



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

MERCEARIA LUA NOVA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

MERCEARIA LUA NOVA

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

Alexandre Juz dos Reis Junior, RA 16001685

Amália Carolina Domingos, RA 18000798

Ana Carolina Jacob do Prado, RA 18000914

Ana Carolina Maldonado Matos, RA 18000847

João Pedro Leandrini, RA 16001016

Nayara Borges Dias, RA 18001390

Nelson Firmino Filho, RA 15000999

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	5
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	6
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	19
2.2 MELHORIA NO PROCESSO	21
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	23
3 CONCLUSÃO	26
4 REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

O projeto interdisciplinar tem como objetivo relacionar as unidades de estudo do semestre e aplicá-las numa determinada empresa a fim de recolher informações e demonstrar na prática o conteúdo aprendido em sala de aula.

O conteúdo apresentado no decorrer desse projeto, abrange às disciplinas relacionadas à logística, a fim de diagnosticar processos que fazem parte da cadeia de suprimentos. No contexto do projeto foi enfatizados assuntos como principais fornecedores, formas de armazenagem da matéria-prima, e a importância de se ter um planejamento adequado na hora de fazer um controle de estoque.

Foram descritas as etapas de transformação que o produto passa até a finalização para venda e estudado como elaborar e gerenciar projetos que visam à melhoria contínua dentro da empresa.

Ao final do projeto pontos de melhorias na empresa foram analisadas e assim aplicadas soluções para tais pontos promovendo melhores resultados na comunicação com os clientes; os resultados dessas atividades foram apresentados no final do projeto com a apresentação dos custos.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

No Ano de 1982, Luiz Ferreira Pinto, trabalhador rural, com o intuito de garantir o sustento e futuro de seus filhos, resolveu ter seu próprio negócio, uma padaria. Aconselhado por um amigo saiu à procura de um imóvel em São João da Boa Vista - SP, para dar início ao seu empreendimento.

Em meio a muitas dificuldades, em 17 de abril de 1982, foi fundada a Padaria Lua Nova, na rua Luiz Hyppolito Combe, nº 20, no bairro Vila Valentim, CEP 13.873-028. Nessa época a empresa contava com apenas 5 colaboradores e não havia muita variedade de produtos que se limitavam a venda de leite e pão francês.

Com passar dos anos, o senhor Luiz, por problemas de saúde decidiu vender seu estabelecimento. Então surgiu a oportunidade para os novos proprietários, uma sociedade formada por quatro pessoas: Marylin Frida Sagiorato e o esposo Edmilson de Oliveira, o cunhado José Fernando de Oliveira e a esposa Andrea Cristina Gomes, de empreender e dar continuidade nas atividades da padaria.

Marylin e o esposo trabalharam por 14 anos na Montezuma, uma empresa de laticínio de búfalo na região de São João da Boa Vista, adquirindo experiência nas áreas de produção e administrativa. Já os outros dois sócios, trabalharam por 10 anos em uma panificadora em Poços de Caldas, que lhes proporcionou um grande conhecimento nesse ramo.

Sob nova direção desde 2016, a padaria foi ampliada para uma Merceria. A razão social passou a ser Merceria Lua Nova. A empresa está inscrita no CNPJ 24.875.562/0001-47, sua atividade econômica principal é fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria, conforme CNAI 10.91-1-02 e a atividade secundária é Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns, conforme CNAI 47.12-1-00. A empresa está enquadrada na modalidade de Microempresa (ME) e o seu regime tributário é o Simples Nacional, um regime diferenciado e simplificado.

A empresa continua sendo familiar e agora conta com o apoio de uma equipe composta por 15 profissionais que proporcionam uma agradável e deliciosa experiência aos

clientes. A qualidade dos produtos, o preço acessível e a excelência no atendimento aos clientes são os principais diferenciais que acompanham a Mercearia desde a sua reinauguração.

A Lua Nova oferece todos os dias produtos fresquinhos, feitos com muito carinho, ingredientes altamente selecionados e grande variedade, como bolos, doces, roscas tradicionais e recheadas, pães recheados, tortas salgadas e doces, além dos pães tradicionais (como o pão francês e o caseiro), entre outros.

O público-alvo é bem variado, a Lua Nova destaca-se pela sua ampla aceitação em todas as classes sociais e faixas etárias. A maioria dos clientes são moradores do próprio bairro, porém o número de visitantes vem crescendo gradativamente, devido à divulgação pelas redes sociais e principalmente pela propaganda boca-a-boca.

Para manter a empresa competitiva e oferecer um preço acessível aos consumidores, o seu processo de compras é muito eficiente. Portanto são realizadas cotações e uma análise dos prévia dos fornecedores. Os pedidos são feitos em grandes quantidades, o que permite que os preços não tenham alterações expressivas. A empresa possui uma boa relação com os fornecedores e transparência em suas operações.

Missão: Atendimento rápido e inovador, com produtos que satisfaçam a cada dia nosso consumidor, trazendo o melhor sabor, para os diversos hábitos e necessidades alimentares.

Visão: Tornar-se umas das principais padarias da região inovando em nossos produtos e serviços.

Objetivos: Oferecer produtos com qualidade e preços acessíveis à todas as classes sociais.

Metas: Ser reconhecida pela sua qualidade, e abrir uma filial em no mínimo 4 anos.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O objetivo principal de qualquer empresa é sem dúvidas obter lucro, e em meio de tantas mudanças, isso não é uma tarefa fácil. Por isso as empresas buscam agilidade nos seus processos produtivos, redução dos custos e desperdícios, tudo para conseguir satisfazer seus clientes e se manter competitiva. Vários fatores são importantes para essas conquistas no mercado, e a logística é um deles.

Para Borine (apud MAGGE, 1999), a palavra logística é “um termo militar de origem francesa (do verbo loger, ‘alojar’) que significa a arte e transportar, abastecer e alojar as tropas”. Nas guerras a logística era utilizada principalmente na definição de rotas que fossem mais favoráveis para as tropas chegarem ao local de combate. Sempre era levado em consideração alguns fatores estratégicos, como ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos. Na antiga Grécia, Roma e no Império Bizantino os militares com o título de Logistikas eram os responsáveis por garantir recursos e suprimentos para a guerra.

Mais tarde, também passou a designar a gestão, armazenamento e distribuição de recursos para uma determinada atividade, conforme a definição abaixo:

Logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (CARVALHO, 2002, p. 31)

A logística é uma fonte de custos importante para as empresas. De acordo a pesquisa do professor Paulo Resende, coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral, publicada no site Valor, o custo logístico representava 12,37% do faturamento bruto das empresas em 2017.

Segundo a pesquisa, na estrutura de custos logísticos das empresas, o transporte de longa distância é o fator mais oneroso, representando 40,1% desse tipo de despesa, seguido pela distribuição urbana 23,4%, e pela estocagem 17,7%. O modal rodoviário mantém o domínio absoluto entre os meios escolhidos para circulação das mercadorias: mais de três quartos do total. Já hidroviário ocupa a lanterna, com menos de 1%.

Garantir uma boa gestão de custos logísticos é fundamental para manter os processos eficientes e garantir bons resultados para empresa, é nesse ponto que se torna necessário ter uma cadeia de suprimentos eficiente.

A cadeia de suprimentos ou cadeia de abastecimento, ou ainda em inglês Supply Chain Management, é uma rede interligada de negócios, que contempla todo o processo logístico de um produto ou serviço em uma empresa, desde a compra da matéria prima até a entrega ao consumidor final.

Desse modo, ela pode ser definida como o conjunto de atividades que envolvem vários processos, como aquisição de mercadorias e matéria-prima, armazenamento e estocagem,

movimentação interna, desenvolvimento de embalagem, transporte e todo o suporte para que os processos empresariais sejam executados de maneira adequada. Nesse cenário, pode-se afirmar que a gestão da cadeia de suprimentos é uma grande responsabilidade para um empreendedor.

De acordo com Borine (2014)

Gestão da cadeia de suprimentos, então, é a gestão das atividades da cadeia de suprimentos que visa maximizar o valor do cliente e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Complementando a definição acima, segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997)

A gestão da cadeia de suprimentos abrange a coordenação de atividades e processos não apenas dentro de uma organização, mas entre todas as que compõem a cadeia de suprimentos.

Dessa forma, para conseguir realizar com sucesso as atividades e processos logísticos é preciso contar com a colaboração dos fabricantes, fornecedores, prestadores de serviços, transportadoras, depósitos, varejistas e consumidores.

A cadeia de abastecimento da Padaria Lua Nova é gerenciada pelos próprios sócios. Funciona da seguinte forma:

1. Fornecedores:

A empresa trabalha com o sistema de parceria para fornecedores. “O objetivo principal de um estreitamento das relações com fornecedores é criar um relacionamento que garanta que o produto satisfaça às necessidades de adequação ao uso com um mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva” (JURAN, 1992, p.168).

A maioria dos parceiros da Lua Nova são empresas de pequeno porte e a padaria conta com pelo menos 2 fornecedores para cada um dos serviços essenciais. Alguns fornecedores estão localizados no município e a maioria em outras cidades do estado. Os principais fornecedores são:

- A.G. Tubo - São João da Boa Vista: carnes, frios, molhos tomate, massas, etc.
- Toninho Frios - Mococa: queijos e frios.

- Argenzio - Casa Branca: laticínios.
- Chok Doce - Franca: doces e guloseimas.
- Mira Distribuidora - São João da Boa Vista: Margarina, fermento químico, chocolate, produtos para confeitaria.
- Trigo Bom - São José do Rio Preto: farinha de trigo.
- Irmãos Delícia - Campinas: farinha de trigo.
- Kodilar - São José do Rio Preto: farinha de trigo.
- Flávio Embalagens - São João da Boa Vista: embalagens.

2. Estoque:

A Lua nova trabalha com o estoque de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados.

As matérias primas da padaria são do gênero alimentício, os produtos essenciais são farinha de trigo, fermento, óleo, açúcar, essência de sabor, sal, gorduras, ovos e água. Também são utilizados produtos secundários, como sacolas plásticas, material de limpeza, escritório, embalagens, entre outros.

Os produtos que são comprados em maior quantidade são a farinha de trigo e o açúcar, por isso é possível uma negociação mais eficiente na compra. A aquisição desses produtos é feita por lotes para garantir o preço e evitar a falta dos produtos, que são essenciais para a produção.

A padaria segue o princípio da concorrência plena, que é quando duas partes celebram uma transação livre e independentemente uma da outra, sem ter alguma relação especial, como ser associadas ou pertencer ao mesmo grupo de empresas. É importante para uma transação seguir o princípio da plena concorrência, para mostrar que o preço, as condições e outros requisitos associados são justos e representativos de transações de um tipo semelhante no mercado.

Na categoria de produtos semi-acabados, entram a produção da massa de pães e bolos, recheios e coberturas. Os produtos acabados são os produtos finais, como os pães, bolos confeitados, roscas, bolachinhas, etc.

3. Recebimento e armazenamento das Mercadorias:

Para o recebimento das matérias primas é realizado uma conferência da documentação e do material recebido, para garantir que esteja de acordo com o pedido de compras. A armazenagem dos produtos é feita na própria empresa. Existe um lugar específico para os produtos serem estocados. Os produtos semiacabados geralmente são armazenados na geladeira

4. Controle de Estoque:

O controle do estoque é feito de forma manual, em planilhas de Excel. Essa planilha é alimentada diariamente e contém além dos itens listados no estoque, campos que discriminam informações importantes sobre as mercadorias, como a quantidade, baixas, recebimento, perda, saldo, entre outras. Quem controla essa planilha é uma das sócias. Semanalmente é realizada a contagem física dos itens estocados e comparado com as quantidades listadas na planilha.

A empresa trabalha com o estoque médio de produtos, por exemplo, quando é consumido 50% da quantidade de farinha estocada, a proprietária já realiza um novo pedido de compra.

A padaria trabalha com uma margem de segurança para os insumos, que representa o menor limite quantitativo possível que deve permanecer no estoque sem gerar riscos na produção.

Apesar de ser um controle manual, é realizado da forma mais correta possível, dando uma segurança aceitável das informações referente as compras e vendas. Uma sugestão de melhoria seria a implantação de um sistema simples para controle de estoque e vendas, aumento a confiabilidade e segurança das informações.

5. Produção:

A padaria trabalha com uma produção enxuta, evitando ao máximo os desperdícios no processo produtivo. Existem produtos que são feitos diariamente, como os pães, roscas e salgados e outros que são feitos através de encomenda, como bolos confeitados e mini salgados para festa.

Um método levado em consideração para realizar a produção diária da empresa é o estudo dos dados do movimento de períodos anteriores. Também é levado em conta a capacidade de produção da padaria.

Através dos dados coletados e de informações de mercado é realizado uma estimativa da demanda para os próximos meses, podendo sofrer ajustes no decorrer do tempo. Para Santos (apud MOREIRA, 2008, grifo do autor), pode-se definir **demanda** como a quantidade futura das vendas de itens.

Além do estudo do comportamento dos clientes, a sócia sempre está atenta às tendências de mercado e às notícias econômicas que afetam seu negócio.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Todas as ações realizadas na empresa devem ser bem planejadas e executadas para atingir o resultado almejado. A coordenação e acompanhamento de um negócio abrange a gestão financeira, de vendas, de marketing e, também, de projetos.

De acordo com Maximiano (2002, p.26), projeto é “um empreendimento temporário de atividade com início, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular e dentro das restrições orçamentárias”.

Para complementar a definição do Maximiano, enfatizando que um projeto não abrange somente o fornecimento de produtos, o Um Guia (2004, p. 5), descreve projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Em outras palavras, projeto pode ser definido como um esforço temporário para alcançar objetivos específicos em um momento definido. Cada projeto é capaz de produzir um resultado único, podendo ser um produto ou um serviço.

Os projetos podem ser classificados de acordo com sua duração, se forem realizados entre o período de um mês até um ano, são considerados de curto prazo, se forem até dois anos, de médio prazo e acima de dois anos, de longo prazo.

O ciclo de vida de um projeto é dividido em quatro fases:

1. Início do projeto;
2. Organização e preparação;
3. Execução do trabalho;
4. Encerramento do projeto;

Essas fases correspondem às etapas da gestão de projetos. De forma geral, o ciclo de vida de um projeto estabelece divisões do trabalho em fases, prazos para a conclusão das entregas do projeto e controles para aprovação das entregas de cada fase.

Gerenciar um projeto significa acompanhar todas as fases do projeto e realizar ajustes, quando necessário, para alcançar o objetivo estabelecido.

Segundo a NBR ISO 10006 (2000, p. 3):

O gerenciamento de Projetos inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do Projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos. Os processos e objetivos da gestão da qualidade são aplicados a todos os processos de gerenciamento de Projetos.

Com base nos conteúdos abordados na unidade de Gerenciamento de Projetos, escolhemos a Padaria Lua Nova, para realizar um plano de gerenciamento das comunicações.

Na fase inicial do projeto, foram realizadas algumas visitas na padaria para levantar os pontos fortes e fracos na parte de comunicação interna e externa. Conversamos com a proprietária e também com alguns funcionários para entender as principais dificuldades encontradas por eles ao se comunicarem entre si e com os clientes. Outro método utilizado foi observar o trabalho deles nas suas atividades diárias na padaria. Para descrever os principais pontos de melhorias apontados, foi elaborada uma matriz, conforme abaixo:

MATRIZ PLANO DE COMUNICAÇÃO PADARIA LUA NOVA						
	Assunto da Informação	Ação esperada	Destinatário	Meio de Comunicação	Emissor	Periodicidade
Como é Hoje	1. EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS	Produtos não estão devidamente identificados com as principais características do produto.	Cliente	Diálogo	Funcionário	Diário
Modificação do que já existe		Etiquetar os produtos, informando em um primeiro momento o preço de cada um.	Cliente	Etiquetas	Funcionário	Diário

Modificação sugerida de algo novo		Adquirir uma balança digital, onde serão cadastrados todos os produtos da padaria, e na etiqueta impressa estará registrado as informações necessárias sobre o produto.	Cliente	Etiquetas	Funcionário	Diário
Como é Hoje	2. PESQUISA DE SATISFAÇÃO	Não tem registro das reclamações ou sugestões relatadas pelos clientes.	Funcionário	Diálogo	Cliente	Diário
Modificação do que já existe		Disponibilizar uma urna para que os clientes depositem sua opinião sobre o atendimento ou qualidade dos produtos ofertados pela empresa.	Funcionário	Formulários de avaliação	Cliente	Semanal
Modificação sugerida de algo novo		Criar um saque online para que os clientes possam fazer reclamações e também sugestões para melhorar o atendimento.	Funcionário	Plataforma online	Cliente	Semanal
Como é Hoje	3. ATENDIMENTO DE QUALIDADE	Os atendentes não receberam treinamentos ao serem contratados.	Funcionário	Diálogo	Proprietário	Mensal
Modificação do que já existe		Sempre que um funcionário for contratado, ele deverá passar por um treinamento, para conhecer todos os produtos da padaria, bem como as normas da padaria, deixando a pessoa mais segura no atendimento ao cliente.	Funcionário	Cursos, workshops e palestras.	Proprietário	Mensal

Modificação sugerida de algo novo		Implantar um CRM, um software para a gestão do relacionamento com o cliente, garantindo um atendimento cada vez mais eficiente e personalizado.	Funcionário	Banco de dados	Proprietário	Mensal
Como é Hoje	4. DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS	Através de publicações do Facebook.	Cliente	Facebook	Funcionário	Diário
Modificação do que já existe		Manter as publicações no Facebook e começar um grupo no Whatsapp informando os produtos que acabaram de sair e as novidades do dia.	Cliente	Facebook e Whatsapp	Funcionário	Diário
Modificação sugerida de algo novo		Com a implementação do banco de dados dos clientes, a empresa poderá analisar qual o perfil dos seus clientes e qual o produto que mais os agradam. Baseado nessas informações poderão criar novos produtos que terá um alto índice de venda.	Funcionário	Banco de Dados	Funcionário	Diário
Como é Hoje	5. CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES	Utilização da comunicação boca a boca.	Cliente	Diálogo	Funcionário	Diário
Modificação do que já existe		Utilizar a entrega de panfletos informando os produtos de carro chefe da empresa e que os clientes podem realizar encomendas.	Cliente	Panfletos	Pessoas contratadas para entrega dos panfletos.	Mensal

Modificação sugerida de algo novo		Fazer produtos novos e promover a degustação do mesmo na padaria. Postar a novidade nas redes sociais. E implementar um aplicativo onde os clientes poderão realizar o pedido.	Cliente	Degustação	Funcionário	Mensal
Como é Hoje	6. SERVIÇO DE ENTREGA	Não possui serviço de entrega.	Cliente	Loja física	Funcionário	Diário
Modificação do que já existe		Realizar a entrega das encomendas (bolos, salgados, etc.).	Cliente	Veículo	Funcionário	Diário
Modificação sugerida de algo novo		Personalizar o veículo utilizado nas entregas para divulgar a padaria.	Cliente	Veículo	Proprietário	Diário
Como é Hoje	7. ANOTAÇÕES DE ENCOMENDAS E BILHETES DE FUNCIONÁRIOS	Exposto na parede da cozinha.	Funcionário	Bilhetes	Funcionário	Diário
Modificação do que já existe		Implantar um quadro na parede da cozinha informando os pedidos do dia.	Funcionário	Bilhetes	Funcionário	Diário
Modificação sugerida de algo novo		Realizar os pedidos em aplicativos, agilizando o processo.	Funcionário	Pedidos online	Cliente	Diário

Todos os pontos de melhorias identificados foram demonstrados aos administradores da padaria. Através da matriz, foi sugerido modificações nos processos existentes, que podem ser realizadas com baixo custo e também investimentos em novas tecnologias que são necessários para uma melhor gestão do negócio, porém requerem um investimento maior. Devido a falta de tempo, não foi possível colocar em prática as ações de melhorias de todos os itens da matriz, então foi escolhido os itens:

- 1 - Exposição dos produtos;
- 2 - Pesquisa de Satisfação;
- 5 - Captação de Novos Clientes;

A próxima fase foi planejar como seriam executadas as três ações escolhidas. Foi feito um escopo com a programação das atividades de acordo com o tempo e recursos disponíveis para realizá-las. A declaração de escopo contempla os seguintes tópicos:

- **Descrição de escopo:** o objetivo do projeto é proporcionar à empresa uma comunicação mais eficiente com seus clientes, pesquisas de satisfação, exposição dos produtos nas prateleiras da loja, divulgação e marketing em redes sociais e panfletagem no centro da cidade.

- **Tecnologias:** as tecnologias utilizadas serão etiquetas para precificação dos produtos, um computador com internet para divulgação dos produtos nas redes sociais, folders para serem distribuídos no centro da cidade e pesquisa de satisfação dos clientes.

- **Expectativa da proprietária:** A expectativa da proprietária é que aumente o fluxo de clientes da padaria, assim melhorando as vendas dos produtos e tornando a padaria mais conhecida na cidade.

- **Fatores de sucesso:** através da pesquisa de satisfação, será possível enxergar os pontos fortes e fracos do atendimento e dos produtos, e ter uma maior assertividade no atendimento de cada cliente; Com uma melhor identificação nos produtos e principalmente informando o preço dos produtos, o cliente se sentirá mais à vontade em realizar a compra com menos dependência do atendente; A divulgação mais frequente de fotos dos pães, roscas e bolos nas redes sociais contribuirá para que os clientes sintam mais vontade de experimentar os produtos da padaria; A distribuição de folders no centro da cidade ajudará na captação de novos clientes, sendo uma forma de apresentar os produtos e fazer uma propaganda boca a boca.

- **Restrições (Riscos):** os clientes não serem sinceros nas suas respostas nas pesquisas de satisfação; não atingir a expectativa de captação de novos clientes na distribuição dos folders; a empresa não dar continuidade nas ações propostas; os clientes não necessitarem da etiqueta para saber os preços dos produtos.

- **Premissas:** maior agilidade e rapidez no atendimento; maior conhecimento dos produtos comercializados na padaria; aumento nas vendas; conquistar clientes de outros bairros;

• **Orçamento:** para desenvolver o projeto os custos serão com a impressão do material de divulgação (1000 folders) - R\$ 110,00. Impressão do formulário de pesquisa de satisfação do cliente- R\$ 15,00 e etiquetas para precificação dos produtos - R\$ 30,00. Total de R\$ 155,00.

• **Principais atividades estratégicas:** o mais importante para o sucesso é o comprometimento da sócia e dos demais colaboradores com a divulgação dos produtos e atenção necessária para a opinião deixada pelos clientes. A equipe como um todo se empenhar em melhorar no atendimento, tornando-o mais ágil e se expressando de forma clara e objetiva para com o cliente.

• **Plano de Entrega:** 17/03/19 - Pesquisa de Satisfação e estatística de quantos clientes questionam o preço dos produtos; 23/03/19 - Realizar a precificação dos produtos e acompanhar a reação dos clientes. Fazer a entrega dos panfletos no centro da cidade; 08/04/19 - Alinhamento sobre os resultados das ações realizadas.

• **Indicadores de Desempenho:** quantificar os clientes que perguntavam o preço dos produtos antes e depois da etiquetagem. Aumento de clientes que frequentam o estabelecimento com a entrega dos folders. Aumento da procura dos produtos divulgados nas redes sociais. Aumento da satisfação dos clientes.

A próxima fase foi executar as ações conforme determinadas no escopo. Então no dia 17/03/19, foi feita a pesquisa de satisfação com os clientes de acordo com a ficha abaixo:

Figura 1: Pesquisa de satisfação.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - PADARIA LUA NOVA

1. COM QUE FREQUENCIA VOCÊ VEM A PADARIA?
() 1X SEMANA
() 3X SEMANA
() 5X SEMANA OU MAIS

2. DE 0 A 10 COMO VOCÊ AVALIA OS PRODUTOS? _____

3. DE 0 A 10 COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO? _____

4. QUAIS AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA? _____

5. QUE PRODUTO VOCÊ GOSTARIA DE ENCONTRAR AQUI? _____

Agradecemos sua participação!!

Fonte: Autoria própria.

No dia 18/03/19, foi elaborada a arte do folder e na mesma semana foi feita a impressão na gráfica. No dia 30/03/19 foi a entrega dos panfletos e a precificação dos produtos.

Figura 2: Panfleto.



Fonte: Autoria própria.

Figura 3: Precificação dos produtos.



Fonte: Autoria própria.

Figura 4: Precificação dos produtos.



Fonte: Autoria própria.

Na fase final do projeto, foram feitas mais algumas visitas a Padaria. Foram analisadas as informações obtidas e os resultados alcançados. Para ficar registrado, a proprietária emitiu uma carta com a avaliação do desempenho das atividades realizadas e com resultados finais alcançados.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Entender os conceitos e técnicas que fazem parte do processo produtivo da empresa é algo extremamente importante na gestão de qualquer negócio, os gestores devem ficar atentos nesses processos para que realizem um planejamento correto para evitar desperdício de tempo e dinheiro, consigam controlar e analisar cada método, assim para que tomem decisões com eficiência, permitindo alcançar o sucesso almejado.

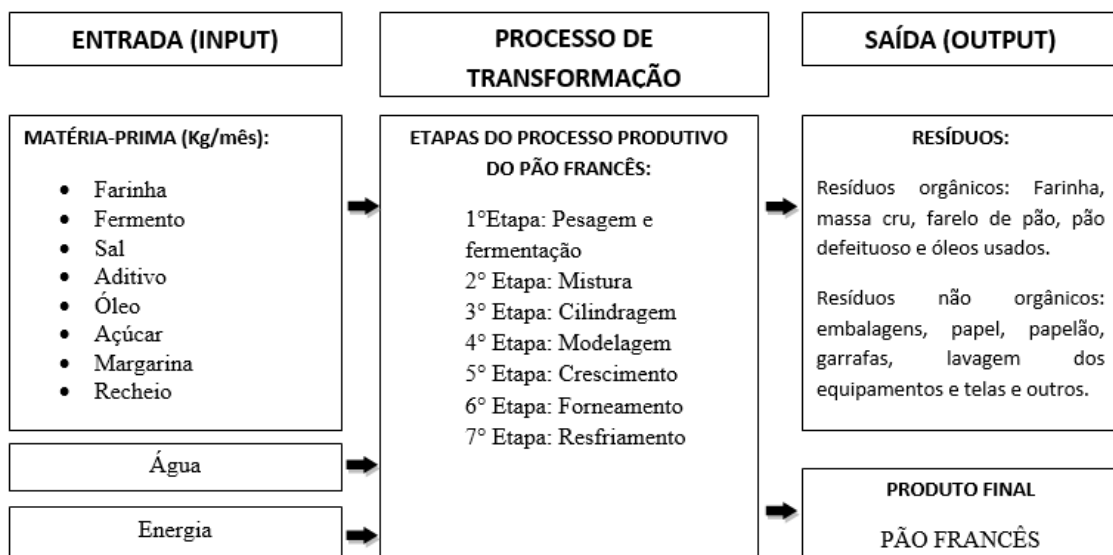
É através desse gerenciamento de técnicas que o gestor faz a integração de seus recursos e processos, para que tudo ocorra como planejado no decorrer do processo de transformação.

“Todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 8).

O processo de transformação é quando tem a entrada de materiais (INPUT), passando por um processo de conversão, assim obtendo o produto final (OUTPUT), por sua vez já pronto oferecido ao consumidor.

A empresa Lua Nova realiza diariamente esses processos, pois ela oferece diversos produtos aos seus consumidores, abaixo é apresentado o processo produtivo do pão francês que é o produto mais vendido:

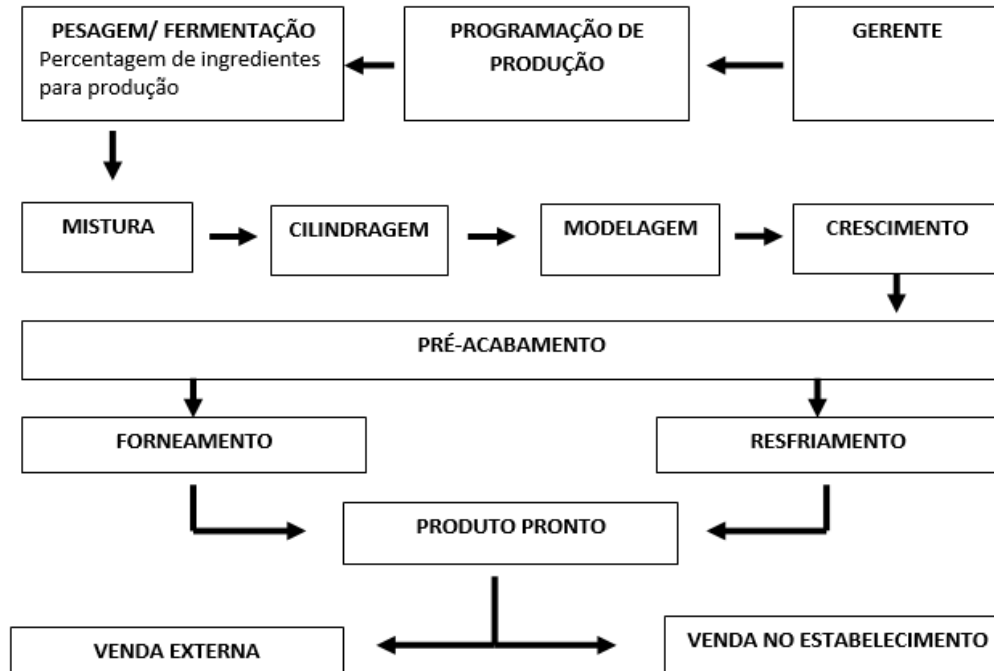
Figura 5: Processo produtivo do pão francês.



Fonte: Autoria própria.

Para que essas atividades funcionem com eficácia a Lua Nova padronizou seu processo, para que seus colaboradores utilizassem a melhor maneira possível os recursos disponíveis, equipamentos e o tempo ideal de produção. Para demonstrar a sequência de trabalho/etapas de forma detalhada será apresentado abaixo um fluxograma:

Figura 6: Fluxograma do processo de produção.



Fonte: Autoria própria.

De tal modo ao vermos como a empresa executa seu processo produtivo, devemos enfatizar que apesar de ser um processo longo a empresa nunca deixou de entregar pedidos e atender seus clientes, isso porque seu planejamento e controle de estoque se baseiam em um bom planejamento, na qual a mesma identifica o seu nível de produtividade.

A empresa Lua Nova disponibiliza diversos produtos a seus clientes, porém a produção da maioria consiste na utilização da mesma matéria-prima, portanto ela não possui problemas de falta de estoque.

2.2 MELHORIA NO PROCESSO

Atualmente as empresas buscam a melhor competência no mercado para atingir seus resultados, de forma que sua gestão seja orientada por processos, visando a melhoria por meio da otimização.

Com os processos definidos as empresas precisam ficar atentas, para conseguir evitar imediatamente todos os desperdícios e altos custos de fabricação, para alcançar os objetivos de forma eficaz e eficiente. Antes de tomar qualquer decisão a empresa precisa utilizar

algumas ferramentas e recursos para analisar, definir onde estão os problemas, medir, otimizar, monitorar e controlar os processos. Ao realizar essas etapas estaremos trabalhando com gestão de processos onde será alinhado os processos com os objetivos estratégicos da organização.

Analisamos os problemas encontrados na Padaria Lua Nova, identificamos que durante o atendimento, os clientes tinham que perguntar os preços de cada produto, assim dificultando na agilidade do atendimento e dependendo do período até formava fila. Para tentar solucionar este problema, trabalhamos com o método de melhoria chamado ciclo de PDCA.

De acordo com Werkema (1995), o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Ele foi criado na década 30 por Walter A. Shewart, porém o seu maior divulgador foi Deming. Este é um método de gerenciamento que pode ser utilizado em qualquer situação e tem como foco a solução de problemas.

Segundo Deming (1990), este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As etapas do PDCA são:

- P (Plan/Planejar): consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método (plano) para se atingir este objetivo.
- D (Do/Fazer): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido.
- C (Check/Verificar): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida.
- A (Act/ Agir): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

Abaixo vamos descrever o ciclo PDCA do problema encontrado na Padaria Lua Nova.

1. Identificação do problema: Ao passar um tempo na padaria foi verificado que os clientes perguntam frequentemente o valor dos produtos, afetando assim a quantidade de tempo que se leva para atender um cliente.

2. Estabelecer meta: Reduzir a quantidade de clientes que perguntam o valor dos produtos, assim agilizando o processo e ajudando estes na tomada de decisão. O prazo seria de imediato.

3. Análise: A melhor solução para esse problema encontrado será realizar a implantação de marcadores de preços de cada produto.

4. Plano de ação: Ao conversar com um dos sócios tivemos a autorização de estar realizando a precificação dos produtos. Como será a primeira vez iremos nos prontificar a fazer os marcadores de preço, para ver como será a aceitação dos clientes.

5. Ação: Por ser uma ação voltada para a comunicação para com o cliente de forma visual, não será necessário realizar treinamento, porém comunicaremos os funcionários e explicaremos os motivos que estamos realizando esta ação. A ação será realizada em um sábado devido a quantidade de clientes ser maior neste dia, pois além dos clientes que vão diariamente novos clientes aparecem também de outras regiões da cidade.

6. Verificação: No mesmo dia que será implantado a precificação dos produtos, permaneceremos na padaria para analisar se a quantidade de clientes que perguntam irá diminuir.

7. Padronização: ao realizar este procedimento e obter eficácia, a padaria poderá aderir esta ação todos os dias.

8. Conclusão: No final de todo esse processo a padaria espera que o atendimento de cada cliente se agilize e eles fiquem satisfeitos tanto com o atendimento quanto a agilidade de realizar a compra.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira nas empresas são de extrema importância para que se tenha todo o controle financeiro da organização. Ela também auxilia para o estudo de viabilidade, estabilidade e capacidade do lucro de uma empresa, assim podendo medir seu desenvolvimento econômico.

Para ser feita uma análise exata, a empresa precisa mensurar seus custos fixos, custos variáveis, despesas, gastos e investimentos. Tendo o controle de suas finanças a empresa consegue prever o que poderá ser feito e auxiliar na tomada de decisão caso necessário.

Esses dados geralmente são extraídos das demonstrações contábeis, principalmente da DRE - Demonstração dos Resultados. Segue a DRE da Padaria Lua Nova, realizada de acordo com os dados fornecidos pela administradora:

Figura 7: Demonstração do Resultado do Exercício 2018.

DRE (DEMOSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXÉRCIO)		15%	CUSTO	CUSTO
RECEITA LÍQUIDA	1.285.920,00		VARIÁVEL	FIXO
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS GERAIS	876.840,00			
CMV	403.200,00		342.720,00	60.480,00
DESP. COMERCIAIS	2.400,00		2.400,00	-
DESP. OPERACIONAIS	465.240,00		-	465.240,00
DESP. DEPRECIAÇÃO	6.000,00		-	6.000,00
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	409.080,00		345.120,00	531.720,00
PRÓ-LABORE	96.000,00			
RESULTADO LÍQUIDO DO EXÉRCIO	313.080,00			
MC (MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO)				
RECEITA	1.285.920,00			
CUSTOS/DESP. VARIÁVEIS	345.120,00			
MC	940.800,00	73,16%		

Fonte: Autoria própria.

Custos fixos: são custos que independente da quantidade que a empresa produz, mesmo não havendo volume de produção, ele permanecerá igual. No caso da Padaria, os custos fixos são a soma de 15% do CMV, das despesas administrativas e da depreciação. As despesas administrativas envolvem os consumos de energia elétrica, água, gás utilizados nos fornos e aquecedores, telefonia, aluguel comercial, salários dos colaboradores entre outros.

Custos variáveis: são custos que depende do volume de produção, suas vendas ou serviços prestados, por isso aumentam ou diminuem. Eles envolvem os custos de mercadorias vendidas (CMV) e as despesas comerciais da empresa.

Existem alguns indicadores que auxiliam no conhecimento do quanto precisamos faturar para atingir um patamar mínimo de sustentabilidade para o negócio.

A margem de contribuição é o quanto a receita gerada contribui para a geração de lucro e cobertura de despesas fixas. A padaria possui uma margem de contribuição anual de 73, 16%. Isso significa que se os custos fixos fossem maiores que R\$ 940.800,00 a padaria estaria tendo prejuízo.

Através da DRE também é possível calcular alguns indicadores importantes, como o ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio é quando a receita total da empresa é exatamente igual à soma de custos e despesas. Ele é calculado para saber quanto, em número de transações ou dinheiro, é preciso vender para bancar as operações sem ter prejuízo. Se o ponto de equilíbrio for ultrapassado em R\$ 1 real, já quer dizer que a empresa está lucrando.

O ponto de equilíbrio contábil é o mais utilizado. Nele, divide-se o valor dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição. O resultado é a receita necessária para igualar os gastos ou prejuízos. O resultado deste cálculo anual é de R\$ 726.774,43. Isto significa que é necessário fazer o faturamento pelo menos R\$ 60.564,54 ao mês para quitar seus custos fixos.

O ponto de equilíbrio econômico é quando o lucro desejado e acrescido a soma. O lucro considerado para o cálculo foi de R\$ 313.080,00. O resultado anual obtido foi de R\$ 1.154.703,67, ou seja, para manter o lucro a empresa precisa ter como resultado o valor de R\$ 26.090,00 por mês.

O valor do ponto de equilíbrio financeiro é R\$ 718.573,41 e sua única diferença do contábil é que são excluídos dos custos fixos a depreciação dos ativos e outras despesas não desembolsáveis.

3 CONCLUSÃO

Durante a elaboração do projeto, ficou evidente a importância do conteúdo discutido no semestre em sala de aula: a influência de uma boa logística para a organização. E para alcançar esse resultado é necessário ter conhecimento sobre todos os setores da empresa, desde a compra da matéria-prima, entender o processo produtivo, até a entrega do produto final.

Gerenciar e planejar são estratégias essenciais para a empresa se manter competitiva e lucrativa no mercado. É necessário conhecer seu posicionamento atual, aproveitando melhor os recursos disponíveis e assim conseguir alcançar melhores resultados no futuro.

Foi identificado que a Mercearia Lua Nova possui uma logística satisfatória, porém com alguns pontos de melhoria na parte de comunicação. Após diversas visitas na padaria e com a boa aceitação da sócia, foi possível colocar em prática algumas medidas e atingir o resultado esperado.

Para que a empresa tenha resultados bem sucedidos, é necessário que ela adote sempre práticas de melhorias contínuas, para que assim consiga aperfeiçoar cada vez mais seus produtos, serviços e processos, de modo que consiga fortalecer sua presença no mercado.

4 REFERÊNCIAS

Livros

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006: Normas de gestão da qualidade: Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BORINE, Valmir. **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo: SENAI SP, 2014.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Silabo 2002.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva 1990.

JURAN J.M. **Planejando a Qualidade**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, William Rodrigues dos. **Planejamento de produção e materiais/ SENAI**. São Paulo: SENAI SP, 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UM GUIA do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 3ª. ed. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvânia, USA, 2004.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

Material da Internet

BELO. Eduardo (SP). *Econômico Valor*. Logística custa R\$ 15,5 bi a mais em dois anos com infraestrutura precária e restrição urbana. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5468733/logistica-custa-r-155-bi-mais-em-dois-anos-com-infraestrutura-precaria-e-restricao-urbana>> Acesso em: 13 mai.2019.

COOPER. M, Lambert. D. PAGH, J. Supply chain management more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*. 8ª ed., n. 1, p. 1-14, 1997. Disponível em <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/186/115>> Acesso em: 13 mai.2019.