado custo direto." (LEONE, 2000, p. 58).

De acordo com Bornia (2002) custos diretos são facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, clientes, processos), a alocação e análise desses custos são relativamente simples. Na Panificadora Anielle podemos classificar como custos diretos o custo real de todos os materiais ou ingredientes que precisamos para produzir nossos produtos, também mão-de-obra como salários reais associados com a produção de nossos produtos.

Custos Indiretos

Os custos indiretos são gastos que a empresa tem, porém não estão diretamente alocados no produto que a empresa fabrica. São aqueles que não podem ser diretamente apropriados ou associados a um objeto de custo, senão mediante a rateios estimados e arbitrários para avaliar quanto cada produto ou serviço absorveu do custo, como por exemplo, os custos de suporte de manufatura: engenharia da fábrica, controle de qualidade, movimentação de material, entre outros (HONG, 2006). Segundo Megliorini (2012) nos custos indiretos a apropriação de um custo ao produto ocorre por rateio. Com isso a base de rateio, deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o produto. Na Panificadora Anielle pode ser citados como exemplo a sobrecarga.

Custos Fixos

Custos fixos são gastos que a empresa tem, os quais terão que ser honrados independentemente de quanto a empresa produza, quanto venda ou a quantidade de serviços prestados. "Custos fixos são os custos que permanecem inalterados, dentro de certas faixas de atividades. Eles não são correlacionados com mudanças no volume de produção ou no nível de atividade." (HONG, 2006, p.44). Todavia os custos fixos são abordados por Megliorini (2012), como aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada. A depreciação

linear é um exemplo de custo fixo. Como exemplo na Panificadora Anielle são aluguel, luz, salários fixos, etc.

Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que podem aumentar ou diminuir na proporção em que a produção eleva ou cai, as vendas aumentam ou diminuem e conseqüentemente na proporção em se presta mais ou menos serviços. Quando a proporção dos custos variáveis é maior em relação aos custos fixos, menor será a receita e, conseqüentemente, menores serão os lucros. Contudo será essencial conhecer os custos variáveis, pois eles ajudam na precificação dos produtos e facilitam a elaboração das finanças da empresa. Servem como exemplos na Panificadora Anielle custos atrelados aos ingredientes para fabricação de seus produtos, farinha, açúcar, fermento, etc. Uma importante diferença entre os custos fixos e variáveis conceitua que os custos fixos não variam com a quantidade produzida e os custos variáveis aumentam a medida que a quantidade eleva-se, isso faz com que permita definir o grau de alavancagem operacional.

Despesas

Despesa é o sacrifício de recurso para obtenção da receita e manter a estrutura administrativa. Afirmo Hong (2006, p.44) que despesa é definida como "bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obter receitas.". Para Megliorini (2012, p.7), despesas correspondem à parcela dos gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas, ou seja, para gerar receita, como por exemplo as despesas administrativas e despesas de vendas. veja um exemplo, quando a empresa está em um imóvel alugado, fabricando ou não tem que efetuar o pagamento do aluguel. Portanto é um gasto que não está ligado ao trabalho, mercadoria vendida, ou produto fabricado. Se houver dúvidas em relação a diferença de custo ou despesa, deve-se fazer a seguinte pergunta para o entendimento correto. Se for eliminado esse gasto dentro do processo, a obtenção de estoques seria afetada? Se sim trata-se de um custo e não uma despesa. Quando identifica que o custo está acima da média do

setor, então pode haver algum problema dentro do processo ou seu preço está defasado, no entanto se for a despesa que estiver elevada, então a empresa possui uma estrutura muito superior ao volume de vendas e precisa ou alavancar vendas ou reestruturar o negócio.

Investimento

O investimento não deve ser entendido como uma diminuição de lucro, mas sim na aquisição de bens como expectativa de ganho futuro, compra de equipamentos, máquinas, imóveis, softwares, veículos, materiais ou quaisquer itens que façam jus a produção entre outros. Na visão econômica o investimento significa aplicação de capital para ampliação da capacidade produtiva da empresa. Hong (2006, p.44) afirma que o investimento é "um gasto ativado conforme sua vida útil ou benefícios atribuídos a períodos futuros.". Já para Bruni e Famá (2003, p.25), investimentos "ficam temporariamente "congelados" no ativo da entidade e, posteriormente e de forma gradual, são "descongelados" e incorporados aos custos e despesas." Salientando que no momento da compra de matéria-prima ela é um investimento, a partir do momento que ela sai do almoxarifado e vai para o processo de produção o consumo de matéria-prima passa a ser um custo, então no ato da compra é considerado investimento.

3.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

O gerenciamento correto do estoque em sua panificadora é essencial. Ele ajuda a controlar gastos desnecessários, além de evitar a falta ou o acúmulo de produtos estocados.

Alguns cuidados são indispensáveis para o bom funcionamento de todos os processos.

Existe, por exemplo, uma divisão de atividades do controle de estoque, elas são:

Registro: que se refere à classificação dos produtos – do modelo ao custo.

Fiscalização: se baseia no controle dos produtos como o tributário.

Gestão: parte estratégica do processo que analisa os indicadores que podem melhorar a operação.

Verificar constantemente o andamento dessas etapas é muito importante, pois o bom funcionamento delas pode fazer o estoque ficar mais eficiente e rentável.

A solução para que seus processos aconteçam sem erros pode ser a utilização de um software de automação comercial.

Isso pode fazer com que seus atendimentos e processos se tornem muito mais ágeis.

Algumas questões são de extrema relevância e precisam ser conhecidas pelo gestor de estoque.

Mesmo porque, promover organização e eficiência é um trabalho minucioso.

Portanto, vamos falar sobre estes fatores tão importantes no que diz respeito ao controle de estoque em padarias;

O armazenamento, posicionamento e venda de produtos.

Produtos como carnes e derivados em estabelecimentos comerciais tem regras específicas em relação ao armazenamento, posicionamento e venda. Caso alguma regra da vigilância sanitária para padarias seja violada, o gestor terá de arcar com as consequências, algumas diretrizes precisam ser seguidas, como:

Inicialmente a padaria recebe uma advertência que pode ou não ter pena educativa.

Pode haver multa.

Apreensão dos produtos, das embalagens, bem como dos utensílios.

Pode haver também interdição total ou parcial de seções, produtos, serviços, equipamentos, veículos, entre outros.

Pode da mesma forma, ter descarte de embalagens, recipientes e produtos.

Suspensão da fabricação dos produtos.

Cancelamento do alvará sanitário e da licença de funcionamento.

Entre outros.

Depois de analisar seriamente esses termos, e avaliar o quanto sua padaria pode estar correndo sérios perigos de ser multada e até de ter decretado seu fechamento, é sempre bom tomar muito cuidado.

Por essa razão, o estoque tem toda essa importância na administração da padaria.

Como gerir o estoque de sua padaria na prática?

Tenha uma boa planilha de controle

Planilhas são uma excelente forma de estabelecer organizar e controlar o estoque.

A planilha para padaria deve conter itens listados no estoque, bem como discriminações importantes com relação à: quantidade, data de vencimento, sangrias, recebimentos, perdas, entre outros.

Gerenciamento de qualidade

Cada funcionário de padaria deve ter um papel bem específico para que os processos sejam desenvolvidos da melhor forma, evitando que um colaborador acuse o outro de ser o responsável por alguma falha que venha a acontecer.

Portanto, nomeie os responsáveis por cada processo de atendimento ou atuação. Se possível coloque as funções por turno, responsabilidade e listagem de forma visível. Neste caso um quadro pode ser muito útil.

Lembre-se de treinar todos os funcionários responsáveis pelo estoque, para que a gestão da qualidade de todos os produtos seja feita de forma minuciosa.

Tranque o estoque e impeça a entrada de ratos e outros insetos

Trabalhar com comida exige intensificação de cuidados. Portanto, além de contabilizar o estoque, em volume, quantidade e etc; lembre-se de manter o local de armazenamento da padaria bem vedado e propício para o tipo de alimentos que seu estabelecimento utiliza.

Caso contrário, sua padaria poderá arcar com multas e problemas com a vigilância sanitária. Preze pela qualidade dos produtos armazenados em seu estoque.

Cuidados a serem tomados com o seu estoque

Realize constantemente a contagem dos produtos. Faça a contagem toda a semana, isso irá gerar uma análise de curto prazo com relação ao volume de saídas semanais.

Verifique também quais são os produtos mais caros que sua panificação faz uso. Para isso é bom usar gráficos para que seja possível verificar o que é mais necessário para a fabricação de determinados alimentos.

Veja se há como ser substituído por outro ingrediente que possa compensar no custo, sem que se perca em qualidade e sabor.

Não deixe também de gerar a informatização para padaria. Não vivemos em uma era jurássica, é preciso como gestor e empreendedor, entender a importância dos

acessos que sistemas de automação trazem e que facilitam tanto no controle financeiro, e também pode te ajudar a ficar de olho na produtividade do seu negócio.

Esse mesmo sistema pode ser útil em vários sentidos, como: cálculos dos custos das mercadorias, valor de frete, tributação fiscal, impostos, entre outros.

Estoque e alimentos perecíveis

Por fim, vamos falar dos alimentos perecíveis. Nada de exageros! Para que sua padaria atue dentro do necessário, é preciso estabelecer uma quantidade mínima e máxima de cada produto/ ingrediente no estoque. Além disso, cada armazenamento deve ser selecionado com atenção.

Como você pode ver, com foco e determinação é possível minimizar e até mesmo excluir completamente o risco de perder dinheiro com produtos que estão fora da validade, mofados ou até mesmo contaminados.

Sua gestão de estoque vai definir grande parte do sucesso de sua empresa. É peça fundamental para a organização dos processos, e influi de forma profunda nas questões financeiras do seu negócio.

Mantenha-se atento às etapas dos processos que constituem as diversas repartições da sua panificadora para garantir sucesso e rendimento no final de cada mês.

Sistema de estoque para padaria

Já pensou em contar com a tecnologia para garantir o controle completo, organização e eficiência no estoque da sua padaria?

Quando abrimos uma padaria descobrimos que muitos processos são necessários quando gerimos um negócio.

E justamente por essa razão é importante contar com um sistema que ajude a gerir o estoque da sua padaria.

O Hábil Empresarial tem funcionalidades que permitem uma administração focada principalmente no financeiro da sua padaria, garantindo controle do seu estoque.

Técnicas de administração de estoques

Curva ABC

Segrega os estoques em três grupos, demonstrando graficamente com eixos de valores e quantidades, que considera os materiais divididos em três grandes grupos, de acordo com seus valores de preço/custo e quantidades. Sendo assim, materiais “classe A” representam a minoria da quantidade total e a maioria do valor total; “classe C”, a maioria da quantidade total e a minoria do valor total; “classe B”, valores e quantidades intermediárias. O controle da “classe A” é mais intenso; e os controles das “classes B e C”, menos sofisticados.

Modelo de lote econômico

Permite determinar a quantidade ótima que minimiza os custos totais de estocagem de pedido para um item do estoque; considerando-se os custos de pedir e os custos de manter os materiais; sendo que os custos de pedir são os fixos, administrativos ao se efetuar e receber um pedido, e os custos de manter são os variáveis por unidade da manutenção de um item de estoque por um determinado período (custo de armazenagem), segundo a “oportunidade” de outros investimentos.

$$\text{custo total} = \text{custo de pedir} + \text{custo de manter}$$

Ponto de pedido

Determina em que ponto os estoques serão pedidos levando-se em consideração o tempo de entrega dos principais itens.

ponto de pedido = tempo de reposição em dias x demanda diária

Sistema de gerenciamento de estoques

Os sistemas básicos utilizados na administração de estoques são:

FMS (Flexible Manufacturing System)

Nesse sistema, os computadores comandam as operações das máquinas de produção e, inclusive, comandam a troca de ferramentas das operações de manuseio de materiais, ferramentas, acessórios e estoques. Pode-se incluir no software módulos de monitoração do controle estatístico da qualidade. Normalmente, é aplicado em fábricas com grande diversidade de peças de produtos finais montados em lotes.

Podemos destacar, entre as vantagens do FMS, as seguintes:

Permite maior produtividade das máquinas, que passam a ter utilização de 80% a 90% do tempo disponível;

Possibilita maior atenção aos consumidores em função da flexibilidade proporcionada;

Diminui os tempos de fabricação;

Em função do aumento da flexibilidade, permite aumentar a variedade dos produtos ofertados.

MRP (Material Requirement Planing)

O MRP é um sistema completo para emitir ordens de fabricação, de compras, controlar estoques e administrar a carteira de pedidos dos clientes. Opera em base semanal, impondo, com isso, uma previsão de vendas no mesmo prazo, de modo a permitir a geração de novas ordens de produção para a fábrica. O sistema pode operar com diversas fórmulas para cálculo dos lotes de compras, fabricação e montagem, operando ainda com diversos estoques de material em processo, como estoque de matérias-primas, partes, submontagens e produtos acabados.

A maior vantagem do MRP consiste em utilizar programas de computadores complexos, levando-se em consideração todos os fatores relevantes para conseguir o melhor cumprimento de prazos de entrega, com estoques baixos, mesmo que a fábrica tenha muitos produtos em quantidade, de uma semana para outra.

Um ponto fundamental para o correto funcionamento do sistema é a rigorosa disciplina a ser observada pelos funcionários que interagem com o sistema MRP, em relação à informação de dados para computador. Sem essa disciplina, a memória do MRP acumulará erros nos saldos em estoques e nas quantidades necessárias.

Sistema periódico

A característica básica desse sistema é a divisão da fábrica em vários setores de processamento sucessivo de vários produtos similares. Cada setor recebe um conjunto de ordens de fabricação para ser iniciado e terminado no período. Com isso, no fim de cada período, se todos os setores cumprirem sua carga de trabalho, não haverá qualquer material em aberto. Isso facilita o controle de cada setor da fábrica, atribuindo responsabilidades bem definidas. Esse sistema com período fixo é antigo, mas, devido às suas características, não se tornou obsoleto face aos sistemas modernos, nos quais é possível a adoção de períodos curtos, menores que uma semana.

OPT (Optimezed Production Technology)

O sistema OPT foi desenvolvido com uma abordagem diferente dos sistemas anteriores, enfatizando a racionalidade do fluxo de materiais pelos diversos postos de trabalho de uma fábrica; os pressupostos básicos do OPT foram originados por formulações matemáticas.

Nesse sistema, as ordens de fabricação são vistas como tendo de passar por filas de espera de atendimento nos diversos postos de trabalho na fábrica. O conjunto de postos de trabalho forma então, uma rede de filas de espera.

O sistema OPT usa um conjunto de coeficientes gerenciais para ajudar a determinar o lote ótimo para cada componente ou submontagem a ser processado em cada posto de trabalho. Muita ênfase é dedicada aos pontos de gargalo da produção.

Sistema Kanban-Jit

O sistema Kanban foi desenvolvido para ser utilizado onde os empregados possuem motivação e mobilização, com grande liberdade de ação. Nessas fábricas, na certeza de que os empregados trabalham com dedicação e responsabilidade, é legítimo um trabalhador parar a linha de montagem ou produção porque achou algo errado. Os empregados mantêm-se ocupados todo o tempo, ajudando-se mutuamente ou trocando de tarefas conforme as necessidades.

O sistema Kanban-JIT é um sistema que “puxa” a produção da fábrica, inclusive até o nível de compras, pelas necessidades geradas na montagem final. As peças ou submontagens são colocadas em caixa feitas especialmente para cada uma dessas partes, que, ao serem esvaziadas na montagem, são remetidas ao posto de trabalho que faz a última operação a essa remessa, funcionando como uma ordem de produção.

Em suma, o controle de estoques exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Eles absorvem capital que poderia ser investido de outras maneiras. Portanto, aumentar a rotatividade do estoque auxilia a liberar ativos e economiza o custo de manutenção e de controle, que podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, conforme mencionado anteriormente.

3.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Por que controlar processos

Os processos são utilizados para transformar algo, ou seja, modificar as suas características, os seus aspectos, as suas estruturas, entre outros. Mas como garantir que a saída do processo será adequada, ou seja, que o processo gere o que é esperado dele? A base fundamental está no planejamento: devemos planejar o processo, isto é,

como deve ser executado (quais técnicas devem ser utilizadas), quais serão os recursos necessários (quais e quantas ferramentas, materiais, máquinas e equipamentos, pessoas, etc.) e quando serão necessários (cronograma), entre outros.

Mapeamento de processos

O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias e implantar uma estrutura voltada para novos processos. Segundo Slack et al (2009) “O mapeamento do processo no seu nível mais básico envolve descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com a outra.” Slack (2009) afirma ainda que os objetivos de se mapear um processo é identificar os diferentes tipos de atividade que ocorrem dentro de um processo, bem como mostrar o fluxo de material, de informação e/ou de pessoas através do processo. Já Hunt (1996) afirma que “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

ISO 14001 (foco em processo)

Conceitos básicos da ISO 14001: o que é e para que serve?

A norma ABNT NBR ISO 14001, simplesmente designada de ISO 14001, foi criada para oferecer princípios de gestão ambiental eficientes, a partir do estabelecimento de critérios, regras e requisitos que visam garantir a preservação e a correta utilização dos recursos naturais.

Conforme ABNT (Associação..., 2015a), a ISO 14001 pode ser entendida como: [...] uma norma aceita internacionalmente que define os requisitos para colocar um sistema da Gestão Ambiental em vigor. Ela ajuda a melhorar o desempenho das empresas por meio da utilização eficiente dos recursos e da redução da quantidade de resíduos, ganhando assim vantagem competitiva e a confiança das partes interessadas. **SGA** pode ser definido como um conjunto inter-relacionado de políticas, objetivos e processos que tem o propósito de melhorar o desempenho

ambiental da organização, por meio do controle e da redução dos impactos ambientais (SCHWANKE, 2013). Entre os principais objetivos de SGA, que visa atender às normas da Iso 14001, Schwanke (2013) destaca:

- ajudar a organização atender aos requisitos legais e demais requisitos;
- proteger o meio ambiente a partir da prevenção ou diminuição de impactos ambientais;
- diminuir os potenciais efeitos indesejáveis das condições ambientais da organização;
- proporcionar o aumento do desempenho ambiental;
- prevenir impactos ambientais involuntários a partir do controle no modo de produção de bens e serviços;
- fornecer ou implementar ferramentas que permitam alcançar as metas ambientais planejadas;
- realizar avaliações quantitativas e qualitativas dos indicadores de desempenho ambiental;
- revisar e aperfeiçoar continuamente os objetivos e as metas ambientais

A sustentação de um sistema de gestão ambiental se baseia no ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir, do inglês plan, do, check and act). **PDCA** é uma ISO 14001 (foco em processo) 103 metodologia que representa um processo iterativo de gestão, que compreende esses quatro passos executados continuamente, visando ao controle eficiente e à melhoria contínua de processos e atividades.

Processo Produtivo

Diagnóstico do processo

Este estudo de caso foi focalizado no procedimento operacional padrão do pão de queijo. Procurou-se estudar o procedimento desse produto, pois, além de se tratar de uma produção mais fácil e menos demorada, a produção é semelhante ao produto mais comercializado da empresa, o pão, e, sendo assim, as propostas de melhorias para o pão de queijo podem ser utilizadas, com suas devidas modificações, para a produção do pão.

Processo produtivo do Pão de Queijo

Em seu processo completo participam cinco funcionários, que vamos nos referir a eles os enumerando por sua respectiva ordem de participação no processo. Inicialmente o funcionário F1, pesar os ingredientes necessários para a fabricação diária, e em seguida já coloca tais ingredientes na batedeira. Após um período de espera, F1 verifica se a massa está no ponto, para então a massa ser pesada e colocada na “poleadora”. Nesta máquina ocorre a divisão dos pães. Com o fim da divisão, três funcionários (F2, F3, e F4) trabalham em conjunto para dar forma aos pães. Depois disso, a massa já com formato de pão de queijo, passa 25 minutos na fermentação antes de ir ao forno. Quando o pão atinge o ponto certo, o F5 transporta o produto ao setor de embalagem, onde também ocorre a finalização do produto - passar o queijo ralado -, para então ele ser embalado e depois estocado, pronto para ser direcionado para alguma encomenda ou até mesmo ficar na prateleira. A partir desta descrição do processo produtivo, foi medido o tempo para a produção de um pão de queijo (Tabela 1), a fim de se encontrar um possível gargalo. Foi elaborado, também, um mapofluxograma do processo produtivo, destacando os setores em que o produto passa, desde o momento em que ele começa a ser produzido até antes de ser consumido pelo cliente.

Processo Tempo Pesagem dos ingredientes

5 min Colocar ingredientes na batedeira por ordem 15 min Pesagem da massa
 2 min Poleadora (divisão dos pães) 8 min Adequar forma dos pães 30 min
 Fermentação 25 min Forno (130 graus) 15 min Transporte ao setor de embalagem -
 Finalização do produto (passar queijo) 30 min Embalagem Armazenamento.

Tabela 1 – Tempo necessário para a produção de um pão de queijo

Processo produtivo do pão de queijo

Setor de queijos

Início, pesagem da matéria prima, os insumos são colocados na batedeira , transformação dos insumos na massa, a massa estar no ponto certo, massa vai para a

pesagem, massa vai para a polidora, os operários tira a massa da polidora e dão um formato melhor, os pães são colocados para descansar, 25 minutos para a fermentação, os pães são levados para o forno, em média 15 minutos e os pães estão prontos.

Funcionograma do processo produtivo do Pão de Queijo

Fazendo a análise do processo produtivo por completo, percebeu-se que o processo em si é muito eficiente, conseguindo atender a demanda usual. No entanto, quando esta aumenta significativamente devido a grandes encomendas, a produção do pão de queijo entra em conflito com outros produtos, tendo em vista que na produção só há uma batedeira. Outro conflito que ocorre é na finalização e embalagem do produto, já que apenas um funcionário está destinado à realização dessas tarefas.

Possíveis Melhorias

Através da análise dos tempos medidos e fazendo um estudo de tempos, percebeu-se que o tempo de produção do pão de queijo pode ser reduzido consideravelmente, tendo em vista que três atividades - adequar a forma dos pães, finalização do produto e embalagem - ocupam aproximadamente 50% do tempo de produção. Além de comprar uma nova batedeira para aumentar a capacidade de produção, contratar um novo funcionário ou remanejar um dos já presentes que não atuem na produção do pão de queijo para atuar na adequação da forma dos pães e/ou finalização do produto seria uma medida eficaz para a solução do problema quando se tem grandes demandas. Com a análise feita do fluxograma e do funcionograma do processo produtivo do pão de queijo, foi percebido que no processo de transformação da matéria-prima até o formato final do pão (no momento que ele sai do forno) tudo ocorre em um mesmo local, que é denominado setor dos queijos. Levando em consideração o ambiente de trabalho e as condições físicas dos trabalhadores, vê-se a necessidade de criar um novo setor isolado (a fomalha) para que se instalem os fornos nesse local e os separem do setor de produção da massa. Com base nisso, foi

feito um novo funcionograma do processo produtivo do pão de queijo que será mostrado a seguir, detalhando essa mudança.

Através do estudo de caso, descreveu-se o processo produtivo do pão de queijo. Ferramentas como o mapeamento e estudo de tempos e movimentos permitiram a análise do processo e a sugestão de melhorias. Com o mapeamento dos processos através da representação por meio de funcionograma auxilia na compreensão do processo, evidenciando o fluxo de atividades que o compõe. Consideramos que o objetivo inicialmente proposto foi atingido, uma vez que por meio do levantamento realizado, foi possível a construção dos fluxogramas do processo produtivo do pão de queijo. Através dos fluxogramas, viu-se maneiras de aumentar a produtividade e pode-se verificar que a produção acontece de forma bastante eficiente. Na análise não foi possível a identificação de falhas críticas dentro do processo, mas algumas melhorias podem ser implementadas. Dessa forma, sugere-se a continuação desse sistema. Percebeu-se também que através da identificação dos processos e apresentação deles na forma de fluxograma, torna-se mais fácil a compreensão dos fluxos de atividades pelos colaboradores, contribuindo para a diminuição de falhas na execução das atividades, constatando, assim, a importância do Planejamento e Gestão dos Processos Produtivos dentro de uma empresa, independentemente do tamanho e magnitude que ela possua.

3.4 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR, LOGÍSTICA E MATERIAIS

CONTROLE DE CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

Dentre as etapas de um processo de controle da cadeia de suprimentos temos os principais pontos:

- Planejamento do fluxo de solicitações (demanda) pelos clientes.
- Pesquisa e localização de fornecedores.
- Compra dos materiais para produção (matéria-prima).
- Recepção (armazenagem) das mercadorias adquiridas.
- Fabricação dos produtos.

- Armazenamento de produtos em produção/acabados.
- Envio do produto acabado ao cliente.
- Logística reversa (se necessário).

Acerca dos mais variados estoques pelos quais passam o processo produtivo, podemos citar:

a) Estoque de materiais para produção:

b) Estoque produtivo/operacional:

c) Estoque de materiais em produção:

d) Estoque de produtos acabados:

e) Estoque para revenda:

Modelos de controle de suprimento:

“Just in Time”

A metodologia japonesa Just in Time (JIT) prega que os produtos só devem ser produzidos de acordo com a demanda, ou seja, somente quando um cliente realiza o pedido de compra de tal bem.

Segundo Bowersox et al (2014), a empresa é mais bem gerida quando tem controle sobre a quantidade exata de materiais necessários, o espaço físico necessário ao estoque dos produtos acabados e sobre o número de funcionários necessários para produzir, evitando desperdiçar dinheiro em uma linha de produção que produz cada vez mais, mesmo não tendo pedidos concretos de compra.

3.4.1 GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

Muito se ouve falar de logística integrada e de SCM, sigla que vem do inglês *supply chain management*, que traduzindo para o português significa **gestão da cadeia de suprimentos**.

Diferença entre logística integrada e SCM

A logística integrada tem por objetivo fazer com que os processos internos atendam com qualidade todo o fluxo que envolve a produção de determinado bem.

Já o SCM é um aprimoramento do conceito de logística integrada.

Áreas envolvidas na gestão de cadeias de suprimentos. A gestão da cadeia de suprimentos envolve tarefas e obrigações das seguintes áreas:

- Planejamento de demanda;
- Compras;
- Manufatura;
- Logística;
- Atendimento ao cliente.

A gestão da cadeia de suprimentos vem se tornando cada vez mais importante nas empresas, pois hoje não se tem mais competição de empresa para empresa e sim de cadeia para cadeia. Neste ambiente, para atender às necessidades dos clientes, as empresas encontraram novos desafios, como a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro para todos os membros da cadeia.

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2011). Ela corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a

concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os mesmos os desejarem.

A competitividade fez com que o processo produtivo tivesse a necessidade de trabalhar próximo aos clientes e fornecedores, objetivando otimizar a cadeia de valor do produto. Assim, uma cadeia de suprimentos engloba todas as etapas no atendimento do pedido de um cliente.

3.4.2 ORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística e a **cadeia de suprimentos** tem por objetivo realizar a gestão de todas as operações associadas à **organização** interna e externa de uma empresa, garantindo coordenação e integração entre todos os componentes da **cadeia**, como fornecedores, consumidores e prestadores de serviço

A gestão na cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar os fluxos de bens, serviços, finanças e informações dentro de uma cadeia integrada com diversos participantes, incluindo: fábrica, fornecedores e clientes finais.



GERENCIAMENTO DE CADEIAS DE SUPRIMENTO

A respeito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, de acordo com Ballou (2006), é importante destacar que se trata da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas para produzir vantagem competitiva e lucratividade

para cada uma das companhias na cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes dessa mesma cadeia. Dessa forma, um modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de aumentar o rendimento de todas as etapas que levam até a satisfação do cliente final.

Dessa forma, um modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de aumentar o rendimento de todas as etapas que levam até a satisfação do cliente final. Algumas das principais atividades da SCM são: troca mútua de informação, comportamento integrado, compartilhamento de riscos e recompensas, cooperação, foco no cliente, integração de processos de negócio e parceria no longo prazo. No entanto, existe uma grande complexidade na execução dessas atividades que é influenciada por uma variedade cada vez maior de produtos, ciclos curtos de vida do produto, crescimento do mercado e do número de canais de fornecimento.

Outro aspecto importante deste conceito é a tecnologia, indispensável para o alcance de maior eficiência de toda a cadeia. Isto ocorre tanto por meio da redução de custos totais, quanto por meio do uso da tecnologia para difusão de informações entre todos os agentes. Também a informação é fundamental na operacionalização do conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos, sendo o elemento de dinamização para o desenvolvimento de todas as demais ações propostas. Ela deve ser clara, precisa e disponibilizada no tempo certo para todos os elos (Towill, 1997). O fluxo de informações deve ocorrer nos dois sentidos, a montante e a jusante, da cadeia de suprimentos (Morehouse e Bowersox, 1995).

3.4.3 Visão da empresa sobre o serviço ao cliente

A empresa estudada garante que mantém uma boa relação com seus clientes e preza sempre por atendê-los da melhor forma possível. Sendo assim buscam tratar todos os clientes com cordialidade e gentileza, satisfazendo-os não só em relação aos produtos oferecidos, mas também através da conquista por um ambiente aconchegante e agradável. Trata-se de uma empresa familiar onde os gerentes são os filhos do proprietário, sendo eles especializados e sempre buscando melhores capacitações para atender cada vez melhor seus clientes, aumentando o nível de

serviço e a satisfação destes. Utilizam redes sociais para ficarem mais próximos e manter os clientes sempre informados e atualizados em relação às novidades. O layout agradável aos clientes, layout esse que tem como referências padarias de grandes cidades do país. Para melhor atender seus clientes, a empresa define um padrão de atendimento e tem como objetivo reduzir cada vez mais o número de erros e falhas. Os funcionários, para isso, realizam frequentemente reuniões de capacitação e de Boas Práticas com todos os funcionários, tais reuniões são internas e feitas pelos próprios funcionários que são mais capacitados. O desenvolvimento de novos produtos é uma característica considerada primordial para a empresa e é uma atividade que a mantém com vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Além disso, oferecem outros serviços como encomendas, coffee break nas empresas, Buffet em eventos, cestas e café da manhã e aperitivos, café da manhã colonial e caldos. O fluxo de clientes é muito intenso em todas as lojas diariamente, porém existem muitos clientes que vão uma vez e não voltam, ou que não voltam com frequência. Para tentar encontrar uma solução para isso a empresa possui um espaço para que os clientes deixem suas sugestões ou reclamações e procuram sempre resolver os problemas. No atual contexto de crise econômica no país, a empresa já perdeu cerca de 40% das vendas, sendo assim a mesma afirma que o serviço oferecido ao cliente é decisivo para garantir vantagem em relação aos concorrentes, e que precisam constantemente criar estratégias para conquistar os clientes e superar esse momento perdendo o mínimo de clientes possíveis para a concorrência.

Os resultados obtidos neste estudo são referentes à apuração de 100 respostas de clientes. De acordo com cálculos feitos através da Equação 1 apresentada na metodologia, têm-se que a amostra obtida é suficiente para refletir a visão geral dos clientes sobre a empresa. A análise do perfil dos clientes demonstrou uma pequena diferença entre o sexo dos entrevistados, sendo 53% feminino e 47% masculino, no qual 52% estão na faixa de 21 a 25 anos, 50,5% são moradores do bairro e somente 13% trabalham no mesmo bairro das padarias. Em relação à frequência das compras percebe-se uma grande variação, sendo que as respostas mais comuns foram “eventualmente” seguida de “1 vez por semana”.

Como o objetivo do estudo era analisar a Gestão do Serviço ao Cliente, verificou-se o quanto a gerência da empresa sabe sobre a importância que seus clientes conferem aos atributos dos serviços prestados pela mesma. Desse modo, seguindo a metodologia adotada, os clientes responderam a um questionário para que fosse avaliado o nível de serviço prestado pela empresa, o mesmo procedimento foi adotado com os gestores, com finalidade de apreender a importância que cada atributo oferecido pela empresa teria para os seus clientes. O fato de a empresa acolher seus clientes de maneira cordial e gentil realmente garante que os mesmos se fidelizem e busquem frequentar o estabelecimento pelo atendimento que lhes é oferecido, sendo assim atingir públicos variados, de idades diferentes, e localidades próximas ou não, visto que a localização das lojas atende estrategicamente toda a cidade. A empresa investe muito na aparência, organização e layout, buscando oferecer um ambiente agradável, e ainda garante que seus funcionários são aptos e capacitados para atenderem os clientes da melhor maneira possível, e isso é perceptível pelos clientes, visto que os mesmos prezam pela qualidade dos produtos, além da organização, limpeza e higiene do ambiente, e valorizam o bom atendimento oferecido pela empresa, dessa forma estão amplamente satisfeitos com os quesitos que buscam ser atendidos, e por estarem satisfeitos raramente há reclamações, consequentemente indicam a empresa a outras pessoas. O único quesito que é visto como “regular” pelos clientes é o preço dos produtos oferecidos. Os clientes reclamam do alto preço, e esse pode ser um dos motivos para que muitos não voltem ou não frequentam constantemente, porém a empresa precisa cobrar pelo que oferece, visto que está sempre buscando inovar, investindo em desenvolvimento de novos serviços e produtos além de oferecer um ambiente requintado e aconchegante.

3.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

O desenvolvimento de produto é um longo processo que as empresas precisam passar antes de lançar um novo produto no mercado, para atender as necessidades de seus clientes. Cada vez mais, o consumidor busca inovação, qualidade, praticidade entre muitos outros atributos, para satisfazer suas necessidades. Por isso há grande necessidade hoje, que as empresas fiquem atentas às inovações do mercado. Quem não inova fica para trás, perde mercado e clientes.

O desenvolvimento de produto e a escolha de qual produto ou serviço produzir e ofertar, é um processo que se inicia no mercado, identificando as necessidades não atendidas, através de uma pesquisa e busca de informações. Entendendo essas necessidades, é necessário que se forme uma equipe responsável por todo esse processo de desenvolvimento desde a concepção do produto, até a chegada dele ao mercado e até mesmo, a retirada dele do mercado são pensadas no PDP (Processo de desenvolvimento de produtos). Os projetos podem incluir inovações radicais, adequações de produtos já existentes, atualizações e novas gerações de um mesmo produto.

Além das necessidades do mercado, o PDP também deve levar em consideração outros fatores, como os tecnológicos, as estratégias das empresas, os produtos já existentes e planejá-los de forma que a execução se torne possível. Podemos afirmar que, o desenvolvimento de produtos é um processo complexo com vários estágios, para assim, garantir o sucesso do mesmo.

Tanto o PDP quanto a gestão de desenvolvimento de produtos (GDP), são processos essenciais para o sucesso da empresa e dos produtos.

Para desenvolver um produto, antes de mais nada temos que entender e estudar as necessidades do mercado de atuação, para produzir ou oferecer a melhor solução para o cliente.

Levando em consideração alguns pontos levantados neste estudo, podemos observar que a Panificadora Anielle ao longo dos anos perdeu mercado de atuação,

por não observar as necessidades de seus clientes e não considerar mudanças fundamentais para enfrentar a concorrência, teve redução de clientela. Outro fato importante a se considerar é que, depois de pesquisas feitas com seus próprios consumidores, descobriu que uma boa parte deles são clientes que frequentam o estabelecimento apenas uma vez por semana.

Considerando que; a Panificadora teve redução significativa de clientes e que uma boa parte não são frequentadores diários, sugerimos a possibilidade da empresa desenvolver um novo produto que possibilita expandir o consumo de seus produtos, direta ou indiretamente.

Já faz algum tempo. Alguns nem devem lembrar. Mas em 1991, com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, muita coisa mudou nas empresas. Elas tiveram que mudar processos, rever estratégias e políticas de relacionamento, além de adotar novos procedimentos. Após mais de 20 anos, algo semelhante vem acontecendo. Porém, dessa vez não é resultado de uma lei, mas uma evolução natural do mercado, principalmente com o avanço da tecnologia. O que há em comum é que nos dois momentos um personagem ganhou força: o consumidor.

O impacto disso, nos dias de hoje, se deu diretamente na forma como as marcas se relacionam com os consumidores. Mais do que nunca, é fundamental conhecer a fundo cada detalhe dele, seu comportamento, o que pensa, quais são suas necessidades e expectativas. “As empresas se viram obrigadas a encontrarem um diferencial e buscaram na experiência do cliente essa diferença. A concepção do consumo foi alterada para: o que o cliente busca, o que ele valoriza e o que se encaixavam nas necessidades das pessoas.

Pensando em trazer algo novo, com a possibilidade de expansão da oferta de produtos e conseqüentemente o alcance de mais consumidores, dentro do que o mercado busca hoje, aumentando a gama de produtos da panificadora. A idéia de produzir pão francês congelado é bem coerente. Primeiro ponto relevante ao lançamento deste produto, é de que ele se encaixa no processo de produção da empresa sem grandes alterações. O segundo ponto é que a panificadora já utiliza de matéria prima e mão de obra necessárias para a produção. Ainda como pontos relevantes, é que esse produto permite a expansão gradativa de pontos de vendas e tipos de consumidores que poderá atingir ao longo do ciclo de vida do produto, poderá diversificar as qualidades e tipos de pães congelados ofertado.

Pão congelado? Para muitos é ainda um mistério. Padeiro, dono de padaria, consumidor do famoso pão francês, essa é uma novidade que influencia o cotidiano tanto nos meios de produção quanto para quem adquire o produto.

[...]Todo processo é muito simples. Para congelar o pão, o produtor deverá ter um aparelho chamado ultracongelador, que é muito fácil de ser encontrado e tem um preço bem acessível.

Nesse aparelho, o pão deverá ser congelado em torno de menos 40 graus. Depois disso é só colocar nas bandejas com as quantidades desejadas e conservar em congelador comum.[...]

[...]Para José Dermeval Lopes Saraiva, produtor dos cursos da área de Panificação e Confeitaria do CPT - Centro de Produções Técnicas, o congelamento é um dos melhores métodos para a preservação da qualidade dos alimentos. “Um padeiro profissional fará desses procedimentos inovadores, simples questões de resultado e eficiência. O produto final terá qualidade que se destaca e atende às exigências dos consumidores.”

Produzir pão congelado é permitir que o cliente possa ter sempre o pão nos horários em que deseja se alimentar. Além de todo o conforto, pois não precisar sair de casa todos os dias e enfrentar filas nas padarias para comprar o alimento na hora estipulada para a saída das fornadas.

A proposta deste novo produto, é ofertá-lo inicialmente aos clientes para que eles possam adquirir-los congelados e consumir em casa. Pensando principalmente naqueles clientes não assíduos, que por algum motivo (deslocamento, falta de tempo, comodidade, etc), vão a padaria uma vez por semana ou até menos. Conforme a demanda e a capacidade de produção, esse produto poderá expandir para venda em outros pontos de vendas, como mini mercados e também abastecer lanchonetes, cafés e qualquer outro comércio que utiliza pães, mas não dispões de produção própria. Existe a vantagem no armazenamento sem perda de qualidade, diminuindo o desperdício, sobras e até mesmo evitando a falta do produto em um dia de maior demanda de consumo.

De acordo com Takahashi e Takahashi (2007), as fases que envolvem as decisões envolvidas no PDP forma um funil, da seguinte maneira:

Fase 0: Avaliação de conceito: avalia as oportunidades do produto e inicia-se o processo de desenvolvimento do produto.

Fase 1: Planejamento e especificações: o objetivo é definir com clareza o produto, identificações de vantagens competitivas, funcionalidades do produto, viabilidade do desenvolvimento em um grau mais detalhado que a fase 0.

Fase 2: Desenvolvimento: é o desenvolvimento de fato do produto, baseado nas decisões tomadas da fase 1.

Fase 3: Teste e avaliação: tem como objetivo a testagem final do produto e a preparação da produção para o lançamento do mesmo.

Fase 4: Liberação do produto: verificar se a produção e o marketing de lançamento, o sistema de distribuição e o suporte estão preparados para iniciar.

De todas as fases acima, a mais crítica são as fases 0 e 1, que envolvem as tomadas de decisões. O principal ponto do PDP é a tomada de decisão, onde a empresa deve traduzir a oportunidade do mercado em produto, que futuramente

passarão pelo teste de aprovação de seus clientes. Uma tomada de decisão errada, pode gerar um resultado catastrófico para a empresa e até gerar a retirada do produto do mercado. Segundo Rozenfeld (2006) diz que, o PDP é um esforço de gestão que deve envolver a empresa como todo, desde a alta administração até o chão de fábrica. Todas as pessoas devem contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

Existem alguns tipos de projetos segundo Rozenfeld (2006) e é o grau de inovação que vai determinar que tipo de projeto será utilizado. Os projetos radicais são os que envolvem mudanças radicais no processo de produção, com incorporações de novas tecnologias e materiais. Já o processo de projetos de plataformas ou próximas gerações normalmente não requer mudanças significativas, mas representam novas soluções para o cliente. Por fim, os projetos incrementais ou derivados, criam produtos e processos que são derivados, ou com pequenas mudanças nos projetos e produtos já existentes. Esse último, requer menos recursos, pois partem dos produtos já existentes, estendendo a sua aplicabilidade e também o seu ciclo de vida.

No caso da Panificadora Anielle, para desenvolver o novo projeto de desenvolvimento do pão francês congelado, podemos concluir que trata-se de um projeto incremental ou derivado, já que o produto “pão francês”, já faz parte da produção da empresa e passará apenas por adequações para o desenvolvimento do produto congelado.

Processo de desenvolvimento unificado

O modelo unificado é utilizado por algumas empresa como referência de modelo para o desenvolvimento do PDP. Ele contempla desde uma pesquisa de mercado até a criação de um portfólio. Segundo Rozenfeld (2006), são três as fases do modelo unificado. Pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento.

- Pré-desenvolvimento - nesta fase são pensadas as idéias iniciais enquadrando elas no planejamento estratégico da empresa, verificando as restrições que possam ameaçar o desenvolvimento do produto (ROZENFELD et al., 2006). Neste momento deve-se através de um portfólio de produtos da empresa respeitar a maximização do valor econômico, o balanceamento da carteira, diminuição de riscos, estratégia e tecnologia e ter uma equipe de profissionais suficientes para a execução do trabalho. Embora essa fase seja a mais curta dentre as demais, é umas das mais importantes, qualquer decisão errada pode gerar o fracasso do desenvolvimento do produto ou o ciclo de vida dele.

- Desenvolvimento - a fase de desenvolvimento de produto, envolve uma série de estudos e decisões técnicas. Essa fase pode demorar meses, é nela que são feitos diversos testes e retestes, modelos, até obter a aprovação do desenvolvimento do produto. É nesta fase também, que normalmente estão os

maiores custos do desenvolvimento do projeto. Deve-se eliminar as incertezas do projeto, calcular com maior precisão os custos, os possíveis planos de ação que devem ser tomados, para que o projeto siga o fluxo normal. Segundo Rozenfeld (2006), umas das principais características desta fase é a entrega de resultado. Após a aprovação desta fase, o produto já deve ser lançado no mercado.

- Pós-desenvolvimento - essa fase é a mais longa e pode durar anos, pois é nesta fase que é feito o acompanhamento do produto durante todo o seu ciclo de vida, ou o tempo de vida útil do produto. Nesta fase deve-se formar um grupo ou time de profissionais para fazer esse acompanhamento. É muito importante o acompanhamento do produto no mercado, assim será possível agir para melhorias do produto, modificações etc. Essa equipe ainda faz o monitoramento de produção e distribuição, monitoramento de atendimento e monitoramento de assistência técnica.

Todas essas fases devem ter uma entrega de resultados por meio de um momento de cada fase chamada de *gate*. É o momento onde o projeto é analisado e avaliado para que ele possa seguir para a próxima fase.

Para finalizar, o projeto unificado engloba todas as fases do projeto, desde a concepção até o final do ciclo de vida do produto. Deve ser formado por times multidisciplinares e é um processo complexo e custoso.

Modelo de referência para o desenvolvimento de produto

O modelo de referência leva em consideração todos os passos do processo de desenvolvimento de produtos e ele deve estar em sintonia (adequado), às próprias necessidades da empresa, facilitando a entrega do projeto. Todas as áreas da empresa devem estar envolvidas no desenvolvimento do projeto. Para isso é de extrema importância que se dê também atenção especial às necessidades do mercado. Um estudo de mercado detalhado, possibilita o sucesso de aceitação do produto pelo mercado consumidor. Normalmente a área de marketing é a responsável por essas pesquisas que depois são compartilhadas, para ocorrer o processo de desenvolvimento do produto. A área de pesquisa e desenvolvimento criará modelos e especificações do produto, para passar pela aprovação e então passar para o processo de produção em larga escala. O processo deve ser elaborado de forma que permita a produção em tempo adequado e com custos que permitam a elaboração de preços competitivos no mercado. Em conjunto com o processo inicial a área de marketing também planeja como será realizada o lançamento do produto no mercado, comunicação, venda, distribuição etc. Esse processo demanda um grande custo, por isso a área financeira tem que estar a par e participar de todo o processo para gerenciar custos, gastos e fazer toda a análise financeira de viabilidade do processo de desenvolvimento do produto.

Resumindo, o processo de referência deve englobar todos os processos envolvidos no PDP. Considerando todas as fases e acompanhamento do ciclo de vida do produto. As fases do modelo são: planejamento estratégico do produto,

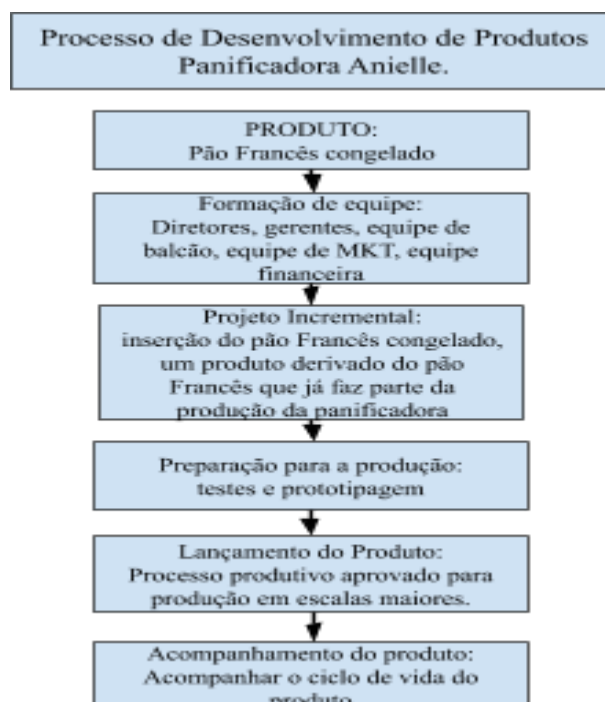
planejamento do projeto, projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação para produção, lançamento do produto, acompanhamento do produto e descontinuação do produto.

Processo de desenvolvimento de produto da Panificadora Anielle.

Conforme citado anteriormente, sugerimos que seja lançado um novo produto para agregar à oferta de produtos da panificadora Anielle. O produto sugerido é o pão Francês congelado. Feito uma análise baseada nas informações colhidas, o objetivo e escolha deste produto foi feita levando em consideração alguns pontos: pouca mudança no processo de produção da empresa, matéria-prima já utilizada, mão-de-obra qualificada, apenas uma adequação de produção que pode ser resolvida com novo equipamento de custo acessível, treinamento dos profissionais envolvidos para o processo apenas de congelado, não modificando o processo de produção da massa, sem alteração inicial do ponto de venda, espaço físico necessário. Outros pontos, necessidade de atender aos clientes que frequentam casualmente a padaria, atingir um público que ainda não é cliente ou não são mais clientes da empresa e posteriormente a possibilidade de expansão de pontos de vendas e públicos e ainda a possibilidade de expansão da família de produtos congelados.

- Produto: pão Francês congelado
- Escopo do produto: formato, tipo de embalagens, layout de embalagem, tipos de matéria prima utilizado, maquinário utilizado, mão de obra utilizada etc.
- Escopo do projeto: compra de equipamento (ultracongelador), especialização dos funcionários, custo do projeto, compra de matéria prima, licenças etc.

Fluxograma do Processo



Detalhamento do Fluxograma

- Escolha do produto baseado em uma pesquisa de mercado de inovações na área de panificação e exigências do mercado atual, com o objetivo de aumentar a oferta de produtos, atender o consumidor pouco assíduo, recuperar clientes e aumentar o mercado de atuação.
- Formação de equipe multidisciplinar para tomada de decisões para o desenvolvimento do projeto.
- Planejamento do projeto. Projeto incremental. Transformar as necessidades em especificações. Processo de desenvolvimento unificado. Projeto informacional, projeto conceitual e projeto detalhado.
- Preparação para a produção, com testes de prototipagem. Envolve a produção e todos os aspectos vitais para a execução do processo de produção pré definidas.
- Lançamento do produto quando todos os processos de produção já passaram pelas aprovações e terão o primeiro contato com o cliente, possibilitando verificar a aceitação do público, possibilidades de ajustes, distribuição física e pós-venda.
- Acompanhamento do produto para analisar o desempenho do produto no mercado, durante todo o ciclo de vida dele. Acompanhamento de custos e até mesmo a descontinuação do produto no mercado.

O processo de desenvolvimento da Panificadora Anielle, sugere a implementação do pão Francês congelado, um projeto incremental com mínima interferência em todo o processo de produção da empresa, visando a expansão da oferta e o alcance de maior número de consumidores, baseado numa pré avaliação do mercado de panificação atual e também no comportamento do mercado nos dias de hoje.

Através do processo de desenvolvimento unificado, a empresa terá toda a visão do projeto, possibilitando o planejamento e controle de todo o trabalho. Através de uma equipe formada, integrando todas as áreas para tornar o projeto possível.

Definido o produto e formada a equipe de PDP, deve-se fazer o levantamento de todos os recursos disponíveis da panificadora, e integrá-los de maneira que o torne possível. Todas as informações devem ser detalhadas e seguir todos os critérios definidos na fase anterior, evitando-se falhas que podem gerar grandes prejuízos em todo o desenvolvimento do projeto. Como todas as fases anteriormente definidas e aprovadas, segue para a fase de finalização do detalhamento do produto para que ele prossiga para a manufatura. A preparação do produto, passa por testes de produção e prototipagem. Quando o pão Francês congelado for lançado ele já deve ter passado pela fase de testes e está apto para produção em maiores escalas, onde ele terá o seu primeiro contato com os clientes. Assim é possível verificar a aceitação do produto

no mercado e possíveis ajustes. Por fim, é muito importante que uma equipe faça todo o acompanhamento do produto do mercado durante todo o seu ciclo de vida, fazendo levantamentos de custos, aceitação, para que essas informações possam gerar melhorias no produto, aumento ou diminuição de distribuição, incrementações ou até mesmo a descontinuação do produto.

4. CONCLUSÃO

O Setor de Panificação cresce a cada ano e ainda tem muito espaço para o crescimento. O Estado do Pará é um Estado de grandes oportunidades de negócios e conta com milhares de panificadoras somente na região metropolitana de Belém.

O presente trabalho apresenta um diagnóstico organizacional de uma dessas panificadoras e tem o objetivo de identificar práticas adotadas e relacioná-las às teorias administrativas atuais.

A Panificadora Anielle ainda administra seus negócios na base do “achômetro”. Após o diagnóstico realizado e a elaboração inicial de seu Plano Operacional pôde contar com algumas ferramentas para melhorar sua gestão e manter seus valores, sua visão e missão, das quais preza por sua qualidade e excelência, clientes satisfeitos e funcionários comprometidos.

Entre as sugestões que será apresentado ao gestor da Panificadora Anielle que crie um programa de avaliação de desempenho de modo que cada funcionário trabalhe dentro do seu perfil e assim consiga ter uma equipe qualificada para atingirem suas metas, e também ajudar seus administradores nas tomadas de decisões, e que também fique atenta às suas despesas, custos, investimentos, lucros para gerir melhor a parte financeira.

Outra sugestão será um controle de estoque bem acompanhado, visto que se trata de produto perecível, quantidades e data de validade são os principais pontos a serem acompanhados, porém com cautela para que não falte insumo para atender a demanda.

Será sugerido, ainda, que se desenvolva um novo produto para que tenha um diferencial a oferecer para seus clientes. Analisando o atual mercado, além da possibilidade de crescimento, as pessoas buscam produtos cada vez mais práticos no seu dia-a-dia. Pensamos então em introduzir pão francês congelado com a marca Anielle, aproveitando que é um produto relativamente novo no mercado, com poucos concorrentes. Seria ideal, já que continuaria seguindo a linha de panificação que já se tem a matéria-prima necessária, o investimento em novos equipamentos seria baixo, por se tratar apenas de um novo equipo, no caso um ultracongelador. A partir daí já poderíamos começar a produzi-lo.

Uma logística muito bem feita, um fator importante para que não haja desperdício de tempo e dinheiro, fazendo com que seus produtos cheguem em perfeito estado, com tempo de atendimento adequado ao cliente, que com certeza ficará satisfeito.

Em suma, o controle de estoques exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Eles absorvem capital que poderia ser investido de outras maneiras.

A Gestão de Processos deve ser implantada e utilizada para garantir a satisfação do cliente.

A correta gestão de estoques na cadeia de suprimentos não pode ser efetuada isoladamente e algumas medidas de controle de produção podem ser implementadas pela empresa. Porém, é fundamental que a cadeia de suprimentos esteja no mesmo nível de evolução e a relação cliente-fornecedor tenha um sincronismo total.

Espera-se que com a implantação das medidas socioambientais descritas, com o lançamento de um novo produto, com o treinamento dos recursos humanos existentes, no sentido de conscientizá-los da missão, da visão e dos valores cultivados na Panificadora Anielle, será possível aumentar seu faturamento e conseqüentemente retomar a liderança do mercado de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOOK Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. V3.0. [São Paulo]: BPM, 2013. Disponível em: Acesso em: 4 out. 2017.

Antonio José dos SANTOS ; Luiz Veriano Oliveira DALLA VALENTINA - Uma Sistemática para Análise da Eficácia dos Métodos de Controle do Processo Produtivo- Recibido: 29/01/2015 • Aprobado: 12/02/2015

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG S. Mark. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira, 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOHLENDER, George W.; Snell, Scott; Sherman, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORNIA, Antônio Cezar. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12 C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). **Humanator recursos humanos e sucesso empresarial** (5ª ed ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Carlos Eduardo Mortari - 5 de novembro de 2012- Artigos sobre melhores práticas na utilização da notação Business Process Model and Notation (BPMN).

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. **MARKETING: criando valer para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, marcos. **Administração de vendas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

DESSLER, G. *Administração de recursos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed.; São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinande, 1909 – **Introdução à administração**; Tradução de Carlos A. Malferrari – 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FLEURY, M. Teresa Leme (et al). São Paulo: Atlas, 1996.

Fontes: Google (notícias, livros e acadêmico) (Novembro de 2015).

Fonte-Smith_fig4_276189305 -LEI GERAL. Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < <http://www.leigeral.com.br/> >. Acesso em: 23 set. 2017

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo. Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Editora: Atlas, 1999.

HONG, Yuh Ching. Contabilidade gerencial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

LEI GERAL. Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < <http://www.leigeral.com.br/> >. Acesso em: 23 set. 2017.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Maria Fernanda Hijjar, João Succar e Alexandre Lobo. 10/08/2015/em Artigos /por Maria
Fernanda Hijjar.
<https://blog.habil.com.br/gestao-de-estoque-em-panificadora/>

<https://www.cpt.com.br/noticias/pao-congelado-tem-boa-aceitacao-no-mercado/>

<https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-escopo-de-projeto-escopo-do-produto/>

[https://www.ilos.com.br/web/categohttps://www.researchgate.net/publication/323838071_PROCESSO_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_PRODUTOS_O_PROJETO_D E_UM_COOLER_PARA_LATAAO_DE_CERVEJAry/artigos/page/2/.](https://www.ilos.com.br/web/categohttps://www.researchgate.net/publication/323838071_PROCESSO_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_PRODUTOS_O_PROJETO_D E_UM_COOLER_PARA_LATAAO_DE_CERVEJAry/artigos/page/2/)

https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/18746389

https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04072013-093955/publico/Carola_migoDEFINITIVO.pdf

MARRAS, Jean Pierre Administração de recursos humanos 2011, São Paulo, Editora Saraiva 14 edição.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGLIORINI, Evandir. Custos: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas – 16 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; NAGATSUKA, Divane Alves da Silva. Introdução à contabilidade. São Paulo: Futura, 2000.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos: BMP (Business Process Management). São Paulo: M.Book, 2011

PEREIRA, M. I.; FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2001.

Peretti, J-M (2001). Recursos Humanos (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

PORTER, Michel E. ; **Vantagem competitiva**: Criando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. Um mercado pronto para crescer. **Conhecer Sebrae Panificação**, nº 8, p. 4 - 7, outubro 2009.

SEBRAE Nacional. Conceitos de um negócio de referência na panificação. Artigo técnico nº13.

Siteware. FMEA: EXEMPLO PRÁTICO PARA IDENTIFICAR FALHAS E MELHORAR A QUALIDADE DE PROCESSOS E PRODUTOS.Publicado em 05 de abril de 2019.

WERNKE, Rodney. Gestão de custos no comercio varejista. Curitiba: Jurua, 2011.