



## DEFINIÇÃO DE FOCOS ESTRATÉGICOS

A gestão do trabalho dentro de uma panificadora implica uma preocupação constante de aperfeiçoamento e desenvolvimento de gestão e processos. Dentre os problemas enfrentados no gerenciamento de uma empresa de panificação, pode-se destacar alguns pontos críticos comuns, que servem para direcionar os principais pontos a que o empresário deve estar atento.

Apresenta-se a seguir, quatro das principais áreas que podem ser referência para o empresário nessa verificação e definição de focos estratégicos. Com isso, pretende-se fazer com que ela escolha o melhor caminho para seu crescimento, a partir da articulação do trabalho destes focos, que se refletem em toda a padaria.

### **I – Administrativo / Financeiro**

- Reduzir CMV (custo variável) da produção
- Garantir o CMV de revenda
- Reduzir os custos operacionais
- Aumentar a rentabilidade
- Implantar Controles Financeiros
- Garantir o CMV previsto na produção
- Reduzir o CMV de revenda

### **II – Gestão de Pessoas / Ambiente**

- Aumentar o comprometimento através da Gestão de Pessoas
- Implantar a gerência operacional da loja
- Reduzir a rotatividade
- Implantar plano de carreira
- Ampliar a gestão de ambiente

### **III – Mercado**

- Aumentar venda de produção própria
- Aumentar participação da revenda
- Aumentar o tíquete médio
- Aumentar frequência de pão quente na loja
- Aumentar de vendas globais
- Aumentar vendas de produção própria no atacado
- Aumentar o preço médio por quilo



#### IV – Tecnologia de Produção

- Gerência de produção
- Aumento de produtividade na indústria
- Implantar central de produção
- Ampliar mix de produtos de produção própria
- Garantir o padrão dos produtos

#### Definição de Metas

Sabendo-se desses focos, é fundamental para a administração moderna a definição de metas claras e mensuráveis, definindo-se exatamente aonde se quer chegar. Como diz o ditado, “para quem não tem pra onde ir, qualquer lugar serve...”, ou seja, sem objetivo, não se sabe nunca o que pode acontecer, daí, o lugar a que se chega pode não ser o melhor.

Se o empresário quer ter sucesso, é necessário prepare-se para ele! Estruturar-se, estabelecer suas metas e trabalhar para que elas saiam do papel!

O quadro a seguir mostra um modelo de planejamento e acompanhamento de metas de uma empresa de panificação, para as vendas, número de clientes e tíquete médio.

#### Mapa de Acompanhamento das vendas

Mapa de Acompanhamento das Vendas						
Meses	2011	2012		Comparativos		
		Meta	Real	Ano 1	Mês 1	Meta X Real
Janeiro	131.430,00	157.716,00	161.284,00	22,71%		2,26%
Fevereiro	122.182,00	146.618,40	165.106,00	35,13%	2,37%	12,61%
Março	134.330,00	161.196,00	181.709,00	35,27%	10,06%	12,73%
Abril	145.597,00	174.716,40			-100%	
Maio	149.247,00	179.096,40				
Junho	155.242,00	186.290,40				
Julho	187.449,00	224.938,80				
Agosto	169.096,00	202.915,20				
Setembro	158.950,00	190.740,00				
Outubro	166.170,00	199.404,00				
Novembro	171.231,00	205.477,20				
Dezembro	180.976,00	217.171,20				
<b>Total</b>	<b>1.871.900,00</b>	<b>2.246.280,00</b>	<b>508.099,00</b>			9,14%
<b>Tendência</b>	<b>1.871.900,00</b>	<b>2.246.280,00</b>	<b>2.032.396,00</b>			



Mapa de Acompanhamento Número de Clientes						
Meses	2011	2012		Comparativos		
		Meta	Real	Ano - 1	Mês - 1	Meta X Real
Janeiro	16.528	18.181	18.575	12,39%		2,17%
Fevereiro	15.213	16.734	17.756	16,72%	-4,41%	6,11%
Março	17.705	19.476	19.976	12,83%	12,50%	2,57%
Abril	17.891	19.680				
Maiο	18.889	20.778				
Junho	18.090	19.899				
Julho	19.029	20.932				
Agosto	19.086	20.995				
Setembro	18.903	20.793				
Outubro	19.365	21.302				
Novembro	19.327	21.260				
Dezembro	19.580	21.538				
<b>Total</b>	<b>219.606</b>	<b>241.567</b>	<b>56.307</b>			<b>3,52%</b>
<b>Tendência</b>	<b>219.606</b>	<b>241.567</b>	<b>225.228</b>			

Mapa de Acompanhamento Tíquete Médio						
Meses	2011	2012		Comparativo		
		Meta	Real	Ano - 1	Mês - 1	Meta X Real
Janeiro	7,95	8,67	8,68	9,22%		0,09%
Fevereiro	8,03	8,76	9,30	15,80%	7,09%	6,13%
Março	7,59	8,28	9,10	19,85%	-2,17%	9,90%
Abril	8,14	8,88				
Maiο	7,90	8,62				
Junho	8,58	9,36				
Julho	8,80	10,75				
Agosto	8,86	9,67				
Setembro	8,41	9,17				
Outubro	8,58	9,36				
Novembro	8,86	9,67				
Dezembro	9,24	10,08				
<b>Total</b>	<b>8,43</b>	<b>9,30</b>		<b>9,02</b>		
<b>Tendência</b>	<b>8,43</b>	<b>9,30</b>		<b>9,02</b>		



## **Gestor de Resultado**

É função do gestor acompanhar todos os processos críticos dentro da empresa, tanto em níveis operacionais quanto estratégicos, possibilitando verificar se a empresa está cumprindo as tarefas propostas para se chegar às metas estabelecidas.

Ou seja, é preciso verificar se os processos são corretamente executados, efetuando-se, eventualmente, as correções necessárias.

### **Objetivos Gerais:**

- ✓ Auxiliar no entendimento da Gestão de Resultados
- ✓ Preparar relatório de Gestão dos Processos Críticos
- ✓ Manter o CMV sob controle

### **Objetivo da Função:**

- ✓ Gerar informações para a diretoria
- ✓ Agir preventivamente alertando a gerência para a tomada de decisão
- ✓ Gerar informações confiáveis para a Diretoria

### **Exemplos de metas específicas da função:**

- ✓ Controlar CMV da Produção = Meta 28% CMV Previsto
  - 22% preço de custo dos ingredientes da receita + 5% Degustação na loja + 12% de sobras e/ ou perdas
- ✓ Controlar CMV da Revenda = Meta 70% CMV Revenda

### **Áreas críticas para geração de informação:**

#### **1. Entrada de notas fiscais**

- Relatórios:
  - Fornecedor Financeiro
  - Comparativo mark-up (verificar lançamentos de NF corretos ou não)
  - Curva ABC por departamento por valor
  - Relatório de entrada por Nota Fiscal (conferir diariamente)
  - Transferência interna de produtos

#### **2. Vendas**

- Relatórios:
  - Relatório de vendas por cupom (nota)



- Curva ABC venda por departamento / Promoção geral (para fazer quadro de resultados)
- Relatório de preço diferenciado por cliente

### 3. Receitas

- Relatório da curva geral e por departamento
- Informar o preço de custo das receitas
- Cadastrar todos os ingredientes das receitas nos produtos de produção própria vendida
- Sugestão: cadastrar senha para determinados produtos

#### Assuntos gerais (Exemplo):

- ✓ Fazer grupo de itens estratégicos
- ✓ Cesta básica: margem baixa
- ✓ O que o cliente tem referência – competimos com o mesmo preço praticado pela concorrência
- ✓ Revenda: inventário de 30 em 30 dias
- ✓ Sem espaço físico: aumentar reposição
- ✓ Variedade permite aumento de mark-up (valor agregado)
- ✓ Acompanhar indicadores: Previsto x Realizado
- ✓ Monitorar, verificando se os processos estão sob controle
- ✓ Identificar e alertar diretoria e gerência para tomadas de ações corretivas
- ✓ Degustação = 5% dos 22% de CMV previsto / sobra e/ou perdas = 12%
- ✓ CMV Previsto = CMV Realizado (diferença permitida de 2%)
- ✓ Tolerância de 2,2,6% se CMV ficar em 25,74% para 28% de meta.

#### Controles (Responsabilidades):

- 1 - Preço – Gestor de Resultados
- 2 - Sobra – Gerentes / Supervisores
- 3 - Degustação – Gerentes / Supervisores
- 4 - Erros no processo – Gerentes / Supervisores
- 5 - Desvios (no processo) de matéria-prima - Gerentes / Supervisores

---

**Comunicação ITPC**  
**(31) 2101-9999**  
**[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)**  
**[itpc@institutoitpc.org.br](mailto:itpc@institutoitpc.org.br)**  
**Outubro 2012**