



**THULIO BATISTA DE JESUS**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA PADARIA E CAFETERIA: UM  
ESTUDO DE CASO DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR**

**LAVRAS – MG**

**2023**

**THULIO BATISTA DE JESUS**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA PADARIA E CAFETERIA: UM  
ESTUDO DE CASO DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

**THULIO BATISTA DE JESUS**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA PADARIA E CAFETERIA: UM  
ESTUDO DE CASO DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 13 de Julho de 2023.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho tão importante em minha jornada acadêmica. Neste momento especial, não posso deixar de mencionar algumas pessoas em particular.

Aos meus amigos Alexandre e Mateus, que compartilharam comigo lembranças de momentos felizes e engraçados, meu mais profundo agradecimento. Sua presença constante e apoio foram fundamentais para minha motivação e perseverança.

Aos professores que dedicaram seu tempo e conhecimento ao meu aprendizado, sou imensamente grato. Suas orientações e incentivo foram essenciais para o desenvolvimento do meu pensamento crítico.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), agradeço por proporcionar um ambiente de pluralidade e debate, onde pude expandir meus horizontes e crescer como indivíduo.

Minha irmã Julia, meu pai Rogério e minha mãe Elisângela merecem um agradecimento especial. Sua presença e apoio incondicionais ao longo dessa jornada foram fundamentais para meu sucesso. O amor e o suporte que recebi de vocês são tesouros inestimáveis em minha vida.

Por fim, recordo com carinho meu avô João Batista, que mesmo não podendo testemunhar minha conclusão, tenho certeza de que estaria imensamente feliz e orgulhoso.

A todos que fizeram parte dessa jornada, meu profundo agradecimento. Suas contribuições foram essenciais para o alcance deste marco em minha vida acadêmica.

**Obrigado!**

## RESUMO

Este relatório apresenta um resumo das atividades realizadas durante o estágio em uma padaria e cafeteria, destacando as principais experiências e contribuições para a empresa. Diversas atividades foram desempenhadas, incluindo atendimento aos clientes, organização do estoque, preparação de alimentos e operação do caixa, permitindo uma visão abrangente das operações da empresa e a oportunidade de vivenciar diferentes áreas. No decorrer do estágio, foi realizada uma análise dos indicadores financeiros, como o fluxo de caixa, custos fixos, custos variáveis e rentabilidade, visando identificar oportunidades de redução de custos e estratégias para aumentar a eficiência financeira da empresa. Além disso, houve a participação na melhoria do atendimento ao público, identificando áreas de aprimoramento, especialmente em relação à padronização do processo e à redução de erros. Como solução, propôs-se e implementou-se um sistema de atendimento online mais estruturado, com o intuito de melhorar a experiência do cliente e evitar equívocos no registro de pedidos. Durante o estágio, foram adquiridos aprendizados significativos sobre a importância da gestão eficiente e da aplicação de conhecimentos teóricos na prática. A vivência no ambiente de uma padaria e cafeteria evidenciou a complexidade das operações e a necessidade de planejamento, organização e trabalho em equipe para alcançar resultados satisfatórios. Lidar com desafios diários, tomar decisões rápidas e adaptar-se a situações diversas foram habilidades desenvolvidas. Destacam-se como principais aprendizados a importância da comunicação efetiva com a equipe e os clientes, a necessidade de atenção aos detalhes e à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além do constante empenho em buscar melhorias e inovações para atender às expectativas do público. Ao final do estágio, percebe-se a contribuição para o crescimento da empresa e a aquisição de conhecimentos e habilidades valiosas para futuras carreiras profissionais.

**Palavras-chave:** Administração, estágio, padaria.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo da Gourmet Glutão .....	9
Figura 2: Organograma da Gourmet Glutão.....	12
Figura 3 - Balcão de atendimento.....	13
Figura 4 - Página no Instagram da Empresa.....	16
Figura 5 - Anúncio na Revista Ipê.....	17
Figura 6 - Interface do sistema Consumer.....	21
Figura 7 - Croissant. ....	25
Figura 8 - Baguete e pão integral.....	26
Figura 9 - Mousse de chocolate.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades realizadas.....	18
---------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 A Empresa .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Organograma .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Proprietário e Gestor.....	10
2.2.2 Padeira .....	10
2.2.3 Confeiteira .....	11
2.2.4 Atendentes .....	11
2.2.5 Caixa e Administração .....	11
<b>2.3 Quadro de Funcionários .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Descrição física.....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Área de Atendimento.....	12
2.4.2 Cozinha.....	13
<b>2.6 Horário de funcionamento.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 Serviços complementares .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Público-alvo.....</b>	<b>16</b>
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Integração.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Registro de Notas .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Sistema integrado de gestão.....</b>	<b>21</b>
<b>4.4 Indicadores Financeiros .....</b>	<b>22</b>
<b>4.5 Atendimento ao público .....</b>	<b>29</b>
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Durante o estágio em uma padaria, foi possível vivenciar a importância da administração financeira no sucesso do negócio. A padaria em questão contava com apenas alguns funcionários e um espaço pequeno, porém bastante movimentada e com grande popularidade entre os moradores de Lavras-MG.

No setor financeiro, tinha a responsabilidade de auxiliar na gestão das finanças da padaria, realizando o controle do fluxo de caixa, registrando as vendas diárias e acompanhando as despesas operacionais. Essa experiência proporcionou uma oportunidade enriquecedora para aplicar na prática os conceitos aprendidos no curso de Administração.

Embora a padaria não enfrentasse falta de capital de giro ou necessidade imediata de investimentos em equipamentos e infraestrutura, o que é comum neste perfil de empresa, um dos principais desafios era a ausência de indicadores financeiros adequados. A falta de indicadores dificultava a análise do desempenho financeiro da empresa e a tomada de decisões embasadas em dados concretos.

Durante o estágio, também foi possível colaborar com outros setores da padaria, como a produção e o atendimento ao cliente. Essa experiência revelou como a administração financeira pode ser integrada a outros setores, contribuindo para o funcionamento eficiente do negócio.

Além disso, essa experiência ressalta a importância do estágio na formação do bacharel em Administração. Os estágios proporcionam uma oportunidade valiosa para aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade, adquirir novas habilidades e aprender com profissionais experientes. É importante destacar que os estágios são regulamentados pela Lei nº 11.788/2008, que estabelece os direitos e deveres do estagiário e do empregador, garantindo a qualidade e a segurança das experiências de estágio. Por fim, o objetivo deste trabalho é, também, descrever as atividades realizadas durante o estágio na padaria "Gourmet Glutão" e ressaltar a importância dessa experiência na formação do bacharel em Administração.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Nesta seção, serão apresentadas informações sobre o organograma da empresa, sua descrição física, público-alvo, bem como aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, aos processos de produção, ao atendimento ao cliente e à gestão financeira. Essas descrições proporcionarão uma visão abrangente das atividades desenvolvidas durante o estágio na "Gourmet Glutão", permitindo uma compreensão detalhada do contexto e das operações da empresa. Segue abaixo a Figura 1, sendo esta a logo da empresa.

Figura 1 - Logo da Gourmet Glutão



Fonte: Dados do Estágio (2023)

### 2.1 A Empresa

A "Gourmet Glutão" é uma padaria e confeitaria artesanal de alta gastronomia, fundada em 2020 por Carlos. A história da empresa teve início quando Carlos começou a produzir pães artesanais em sua própria casa. Naquela época, ele era responsável por todas as etapas do negócio, desde a compra dos materiais até o atendimento e a entrega dos pães.

A qualidade excepcional dos produtos e a dedicação de Carlos conquistaram rapidamente a preferência dos clientes, resultando em um aumento significativo na demanda. Em 2022, a "Gourmet Glutão" deu um passo importante em sua trajetória ao se mudar para um novo local.

Nesse novo espaço, a padaria ganhou um ambiente mais amplo, com mesas disponíveis

para os clientes desfrutarem dos produtos no estabelecimento. Essa mudança permitiu que Carlos expandisse consideravelmente sua produção, atendendo a uma clientela cada vez maior e diversificada.

A "Gourmet Glutão" tem como objetivo primordial proporcionar aos clientes sabores autênticos e uma atmosfera aconchegante. A padaria/confeitaria busca resgatar a tradição do pão artesanal, prezando pela qualidade dos ingredientes, pela técnica apurada e pelo cuidado artesanal em cada detalhe.

A "Gourmet Glutão" destaca-se no mercado pela sua proposta de alta gastronomia, elevando a experiência do simples ato de saborear um pão ou um doce. O compromisso com a qualidade e a busca incessante por ingredientes selecionados são pilares fundamentais para a consolidação da marca como referência no segmento de padaria e confeitaria artesanal.

## **2.2 Organograma**

Na equipe da "Gourmet Glutão", há profissionais-chave que desempenham funções essenciais para o funcionamento da padaria e confeitaria artesanal. Conheça os membros dessa equipe:

### **2.2.1 Proprietário e Gestor**

O proprietário, Carlos, é o responsável pela gestão financeira, compras de insumos, controle da produção e criação de novos produtos. Ele desempenha um papel central na tomada de decisões estratégicas e coordenação das atividades da empresa. Carlos supervisiona o desempenho geral e assegura que as operações sejam executadas de forma eficiente.

### **2.2.2 Padeira**

A padeira chef é especializada na produção de pães artesanais. Ela aplica técnicas tradicionais para criar pães saborosos e de alta qualidade. A equipe de ajudantes, composta por um ou dois colaboradores, variando conforme a demanda, auxilia na preparação dos ingredientes, organização do ambiente de trabalho e limpeza.

### 2.2.3 Confeiteira

A confeiteira chef é responsável pela elaboração de sobremesas requintadas, incluindo bolos, tortas e doces finos. Com sua expertise em confeitaria, ela garante a qualidade e a apresentação impecável dos produtos. Os ajudantes de confeitaria auxiliam nas tarefas de preparação, decoração e montagem das sobremesas.

### 2.2.4 Atendentes

A equipe de atendentes desempenha um papel fundamental na interação com os clientes. Eles recebem os clientes, fornecem informações sobre os produtos e garantem um atendimento cortês e eficiente. Além disso, eles auxiliam nas atividades adicionais, como reposição de estoque e organização do espaço de vendas.

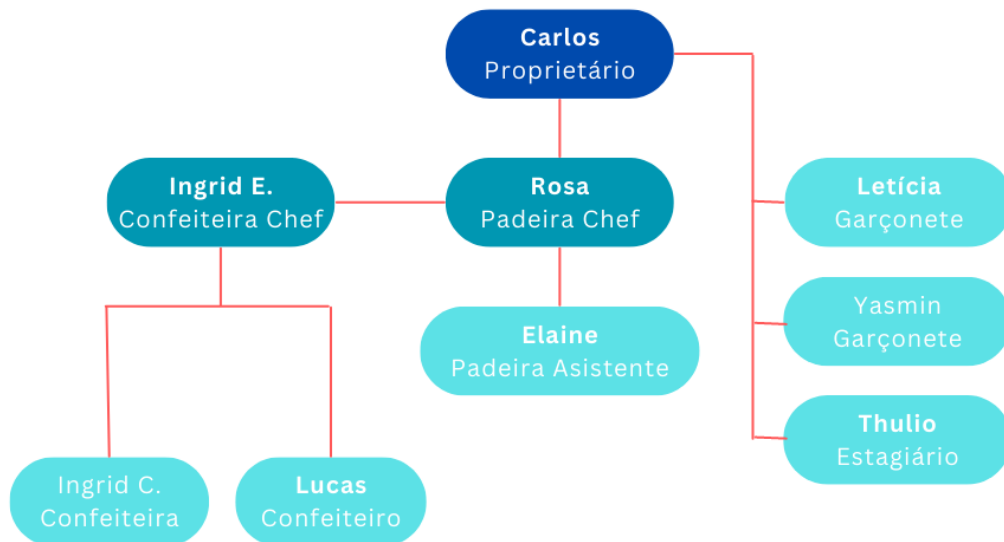
### 2.2.5 Caixa e Administração

O colaborador responsável pelo caixa realiza transações financeiras e desempenha funções administrativas. Ele lida com o registro de vendas, controle de caixa e gestão dos dados gerados pelo sistema. Essas responsabilidades contribuem para uma administração eficiente e uma tomada de decisões informada.

A Figura 2 ilustra o organograma da empresa, destacando a estrutura hierárquica e as relações de autoridade entre os diferentes departamentos e cargos.

## 2.3 Quadro de Funcionários

Figura 2: Organograma da Gourmet Glutão



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

## 2.4 Descrição física

A padaria "Gourmet Glutão" está situada em um amplo galpão, proporcionando um espaço adequado para suas atividades. A seguir, apresento a descrição física da padaria:

### 2.4.1 Área de Atendimento

Ao adentrar o estabelecimento, os clientes são recebidos por uma área destinada ao atendimento. O local conta com seis mesas, proporcionando uma disposição funcional para acomodar os clientes que desejam consumir os produtos no estabelecimento. No centro da área de atendimento, encontra-se um balcão que abriga o caixa e apresenta uma seleção dos pães disponíveis para venda. Na Figura 3 é possível ver essa área.

Figura 3 - Balcão de atendimento.



Fontes: Dados do Estágio.

#### 2.4.2 Cozinha

A cozinha é o centro de produção da padaria, onde ocorre a fabricação dos pães e doces artesanais. Ela é equipada com dois fornos industriais, permitindo a realização dos produtos de maneira eficiente. Próximo aos fornos, encontram-se dois balcões de serviço: um destinado à confeitaria, onde são preparadas as sobremesas e doces, e outro para a exposição dos pães, possibilitando aos clientes visualizar as opções disponíveis.

Além disso, a cozinha possui uma pia para higienização dos utensílios e equipamentos, garantindo a conformidade com as normas sanitárias. Também é reservado um espaço de estoque, devidamente organizado, para armazenar os ingredientes e materiais essenciais à produção diária, assegurando o suprimento contínuo da padaria.

A infraestrutura física da "Gourmet Glutão" foi concebida para oferecer um ambiente prático e funcional. Com uma área de atendimento bem distribuída e uma cozinha de produção equipada.

## 2.6 Horário de funcionamento

A padaria opera de quarta a domingo nos seguintes horários: quartas-feiras das 14h às 18h, quintas e sextas-feiras das 14h às 19h, e sábados e domingos das 8h às 12h.

Durante esses dias, a padaria experimenta variações no fluxo de clientes, sendo mais intenso nas sextas-feiras e domingos. Em virtude disso, é necessário realizar ajustes no cardápio e no quadro de funcionários, a fim de proporcionar um atendimento adequado às demandas dos clientes durante esses períodos de maior movimento.

Nas sextas-feiras, quando o movimento é mais intenso, a "Gourmet Glutão" amplia sua oferta de produtos especiais, incluindo uma variedade de pães diferenciados, sobremesas e opções prontas para lanches da tarde. Adicionalmente, a equipe de funcionários é reforçada, visando garantir um atendimento rápido e eficiente, de modo a atender às expectativas dos clientes nesse período mais movimentado.

Aos domingos, quando muitas pessoas procuram produtos para tomar café da manhã em família, a padaria prioriza a disponibilidade de itens para o café da manhã. Destacam-se pães recém-saídos do forno, croissants, brioches, sanduíches e bolos. A equipe de atendimento também é ampliada nesse dia, a fim de garantir um atendimento ágil e atencioso, proporcionando aos clientes uma experiência prazerosa e satisfatória.

A capacidade de adaptação da padaria "Gourmet Glutão" em relação aos horários e ao fluxo de clientes é fundamental para atender às necessidades e expectativas dos clientes de forma eficiente. O atendimento ágil e atencioso é essencial nesses momentos de maior demanda, possibilitando aos clientes desfrutar os produtos que a padaria oferece, independentemente do dia da semana.

A padaria "Gourmet Glutão" adota uma abordagem flexível em relação à contratação de funcionários. É importante destacar que a empresa estabelece parcerias com instituições de ensino, como a Universidade Federal de Lavras (UFLA) para os cursos de Administração e Engenharia de Alimentos, e a Unilavras para o curso de Gastronomia. Essas parcerias permitem que a padaria ofereça estágios aos alunos dessas instituições.

Os estagiários têm a oportunidade de vivenciar um ambiente altamente proveitoso para o desenvolvimento de suas habilidades na área de alimentos. Eles têm a chance de trabalhar em um ambiente gastronômico de alto nível, onde são expostos a técnicas e processos refinados. Essa experiência proporciona um aprendizado enriquecedor, complementando sua formação acadêmica por meio de práticas no dia a dia da padaria.

A "Gourmet Glutão" valoriza a troca de conhecimento e a contribuição dos estagiários

em sua equipe. Além de adquirirem experiência prática em suas respectivas áreas de estudo, eles têm a oportunidade de vivenciar a dinâmica de uma empresa do ramo alimentício, compreendendo aspectos relacionados à gestão financeira, produção, atendimento ao cliente e outros processos essenciais para o funcionamento do estabelecimento.

## **2.5 Serviços complementares**

A padaria "Gourmet Glutão" e a cafeteria/microtorrefadora de cafés especiais operam no mesmo espaço físico, proporcionando aos clientes uma variedade de opções gastronômicas em um único local. Ambas as empresas têm como objetivo oferecer produtos de alta qualidade e proporcionar uma experiência completa aos clientes, combinando pães artesanais e cafés especiais.

A padaria é responsável pela produção de pães artesanais de alta gastronomia, enquanto a cafeteria se dedica à torrefação de cafés especiais, além de oferecer cursos e treinamentos na área. Essa sinergia permite que os clientes desfrutem de uma combinação deliciosa, onde podem saborear pães frescos e variados, acompanhados de cafés cuidadosamente selecionados e preparados por baristas especializados.

No entanto, apesar dos benefícios que essa relação pode trazer, é importante destacar que os proprietários das duas empresas enfrentam desafios na sua interação. Conflitos internos e falta de uma relação amigável entre eles têm gerado impactos negativos no funcionamento das operações.

Um dos problemas recorrentes é a falta de consistência na abertura da cafeteria em feriados. Em alguns casos, a padaria abre normalmente, enquanto a cafeteria não está em funcionamento, o que causa confusão e decepção nos clientes que esperavam poder desfrutar dos cafés especiais oferecidos. Essa inconsistência resulta em perda de vendas e insatisfação entre os clientes.

É importante ressaltar que esses problemas impactam diretamente a operação conjunta da padaria e da cafeteria. A falta de alinhamento e cooperação entre os proprietários resulta em perdas financeiras, confusão no cliente e um ambiente de trabalho menos harmonioso.

Para solucionar essas questões, é fundamental que os proprietários busquem uma comunicação mais efetiva e um trabalho em equipe colaborativo. O estabelecimento de metas comuns, a definição clara de responsabilidades e a resolução de conflitos de forma construtiva são passos importantes para superar esses desafios e garantir o bom funcionamento das duas empresas, proporcionando uma experiência consistente e satisfatória aos clientes.



## 2.6 Público-alvo

É observado que os clientes que frequentam o estabelecimento possuem uma renda mais elevada, o que pode ser um reflexo dos produtos de alta qualidade e gastronomia oferecidos. A estratégia de marketing é direcionada a esse público-alvo, utilizando principalmente o Instagram e revistas voltadas para pessoas com um estilo de vida mais sofisticado. A figura 4 mostra sua página disponível no Instagram.

Figura 4 - Página no Instagram da Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Já na figura 5 temos a inserção comercial que a “Gourmet Glutão” possui na revista Ipê de Lavras.

Figura 5 - Anúncio na Revista Ipê.

# Delícia de receita

QUE TAL UM SANDUÍCHE DE FRANGO, MOSTARDA E MEL PARA O LANCHE DA TARDE?



**Carlos Henrique**  
PADEIRO E CONFEITEIRO

Chefe proprietário do Gourmet Glutão, é formado pelo Senac, com especialização em panificação no Ateliê do Boulanger. Morou e trabalhou em Lyon, na França, por 5 anos. Realiza eventos, cursos e consultorias.

  
 1  
HORAS

  
**FÁCIL**  
 NÍVEL DE  
 DIFICULDADE

  
 2 a 4  
PORÇÕES

**INGREDIENTES:**

- 1 peito de frango com osso e sem pele (com os dois filés)
- 1 xícara de legumes aromatizantes (cebola, cenoura, alho etc.) cortados
- 1,5 litro de água
- Sal, pimenta e azeite
- Maionese a gosto
- Mostarda de dijon a gosto
- Mel a gosto
- 2 ciabattas
- Folhas de rúcula

**MODO DE PREPARO:**

1. Tempere o frango com sal e pimenta.
2. Coloque os legumes, o frango e água em uma panela grande.
3. Leve ao fogo.
4. Quando começar a ferver, abaixe o fogo.
5. Cozinhe por 40 minutos ou até o frango ficar pronto.
6. Retire o frango do caldo e deixe esfriar antes de

desossar e cortar em lamelas de 1 cm.

**MONTAGEM**

1. Misture a maionese, a mostarda e o mel.
2. Corte as ciabattas ao meio e passe o molho nas duas metades.
3. Cubra uma metade com a rúcula (já temperada com azeite e sal).
4. Coloque por cima da rúcula as lamelas de frango já frio ou em temperatura ambiente.
5. Tampe com a outra metade do pão e sirva.

**DICAS**

Ao cozinhar o frango, não deixe a água borbulhar, ela deve ficar "tremendo". Use a mostarda à moda antiga. Finalize azeite e flor de sal. Use também pão de azeite, focaccia ou uma baguette crocante.

Fonte: Revista Ipê 27ª Edição (2023).

Além disso, é notável que a maioria dos clientes é do gênero feminino, conforme aponta o Sistema Integrado de Gestão utilizado pela padaria.

Outro dado relevante é o pico de fluxo de clientes observado no período pós-missa de domingo pela manhã. Esse momento específico atrai um grande número de clientes que desejam desfrutar de um café da manhã especial ou levar pães frescos para suas casas, aproveitando o momento de confraternização após a celebração religiosa.

Essas informações sobre o público frequentador da padaria "Gourmet Glutão" são importantes para direcionar as estratégias de marketing, a seleção de produtos e serviços oferecidos, bem como o planejamento de pessoal para atender às demandas específicas de cada período. Compreender as características e preferências do público-alvo permite adaptar a oferta da padaria para melhor atender às expectativas dos clientes e fortalecer a fidelidade à marca.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa “Gourmet Glutão” foi realizado entre os dias trinta de setembro de 2022 à treze de janeiro de 2023, correspondendo a uma carga horária de inicialmente 25 horas semanais, mas alterado posteriormente para 30 horas semanais, totalizando 340 horas.

O Quadro 1 faz uma breve síntese das atividades realizadas pelo estagiário e descreve suas respectivas cargas horárias de dedicação.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Integração	Ambientação ao local de trabalho, equipe e aos processos da empresa.	12
Registro de notas	Processamento e inserção de notas fiscais no sistema de registro de produtos adquiridos.	34
Sistema integrado de gestão	Realização do cadastro de clientes, controle de estoque e relatórios de venda.	102
Indicadores financeiros	Fluxo de caixa, rentabilidade por produto custos fixos e variáveis.	82
Atendimento ao público	Assistência e atendimento personalizado aos clientes, visando satisfazer suas necessidades e fornecer soluções.	110
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>340</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Nesta seção, serão apresentadas descrições detalhadas dos processos técnicos desempenhados pelo estagiário na "Gourmet Glutão". Serão explorados aspectos relacionados à anotação de pedidos, controle de preços, organização de encomendas, interação com o sistema de gestão e atendimento aos clientes. Essas descrições proporcionaram uma compreensão aprofundada das atividades e responsabilidades desempenhadas pelo estagiário para garantir o bom funcionamento das operações e o atendimento satisfatório aos clientes.

### **4.1 Integração**

De acordo com Tuckman (1965), a teoria do desenvolvimento de grupos, também conhecida como Modelo de Tuckman, descreve as diferentes fases pelas quais os grupos passam ao longo do tempo. Segundo o autor, essas fases são: formação, tormenta, normatização, desempenho e encerramento.

Na fase de formação, os membros do grupo estão se conhecendo e estabelecendo as bases do grupo. Há uma dependência significativa do líder do grupo para orientação e direção. Na fase seguinte, chamada de tormenta, podem surgir conflitos e desafios à medida que as personalidades, valores e opiniões dos membros entram em conflito.

À medida que o grupo progride, entra na fase de normatização, na qual as normas e regras do grupo são estabelecidas, e as funções de cada membro se tornam mais claras. A coesão do grupo começa a se desenvolver. Na fase de desempenho, o grupo atinge estabilidade e eficácia, trabalhando colaborativamente, resolvendo problemas e alcançando resultados. Existe um compromisso compartilhado com o sucesso do grupo.

Por fim, na fase de encerramento, o grupo alcança seu objetivo ou se dissolve, e os membros refletem sobre suas conquistas e experiências compartilhadas. Essas fases destacam a natureza evolutiva dos grupos e a importância do papel do líder na facilitação do desenvolvimento do grupo (TUCKMAN, 1965).

Durante o estágio realizado na padaria "Gourmet Glutão", observou-se que havia oportunidades para o desenvolvimento do grupo, seguindo os princípios propostos por Bruce Tuckman em sua teoria de desenvolvimento de grupos. Ao promover uma maior coesão e eficácia do grupo, bem como reduzir conflitos internos e a rotatividade de funcionários, a padaria teria o potencial de alcançar objetivos ainda mais ambiciosos e consolidar seu sucesso no mercado.

Segundo Tuckman (1965), a fase de desempenho é caracterizada pelo alto nível de cooperação, produtividade e eficiência, em que os membros do grupo trabalham de maneira harmoniosa para atingir metas compartilhadas. No entanto, no contexto da padaria "Gourmet Glutão", observou-se que a equipe enfrentou desafios significativos que impediram a plena realização dessa etapa.

Os conflitos internos foram um dos principais obstáculos enfrentados pela equipe. De acordo com Robbins et al. (2009), conflitos podem surgir devido a diferenças de opiniões, divergências de interesses e falta de comunicação efetiva. Na padaria, ocorreram desentendimentos entre os membros da equipe, prejudicando a harmonia e a cooperação necessárias para o desempenho coletivo. Esses conflitos foram agravados pela ausência de um líder capaz de mediar os conflitos, promover a resolução adequada e definir os limites das responsabilidades de cada funcionário.

Além disso, a rotatividade de funcionários também contribuiu para a dificuldade em alcançar a fase de desempenho. A entrada e saída constante de membros da equipe impactaram a estabilidade do grupo e a continuidade dos processos. Como mencionado por Blau (1964), a rotatividade de funcionários pode prejudicar a eficiência organizacional, uma vez que novos membros precisam se adaptar ao grupo e aos processos estabelecidos, enquanto os antigos membros podem levar algum tempo para serem substituídos.

## **4.2 Registro de Notas**

No contexto do estágio realizado, uma das atribuições desempenhadas pelo estagiário consistia no registro de notas fiscais de compra no sistema da empresa. Essa atividade envolvia o recebimento e organização das notas fiscais, verificação das informações e lançamento dos dados no sistema de gestão.

O registro de notas fiscais é uma etapa fundamental para a gestão financeira e contábil de uma empresa, pois permite o controle e acompanhamento das transações comerciais realizadas. Ao realizar esse processo de forma precisa e eficiente, é possível manter um registro detalhado das compras, fornecedores, valores e prazos de pagamento.

Diversos autores destacam a importância do registro de notas fiscais como uma prática essencial para a organização e controle financeiro. De acordo com Marion (2001), o registro adequado das notas fiscais auxilia no cumprimento das obrigações fiscais e tributárias, evitando problemas legais e prejuízos financeiros decorrentes de eventuais erros ou omissões.

Ao realizar o registro de notas fiscais durante o estágio, o estagiário contribuiu para a

organização e confiabilidade das informações financeiras da empresa. Essa prática permitiu um controle mais preciso dos gastos, a identificação de oportunidades de negociação com fornecedores e a obtenção de dados consistentes para análises financeiras.

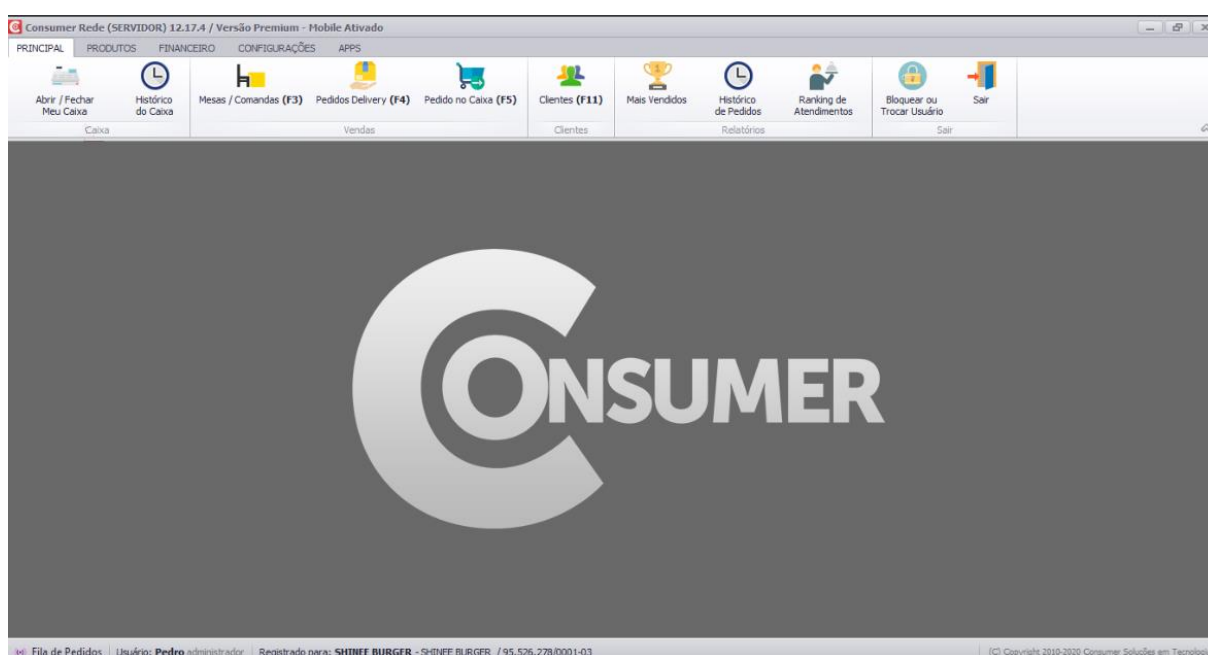
O estágio proporcionou ao estagiário a oportunidade de vivenciar na prática a importância do registro de notas fiscais como um processo essencial para a gestão financeira de uma empresa. Através dessa atividade, foi possível compreender a relevância do cumprimento das obrigações legais e a importância de manter um sistema de registro eficiente e confiável.

### 4.3 Sistema integrado de gestão

A implementação do Sistema Integrado de Gestão “Consumer” na padaria "Gourmet Glutão" desempenhou um papel essencial na transição de uma gestão amadora, baseada em planilhas e anotações avulsas, para um sistema centralizado que automatizasse e organizasse a relação com o cliente.

Com a adoção desse sistema, foi possível consolidar todas as informações relevantes em um único ambiente, eliminando a redundância e a dispersão de dados. As anotações manuais deram lugar a um registro digital eficiente, que permitiu o acesso rápido e fácil a informações cruciais, como pedidos, histórico de compras dos clientes e preferências individuais. A Figura 6 apresenta a interface do sistema Consumer utilizado na padaria "Gourmet Glutão".

Figura 6 - Interface do sistema Consumer



Fonte: Dados do Estágio.

A gestão de clientes também foi otimizada com a utilização do sistema. O “Consumer” possibilitou o armazenamento de dados completos dos clientes, como nome, endereço, preferências alimentares e histórico de compras. Essas informações foram fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de fidelização, como o envio de ofertas personalizadas, descontos especiais e sugestões de produtos com base nas preferências de cada cliente.

Durante o estágio, grande parte das atividades foi voltada para a interação com o sistema. O estagiário era responsável por fazer anotações precisas e atualizadas, controlar os preços dos produtos, cadastrar novos clientes e registrar os pedidos. Essa interação constante com o sistema permitiu uma gestão mais eficiente e ágil, evitando erros e garantindo uma experiência satisfatória para os clientes.

O Sistema Consumer se tornou a peça central que unia a empresa e o cliente. Por meio dele, o estagiário conseguia acessar todas as informações necessárias para atender às demandas dos clientes, como histórico de compras, preferências alimentares e dados cadastrais. Além disso, o sistema possibilitava a geração de relatórios gerenciais, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, o sistema contribuiu para a automação de tarefas rotineiras, como o cálculo de preços, o controle de estoque e a geração de relatórios gerenciais. Essa automação reduziu significativamente o tempo gasto em atividades operacionais e permite que a equipe possa focar em outras atividades como a qualidade no atendimento.

Autores como Batista (2004) e Laudon e Laudon (2020) destacam a importância dos sistemas de informação na gestão empresarial, enfatizando como a adoção de sistemas integrados auxilia no controle, na tomada de decisões e na organização eficiente das operações de uma empresa.

#### **4.4 Indicadores Financeiros**

Durante o estágio foi possível vivenciar a importância dos indicadores financeiros no contexto do dia a dia do negócio. Esses indicadores desempenham um papel crucial na gestão financeira e no planejamento estratégico da padaria, permitindo uma tomada de decisão embasada e orientada para resultados.

Um dos indicadores financeiros essenciais trabalhados foi o fluxo de caixa. De acordo com Gitman (2002), o controle do fluxo de caixa é fundamental para acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um determinado período. Na padaria, o acompanhamento do fluxo de caixa permitiu identificar períodos de maior ou menor

movimentação financeira, auxiliando na gestão de pagamentos a fornecedores, despesas operacionais e investimentos necessários para o crescimento do negócio.

A análise dos custos fixos e variáveis desempenhou um papel fundamental na gestão diária da padaria. Seguindo as orientações de autores renomados, como Kaplan e Anderson (1996), pudemos identificar de forma mais precisa os diferentes elementos que compõem os custos do negócio. Os custos fixos, como aluguel do espaço, salários dos funcionários fixos e despesas administrativas, são essenciais para a manutenção da padaria, independentemente da quantidade de produção ou vendas. Já os custos variáveis, como matérias-primas frescas, mão de obra adicional em momentos de maior demanda e embalagens personalizadas, estão diretamente relacionados ao volume de produção e vendas da padaria.

A compreensão detalhada dos custos foi de extrema importância para o planejamento financeiro da padaria, permitindo identificar oportunidades de redução de despesas e maximização da eficiência operacional. Isso permitiu adotar estratégias eficazes de controle de custos, como a negociação de melhores condições com fornecedores e a otimização do uso de matérias-primas, garantindo assim uma gestão financeira sólida e sustentável para a padaria.

Uma das ações empreendidas para reduzir os custos operacionais foi a busca por fornecedores de produtos lácteos mais próximos. Conforme sugerido por Berman e Evans (2001), a escolha de fornecedores locais pode ser uma estratégia eficiente para diminuir os custos de transporte e frete, especialmente no caso de produtos perecíveis, como os lácteos.

Anteriormente, a padaria adquiria seus produtos lácteos de um fornecedor distante, o que resultava em altos custos de frete e transporte. Ao analisar a situação, foi identificado que existiam fornecedores locais de confiança que ofereciam produtos de qualidade semelhante. Dessa forma, a padaria estabeleceu parcerias com esses fornecedores locais, reduzindo significativamente os custos de transporte e melhorando a eficiência logística.

A mudança para fornecedores mais próximos permitiu economizar nos custos de frete, além de proporcionar uma maior agilidade nas entregas. Essa redução nos custos de transporte contribuiu diretamente para a diminuição dos custos operacionais da padaria, melhorando sua margem de lucro e fortalecendo sua saúde financeira.

Falando em precificação, um dos aspectos importantes na gestão financeira da padaria foi a definição do preço de venda dos produtos. Seguindo a abordagem de Horngren et al. (2019), a fórmula utilizada para calcular o preço de venda considerou o custo total do produto, as despesas operacionais, a margem de lucro desejada e a demanda do mercado. Seguindo a fórmula:



$$\text{Preço de Venda} = (\text{Custo Total} + \text{Despesas Operacionais}) / (1 - \text{Margem de Lucro})$$

$$\text{Margem de lucro} = (\text{Preço de Venda} - \text{Custo Total} - \text{Contribuição para Custos Fixos}) / \text{Preço de Venda}$$

$$\text{Margem de lucro} = (7,00 - 4,50 - 1,00) / 7,00 \quad \text{Margem de lucro} = 1,50 / 7,00 \quad \text{Margem de lucro} = 0,2143$$

Esta margem de lucro é baixa comparada com a de outros produtos da padaria, o preço do Croissant utilizando a margem de outros produtos deveria ser:

$$\text{Margem de lucro} = 0,30$$

$$\text{Preço de Venda} = (4,50 + 1,00) / (1 - 0,30)$$

$$\text{Preço de Venda} = 5,50 / 0,70 \quad \text{Preço de Venda} \approx \text{R\$}7,86$$

Dentro da estratégia de precificação adotada na padaria, o croissant se destaca como o produto de maior volume de vendas. Essa preferência pelo croissant se baseia na estratégia de pagamento dos custos fixos por meio da alta quantidade de vendas desse item específico. De acordo com a matriz BCG, descrito por Ambrosio (2012), o croissant pode ser considerado um "produto estrela" devido ao seu alto crescimento e participação de mercado.

A figura 7 mostra uma imagem do croissant vendido na padaria.

Figura 7 - Croissant.



Fonte: Dados do Estágio.

Dentro da estratégia de precificação adotada na padaria "Gourmet Glutão", além do croissant que se destaca como o produto de maior volume de vendas e é considerado um "produto estrela" pela matriz BCG, existem outros produtos que se enquadram em diferentes categorias estratégicas.

Os produtos classificados como vaca leiteira na padaria "Gourmet Glutão", como a baguette francesa, o pão de forma integral e o brioche, conquistaram um lugar especial nos corações dos clientes. Desde o início, esses itens se estabeleceram como favoritos, sendo solicitados repetidamente toda semana. Além de serem adorados pelos clientes, esses produtos possuem a vantagem de ter um custo de produção mais baixo, o que contribui para a rentabilidade da padaria.

A popularidade e a demanda constante por esses produtos permitem à padaria planejar sua produção de forma eficiente, garantindo que eles estejam sempre disponíveis. Essa estabilidade é fundamental para a otimização dos processos internos e contribui para a redução de desperdícios e o controle de custos. Além disso, a equipe da padaria está sempre buscando maneiras de reinventar esses produtos, adicionando novas coberturas, recheios e formatos, a

fim de surpreender os clientes e mantê-los encantados.

Clientes fiéis apreciam a qualidade, sabor e preço acessível desses produtos, o que os torna escolhas recorrentes em suas visitas à padaria. Com uma base sólida de clientes e um custo de produção favorável, os produtos classificados como vaca leiteira desempenham um papel crucial no sucesso e na lucratividade. É possível ver esses produtos na Figura 8, sendo a baguete e o pão integral na acima.

Figura 8 - Baguete e pão integral.



Fonte: Dados do Estágio.

Já sobre os produtos abacaxi, produtos possuem baixa participação nos lucros e baixa adesão no mercado, dentre os produtos da padaria, havia uma categoria que se destacava pelos desafios que apresentava: aqueles que levavam chocolate em suas receitas. Esses produtos, como brownies e cookies, exigiam um custo de produção mais elevado devido ao uso de chocolate de alta qualidade. Embora fossem feitos com ingredientes refinados, eles muitas

vezes não eram tão apreciados pelos clientes, resultando em uma maior quantidade disponível ao final do expediente.

O chocolate, por ser um ingrediente mais caro, acabava influenciando o preço final desses produtos. Essa combinação de fatores fazia com que sua demanda fosse menor em comparação a outros itens da padaria. Além disso, algumas críticas pontuais surgiam, alegando que os produtos com chocolate eram amargos demais. Essa característica era resultado da escolha de um chocolate de alta qualidade, que confere complexidade ao sabor, mas nem sempre agradava a todos.

No entanto, mesmo com essa relativa falta de apreciação, havia um grupo de clientes que valorizava e procurava especificamente esses produtos. Eles reconheciam a qualidade dos ingredientes utilizados e apreciavam a combinação única de sabores. Embora fosse uma parcela menor, esses clientes representavam uma oportunidade de vendas para os produtos com chocolate. A Figura 9 mostra um dos produtos que possuem chocolate na sua composição.

Figura 9 - Mousse de chocolate.



Fonte: Dados do Estágio.

Além disso, vale mencionar um exemplo peculiar na padaria: o macaron. Esse doce requer habilidades técnicas apuradas e tinha uma demanda relevante. No entanto, devido a uma série de insucessos e desperdício em sua produção, o macaron acabou sendo descontinuado. Essa situação tornou-se algo folclórico dentro da empresa, sendo tratada de forma jocosa pelos funcionários, que lembravam dos desafios enfrentados na tentativa de produzi-lo com

consistência.

Por fim, os produtos interrogação na padaria "Gourmet Glutão" representavam uma categoria de constante inovação e experimentação. Estes produtos consistem em novas criações, como novos doces e novas combinações para sanduíches, que buscavam surpreender e encantar os clientes.

Uma característica marcante dos produtos interrogação era a sua natureza instigante e imprevisível. Eles representavam uma aposta para a padaria, pois não havia certeza sobre a aceitação do público ou o sucesso comercial. No entanto, a padaria estava disposta a arriscar e explorar novos sabores, texturas e combinações, sempre com o objetivo de proporcionar experiências gastronômicas únicas.

Esses produtos interrogação eram resultado de um processo criativo e de constantes testes e ajustes. A equipe de chefs e padeiros trabalhava em conjunto, explorando novas ideias e adaptando-as às preferências e demandas dos clientes. Dessa forma, a padaria conseguia se manter atualizada e oferecer novidades que despertam o interesse do público.

Embora houvesse uma dose de incerteza em relação à receptividade desses produtos, a padaria contava com a curiosidade e a disposição dos clientes em experimentar algo novo. Alguns clientes eram verdadeiros apreciadores da inovação gastronômica e buscavam ativamente os produtos interrogação, ansiosos por descobrir novos sabores e combinações surpreendentes.

Assim, os produtos interrogação na padaria "Gourmet Glutão" representavam uma oportunidade de reinvenção constante, permitindo que a padaria explorasse sua criatividade e oferecesse aos clientes experiências gastronômicas inovadoras. Essa abordagem ousada e experimental era parte da identidade da padaria, mantendo-a em sintonia com as tendências e preferências do público.

A decisão de estabelecer uma margem de lucro menor para o croissant, em torno de 30%, em comparação com a margem de lucro mais elevada de outros produtos que chega a 40%, está diretamente relacionada à estratégia de atrair clientes. O croissant é um chamariz para os consumidores, incentivando-os a visitar a padaria e, assim, aumentar a oportunidade de venda de outros produtos com margens de lucro mais altas.

Essa estratégia está alinhada com a proposta de Porter (1980) sobre vantagem competitiva, destacando a importância de diferenciar os produtos oferecidos para atrair e fidelizar os clientes. Ao oferecer o croissant a um preço atrativo e competitivo, a padaria busca criar uma vantagem competitiva por meio da qualidade e do apelo dos produtos, estimulando os clientes a experimentarem outros itens e, conseqüentemente, aumentando as vendas e a

rentabilidade do negócio.

Essa abordagem estratégica da padaria, que foca no croissant como um produto de destaque, está embasada nas teorias de marketing e gestão estratégica. Um autor relevante nesse contexto é Philip Kotler (2000), conhecido como um dos principais especialistas em marketing, cujas obras discutem a importância de estratégias de precificação, diferenciação de produtos e construção de vantagem competitiva.

Portanto, ao apostar no pagamento dos custos fixos por meio da alta quantidade de vendas do croissant, mesmo com uma margem de lucro mais baixa, a padaria busca maximizar a atratividade do estabelecimento, criar um relacionamento duradouro com os clientes e impulsionar a venda de outros produtos com margens de lucro mais elevadas, contribuindo para a rentabilidade e o sucesso do negócio.

A compreensão e aplicação desses indicadores financeiros permitiram uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros da padaria. Eles forneceram insights valiosos para tomadas de decisão, como a identificação de oportunidades de redução de custos, a definição de estratégias de precificação competitivas e a avaliação da rentabilidade dos produtos e serviços oferecidos.

Cabe destacar que a abordagem sobre os indicadores financeiros utilizados nesta padaria teve como base as contribuições de autores como Gitman e Zutter, Horngren et al., Brigham e Ehrhardt (2015). Suas teorias e metodologias embasaram a análise financeira realizada durante o estágio, fornecendo um embasamento teórico sólido para as práticas adotadas.

Esses indicadores financeiros foram essenciais para a sustentabilidade e o sucesso financeiro da "Gourmet Glutão", fornecendo uma visão clara da saúde financeira do negócio e embasando as estratégias de crescimento e gestão adotadas.

#### **4.5 Atendimento ao público**

Uma das principais atribuições do estudante foi o atendimento ao público na padaria. Essa função envolve tanto o atendimento direto aos clientes no balcão e nas mesas, quanto o gerenciamento das vendas realizadas online por meio das redes sociais, como o Instagram. Além disso, o estudante desempenhou tarefas relacionadas à organização do salão, limpeza do ambiente e reposição dos produtos nas gôndolas.

Uma das iniciativas implementadas pelo estudante foi a busca por um sistema de atendimento padronizado, com o objetivo de garantir uma experiência consistente e satisfatória para os clientes. A padronização do atendimento é um aspecto essencial na gestão de serviços,

conforme destacado por autores como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2018), que ressaltam a importância de estabelecer diretrizes claras e procedimentos padronizados para garantir a qualidade e a eficiência no atendimento ao cliente.

Ao adotar um sistema de atendimento padronizado, o estudante buscou melhorar a eficiência operacional, reduzir erros e inconsistências e oferecer um serviço de qualidade de forma consistente. Essa abordagem contribuiu para a construção de uma imagem positiva da padaria, aumenta a satisfação do cliente e fortalece a fidelização.

A importância da padronização do atendimento também é enfatizada por autores como Pine e Gilmore (1998), que discutem a importância da consistência na entrega de serviços para criar uma experiência memorável aos clientes. Através da implementação de procedimentos padronizados, o estudante visou proporcionar um atendimento eficiente, personalizado e de qualidade, garantindo uma experiência positiva aos clientes da padaria.

Segue abaixo as etapas que integram o sistema de atendimento:

1. **Saudação inicial:** Atendente cumprimenta o cliente de forma cordial e atenciosa.
2. **Esclarecimento de dúvidas:** Atendente responde às perguntas e fornece informações solicitadas pelo cliente.
3. **Identificação dos pedidos viáveis:** Verificação da disponibilidade dos produtos solicitados pelo cliente.
4. **Anotação dos pedidos:** Registro dos itens solicitados, incluindo especificações e quantidades.
5. **Verificação de entrega ou retirada:** Verificação se o cliente opta por entrega ou retirada dos produtos.
6. **Confirmação com o cliente:** Confirmação do valor total dos produtos e verificação de dados corretos.
7. **Verificação do pagamento:** Solicitação das informações necessárias para o pagamento.
8. **Finalização do pedido:** Registro no sistema, emissão da nota fiscal e informações sobre entrega ou retirada.

A falta de um sistema de atendimento padronizado anteriormente na padaria resultava em erros e falhas recorrentes no processo. Erros como pedidos anotados de forma incorreta, falta de anotação de pedidos, esquecimentos e montagem indevida dos produtos eram situações comuns, o que gerava um ambiente de estresse e tensão na equipe. Esses erros, por sua vez, resultava em insatisfação dos clientes, retrabalho e até mesmo atritos entre os membros da equipe.

A sobrecarga de tarefas nos momentos de pico, quando a demanda era mais intensa,

contribuía para a ocorrência desses problemas. Durante esses períodos, era comum a equipe se deparar com uma grande quantidade de pedidos simultâneos, o que aumentava a pressão e dificultava a execução das atividades de forma eficiente. A falta de um sistema estruturado de atendimento agravava ainda mais essa situação, uma vez que não havia um processo claro e organizado para lidar com a demanda intensa.

A ocorrência frequente desses problemas afetava não apenas a experiência do cliente, mas também a dinâmica e o clima de trabalho na equipe. A falta de um atendimento padronizado e a sobrecarga de tarefas nos momentos de pico geravam estresse, insatisfação e frustração entre os membros da equipe. A ausência de um sistema eficiente resultava em retrabalho, perda de tempo e desgaste emocional, comprometendo a qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) destacam a importância de um sistema de atendimento estruturado e bem definido para a prestação de serviços de qualidade. A implementação de processos padronizados contribui para a redução de erros, melhoria da eficiência operacional e aumento da satisfação tanto dos clientes quanto dos funcionários.



## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Uma sugestão adicional para melhorar o desempenho da empresa é adotar uma abordagem proativa para a resolução de conflitos e aprimorar a liderança dentro da equipe. Conflitos são inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho, e é essencial ter mecanismos eficazes para lidar com eles de forma construtiva. A criação de um ambiente onde os estagiários se sintam à vontade para expressar suas preocupações, opiniões e ideias, e onde haja um canal aberto de comunicação, pode ajudar a evitar conflitos desnecessários e promover uma cultura de resolução de problemas.

Além disso, uma liderança sólida é fundamental para orientar e apoiar os estagiários no enfrentamento e na resolução de conflitos. Um líder eficaz tem a capacidade de identificar as divergências, ouvir todas as partes envolvidas e buscar soluções que sejam justas e benéficas para todos. Através de uma abordagem de liderança empática e habilidades de comunicação eficazes, os líderes podem ajudar a criar um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso, onde os estagiários se sintam valorizados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho.

Portanto, ao adotar uma abordagem proativa para a resolução de conflitos e fortalecer a liderança, a empresa estará investindo no desenvolvimento de habilidades interpessoais dos estagiários e promovendo uma cultura de trabalho saudável e produtiva. Essas medidas contribuirão para a redução de atritos e tensões entre os membros da equipe, fortalecendo a coesão e a colaboração, e garantindo um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento tanto dos estagiários quanto da organização como um todo.

Além disso, é recomendável manter um monitoramento contínuo dos indicadores financeiros, como o fluxo de caixa, os custos fixos, os custos variáveis e a rentabilidade. Essa análise regular proporcionará uma visão clara da saúde financeira da empresa, permitindo a identificação de oportunidades de redução de despesas e aumento da eficiência nos processos financeiros.

Por fim, uma sugestão adicional diz respeito à questão da rotatividade e falta de padronizaçãodos produtos causados pela entrada constante de novos estagiários de gastronomia. É importante abordar essa questão com medidas como treinamentos mais abrangentes e supervisão adequada para garantir a padronização dos produtos e a continuidade das boas práticas estabelecidas.

Implementar essas sugestões gerais contribuirá para a melhoria do desempenho da empresa e do programa de estágio, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, eficiente e produtivo, além de fortalecer a competitividade e o sucesso da padaria no mercado.

## 6 CONCLUSÃO

Em conclusão, o estágio realizado na padaria representou uma valiosa oportunidade de crescimento e aprendizado pessoal. Durante esse período, pude mergulhar no ambiente dinâmico de uma pequena empresa do ramo de alimentação e assimilar conhecimentos práticos que complementam minha formação acadêmica.

Ao vivenciar o dia a dia da empresa, observei a importância da integração de diferentes áreas, como produção, atendimento ao público, gestão financeira e marketing, para o sucesso do negócio. Foi enriquecedor compreender como a gestão eficiente de recursos, o foco na satisfação do cliente e a busca por estratégias de crescimento são fundamentais para a prosperidade da empresa.

Durante minha permanência, tive a oportunidade de contribuir de maneira significativa para a organização. A implementação de sugestões e melhorias nos processos operacionais, como a padronização do atendimento e a otimização de custos, gerou resultados positivos, aprimorando a eficiência da equipe e impactando positivamente os resultados da empresa. Foi gratificante perceber que meu esforço e dedicação fizeram diferença no dia a dia e nos resultados alcançados.

Além disso, a experiência na padaria proporcionou uma visão mais ampla do mercado de alimentação, permitindo-me compreender os desafios enfrentados por empreendimentos desse setor. Pude lidar com situações desafiadoras, como a gestão de demanda, o relacionamento com fornecedores e a garantia da qualidade dos produtos. Essa vivência prática complementou meus estudos teóricos, enriquecendo minha bagagem profissional e preparando-me para os desafios futuros.

Em suma, o estágio na padaria foi um capítulo essencial em minha jornada acadêmica e profissional. Aprendi lições valiosas sobre a importância da integração de áreas, da eficiência operacional e da busca pela excelência no atendimento ao cliente. Sinto-me grato pela oportunidade de ter vivenciado essa experiência enriquecedora e confiante de que os aprendizados adquiridos irão contribuir de forma significativa para o meu desenvolvimento profissional e para minha atuação no mercado de alimentação.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. **A matriz BCG passo a passo**. Sumários Revista da ESPM, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 92–102, 2012. Disponível em: <https://bibliotecasp.espm.br/espm/article/view/83>. Acesso em: 29 jun. 2023.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BLAU, Peter. **Exchange and power in social life**. Routledge, 1964.

BORDOLOI, Sanjeev; FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Service management: Operations, strategy, information technology, 9e**. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

EVANS, Joel R.; BERMAN, Barry. **Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain**. *Industrial Marketing Management*, 2001.

GITMAN, L.J.: **Princípios de Administração Financeira. 7 ed.** São Paulo: Harbra, 2002.

HORNGREN, Charles T. et al. **Cost accounting: a managerial emphasis**. Pearson, 2009.

KAPLAN, Robert S. et al. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard business press, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. 10. ed.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação. 3ª. ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MARION, José Carlos. **O ensino da contabilidade**. São Paulo: Atlas. . Acesso em: 29 jun. 2023. , 2001

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage**. Harvard Business Press, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; COULTER, Mary. **Fundamentals of management**, 2001.

TUCKMAN, Bruce W. **Developmental sequence in small groups**. *Psychological bulletin*, 1965.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **SERVQUAL**: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 1988, 64.1: 12-40.