

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



ANA PAULA DE ASSIS PONTE

**ANÁLISE DE MELHORIA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO:
O CASO DA PANIFICADORA PÃO NOSSO**

30043
Sacci

Tombo n°	16054
Classif.:	
Ex.:	01
Origem:	d
Data:	12/02/2010

RUBIATABA-GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA DE ASSIS PONTE

**ANÁLISE DE MELHORIA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO:
O CASO DA PANIFICADORA PÃO NOSSO**

Monografia apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do Professor Juliano de Caldas Rabelo.

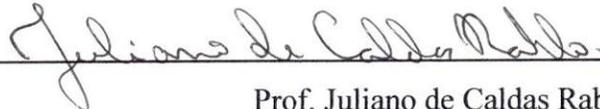
RUBIATABA - GO

2009

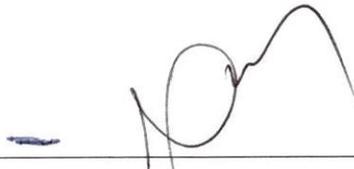
ANA PAULA DE ASSIS PONTE

**ANÁLISE DE MELHORIA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO: O CASO
DA PANIFICADORA PÃO NOSSO**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador  _____
Prof. Juliano de Caldas Rabelo

Esp. em Administração

2º Examinador  _____

Luiz Maurício R. F. Silva

Esp. em Administração

3º Examinador  _____

Enoc Barros da Silva

Esp. em Administração

RUBIATABA – GO

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu sabedoria para cursar uma faculdade e construir sonhos me dando sempre a oportunidade de realizá-los.

Dedico ao meu esposo Aldo, meu grande e eterno amor, que teve muita paciência quando eu estava cansada com meus trabalhos e me ajudou sempre nas horas em que eu mais precisava.

Dedico ao meu anjinho Gabriel que é a luz para o meu caminho, e é por ele que eu vivo.

Dedico ao meu irmão Cecílio, que mesmo longe nunca se esqueceu de mim.

Dedico a minha mamãe e meu papai, que confiaram em mim e me fez ser essa pessoa responsável e capaz.

Agradeço a todos que me ajudaram de uma forma ou outra na realização deste curso, onde foram quatro anos de muitas lutas difíceis, onde pensei que não iria agüentar.

Agradeço em especial meu papai Osmar e minha mamãe Maria que estiveram sempre ao meu lado confiando em mim e dizendo sempre: você consegue, não desista nunca, eu sempre vou estar aqui sempre para te ajudar quando for preciso! E foi assim que eu consegui sempre com meus pais lado a lado na minha caminhada, me dando forças para eu nunca cair ou desviar de meu caminho.

SER FELIZ

É reconhecer que vale a pena viver a vida, apesar de todos os desafios e, incompreensões e períodos de crise.

Ser feliz não é uma fatalidade do destino, mas uma conquista de quem sabe viajar para dentro do seu próprio ser.

Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se tornar um autor da sua própria história.

É atravessar desertos fora de si, e ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma.

Ser feliz é agradecer a cada manhã pelo milagre da vida!

RESUMO

Este trabalho visa conhecer o processo produtivo do pão francês da Panificadora Pão Nosso com o objetivo de melhorar tal processo e aumentar a capacidade produtiva da empresa, conseqüentemente reduz os custos. Esta pesquisa foi um estudo comparativo que deu início no ano de 2008 e finalizado no ano de 2009, foi feita através da aplicação de questionários abertos aos padeiros e observação participativa. Em seguida, foi realizado duas folhas de verificação do período matutino e vespertino com as principais falhas detectadas no processo de produção da empresa, posteriormente utilizou-se de algumas ferramentas de melhoria e pode ser constatado dois problemas mais perigosos que seriam em máquinas e em matéria-prima. No processo de produção no ano de dois mil e oito, em seguida os problemas foram analisados e foi proposto planos de ação para solucionar tais falhas. Um ano após o início da pesquisa, novamente, foi feito duas folhas de verificação dos respectivos horários e em que são produzidos o pão francês para que através dos dados obtidos possa analisar se a empresa obteve alguma melhoria com a aplicação dos planos de ação e se tais problemas foram solucionados. Mas durante a análise dos dados, pode ser comprovado que o problema de matéria prima havia sido solucionado, apenas o de máquinas persistia, surgindo ainda um novo problema com o aumento da produção, o de *layout*. Em seguida, criou-se um novo plano de ação para máquinas e outro para *layout*, com o objetivo de solucionar tais problemas durante a produção.

Palavras- chave: melhoria na produção; plano de ação; solução de problemas.

LISTA DE FIGURAS / GRÁFICOS

Figura 1: Organograma da Panificadora Pão Nosso.....	28
Figura 2: Layout da Panificadora no ano de 2008.....	29
Figura 3: Layout da Panificadora no ano de 2009.....	29
Figura 4: Fluxograma do processo de produção do pão francês na panificadora Pão Nosso.....	30
Figura 5: Diagrama de causas e efeitos do problema “Maquinas”.....	37
Figura 6: Diagrama de causas e efeitos do problema “Matéria- Prima”.....	37
Figura 7: Diagrama de causas e efeitos do problema “Maquinas”.....	37
Figura 8: Diagrama de causas e efeitos do problema “Layout”.....	38
Gráfico 1: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção no período matutino da Panificadora Pão Nosso.....	33
Gráfico 2: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção no período vespertino da Panificadora Pão Nosso.....	34
Gráfico 3: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção nos períodos matutino e vespertino da Panificadora Pão Nosso.....	34
Gráfico 4: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção no período matutino da Panificadora Pão Nosso.....	35
Gráfico 5: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção no período vespertino da Panificadora Pão Nosso.....	35
Gráfico 6: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção nos períodos matutino e vespertino da Panificadora Pão Nosso.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Monografias realizadas na FACER na área de produção.....	24
Tabela 2: Check List do período matutino no ano de 2008.....	32
Tabela 3: Check List do período vespertino no ano de 2008.....	32
Tabela 4: Check List do período matutino no ano de 2009.....	32
Tabela 5: Check List do período vespertino no ano de 2009.....	33
Tabela 6: Plano de Ação referente ao problema de máquinas ano de 2008.....	38
Tabela 7: Plano de Ação referente ao problema de matéria prima ano de 2008.....	39
Tabela 8: Plano de Ação referente ao problema de máquinas ano de 2009.....	39
Tabela 9: Plano de Ação referente ao problema de <i>Layout</i> ano de 2009.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROBLEMÁTICA.....	12
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 OBJETIVOS.....	14
4.1 Objetivo geral.....	14
4.2 Objetivos específicos.....	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5.1 Qualidade.....	15
5.2 Melhoria na produção.....	15
5.3 Melhoria na qualidade através do GQT.....	16
5.4 Melhoria contínua.....	17
5.5 As sete ferramentas para a qualidade.....	17
5.5.1 Diagramas de processo.....	18
5.5.2 Análise de pareto.....	18
5.5.3 Diagramas de causa e efeito.....	18
5.5.4 Diagramas de correlação.....	19
5.5.5 Histogramas.....	19
5.5.6 Cartas de controle de processo.....	20
5.5.7 Folhas de verificação.....	20
5.6 Técnicas de melhoria.....	20
5.6.1 Brainstoring.....	21
5.6.2 As 12 perguntas investigadoras.....	21
5.6.3 5W 1H.....	21
5.7 Layout.....	22
5.8 Trabalhos de conclusão de curso realizados na FACER de melhoria na produção.....	22
6 METODOLOGIA.....	25
6.1 Tipo de pesquisa.....	25
6.2 Métodos de pesquisa.....	25
6.3 Unidade empírica de análise.....	26
6.4 Instrumentos de coleta de dados.....	26
6.5 Amostra e população.....	27

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
7.1 Descrição do caso.....	28
7.2 Análise do processo produtivo da Panificadora Pão Nosso.....	30
7.2.1 Folha de verificação.....	31
7.2.2 Gráficos de pareto.....	33
7.2.3 Diagrama de ISHIKAWA.....	36
7.2.4 Plano de ação.....	38
8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	42
APÊNDICE.....	44

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa será apresentado o processo de produção do pão francês, em uma panificadora - Pão Nosso na cidade de Itapaci – Goiás, onde foram levantados alguns problemas que podem afetar a produção fazendo com que ela não seja de qualidade, será um estudo comparatório do ano de dois mil e oito e dois mil e nove.

Em uma panificadora, os produtos devem ser de qualidade, pois é uma área de produtos alimentícios e qualquer falha durante a produção poderá prejudicar a saúde dos clientes, assim poderá até ocorrer problemas judiciais.

Em uma panificadora, o seu principal alvo é a fabricação de produtos para a satisfação dos clientes, se a produção for eficaz e de qualidade, haverá cada dia mais atração, retenção de clientes e o produto ficará mais procurado.

E para que o processo produtivo do pão francês se torne de qualidade, ele será estudado aplicando às ferramentas de melhoria da qualidade, através de conceitos a luz de alguns autores como, Slack, Corrêa e Corrêa, Ritzman, Krajewsky e outros.

Assim com a descoberta de algumas falhas poderá ser criado um plano de ação para solucionar os possíveis erros durante o processo de produção do pão francês e torná-lo de total qualidade e os dados obtidos no ano de dois mil e oito serão comparados com os dados obtidos no ano de dois mil e nove. Se os planos de ação obtiveram algum resultado na empresa e se não obteve resultados positivos serão propostos novos planos de ação para tais problemas encontrados na empresa.

2 PROBLEMÁTICA

Ao realizar o estudo na panificadora Pão Nosso pode-se perceber algumas falhas existentes no processo de produção e através deste estudo elaborar um plano de ação desenvolvido para levantar e solucionar as causas de tais falhas como: máquinas pois os maquinários utilizados pela empresa foram comprados usados , *layout* porque há uma grande dificuldade de manusear as máquinas, matéria-prima que é um fator muito importante na produção porque se ela não estiver em boas condições de consumo o produto não será de qualidade, pessoas que realizam a produção do pão francês pois são elas que possuem controle na produção onde podem realizar mudanças durante produção, entre outros. E assim poder obter um produto com mais qualidade, diminuindo desperdícios, e custos com o processo podendo até diminuir os preços dos produtos e com uma produção eficiente e de qualidade poder aumentar a produção.

3 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa focar a qualidade na produção em uma panificadora, no qual serão desenvolvidos métodos que irão facilitar este processo.

Ao iniciar este estudo, observou-se que a concorrência está cada vez mais acirrada e a necessidade de sobreviver nesse ambiente tem levado as organizações a promover mudanças frequentes, atualmente, as organizações ampliaram seu conceito incluindo nele os funcionários, passando a tratá-lo com parceiros, onde cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados da organização como motivando, treinando, recompensando, visando uma melhor qualidade em seus produtos.

Será realizado um estudo comparatório na panificadora Pão Nosso para saber o que pode ser melhorado no seu processo de produção para que a empresa possa crescer cada dia mais aumentando a qualidade de seus produtos, porque nada é tão bom que não possa ser melhorado.

Em uma panificadora se produz vários tipos de produtos, e para cada tipo de produto é um processo diferente, por isso o estudo foi realizado apenas com o processo de produção do pão francês que é o mais conhecido, consumido e procurado em todas as panificadoras, isso faz com que o pão francês seja o principal produto em uma panificadora.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Diagnosticar a qualidade na produção da panificadora Pão Nosso e através de um plano de ação pode solucionar falhas na produção.

4.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar áreas de desperdício, para que assim possa reduzir os custos durante a produção;
- ✓ Utilizar ferramentas especializadas de gestão da qualidade;
- ✓ Sugerir melhorias através de um plano de ação, podendo treinamento dos usuários, reformas no prédio da empresa, manutenção nas máquinas e outros.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Qualidade

Um dos fatores mais importante em uma produção é a qualidade nos produtos. Com um produto de qualidade as pessoas compram mais e assim obterão mais lucros, que é o objetivo de toda empresa. Existem vários elementos que compõem a qualidade de um produto com base no cliente.

Os clientes definem qualidade de várias maneiras. Em um sentido amplo, qualidade pode ser definida como atender ou exercer as expectativas do cliente. Em termos práticos, é necessário ser mais específico. A qualidade possui múltiplas dimensões na mente do cliente (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 99).

Segundo Ritzman e Krajewsky (2004, p. 99) é possível aplicar uma ou mais das definições a seguir em qualquer ocasião:

Conformidade as especificações: os clientes esperam que os produtos ou serviços que adquirem atendam ou excedam certos níveis de desempenho anunciadas [...]

Valor: Os clientes definem qualidade também por meio de valor, ou do grau perfeições com que o produto ou serviço atenda sua finalidade pretendida a um preço que eles estão dispostos a pagar [...]

Adequação ao uso: Aspectos da adequação ao uso incluem aparência, o estilo, a durabilidade, a confiabilidade [...]

Suporte: Muitas vezes o suporte do produto ou serviço oferecido pela empresa é tão importante para os clientes quanto a própria qualidade do produto ou serviço [...]

Impressões psicológicas: As pessoas muitas vezes avaliam a qualidade de um produto ou serviço com base em impressões psicológicas, atmosfera, imagem ou estética [...]

5.2 Melhoria na produção

Durante uma produção, por mais planejada que seja ainda pode ser modificada, pois nada é tão bom que não possa ser melhorada pelo gerente de produção.

De acordo com Slack et al. (1999, p. 443): “Mesmo quando uma operação produtiva e projetada e suas atividades planejadas e controladas, a tarefa do gerente de produção não

está acabada. Todas as operações, não importa quão bem gerenciadas, são capazes de melhoramento”.

5.3 Melhoria na qualidade através do GQT

A melhoria na qualidade dos produtos geralmente é conseguida através da implantação do GQT.

Segundo Ritzman e Krajewsky (2004 p.98) “O gerenciamento de qualidade total enfatiza três princípios: satisfação do cliente, envolvimento do funcionário e melhorias contínua da qualidade”.

A qualidade pode ser utilizada pelas empresas como uma arma competitiva.

Boa qualidade resulta em maiores lucros produtos e serviços de alta qualidade, podem ter um preço maior do que os concorrentes de menor qualidade e proporcionar um maior retorno em dinheiro. A má qualidade destrói a habilidade da empresa de competir no mercado e aumentar os custos para produzir o produto ou serviço (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004 p.100).

Um dos elementos mais importantes do GQT é o envolvimento do funcionário, o qual incentiva o trabalho em equipe e a mudança organizacional.

O envolvimento dos funcionários é uma tática fundamental para melhorar a competitividade. Uma maneira de conseguir envolvimento dos funcionários consiste na formação de equipes, ou seja, pequenos grupos que tem um propósito comum, estabelecem suas próprias metas e abordagens e assumem a responsabilidade pelo sucesso (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p.103).

A gestão de qualidade total tem como objetivo conscientizar e motivar os funcionários quanto a importância da melhoria na qualidade de produtos e serviços e assim proporcionar aos funcionários autoridades para tomarem ações preventivas ou corretiva.

Um dos principais desafios para o desenvolvimento de uma cultura adequada para o GQT consiste em definir o cliente para cada funcionário. Em geral os clientes são internos e externos- clientes externos são as pessoas ou empresas que adquirem o produto ou serviço. No entanto cada funcionário possui um ou mais cliente. Cliente interno- funcionários na empresa que dependem da produção de outros funcionários (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p.102).

5.4 Melhoria contínua

A melhoria contínua consiste em incentivar o funcionário a uma maior participação no processo, faz com que qualquer aspecto possa ser melhorado.

Segundo Ritzman e Krajewsky (2004, p.104) “Melhoria contínua baseia-se em um conceito japonês denominado Kaizen, é a filosofia que busca continuamente maneira para melhorar as operações”.

Com uma filosofia de transferir a responsabilidade pela qualidade aos funcionários de produção e estabelecer metas ambiciosas, o espírito é incentivar os colaboradores a continuamente usar as ferramentas da qualidade para procurar formas de melhorar passo a passo a qualidade do que fazem nos processos existentes (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 222).

Para iniciar a melhoria contínua em uma organização pode ser um processo demorado, mas com grandes retornos.

De acordo com Ritzman e Krajewsky (2004, p.104) eis alguns passos que são essenciais para seu sucesso final:

- 1-Treinar os funcionários nos métodos de controles estatísticos (CEP) e outras ferramentas para melhorar a qualidade e o desempenho.
- 2-Tornar os métodos de CEP um aspecto normal das operações diárias.
- 3-Criar equipes de trabalho e incentivar o envolvimento dos funcionários.
- 4-Utilizar ferramenta de solução de problemas no âmbito das equipes de trabalho.
- 5-Desenvolver um sentido de participação do operador no processo.

5.5 As sete ferramentas para a qualidade

“Ferramentas não resolvem problemas nem melhoram situações quem faz isso são as pessoas! Ferramentas apóiam e auxiliam pessoas na tomada de decisões que resolveram problemas ou melhoraram situações” (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 212).

5.5.1 Diagramas de processo

Segundo Corrêa e Corrêa (2006, p. 212) “O objetivo dos diagramas de processo é a listagem de todas as fases do processo de forma simples e de rápida visualização e entendimento”.

Com isso se torna mais fácil o entendimento do processo e suas fases, onde são utilizados símbolos padronizados para indicar cada fase do processo, e assim pode realizar uma análise crítica utilizando de clareza e fidelidade para detectar possíveis problemas de qualidade e evitar desperdícios.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2006) clareza e fidelidade são os requisitos básicos de qualquer diagrama de processo:

Clareza- a clareza promove a participação das pessoas e facilita a análise [...] Fidelidade- todas as alterações de processo deverão ser documentadas nos diagramas para garantir que estes reflitam sempre a realidade dos processos tal como estejam sendo executados. (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p.212)

5.5.2 Análise de pareto

Esta ferramenta recebe este nome devido seu criador Vilfredo Pareto, cientista italiano do século XIX, onde através de seus estudos desenvolveu o método 80-20, que explica Ritzman e Krajewsk (2004, p.110) “Ao se concentrar nos 20 por cento dos fatores (os “itens vitais”), os gerentes podem atacar os 80 por cento dos problemas de qualidade.”

Através do diagrama de Pareto se identifica as situações que ocorrem mais problemas, colocando-as em escala decrescente de frequência.

O objetivo é classificar em ordem decrescente os problemas que produzem os maiores efeitos e atacar esses problemas inicialmente. Dessa forma a capacidade de solução disponível será direcionada exatamente para onde os resultados sejam maximizados (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p.214).

5.5.3 Diagramas de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido por um japonês Kaoru Ishikawa, o diagrama também é conhecido por diagrama de espinha de peixe, isso devido a sua estrutura,

onde a cabeça pode ser considerado o problema de qualidade, os ossos caracterizam as causas e os espinhos seriam as prováveis causas de cada categoria.

Corrêa e Corrêa (2006, p. 216) explicam:

O objetivo desses diagramas é apoiar o processo de identificação das causas raízes de um problema; eles são normalmente utilizados após uma análise de Pareto. Os problemas classificados entre os mais importantes (que produzem maior efeito) na análise de Pareto serão objetos de análise através de diagramas de causa e efeito.

5.5.4 Diagramas de correlação

Os diagramas de correlação são utilizados para analisar as possíveis relações que podem ser temporal (entre problemas e o tempo) ou casual (entre problemas e as possíveis causas).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2006, p. 217; 218): “o objetivo do uso dos diagramas como ferramenta é utilizar racionalmente os dados muitas vezes existentes, e transformá-los em informações úteis ao direcionamento das análises de problemas pelo pessoal da linha de frente”.

5.5.5 Histogramas

O histograma é utilizado para demonstrar os dados obtidos em uma observação, sendo um resumo de dados para que possa simplificar a comparação das frequências e ocorrências de problemas, geralmente utiliza-se um gráfico de barras verticais.

As amplitudes dos intervalos de classe de um histograma são obtidos dividindo-se a amplitude dos dados pela quantidade de intervalos que se deseja. Normalmente, quantidades de intervalos é sempre maior do que 5 e menor do que 20, dependendo da quantidade de dados e do detalhamento que se deseja. (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 219-220)

5.5.6 Cartas de controle de processo

Esta ferramenta foi criada inicialmente na década de 20 por Walter Shewhart, e apenas foi difundida na década de 50 e 60 por Edward Deming. “O objetivo das cartas é o de manter o controle de um processo através de um acompanhamento do comportamento de uma ou de várias medidas importantes resultantes desse processo” (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p.221).

5.5.7 Folhas de verificação

As folhas de verificação é a mais simples de todas as sete ferramentas, a mesma deverá ser atualizada sempre.

Segundo Corrêa e Corrêa (2006, p. 220): “as folhas de verificação devem conter de forma simples, objetiva e clara o procedimento correto a ser seguido e as verificações que deverão ser feitas no processo para evitar a reocorrência dos problemas”.

Estas folhas de verificação podem também ser o primeiro passo na análise dos problemas de qualidade, para que se registre a ocorrência de certas características do produto relacionado à qualidade.

5.6 Técnicas de melhoria

As empresas estão em constante transformação e cada vez mais competitivas onde somente as melhores permanecerão nessa disputa de mercado e por isso toda produção mesmo que seja muito boa ainda pode ser melhorada.

Num mundo de mudanças constantes e muitas vezes drásticas, com concorrentes cada vez mais competentes, é impossível para uma empresa permanecer competitiva se mantiver fazendo as coisas sempre da mesma forma por longos períodos: ela será logo superada por concorrentes em evolução constante. (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p.220)

5.6.1 Brainstorming

O brainstorming é uma técnica de melhoramento onde as pessoas expõem suas idéias, o mesmo consiste em através das idéias expostas tentarem solucionar problemas existentes e assim incentivar o trabalho em equipe e o melhoramento contínuo. “Geração de idéias para solução. É importante que o envolvimento com o problema seja separado da geração de idéias para resolvê-lo. Uma das maneiras mais eficazes para geração de idéias é o brainstorming”. (MARTINS; LAUGENE, 2001, p. 323).

5.6.2 As 12 perguntas investigadoras

Esta técnica de melhoria também é utilizada para geração de idéias, a fim de facilitar o entendimento sobre o problema ocorrido, e assim pode solucionar possíveis problemas, essa técnica também é utilizada no brainstorming.

Segundo Martins e Laugene (2001; p.323) as 12 perguntas investigadoras são:

1. Pode ser eliminado?
2. Pode ser feito inversamente?
3. Isso é normal (ocorre frequentemente) ou excepcional (ocorre aleatoriamente)?
4. No processo, o que é sempre fixo e o que é variável?
5. É possível aumento e redução nas variáveis do processo?
6. A escala do projeto modifica as variáveis?
7. Pode-se combinar duas ou mais operações em uma só?
8. Há backup de dispositivos, ferramenta e meios de armazenamento do material?
9. As operações podem ser realizadas em paralelo?
10. Pode-se mudar a sequência das operações?
11. Há diferenças ou características comuns a peças e operações?
12. Há movimentos ou deslocamentos em vazio?

5.6.3 5W 1H

A técnica dos 5W e 1H é muito conhecida para que haja melhoria em um processo e assim pode entendê-lo profundamente, descobre onde realmente deve ser melhorado.

De acordo com Martins e Laugene (2001; p. 322) a técnica de melhoria do 5W e 1H são:

1. What? (O quê?) (Objeto)
2. Who? (Quem?) (Sujeito)
3. How? (Como?) (Método)
4. Where? (Onde?) (Local)
5. When? (Quando?) (Tempo)
6. Why? (Por quê?) (Razão, objetivo, motivo)

Alguns autores ainda utilizam mais um H o How much? (quanto custa). Nesta pesquisa, serão utilizados os sete, pois quanto custa é um fator muito importante na implantação de qualquer melhoria em uma empresa.

5.7 Layout

O *layout* é a forma em que se encontram os pontos de trabalhos realizados na organização, tendo como preocupação adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho de acordo com a atividade executada.

De acordo com Cury (2000; p. 386) devem ser objetivos de um projeto de *layout* :

- ✓ otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- ✓ racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;
- ✓ racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- ✓ minimizar a movimentação de pessoas, produtos materiais e documentos dentro da ambiência organizacional.

5.8 Trabalhos de conclusão de curso realizados na FACER de melhoria na produção

Como pode ser observado, hoje, um fator de crescimento para qualquer empresa é a melhoria seja em produto, prestação de serviços ou atendimento. O importante é melhorar, e com certeza para melhor, assim ganha um diferencial, se torna cada vez mais competitivos.

Todo ano são realizados uma série de trabalhos de conclusão de curso, alguns são da área de melhoria na produção, os quais serão apresentados a seguir.

Foram apresentados em torno de 10 trabalhos de conclusão de curso, sendo: Silva (2008), na empresa Via Charmy, utilizou-se da aplicação de questionários e da observação não participante como coleta de dados na produção de camisas. Em seguida, utilizou algumas

ferramentas como: diagrama de Ishikawa, plano de ação e outras, onde as principais sugestões foram: capacitar a pessoa responsável pela supervisão da produção, desenvolvimento de um modelo híbrido de seqüenciamento da produção.

Oliveira (2008), na empresa Italeó, que procurou realizar um aprofundado estudo sobre a qualidade nos produtos e serviços da empresa, verifica que fatores levam á produção da qualidade e quais são aqueles que a viabilizam.

Corrêa (2008) estuda a aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres- Goiás. Sabe-se que é importante uma filosofia de melhoria em uma organização. Por isso, a melhoria envolve identificar padrões de excelência e inculcar no funcionário um sentido de participação do processo. Assim, este estudo tem como objetivo analisar o setor de faturamento do Hospital Bom Jesus de Ceres, visa sugerir melhorias através de um plano de ação.

Oliveira (2007), em seu trabalho na empresa Estofados Solar apresenta um estudo sobre o planejamento e controle da produção numa empresa de estofados em Rubiataba. Os procedimentos analisados pela empresa, o planejamento da programação e controle da produção que visa a previsão da demanda, estabelece um seqüenciamento, com programação puxada ou para trás.

Silva (2007), na empresa Vilarino estuda o planejamento e controle dos alimentos produzidos pela empresa como objetivo diagnosticar o planejamento da produção, tendo em vista levantar e observar todo o processo produtivo, onde foi realizado um estudo de caso com pesquisa exploratória qualitativa para levantar as informações pertinentes para a realização deste estudo. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a observação não-participante, juntamente com os funcionários da empresa.

Silva (2007), em seu trabalho na indústria de Polvilho Rural tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa descritiva e exploratória, com o intuito de identificar problemas relacionados com a produtividade, e visar a melhoria da produção, onde foram descobertos a desmotivação dos funcionários, falta de comunicação entre ambos e o método utilizado a desorganização e a ausência de *layout*. E no final foram tecidas algumas sugestões para que a empresa cresça e seja reconhecida pela boa industrialização.

Rabelo (2006), em seu trabalho em uma indústria moveleira, procurou fazer levantamentos onde se compreende que a administração tem uma grande importância, pois é através da produção que acontece o sucesso de uma empresa, e para isso é necessário cuidados com o desperdício de matéria prima, pois tendo o aproveitamento os custos serão

menores e com isso a empresa terá mais lucro, e o consumidor terá um preço também mais acessível.

Parreira (2005) tem como objetivo em seu trabalho verificar se a questão da qualidade pode contribuir para melhorar o processo produtivo do Laticínio São Patrício, assim o mesmo foi estudado num primeiro momento apresentando a problemática com suas possíveis hipóteses, objetivos. Em seguida, foram utilizadas as ferramentas de melhoria como o diagrama de causas e efeitos, e por fim elaborou-se um plano de melhoria do processo produtivo do laticínio.

Rabelo (2003) apresenta em seu trabalho que as técnicas administrativas como administração da produção requerem estudos que podem melhorar as empresas, conseguindo assim melhor desempenho na produção sem que possa elevar os custos dos produtos para que isso não possa afetar a qualidade, eficiência e eficácia, buscando méritos para a empresa.

Título	Ano	Autor	Orientador	Empresa
Análise do Processo de Produção de Camisas da Indústria Via Charmy	2008	Leide Grasieli da Silva	Marcos Moraes	Via Charmy
Qualidade dos Produtos e Serviços da Empresa Italeó: Um estudo de Caso	2008	Josedivo Antunes De Oliveira	Francinaldo Soares	Italeó
A Aplicabilidade das Ferramentas de Melhoria no Setor de Faturamento do Hospital Bom Jesus	2008	Sirlene Cristina Corrêa	Marcos Moraes	Hospital Bom Jesus
Planejamento e Controle de Produção: O Caso Estofados Solar	2007	Thiago Batista Oliveira	Marcos Moraes	Estofados Solar
Planejamento e Controle da Produção: o Caso Alimentos Vilarino	2007	Kenia Cristina da Silva	Marcos Moraes	Alimentos Vilarino
Melhoria da Produção da Indústria: Polvilho Rural	2007	Kerliane Alves Silva	Marcos Moraes	Polvilho Rural
Planejamento e Controle da Produção da Indústria Moveleira	2006	Geraldo Luiz Rabelo	Marcos Moraes	Indústria Moveleira
Gestão da Qualidade no Processo Produtivo do Laticínio São Patrício	2005	Sandra Machado Parreira	Claíton de Paula Ribeiro	Laticínio São Patrício
Administração da Produção Moveleira	2003	Fabio Luiz Queiroz Rabelo	Marco Antônio de Carvalho	Indústria Moveleira

Tabela 1: Monografias realizadas na FACER na área de produção.

Fonte: Monografias da FACER, 2003-2008

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo de pesquisa

Este projeto é de caráter exploratório, visa levantar questões e hipóteses para estudos, e assim pode conhecer melhor o projeto em estudo, utiliza também de elementos bibliográficos e documentais.

Segundo Samara e Barros (1994, p. 19):

Os estudos exploratórios têm principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sob o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas.

A pesquisa é de cunho qualitativo, pois busca registrar os fatores analisados.

De acordo com Roesch (2006, p. 154):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa ou constituir uma intervenção.

Esta pesquisa foi um estudo comparativo que deu início no ano de 2008 do dia 08-05 a 14-05 e também no ano de 2009 do dia 06-07 a 12-07. Os dados obtidos foram analisados e comparados, para saber se houve alguma melhoria no processo de produção da empresa em estudo. Para a coleta dos dados foi utilizado uma folha de verificação e em seguida se utilizou o gráfico de Pareto, diagrama de Ishikawa e um Plano de Ação para tentar solucionar tais problemas detectados com maior influência na produção.

6.2 Métodos de pesquisa

Foi realizado um estudo de caso, para que se possa conhecer mais sobre o assunto exposto.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição determina suas características que são dadas

por duas circunstâncias, principalmente. A natureza e sua abrangência da unidade. (TRIVIÑOS, 1987, p.133-134)

6.3 Unidade empírica de análise

Este estudo foi realizado na Panificadora Pão Nosso, no processo produtivo do pão francês, a mesma está localizada na cidade de Itapaci, na rua da Celg, Qd. J, Lt. 05, Setor Aeroporto.

6.4 Instrumentos de coleta de dados

É através da coleta dos dados que se começa a busca pelas informações. Nesta pesquisa, utilizou inicialmente a técnica de observação participante ou ativa como coleta dos dados, sendo de forma natural, por estar no grupo que foi investigado.

De acordo com Gil (2002, p.107):

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso o observador assume, pelo menos até certo ponto, papel de um membro do grupo. Daí porque se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir dele mesmo.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com os funcionários ligados a produção na empresa a fim da descoberta de possíveis problemas.

Segundo Triviños (1987, p.137):

As idéias expressas por um sujeito numa entrevista, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros ou a mesma para explorar aprofundadamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se considerem importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo.

As entrevistas foram semi-estruturadas, onde o informante começa a participar da elaboração do estudo.

De acordo com Triviños (1987, p.146):

Entrevista semi-estruturadas é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo a medida que se recebem as respostas do informante [...]

Os mesmos também responderam a um questionário com perguntas abertas, para que eles também pudessem expor suas idéias e assim detectar possíveis falhas durante a produção e pontos que podem ser melhorados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p.203): “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

Também foi utilizada a técnica de levantamento bibliográfico em livros no acervo da biblioteca da FACER.

De acordo com Severino (2000, p.77) “A bibliografia como uma técnica tem por objetivo a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, segundo critérios, tais como autor, gênero literário, conteúdo temático, data, etc [...]”

Em seguida, foi feita uma folha de verificação com os pontos em que há falhas durante a produção.

6.5 Amostra e população

A pesquisa foi realizada, corresponde aos padeiros inclusive o proprietário que é um deles, totaliza quatro pessoas, o que representa a população, o número total de funcionários envolvidos na área de produção, e com isso pode certificar a veracidade dos dados obtidos durante o estudo.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

7.1 Descrição do caso

A Panificadora Pão Nosso foi inaugurada em abril de 2005 inicialmente havia dois sócios, Osmar Ferreira Ponte e Adonides do Carmo, sendo eles mesmos os padeiros com apenas duas balconistas e uma faxineira, a sociedade durou apenas seis meses e se dissolveu onde o senhor Osmar comprou a parte do seu sócio.

Com isso, ele colocou mais um padeiro para auxiliá-lo, com o passar do tempo a empresa foi se desenvolvendo e hoje conta com o apoio de quatro padeiros sendo um o proprietário, quatro balconistas e duas faxineiras, totaliza dez colaboradores.

As máquinas para a abertura da panificadora foram compradas e usadas devido o custo e a condição financeira dos empreendedores.

Esta pesquisa foi iniciada no ano de 2008, em meados de março, concluída em 2009, onde foi realizada uma comparação do que foi melhorado durante esse período através da pesquisa e se o que foi proposto foi realizado pela empresa.

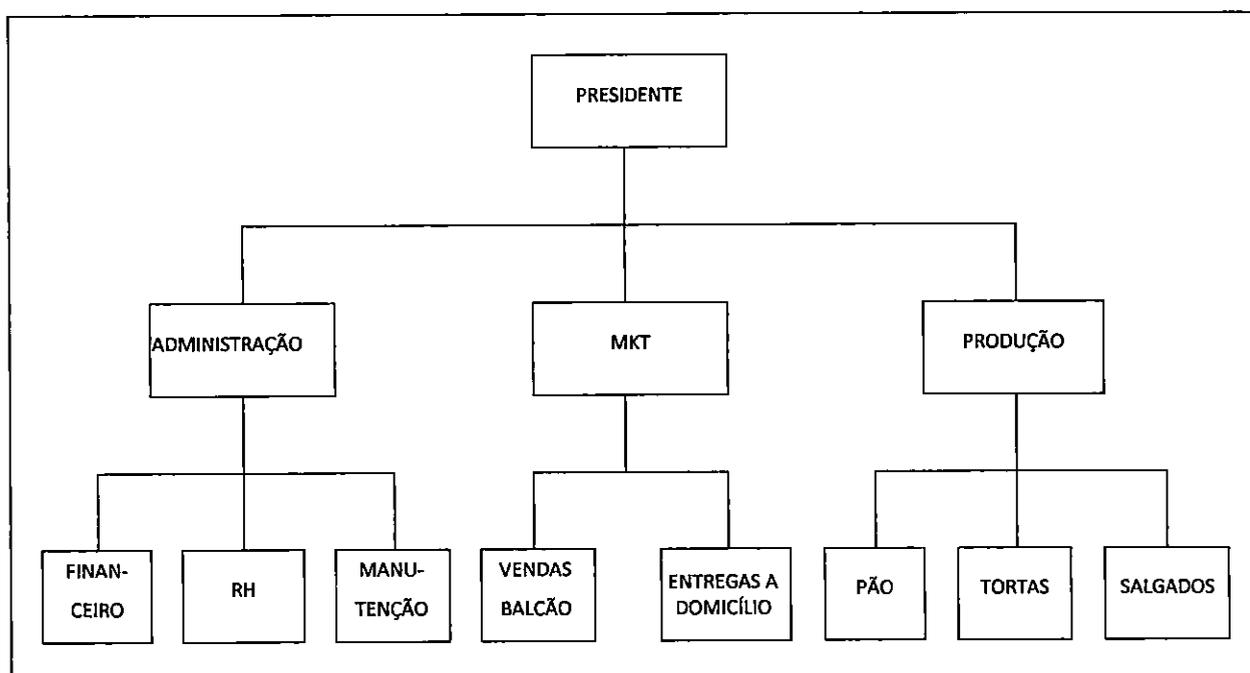


Figura 1: Organograma da Panificadora Pão Nosso
Fonte: Dados da Pesquisa, 2008/2009.

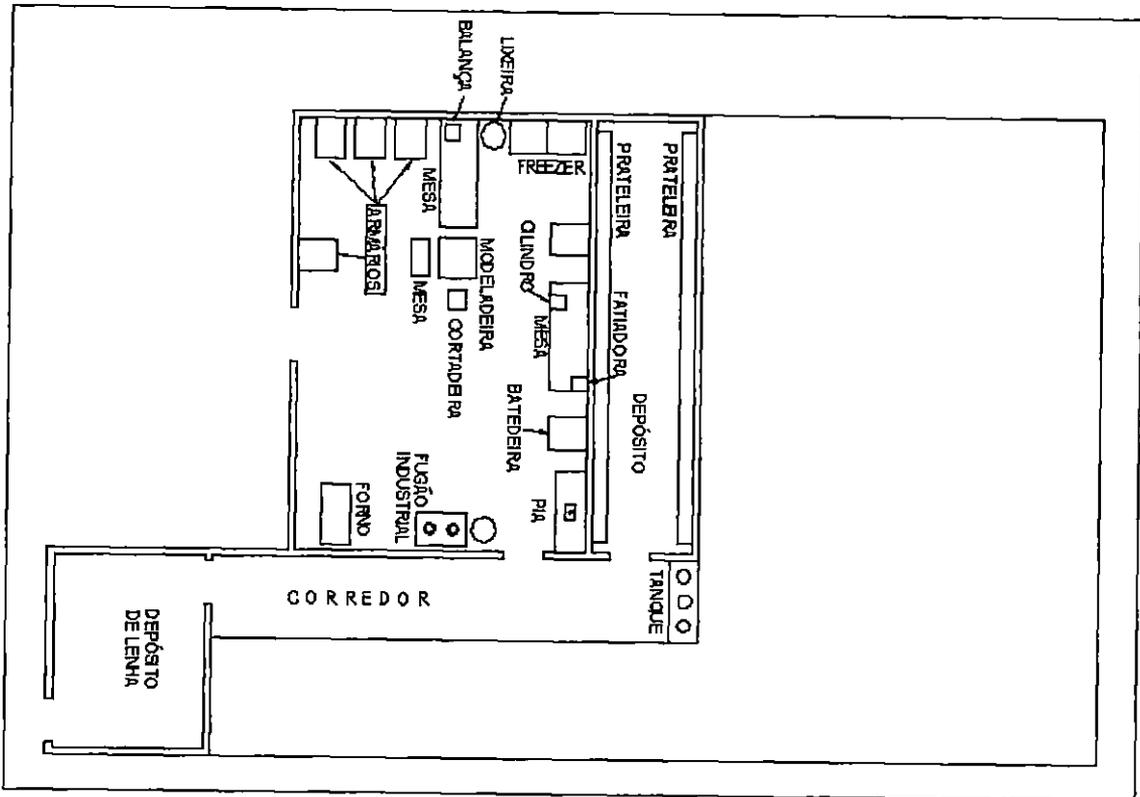


Figura 2: Layout da Panificadora no ano de 2008

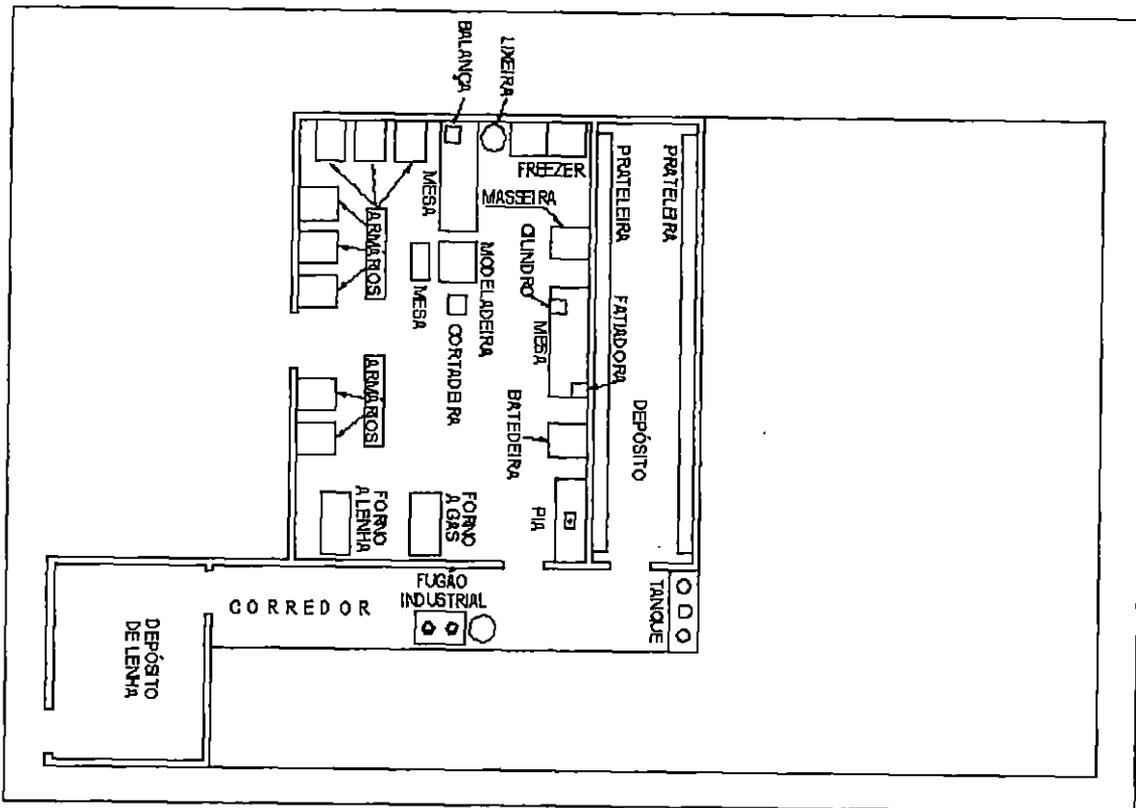


Figura 3: Layout da Panificadora no ano de 2009

Como pode ser observado através do layout, do local, onde é realizado a produção no ano de 2009, a empresa adquiriu um forno a lenha, totaliza dois fornos, e mais quatro armários, totaliza oito armários.

7.2 Análise do processo produtivo da Panificadora Pão Nosso

O trabalho de produção da panificadora é dividido em onze etapas, as quais serão detalhadas a seguir e mostradas através do fluxograma de produção do pão francês.

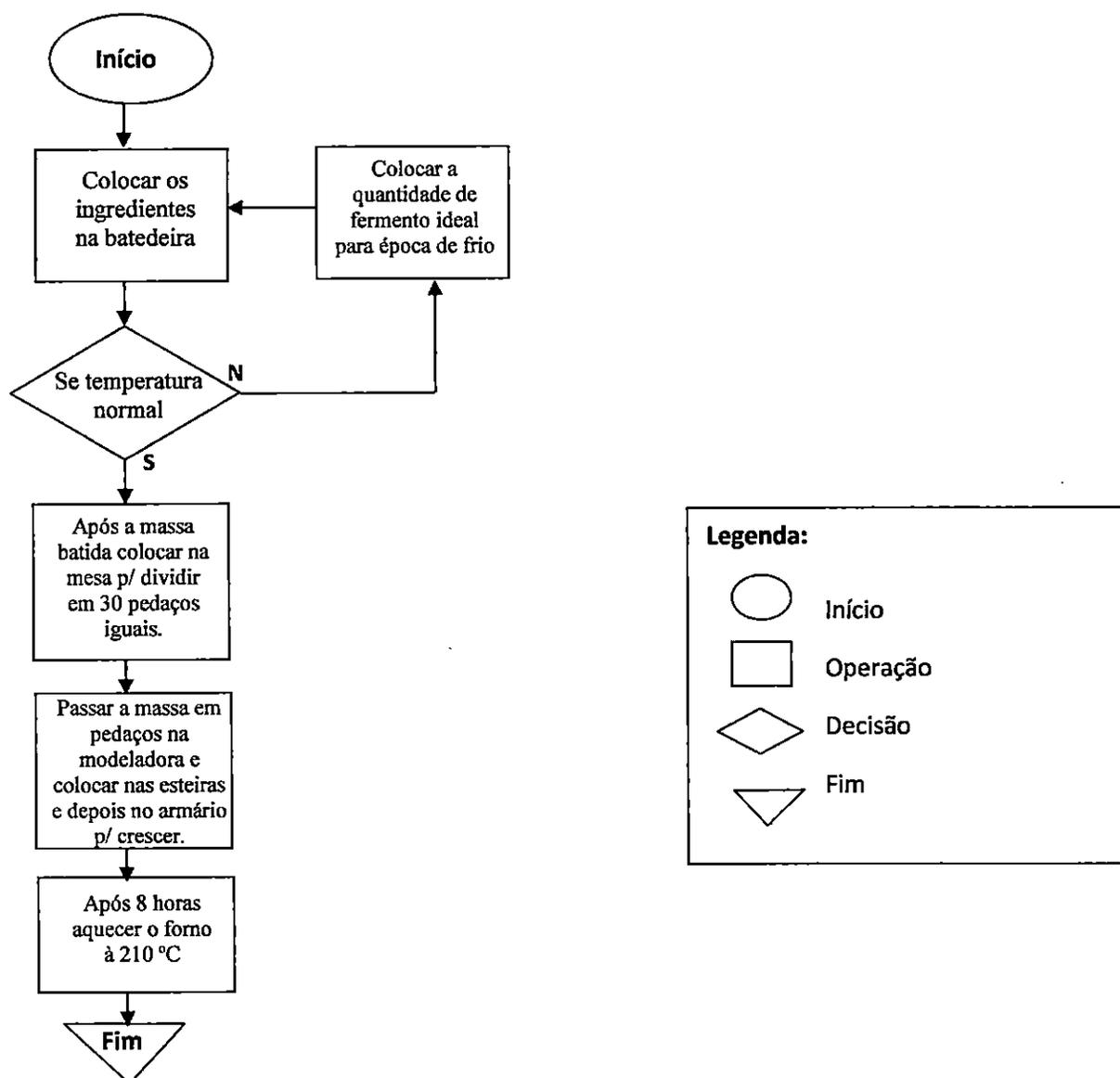


Figura 4: Fluxograma do processo de produção do pão francês na panificadora Pão Nosso
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008/2009.

Processo de fabricação do pão francês-25g p/300 pães

1° colocar dez kg de farinha de trigo na batedeira

2° colocar 5 lts de água gelada praticamente com gelo

3° colocar fermento (o mesmo varia de acordo com a temperatura para que ele possa crescer)

4° Após bater a massa por dez a quinze minutos retirá-la da batedeira e colocar em cima da mesa e dividi-la em 10 pesos iguais

5° Em seguida, pegar cada peso e colocar na cortadeira um de cada vez, a mesma irá dividi-la em trinta pedaços iguais, retorna os para a mesa

6° Após cortá-la é só passar na modeladeira que irá definir a forma do pão francês

7° Em seguida, coloca-se nas esteiras

8° Após colocar o pão nas esteiras, pega-as e as colocam em um armário, que serve como uma estufa para que o pão possa crescer

9° Após oito horas de espera, abra o armário e com o estilete faz cortes em cima do pão para que ele possa ganhar formas

10° Em seguida, aquece o forno a uma temperatura de 210°, coloca-se as 10 esteiras com o pão já crescido e cortado fecham-se bem a porta do forno para que não entre ar, então solta-se o vapor para que ele se torne bem crocante.

11° Após uma espera de vinte a vinte cinco minutos, o pão já está pronto é só retirá-lo (este processo deve ser bem rápido para não cair a temperatura do forno para poder assar mais pães e usar equipamentos adequados para que não haja acidentes com queimaduras).

7.2.1 Folha de verificação

Depois de estudado o processo de produção foi feito uma verificação ou Check List, para se levantar quais os dias e períodos que mais ocorreram defeitos na produção e quais foram os itens de principais defeitos, onde foi encontrado matéria-prima, máquinas, temperatura, pessoas, energia elétrica e layout. Uma das folhas de verificação foi realizada no ano de 2008 no dia 08-05 a 14-05 e também no ano de 2009 do dia 06-07 a 12-07 e os dados obtidos serão analisados e comparados.

Segundo Martins e Laugene (2003, p.401): “check list permite listar os problemas ocorridos e quantificá-los. Geralmente é elaborado antes de se utilizar o diagrama de Pareto ou o Diagrama de Ishikawa.”

FOLHAS DE VERIFICAÇÃO

Tabela 2: Check List do período matutino no ano de 2008

MATUTINO		SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
	Matéria Prima	3	2	4	0	0	0	1
	Máquinas	3	3	3	0	2	0	2
	Temperatura	2	3	1	0	0	2	0
	Pessoas	3	2	0	0	0	0	1
	Energia Elétrica	1	1	0	3	1	0	2
	Layout	1	1	3	0	2	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Tabela 3: Check List do período vespertino no ano de 2008

VESPERTINO		SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
	Matéria Prima	0	2	1	2	0	0	2
	Máquinas	1	0	0	4	0	0	0
	Temperatura	2	1	3	0	0	0	0
	Pessoas	3	0	0	0	2	0	0
	Energia Elétrica	1	1	1	0	0	0	0
	Layout	3	0	0	0	3	2	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Tabela 4: Check List do período matutino no ano de 2009

MATUTINO		SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
	Matéria Prima	0	1	0	0	2	0	0
	Máquinas	0	0	0	0	2	3	3
	Temperatura	0	0	0	1	0	1	0
	Pessoas	1	0	0	0	1	0	1
	Energia Elétrica	0	0	1	0	1	0	0
	Layout	2	1	1	3	2	2	1

Fonte: Dados Pesquisa, 2009

Tabela 5: Check List do período vespertino no ano de 2009

VESPertino		SEG.	TER.	QUA.	QUI.	SEX.	SAB.	DOM.
	Matéria Prima	1	0	0	0	0	1	1
	Máquinas	1	0	1	0	2	1	3
	Temperatura	0	0	0	1	0	1	0
	Pessoas	0	2	0	0	0	1	0
	Energia Elétrica	1	0	0	0	0	0	1
	Layout	1	2	2	1	3	1	2

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

7.2.2 Gráficos de pareto

Os gráficos a seguir têm o objetivo de expor os pontos que devem ser atacados primeiro, assim os esforços de melhoria serão direcionados para este ponto, aumenta a qualidade na produção. Os gráficos também foram realizados no ano de 2008 e no ano de 2009 nos períodos matutino, vespertino e juntos (matutino- vespertino).

Matutino

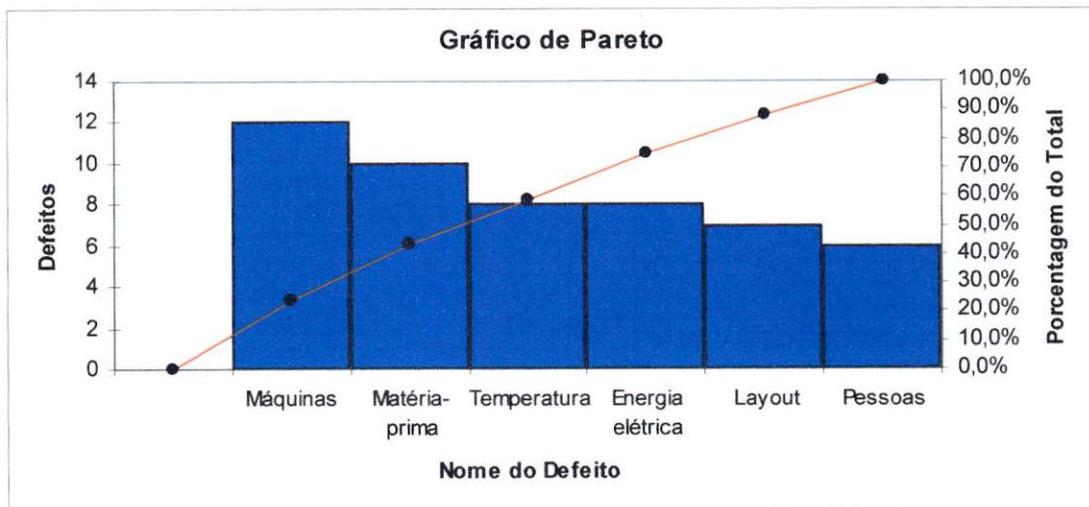


Gráfico 1: Gráfico de Pareto - Problemas diagnosticados na linha de produção no período matutino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Vespertino

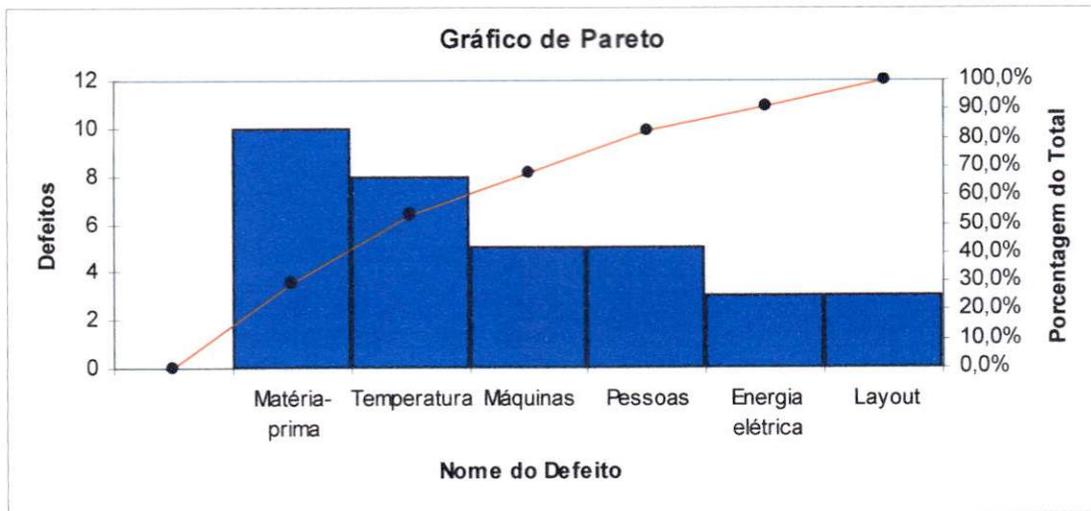


Gráfico 2: Gráfico de Pareto- Problemas diagnosticados na linha de produção no período vespertino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Matutino e vespertino

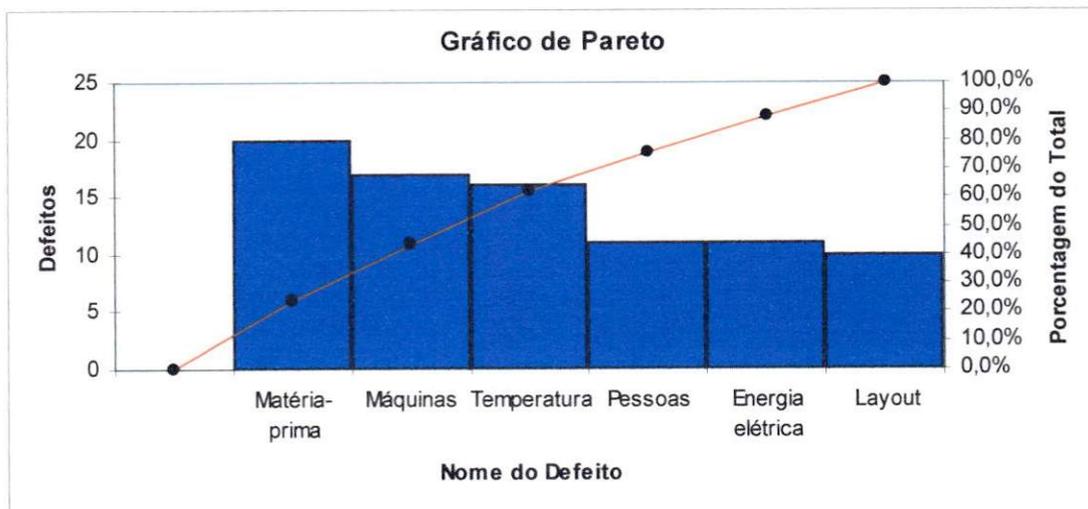


Gráfico 3: Gráfico de Pareto- Problemas diagnosticados na linha de produção nos períodos matutino e vespertino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Como podem ser observados no ano de 2008, os principais problemas detectados foram: máquinas no período matutino e matéria prima no período vespertino. Os dois períodos comparados pode-se perceber que em matéria prima que mais ocorria problemas.

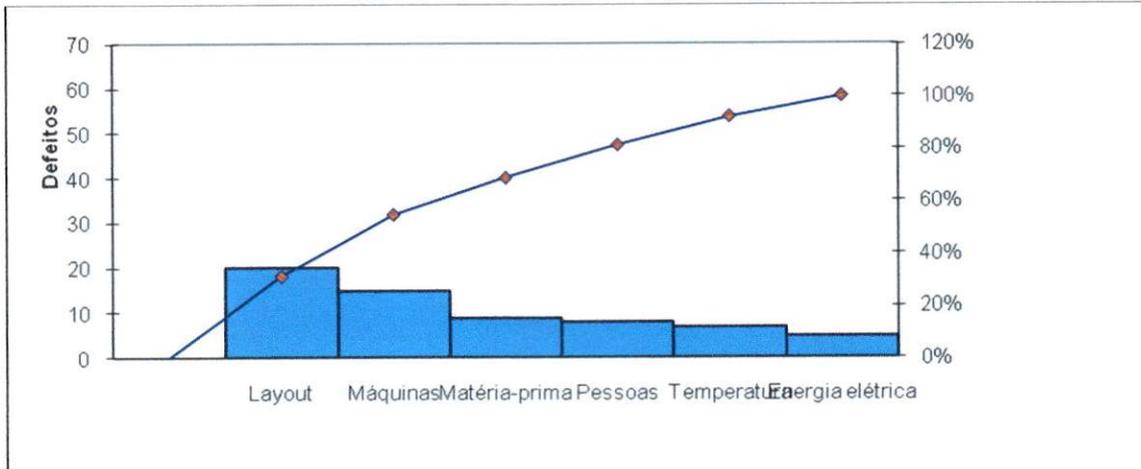
Matutino

Gráfico 4: Gráfico de Pareto- Problemas diagnosticados na linha de produção no período matutino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

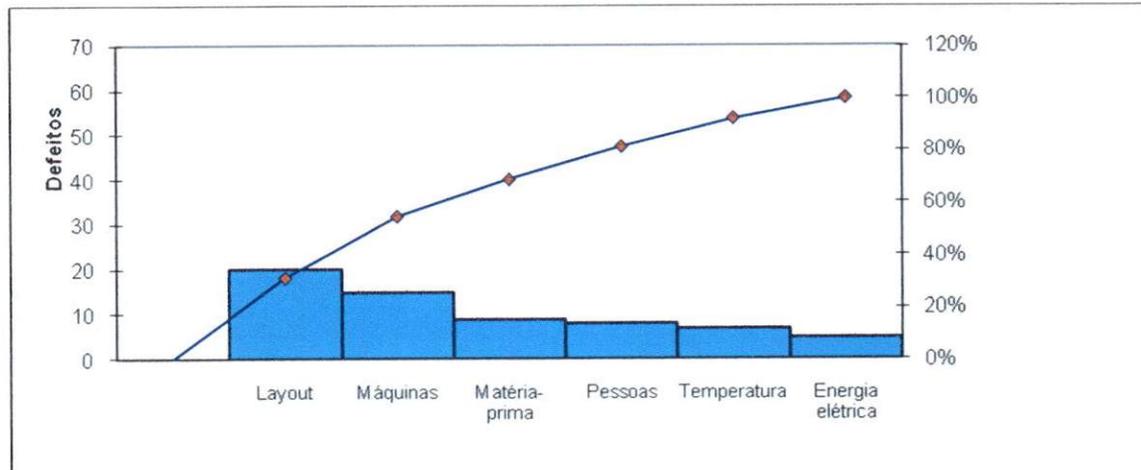
Vespertino

Gráfico 5: Gráfico de Pareto- Problemas diagnosticados na linha de produção no período vespertino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Matutino e vespertino

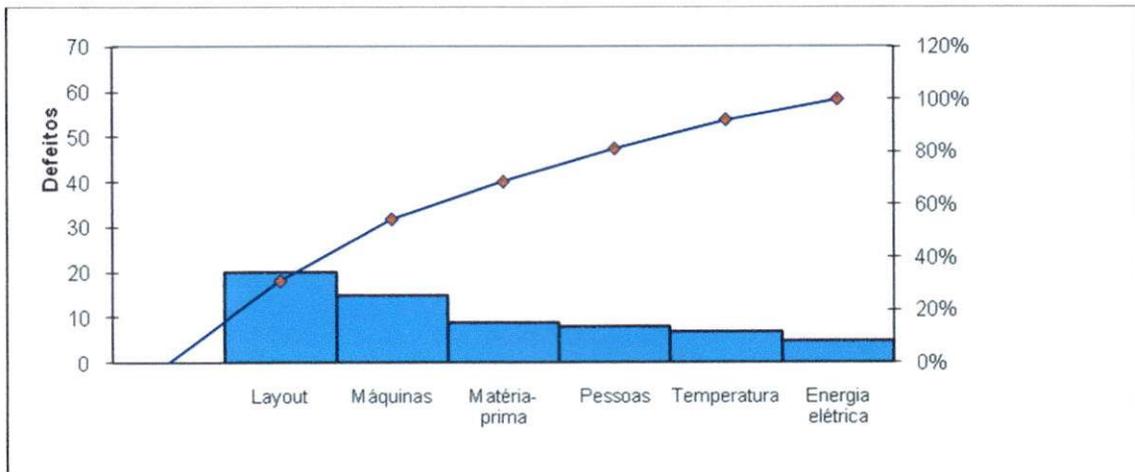


Gráfico 6: Gráfico de Pareto- Problemas diagnosticados na linha de produção nos períodos matutino e vespertino da Panificadora Pão Nosso

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Após um ano em que foi realizado a primeira parte do estudo pode-se concluir que o problema em matéria-prima já havido solucionado, mas o de máquinas ainda persistia e ainda aparecerá um novo problema com o crescimento da empresa o de *layout*, sendo assim foi criado outro tipo de plano de ação para máquinas.

Através dos gráficos de Pareto é possível observar os pontos com maior expressão nos dois períodos e juntos (matutino- vespertino) os quais foram analisados com o diagrama de Ishikawa, conhecido também como espinha de peixe.

7.2.3 Diagrama de ISHIKAWA

Após a descoberta de quais os problemas que mais afetam a produção de pão francês no ano de 2008 foi construído o diagrama de Ishikawa em matéria-prima e máquinas, e no ano de 2009 foi construído o de máquinas e *layout*.

Diagrama de Ishikawa, também denominado diagrama de causa e efeito, identifica os fatores que influenciam a ocorrência de um problema ou o desempenho de um processo (MARTINS; LAUGENE, 2003).

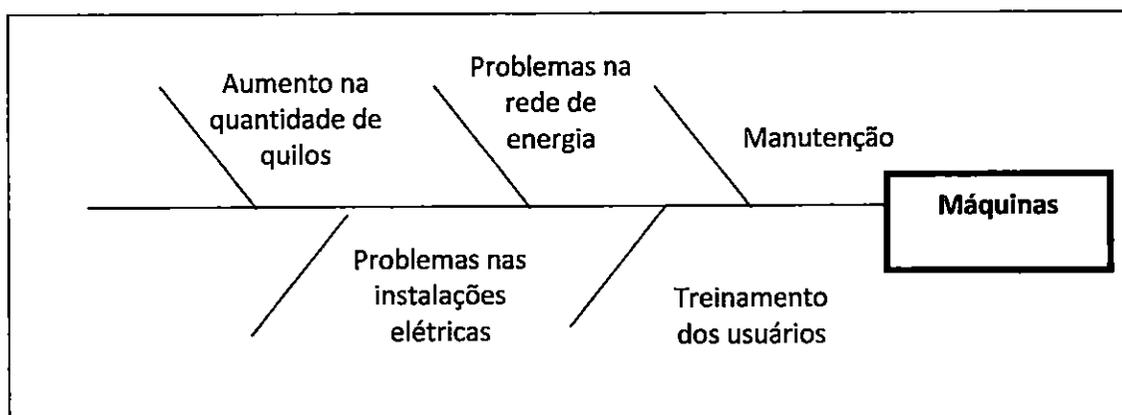


Figura 5: Diagrama de causas e efeitos do problema "Máquinas"
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

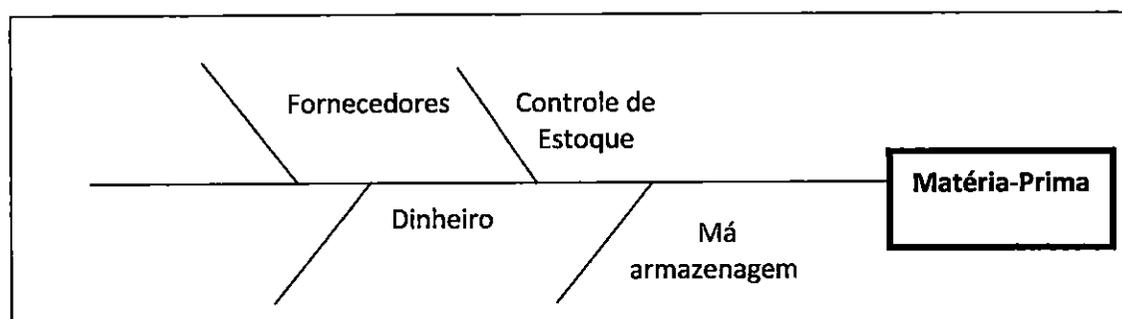


Figura 6: Diagrama de causas e efeitos do problema "Matéria-Prima"
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

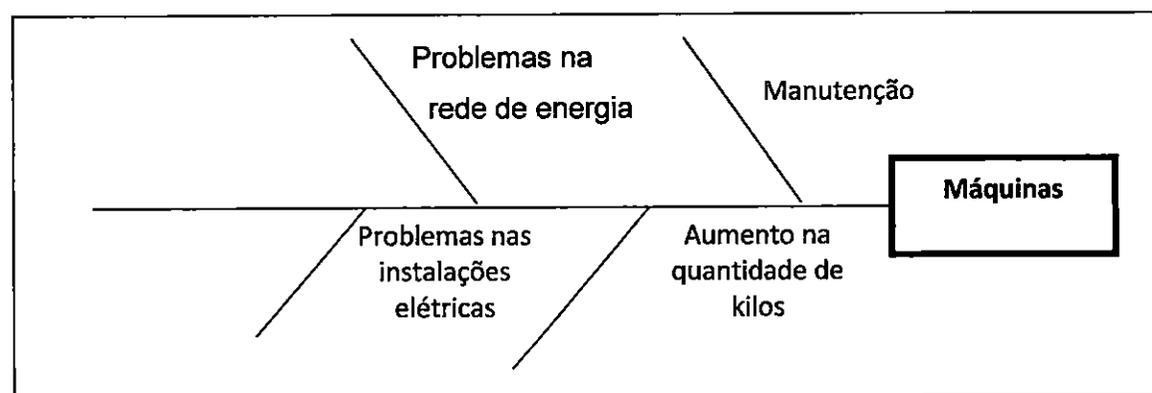


Figura 7: Diagrama de causas e efeitos do problema "Máquinas"
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009

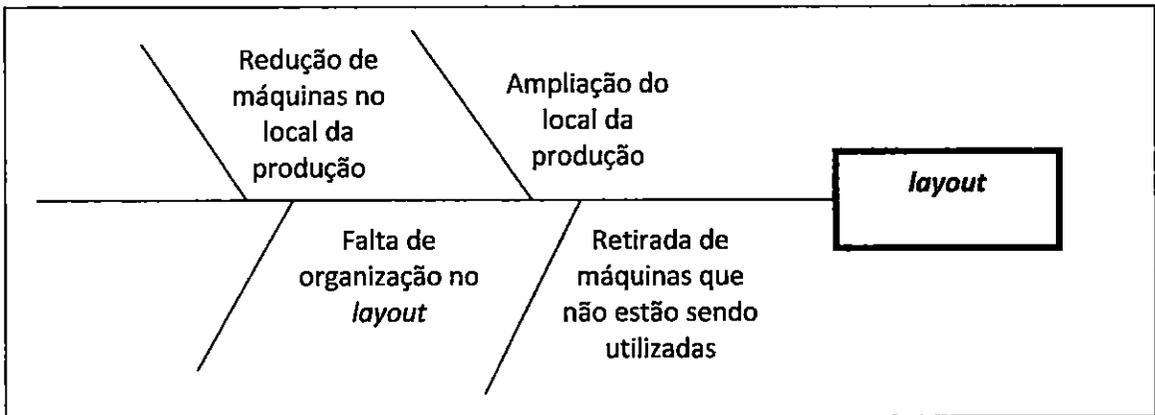


Figura 8: Diagrama de causas e efeitos do problema "Layout"

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

7.2.4 Plano de ação

Após analisar as causas dos problemas encontrados na empresa, propõe um Plano de Ação para cada problema ocorrido, com o objetivo de instruir para o proprietário o que deverá ser feito para que a empresa possa atingir uma melhoria no processo produtivo. Abaixo estão o Plano de Ação do ano de 2008, com o objetivo de melhorar a produção através das máquinas e da matéria-prima. Em seguida, os Planos de Ação do ano de 2009 com o objetivo de melhorar a produção através do *layout* e máquinas.

Tabela 6: Plano de Ação referente ao problema de máquinas ano de 2008

Plano de Ação através do 5W 2H						
Objetivo: Melhorar a produção através das máquinas						
O quê	Onde	Quando	Quem	Por quê	Como	Quanto custa
Treinamento dos usuários	Na Empresa	28 e 29 de Julho de 2008	Representante da Fonte Distribuidora	Por que há problemas nas máquinas durante a produção	Serão aulas práticas na própria empresa	120,00 por pessoa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Tabela 7: Plano de Ação referente ao problema de matéria prima ano de 2008

Plano de Ação através do 5W 2H						
Objetivo: Melhorar a produção através da matéria prima						
O quê	Onde	Quando	Quem	Por quê	Como	Quanto custa
Reforma no prédio da empresa	Na Empresa	Até 15/06/2008	O proprietário	Por que está havendo perdas na mercadoria	Será contratado um pedreiro p/ execução dos trabalhos onde colocarão telhas de vidro, mais janelas e prateleiras fixas	+ ou- 1.180,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Tabela 8: Plano de Ação referente ao problema de máquinas ano de 2009

Plano de Ação através do 5W 2H						
Objetivo: Melhorar a produção através das máquinas						
O quê	Onde	Quando	Quem	Por quê	Como	Quanto custa
Manutenção mensal nas máquinas	Na empresa	Mensalmente	Fonte Distribuidora	Por que há problemas nas máquinas durante a produção	Todo mês será reservado um dia onde toda a produção será parada em um período para que se possa realizar a manutenção	Será um valor variável de acordo com as reformas que forem feitas nas máquinas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Tabela 9: Plano de Ação referente ao problema de *Layout* ano de 2009

Plano de Ação através do 5W 2H						
Objetivo: Melhorar a produção através do <i>layout</i>						
O quê	Onde	Quando	Quem	Por quê	Como	Quanto custa
Ampliação do local da produção	Na empresa	O mais rápido possível	O proprietário	Por que está muito apertado com muitos maquinários, tendo que removê-los a todo o momento para poder ajustar a produção	Será feito uma ampliação no local onde é realizado a produção, movendo o depósito mais para o final do lote.	+ ou – 4.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este estudo foi elaborado com o objetivo de melhorar o processo produtivo do pão francês na panificadora Pão Nosso, por ele ser considerado o principal produto da empresa. Foi um estudo comparativo que deu início no ano de 2008 concluindo-se no ano de 2009. A pesquisa teve a preocupação de conhecer todos os procedimentos operacionais executados na empresa, por isso utilizou-se da observação participante para que assim pudesse aplicar as ferramentas de melhoria da produção.

Com o auxílio de algumas ferramentas como check list, gráfico de pareto, diagrama de Ishikawa e outras foi possível constatar dois problemas no ano de dois mil e oito mais frequentes; o primeiro se refere a problemas nas máquinas e o segundo se refere a problemas com a matéria-prima. Em seguida, foi realizado um plano de ação para cada problema detectado, para máquinas foi sugerido o de treinamento dos usuários e para matéria-prima, reforma no depósito.

Um ano após o início da pesquisa, novamente foram levantados os problemas que acontecem durante a produção e pode-se perceber que através do plano de ação colocado em prática na empresa havia sido eliminado o problema em matéria-prima mas o de máquinas ainda persistia, e ainda com aumento da produção surgiu um novo problema, o de *layout*. Com isso foi necessário criar um novo plano de ação para máquinas e um para *layout*. Para solucionar o problema de *layout*, o plano de ação sugerido é a ampliação do local onde é realizada a produção e para máquinas, o de manutenção mensal.

Como pode ser observado através deste estudo comparatório que as empresas estão em constante transformação, com clientes cada vez mais exigentes e que o melhor a se fazer é mudar, para conseguir sobreviver neste mercado cada vez mais acirrado. É essencial para uma empresa buscar melhorias através de ferramentas e técnicas de melhoria, por que a empresa nunca pode se congelar no mercado, ela deve sempre estar presente, dar treinamentos, reconhecer seus funcionários, abrir sempre novas parcerias com fornecedores e outros.

Pode observar também que às vezes é necessário mais de um plano de ação para solucionar o problema e que com o passar do tempo novos problemas podem surgir em uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRÊA, Sirlene Cristina. A aplicabilidade das ferramentas de melhoria no setor de faturamento do hospital bom Jesus. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENE, Fernando P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Josedivo Antunes de. Qualidade dos produtos e serviços da empresa Italeó. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

OLIVEIRA, Thiago Batista. Planejamento e controle da produção: o caso estofados solar. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2007.

PARREIRA, Sandra Machado. Gestão da qualidade no processo produtivo do Laticínio São Patrício. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2005.

RABELO, Fábio Luiz Queiroz. Administração da produção moveleira. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2003.

RABELO, Geraldo Luiz. **Planejamento e controle da produção moveleira**. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2006.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Leide Grasielle da. **Análise do processo de produção: um estudo de caso na produção de camisas da indústria Via Charmy**. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

SILVA, Kenia Cristina. **Planejamento e controle da produção: o caso alimentos Vilarino**. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2007.

SILVA, Kerliane Alves. **Melhoria da produção da indústria: polvilho rural**. Monografia (Graduação em Administração) - FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2007.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção: edição compactada**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa de ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **Ana Paula de Assis Ponte** do Curso de Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER.

Rubiataba, 10 de janeiro de 2010

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO

Eu, Mirna Beatriz Ferreira, formada em Letras Modernas pela Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício – FAFISP, com diploma registrado no MEC sob o nº 23856, portadora da Cédula de Identidade nº 2.257.792 SSP/GO, declaro para fins acadêmicos que fiz a revisão gramatical da monografia de **Ana Paula de Assis Ponte**, acadêmica do curso de Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 08 de dezembro de 2009

Mirna Beatriz Ferreira
Mirna Beatriz Ferreira

APÊNDICE

Questionário aplicado aos funcionários da panificadora Pão Nosso

1-Como é o local onde e realizado a produção?

2-Como é o deposito da empresa? Você acha que está bom ou pode ser melhorado?

3-Na sua opinião como profissional no ramo de panificação o que deve ser mudado na empresa para que seu processo produtivo se torne cada vez melhor ?

4-O trabalho é realizado em equipe, ou individual?

5-A empresa realiza treinamento com seus funcionários?

6-Na sua opinião, como é a relação de empregado e proprietário ?

7-A empresa reconhece os esforços de seus funcionários?

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA DE ASSIS PONTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**RUBIATABA – GO
2009**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA DE ASSIS PONTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Trabalho de Planejamento Estratégico apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito da disciplina de Planejamento e Estratégia do curso de Administração de Empresas sob a orientação da Professora Dayse Mysmar.

RUBIATABA - GO
2009

Lista de Tabelas

1 Postura Estratégica da panificadora Pão Nosso no ambiente interno.....	12
2 Postura Estratégica da Panificadora Pão Nosso no ambiente externo	15
3 Projetos e Finalidades.....	17
4 Plano de Ação para aumentar o mix de produtos.....	18
5 Plano de Ação para a extensão da panificadora	19
6 Cronograma para aumentar o mix de produtos.....	19
7 Cronograma para a extensão da panificadora.....	20

Lista de Figuras

1 Organograma da Empresa.....	9
2 O processo de produção do pão francês como um sistema	10
3 Análise SWOT.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA	7
2.1 FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO	7
2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	7
3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	8
4 MISSÃO	9
4.1 Visão	9
5 AMBIENTE DOS SISTEMAS	10
6 ANÁLISE AMBIENTAL	11
7 ANÁLISE SWOT	15
8 OBJETIVOS E DESAFIOS	16
9 POLÍTICAS EMPRESARIAIS	16
10 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	17
11 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO	17
12 CONTROLE e AVALIAÇÃO	21
13 CONCLUSÃO	22
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
15 APÊNDICE.....	24

1. INTRODUÇÃO

A cada dia que passa pode ser percebida a nossa volta que várias empresas abrem e fecham suas portas devido a sua administração, ou por não ter realizado uma análise ambiental antes de se construir a empresa, é necessário uma análise bem feita antes da abertura de qualquer instituição para que se possa descobrir se tem clientes para aquele produto ou serviço no local onde se deseja abrir a empresa, ou qual a renda desses clientes para adaptar um preço que eles possam comprar e assim por diante.

Esse trabalho mostra a realização de uma análise ambiental de onde esta inserida à panificadora Pão Nosso e assim poder identificar através da análise swot qual a postura estratégica em que ela se encontra, se é em desenvolvimento, crescimento, sobrevivência, ou em manutenção a partir daí traçar metas e objetivos para que se possa melhorar a empresa.

2. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

Empresa: Panificadora Pão Nosso

CNPJ: 10.192.711/0001-69

Área de atuação: Panificação

Endereço: Rua da CELG Qd:J Lt: 05 s/n Setor Aeroporto Itapaci- Goiás

Proprietário: Osmar Ferreira Ponte

Produto: Pão Francês

CEP: 76360-000

Telefone: (62) 3361- 2334 (62) 99483988

2.1 FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO

Na panificadora Pão Nosso são utilizado dois tipos de filosofias: de “Satisfação” e de “Adaptação”. Satisfação porque ela busca sempre satisfazer os seus clientes. Adaptação porque ela esta sempre se adaptando a novas técnicas de produção para melhorar cada vez mais para seus clientes.

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A panificadora Pão Nosso foi criada no ano de 2005 no mês de Abril, pelo senhor Osmar Ferreira Ponte e o Senhor Adonides do Carmo, ambos eram padeiros do Boa Safra Supermercado, localizado no centro da cidade.

Para a criação da panificadora eles fizeram uma análise de seria o melhor local para o surgimento dessa nova empresa, e puderam constatar que grande parte dos clientes era do setor aeroporto, pois lá não havia nenhuma panificadora e era um bairro mais isolado da cidade, onde havia um colégio municipal, dois clubes, vários supermercados, frutarias e nenhuma panificadora, observaram também que eram pessoas mais de baixa renda e com uma quantidade enorme de filhos, onde perceberam que os produtos deveriam ser de qualidade mais de preço baixo. Então ali seria o local estratégico de se criar uma panificadora, assim

fizeram, começaram com apenas quatro funcionários sendo os proprietários os padeiros e mais duas ajudantes que realizavam as vendas e a limpeza, produzindo apenas 500 pães ao dia. Logo na porta da panificadora tornou-se ponto de parada de ônibus escolares e das Usinas: Cooper-Rube e Vale Verde. Algum tempo depois a sociedade se dissolveu onde o senhor Osmar comprou a parte do senhor Adonides, hoje a panificadora conta com o apoio de dez funcionários produzindo em média 1500 a 2500 pães franceses ao dia. O pão francês é o principal produto da panificadora Pão Nosso por ser um produto muito saboroso, consumido por todas as classes sócias, por qualquer idade e por ser um produto muito barato onde com apenas 1,00 R\$ a pessoa pode comprar até sete pães.

Este estudo visa descobrir em que postura estratégica se encontra a panificadora Pão Nosso e assim poder sugerir melhorias de crescimento para a empresa e traçar um plano de ação para que ela consiga atingir seus novos objetivos.

3. ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Organograma é a forma de representar a estrutura organizacional de uma empresa, onde se deve utilizar gráfico para esta representação.

Na concepção de Cury (2000, p. 219), “O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organograma, alguns simples, outros sofisticados e até complexos”.

Ainda na concepção de Cury (2000, p. 219),

[...]o organograma tem como finalidade representar: os órgãos componentes da empresa; tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos; as vinculação e/ou relações de interdependência entre órgãos; os níveis administrativos que compõem a organização e; a via hierárquica.

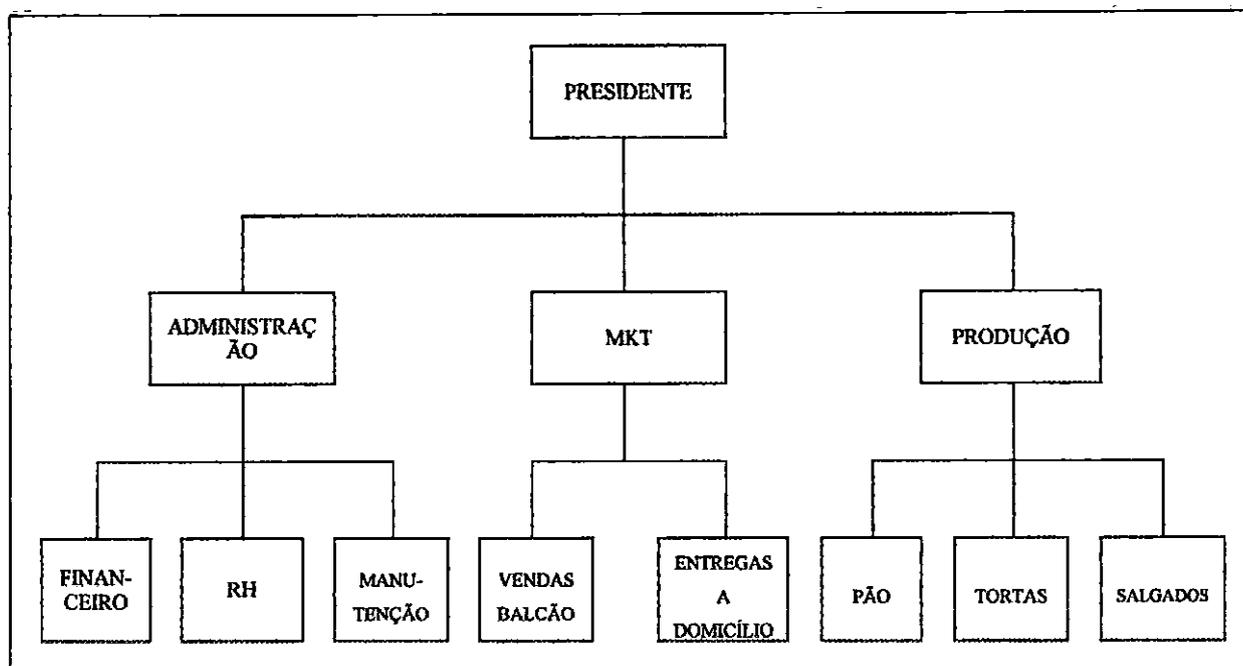


Figura01: Organograma da Empresa

Fonte: Autores, 2009

4. MISSÃO

Garantir a produção de produtos de panificação buscando uma comercialização abrangente levando em consideração a qualidade, a responsabilidade e a excelência no atendimento ao público alvo, com cordialidade e eficiência, agindo com responsabilidade sócio-ambiental.

4.1 Visão

Abranger as demais cidades da região com potencialidade, respeitando os concorrentes e garantindo um produto de qualidade sem ferir ou denegrir o meio ambiente e a sociedade como um todo.

5. AMBIENTE DOS SISTEMAS

Objetivo: Produção do pão francês.

Entrada: Matéria prima, mão de obra especializada, tecnologia e outros.

Processamento: Utilizando-se da mão de obra, tecnologia a matéria prima é modificada, transformada através de vários processos, como colocar toda a matéria prima na bateadeira e bater por cerca de 15 a 20 minutos.

- dividir a massa em pesos iguais;
- cortar os pesos na cortadeira, a mesma divide em 30 fatias iguais;
- passar na modeladeira para ganhar a forma de pão francês;
- colocar nas esteiras;
- colocar nos armários para crescer por cerca de 8 a 10 h;
- aquecer o forno a 210°;
- colocar o pão para assar, e em seguida soltar o vapor para que ele se torne crocante.

Saída: Pão francês assado

Feedback : O pós venda - o que os clientes acharam do produto?

Controle/ Avaliação? O pão cresceu?

Se não cresceu, faltou fermento? Ou a temperatura do ambiente mudou?

O pão ficou crocante?

O pão passou da hora de assar?

Foi no forno a lenha ou a gás?

Sistema de produção do pão Francês.

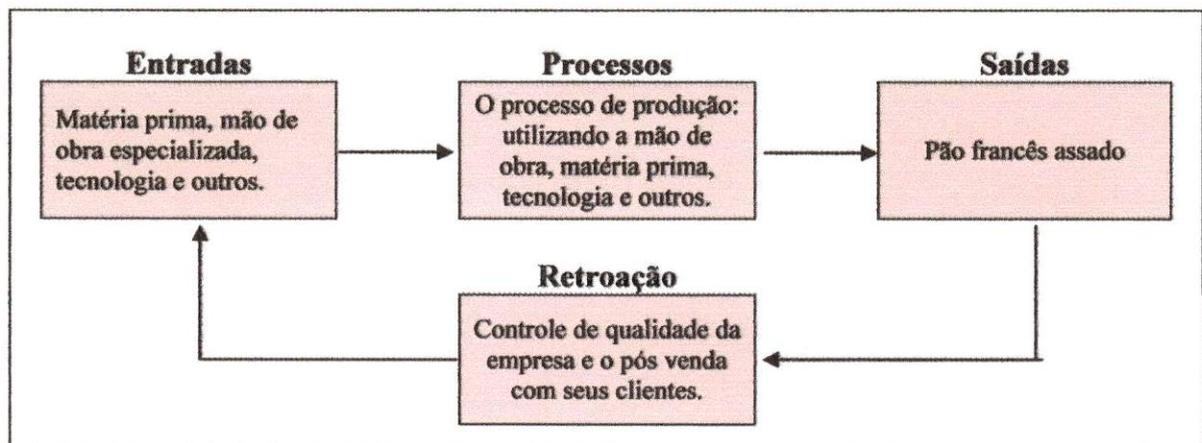


Figura 02: O processo de produção do pão francês como um sistema
Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pelos autores, 2009.

Segundo Chiavenato (2003, p.475) “A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário”.

6. ANÁLISE AMBIENTAL

FATORES INTERNOS:

Materiais/ Patrimônias:

- a) A empresa possui dois fornos (1 a gás, 1 a lenha)

- Duas bateadeiras

- Uma masseira

- Três freezers

- Seis armários

- Microondas

- Uma geladeira

- Duas mesas (1 mármore, 1 inox)

- Fogão industrial

- O prédio da empresa

- Duas Balanças eletrônicas

- Carro para realização de entregas

Pessoal

- a) A empresa realiza sempre treinamentos com seus funcionários.
- b) A empresa possui 10 funcionários

Marketing:

- a) A empresa sempre patrocina eventos.
- b) Possui um bom preço.
- c) Faz promoções.
- d) Degustação.

Financeiro:

- a) A empresa possuiu um pouco de capital próprio, e para completar para que ela pudesse funcionar a empresa utilizou - se do dinheiro do Banco do Povo para a compra das vitrines. Hoje a empresa já quitou seu débito e só trabalha com seu próprio capital.

Produção:

- a) A empresa possui um grande estoque em matéria-prima que em caso de falta no mercado ele tem para trabalhar por alguns dias.

Organizacional:

- a) A empresa possui um administrador para realizar a gestão da panificadora;
- b) A empresa esta criando manuais que serão distribuídos aos seus funcionários.

	PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
	1	2	N	1	2	N
MARKETING	A	B;C;D				
FINANCEIRO		A				
PESSOAL	B	A				
PRODUÇÃO		A				
ORGANIZACIONAL	B	A				
MATERIAIS/ PATRIMÔNIAIS		A;B				
3+18= 21						

Tabela 01: Postura Estratégia da panificadora Pão Nosso
Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

FATORES EXTERNOS:**Clientes:**

- a) Em geral são pessoas de 1 a 60 anos que consome o pão francês e geralmente, são crianças, porque a empresa é próxima a um colégio, e em sua porta existem dois pontos e ônibus das usinas: Vale Verde, Cooper Rubi.
- b) Em geral os clientes são dos setores Lago Azul, Setor Aeroporto, Boa Vista e outros.

Fornecedores:

- a) Em geral os fornecedores são de Goiânia e apenas um de Ceres que é a Saborelle.
- b) A empresa tem em torno 8 fornecedores de matéria prima.
- c) Os fornecedores podem ser considerados parceiros, pois sempre procuram ajudar o empreendedor, cumprindo sempre com as datas de entrega.

Concorrentes:

- a) A panificadora não tem nenhum concorrente no setor onde ela se localiza, os concorrentes são bem afastados e não afetam a panificadora.
- b) Existe em torno de 6 panificadoras na cidade, as mesmas possuem como diferencial preço e produtos

Variáveis Legais:

- a) A legislação que realiza o controle de qualidade na cidade é a Vigilância Sanitária
- b) Todo ano o Inmetro vistoria as balanças para saber se elas estão pesando corretamente para que o consumidor não perca na hora da compra de seus produtos
- c) O ICMS
- d) CLT

Variáveis Políticas:

- a) A empresa possui convênio com a prefeitura e com o Estado, entregando pães nas creches. Colégios, Peti e outros.

Variáveis Tecnológicas:

- a) Utilização do Briquete em vez da madeira por ser um produto 100% ecológico, produz menos fumaça que a lenha, poder calórico 2 vezes maior que a lenha.
- b) Utilização da volumétrica que divide até 600 pães por hora, grande necessidade da empresa, pois a empresa processa 2500 pães ao dia, com isso diminuiria o tempo gasto na cortagem dos pães que hoje é cortada de trinta em trinta.

Variáveis Ecológica:

- a) A empresa faz separação do lixo.
- b) Em breve utilizará bagaço de cana em seu forno, para substituir a madeira para que se possa evitar o desmatamento.

Variáveis Sociais

- a) Como pode ser observado no histórico da empresa a população é de baixa renda, são pessoas carentes muitas se utilizam de benefícios do governo e com uma grande quantidade de filhos.

Mão de obra

- a) A mão de obra da empresa é escassa, na cidade existem poucos padeiros;
- b) Os padeiros em sua maioria, não são qualificados e necessitam sempre de treinamento.

	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	1	2	N	1	2	N
Concorrentes		A		B		
Clientes		A;B				
Mão de Obra				B	A	
Fornecedores	C	B		A		
Variáveis Legais		A;D		B;C		
Variáveis Sociais				A		
Variáveis Políticas		A				
Variáveis Tecnológicas		A;B				
Variáveis Ecológica	A	B				
	2+20=22			6+2=8		

Tabela02: Postura Estratégica panificadora Pão Nosso no ambiente externo
 Fonte: Dados da pesquisa,2009.

7. ANÁLISE SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta do marketing utilizada para fazer uma análise de cenário no qual são analisados os ambientes: interno e externo da organização.

Segundo GOMES (2005, p. 16),

O ambiente externo que a envolve e a influencia de maneira positiva ou negativa é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos. Quando analisamos esses fatores, estamos analisando as ameaças e oportunidades do negócio.

Ainda na concepção de GOMES (2005, p. 16), salienta que:

O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou o mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam as suas ações.

Interno	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Externo	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	Sobrevivência	Crescimento
	Manutenção	Desenvolvimento

Figura03: Análise SWOT

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

8. OBJETIVOS E DESAFIOS

- **Curto prazo**
Conquistar e reter clientes
Capacitar os funcionários
- **Médio prazo**
Ampliar o negócio na cidade e região, e aumentar o mix de produtos
- **Longo prazo**
Montar filiais em algumas cidades da região como Pilar de Goiás, pois a panificadora entrega seus produtos em uma panificadora na cidade que não tem fabricação própria.

9. POLÍTICAS EMPRESARIAIS

- As sobras no final do dia são doadas a crianças carentes da cidade;
- É obrigatório o uso de uniformes;
- Em datas comemorativas como Natal, dia das crianças, etc a empresa realiza doação de lanches.

10. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Segundo Oliveira (1993, p. 28), sua definição para estratégia é seguinte:

Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Na concepção de Kreikebaun (apud FILHO, 2002, p. 36) “Estratégia Empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar mudanças no meio ambiente. Levando em conta seus objetivos”.

Para Filho (2002, p. 37), a definição de estratégia tem um conceito mais amplo, o seguinte: [...] estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou superação de barreiras externas, a fim de alcançá-los.

Como pode ser analisado através da análise SWOT a panificadora encontra-se em crescimento com grandes possibilidades de inovação e expansão.

11. PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

PROJETOS	FINALIDADE
Criação de novos pães como: pão mandi, pão de milho, pão de hambúrguer e roscas recheadas.	Aumentar o mix de produtos com a criação de novos pães.
Extensão da panificadora	Abertura de uma filial na cidade de Pilar de Goiás, pois a cidade não tem panificadora com produção própria.

Tabela03: Projetos e Finalidades
Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Planos de Ação

Será utilizado a técnica dos 5W e 1H para a realização do plano de ação que é muito conhecida para que haja uma melhoria e assim poder entendê-lo profundamente, descobrindo onde realmente deve ser melhorado ou criado na empresa.

De acordo com Martins e Laugene (2001; p. 322) a técnica de melhoria do 5W e 1H são:

1. What? (O quê?) (Objeto)
2. Who? (Quem?) (Sujeito)
3. How? (Como?) (Método)
4. Where? (Onde?) (Local)
5. When? (Quando?) (Tempo)
6. Why? (Por quê?) (Razão, objetivo, motivo)

Plano de Ação através do 5W 1H					
Objetivo: Aumentar o mix de produtos					
O quê	Onde	Quando	Quem	Por quê	Como
Criação de novos produtos como pães e roscas recheadas	Na Empresa	No mês de Dezembro	Os padeiros	Para que haja maior diversidade de produtos	Os padeiros receberam treinamento de criação desses novos produtos

Tabela04: Plano de Ação para aumentar o mix de produtos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Plano de Ação através do 5W 1H					
Objetivo: Extensão da panificadora					
O quê	O quê	O quê	O quê	O quê	O quê
Criação de uma filial	Na cidade de Pilar de Goiás	De Fevereiro de 2010 a Dezembro de 2010	O proprietário contratará pedreiros para a construção do prédio em seguida comprara os maquinários para a abertura da mesma	Porque na cidade de Pilar existe apenas uma panificadora e não tem fabricação própria onde todos os produtos comercializados são comprados na panificadora Pão Nosso	Primeiro será realizado uma análise ambiental para se saber a melhor localização, em seguida serão realizados os procedimentos necessários para a criação da empresa

Tabela 05: Extensão da panificadora
Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Cronogramas de implantação

	01/12/2009	02/12/2009	03/12/2009	10/12/2009	14/12/2009	15/12/2009
Treinamento dos funcionários	X	X	X			
Compra de matéria prima	X					
Chegada da matéria prima				X		
Compra de equipamentos para a produção dos novos produtos			X			
Chegada dos maquinários					X	
Início da produção						X

Tabela06: Cronograma para aumentar o mix de produtos
Fonte: Autores, 2009

	01/02/2010	05/03/2010	10/03/2010	25/03/2010	28/06/2010	15/07/2010	10/09/2010	25/09/2010	05/12/2010
Análise Ambiental	x								
Realização do projeto da construção do prédio com arquiteto		x							
Compra do lote e materiais de construção			x						
Início das obras				x					
Término das obras					x				
Compra de maquinários					x	x			
Registrar a empresa na Receita Federal						x			
Contratação de funcionários							x		
Compra de matéria Prima							x		
Divulgação							x	x	
Abertura da Empresa								x	

Tabela 07: Cronograma para extensão da panificadora
 Fonte: Autores, 2009

12. CONTROLE e AVALIAÇÃO

O controle para a os novos produtos deveram ser realizados pelos padeiros onde controlaram a quantidade a ser produzida, o tamanho do produto, o forno em que será assado, e outros. A avaliação inicialmente deverá ser interna para saber se os padeiros aprenderam realmente a fazer os novos produtos.

O controle avaliação para a nova empresa que deverá ser constituída será realizado ao longo do tempo, pois só quando ela estiver aberta poderá saber se ela está tendo os retornos esperados pelo proprietário.

13. CONCLUSÃO

Com o término desse trabalho pode-se concluir que a empresa encontra-se em crescimento e nesta fase as melhores alternativas são: a inovação e a expansão assim foram sugeridas alternativas como aumentar o mix de produtos da empresa e a expansão da mesma para uma cidade vizinha onde foi descoberta a necessidade de se ter uma panificadora com fabricação própria.

Assim foram traçados os planos de ação com seus respectivos objetivos, e por fim o controle e avaliação das alternativas expostas.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 7 ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CURY, Antônio., **Organização e métodos: uma visão holística**, 7 ed. ver. e ampl., São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GOMES, Isabela Motta., **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT000B4E62.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT000B4E62.pdf). Acesso em: 21 nov. 2009.

FILHO, Nelson Casarotto., **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas engenharia simultânea, plano de negócio**, São Paulo, Editora Atlas S. A., 2002.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENE, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Exelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.

APÊNDICE



Volumétrica



Briquete