



PRODUTIVIDADE NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA COM ATUAÇÃO NA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

© Sebrae 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9610/1998)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Atendimento Setorial Indústria

SGAS 605 – Conjunto A – Cep: 70.200-904 – Brasília/DF

Telefone (61) 3348-7346

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinícius Nobre Lages

Unidade de Atendimento Setorial Indústria

Gerente: Kelly Cristina Sanches

Analistas: Maria Regina Diniz de Oliveira

Mayra Monteiro Viana

Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP)

Presidente: José Batista de Oliveira

www.abip.org.br

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC)

Presidente: Márcio Rodrigues

www.institutoitpc.org.br

Supervisão:

Maria Regina Diniz de Oliveira

Mayra Viana

Márcio Rodrigues

Emerson Amaral

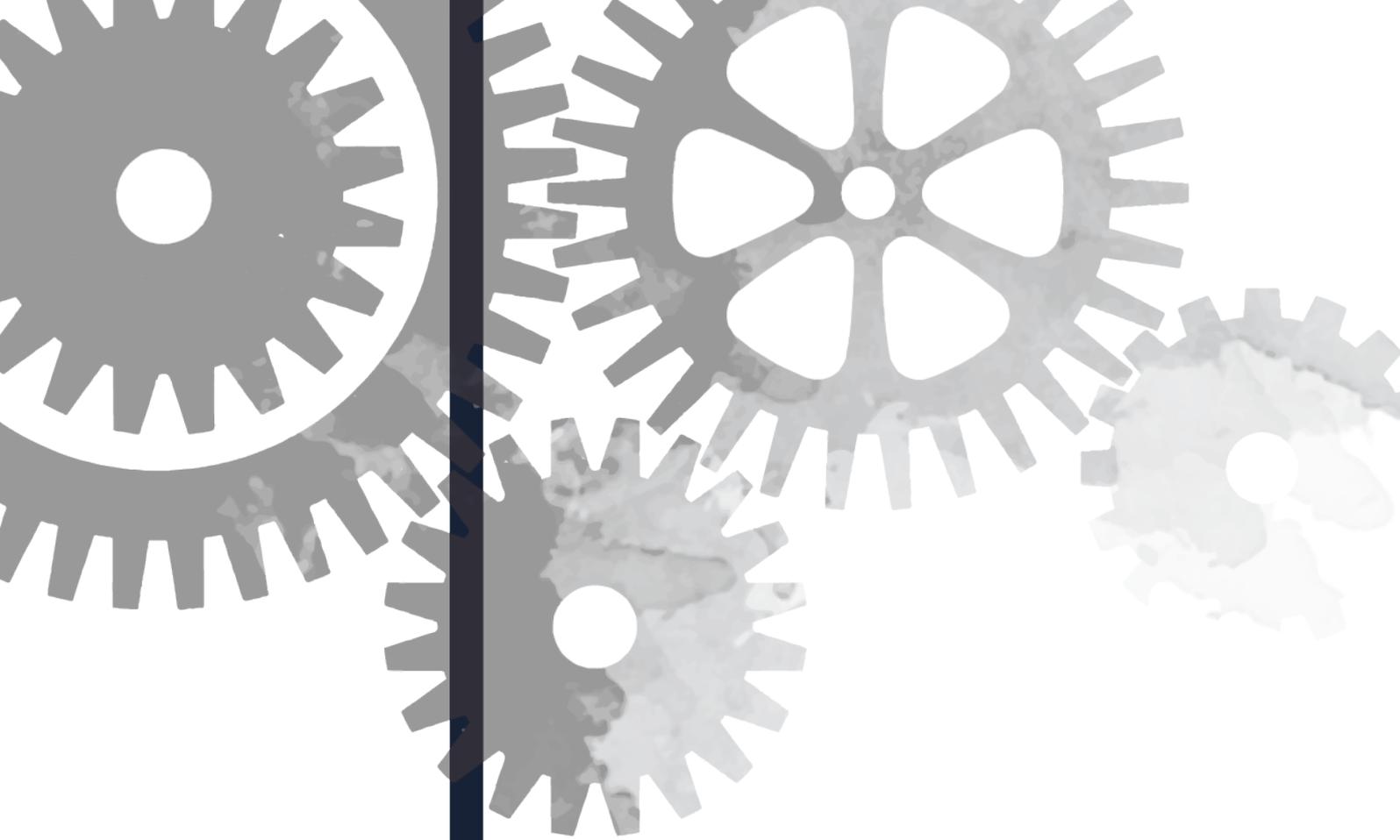
Redação

Renato Faria

Diagramação e projeto gráfico

Patrícia Santos

setembro de 2017



sumário

1. Conceito de Produtividade	4
2. A produtividade dentro da panificação e confeitaria	5
2.1. por que é preciso aumentar a produtividade?	5
2.2. Resultados da pesquisa sobre produtividade feita pelo convênio	6
3. Processo produtivo x produtividade: principais gargalos	10
4. Melhorando a produtividade	11
4.1. Intervenções em processos	11
4.2. Conscientização da equipe	15
4.3. Papel do empresário (gestão)	17
5. Conclusão	19



1. CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

A produtividade é a qualidade daquilo que é produtivo. De acordo com o Dicionário Aurélio, produtividade é a “relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos aplicados à produção”. Ou seja, é a relação entre aquilo que é produzido e os meios empregues (mão de obra, materiais, energia, etc.). Por isso, associa-se a produtividade à eficiência e ao tempo: quanto menor for o tempo levado para obter o resultado pretendido, mais produtivo será o sistema.

Essa é uma busca constante de todas as empresas de panificação, fabricar mais produtos, com mais qualidade,

no mesmo espaço de tempo atual, com o mínimo de perdas. Atender mais clientes, elevando o tíquete médio, sem que isso implique em gastos significativos, além daqueles estritamente necessários.

Resume-se isso na palavra “produtividade”. Para alcançá-la, é preciso investir em conhecimento da atual situação, dos problemas existentes e de intervir diretamente em processos, na disposição da equipe nos diferentes setores, na verificação do mix oferecido, na forma de atender o cliente, entre outros fatores.





2. A PRODUTIVIDADE DENTRO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

2.1. POR QUE É PRECISO AUMENTAR A PRODUTIVIDADE?

Neste momento de mudanças econômicas, sociais e políticas, as empresas de panificação e confeitaria brasileiras estão com um nível produtividade menor que o necessário para se manterem rentáveis. A inflação voltou e está aumentando os custos das empresas e ainda tirando o poder de compra do consumidor. Este processo provocou, por exemplo, queda no fluxo de clientes (caiu 3,4% em 2014, 4,2% em 2015 e 4,06% em 2016). Isso tem impactado na redução de rentabilidade das padarias com perda de competitividade e aumento dos custos operacionais. Isso vem ocorrendo desde 2010, com declínio acumulado de mais de 4% nos últimos três anos.

O contexto econômico tem feito com que as empresas percam competitividade comparada a outros segmentos. Em relação ao setor de supermercados, as empresas de panificação e confeitaria pesquisadas indicaram um crescimento menor. De acordo com informações da Associação Brasileira de Supermercados (Abas), as vendas do setor supermercadista

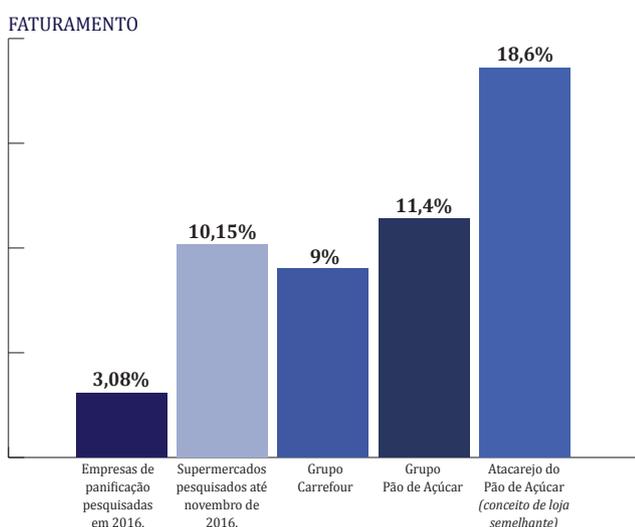
cresceram 10,15% no acumulado de janeiro a novembro de 2016. Dentro desse segmento, o Grupo Carrefour apresentou um crescimento de 9% e o Grupo Pão de Açúcar registrou aumento de 11,40%, sendo que apenas o setor de atacarejo do Pão de Açúcar cresceu 18,60%.

A panificação e confeitaria tem enfrentado ainda e concorrência de novos competidores, principalmente os atacarejos, que se configuraram como mais uma opção de compra para o cliente final, principalmente em relação a despesas maiores como a compra do mês. Colocam-se, assim, como concorrentes diretos dos supermercados primeiramente. Em contra-ataque, os supermercados diversificaram seu leque de opções, incorporando os panificados no mix e impondo-se em concorrência direta com as padarias. Estes sim, mais diretamente vêm tirando público das empresas de panificação.

A perda de produtividade frente a outros setores acontece pelas diferenças no modelo de operação de cada negócio. Padarias e confeitarias oferecem vários serviços, mas na maioria têm pouco volume por adotar um processo artesanal e terem apenas um ponto de venda. Essa pouca escala acaba fazendo com que os custos indiretos pesem mais no produto fabricado.

Mas se esse item é vendido num supermercado, por exemplo, seu custo indireto é menor do que na padaria, onde fica mais caro. Por exemplo, dentro da composição de custos indiretos das padarias, cerca de 40% vêm da mão de obra, que subiu 18% no último ano. E esse trabalho é especializado, como o dos padeiros e confeitadores, diferente de outros setores onde a maioria da mão de obra é desqualificada e tem menor custo.

Há, portanto, um grande desafio para o setor em termos de produtividade. Para compensar o prejuízo pelos aumentos relatados, deve haver um movimento das empresas de panificação em buscar métodos, processos, equipamentos e tecnologias que mudem seu gráfico de custo e aperfeiçoem



Fontes: Abas, GPA, Portal No Varejo (2017)

a produtividade.

Vê-se, portanto, que é preciso ganhar eficiência e fazer mais com menos recursos. Mas como fazer? Antes de qualquer iniciativa, seria interessante saber efetivamente a quantas anda a produtividade no segmento, até para determinar onde atacar esse tema dentro das padarias.

Nesse sentido, o convênio ABIP/ITPC/SEBRAE trabalhou na elaboração de uma avaliação de produtividade em termos de indicadores e processos, que será detalhado no tópico a seguir. Esse diagnóstico foi aplicado em 250 empresas de todo o país, configurando um perfil interessante das padarias e confeitarias em termos de produtividade.

Para auxiliar no desenvolvimento das empresas, o convênio desenvolveu uma metodologia de intervenção para aumento de produtividade, enfocando justamente estes pontos críticos. A análise de processos do diagnóstico reuniu 37 atividades desenvolvidas nas áreas administrativo/financeira, gestão de pessoas, processo produtivo, atendimento ao cliente e mercado que mais impactam na produtividade das empresas.

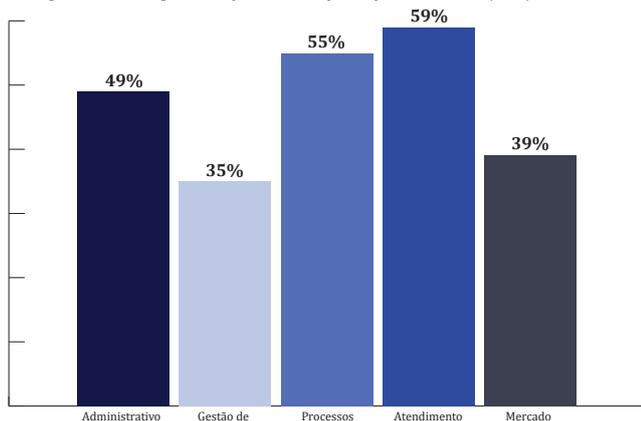
2.2. RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE PRODUTIVIDADE FEITA PELO CONVÊNIO

A pesquisa desenvolvida pelo convênio ABIP/ITPC/Sebrae envolveu, como dito, 250 empresas de todo o país e de diferentes perfis. Estudos elaborados pela ABIP e ITPC já indicavam que a produtividade nas empresas de panificação brasileiras estava abaixo do ideal e necessário para mantê-las competitivas. As próprias apurações do desempenho do mercado vinham mostrando, desde 2010 uma desaceleração, motivada também por conta dessa menor produtividade na execução dos processos e tarefas diárias.

O que se viu com a pesquisa foi uma confirmação dessas avaliações prévias, de média de faturamento e resultado operacional menor que o ideal. Ou seja, as empresas precisam investir em capacitação, melhoria de processos para que consigam reverter esse quadro.

Na avaliação, a média geral de realização foi de 47%, sendo que as áreas de gestão de pessoas e mercado foram as que tiveram menor média, 36% e 39%, respectivamente, o que certamente influencia no faturamento abaixo do esperado.

ANÁLISE DE PROCESSOS CRÍTICOS POR SETOR
média geral obtida no diagnóstico de produtividade aplicado pelo convênio ABIP/ITPC/SEBRAE



Fontes: convênio ABIP/ITPC/SEBRAE

Portanto, o objetivo do diagnóstico foi conhecer o nível de produtividade das empresas de Panificação e Confeitaria brasileira, verificando ainda áreas e processos que possam estar impedindo o crescimento do segmento. Utilizou-se como método a abordagem direta a empresas do segmento, com a aplicação de dois modelos de diagnóstico: qualitativo e quantitativo.

Na sequência, criou-se um sistema on line, hospedado no endereço eletrônico: <<http://www.institutoitpc.org.br/produtividade>>, para cadastramento de todos os diagnósticos realizados e cruzamento de informações, gerando os resultados abordados neste encarte.

Constatou-se que as padarias e confeitarias estão aquém daquilo que poderiam gerar em termos de produtividade e faturamento. O diagnóstico apontou uma média de faturamento 16,73% menor que o potencial, um tíquete médio 18,07% menor que o ideal, gerando, com os outros números apresentados, um resultado operacional 35,24% menor que o necessário.

O perfil estabelecido a partir das empresas pesquisadas foi o seguinte:

- Faturamento mensal por funcionário pesquisado: R\$ 7.621,39.
- Média mensal da produção por funcionário: R\$ 12.524,52.
- Número de funcionários (média): 20.
 - o Processo produtivo: 7;
 - o Atendimento ao cliente: 10;
 - o Outros: 3.
- Média do preço do pão francês: R\$ 10,27.

A seguir apresentam-se resultados dessa pesquisa.

ANÁLISE COMPARATIVA DE PERFORMANCE COM FOCO NA PRODUTIVIDADE (QUALITATIVA)

Essa avaliação qualitativa mostrou a média de desempenho das empresas comparada com um perfil ideal de desempenho, baseado em indicadores modelo, de empresas que são referência no mercado de Panificação e Confeitaria. Foi verificado que a diferença entre o faturamento possível e o real é de 16,73%. Observou-se ainda uma média de compras mensais por cliente 18,04% menor do que o potencial.

As vendas por metro quadrado e o número de atendimentos por funcionário são outros indicadores abaixo do que seria ideal: 18,07% e 12%, respectivamente. Outro dado que chama a atenção é o de resultado operacional, que está 35% abaixo do parâmetro. Tais dados indicam a menor produtividade nas empresas, pois mostram as possíveis rupturas nos processos de trabalho das empresas, desde a produção até o atendimento ao cliente.

O aumento nos custos (alugueis, energia elétrica, pessoal, entre outros) nos últimos anos tem implicado numa perda de competitividade e de rentabilidade nas empresas, expressa pelo menor resultado operacional já citado.



Isso, combinado com mudanças no comportamento do consumidor, da procura por um estilo de vida mais saudável até o desejo por comodidade, conveniência, e uma busca cada vez maior pelo foodservice, substituindo padarias por outros canais de compra, como supermercados, e também pela maior presença dos pães industrializados no mercado, fizeram com que as empresas, na média, obtivessem esse menor resultado expresso pela pesquisa.

O que se apreende de toda a análise é que as empresas de panificação e confeitaria precisam investir em capacitação e melhoria de processos para conseguir reverter esse quadro. Indica-se a busca por implementar ações de inovação em, por exemplo, produtos, privilegiando o foodservice, em equipamentos, processos, layout das áreas de venda.

ANÁLISE DE PROCESSOS COM FOCO NA PRODUTIVIDADE (QUANTITATIVA)

A análise de processos, quantitativa, reuniu 37 atividades desenvolvidas nas áreas administrativo/financeira, gestão de pessoas, processo produtivo, atendimento ao cliente e mercado que impactam na produtividade das empresas.

A média geral de realização foi de 47%, sendo que as áreas de gestão de pessoas e mercado foram as que tiveram menor média, 36% e 39%, respectivamente, o que certamente influencia no faturamento abaixo do esperado.

ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

No nível administrativo/financeiro, os maiores gargalos estão em relação ao nível de informatização e qualificação dos colaboradores, com menos de 50% de realização. Isso indica que as empresas podem estar tendo problemas com a administração das informações referentes às movimentações financeiras, de cadastro e registro de produtos, enfim, sobre todas as movimentações realizadas. A capacitação dos colaboradores é queixa comum dos empresários do setor, e a falta de qualificação certamente impacta na produtividade, mas isso só pode ser corrigido com o investimento das empresas na capacitação de seus colaboradores.

Embora tenha havido uma maior pontuação nos outros itens - fluxo de caixa, custos e precificação e qualidade das informações sobre vendas, o percentual médio próximo dos 50% mostra um possível desequilíbrio entre o faturamento e o custeio do funcionamento

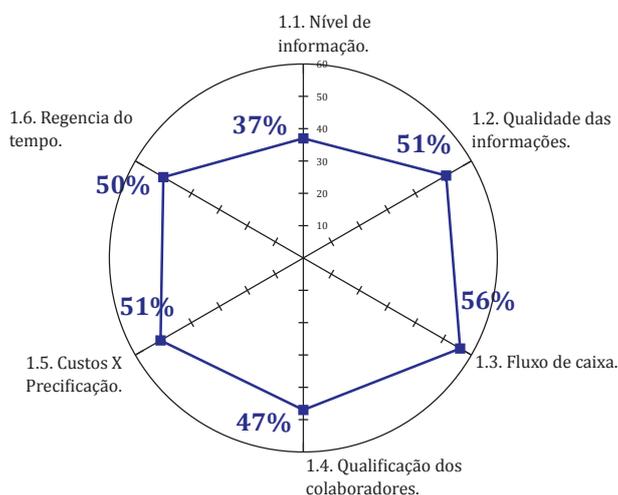
Grupos	Potencial			Informado			Diferença
	Média	Emp.	%	Média	Emp.	%	
Mercado							
1 - Faturamento Mensal	R\$ 147.204,73	-	-	R\$ 129.302,22	-	-	R\$ -17.902,52
2 - Compras por Dia	375	-	-	376	-	-	1
3 - Nº Compras por Mês	11250	-	-	11282	-	-	32
4 - Compras Mensal por Cliente	R\$ 183,19	-	-	R\$ 160,45	-	-	R\$ -22,74
5 - Nº de Cliente Diferentes/Mês	804 Clientes	-	-	806 Clientes	-	-	2 Clientes
6 - Nº de Visitas (Média Mensal)	14 Visitas	-	-	14 Visitas	-	-	0 Visitas
7 - Ticket Médio	R\$13,08	-	-	R\$11,46	-	-	R\$-1,62
8 - Consumo Produtos Panificados/Mês por Cliente	5,6 Kg	-	-	5,6 Kg	-	-	0 Kg
9 - Venda por Metro Quadrado	R\$ 1.500,00	-	-	R\$ 1.208,90	-	-	R\$ -291,10
10 - Área de Vendas	98 M. Quad.	-	-	107 M. Quad.	-	-	9 M. Quad.
11 - Área de Produção	59 M. Quad.	-	-	88 M. Quad.	-	-	29 M. Quad.
12 - Área Total	157 M. Quad.	-	-	195 M. Quad.	-	-	38 M. Quad.

das empresas. A relação entre custos e precificação também foi indicada como um ponto crítico, indicando que os preços praticados podem estar em desacordo com o perfil da empresa ou ainda abaixo (ou mesmo acima) do que seria indicado.

Uma baixa qualidade das informações mostra que as empresas podem não ter disponíveis as informações sobre sua situação financeira, e mesmo em relação aos processos de produção e vendas que geram o faturamento. Sem saber o que realmente acontece, fica muito difícil saber qual a causa das perdas de faturamento e não raro acontece de o empresário saber que há algo errado, mas não ter ideia de onde está a falha.

Investir na melhoria de processos, nas diferentes áreas contribuiria sobremaneira para reduzir essas distorções.

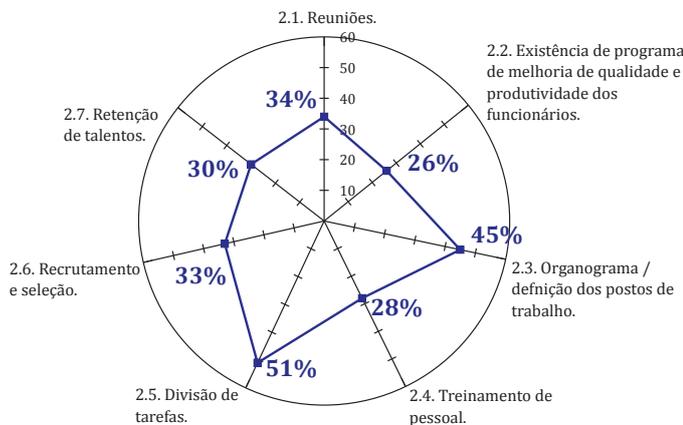
RESULTADO DA APURAÇÃO pontos críticos administrativo/financeiros



Sobre gestão de pessoas, a falta de um programa de melhoria de qualidade e produtividade dos funcionários foi o maior gargalo apontado. Na sequência, o treinamento de pessoal, o que casa com o apontamento no nível administrativo/financeiro de pendências na qualificação de pessoal. Os pontos críticos de preocupação, em continuidade, são retenção de talentos, recrutamento e seleção, realização de reuniões, ou seja, itens que estão relacionados com o cuidado com a equipe.

O segmento de panificação e confeitaria convive com uma rotatividade constante de pessoal, o que dificulta o acompanhamento, contudo, não impede que as empresas desenvolvam e mantenham estruturas de verificação do desempenho da equipe. Isso pode até ser utilizado como uma forma de se reduzir as perdas de colaboradores, uma vez que uma boa estrutura de trabalho, a qual contemple a divisão adequada de tarefas, um programa de acompanhamento e até uma estrutura de bonificação e metas é algo interessante de se realizar e contribui para que os funcionários se sintam parte da empresa e não pensem em ir embora à primeira oportunidade.

RESULTADO DA APURAÇÃO
pontos críticos em gestão de pessoas



PROCESSOS PRODUTIVOS

O controle na utilização dos insumos é o ponto crítico que apresentou a menor pontuação dentre a verificação relacionada aos processos produtivos. Isso é um indicativo de desperdício e pode significar perdas e rupturas. Além disso, vários outros itens ficaram na órbita dos 50% de realização, o que mostra, no mínimo, a necessidade de melhoria, entre eles a precificação dos produtos, planejamento de produção, mix de produtos, falta de produtos, sobras/resíduos, métodos de fabricação.

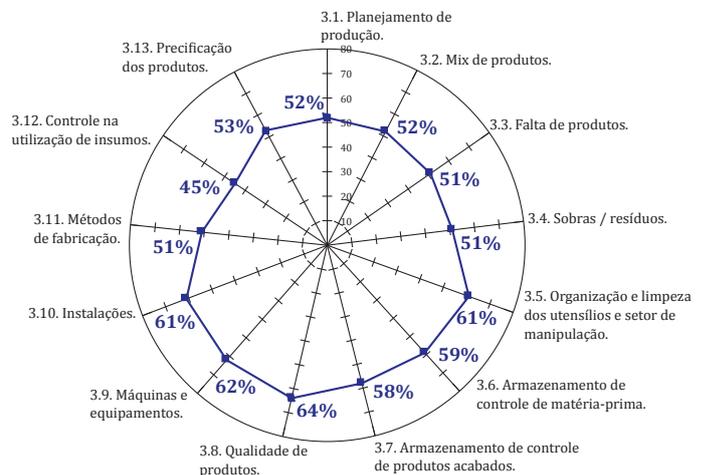
Estes são pontos ligados diretamente à execução dos processos, das rotinas de fabricação. A falta de planejamento no setor produtivo faz com que a equipe não tenha nenhum ordenamento sobre o trabalho,

ficando a produção “solta”, fabricando os produtos por vezes sem nenhuma relação com a necessidade da área de venda ou mesmo com o potencial de venda. Pode ser que um produto bem vendido tenha uma produção aquém do necessário ou outro que venda menos esteja sendo fabricado com mais intensidade.

Isso se reflete no índice de sobras, perdas, desperdício. E ainda indica que o mix precisa ser revisto, tanto para se determinar as quantidades adequadas de produção de cada item quanto em relação aos próprios produtos que devem ser fabricados a cada dia. Estabelecer um calendário de produção é uma forma de buscar uma ordem dentro do setor.

Combinando-se com ações também ligadas ao processo, como pré-pesagem, padronização de receitas, tem-se uma estratégia de melhoria dos processos que pode ajudar as empresas a melhorarem seu desempenho.

RESULTADO DA APURAÇÃO
pontos críticos nos processos produtivos



ATENDIMENTO AO CLIENTE

Em termos do atendimento ao cliente, a organização operacional do ponto de venda foi o item mais problemático, com cerca de 30% de atendimento aos requisitos apregoados pelo sistema. Também aqui os outros itens estão na casa dos 50% de realização, indicando uma necessidade de cuidado com os processos. Organizar o espaço de venda é muito importante para as empresas, pois pode determinar a permanência ou não dos clientes na loja.

A empresa deve valorizar a exposição dos produtos, promovendo uma iluminação adequada, mantendo a mobília bem conservada e organizada para que os clientes consigam visualizar os produtos, identificar corretamente os preços e acessá-los facilmente, no caso daqueles colocados para autosserviço.

Está ligado a essa área também a correta capacitação dos atendentes, para não só tratarem bem os clientes, mas também conhecerem os produtos e realizarem adequadamente mesmo as tarefas básicas, como

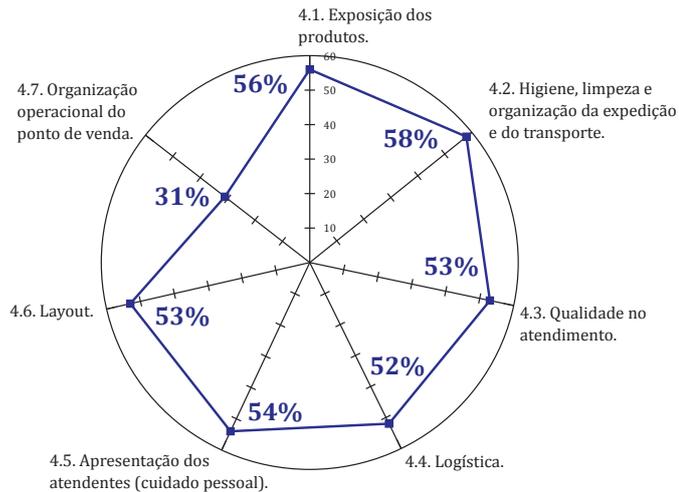


fatiar produtos ou operar uma máquina de suco. É preciso ainda cuidar bem de aspectos como uniforme, da apresentação dos profissionais - unhas aparadas, sem esmalte, barbas aparadas, entre outros cuidados.

Outra ação que pode ser desenvolvida para melhorar o desempenho do atendimento é em relação ao layout da área de vendas, verificando se a disposição atual é adequada ao fluxo de clientes, se a disposição de caixas está correta ou mesmo se a quantidades de atendentes corresponde ao tamanho da área e ao potencial da empresa.

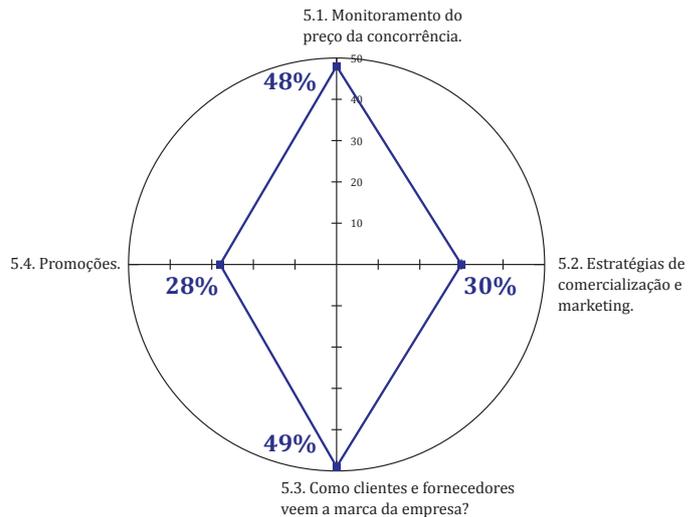
RESULTADO DA APURAÇÃO

pontos críticos sobre atendimento ao cliente.



RESULTADO DA APURAÇÃO

pontos críticos em relação ao mercado.



Ou seja, as empresas precisam investir em capacitação, melhoria de processos para que consigam reverter esse quadro. E a metodologia gerada a partir desse diagnóstico busca justamente contribuir para que as empresas possam melhorar seu desempenho e conseguir se manter firmes na disputa em um mercado cada vez mais concorrido.

MERCADO

O último grupo de ações monitorado pela pesquisa foi o de mercado, sendo que os itens sobre realização de promoções e estratégias de comercialização e marketing foram os de menor expressão. Ou seja, se não há nenhum esforço para conquistar o cliente, fazê-lo comprar mais, não há como reverter a estagnação.

As empresas podem, nesse sentido, desenvolver festivais, criar um calendário de promoções aproveitando datas festivas, eventos de grande atração popular para colocar produtos em promoção, realizar degustações ou outras ações de grande apelo popular.

E ainda, mapear os resultados desses eventos, de forma que possam ser aprimorados a cada realização. Se houve crescimento de vendas, quais os produtos mais procurados, qual a frequência de consumo, os horários em que se compra mais, entre outras informações que podem ser utilizadas como parâmetro tanto nas atividades seguintes quanto para monitorar a performance da empresa ao longo do tempo.

Outra ação relevante é acompanhar o mercado, saber o que a concorrência está fazendo, saber dos preços praticados por ela, dos produtos fabricados. E utilizar essas informações para melhorar o próprio negócio.





3. PROCESSO PRODUTIVO X PRODUTIVIDADE: PRINCIPAIS GARGALOS

Um dos setores em que a produtividade é mais desejada, nas padarias e confeitarias, é o setor produtivo. Até porque, saem daí a maioria dos produtos comercializados e é com a produção própria que as padarias conseguem seu diferencial.

Como obter essa produtividade? O primeiro gargalo a ser contornado é o planejamento da produção. Organizar os processos de fabricação, otimizando o uso do tempo e dos recursos disponíveis. Com isso, se busca melhores resultados operacionais, melhor desempenho da equipe e uso mais eficiente de equipamentos. A falta de planejamento implica numa produção deslocada da própria realidade da empresa, podendo a equipe e a empresa se dedicar a produtos que têm pouca ou nenhuma contribuição ao faturamento, enquanto outros que poderiam ser mais bem explorados ficam de lado.

Outro ponto crítico é o próprio mix de produtos, que precisa ser bem trabalhado e atenda às necessidades do cliente, potencializando os resultados. É preciso definir bem os produtos a serem comercializados, de acordo com os objetivos da empresa, casando isso com o planejamento. Dessa forma, pode-se criar um calendário eficiente de produção, determinando quais receitas são trabalhadas a cada dia, de acordo com as necessidades da área de venda. Planeja-se ainda as quantidades, para que não haja ruptura, nem desperdício.

Definindo-se o mix, é preciso implementar alguns controles que ajudem a empresa a identificar falhas e as corrigir, como as faltas de produtos. É importante medir a amplitude das faltas (ruptura) de fabricação própria na loja, permitindo a redução ou eliminação da mesma. Com isso, pode-se controlar a falta de produtos de fabricação própria, fidelizando o cliente e proporcionando a ele a oportunidade de ter acesso ao produto.

Sobras, perdas e resíduos também precisam ser acompanhados, para que aconteça um reaproveitamento de alguns produtos bem como o descarte adequado daqueles impróprios para consumo, controlando o desperdício e minimizando a ruptura.

Os controles para armazenamento da matéria-prima e dos produtos acabados também trazem melhoria. Os primeiros orientam os profissionais que lidam com o recebimento e armazenamento de mercadorias quanto à forma correta de acondicionamento, com uma melhor gestão do depósito/estoque, eliminando perdas.

Mais um ponto a ser enfrentado na rotina dos processos produtivos é um monitoramento dos produtos acabados. Esse controle orienta a equipe sobre as vantagens de um armazenamento ou estocagem de produtos finalizados de forma correta, fazendo com que se reduza desperdícios e se mantenha a loja abastecida.

Com todos esses controles, estará se trabalhando para melhorar a qualidade dos produtos. Estar alerta quanto a esse ponto é fundamental e deve ser preocupação constante da empresa, pois a melhoria constante da qualidade dos produtos proporciona melhores resultados de vendas. Combinando-se com ações também ligadas ao processo, como pré-pesagem, padronização de receitas, tem-se uma estratégia de melhoria dos processos que pode ajudar as empresas a melhorarem seu desempenho.



Por fim, é preciso que a empresa esteja atenta e estabeleça corretamente os métodos de fabricação, orientando a equipe sobre a condução desse processo, bem como controlar a utilização dos insumos e a correta precificação, para que o cliente tenha sempre o melhor produto, com o preço adequado.



4. MELHORANDO A PRODUTIVIDADE

Sabe-se que há o que melhorar nas padarias e confeitarias em termos de produtividade. O segmento já vem se reinventando com a adoção de novos produtos e serviços, atendendo aos anseios do consumidor moderno. Ao adequar essa nova atitude com uma rotina produtiva adequadamente estabelecida, aumentam suas possibilidades de ser competitivo e se manter bem no mercado.

De forma efetiva, é importante para as empresas intervir nos pontos críticos e desenvolver ações que tragam impactos positivos e lhes ajudem a melhorar seu desempenho e se tornar mais produtivas e rentáveis.

A seguir mostram-se iniciativas que podem ser executadas pelas empresas com foco em ampliar a produtividade.

4.1. INTERVENÇÕES EM PROCESSOS

PROCESSO PRODUTIVO

A) INTELIGÊNCIA NO PLANEJAMENTO DO CALENDÁRIO DE PRODUÇÃO

O Calendário de Produção é o mapa dos produtos que a empresa oferece ao mercado. Ele define quais são eles, quando e em que quantidade são fabricados, quais as matérias-primas necessárias e ainda analisa se a produção tem atendido às demandas dos clientes.

Definir e escolher os produtos que serão fabricados exige um planejamento inteligente que envolve levantamento dos produtos, análise do preço médio por quilo de cada um e seleção tanto daqueles que têm uma confecção mais elaborada, mas com alta margem de contribuição, quanto dos produtos de fabricação mais simplificado, porém vendidos em

grandes volumes. Nessa análise cabe verificar o tempo de produção de cada item, avaliação da produtividade, esforço de fabricação e a margem de contribuição por quilo produzido.

O calendário de produção deve ser analisado e elaborado em nível gerencial e repassado aos funcionários. Suas informações orientam o trabalho de produção de forma coerente com o que é necessário ser vendido pela empresa para atender ao cliente e conseguir o lucro através das vendas. O ideal é que se tenha média de 15 itens de produção própria por funcionário da produção.

Veja a seguir um exemplo de tabela de Calendário de Produção:

MÁRCIO RODRIGUES		CALENDÁRIO DE PRODUÇÃO								
ITEM	CÓDIGO (1)	PRODUTOS (2)	MASSA (3)	SEG (4)	TER (5)	QUA (6)	QUI (7)	SEX (8)	SAB (9)	DOM (10)
PÃES TRADICIONAIS										
Total da página										

B) ORDEM DE PRODUÇÃO

A Ordem de Produção é o acompanhamento diário a ser realizado pela gerência de produção. Deve-se informar quais produtos e quantidades programados para serem produzidos no dia, comparando com a quantidade real produzida e qualidade desse produto. Além disso, a tabela também permite acompanhar a performance de cada produto na loja, anotando sobras ou faltas.

Veja um exemplo de como esse formulário pode ser

elaborado. A ordem de produção também ajuda a organizar o calendário de produção.

O ideal é que a rotina seja de reposição na área de vendas aconteça assim que o produto for liberado pela produção e quantas vezes forem necessárias, pois se o cliente procurar o produto e não encontrá-la, o problema está instalado.

ORDEM DE PRODUÇÃO						Data: ___ / ___ / ___		
SEGUNDA-FEIRA								
CÓDIGO	PRODUTO	PEDIDO		PRODUÇÃO REALIZADA		FALTAS 19h	SOBRAS	CONTROLE DE QUALIDADE
		LOJA	PRODUÇÃO	KG	UNID			
PÃES TRADICIONAIS								
MASSA DE PÃO FRANCÊS								

O uso de outra ferramenta que colabora na satisfação do cliente é perguntar

e anotar produtos que não foram encontrados pelos responsáveis. Após essa verificação cabe uma análise, que conduzirá para a necessidade de confecção do produto não encontrado.

Este monitoramento favorece uma análise de necessidade de aumentar ou diminuir a ordem de produção, bem como montar outras estratégias.

C) CONTROLE DE PERDAS DA PRODUÇÃO

Controlar as perdas na fabricação própria é um indicador importante para os custos da empresa, principalmente em produções não automatizadas, o índice de falhas pode deixar fazer boa parte do capital da empresa descer pelo ralo. Saber o quanto se está desperdiçando é o primeiro passo para implantar medidas de correção dos processos, e gerenciar a produção para que ela possa ser cada dia mais eficiente.

D) CONTROLE DE RUPTURAS NA FABRICAÇÃO PRÓPRIA

Acompanhar as rupturas cotidianamente permite que a empresa monitore o seu abastecimento e reposição, sem deixar faltar produtos aos clientes. É, portanto, fundamental que os responsáveis fiquem atentos, pois as rupturas estão relacionadas ao “fundo da loja”, ou seja, o empresário pode ter o produto na produção, mas ele não está no ponto de venda, diante do consumidor. Siga a máxima “produto fora da área de exposição é ruptura, pois não será vendido”.

Daí, criar ferramentas e mensurar a amplitude das rupturas em cada departamento é o primeiro passo para minimizar o problema. A ferramenta pode ser uma planilha de Excel ou até mesmo o próprio sistema operacional, no qual, diariamente, em horários pré-determinados, é registrada a existência ou não dos produtos e se estão expostos na área de vendas.

E) DIVISÃO DE TAREFAS

É muito importante direcionar adequadamente as tarefas a serem desempenhadas no setor de produção, pois com isso haverá um equilíbrio na distribuição das funções, evitando sobrecargas em um ou outro colaborador, além de se poder explorar as potencialidades de cada um.

Para isso, devem-se listar os setores de produção, as tarefas coletivas a serem desenvolvidas em cada setor, listar os postos de trabalho e os funcionários de cada equipe e a partir daí dividir as atividades entre os funcionários de acordo com o dia da semana ou do mês e frequência com que cada tarefa deve ser realizada.

F) CONTROLE DE ALMOXARIFADO

O almoxarifado é um importante setor da empresa, que consiste no lugar destinado à armazenagem de produtos. No caso da padaria é o local em que é armazenada a matéria-prima que será utilizada na produção própria. O ideal é que o almoxarifado tenha acesso controlado por uma pessoa responsável pelo controle da entrada e saída dos produtos.

Além de estocar produtos, este pode ser também um local no qual se faz o controle dos ingredientes que serão utilizados na produção, principalmente em empresas nas quais ainda não foi estruturado o setor de pré-pesagem. Para isso, a pessoa responsável pelo setor de almoxarifado deve ter acesso diário à ordem de produção dos produtos do dia, dividido por setor (pães, pães especiais, confeitaria etc.).

A partir daí, verifica-se a quantidade de ingredientes utilizada por produto, separadamente: farinha, fermento, água, açúcar etc. e somar a todos os demais produtos do setor que utilizam a mesma matéria-



prima. Sendo assim, o almoxarifado separa todos os ingredientes que o setor irá trabalhar, passa para o responsável por essa matéria-prima na produção, juntamente com a informação mais relevante: quanto em dinheiro em matéria-prima, a preço de custo, está sendo disponibilizado para esse setor. Como há o preço de venda dos produtos cadastrado na ficha dos produtos, também se sabe – ao finalizar todo o processo de produção – quanto em dinheiro o setor irá produzir no dia. Essa informação é relevante para que a margem de contribuição dos produtos de fabricação própria seja respeitada.

Ao final do expediente de trabalho, a pessoa responsável pelo almoxarifado confere se todas as matérias-primas foram utilizadas. Em caso positivo, os produtos devem ter sido fabricados. Cabe então uma verificação se toda a lista de produção determinada para o setor foi feita e se o ciclo foi finalizado.

G) FABRICAÇÃO DO PÃO FRANCÊS

O pão francês é o principal produto das padarias, portanto, trabalhar para ter a fabricação correta deste produto vai trazer mais produtividade um produto de qualidade vai trazer mais qualidade e produtividade. Cabe a padaria seguir os preceitos desenvolvidos pela norma ABNT NBR 16170, que traça parâmetros de qualidade que norteiam o pão francês ideal.

Alem disso, é importante conhecer profundamente o pão francês: ingredientes, etapas de fabricação, planejamento da produção e tudo o que impacta na sua qualidade. Esse conhecimento permite melhorias progressivas na fabricação do pão tipo francês, que levam a uma diferenciação da empresa frente à concorrência.



Pelo fato de o pão não ter um período de vida longo, o padeiro deve programar fornadas mais frequentes. Essa preocupação refletirá substancialmente na satisfação dos clientes. Pesquisas demonstram que os consumidores do pão francês dão preferência às panificadoras que o comercializam ainda quente, várias vezes ao dia. Importante, então cuidar da fabricação do pão francês para que haja o mínimo de perdas possível e se consiga elevar a produtividade de forma que sempre haja pão fresquinho à venda!

H) CONGELAMENTO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO

O congelamento é uma técnica de preservação de produtos perecíveis. Assemelha-se à desidratação, pois a água transforma-se em material sólido e tem como objetivo inibir as reações químicas e enzimáticas. Essa é uma forte tendência na panificação, cuja técnica melhora a produtividade da empresa, pois aumenta a diversificação de produtos e também a produtividade por funcionário na indústria.

Assim, manter a integridade das estruturas e a organização molecular dos componentes de um produto, sobre os efeitos da cristalização da água, é ponto em questão sobre o congelamento. A manutenção das características originais de um produto é consequência direta das dimensões dos cristais de água que se formam no congelamento (sub-resfriamento). Quanto menores forem os cristais de gelo, melhor será a qualidade do produto após o congelamento.

No caso dos pães, a presença de grandes cristais provoca destruição parcial das células de fermento e fragilidade da rede de glúten.



Já o tamanho destes cristais depende essencialmente de dois fatores: velocidade de diminuição de temperaturas e da natureza e concentração das substâncias em solução. A velocidade do congelamento dependerá da natureza do produto a ser congelado; da dimensão básica do produto; da temperatura do início do congelamento; da temperatura do meio frigorífico; do método de congelamento usado.

É importante a empresa estar atenta ao processo de congelamento e descongelamento das massas, de forma a manter a qualidade de sua produção.

No processo de congelamento, a massa deve ser congelada antes do início do processo de fermentação, ou seja, logo após a modelagem e ser acondicionada em bandejas apropriadas. Para o congelamento, deve-se utilizar o freezer convencional na temperatura de -18°C .

Depois de colocada a massa no freezer, o tempo



gasto para que congele é de aproximadamente 2h30 e durante o armazenamento, a temperatura do freezer também deve ser de -18°C. O período de armazenamento deve ser de, no máximo, sete dias.

Para descongelar, deve-se retirar a massa do freezer e transferi-la para um refrigerador com temperatura aproximada de +8°C, por cerca de 30 minutos. A massa deve ficar nesta refrigeração para evitar que sofra impacto com a temperatura ambiente. Esse estágio intermediário é importantíssimo, pois, caso contrário, o produto poderá ficar com excesso de umidade, o que tornaria a aparência do alimento deformada. Passados os 30 minutos, transportar a massa para um armário ou estufa de crescimento.

A partir daí, basta seguir os procedimentos normais da receita: fazer o acabamento, caso seja necessário, e colocar a massa para assar. O processo de cozimento é o mesmo da receita original.

No dia a dia, o trabalho com o congelamento proporciona melhorar e muito a exposição de produtos na loja e trabalhar melhor com o calendário de produção. Os produtos podem ser produzidos em um dia e mantidos congelados pelo tempo apropriado e serem finalizados à medida da necessidade da empresa, a partir do planejamento que foi feito. Isso torna o trabalho mais produtivo.

para confecção dos produtos, assim como com o detalhamento do modo de fazer, que é mais completo. Para levantamento das informações completas – ingredientes e modo de fazer - estima-se um tempo de médio necessário de um dia (8 horas) para cada quatro receitas. Já para levantamento somente dos ingredientes das receitas estima-se ser possível fazer 10 receitas por dia (8 horas).

J) AJUSTES NAS RECEITAS E NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

A rotina diária, muitas vezes apressada, acaba deixando que erros aconteçam e passem despercebidos, o que prejudica a qualidade dos produtos finais. Ajustes nas receitas e nos processos produtivos auxiliam a evitar a repetição de erros e a manter a qualidade desejada dos produtos.

Veja um exemplo de como montar esse arquivo:

Massas folhadas e croissant - Problemas no produto final		
SINTOMAS	POSSÍVEIS CAUSAS	CORREÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Croissant com pouco volume. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura pronta ou condicionador já vencidos. • Mistura e condicionador armazenados em local impróprio. • Pouco fermento na massa. • Utilização de fermento velho ou com problema. • Massa quente após o trabalho mecânico. • Trabalho mecânico em excesso. • Fermentação final em ambiente frio. • Croissant assado fora do ponto ideal, fresco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o prazo de validade dos insumos. • Armazenar as matérias-primas em local seco e fresco. • Aumentar a quantidade de fermento da massa. • Não utilizar fermento velho. • Utilizar água mais gelada. • Diminuir o tempo de batimento ou cilindragem. • Fermentar a massa em ambiente mais quente. • Aumentar o tempo de fermentação para atingir o ponto ideal.

É interessante a empresa fazer uma análise dos seus produtos, listar os problemas encontrados e buscar ajuda, quando necessário, para corrigir as falhas. A cada correção, pode-se fazer um histórico dos pontos críticos encontrados, as causas verificadas e as soluções adotadas, pois, se acontecerem novamente, já se saberá qual providência tomar.

I) PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP

O Procedimento Operacional Padrão (POP) serve como guia e instrução de trabalho detalhado, fazendo com que os funcionários não tenham dúvidas sobre como executar as tarefas necessárias, mantendo assim o padrão requerido pela empresa.

O POP uniformiza o modo de executar a tarefa, além de documentar e descrever passo a passo o processo de produção, auxiliando no treinamento permanente dos funcionários e facilitando caso alguma etapa do processo necessite de correção.

Ele pode ser utilizado para documentação e padronização de itens básicos, porém de grande importância, como o pão francês. Também é usado para produtos com nível de aprendizado mais elevado, que possuem mais detalhes e que podem gerar dúvidas aos funcionários responsáveis por sua produção.

O POP das receitas pode ser feito de duas formas: com levantamento somente dos ingredientes necessários

K) TREINAMENTOS PARA FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO

Treinamento é algo de extrema importância para que os colaboradores se adaptem rapidamente ao funcionamento da empresa e/ou às suas novas tarefas/atribuições. Através dele é possível minimizar erros por falta de conhecimento, bem como aprimorar as habilidades do profissional treinado.

Apresenta-se a seguir uma sequência que pode ser adotada num treinamento para o pessoal de padaria e confeitaria:

1. Conhecimento das matérias-primas utilizadas;
2. Conhecimento dos equipamentos;
3. Auxílio na manipulação de produtos;
4. Orientação sobre organização e limpeza do ambiente de trabalho;



5. Treinamento na elaboração dos produtos:
 - 5.1. O funcionário é acompanhado por um profissional mais experiente na fabricação do produto;
 - 5.2. O produto é confeccionado pelo funcionário sob orientação do profissional mais experiente;
 - 5.3. O funcionário realiza sozinho o processo. O profissional que o acompanha verifica o resultado ao final.

Ressalta-se que esse processo, chamado “Curva do Aprendizado” demanda tempo e varia de funcionário para funcionário. Importante ainda dar feedback imediato e específico à equipe. Explicar, se necessário e reforçar as palavras de reconhecimento. Outros comportamentos interessantes da empresa ou de quem estiver orientando a equipe é mostrar confiança na capacidade da equipe e deixar claro como continuará ocorrendo o monitoramento das atividades do funcionário.

Por fim, pode-se promover uma sequência de treinamentos, compondo uma espécie de plano de desenvolvimento para os colaboradores. Eles ganham com a capacitação contínua, enquanto a empresa ganha com um trabalho mais assertivo e bem realizado.

L) LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O lançamento de novos produtos em uma padaria deve ser muito bem estruturado; envolvendo a equipe, desde a produção até a área de venda, para que o produto seja realmente incorporado ao mix da empresa. O ideal é que, trimestralmente, o mix de produtos seja renovado em 10%, ou seja, devem-se retirar os 10% de produtos menos vendidos e colocar a mesma quantidade, de preferência nos mesmos setores, de produtos novos. Assim, o cliente tem a sensação de que a empresa sempre oferece novidades e a mão de obra não fica sobrecarregada, muito menos, ociosa.

Para que seja bem sucedido, o lançamento de novos produtos pode seguir as seguintes diretrizes:

1. Definir produtos a serem lançados;
2. Definir datas para lançamentos dos produtos (não é aconselhável o lançamento de muitos produtos de uma só vez, pois os clientes e funcionários podem não absorver todos, prejudicando o potencial dos mesmos);
3. Fazer testes em produção para definição da apresentação e do padrão de qualidade dos produtos;
4. Apresentar os produtos para a equipe de vendas/loja, contextualizando-os e apresentando suas principais características e ingredientes;
5. Providenciar cadastro de preço e identificação dos produtos;
6. Lançar os produtos;
7. Fazer promoção dos produtos, com degustação assistida;
8. Acompanhar as vendas e manter os produtos de

maior rentabilidade e aceitação de público.



4.2. CONSCIENTIZAÇÃO DA EQUIPE

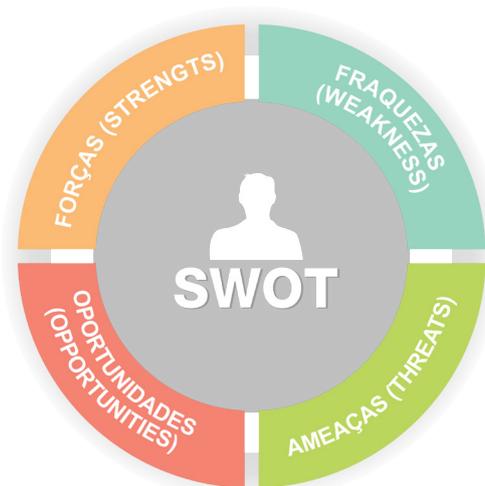
Todo processo de melhoria passa pela equipe, pela administração adequada das pessoas que a compõe. Ao falarmos de produtividade, essa importância é ainda maior, pois são elas que farão com que a empresa melhore seu desempenho. É fundamental, portanto, que a equipe esteja bem alinhada com o que a empresa deseja e conheça o beabá das atividades que desempenha. Sem isso, fica impossível qualquer iniciativa de crescimento.

Há pontos de destaque que influenciam diretamente no gerenciamento das equipes e, conseqüentemente, da produtividade. Listamos algumas a seguir.

A) DETERMINAR PONTOS FRACOS E FORTES

Os pontos fracos e fortes de uma empresa podem ser identificados com a ferramenta denominada matriz Swot, que é uma das mais simples formas de se qualificar os aspectos positivos e negativos e até mesmo dos produtos. É uma análise feita em quadrantes: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes podem ser definidos como qualquer recurso disponível que pode ser usado para melhorar a participação no mercado. Os fracos são aqueles que podem causar uma perda de vantagem competitiva - muito acentuados, pontos fracos podem se tornar uma ameaça bem como só pontos fortes se tornam oportunidades. A ideia é aprender a tirar o máximo de proveito dos pontos fortes e administrar as limitações.



B) DESENVOLVIMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE PLANO DE METAS

O desenvolvimento e estruturação de um plano de metas é um marco para a empresa em todos os aspectos. Quando se estabelece um objetivo, torna-se necessário criar metas que se almeja alcançar no caminho em direção a ele.

Metas são os objetivos quantificados e com diferentes prazos intermediários. Elas precisam ser:

- **Mensuráveis:** *estabelecer parâmetros.*
- **Específicas:** *não conflitar entre si, sendo consistentes e claras.*
- **Temporais:** *é preciso que sejam alcançadas dentro de um plano estabelecido e adequado.*
- **Alcançáveis:** *podem ser ambiciosas, mas atingíveis por todos os envolvidos.*

Por exemplo, ao estabelecer uma meta de aumento no faturamento, uma empresa poderia colocar como resultados intermediários seriam buscar mais clientes através de ações de marketing, sem perder a qualidade de atendimento que implica na mão de obra, trabalhar mais o cliente através de técnicas de degustação e abordagem, aumentar a venda da produção, etc.

A partir dessa definição, a empresa deva estruturar todas as áreas de competência, de forma que elas funcionem adequadamente e cada uma contribua para o alcance do nível desejado.

C) DESENVOLVIMENTO DO REGULAMENTO INTERNO

Um Manual de Integração / Regulamento Interno é a ferramenta de apresentação da empresa ao novo funcionário. É importante que o empresário padronize todas as informações necessárias aos funcionários, as expectativas da empresa em relação a eles e como são os procedimentos rotineiros dentro do local de trabalho. Para facilitar e padronizar as informações necessárias, o empresário poderá elaborar um Manual de Integração com todos esses assuntos.

Uma sugestão para os tópicos ou capítulos que fariam parte de um manual seria:

1. Boas-vindas;
2. História da Padaria;
3. Produtos / Serviços;
4. Características dos futuros colaboradores;
5. Normas internas;
6. Comportamentos gerais;
7. Programa de desenvolvimento.

Cada colaborador que ingressar na empresa recebe uma cópia desse documento, mas nas reuniões periódicas que se pode fazer com a equipe, pode-se relembando ou atualizando aspectos do regulamento interno, de forma que ele seja sempre reforçado.

São raríssimos os empregos em que o recém-chegado não precisa de alguma orientação que lhe permita entender políticas internas, processos, etapas da nova empresa.

O tempo de adaptação varia de empresa para empresa, de profissão para profissão, de pessoa para pessoa, mas varia principalmente de acordo com a receptividade que o novato consegue da equipe dentro da qual se vai trabalhar. Quanto mais tempo nessa adaptação, mais caro esse funcionário custa para a empresa, em razão de que ele só começará a produzir a todo vapor quando se sentir totalmente integrado.

Na prática, essa integração é treinar os funcionários, essencialmente fazer com que eles compreendam as informações que estão sendo passadas para que as executem da melhor forma possível. Para realizá-lo deve-se escolher pessoas que tenham facilidade de transmitir as informações com clareza. Não precisa ser necessariamente o supervisor, mas se este tiver as habilidades necessárias, muito melhor, pois faz parte de sua função acompanhar e conduzir as pessoas.

Esse colaborador é o chamado “anjo da guarda”, que precisa ser comunicativo, ter boa vontade, facilidade de relacionamento, conhecimento dos setores operacionais e suas atividades diárias e ter temperamento expansivo.



Os anjos da guarda precisam ser treinados para atuarem como multiplicadores, pois precisam entender a responsabilidade em formar os novos colaboradores através de ferramentas como POPs, cartão de tarefas e divisão de tarefas. Ele deve reforçar os dados sobre a empresa, depois falar sobre os clientes, os produtos comercializados, o tipo de serviço que a pessoa vai executar, o motivo pelo qual irá realizar tal serviço e como sua atividade garantirá o bom andamento de outras tarefas ou serviços.

O anjo da guarda acompanha o funcionário novo na empresa, durante aproximadamente duas semanas, ensinando questões operacionais que irão auxiliá-lo em suas atividades.

D) INSTITUIR UM “ANJO DA GUARDA” PARA OS FUNCIONÁRIOS NOVATOS

E) RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Toda empresa procura por pessoas eficazes e



dinâmicas, capazes de elevar sua perspectiva de vida e, conseqüentemente, ajudar o negócio a alcançar o sucesso. Seus objetivos podem ser atingidos somente com, e através de pessoas, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção.

O objetivo maior da seleção é contratar os melhores dentre os candidatos, um processo pelo qual se faz a escolha daqueles que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Quando feita adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade, que é o objetivo de qualquer organização.

O recrutamento nunca teve importância tão significativa nos resultados de um negócio como no mercado atual, uma prática bem desenhada, integrada e implementada terá um impacto positivo na empresa e o inverso, um resultado devastador.

Por isso, se a escolha de pessoas é realizada a contento, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, já há grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe.

Assim, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

F) DIVISÃO E CARTÃO DE TAREFAS

A divisão de tarefas é uma ferramenta construída a partir da descrição do cargo. Ela e o Cartão de Tarefas são simples e muito úteis para o gerenciamento da equipe de atendimento. Em cada cartão estão descritas as tarefas de cada posto de trabalho.

Inicialmente é fundamental que se defina os postos de trabalho de cada setor, tanto da área de vendas quanto da produção. A partir daí descrevem-se todas as rotinas daquele posto de trabalho, analisando-as juntamente com as lideranças, e realizando algum ajuste, se necessário.

Cada setor deve ter afixado seu respectivo cartão com as tarefas que devem ser cumpridas naquele posto de trabalho. O gerente fica responsável por fazer o *check-list* do setor, avaliando se as tarefas estão ou não sendo cumpridas.

São exemplos de postos de trabalho de uma padaria:

- Caixa;
- Setor de Pães;
- Setor da Lanchonete;
- Mesa de Exposição;
- Ilha de Frios;
- Conveniência/Mercearia.

Assim que o funcionário recebe o cartão, tanto ele quanto o gerente estão em um acordo sobre quais são as responsabilidades assumidas. Isso facilita tanto a realização das tarefas quanto a cobrança de resultados.

G) ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL (INDIVIDUAL E GRUPO)

O acompanhamento funcional avalia o comprometimento do funcionário no dia a dia da empresa. Nesse processo, o supervisor imediato do colaborador deve estar atento às dificuldades e habilidades deste, a fim de auxiliá-lo em seus pontos negativos e explorar seus positivos, destinando garantir a sua permanência na empresa. É uma ferramenta simples e fácil de ser acompanhada, pois será anotada apenas a ocorrência.

O empresário juntamente com suas lideranças é que estabelecem os itens e a pontuação, que deverá ser de 1 a 5. Primeiramente deve-se definir os itens negativos a serem avaliados, que precisam ser mensuráveis para que a ferramenta seja objetiva e não subjetiva. A partir daí dar peso de 1 a 5 para cada item de acordo com a percepção da equipe de liderança e, finalmente, divulgar para equipe a realização através de reuniões – passo fundamental para o início da implantação.

E monitorar também rotineiramente os resultados, para ajustar com a equipe as necessidades de crescimento.

4.3. PAPEL DO EMPRESÁRIO (GESTÃO)

Uma intervenção em processos tem como foco identificar os gargalos operacionais que impedem a empresa de elevar sua produtividade, fazendo uma releitura da operação, introduzindo novas ferramentas e melhorias dos processos que impactam na elevação da produtividade. Para isso, é fundamental que haja um acompanhamento rotineiro dos responsáveis por manter a empresa no foco de crescimento e desenvolvimento, seja o empresário, gerentes ou supervisores, principalmente, todos eles juntos.

O empresário funcionará como o guia da empresa nessa busca por produtividade e a primeira coisa que deve saber é que precisará da equipe, pois, no dia a dia, ela é quem executa as atividades que resultam nos produtos e serviços oferecidos. A produtividade do empresário ajudará a equipe a ser mais eficiente e vice e versa.

GERENCIAMENTO

Gerenciar processos significa planejar um trabalho, executá-lo, verificar se há erros e fazer correções quando necessário. Implica em conhecer as ações (causa) que vão atingir determinado resultado (efeito) na empresa como um todo. Assim é possível eliminar problemas de forma definitiva.

O ponto de partida para realizar a estratégia de gerenciamento é analisar e otimizar os processos. Para isso, é preciso definir a importância de cada um, assim como saber se ele vai resultar em serviços ou produtos que:

- Correspondam a uma necessidade, utilização ou aplicação bem definida.
- Satisfaçam os clientes.
- Estejam disponíveis a preços competitivos.
- Tenham custos que permitam lucros.



Importante listar algumas ações que levam à melhoria de processos:

- Conhecer o processo: identificar a situação atual e a desejada.
- Especificar os problemas e estabelecer ordem de prioridade para as soluções.
- Encontrar as causas que impedem de se chegar à situação desejada.
- Buscar alternativas corretivas, e não apenas provisórias.
- Avaliar as alternativas antes de implantá-las: considerar causas e consequências da alternativa, e o impacto da mudança (A quem as mudanças afetam? Essas pessoas estão preparadas? Quais poderão ser seus efeitos futuros?)
- Planejar a implementação da nova rotina: envolver todos os afetados pela solução; determinar a execução de tarefas específicas e sua ordenação; prever recursos necessários a cada tarefa; indicar o responsável e o tempo para a conclusão; prever datas para conclusão das tarefas; identificar os resultados esperados em cada estágio da implantação da solução; escolher métodos de avaliação.
- Implantar e avaliar constantemente: verificar se o novo processo está funcionando conforme o programado. Caso o problema persista ou tenha surgido outro, todo o processo de análise e otimização deve recomeçar. Mas se o problema for eliminado, deve-se passar para outra carência, até que todas sejam resolvidas.

uma escala de autonomia e a definição de papéis dentro da empresa. Junte a isso um bom treinamento de pessoal - que fornece novos conhecimentos e desenvolve novas habilidades - e uma divisão de tarefas e o time ganha novos impulsos para trabalhar melhor.

Pode-se utilizar todo esse processo de melhoria para estruturar iniciativas de ganhos para a equipe baseada na sua evolução profissional, como um programa de metas baseado na realização de atividades e ganhos proporcionados. Havendo o alcance das metas estipuladas, a equipe ou o profissional pode ser recompensado. Estimula-se assim a valorização do mérito dentro da empresa, com ganhos para os colaboradores a partir do que desempenham e proporcionam à empresa, enquanto esta também ganha com o melhor rendimento de seus profissionais, um atendimento e serviços melhores, produtos de mais qualidade e, certamente, clientes satisfeitos e consumindo mais.

Por fim, o próprio empresário deve procurar se capacitar sempre, adquirindo conhecimentos sobre técnicas modernas de gerenciamento, comportamento e interação com a equipe. Esse processo de melhoria e de aperfeiçoamento não termina nunca, até pela própria dinâmica do negócio de panificação e confeitaria. Esse cuidado do empresário é necessário para ele também não perder seu foco como gestor. Ele se preparando bem, certamente terá uma equipe mais preparada e segura sobre suas responsabilidades.



EQUIPE

As ferramentas citadas nos tópicos anteriores são importantes e devem ser executadas, mas ao lado disso deve estar a direção da empresa acompanhando resultados e intervindo nos pontos que se mostrarem críticos. É importante, portanto, tornar a equipe mais eficiente. Pode-se então conhecer cada colaborador, estabelecer um programa de acompanhamento do desempenho do grupo, para melhoria de qualidade e produtividade. Com isso, se pode avaliar o desempenho da equipe em termos de produtividade, comprometimento e qualidade do trabalho, trazendo melhor gerenciamento da equipe e aproveitamento de cada funcionário de acordo com suas habilidades e talentos.

18 Passa também pela organização da equipe a definição dos postos de trabalho e de um organograma, que estabelecem





5. CONCLUSÃO

A incorporação de serviços nas padarias tanto as tornou um local capaz de atender ao cliente em diferentes momentos de consumo quanto lhes trouxe novos desafios. O setor vem agregando novos serviços para otimizar o uso de seus recursos e atingir o desejo do consumidor por uma quantidade maior de serviços. As empresas oferecem pizza, comida japonesa, refeições e outras conveniências como alimentos prontos visando o desejo dos clientes por conveniência. O melhor aproveitamento do espaço, dos colaboradores com estes novos serviços fez os custos indiretos diluírem, como o aluguel e a mão de obra.

Se por um lado isso dá um toque de modernidade às padarias e confeitarias, lhes traz o desafio de realizar todas essas funções com excelência e isso está diretamente ligado à produtividade. Para serem mais produtivas, as padarias precisam ter processos bem definidos em todos os seus setores e repensar a tecnologia empregada para aperfeiçoar o fluxo de trabalho.

Quando são diagnosticados gargalos, existem várias possibilidades de causa dos problemas. Podem ser equipamentos que estão ultrapassados, layout inadequado, processos repetitivos e pouco funcionais. Muitas vezes, o método utilizado precisa de poucos ajustes, ou ainda pode pedir novas tecnologias. Mas o que fazer só será descoberto se houver o primeiro passo de buscar entender o que está de errado.

Ou seja, para que consigam se manter competitivas, é importante desenvolver ações que impactam diretamente na melhoria de produtividade. O ideal é que a empresa mergulhe dentro de si, conhecendo seus processos, suas rotinas e encontre aquilo que está travando seu crescimento. A partir daí, cabe intervir naquilo que está errado, corrigindo processos, inovando e buscando soluções que tragam maior eficiência e crescimento.



Convênio



ABIP | ITPC | SEBRAE