



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SILVIO DYEGO DO NASCIMENTO LINS

MAPEAMENTO DE PROCESSO PARA PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: análise
no setor de padaria e pastelaria para alcançar competitividade no mercado

Caruaru
2024

SILVIO DYEGO DO NASCIMENTO LINS

MAPEAMENTO DE PROCESSO PARA PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: análise
no setor de padaria e pastelaria para alcançar competitividade no mercado

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da
Produção

Orientador (a): José Leão e Silva Filho

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Lins, Silvio Dyego do Nascimento .

Mapeamento de processo para precificação estratégica: análise no setor de padaria e pastelaria para alcançar competitividade no mercado / Silvio Dyego do Nascimento Lins. - Caruaru, 2024.

46.p : il., tab.

Orientador(a): José Leão e Silva Filho

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2024.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Mapeamento de processo. 2. Padaria e pastelaria. 3. Precificação. 4. Padronização. I. Silva Filho, José Leão e. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

SILVIO DYEGO DO NASCIMENTO LINS

MAPEAMENTO DE PROCESSO PARA PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA: análise
no setor de padaria e pastelaria para alcançar competitividade no mercado

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção do Campus
Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para a obtenção do grau de
bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da
Produção

Modalidade: Estudo de Caso

Aprovada em: 15/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Leão e Silva Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lúcio Câmara e Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por cada oportunidade vivenciada em toda minha história, e assim agradeço também a todos os meus familiares que sempre fizeram presente em todas as diversidades da minha vida acadêmica, principalmente Ariadne e Luan, que me deram todos os suportes precisos nos primeiros período, de modo especial a minha esposa Olindina de Andrade que auxiliou e deu toda confiança para a conclusão do curso.

Agradeço também a todo campo universitário, que me proporcionou experiências incríveis dentro e fora da sala de aula. Aos projetos envolvidos Enactus e o Núcleo de Engenharia de Produção, que confiaram no meu trabalho e me ajudaram a ganhar grandes experiências profissionais, aos docentes que sempre me inspiraram, e ofertaram todos seus conhecimentos, de modo especial meu orientador o professor José Leão e Silva Filho, os meus sinceros agradecimentos.

Por fim, quero agradecer aqueles que tiveram grande importância em minha vida acadêmica e que até hoje posso contar, que sempre me apoiaram e motivaram, que me ensinaram e lutaram junto comigo: Bruno Santiago, Isabel de Cassia, Maria Tereza, Thaylon Gomes e Winicius Antonio.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma comunicação organizada e direta de forma padronizada do funcionamento do processo por meio do mapeamento, realizando um levantamento de custo para uma precificação sustentável. A metodologia adotada foi qualitativa e descritiva, com um design de estudo de caso em uma padaria e pastelaria em Palmares, Pernambuco. A coleta de dados envolveu entrevistas, análise de documentos internos e revisão da literatura, estabelecendo uma base sólida para a análise subsequente. A seleção dos produtos, especificamente os pães, foi fundamentada em dados financeiros e entrevistas, resultando na identificação dos itens mais impactantes pela Curva ABC. A abordagem sistemática permitiu a identificação de oportunidades de aprimoramento contínuo. O mapeamento do processo, representado visualmente por meio de diagramas de fluxo, trouxe uma compreensão clara e estruturada das etapas de produção. A análise minuciosa dos dados coletados proporcionou insights relevantes para a compreensão aprofundada dos processos, destacando possíveis melhorias. O mapeamento juntamente com o levantamento de dados financeiros e a entrevista com o setor produtivo contribuíram para a elaboração de fichas técnicas detalhadas, abordando ingredientes, procedimentos e custos associados. O mapeamento de processos e a padronização contribuíram para a eficiência operacional, enquanto as fichas técnicas possibilitam uma análise aprofundada dos custos individuais, orientando estratégias de precificação sustentáveis. A transparência financeira proporcionada pelos dados coletados permitiu o desenvolvimento de estratégias de precificação equilibradas, fundamentadas na competitividade de mercado e na estabilidade financeira da empresa.

Palavras-chave: Mapeamento de processo; padaria e pastelaria; precificação; padronização.

ABSTRACT

The present work aims to develop organized and direct communication in a standardized manner of the process's functioning through mapping, and conducting a cost survey for sustainable pricing. The methodology adopted was qualitative and descriptive, with a case study design in a bakery and pastry shop in Palmares, Pernambuco. Data collection involved interviews, internal document analysis, and literature review, establishing a solid foundation for subsequent analysis. The selection of products, specifically bread, was grounded in financial data and interviews, resulting in the identification of the most impactful items by the ABC Curve. The systematic approach allowed the identification of opportunities for continuous improvement. Process mapping, visually represented through flow diagrams, brought a clear and structured understanding of the production stages. A thorough analysis of the collected data provided relevant insights for an in-depth understanding of the processes, highlighting potential improvements. The mapping together with financial data collection and interviews with the production sector contributed to the development of detailed technical sheets, addressing ingredients, procedures, and associated costs. Process mapping and standardization contributed to operational efficiency, while technical sheets enabled a detailed analysis of individual costs, guiding sustainable pricing strategies. The financial transparency provided by the collected data facilitated the development of balanced pricing strategies, grounded in market competitiveness and the financial stability of the company.

Keywords: Process Mapping; bakery and pastry shop; pricing; standardization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 –	Curva ABC	15
Gráfico 2 –	Curva ABC dos produtos	24
Figura 1 –	Organograma funcional	23
Figura 2 –	Fluxo dos processos dos pães tradicionais	27
Figura 3 –	Fluxo dos processos dos pães doces	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Elementos do BPMN	17
Tabela 2 –	Ficha técnica massa pronta para o francês	29
Tabela 3 –	Ficha técnica do francês	30
Tabela 4 –	Ficha técnica massa pronta dos diversos	30
Tabela 5 –	Ficha técnica crioulo	31
Tabela 6 –	Ficha técnica do brote	31
Tabela 7 –	Ficha técnica do carteira	31
Tabela 8 –	Ficha técnica do seda	32
Tabela 9 –	Ficha técnica do hamburguer	32
Tabela 10 –	Ficha técnica massa pronta doce	33
Tabela 11 –	Ficha técnica do doce sem côco	33
Tabela 12 –	Ficha técnica do doce com côco	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVO.....	12
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	12
1.1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	CURVA ABC.....	14
2.2	MAPEAMENTO DE PROCESSO.....	15
2.3	FICHA TÉCNICA DO PRODUTO.....	18
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	ETAPAS DA PESQUISA.....	21
4	ESTUDO DE CASO.....	22
4.1	ESCOLHA DO PRODUTO.....	24
4.2	COMPREENDENDO O PROCESSO ATUAL.....	25
4.3	ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO E CUSTO.....	26
4.4	ANÁLISE DO MAPEAMENTO.....	34
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	44
	ANEXO A – PLANILHA FINANCEIRA.....	45

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios altamente competitivo, as empresas precisam adotar estratégias eficazes para alcançar e manter sua competitividade no mercado. Um dos aspectos fundamentais para o sucesso de um negócio é a definição adequada dos preços dos produtos oferecidos. Nesse sentido, o mapeamento de processo para precificação estratégica surge como uma ferramenta essencial para auxiliar as empresas, incluindo o setor de padaria e pastelaria, a estabelecer preços de forma mais precisa e alinhada com seus objetivos estratégicos (Santos et.al, 2019).

O mapeamento de processos desempenha um papel fundamental na construção de uma estratégia de precificação sólida e eficaz, compreendendo profundamente os processos internos, a organização pode identificar oportunidades de otimização, buscando entender melhor todo o fluxo de atividades relacionadas à determinação de preços, desde a análise de custos até a definição da política de precificação (Zat,Zat,Zanatta,2018).

É por meio do mapeamento que as organizações buscam otimizar sua eficiência, aprimorar a qualidade de seus produtos e garantir uma abordagem estruturada na gestão de suas operações. Com o objetivo principal de oferecer uma visão clara e abrangente de como as diferentes partes da organização interagem e contribuem para a realização de tarefas específicas (Santos et.al, 2015).

Para a construção de toda essa visibilidade que o mapeamento estrutura, é preciso realizar um grande desenvolvimento detalhado dos fluxos dos processos por meio de fluxograma, beneficiando para uma gestão mais competente e segura de todo setor trabalhado na organização.

Os fluxogramas são diagramas (representações gráficas) da forma como o trabalho acontece. Eles têm a função de simplificar e tornar claro o entendimento sobre os processos organizacionais além de auxiliar na compreensão da inter-relação de suas variáveis (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados etc., em vários níveis de detalhes. (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2013, P.27).

Através do fluxo de processo, abre-se um grande leque permitindo visualizar, analisar e documentar todos os passos de forma específica envolvidos no processo,

identificado em cada etapa. Desta forma, desenvolvendo compreensões claras e detalhes de como o preço é determinado, levando em consideração o fatores de custos, concorrências e objetivo financeiro da empresa, aplicando a precificação estratégica (Milan et.al, 2016).

O controle do custo é de caráter essencial para organização, tornando-se uma parte fundamental da gestão financeira, e tem como objetivo principal otimizar o uso dos recursos disponíveis, maximizar o lucro e garantir a sustentabilidade financeira da empresa. É por meio dessa gestão que as organizações aumentam a competitividade no mercado, visualizando oportunidade para uma melhor tomada de decisão (Chiossi et.al, 2020).

No setor de padaria e pastelaria, a precificação desempenha um papel crucial na busca pela competitividade. Com a crescente demanda dos consumidores por produtos de qualidade, as padarias e pastelarias precisam ajustar seus preços de forma inteligente, considerando os custos dos ingredientes, a mão de obra, as despesas operacionais, a margem de lucro desejada e a análise do mercado local.

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação do mapeamento de processo para precificação estratégica no setor de padaria e pastelaria, sendo estabelecido algumas etapas na construção, visando identificar os melhores produtos a serem trabalhados por meio de uma análise da curva ABC. Desta forma, com a produção toda documentada e clara, aplica-se a ferramenta ficha técnica, com o intuito de oferecer benefícios para uma precificação estratégica, gerando uma competitividade sustentável no mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma comunicação organizada e direta de forma padronizada do funcionamento do processo por meio do mapeamento de processo identificando o fluxos de trabalho, documentação da produção, eficiência operacional, realizando um levantamento de custo para uma precificação sustentável, estabelecendo base sólidas para informações interna, garantindo a transparência e alinhamento dos processos.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Mapear o processo escolhido para uma organização e visão melhor do seguimento;
- Utilizar o conceito da curva ABC para estudar uma família específica do produto;
- Levantar custo do produto para uma precificação de forma sustentável.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é fundamentado na necessidade imperativa de compreender e otimizar os processos em cada setor, através da documentação minuciosa de cada etapa, visando estabelecer uma comunicação eficaz para disseminação de melhores práticas e identificação de oportunidades contínuas de aprimoramento. A importância desse processo reside na sua capacidade de proporcionar uma compreensão clara e abrangente do funcionamento interno dos setores de padaria e pastelaria.

O mapeamento de processo favorece para a documentação detalhada de cada etapa do processo produtivo. Por meio do fluxo de processo, as empresas podem visualizar de forma clara e organizada as diferentes atividades envolvidas na produção, tornando os processos mais transparentes e compreensíveis para todos os envolvidos, desta forma, faz-se necessário que toda empresa busque mapear todo processo.

Ao adotar uma abordagem sistemática e estratégica para o mapeamento de processo e precificação, as empresas do setor de padaria e pastelaria podem não só garantir a consistência na qualidade dos produtos, mas também alcançar uma posição de destaque no mercado. Através da documentação promovem a excelência operacional, a inovação e o valor agregado aos produtos oferecidos.

O procedimento adotado neste trabalho, envolvendo o levantamento de custos para embasar uma precificação sustentável, encontra respaldo em pesquisas anteriores que evidenciam a conexão direta entre uma gestão financeira equilibrada e a conquista de uma posição competitiva sólida no mercado (Mareth et.al, 2023).

Para Netto (2023), a precificação de um produto pode ser conduzida de duas maneiras distintas: através da observação dos preços praticados pelo mercado ou por meio de métodos estratégicos de precificação, que envolvem o levantamento de dados dentro do setor produtivo. Esse processo fornece ao setor financeiro informações detalhadas sobre os custos do produto, permitindo uma análise mais precisa e embasada na definição do preço final.

Dessa forma a técnica empregada neste estudo é fundamentada no mapeamento de processo onde a escolha da mesma é respaldada pela sua eficácia comprovada na análise de processos e custos, oferecendo uma abordagem robusta para a consecução dos objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são apresentados conceitos importantes para realização do mapeamento do processo. Nesse sentido são apresentados conceitos importantes com curva ABC:

2.1 CURVA ABC

A curva ABC ocorreu principalmente devido ao trabalho de Vilfredo Pareto, um economista italiano. Pareto formulou a chamada Lei de Pareto no início do século XX. Ele observou que aproximadamente 80% das riquezas da Itália estavam nas mãos de cerca de 20% da população. Esse princípio foi posteriormente generalizado e aplicado em diferentes áreas (Aragão et.al, 2016).

Segundo Prates, et al. (2023), no contexto da gestão estratégica de inventários e da análise de demanda, a classificação ABC é uma abordagem amplamente adotada para categorizar produtos com base em sua contribuição relativa para o valor total. Essa metodologia divide os produtos em três classes distintas, A, B e C, com proporções específicas que revelam padrões notáveis de concentração de valor.

Prates et al. (2023) afirma ainda que na Classe A, por exemplo, apenas 20% dos produtos representam uma expressiva fatia de 80% do valor total. Contrastando com isso, a Classe B abrange 30% dos produtos, contribuindo com uma parcela mais moderada de 15% do valor global. Por fim, a Classe C, que engloba 50% dos produtos, desempenha um papel significativamente mais modesto, representando apenas 5% do valor total. Este fenômeno economicamente relevante, destaca a importância da análise ABC na tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de estoques, precificação e alocação de recursos em ambientes empresariais dinâmicos.

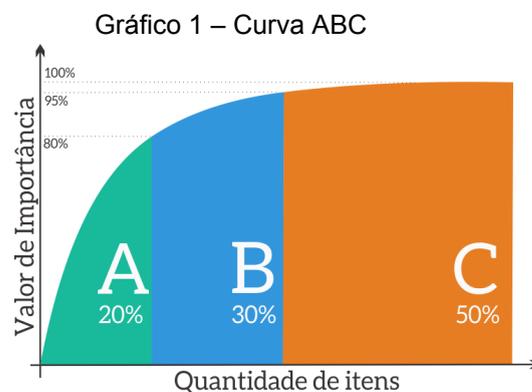
A construção da Curva ABC, ferramenta essencial na gestão de inventários, envolve passos fundamentais. Inicialmente, é necessário elaborar uma tabela consolidando dados cruciais sobre cada produto, como quantidade vendida e valor correspondente. Posteriormente, a criação do gráfico da Curva ABC permite visualizar a distribuição da contribuição de cada item para o valor total de vendas. A interpretação do gráfico identifica naturalmente as classes A, B e C, destacando os

produtos de maior impacto, os moderadamente relevantes e os de menor contribuição (Silva 2023).

Para Scura, Souza (2020), a curva ABC permite aos gestores identificar claramente quais elementos merecem uma atenção e recursos mais intensos, e quais podem ser gerenciados de forma mais simplificada. Isso ajuda na alocação eficiente de recursos, no foco nas atividades de maior impacto e na priorização das ações a serem tomadas.

A aplicação do método permite identificar os elementos de maior importância ou impacto, direcionando os recursos de forma mais eficiente para esses itens. Isso evita desperdícios de recursos em elementos de menor relevância e garante que os recursos estejam concentrados onde são mais necessários. Ao classificar os elementos em categorias A, B e C, ajuda a priorizar as ações e atividades da empresa. Os itens da categoria A, que possuem maior importância ou impacto, recebem atenção prioritária, permitindo uma abordagem mais estratégica para lidar com esses elementos (Pereira, Berteges, 2022).

A figura 1 mostra graficamente como é construído a curva ABC



Fonte: Excel easy, 2017

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSO

O mapeamento de processo é uma prática fundamental no campo da gestão de empresas. É uma técnica que permite visualizar e compreender os diversos passos, atividades e interações envolvidas em um processo de negócio. Sendo assim, é possível identificar suas entradas, saídas, responsabilidades, fluxos de trabalho e possíveis oportunidades de melhoria (Silva, Viela, Muniz, 2013).

Para Bueno (2015), o mapeamento de processos desempenha um papel importante na identificação de gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Ele permite que as organizações identifiquem atividades desnecessárias, identifiquem áreas de desperdício e otimizem fluxos de trabalho para alcançar eficiência e qualidade aprimoradas.

No contexto do mapeamento de processos, podem ser empregadas para representar visualmente as operações organizacionais. Entre essas abordagens, destaca-se o Business Process Management (BPM) que envolve a análise, modelagem, implementação, monitoramento e otimização dos processos de uma organização, com o objetivo de alcançar maior eficiência, qualidade e alinhamento com os objetivos estratégicos (Mattos 2015).

Para Oliveira, Hoffmann, Pereira (2023), uma das ferramentas utilizadas no BPM é a Business Process Model and Notation (BPMN), um método essencial que oferece uma linguagem gráfica padronizada para a representação clara e compreensível de processos empresariais. Através da utilização do software Bizagi, torna-se viável o mapeamento detalhado dos processos empresariais. Com a análise minuciosa das operações.

Rebelo (2020) afirma que o BPMN é primordial para a análise, documentação e otimização de operações, permitindo uma visão visual abrangente que facilita a comunicação eficaz entre equipes e serve como base para a automação de processos, contribuindo para a eficiência operacional e aprimoramento contínuo.

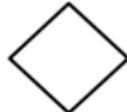
Segundo Gallo (2012), o BPMN apresenta quatro principais tipos de diagramas para modelagem de processos de negócios:

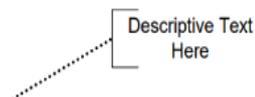
- **Diagrama de Colaboração:** Destaca as interações entre participantes, evidenciando como diferentes entidades colaboram e trocam informações.
- **Diagrama de Conversação:** Foca nas interações entre participantes, simplificando a representação para destacar o fluxo de conversação.
- **Diagrama de Coreografia:** Aprimora a representação das interações, enfatizando a sequência e fluxo de mensagens entre participantes, proporcionando uma visão mais detalhada das trocas de informações.
- **Diagrama de Processo (Fluxo de Trabalho):** Representa as atividades, eventos e sequências de fluxo em um processo, proporcionando uma visão clara do fluxo de trabalho, no qual será abordado durante esse trabalho.

Para Moraes, Neto e Pinto (2022), no contexto do BPMN, os elementos podem ser categorizados em quatro grupos essenciais para o diagrama de processo: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos. Os objetos de fluxo compreendem eventos, atividades e objetos de dados. Os objetos de conexão incluem fluxos de sequência, de mensagem e de associação. Raias agrupam atividades e participantes, facilitando a visualização das responsabilidades. Artefatos, como objetos de texto, grupos e anexos, fornecem informações adicionais ou contexto ao processo.

Com base na Object Management Group (OMG) os elementos são apresentados das seguintes formas:

Tabela 1 – Elementos do BPMN

	Elementos	Descrição	Notação
Objetos de Fluxo	Eventos	Indica início, meio ou finaliza o processo.	
	Atividade	Atividade que acontece no processo	
	Porta de entrada	Tomada de decisão para alinhar o caminho do processo	
Objetos de Conexão	Fluxo de Sequência	Direciona a ordem que atividade acontece	
	Fluxo de Mensagem	Informa as mensagens das atividades	
	Associação	Associar informações e artefatos	
Raias	Piscina	Definir o principal processo	
	Faixa	Defini os responsáveis no processo	

Artefatos	Objeto de Dados	Documentos	
	Grupo	Agrupa as atividades	
	Anotação	Textos explicativos que fornecem informações extras	

Fonte: Adaptado da OMG, 2024

Segundo Costa (2021), o desenvolvimento do mapeamento na empresa, aplica grandes resultados melhorando a eficiência operacional otimizando todo fluxo de trabalho, identificando possíveis deficiências e documentando toda construção elaborada, com o foco em reduzir desperdícios e aprimorar a alocação de recursos gerando impacto positivo ao resultado financeiro da organização, oferecendo as melhores tomadas de decisões voltadas à qualidade do produto aplicando na competitividade da empresa.

2.3 FICHA TÉCNICA DO PRODUTO

A ficha técnica de um produto é um documento detalhado e essencial dentro do processo de produção e desenvolvimento de um item. Ela atua como um guia completo que contém informações precisas e específicas sobre cada componente,

material, processo de fabricação e características fundamentais do produto final (Araújo et.al, 2005).

Segundo Seibel (2020), esta ferramenta é determinante para garantir a consistência na produção, qualidade do produto e padronização ao longo do ciclo de vida do mesmo. Ela proporciona uma visão abrangente, permitindo que os profissionais envolvidos na fabricação entendam os requisitos e especificações necessárias para reproduzir o produto de forma consistente e com alta qualidade.

A ficha técnica não se limita apenas a enumerar os ingredientes, materiais ou componentes empregados na fabricação do produto. Ela abrange detalhes importantes, como medidas, proporções, orientações de montagem, critérios de qualidade, e demais atributos fundamentais. Esses elementos não apenas asseguram a conformidade do produto final, mas também garantem que este atenda às expectativas e padrões de qualidade estabelecidos (Gonçalves, Souza, Maciel, 2021).

Oliveira (2018) afirma a importância da ficha técnica que fornece uma visão detalhada dos materiais utilizados, das quantidades necessárias e dos custos associados a cada um deles. Isso permite uma avaliação precisa dos custos diretos envolvidos na produção, estabelecendo preços de venda mais precisos. Essa precisão na precificação é essencial para garantir margens de lucro adequadas e competitivas no mercado.

Segundo Franceschi (2021), no âmbito produtivo, o custo engloba todos os recursos financeiros despendidos durante a fabricação de bens ou prestação de serviços. Desde a aquisição de matérias-primas até os gastos com mão-de-obra, custos indiretos, depreciação de equipamentos e demais despesas associadas ao ciclo produtivo, cada elemento contribui para a composição do custo total.

Para Vasconcelos (2020), a gestão eficiente de custos no contexto produtivo não apenas fornece uma visão clara dos recursos financeiros investidos em cada etapa da produção, mas também desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas. A definição de preços, por exemplo, é diretamente influenciada pelos custos de produção, sendo essencial determinar valores que equilibrem a competitividade no mercado com a necessidade de garantir a rentabilidade do negócio.

Vasconcelos (2020) afirma também que a eficiência operacional é uma meta perseguida por todas as empresas. Uma gestão eficaz de custos no contexto

produtivo permite a identificação de oportunidades para redução de despesas, eliminação de desperdícios e otimização de processos. Isso não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também fortalece a competitividade da empresa no mercado.

Segundo Silva (2021), a precisão na elaboração da ficha técnica, aliada ao seu uso sistemático, não apenas favorece o acompanhamento real dos custos, mas também fornece dados valiosos para a formulação de estratégias de precificação e tomada de decisões que impactam diretamente a rentabilidade do negócio.

Barboza (2020) afirma que a identificação do custo real de produção, permitida pela ficha técnica, oferece uma base sólida para estabelecer preços que se alinhem à sustentabilidade financeira da empresa. Além disso, essa análise detalhada possibilita a identificação de produtos que possam gerar prejuízo, possibilitando decisões estratégicas como o ajuste de preços, a revisão de processos ou, em casos extremos, a eliminação de itens do portfólio que não estejam alinhados com a rentabilidade esperada.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa e descritiva, buscando compreender os processos envolvidos no setor de padaria e pastelaria. A abordagem qualitativa permite uma análise aprofundada dos dados, enquanto a natureza descritiva visa documentar e descrever minuciosamente os processos investigados.

O trabalho adota um design de estudo de caso, concentrando-se em um contexto específico - o setor de padaria e pastelaria. O estudo de caso proporciona uma oportunidade para uma análise detalhada e contextualizada dos processos, permitindo uma compreensão mais profunda do fenômeno em questão.

3.1 Etapas da Pesquisa

Etapa 1: Obtenção de Dados

Esta fase envolverá a coleta de dados provenientes de diversas fontes, incluindo entrevistas com relevantes no setor de padaria e pastelaria, análise de documentos internos das empresas, e revisão da literatura especializada. A obtenção de dados será realizada de maneira sistemática e abrangente para garantir uma base sólida para as análises subsequentes.

Etapa 2: Mapeamento do Processo

A segunda etapa consistirá no mapeamento detalhado dos processos identificados na etapa anterior. Utilizando técnicas como diagramas de fluxo, serão representadas visualmente todas as etapas envolvidas na produção, desde a aquisição de ingredientes até a entrega do produto final ao cliente. Essa abordagem permitirá uma compreensão visual e estruturada do fluxo de trabalho, identificando possíveis gargalos e oportunidades de otimização.

Fluxograma das Etapas

Obtenção de Dados:

- Entrevistas com gestores e colaboradores do setor;
- Análise de documentos internos (relatórios produtivos, procedimentos operacionais, etc.);
- Revisão da literatura para embasar a compreensão teórica do setor.

Mapeamento do Processo:

- Identificação das etapas-chave do processo de produção;
- Criação de diagramas de fluxo para representar visualmente cada etapa;
- Análise de interconexões e dependências entre as etapas;
- Desenvolvimento da ficha técnica dos produtos com a análise dos custos;
- Documentação de tempos, recursos e custos associados a cada etapa

Etapa 3: Análise dos Dados

A análise dos dados coletados será conduzida de maneira qualitativa, buscando padrões, relações e insights relevantes para a compreensão aprofundada dos processos. A junção de dados, combinando informações de diferentes fontes, fortalecerá a validade das conclusões.

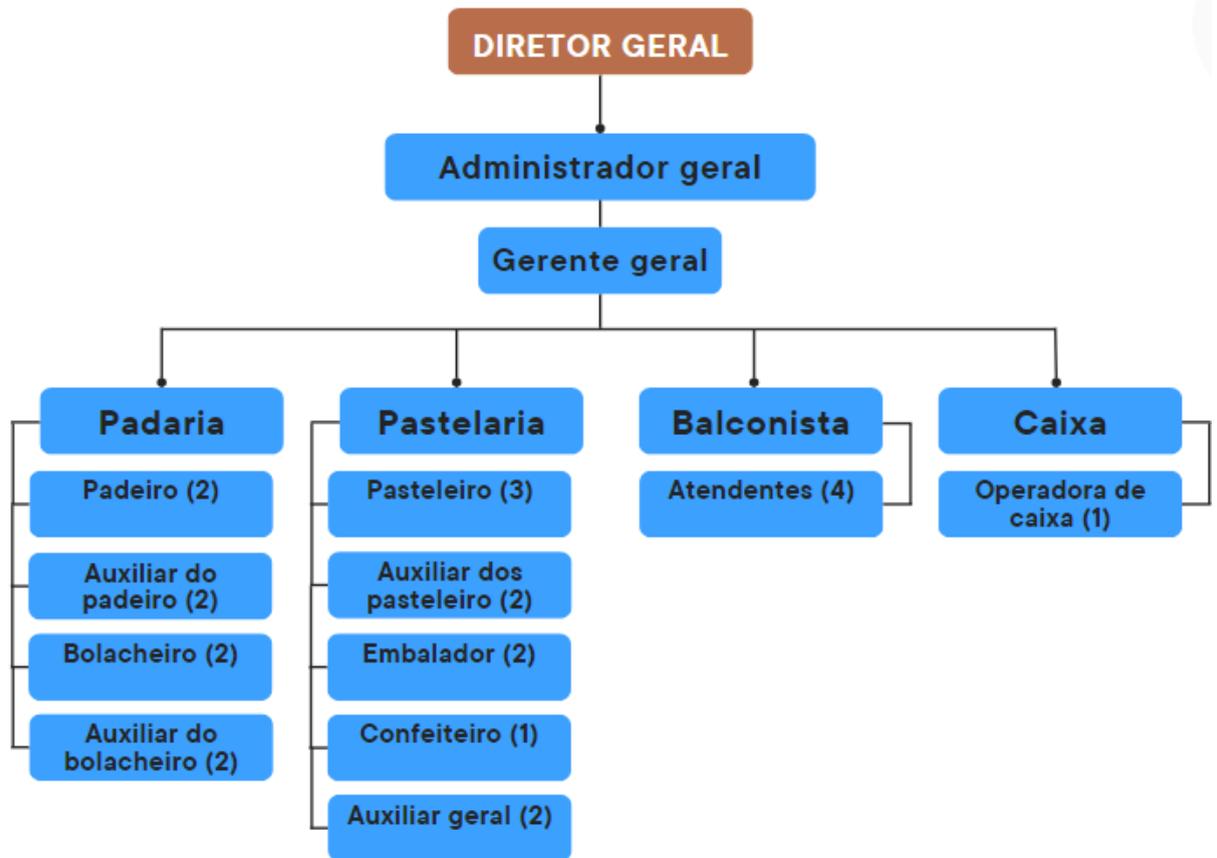
Essa metodologia proporcionará uma base robusta para atingir os objetivos propostos no estudo de mapeamento de processos para precificação estratégica no setor de padaria e pastelaria.

4 ESTUDO DE CASO

A padaria e a pastelaria estudadas no presente trabalho estão localizadas na cidade de Palmares, Pernambuco. A empresa surgiu com a presença de um grande empreendedor, quando sentiu a necessidade de empreender para sustentar sua família. A organização fica situada no centro da cidade e já está em funcionamento há mais de 65 anos.

A empresa possui uma dimensão geral média de 776 x 1.108, e é composta por uma estrutura funcional, sendo toda equipe dividida por seus setores e funcionalidade. Segue uma linha de cima para baixo compondo 1 diretor geral, 1 administrador geral, 1 gerente nos setores produtivos, atendimento ao cliente e organização da loja. Na parte mais abaixo, é composta por 23 colaboradores, sendo distribuído 8 para a parte da padaria, 10 pastelarias, 4 balconistas e 1 caixa. Como segue abaixo o organograma:

Figura 1 – Organograma funcional



Fonte: Próprio autor, 2024

Os produtos pertencem a 8 grupos de famílias, sendo eles: Pães, Bolachas, Bolos, Salgados, Panetones, Torrada, Torta e Pizza. Todos eles possuem uma escala semanal de produção de acordo com as demandas, para ser entregue ao consumidor final, tanto na compra em loja, como em pedidos externos.

A linha de produção da padaria e pastelaria vem tomando grandes proporções produtivas ao longo do tempo, com isso a variedade de produtos vem aumentando de acordo com a demanda do mercado, chegando a produzir mais de 200 produtos todos os meses.

Diante do alto volume de produção, o setor produtivo perdeu a essência do controle da organização de todo processo, trabalhando em cima do achismo e das possibilidades existentes, gerando pequenos gargalos, informações incompletas e até mesmo erradas, ineficiências atingindo a qualidade do produto.

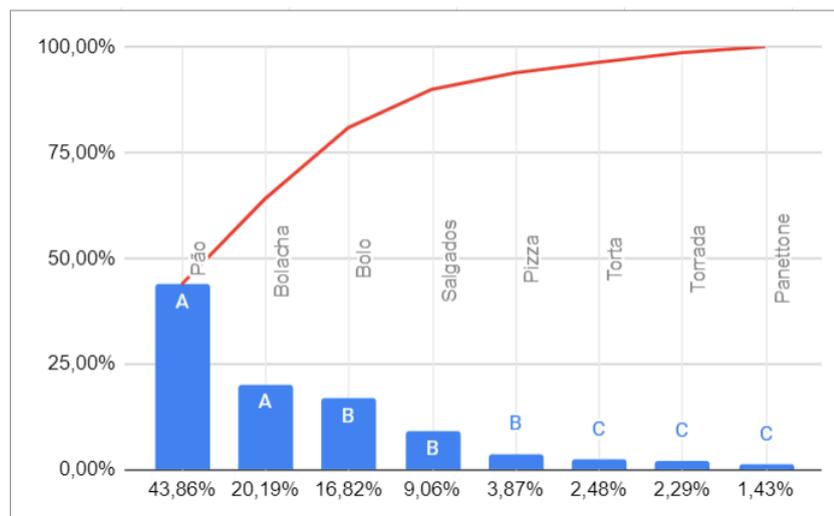
O fator custo também preocupou a organização, visando uma grande aceleração produtivas, a empresa não conseguiu mensurar e medir com precisão detalhada e documentada todo levantamento da matéria prima até o produto final.

4.1 ESCOLHA DO PRODUTO

Para realizar um bom desenvolvimento da pesquisa, foi gerado uma coleta de dados buscando informações no setor financeiro e produtivo, por meio de planilhas disponibilizadas pelo financeiro (disposto em anexo A), por meio destas foi calculado o percentual acumulado de cada família de produtos, com uma escala de ordem decrescente dos mais vendidos, sendo aplicado e analisado na curva ABC.

É relevante salientar que essa abordagem não apenas proporcionou uma compreensão aprofundada das dinâmicas financeiras e produtivas, mas foi estrategicamente executada com o intuito de concentrar esforços nos produtos que têm um impacto mais significativo para a empresa. A análise da curva ABC, nesse contexto, permitiu direcionar a atenção para os itens que possuem um papel crucial no desempenho global da empresa, contribuindo para as tomadas de decisões mais informadas e estrategicamente alinhadas com os objetivos organizacionais.

Gráfico 2 – Curva ABC dos Produtos



Fonte: Próprio autor, 2024

A partir do resultado do relatório de curva ABC, identificou que os pães possuem maior rotatividade produtiva e financeira, logo foi a família escolhida para a formulação do mapeamento e precificação estratégica.

Nesse sentido, o estudo se concentrou nos oito principais produtos desse seguimento: Francês, Criolo, Brote, Carteira, Seda, hambúrguer, doce com coco e doce sem coco.

4.2 COMPREENDENDO O PROCESSO ATUAL

Os próximos passos partiram em busca de levantamento de dados e informações, sendo assim, colhidos com o responsável geral do setor produtivo, entendendo os processos ligados à produção dos pães. Realizou-se uma entrevista com perguntas abertas, com auxílio de um analista de gestão de produção, a fim de esclarecer os termos técnicos para o entrevistado, com o intuito de obter uma visão parcial da linha de produção dos pães.

Desta forma segue as devidas perguntas acompanhada com o objetivo central no processo da entrevista.

1- Quem está envolvido no processo?

Objetivo: Identificação dos atores ou departamentos responsáveis

2- Qual é o objetivo final do processo?

Objetivo: Entender o resultado que se deseja alcançar

3- Quais são as etapas principais do processo?

Objetivo: Identificação das atividades-chave

4- Quais são as entradas (inputs) para o processo?

Objetivo: Recursos, informações ou materiais necessários

5- Quais são as saídas (outputs) do processo?

Objetivo: Produtos, informações ou serviços gerados

6- Como você descreveria o fluxo de trabalho do processo?

Objetivo: Entender a sequência de atividades

7- Quais são os principais pontos de decisão no processo?

Objetivos: Momentos em que escolhas são feitas

8- Quais são os principais problemas ou obstáculos encontrados durante o processo?

Objetivo: Identificar gargalos ou áreas de melhoria

9- Existe alguma documentação formal do processo atual?

Objetivo: Acesso a manuais, procedimentos ou fluxogramas

10- Como você descreveria os principais pontos fortes e fracos do processo?

Objetivo: Identificar áreas de excelência e oportunidades de aprimoramento

Desta forma, foi montado um quadro documentando todas as perguntas, suas respectivas respostas, juntamente com os objetivos centrais, sendo analisada e enxugando o máximo de informações precisas, obtendo uma grande viabilidade no processo. Sendo assim, o material encontra-se no apêndice A com a descrição do quadro de perguntas das entrevistas e seus objetivos.

Após essa etapa, foram descritos os processos, desde o pedido de matéria prima até a fase final do produto, buscando entender todo procedimento atual da empresa.

4.3 ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSO E CUSTO

Após a cuidadosa seleção dos produtos, realizada por meio de uma análise detalhada da curva ABC, deu-se início ao processo de mapeamento de fluxo. Este estágio visava compreender minuciosamente cada passo envolvido na produção dos produtos selecionados, com ênfase nos pães (Francês, Criolo, Brote, Seda, Carteira, Hambúrguer, Doce com coco e sem coco). A escolha específica desses produtos foi embasada na análise curva ABC, que identificou sua importância estratégica para a empresa.

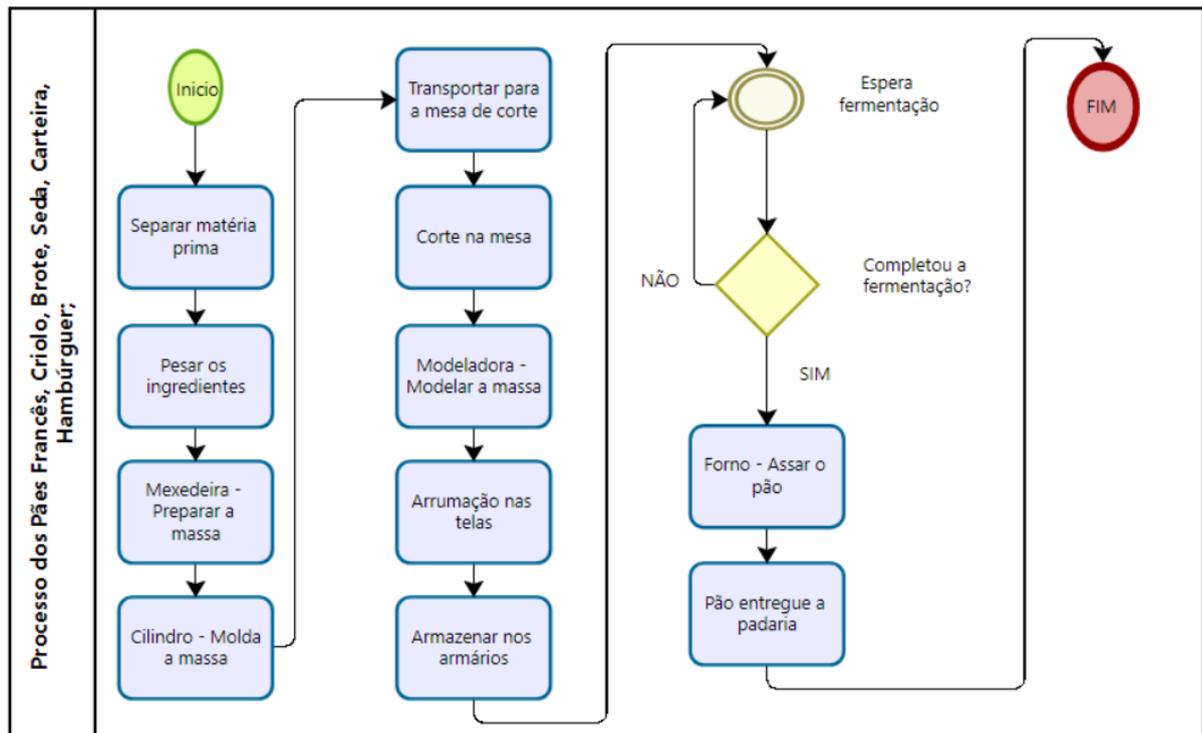
O acompanhamento foi realizado com a presença do responsável geral, onde foi iniciado a construção do fluxo, desenhando o fluxograma do estado atual da família dos pães. Deste modo, foram listadas as etapas de cada processo:

- Pães Francês, Criolo, Brote, Seda, Carteira, Hambúrguer;

- 1- Separar matéria prima
- 2- Pesar os ingredientes
- 3- Mexedeira - Preparar a massa
- 4- Cilindro - Molda a massa
- 5- Transportar para a mesa de corte
- 6- Corte na mesa
- 7- Modeladora - Modelar a massa

- 8- Arrumação nas telas
- 9- Armazenar nos armários (Oito horas depois, analisar se está pronto)
- 10- Forno - Assar o pão
- 11- Pão entregue a padaria

Figura 2 - Fluxo do processo dos pães tradicionais



Fonte: Próprio Autor, 2024

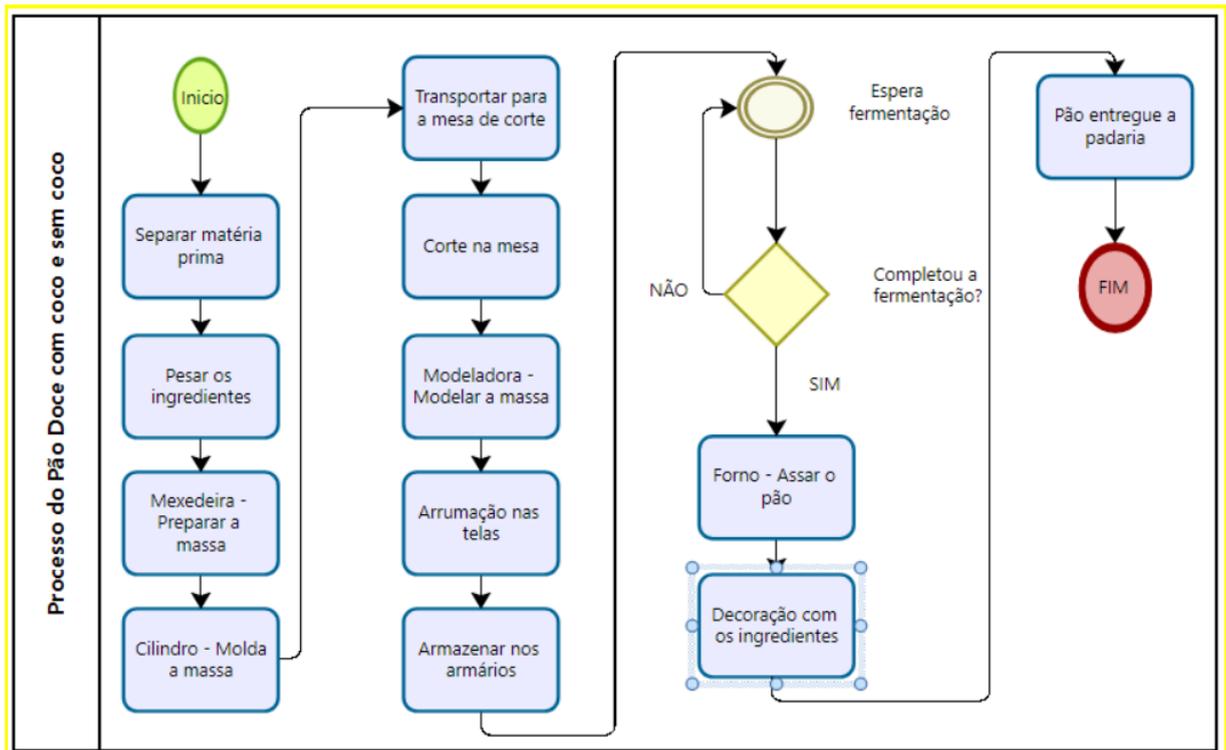
- Pão Doce com coco e sem coco

- 1- Separar a matéria prima
- 2- Pesar os ingredientes
- 3- Mexedeira - Preparar a massa
- 4- Cilindro - Molda a massa
- 5- Transportar para a mesa de corte
- 6- Corte na mesa
- 7- Modeladora - Modelar a massa
- 8- Arrumação nas telas
- 9- Armazenamento nos armários (oito horas depois, analisar se está pronto)
- 10- Forno - Assar o pão

11- Decoração com os ingredientes

12- Pão entregue a padaria

Figura 3 - Fluxo do processo dos pães doces



Fonte: Próprio Autor, 2024

Uma vez que foi realizado todo o levantamento do fluxo do processo, entendendo cada etapa mais a fundo, deu-se início a construção da ficha técnica de cada produto identificando o custo dos mesmos, seguindo as seguintes etapas:

- Etapa 01 - Pesar e mensurar cada utilização dos ingredientes;
- Etapa 02 - Anotar o peso total da massa;
- Etapa 03 - Anotar o peso do rendimento pronto;
- Etapa 04 - Classificar a Porcentagem de cada matéria prima;
- Etapa 05 - Mensurar o preço em KG de cada matéria prima;
- Etapa 06 - Calcular o valor total utilizado;
- Etapa 07 - Calcular o custo em KG e unidade do produto final;
- Etapa 08 - Preço de venda em KG.

Durante o processo da criação das fichas, percebeu-se que com alta produtividade a linha de produção fabrica uma grande quantidade de massa, para ser distribuída entre as variedades de pães. Contudo, foi inicialmente produzida uma ficha técnica para a massa pronta que é produzida em grande escala, sendo três destas, a primeira que será a base para o pão francês, a segunda que será base para os pães: crioulo, brote, seda, carteira, hambúrguer, e a terceira que será base para os pães doces. Após a divisão, uma segunda ficha técnica individual foi produzida, para cada variedade de pão, obtendo os custos em cada uma dessas produções. Sendo assim, foi construída de forma estratégica uma planilha de custo isolada para identificar o valor do custo das massas e assim ser incrementada a quantidade necessária no levantamento do custo dos produtos.

Deste modo, para verificação do custo dos insumos, foi iniciado a seguinte ficha técnica de massa pronta:

Tabela 2 – FICHA TÉCNICA MASSA PRONTA PARA O FRANCÊS

PRODUTO: Massa Pronta Francês		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
69,36%	Farinha Preparada	40,000	R\$ 4,80	R\$ 192,00
0,69%	Melhorador	0,400	R\$ 8,10	R\$ 3,24
0,43%	Fermento Seco	0,250	R\$ 29,80	R\$ 7,45
0,26%	Oleo Blnarga	0,150	R\$ 20,63	R\$ 3,09
5,20%	Gelo	3,000	R\$ 1,25	R\$ 3,75
24,05%	Agua	13,870	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL:				R\$ 209,53
RENDIMENTO		57,670		
RENDIMENTO PRONTO KG			RENDIMENTO UND	
CUSTO KG		R\$ 3,63	CUSTO UND	
PREÇO DE VENDA KG			VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Identificando o custo do quilo da massa pronta, calcula-se agora o custo final em quilo do pão francês.

Tabela 3 – FICHA TÉCNICA DO FRANCÊS

PRODUTO: Pao Frances		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
100,00%	Massa Pronta Frances	50,995	R\$ 3,63	R\$ 185,11
			R\$ -	R\$ -
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 185,11

RENDIMENTO	50,995		
RENDIMENTO PRONTO KG	42,070	RENDIMENTO UND	1020
CUSTO KG	R\$ 4,40	CUSTO UND	R\$ 0,23
PREÇO DE VENDA KG	R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Da mesma forma, foi realizado para os demais pães pertencentes a família. Iniciando com as fichas de massa pronta, para assim ser incrementado os valores do custos nos devidos pães: crioulo, brote, seda, carteira, hambúrguer, sendo realizadas das seguintes formas:

Tabela 4 – FICHA TÉCNICA MASSA PRONTA DOS DIVERSOS

PRODUTO: Massa Pronta Diverso		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
60,17%	Farinha Preparada	30,00	R\$ 4,80	R\$ 144,00
6,02%	Açúcar	3,00	R\$ 3,48	R\$ 10,44
0,06%	Fermento Seco	0,030	R\$ 29,80	R\$ 0,89
0,60%	Melhorador	0,300	R\$ 8,10	R\$ 2,43
6,02%	Gelo	3,00	R\$ 1,25	R\$ 3,75
0,06%	Oleo Bisnarga	0,030	R\$ 20,63	R\$ 0,62
27,08%	Agua	13,5	R\$ 0,00	R\$ 0,00
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 162,13

RENDIMENTO	49,860		
RENDIMENTO PRONTO KG		RENDIMENTO UND	
CUSTO KG	R\$ 3,25	CUSTO UND	
PREÇO DE VENDA KG		VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Logo, diante da massa pronta diversos, estruturou-se mais 5 novas fichas técnicas.

Tabela 5 – FICHA TÉCNICA CRIOLO

PRODUTO: CRIOLO		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
100%	Massa Pronta Diversos	7,680	R\$ 3,25	R\$ 24,96
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 24,96
RENDIMENTO		7,680		
RENDIMENTO PRONTO KG		5,970	RENDIMENTO UND	150
CUSTO KG		R\$ 4,18	CUSTO UND	R\$ 0,24
PREÇO DE VENDA KG		R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Tabela 6 – FICHA TÉCNICA DO BROTE

PRODUTO: Pao Brote		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
100%	Massa Pronta Diverso	7,225	R\$ 3,25	R\$ 23,48
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 23,48
RENDIMENTO		7,225		
RENDIMENTO PRONTO KG		6,270	RENDIMENTO UND	150
CUSTO KG		R\$ 3,75	CUSTO UND	R\$ 0,27
PREÇO DE VENDA KG		R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Tabela 7 – FICHA TÉCNICA DO CARTEIRA

PRODUTO: Pao Carteira		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
99,10%	Massa Pronta Diversa	5,485	R\$ 3,25	R\$ 17,83
1,07%	Oleo Soya	0,050	R\$ 6,61	R\$ 0,33
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 18,16
RENDIMENTO		5,535		
RENDIMENTO PRONTO KG		4,675	RENDIMENTO UND	93
CUSTO KG		R\$ 3,88	CUSTO UND	R\$ 0,26
PREÇO DE VENDA KG		R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Tabela 8 – FICHA TÉCNICA DO SEDA

PRODUTO: Pao Seda		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
100%	Massa Pronta Diversa	5,28	R\$ 3,25	R\$ 17,17
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 17,17
RENDIMENTO		5,28		
RENDIMENTO PRONTO KG		4,575	RENDIMENTO UND	
CUSTO KG		R\$ 3,75	CUSTO UND	R\$ 0,27
PREÇO DE VENDA KG		R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Tabela 9 – FICHA TÉCNICA DO HAMBURGUER

PRODUTO: Pao de Hamburger		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
98,99%	Massa Pronta Diverso	11,320	R\$ 3,25	R\$ 36,79
1,18%	Gergelim	0,115	R\$ 28,00	R\$ 3,22
				R\$ -
			TOTAL:	R\$ 40,01
RENDIMENTO		11,435		
RENDIMENTO PRONTO KG		9,760	RENDIMENTO UND	196
CUSTO KG		R\$ 4,10	CUSTO UND	R\$ 0,24
PREÇO DE VENDA KG		R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Utilizando do mesmo procedimento, finalizou-se com a construção das fichas dos pães doces, como mostra nas imagens abaixo:

Tabela 10 – FICHA TÉCNICA MASSA PRONTA DOCE

PRODUTO: Massa Pronta Doce**MARK UP MÍNIMO:** R\$ -

%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
64,89%	Farinha Especial	35,000	R\$ 4,64	R\$ 162,40
0,65%	Margarina	0,350	R\$ 9,66	R\$ 3,38
0,82%	Fermento Seco	0,035	R\$ 29,80	R\$ 1,04
12,98%	Acucar	7,000	R\$ 3,48	R\$ 24,36
0,65%	Sal	0,350	R\$ 0,69	R\$ 0,24
0,65%	Melhorador	0,350	R\$ 8,10	R\$ 2,84
20,12%	Agua	10,850	R\$ 0,00	R\$ 0,00
5,56%	Gelo	3,000	R\$ 1,25	R\$ 3,75
0,11%	Oleo Bisnarga	0,060	R\$ 20,63	R\$ 1,24
3,24%	Ovo	1,750	R\$ 11,00	R\$ 19,25
0,74%	Leite	0,400	R\$ 25,93	R\$ 10,37
			TOTAL:	R\$ 228,87

RENDIMENTO	53,935		
RENDIMENTO PRONTO KG		RENDIMENTO UND	
CUSTO KG	R\$ 4,24	CUSTO UND	
PREÇO DE VENDA KG		VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Seguindo agora para os custos dos pães doces com coco e sem coco, foi identificado o custo para o quilo de cada um dos produtos.

Tabela 11 – FICHA TÉCNICA DO DOCE SEM CÔCO

PRODUTO: Pão doce sem côco**MARK UP MÍNIMO:** R\$ -

%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
100%	Massa Pronta doce	7,700	R\$ 4,24	R\$ 32,65
				R\$ -
				R\$ -
			TOTAL:	R\$ 32,65

RENDIMENTO	7,700		
RENDIMENTO PRONTO KG	7,175	RENDIMENTO UND	142
CUSTO KG	R\$ 4,55	CUSTO UND	R\$ 0,22
PREÇO DE VENDA KG	R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Tabela 12 – FICHA TÉCNICA DO DOCE COM CÔCO

PRODUTO: Pão doce com côco		MARK UP MÍNIMO: R\$ -		
%	MATÉRIA-PRIMA	PESO	PREÇO EM KG.	VALOR TOTAL
92,39%	Massa Pronta doce	7,440	R\$ 4,24	R\$ 31,55
4,97%	Côco	0,363	3,68	R\$ 1,34
5,41%	Açucar	0,250	3,48	R\$ 0,87
			R\$ -	R\$ -
			TOTAL:	R\$ 33,75

RENDIMENTO	8,053		
RENDIMENTO PRONTO KG	7,310	RENDIMENTO UND	147
CUSTO KG	R\$ 4,62	CUSTO UND	R\$ 0,22
PREÇO DE VENDA KG	R\$ 11,89	VENDA UND	

Fonte: Próprio Autor, 2024

Sendo assim, com o levantamento do fluxo do processo e com as realizações das fichas técnicas, podendo mensurar com maior propriedade os custos dos produtos, abre-se um grande leque para o desenvolvimento do mapeamento do processo com uma precificação estratégica.

Desta forma, o processo da produção dos pães, foi documentado e analisado cuidadosamente e rigorosamente, sendo acompanhado pelo responsável geral da produção, registrando todo procedimento detalhado em fichas técnicas incluindo informações sobre os materiais utilizados, instruções para os procedimentos, medidas de segurança e regulamentações aplicáveis.

Desta forma, todo procedimento foi avaliado periodicamente garantindo a conformidade voltado a um padrão de qualidade, mensurando e avaliando etapa por etapa, alinhando e aprimorando constantemente, melhorando cada setor assegurando que os processos estejam de forma eficiente e eficaz.

Logo, o acompanhamento e evolução de melhorias foram registrados em arquivos na nuvem, a fim de manter os processos descritos arquivados e seguros.

4.4 ANÁLISE DO MAPEAMENTO

Mapeando minuciosamente o processo de produção dos pães, foram identificadas melhorias essenciais ao frisar as etapas-chave e os pontos críticos no fluxo operacional. Este mapeamento, realizado com base no material obtido, foi

submetido a uma análise detalhada, inclusive em colaboração com os gestores, visando identificar possíveis áreas de aprimoramento.

Com todas as documentações e entendimento dos processos, a elaboração foi realizada com a presença do responsável geral da produção proporcionando uma visão mais completa de todo funcionamento.

Assim, foram identificadas as áreas de ineficiências com oportunidades de melhorias. As ineficiências identificadas abrangem diversas lacunas no processo operacional. Primeiramente, constatou-se que a empresa não possuía conhecimento preciso sobre os custos associados à produção dos pães, o que resultava na ausência de uma ficha técnica. Esta carência prejudicava significativamente a padronização nos processos, levando a uma produção muitas vezes aleatória, afetando diretamente a qualidade do produto final.

Assim, um ponto crítico identificado pela ausência de ficha técnica, também é a falta de visão financeira dos custos associados à produção dos pães. Essa lacuna prejudicava a capacidade do setor financeiro em buscar uma precificação sustentável, comprometendo a rentabilidade da empresa.

Além disso, observou-se a ausência de documentação formal dos processos, o que contribuía para a falta de diretrizes claras e consistentes na execução das atividades. Essa falta de documentação não apenas dificultava a replicação eficiente das práticas operacionais, mas também impactava negativamente na qualidade global dos processos.

Logo, todo principal processo da produção dos pães consistiu em 6 etapas:

- Demanda;
- Separação de itens: É destinado pelo responsável geral a demanda do dia aos líderes dos setores, sendo assim separado, pesado e mensurado as matérias primas para a produção diária;
- Moldar e modelar a massa: Com os ingredientes separados, cada colaborador atua em sua função modelando toda massa;
- Armazenamento: Com a massa pré pronta, são cortadas, e organizadas nas folhas de metais, assim sendo armazenada nos armários, passando uma duração média de 8 horas;
- Prova do forno: Os produtos são destinado ao forno pré aquecido com duração de 15 min, em seguida deslocado para o estoque;

- Distribuição: Essa etapa consiste diante das solicitações que são feitas pela padaria de acordo com as saídas dos pães.

Com toda visibilidade do processo, é fácil enxergar e entender todo o andamento da linha de produção dos pães. Tendo como base todo processo, sujeitos a melhorias necessárias e urgentes.

Revisitando as ineficiências previamente mencionadas, destaca-se a ausência de documentação dos fluxos dos processos como um desafio central. A falta de registros formais dificultava a replicação consistente das práticas operacionais, afetando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Para superar essa ineficiência, propôs-se a criação de manuais operacionais abrangentes, documentando cada etapa dos processos.

A implementação desses manuais ocorreu por meio de uma abordagem colaborativa, envolvendo a equipe operacional e gestores. Cada processo foi detalhadamente documentado, desde a recepção de insumos até a produção final. Essa ação não apenas forneceu um guia claro para as atividades diárias, mas também estabeleceu um conjunto de diretrizes que permitiria a uniformidade nas operações.

Os resultados após a implementação foram palpáveis. A equipe demonstrou uma melhoria significativa na compreensão e execução dos procedimentos, resultando em uma produção mais consistente e eficiente. A documentação dos fluxos dos processos não apenas eliminou a ineficiência inicial, mas também proporcionou uma base sólida para a capacitação contínua da equipe e a possibilidade de introdução de práticas inovadoras. Essa ação não só contribuiu para a eficiência operacional, mas também promoveu uma cultura organizacional orientada para a excelência e aprimoramento contínuo.

Em seguida, o segundo passo das ineficiências anteriormente discutidas, destaca-se a falta de padronização na produção e a ausência do conhecimento preciso dos custos dos produtos como desafios prementes. A produção não padronizada resultava em variações substanciais nos produtos, afetando diretamente a qualidade e a consistência. Para superar essa ineficiência, foi sugerida a implementação de fichas técnicas detalhadas, abrangendo pesos e ingredientes, como foi demonstrado anteriormente. Essa ação não apenas propõe

uma padronização efetiva na produção, mas também fornece um instrumento valioso para o controle de qualidade.

No que tange à ausência de informações precisas sobre os custos dos produtos, a proposta de criar fichas técnicas abrangentes revela-se como uma solução multifacetada. Ao incorporar os custos associados a cada ingrediente e etapa do processo, essas fichas técnicas não apenas aprimoram a padronização, mas também oferecem uma visão clara dos custos, capacitando o setor financeiro a tomar decisões embasadas para uma precificação estratégica e sustentável.

A implementação da ficha técnica foi conduzida de maneira abrangente, sendo desenvolvida em colaboração estreita com a equipe operacional e o setor financeiro. Inicialmente, realizamos um levantamento minucioso de todos os ingredientes e processos envolvidos na produção, detalhando cada etapa por meio da ficha técnica.

Os resultados após a implementação foram notáveis. A padronização dos processos trouxe maior consistência à produção, refletindo-se diretamente na qualidade dos produtos finais. A equipe operacional demonstrou uma assimilação eficaz das fichas, resultando em uma produção mais eficiente e uniforme. Além disso, o setor financeiro, agora munido de informações detalhadas sobre os custos, conseguiu realizar uma precificação mais alinhada com a realidade financeira da empresa.

4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No primeiro estágio, foi conduzido um levantamento de informações em colaboração com o setor financeiro, analisando os produtos vendidos e as demandas de mercado. Os dados foram utilizados para criar uma Curva ABC, classificando os produtos de acordo com sua relevância para a empresa. Essa abordagem estratégica permitiu direcionar o foco para os itens mais impactantes financeiramente, neste caso os pães.

Em seguida, o objeto de trabalho foi a documentação e padronização dos processos produtivos. Detalhando os fluxos dos processos, proporcionando uma compreensão clara das atividades envolvidas na produção dos pães. A introdução de medidas de padronização contribuiu para a uniformidade na execução das tarefas, aprimorando a eficiência operacional.

A elaboração de fichas técnicas detalhadas para cada produto foi uma etapa crucial. Essas fichas continham informações essenciais, como ingredientes, procedimentos de produção e custos associados. Essa análise de custos individual de cada produto forneceu insights valiosos para uma avaliação mais aprofundada da rentabilidade, orientando decisões estratégicas. É importante destacar que as fichas técnicas permitiram realizar 100% do levantamento de custos dos 8 pães trabalhados, contribuindo de forma significativa para a gestão precisa e eficiente dos recursos financeiros da empresa.

Por fim, concentrou-se em proporcionar uma visão clara e transparente dos custos dos produtos ao setor financeiro. Essa transparência permitiu o desenvolvimento de estratégias de precificação sustentáveis, equilibrando a competitividade no mercado com a saúde financeira da empresa.

Esses resultados demonstram não apenas a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em formação, mas também a capacidade de implementar práticas efetivas no ambiente operacional real. A documentação, análise de custos e transparência financeira são componentes essenciais para aprimorar continuamente os processos e garantir a sustentabilidade do negócio.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho representa uma resposta prática e orientada para a necessidade de padronização e eficiência no cenário específico de padarias e pastelarias, com impactos diretos na qualidade dos produtos, na gestão financeira e, por consequência, na competitividade do negócio.

Com todo levantamento de dados e estudos de aprimoramento e eficiência na produção da padaria foi marcada por uma série de passos estratégicos e meticulosos. A partir do levantamento detalhado das famílias de produtos até a implementação de fluxos de processos padronizados e a criação das fichas técnicas, buscando incessantemente otimizar toda produção de pães.

A identificação dos pães como os produtos de maior demanda e vendas, resultou em concentrar esforços na sua análise detalhada, resultando em uma padronização rigorosa, aliada à criação de fichas técnicas minuciosas que garantem a qualidade ideal de cada fornada.

Esse processo não apenas aprimorou a eficiência operacional, mas também elevou substancialmente a qualidade dos produtos, refletindo diretamente no posicionamento competitivo no mercado.

Ao apresentar os resultados documentados à gestão da empresa, foi reforçado a importância da organização em todo o processo produtivo. A precisão dos custos apresentados permitiu ao setor financeiro estabelecer uma estratégia de precificação que se alinha precisamente com a realidade dos custos de produção, garantindo a competitividade e sustentabilidade no mercado.

Uma limitação significativa enfrentada durante a elaboração deste trabalho reside na escassez de material científico específico voltado para o setor de padaria e pastelaria. O conjunto limitado de estudos acadêmicos, artigos e pesquisas direcionados exclusivamente a essas áreas específicas impôs um desafio na obtenção de referências robustas.

Essa lacuna na literatura destaca a necessidade de futuras pesquisas específicas e mais abrangentes nesse domínio particular.

Considerando a complexidade e dinâmica do setor, identificamos várias oportunidades para pesquisas futuras, sendo a ampliação para outros setores, com um estudo comparativo em diferentes setores pode proporcionar uma compreensão mais abrangente das estratégias de mapeamento de processos para precificação.

Outro ponto a ser estudado e pesquisado é a implementação de tecnologias, investigando assim como a implementação das mesmas, como softwares de gestão integrada. Especificamente, é fundamental investigar como a aplicação dessas tecnologias pode permitir a mensuração detalhada de cada item que compõe os produtos, visando a identificação precisa dos custos envolvidos.

Ao adotar sistemas de gestão integrada que ofereçam funcionalidades para rastrear e analisar o custo de cada insumo utilizado na produção, será possível determinar o valor do custo por quilo de cada produto de maneira mais eficiente e precisa. Essa abordagem não apenas proporcionará uma compreensão mais profunda dos custos associados à produção de cada item, mas também facilitará significativamente o processo de precificação estratégica.

REFERÊNCIAS

Adde, T. (2022, janeiro 10). A ;Curva ABC pode ser a solução para sua logística. Mandaê; A Mandaê. Disponível <https://www.mandae.com.br/blog/curva-abc-como-utilizar-na-gestao-de-estoque/> Acesso em: 04/09/2023

Aragão, A. M. S., Santos, D. S., Oliveira, M. de, & Monteiro, L. F. (2016). Aplicação da curva ABC em uma empresa do setor atacadista no Estado de Sergipe. Disponível: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/8597> Acesso em: 04/09/2023

Akutsu, Rita de Cássia et al. A ficha técnica de preparação como instrumento de qualidade na produção de refeições. Revista de Nutrição [online]. 2005, v. 18, n. 2, pp. 277-279. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-52732005000200012>>. Epub 01 Jul 2005. ISSN 1678-9865. <https://doi.org/10.1590/S1415-52732005000200012>. Acesso em: 06/09/2023

Baratto, A. A importância Da Gestão Financeira Em Um Bar: Uma Proposta De Ferramenta Para A Precificação De Produtos. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, 12(20) 2022.

BARBOZA, Rafael Rodrigues. Análise de métodos de formação de preço dos produtos de uma confeitaria em Goiânia-Goiás. 2020.

BIZAGI. Bizagi modeler: Modelagem de processo potente e intuitiva. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>. Acesso em: 10/08/2023

Bortoluzzi, C. A. P., Chiossi, S., Camargo, T. F., Manfroi, L., & Correa, J. D. (2020). Contabilidade de custos e formação do preço de venda: um estudo de caso em uma padaria. ABCustos, 15(1), 176-206.

COSTA, Vanderlei Eustáquio et al. Desenvolvimento de um modelo de gestão de custos com o auxílio do mapeamento de processos e das boas práticas de produção de aves para corte e postura na cadeia produtiva do laboratório de avicultura do Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Bambuí. 2021.

Curva ABC no Excel: Como criar? Disponível em: <https://exceleasy.com.br/curva-abc-no-excel/> Acesso em: 22/03/2024

DA SILVA PINTO, Jânio; DE MORAES, Patrícia Carla; NETO, Joaquim Maria Ferreira Antunes. Mapeamento de Processos de uma Empresa Hipotética do Segmento de Distribuição de Peças do Sistema de Exaustão de Automóveis: Aplicação da Notação BPMN. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 4, n. 1, 2022.

De Oliveira, C. E., de Souza, E. M., & Costa, L. B. (2021). Análise da importância da gestão de custos para a precificação na perspectiva dos gestores de empresas do setor de panificação. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC

DE OLIVEIRAS, Jeferson Leonardo Jahnke; HOFFMANN, Celina Franco; PEREIRA, Jonathan Ferreira. ANÁLISE E MAPEAMENTO DE PROCESSOS POR MEIO DE

BPMN EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA. Revista Unifamma, v. 22, n. 1, 2023.

DOS SANTOS PEREIRA, Jenifer Cristina; BERTEGES, Luiz Felipe Caraméz. ANÁLISE DE CURVA ABC: REVISÃO DE ESTUDOS DE CASOS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 6, p. 385-399, 2022.

FRANCESCHI, Eliziane. Gestão de custos em empreendimentos familiares: um estudo de caso na padaria e confeitaria Sabor Real. 2021.

GALLO, Jéssica. Comparativo entre as versões 1.2 e 2.0 da notação BPMN e sua aplicação em diagramas de processos de negócios. 2012.

MARETH, TACIANA et al. MAPEAMENTO DE PROCESSOS, ANÁLISE DE CUSTOS E PREÇO DA DIÁRIA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA HOTELEIRA DO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL. XIX Congresso Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul – Fundaparque – Bento Gonçalves. 2023

MATTOS, Jaqueline Wassmansdorf. Mapeamento de processos através do padrão BPMN em microempresas. 2015.

Milan GS, Saciloto EB, Larentis F, De Toni D. AS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS. REAd Rev eletrôn adm (Porto Alegre) [Internet]. 2016May;22(2):419–52. Disponível: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0982015.57273> Acesso em: 06/09/2023

Oliveira, BC de. (2018). Engenharia de Cardápio . <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1004> Acesso em: 11/09/2023

OMG. Object Management Group. Disponível em <<http://www.omg.org/>>. Acesso em 15 de Janeiro. de 2024.

PÊGO, G. P. D. S.; PILENGHY, M. O. Formação do preço de venda utilizando método markup em uma microempresa de produtos homeopáticos. Fórum Rondoniense de Pesquisa, v. 3, n. 8º, 2022.

PRATES, Antônio Augusto Beck et al. Uso da ferramenta curva ABC na classificação dos principais produtos em uma loja de pequeno porte do ramo de materiais elétricos e hidráulicos. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 10, p. 17379-17394, 2023.

REBELO, Victoria de Lima Viana et al. Mapeamento de Processo com Base na Metodologia BPMN: Estudo de Caso em uma Companhia de Gás. Caderno de Graduação-Ciências Exatas e Tecnológicas-UNIT-ALAGOAS, v. 6, n. 2, p. 19-19, 2020.

RIBEIRO NETTO, Paulo Holanda. Estratégia de precificação: caso aplicado para uma empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Scura, H. C., & Souza, A. A. ADOÇÃO DA CURVA ABC NAS VENDAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATACADISTA DE COSMÉTICOS. Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da fait, 2020 Disponível: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/EjbPQvuzKRxM0PM_2022-8-20-15-1-0.pdf Acesso em: 04/09/2023

Seibel, G. T. (2020). A ficha técnica como ferramenta de gestão. Trabalho de Conclusão de curso de especialização. Repositório IFRS Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/363> Acesso em: 11/09/2023

SILVA, Flávia Gomes. Recomendações para a redução das perdas produtivas em uma padaria e confeitaria de pequeno porte. Instituto de Ciência e Tecnologia - repositório institucional 2023.

SILVA, Gabriella Bagatini; VILELA, Paulo Roberto Chearolanza; MUNIZ, Júlio Cesar Alves. Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade. In: VIII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza, Sistemas produtivos: da inovação e sustentabilidade. ISSN. 2013. p. 2175-1897.

SILVA, Júlia Costa. Importância da ficha técnica na padronização dos processos da panificadora e do açougue de um empório. 2021.

Souza, J. P. L. R. D. Padronização da produção de pão francês em uma padaria a partir de um mapeamento de processos. Repositório da Universidade Federal Rural do Semi-Árido- UFERSA, 2019

VASCONCELOS NETO, Aluízio Guedes de. Gestão de custos para tomada de decisão em empresas de panificação situadas na cidade de João Pessoa. 2020.

Wagner, P., Muller, T. K., Da, R., & Wegner, S. 2015. APLICAÇÃO DO SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FLUXOS DE VALOR EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA CALÇADISTA. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP, Fortaleza, Brasil, 2015.

Zart, A. C. F., Zart, M. C., & Zanatta, J. M. ANÁLISE DE CUSTOS DE LINHA DE PRODUTOS DE CONFEITARIA EM UMA PANIFICADORA. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, 3(2), 20–47. 2018.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Perguntas	Respostas	Objetivos
Quem está envolvido no processo?	São 8 funcionários da padaria, sendo um o líder geral	Identificação dos atores ou departamentos responsáveis
Qual é o objetivo final do processo?	Produzir os melhores pães da região, com qualidade.	Entender o resultado que se deseja alcançar
Quais são as etapas principais do processo?	Separar a matéria-prima, preparar a massa, aquecer e colocar no fogo, produto pronto.	Identificação das atividades-chave
Quais são as entradas (inputs) para o processo?	Recebimento de pedido, recebimento da matéria-prima.	Recursos, informações ou materiais necessários
Quais são as saídas (outputs) do processo?	Pães, bolachas, panetone	Produtos, informações ou serviços gerados
Como você descreveria o fluxo de trabalho do processo?	Primeiro vejo a lista de pedidos para saber a quantidade. Depois separo e colo a massa nas máquinas, forno e o produto estar pronto.	Entender a sequência de atividades
Quais são os principais pontos de decisão no processo?	Analisar se o pão está pronto para assar, saber a quantidade quando não chega a demanda, saber o ponto certo do produto pronto.	Momentos em que escolhas são feitas
Quais são os principais problemas ou obstáculos encontrados durante o processo?	Não se tem uma padronização dos ingredientes, produção sem planejamento.	Identificar gargalos ou áreas de melhoria
Existe alguma documentação formal do processo atual?	Não	Acesso a manuais, procedimentos ou fluxogramas
Como você descreveria os principais pontos fortes e fracos do processo?	Forte - Boa equipe. Fraco - Muito processo na mente, falta padronizar a produção.	Identificar áreas de excelência e oportunidades de aprimoramento

ANEXO A – PLANILHA FINANCEIRA

Produto	Descrição	Custo c/ Imposto	Quantidade	Venda	Margem Sb Venda	Part. Venda
57259	BAURU FRANGO UN	6.150,00	1.025,00	6.150,00	0,00 %	0,02 %
30260	BAURU MISTO UN	2.145,54	969,00	5.813,52	63,09 %	0,02 %
37593	BAURU PRESUNTO UND	4.325,00	865,00	4.325,00	0,00 %	0,01 %
15415	BOLACHA 7 CAPAS SALG KG	317,41	28,75	560,22	43,34 %	0,00 %
10880	BOLACHA BROTINHA ESPECIAL	922,67	109,77	1.535,35	39,91 %	0,01 %
11118	BOLACHA CANELA KG	4.360,93	746,85	10.343,02	57,84 %	0,03 %
10723	BOLACHA CEBOLA DA CASA KG	6.766,94	906,78	13.600,93	50,25 %	0,05 %
19887	BOLACHA CHARUTO DA CASA	549,82	88,10	1.232,56	55,39 %	0,00 %
14877	BOLACHA COQUINHO DA CASA KG	21.445,42	2.899,80	53.612,13	60,00 %	0,18 %
17353	BOLACHA DE LEITE KG	1.824,70	209,63	3.561,46	48,77 %	0,01 %
14974	BOLACHA DE QUEIJO KG	1.820,52	207,47	3.774,47	51,77 %	0,01 %
10545	BOLACHA MATA FOME DA CASA KG	3.391,23	485,88	6.310,95	46,26 %	0,02 %
11479	BOLACHA MIMOSA KG	3.048,81	381,39	4.770,63	36,09 %	0,02 %
14664	BOLACHA PETECA KG	4.352,86	868,82	11.858,64	63,29 %	0,04 %
10588	BOLACHA POLAR	0,00	21,89	273,73	100,00 %	0,00 %
10782	BOLACHA PRAEIRA KG	2.067,01	386,23	7.821,37	73,57 %	0,03 %
11649	BOLACHA SODINHA DA CASA KG	20.643,88	3.169,02	68.589,99	69,90 %	0,23 %
13080	BOLO CABANO KG	17.435,52	1.207,65	35.980,57	51,54 %	0,12 %
11908	BOLO CENOURA CHOCOLATE	4.425,46	344,51	6.095,80	27,40 %	0,02 %
1353	BOLO COCO CREMOSO KG	2.903,50	261,69	5.648,97	48,60 %	0,02 %
11703	BOLO DE CAFE KG	3.284,53	413,33	8.045,90	59,18 %	0,03 %
22268	BOLO DE CHOCOLATE KG	1.770,54	217,34	4.583,74	61,37 %	0,02 %
1434	BOLO FUBA KG	1.270,41	87,12	1.654,46	23,21 %	0,01 %
21245	BOLO INGLES KG	14.192,14	1.748,11	38.191,44	62,84 %	0,13 %
1348	BOLO LARANJA CREMOSO KG	8.283,40	552,24	11.921,87	30,52 %	0,04 %
10413	BOLO LARANJA KG	593,86	71,30	1.517,86	60,88 %	0,01 %
1349	BOLO LEITE CONDENSADO CREMOSO KG	9.036,02	549,64	11.864,08	23,84 %	0,04 %
1350	BOLO LIMAO CREMOSO KG	1.042,57	166,96	3.604,59	71,08 %	0,01 %
10421	BOLO MASSA KG	6.576,42	848,57	18.659,83	64,76 %	0,06 %
11339	BOLO MILHO KG	109,80	11,71	249,22	55,94 %	0,00 %
22586	BOLO NEGA MALUCA KG	4.268,63	298,90	6.213,53	31,30 %	0,02 %
11320	BOLO PAMONHA FORNO KG	0,00	5,63	121,46	100,00 %	0,00 %
19038	BOLO PE DE MOLEQUE KG	311,60	28,00	613,11	49,18 %	0,00 %
11690	BOLO XADREZ KG	83,51	4,19	180,20	53,66 %	0,00 %
375	BOLO ZERO LACTOSE KG	204,18	69,63	1.343,16	84,80 %	0,00 %
17680	COXINHA GRANDE UN	8.759,44	3.828,00	21.054,00	58,40 %	0,07 %
30252	COXINHA MEDIA UN	564,00	300,00	1.050,00	46,29 %	0,00 %
993	DELICIA KG	4.140,92	238,88	7.106,42	41,73 %	0,02 %
30244	DELICIA MISTA	1.507,91	981,00	5.395,50	72,05 %	0,02 %
51499	EMPADA UN	2.306,50	659,00	2.636,00	12,50 %	0,01 %
89036	EMPADINHA UN	0,00	1,00	3,50	100,00 %	0,00 %

14290	GRAVATINHA SALGADA KG	3.404,78	228,73	5.406,48	37,02 %	0,02 %
10316	MASSA PIZZA KG	1.572,72	127,17	2.020,30	22,15 %	0,01 %
32209	MINI BOLINHO BACALHAU KG	11,23	26,43	924,99	98,79 %	0,00 %
10321	MINI BOLINHO QUEIJO KG	13,50	31,77	1.112,00	98,79 %	0,00 %
25921	MINI COXINHA FRANGO KG	23,23	54,67	1.912,33	98,79 %	0,01 %
92126	PANETTONE DA CASA KG CX	4.858,23	206,34	6.606,55	26,46 %	0,02 %
1283	PANETTONE MINI DA CASA KG	3.576,63	171,03	4.973,00	28,08 %	0,02 %
12513	PANETTONE RECH CHOC BRANCO KG	235,62	13,52	525,87	55,20 %	0,00 %
12548	PANETTONE RECH CHOCOLATE KG	0,00	30,03	1.167,96	100,00 %	0,00 %
91227	PAO KG	376.555,02	40.206,80	407.999,98	21,22 %	1,59 %
30643	PASTEL DE FORNO FRANGO UN	2.070,00	1.035,00	6.727,50	69,23 %	0,02 %
57260	PASTEL DE FORNO QUEIJO UN	6.222,00	1.037,00	6.740,50	7,69 %	0,02 %
30287	PASTEL FOLHADO UN	3.494,32	1.580,00	7.897,45	55,75 %	0,03 %
10006	PIZZA DA CASA KG	22.040,05	758,92	28.000,90	21,29 %	0,09 %
35708	PIZZA FATIA UN LANCHONETE	7.326,00	1.332,00	7.992,00	8,33 %	0,03 %
10278	TORRADA DE ALHO KG	2.364,82	568,77	11.375,01	79,21 %	0,04 %
10758	TORRADA DOCE KG	208,81	40,83	530,41	60,63 %	0,00 %
97900	TORRADA MANTEIGA KG	2.557,38	566,08	8.970,89	71,49 %	0,03 %
14370	TORRADA OREGANO KG	0,00	8,96	116,44	100,00 %	0,00 %
10286	TORRADA SIMPLES KG	158,20	21,67	325,02	51,33 %	0,00 %
1664	TORTA CONF. KG CHOCOLATE	284,43	176,81	8.130,47	96,50 %	0,03 %
1669	TORTA CONF. KG DOCE DE LEITE	0,00	2,07	95,20	100,00 %	0,00 %
1663	TORTA CONF. KG LEITE COND	0,00	7,35	337,84	100,00 %	0,00 %
1665	TORTA CONF. KG MORANGO	1.458,74	124,77	5.736,36	74,57 %	0,02 %
44092	TORTA GELADA FATIA	2.394,00	760,00	3.800,00	37,00 %	0,01 %
1054	TORTA MOUSSE KG	7,43	0,47	16,31	54,43 %	0,00 %
13340	TORTA NESTLE ALEMA KG	53,27	45,24	1.985,81	97,32 %	0,01 %
11924	TORTA NESTLE CHOCOLATE KG	94,34	60,95	2.925,19	96,78 %	0,01 %