



## **“Como reduzir perdas e falhas nos processos para aumentar a lucratividade”**

É imprescindível para qualquer empresa cuidar de si e evitar ser surpreendida por qualquer imprevisto, um novo concorrente, queda de vendas, etc. E para isso, o empresário deve conhecer totalmente sua empresa, saber de seus pontos críticos e permitir que toda a padaria se prepare para tomadas de decisão.

Ou seja, mesmo para controlar uma crise é preciso planejamento. Mas não queremos falar de crises aqui. Quando elas acontecerem, você estará preparado, principalmente se aplicar o que vamos trabalhar nesta oficina. A gestão das perdas e falhas nos processos permite que haja um planejamento de toda a empresa para aumentar a lucratividade. Para isso, tem que verificar pontos de entrave, gerenciar esses processos e manter processos e CMV, por exemplo, sob controle.

Trabalhando de forma preventiva, levantando informações sobre a padaria, sejam financeiras, acerca da produção, resultado operacional, indicadores ou vendas, você estará desenvolvendo sua capacidade gerencial. Ampliando a visão estratégica e tendo como decidir sobre investimentos e demais ações da diretoria.

Com a disputa acirrada que vemos hoje, quem não se preocupa com gerenciamento corre o risco de ficar para trás, ou mesmo se perder entre os números de sua própria padaria e comprometer toda a administração! Esperamos que isso não aconteça com você! Pelo contrário, aproveite bem esta oficina e se coloque como um empresário moderno que aproveita oportunidades e planeja bem suas ações! Dessa forma, irá se destacar em relação aos concorrentes!

## **FOCOS ESTRATÉGICOS**

A partir da análise feita com as principais padarias, chegou-se a pontos críticos comuns, que servem de norte para um trabalho de aperfeiçoamento e desenvolvimento de gestão e processos. Assim, identificaram-se os Focos



Estratégicos (descritos abaixo) como os principais pontos de entrave verificados nas padarias e que merecem um trabalho específico.

E para otimizar os resultados propostos com base na Análise Crítica em cada empresa, são definidos, no máximo, quatro Focos Estratégicos, respeitando-se a estrutura e o momento vivido por cada panificadora. Com isso, pretende-se fazer com que ela escolha o melhor caminho para seu crescimento, a partir da articulação do trabalho destes quatro focos, que se reflete em toda a padaria.

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

- ✓ Reduzir CMV 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 a 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**

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 você quer ter sucesso, prepare-se para ele! Estructure-se, estabeleça suas metas e trabalhe para que elas saiam do papel!

### **GESTOR DE RESULTADOS**

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 markup (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 22,6% 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)**