

IFMG - INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS CAMPUS FORMIGA

GESTÃO DO DESPERDÍCIO COMO FORMA DE REDUÇÃO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO NA PANIFICADORA ART & PÃES

Lorena Karla de Paula Batista

RESUMO

Com base no cenário do atual mercado globalizado, em que a competitividade é cada vez mais dinâmica e acirrada, destacam-se as empresas familiares e as micro e pequenas empresas, em especial o segmento de alimentação, mais especificamente a panificação, onde os bens de consumo tem uma perecibilidade grande, é necessário um maior planejamento a fim de que a oferta seja equilibrada com a demanda e que no processo produtivo não ocorram desperdícios, para que os resultados financeiros não sejam comprometidos. É neste intuito que o presente artigo tem o objetivo de avaliar o impacto financeiro do desperdício na produção da Panificadora Art & Pães, contribuindo para redução dos custos de produção e alavancagem financeira dos resultados da empresa. Para isso publicações de vários autores que tratam da administração financeira e de estoques foram consultadas a fim de aprofundar melhor o conhecimento dos componentes e a importância de um planejamento. O presente estudo também explora o universo das micro e pequenas empresas, com o intuito de conhecer como a maioria delas funcionam e atuam no mercado. Os resultados obtidos evidenciam a importância do planejamento, controle de estoque e desperdícios na empresa em estudo, propondo soluções de simples execução, mas com grandes resultados.

PALAVRAS-CHAVES:

Micro e pequena empresa, empresa familiar, estoque.

INTRODUÇÃO

No mercado atual cada vez mais globalizado e competitivo é necessário que o administrador de empresas esteja perfeitamente informado sobre os processos administrativos, produtivos da mesma e sobre as características do mercado em que atua, de modo a estar sempre se adaptando às constantes mudanças de mercado, como tecnologia, produtos e mercado consumidor.

Nas micro e pequenas empresas isto não é diferente, elas também se reestruturaram de acordo com essas modificações, buscando sua permanência no ambiente em que está inserida.

Destaca-se a importância do setor de panificação para a economia Brasileira, segundo a ABIP (2015)¹ o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria em 2014 foi de 8,02% com o faturamento atingindo R\$ 82,5 bilhões. O setor representa cerca de 850 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta. Em comparação com 2013, houve um aumento de 5,7% no número de postos de trabalhos gerados ano passado.

A partir desta visão propomos um estudo sobre a administração do estoque da empresa e o controle da produção durante o processo de fabricação, buscando propor melhorias para diminuição das perdas de produtos e matéria prima.

OBJETIVO GERAL:

Avaliar o impacto financeiro do desperdício na produção da Panificadora Art & Pães, contribuindo para redução dos custos de produção e alavancagem financeira dos resultados da empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um inventário do desperdício na produção e estoque;
- Quantificar os custos do desperdício;
- Propor ações de melhorias para a empresa.

METODOLOGIA

Os recursos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste artigo foi a pesquisa exploratória o estudo de caso.

A pesquisa exploratória segundo Gil (2010) proporciona ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema, facilitando a construção das hipóteses, pois sua elaboração permite cogitar os mais variados aspectos referentes ao objeto de estudo da pesquisa. No geral os dados são coletados por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e exemplos que proporcionem uma maior compreensão do assunto em questão.

O estudo de caso para Martins (2008) é indicado quando o pesquisador deseja usufruir o conhecimento de determinada situação - um caso - para propor e desenvolver sua

¹ <http://www.abip.org.br/>

pesquisa, levando em consideração o rigor científico necessário. Na concepção de Gil (1946), o estudo de caso é um estudo minucioso de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento mais vasto e detalhado, o que não é possível em outras modalidades de pesquisa.

A coleta dos dados relevantes a pesquisa foi obtida por meio de uma planilha, que foi preenchida durante todo o período de observação, que ocorreram do dia 01/09/2014 até o dia 07/09/2014. Na planilha deveriam constar todos os produtos fabricados e caso houvesse perda essa também deveria ser registrada. Posteriormente ao preenchimento dessa planilha foi feita uma entrevista informal com o gestor e proprietário da empresa, para que se esclarecessem os motivos que ocasionaram as perdas. Também foi feito um levantamento das notas fiscais das compras de matérias primas realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2014.

De posse de dados referentes a quantidade dos produtos perdidos e com o auxílio do gestor e proprietário da empresa, foi possível a elaboração de inventário do desperdício, detalhando a quantidade de matérias primas empregadas na fabricação dos mesmos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o enquadramento tributário regulamentado pela Lei nº 9.317, criada para proporcionar um tratamento tributário diferenciado as micro e pequenas empresas, incentivando o seu desenvolvimento, para se enquadrar, elas devem atender a algumas condições. Uma delas é que os pequenos empreendimentos são classificados de acordo com montante de sua receita bruta do ano anterior. Considerando que as micro empresas tenham receita bruta anual de até R\$120.000,00 e as empresas de pequeno porte, receita bruta anual superior a R\$120.000,00, e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (COELHO NETO, 2001).

Para Longenecker et al. (2011), os principais critérios usados para definir uma micro e pequena empresa, são os seguintes:

- * Ter número de empregados inferior a cem.
- * Ser menor, quando comparada a outras empresas maiores do mesmo segmento.
- * Seu capital deve ser totalmente financiado por uma ou poucas pessoas.
- * Ter suas operações geograficamente localizadas.

Segundo o Sebrae (2007)² Micro e Pequenas Empresas são regidas pela Lei Geral que é o novo Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, vem estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal.

De acordo com o IBGE (2003)³ não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. O quadro 1 mostra os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Quadro 1 - Definição de micro e pequenas empresas

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fonte: IBGE(2003)⁴

De acordo com Koteski (2004), as micro e pequenas empresas são uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, uma vez que gera inúmeros empregos e também por haver muitos estabelecimentos espalhados pelo país, não se concentrando apenas em uma região. Mesmo assim o governo não tem políticas econômicas suficientes para suprir as

² Sebrae. Cartilha Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Brasília: Sebrae, 2007.

³ IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

⁴ <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em. 20 de maio 2015.

necessidades deste segmento.

Segundo dados de uma pesquisa realizada em 2010-2011, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (DIEESE), em 2010, as MPEs responderam por 99% das empresas, por mais de metade dos empregos formais de estabelecimentos não agrícolas e por parte expressiva da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Entre 2000 e 2010 as MPEs criaram 6,10 milhões de empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2011)⁵.

Para Tachizawa e Takeshy (2002), as micro e pequenas empresas encontram algumas dificuldades na administração de suas atividades, dentre elas, as principais são a falta de capital de giro, elevada carga tributária, recessão econômica do país, falta de crédito, grande concorrência, burocracia e inadimplência. Mas em contrapartida elas também apresentam alguns fatores importantes para o sucesso, que são: fazer uso de capital próprio, ter um administrador com criatividade, perseverança, liderança e capacidade de reconhecer boas oportunidades.

Empresas Familiares

As empresas familiares em geral surgem, quando um empreendedor inicia um negócio próprio com a colaboração de seus familiares. Para Longenecker et al. (2011, p. 82), a empresa familiar é definida como:

[...] uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam. Num pequeno restaurante, por exemplo, um dos cônjuges poderá trabalhar como anfitrião e gerente, enquanto o outro mantém os livros contábeis atualizados, e os filhos talvez ajudem na cozinha ou servindo as mesas. A participação de parentes por afinidade, como cunhados, genros etc., e o envolvimento de outros parentes, como tios, tias e sobrinhos, ocorre em alguns casos, mas é muito menos comum.

Para Oliveira (1999), as características básicas das empresas familiares no Brasil são as seguintes:

* Elevado nível de confiança, independentemente dos vínculos familiares, assim os colaboradores que tem mais tempo de serviço inspiram mais confiança;

⁵ SEBRAE (Org.) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2011.

- * Vínculo afetivo forte, capaz de influenciar as decisões e comportamentos da empresa;
- * Valorização do tempo como condição, que suplanta eficiência e competência;
- * Exigência de empenho;
- * Postura tradicional em relação à administração da empresa e mesmo no modo de se vestir
- * Maior probabilidade de lealdade;
- * Dificuldade de distinguir emoção e razão, tendendo geralmente para emoção;
- * Jogos de poder, onde a influência tem mais valor que o conhecimento.

De acordo com seu tipo de gestão, as micro e pequenas empresas podem ser tipificadas e classificadas, podendo ser empregadoras ou familiares. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2003)⁶ constatou que, das 2,0 milhões de micro e pequenas empresas, 1,1 milhão era do tipo empregadora, ou seja, que tinha, pelo menos, uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil familiares, que são aquelas em que trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e ou membros da família. Na pesquisa ainda foi possível perceber que o faturamento por empresa familiar é 30% do faturamento das empregadoras, mas a produtividade das unidades familiares é superior, principalmente nas atividades de serviços, cujo faturamento anual por pessoa era de R\$22,7 mil, enquanto das empresas empregadoras, era de R\$15,7 mil. Uma forte hipótese para esta diferença entre o faturamento anual por pessoa, pode ser a maior dedicação dos colaboradores das empresas familiares, pois o sucesso da empresa representa o sucesso da família.

As empresas familiares têm diversas vantagens em relação as empresas que não são, de acordo com Longenecker et al. (2011), o conhecimento compartilhado e desenvolvido por pessoas que tem grande zelo pela empresa, o capital social compartilhado entre os membros da família, foco no longo prazo, a motivação dos membros da família em trabalhar pelo sucesso da empresa, preservação da imagem da empresa, uma vez que também está associada a imagem da família, menor custo dos sistemas de controle. Essas vantagens conferem as empresas familiares uma singularidade em relação as demais empresas.

Administração de Estoques

A boa administração dos estoques é de grande importância para a saúde financeira das empresas, uma vez que grande parte dos recursos das empresas está imobilizado nos materiais envolvidos na produção e comercialização. Deste modo é imprescindível que haja uma boa administração destes estoques, pois refletirá de forma quantitativa nos resultados financeiros

⁶ IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

da empresa.

Para Longenecker et al. (2011), a boa administração dos estoques não é algo fascinante, mas é um determinante para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, em especial para a micro e pequena empresa varejista ou atacadista, pois este constitui boa parte dos recursos financeiros investidos de maioria delas.

É importante que a empresa se preocupe com a administração do seu estoque, deste modo ela terá um equilíbrio, estocando apenas a quantidade necessária para atender a demanda, de modo a garantir uma continuidade da oferta e a diminuição dos custos de estocagem.

Segundo Assaf Neto (2010, p. 623),

[...] os estoques podem ser definidos como os materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados. Um conceito mais específico de estoques, no entanto, depende fundamentalmente de como eles sejam classificados; podem-se identificar quatro tipos: Mercadorias e Produtos Acabados, Produtos em Elaboração, Matérias-primas e Embalagens e Materiais de Consumo e Almojarifados.

Tipos de Estoques

Para Assaf Neto (2010), existem quatro tipos de estoque que são:

- Mercadorias e Produtos acabados: refere-se a todos os itens adquiridos de terceiros (mercadorias) ou fabricados pela própria empresa (produtos acabados) em condições de serem, respectivamente, revendidos ou vendidos.
- Produtos em elaboração: inclui todas as matérias-primas e demais custos (diretos e indiretos) relativos ao estágio de produção em que os produtos se encontram em determinada data (data do balanço). Efetivamente, os produtos em elaboração não apresentam condições físicas normais para a venda, pois necessitam ainda de variáveis graus de trabalho, dependendo do estágio de produção em que se encontram, para serem considerados acabados. Quando prontos esses itens são transferidos, com toda a carga assumida de custos, para o estoque de produtos acabados.
- Matérias-primas e Embalagens: consiste de todos os materiais adquiridos pela empresa e disponíveis para a sua incorporação e transformação no processo produtivo (matérias-primas) e acondicionamento (embalagens) do produto acabado visando à remessa ao cliente.

- Materiais de Consumo e Almoxarifado: inclui, entre outros, todos os itens destinados ao consumo industrial, materiais de escritórios, material de propaganda etc.

Métodos de Avaliação de Estoques

Os métodos de avaliação de estoque são utilizados para mostrar as variações de preços, dependendo do método utilizado.

Segundo Bruni (2011), existem basicamente três critérios de avaliação de estoques, que são :

- UEPS: este é, o último a entrar, primeiro a sair, em inglês é chamado de Lifo, last in, first out. Neste critério o custo produtivo é contabilizado como diz o autor ãda frente para trás, mas a legislação brasileira não permite o emprego deste critério, já que o mesmo, concede a empresa benefícios fiscais, pois, como os materiais adquiridos mais recentemente são baixados primeiro que os que foram comprados a mais tempo;
- Peps: este é, primeiro a entrar, primeiro a sair, em inglês é chamado de Fifo, first in, first out. Neste critério, o custo produtivo é contabilizado de modo que os materiais adquiridos a mais tempo sejam baixados primeiro que os comprados mais recentemente, obedecendo a ordem em que foram obtidos.
- Custo médio ponderado: este critério pode ser móvel ou fixo. Os custos dos materiais adquiridos são contabilizados pela média dos custos de aquisição.

Já Santos (2009), acredita que os métodos de avaliação de estoques são na verdade seis:

- Peps: este nada mais é do que, o primeiro que entra no estoque, é o primeiro a ser contabilizado. Originou-se da expressão inglesa FIFO ó first in first out.
- Ueps: neste método a baixa da mercadoria em estoque é feita com base no preço da entrada mais recente.
- Média ponderada: é calculada por meio da média de preços do produto em estoque.
- Média mensal: neste método, as saídas são contabilizadas ao final de cada mês, com base no valor médio de entrada, e é aceito sob o ponto de vista da legislação fiscal.
- Preço corrente: é indicado quando se avaliam os estoques, a preços da data atual.
- Preço de reposição: avalia o estoque de acordo com os preços dos materiais que ainda serão recebidos. Originário da expressão Nifo - next in first out - que significa o próximo a entrar é o primeiro a sair.

MATERIAL E MÉTODOS

A Empresa

A Art & Pães é uma micro e pequena empresa familiar do ramo de panificação, foi inaugurada no ano de 2004, inicialmente na cidade de Arcos, onde se manteve por quase dois anos. Logo após este período se transferiu para a cidade de Formiga mantendo suas atividades até o presente momento.

Seguindo uma tendência das panificadoras modernas, a empresa possui diversos produtos e serviços além da panificação, procurando desta forma, por meio da diversificação, atingir um mercado mais amplo. São disponibilizados produtos de panificação, confeitaria, salgados, serviço de *coffee break* (café empresarial), além de outros diversos produtos presentes na conveniência. Este trabalho vai se ater ao produtos de fabricação própria, mais especificamente aos pães, bolos e biscoitos.

Hoje a empresa conta com cinco colaboradores, o casal proprietário e a filha do casal que também ajuda no atendimento.

O setor de produção da empresa conta com dois colaboradores que são responsáveis pela produção de diversos tipos de pães, salgados, biscoitos e bolos, chegando a um número de mais de 90 produtos distintos; uma auxiliar de serviços gerais, responsável pela limpeza e organização da área de produção e armazenamento de estoque.

Duas colaboradoras que são responsáveis pelas vendas e reposição das mercadorias, além dos proprietários, o casal que se alterna na execução de todas as tarefas da panificadora.

Diagnóstico da Empresa

Após a elaboração do inventário e entrevista com gestor e proprietário da empresa pode-se identificar alguns problemas na gestão da produção da mesma, a seguir serão descritos em detalhes, para melhor avaliação e tornar possível propor medidas para sanar tais problemas e potencializar o crescimento da empresa. Um dos problemas diagnosticados, é a ausência de controle diário das perdas, sejam por desperdícios das matérias primas, por falhas ou mesmo pelo excesso na produção de determinado produto. Na maioria das vezes as perdas são ocasionadas por falhas dos colaboradores, que fazem receitas erradas, por exemplo: quando o colaborador não coloca algum ingrediente, ou coloca demais um outro, resultando com que esta seja totalmente descartada, gerando um desperdício no ciclo produtivo. Outro tipo de desperdício que ocorre na empresa é quando se produz muitas unidades de determinado produto, e ao final do prazo de validade, ou mesmo ao fim do dia, este ainda não

foi repassado ao consumidor. O exemplo mais comum deste desperdício é a perda de pão francês, que tem perecibilidade muito curta, já que o consumidor tende a escolher o que foi assado a menos tempo, afinal o pão quentinho é um atrativo da empresa sendo o carro chefe da produção. A planilha abaixo se refere as compras de matérias primas, efetuadas pela empresa nos meses de junho, julho e agosto de 2014:

Compras de Matérias Primas									
Materiais	junho			julho			agosto		
	Quant.	Valor Unit.	Total	Quant.	Valor Unit.	Total	Quant.	Valor Unit.	Total
Farinha	1400	R\$ 2,30	R\$ 3.220,00	1275	R\$ 2,30	R\$ 2.932,50	1450	R\$ 2,30	R\$ 3.335,00
Fermento Biológico	10	R\$ 13,60	R\$ 136,00	0	R\$ 13,60	R\$ -	10	R\$ 13,60	R\$ 136,00
Fermento Químico	2	R\$ 7,80	R\$ 15,60	4	R\$ 7,80	R\$ 31,20	2	R\$ 7,80	R\$ 15,60
Leite	208	R\$ 1,60	R\$ 332,80	196	R\$ 1,60	R\$ 313,60	200	R\$ 1,60	R\$ 320,00
Ovos	200	R\$ 4,60	R\$ 920,00	180	R\$ 4,60	R\$ 828,00	200	R\$ 4,60	R\$ 920,00
Queijo	100	R\$ 12,00	R\$ 1.200,00	95	R\$ 12,00	R\$ 1.140,00	100	R\$ 12,00	R\$ 1.200,00
Sal	30	R\$ 2,00	R\$ 60,00	0	R\$ 2,00	R\$ -	0	R\$ 2,00	R\$ -
Açúcar	100	R\$ 1,80	R\$ 180,00	100	R\$ 1,80	R\$ 180,00	90	R\$ 1,80	R\$ 162,00
Açúcar Refinada	60	R\$ 2,65	R\$ 159,00	70	R\$ 2,65	R\$ 185,50	50	R\$ 2,65	R\$ 132,50
Polvilho	500	R\$ 3,00	R\$ 1.500,00	400	R\$ 3,00	R\$ 1.200,00	500	R\$ 3,00	R\$ 1.500,00
Gord. Hidr.	30	R\$ 5,10	R\$ 153,00	15	R\$ 5,10	R\$ 76,50	30	R\$ 5,10	R\$ 153,00
Fubá	5	R\$ 3,00	R\$ 15,00	5	R\$ 3,00	R\$ 15,00	5	R\$ 3,00	R\$ 15,00
Canela	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00	0	R\$ 8,00	R\$ -	0	R\$ 8,00	R\$ -
Chocolate Pó	4	R\$ 16,50	R\$ 66,00	4	R\$ 16,50	R\$ 66,00	4	R\$ 16,50	R\$ 66,00
Choc. Granulado	20	R\$ 6,50	R\$ 130,00	20	R\$ 6,50	R\$ 130,00	15	R\$ 6,50	R\$ 97,50
Amido	0	R\$ 2,00	R\$ -	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00	0	R\$ 2,00	R\$ -
Margarina	60	R\$ 3,00	R\$ 180,00	60	R\$ 3,00	R\$ 180,00	45	R\$ 3,00	R\$ 135,00
Mis. Pão integrtal	10	R\$ 5,22	R\$ 52,20	15	R\$ 5,22	R\$ 78,30	10	R\$ 5,22	R\$ 52,20
Chantilly	10	R\$ 14,90	R\$ 149,00	8	R\$ 14,90	R\$ 119,20	8	R\$ 14,90	R\$ 119,20
Doce de Leite	10	R\$ 6,70	R\$ 67,00	20	R\$ 6,70	R\$ 134,00	10	R\$ 6,70	R\$ 67,00
Coco	20	R\$ 6,50	R\$ 130,00	15	R\$ 6,50	R\$ 97,50	20	R\$ 6,50	R\$ 130,00
		Total	R\$ 8.673,60		Total	R\$ 7.747,30		Total	R\$ 8.556,00
Média Mensal	R\$		8.325,63						

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A planilha abaixo se refere ao inventário do desperdício, realizado durante a primeira semana no mês de setembro de 2014 na produção:

Desperdício Matéria Prima			
Materiais	Quant.(Kgs)	Valor Unit.	Total
Farinha	32,791	R\$ 2,30	R\$ 75,42
Fermento Biológico	0,6	R\$ 13,60	R\$ 8,16
Fermento Químico	0,085	R\$ 7,80	R\$ 0,66
Leite	6,288	R\$ 1,60	R\$ 10,06
Ovos	6,814	R\$ 4,60	R\$ 31,34
Queijo	1,36	R\$ 12,00	R\$ 16,32
Sal	0,236	R\$ 2,00	R\$ 0,47
Açúcar	1,329	R\$ 1,80	R\$ 2,39
Açúcar Refinada	1,6	R\$ 2,65	R\$ 4,24
Polvilho	8,6	R\$ 3,00	R\$ 25,80
Gord. Hidr.	2,2	R\$ 5,10	R\$ 11,22
Fubá	1,1	R\$ 3,00	R\$ 3,30
Canela		R\$ 8,00	R\$ 0,00
Chocolate Pó	0,45	R\$ 16,50	R\$ 7,43
Choc. Granulado		R\$ 6,50	R\$ 0,00
Amido		R\$ 2,00	R\$ 0,00
Margarina	0,989	R\$ 3,00	R\$ 2,97
Mis. Pão integral		R\$ 5,22	R\$ 0,00
Chantilly		R\$ 14,90	R\$ 0,00
Doce de Leite	1	R\$ 6,70	R\$ 6,70
Coco	7,11	R\$ 6,50	R\$ 46,22
total			R\$ 252,70

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Considerando que o desperdício projetado para o mês de setembro seria aproximadamente R\$ 1010,00, o que representaria um percentual 12,13% das compras medias efetuadas; notadamente um valor expressivo, podendo comprometer os resultados. Tendo em vista que esta pesquisa apenas contabilizou as matérias primas utilizadas nos produtos desperdiçados, uma vez que a empresa perde não apenas o valor investido nessas matérias primas, mas também o valor que obteria se transformasse as mesmas em produtos para comercialização, assim como os insumos necessários à produção. É importante que o gestor identifique onde estão ocorrendo os erros, pois eles consomem seu estoque de matérias primas além de outros insumos, assim deve-se diminuir drasticamente este desperdício, para que a empresa possa melhorar seus resultados financeiros. Para tanto será apresentado a seguir algumas sugestões de melhorias de simples execução, que se colocadas em prática tendem a

facilitar a rotina de produção e conseqüentemente diminuirá os desperdícios.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

Planejamento da Produção

O planejamento das atividades do setor de produção é importante para evitar os desperdícios, seja eles de matéria prima, tempo, recursos e conseqüentemente de resultados financeiros. A falta de conhecimento das etapas e controles de produção, do potencial dos equipamentos e colaboradores é um indicativo de que o gestor ou o responsável pelo setor de produção necessita rever suas atitudes urgentemente e começar a se inteirar de sua realidade. Pois o planejamento só é possível a partir das informações que ele detém, começando pelas mais básicas como: de seus equipamentos, seus colaboradores, matéria-prima e processo produtivo. Munidos destas informações, facilita-se o processo de identificação dos problemas, oportunidades e causas que dão origem aos desperdícios diários. Estas informações podem ser obtidas com base em planilhas elaboradas para registrar diariamente todo o processo produtivo, facilitando a previsão dos resultados e o planejamento correto da produção. Logo abaixo um modelo de planilha que pode orientar o gestor no controle diário da produção.

Período : ____/____/____ a ____/____/____														
Produtos	2ªfeira		3ª feira		4ªfeira		5ªfeira		6ªfeira		Sabado		Domingo	
	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.	Prod.	Perd.
Pão Francês														
Baguete recheada														
Pão doce														
Pão de forma														
Pão de forma integral														
Rosca														
Torradas														
Pão de ló														
Bolo														
Bolo caçarola														
Bolo de fubá														
Bolo de mandioca														
Caçarola														
Pudim														
Brownie														
Rosquinha														
Casadinho														
Cookies														
Cocadinha														
Suspiro														
Pão de Queijo														
Broinha Temperada														
Broinha doce														
Broa de fubá														
Broa de amendoim														
Samantinha														
Biscoitão de queijo														
Biscoito														
Rocamboles														

A planilha deve ser preenchida diariamente, o responsável deve documentar a quantidade de cada produto fabricado, e caso haja perdas, ela também deve constar na

planilha. Dessa forma, com o preenchimento e a análise do histórico das planilhas, ao final de uma semana o gestor terá base para planejar a produção da semana seguinte. Com esta planilha o gestor, pode acompanhar de forma semanal a produção e as perdas de cada produto. Assim ele poderá avaliar se a quantidade produzida foi a mesma da demanda, evitando que perdas desnecessárias ocorram. Cabe elucidar que a planilha também tem a função de fornecer ao gestor outras informações como a sazonalidade de cada produto, desta maneira ele saberá se determinado produto vende melhor em determinado dia e em outro não.

Padronização de Processos Produtivos.

Garantir a qualidade dos produtos pode ser uma tarefa difícil para muitos gestores, mas a partir da implantação de uma padronização dos processos em seu ciclo produtivo a garantia é efetiva.

Para que a implantação dos processos produtivos ocorra com sucesso é necessário que o gestor se atenha a três variáveis, que são elas: colaboradores qualificados, matérias-primas de qualidade e bons equipamentos. Se alguma destas variáveis não estiver de acordo com essa premissa, pode comprometer o sucesso de implantação do processo. No caso da empresa objeto de estudo deste artigo, a implantação da padronização dos processos produtivos deve-se iniciar com o investimento no balanceamento e documentação do passo a passo das receitas, o que significaria em retorno a curtíssimo prazo e por tempo ilimitado; já que deste modo os colaboradores teriam um padrão a seguir, em vez de cada um trabalhar seguindo o seu ponto de vista, de maneira desorganizada. Assim os produtos fabricados na Art e Pães terão um padrão de qualidade, facilitando a correção dos métodos de fabricação e reduzindo as perdas por falhas nas receitas, uniformizando um modo mais eficaz de executar a tarefa.

Para fazer a padronização é essencial descrever detalhadamente o que ocorre em cada uma das etapas de produção. Para tal, deve-se usar um fichário de receitas padrão. Para montar um fichário de receitas, é necessário que se escolha as receitas que serão produzidas, documentá-las passo a passo, detalhadamente, imprimi-las e plastificá-las, para maior durabilidade e higiene; colocá-la Desta forma, o fichário e deixá-lo à disposição dos funcionários, o que certamente auxiliará a todos da produção. Facilitando ainda mais o dia-a-dia do colaborador, já que ele poderá fixá-lo próximo ao local de trabalho deles. Assim, a receita fica sempre à mão, agilizando o trabalho. O ideal é que o manual, fichário ou portfólio de receitas tenha fotos de todos os produtos, pois a fotografia exime as dúvidas que o

colaborador possa ter em relação a aparência final do produto. É importante ressaltar que a fotografia eleita para fazer parte do manual deve ser a de um produto de alta qualidade, considerado perfeito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo principal avaliar o impacto financeiro do desperdício na produção, pode se confirmar pelo inventário realizado, que o mesmo era demasiado o que poderia comprometer os resultados financeiros da empresa.

Após analisar as causas do desperdício, pode-se elaborar propostas de melhorias de simples execução e baixo custo, que auxiliariam o gestor a diminuir o impacto nos resultados financeiros, gerando resultados quase que imediatamente. Algumas limitações podem ser evidenciadas, especialmente com relação a coleta dos dados, que pela empresa não ter um sistema de controle de produção, os dados foram coletados em apenas uma semana, tempo que pode induzir a erros, pois não se pode construir uma serie temporal para um modelo estatístico, onde os erros fossem minimizados e realmente constatados. Considerando os aspectos discutidos neste artigo, é possível observar que os objetivos foram alcançados, e que após apontar os erros no ciclo produtivo e as sugestões de melhorias para conter o desperdício, por consequência a empresa certamente conseguirá alavancar seus resultados e lucros, basta apenas que sejam colocadas em prática as melhorias propostas.

É importante ressaltar que se adotadas as sugestões de melhorias propostas, facilitará futuramente novas pesquisas, uma vez que os dados serão mais fidedignos a realidade e a rotina da empresa e o modelo estatístico proporcionará uma visão mais ampla e fiel da situação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIP. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PANIFICAÇÃO (ABIP). Disponível em: <www.abip.org.br/>. Acesso em: 22 mai. 2015.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. Ed. São Paulo: Atlas 2010.

COELHO NETO, Pedro (Coord.). **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas/** Pedro Coelho Neto, coordenador; revisão e atualização da Conselheira Marta Maria Ferreira Arakaki. ó 4.ed.- Brasília : CFC; Ed. SEBRAE, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/ Antônio Carlos Gil.- 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Diretoria de Pesquisas. **Estudos e pesquisas informação econômica: as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**. n.º 8. maio 2004

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William, PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**/ Gilberto de Andrade.- 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de- **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira ó São Paulo: Alas, 1999.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, Métodos de depreciação, ABC- Custeio Baseado em Atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários**/ Joel José Santos.- 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 ó 2011. São Paulo: Sebrae, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf> Acesso em: 20 mai. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Brasília: Sebrae, 2007. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080812993A8DE0129CDCCC81B7959>> Acesso em: 20 mai. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**/ Takeshy Tachizawa e Marília de SantøAnna Faria.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.