

ESTUDO SOBRE A CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA AS EMPRESAS DE PANIFICAÇÃO DE BARRA DO GARÇAS - MATO GROSSO

Laila de Souza Moraes¹
Orlando Moraes da Costa²

RESUMO: Esta pesquisa foi realizada com o intuito de estudar fatores relacionados a Contabilidade Gerencial aplicada as empresas de panificação da cidade de Barra do Garças-MT, alguns aspectos foram abordados como: a verificação de tendências de mercado e exigências dos clientes, importância de alocar custos aos produtos, análise sobre fabricar x comprar produtos prontos para revenda, estudo sobre fornecedores e estoque necessário, capacidade produtiva, elaboração dos registros de entrada e saída de dinheiro e por fim, a relevância das informações contábeis para o sucesso da empresa. Através de estudos de outros autores foi examinado os principais fatores para solucionar esses assuntos, e depois feito análises das oito entidades entrevistadas onde foi possível observar que nem todas as empresas utilizam a contabilidade gerencial como instrumento decisório, além de não estudarem sobre os aspectos descritos para a obtenção de controle e planejamento que consequentemente traria sucesso para a empresa.

Palavras-chave: Mercado. Competitividade. Tendências. Hábitos. Estratégias.

ABSTRACT: The research was carried out with the aim of studying factors related to Management Accounting applied to bakery companies in the city of Barra do Garças-MT, some aspects were addressed such as: checking market trends and customer requirements, importance of allocating costs to products, analysis on manufacturing vs. buying products ready for resale, study on suppliers and necessary stock, productive capacity, preparation of cash inflow and outflow records and finally, the relevance of accounting information for the company's success. Through studies by other authors, the main factors to resolve these issues were examined, and then analyzes were made of the eight entities interviewed where it was possible to observe that not all companies use management accounting as a decision tool, in addition to not studying the aspects described for obtaining control and planning that would consequently bring success to the company.

Keywords: Market. Competitiveness. Tendencies. Habits. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade uma das empresas de industrialização que mais cresce no país é a de Panificação e confeitaria, os consumidores sempre estão à procura desses tipos de alimentos e isso provoca uma série de exigências.

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Vale do Araguaia (UNIVAR). Trabalho desenvolvido como requisito de conclusão de curso.

² Docente do UNIVAR. Mestrando em Ciências da Educação pela Faculdade de Teologia e Filosofia Fides Reformata (FATEFFIR). Especialista em MBA-Formação para Altos Executivos pela Fundação Instituto de Administração (FIA), em Didática no Ensino Superior pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e em Docência no Ensino Superior pelo UNIVAR. Tecnólogo em Sistema de Informações pelo UNIVAR. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Barra do Garças/MT, Brasil. E-mail orlandomoraescosta@gmail.com.

O mercado além de ser competitivo também deve adequar aos diversos tipos de demanda e a constante mudança de hábitos alimentares dos clientes. Segundo o estudo de Tendências de perspectiva para a panificação e confeitaria da ABIP (Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria) juntamente com o SEBRAE (2017, p. 15) afirma que:

A Panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e busca novos desafios e tecnologias que permitam sua afirmação definitiva como setor de relevância no cenário econômico.

Constitui-se, em sua maioria, por micro e pequenas empresas, apresentando faturamento anual estimado em R\$ 44,98 bilhões, conforme levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) em 2008.

Constatou-se que a participação do setor na indústria de produtos alimentares é de 36,2% e na indústria de transformação, esse percentual é de 7%. Ou seja, a panificação está intrinsecamente relacionada com outros setores da economia, participando incisivamente como potencial gerador de empregos e distribuidor de renda.

De acordo com esse cenário é notório a preocupação das empresas de panificação em se manter no mercado, seguindo meios de fortalecimento para o sucesso das entidades. Daí a importância da utilização da Contabilidade Gerencial principalmente em tempos de crise econômica. A cada vez mais este ramo está

se tornando uma área decisiva para a saúde da empresa, pois é a partir dela que a empresa tomará as decisões cabíveis com intuito de controlar a entidade da melhor forma e obter melhores resultados.

Segundo Padoveze (2012, p. 12),

A contabilidade Gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para a tomada de decisões em suas respectivas áreas.

Conforme pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado de São Paulo (2015 apud IRIE, 2017, p. 93), “2 em cada 10 empresas registradas no CNPJ fecham antes de completarem 2 anos no mercado”.

Uma das situações apresentados nesse ramo alimentício é a forte concorrência, por isso a situação problema dessa pesquisa é como identificar meios de atrair clientes analisando as tendências de mercado, e estudando fornecedores com objetivo de minimizar custos, além de obter controle de estoque e de fluxo de caixa visando mais lucratividade e rentabilidade.

Por meio dessa pesquisa deve ser observado alguns processos das empresas, bem como a forma de identificar a industrialização necessária, a elaboração do preço de venda, as estratégias de

comercialização, até os registros de entradas e saídas de receitas e despesas. Além disso também é importante identificar os fornecedores e os perfis dos clientes.

De acordo com o Estudo de Mercado de Indústria de Panificação do SEBRAE (2017, p. 38):

As estratégias de diferenciação que os empresários utilizam para se destacarem das concorrentes são principalmente em relação à qualidade do produto e ao serviço prestado no atendimento ao cliente. Os empresários elencaram os três atributos que consideram mais importante para atrair seus clientes em seus negócios, e os resultados estão a seguir. Destacam-se nesses rankings os atributos de “qualidade do produto”, “preço” e “tradição da marca ou da empresa”, que foram bem citados nos 3 rankings.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que há cada vez mais a demanda por

2 A CONTABILIDADE GERENCIAL EM UMA PANIFICADORA

A contabilidade registra e organiza os dados proporcionando confiabilidade na elaboração de relatórios e demonstrações contábeis, acompanhando e analisando as variáveis, e também as exigências legais que são submetidos os empreendimentos. Na atualidade com o desenvolvimento do mercado a Contabilidade Gerencial passou a ser tida como um importante instrumento decisório para os usuários internos das informações que são os gestores,

melhoria na prestação de serviço e oferta de produtos, tornando assim mais eficiente a criatividade produtiva como diferencial competitivo visando conquistar mais clientes. Por isso, o estudo pretende extrair possibilidades de melhora nos resultados pela gestão criativa.

O objetivo deste estudo é fornecer informações pertinentes a gestão da empresa que auxiliará na tomada de decisão do negócio. Já o objetivo específico estima aprofundar no tema sobre a Contabilidade Gerencial a fim de compreender o assunto por meios de referências bibliográficas, analisar a contabilidade adotada e procedimentos realizados nas empresas e por fim, identificar as ações a serem feitas para melhores resultados.

administradores, colaboradores dentre outros.

Crepaldi (2008, p. 2) diz que:

Antigamente, a contabilidade tinha por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido numa empreitada comercial. No capitalismo moderno, isso não é suficiente. Os sindicatos precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários, o governo demanda a agregação de riqueza a economia e a capacidade de pagamento de impostos, os ambientalistas exigem conhecer a

contribuição para o meio ambiente, os credores querem calcular o nível de endividamento e a possibilidade de pagamento das dívidas, os gerentes das empresas precisam de informações para subsidiar o processo decisório e reduzir as incertezas, e assim por diante.

Portanto, não somente nas empresas de panificação, mas em todos os negócios, se faz necessário o uso das informações contábeis. Ao gerir uma instituição também é importante a utilização da contabilidade de custos que identifica os gastos dos produtos unitariamente e na sua totalidade para que seja possível achar um equilíbrio entre os dispêndios que devem ser efetuados e o lucro almejado. De acordo com Derbeck e Nagy (2001, p.13), “a contabilidade de custos fornece os dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro”.

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. (MARTINS, 2006 apud BEIRÃO; GOMES; NUNES, 2018).

A contabilidade de custos está inteiramente ligada com a contabilidade gerencial, porque ela ajudará a gerir as

informações e a tomar as decisões necessárias para a elaboração do preço de venda.

No que tange à decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc. (MARTINS, 2003 apud BEIRÃO; GOMES; NUNES, 2018).

Gerir corretamente o fornecimento dos produtos prontos ou matéria prima para venda é uma estratégia que deve ser adotado nas empresas de panificação, já que influencia na fabricação e no preço de venda do produto, quando ela é feita de maneira eficiente é possível que o fornecedor dê condições de pagamentos e que a matéria prima utilizada seja de qualidade e que supra as necessidades da empresa sem faltar itens na hora da produção. O controle de estoque nesse momento é crucial, os gestores devem saber o quanto cada produto deve ser fabricado, quanto de matéria prima ainda se tem e quais produtos devem ser adquiridos.

A escolha dos fornecedores de matéria-prima ou de produtos tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam, e quais são os mais adequados para o negócio que está sendo planejado. É recomendável a criação de um cadastro com mais de

um fornecedor por produto, para que não haja a dependência de uma única empresa e o risco de desabastecimento. (SEBRAE)

O custo benefício dos produtos também deve ser avaliado, pois nem sempre o produto com menor custo será de boa qualidade, por isso a necessidade de avaliar a aceitação do produto final com relação a matéria prima utilizada. Outro fator é procurar fornecedores mais próximos que pode diminuir nos gastos com transporte. Dentre os fatores para a escolha de fornecedor está “Distância física; Referências; Custo do frete; Qualidade; Capacidade de fornecimento; Preço; Prazo; Forma de pagamento e de entrega ” (SEBRAE).

Além disso, é de suma importância que seja feito comparações de preços entre os fornecedores, solicitação de amostras para estudar os produtos e também avaliar o atendimento pois é recomendável o bom relacionamento entre empresa e provedor.

Além da escolha, manter um bom relacionamento com os provedores é imprescindível. Não dever ser mantido somente uma relação de compra e venda puramente, mas sim de uma real parceria onde fica claro para ambos os lados que existe uma correlação de ganhos, isso será fundamental para a eficiência da cadeia produtiva de todo negócio, evitando gargalos, falta de insumos, desabastecimento e proporcionando menores custos, melhores compras, preços e lucros consequentemente (DANTAS, 2018 p. 87).

Outro fator relevante é fazer um planejamento da capacidade produtiva e demanda do mercado, pois é necessário que haja um paralelo evitando o desperdício de alimento que traz prejuízos para a empresa, porém é importante salientar que o propósito é não deixar de fornecer produtos que influenciaram no retorno do cliente. “[...] a capacidade produtiva que for colocada à disposição e não for utilizada será desperdiçada ” (BEIRÃO; GOMES; NUNES, 2018).

Diante de estudos feitos por Padoveze (2009, p. 475) “[...] a empresa se esforçará para vender mais o produto C, mas a demanda do mercado para esses produtos são as quantidades indicadas. Conforme esses dados, a empresa se preparará para sua produção.”. Como dito anteriormente os limites de capacidade devem estar coerentes com a demanda estimada. Padoveze diz (2009, p. 475):

Tendo em vista que as horas disponíveis para a produção são inferiores ao total de horas que a demanda possível exigiria da empresa, esta tem que decidir qual dos produtos deverá ter a sua produção, e consequentemente venda, enfatizada, em detrimento daquele produto que deverá ter sua produção reduzida, ou até eliminada.

É significativo que seja feito estudo sobre vendas de produtos produzidos por terceiros ou pela própria panificadora, o planejamento e o método adotado deve ser

o mais vantajoso. Diante disso Padoveze (2009, p.469) mostra as variáveis envolvidas na decisão de comprar os produtos prontos ou fabricá-los:

- Verificar os custos: empresa x fornecedor;
- Considerar a ociosidade da empresa e seu parque fabril parado;
- Verificar a qualidade e tempo de espera;
- Verificar o lote de fabricação x quantidade de compras;
- A responsabilidade da existência técnica: se produzir, é da empresa; se comprar, é do fornecedor.

A demonstração de fluxo de caixa é um instrumento de finanças que identifica todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa por um determinado período. Esse sistema possibilita que os gestores controlem as receitas da organização em contrapartida com as despesas, ajudando a administrar seus recursos com mais

2.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo, pois existem registros das civilizações passadas que já possuíam esboço de técnicas contábeis. Na época os registros ficavam restritos aos proprietários e não se havia troca de informações entre as pessoas, além dela não ser muito utilizado para fins gerenciais. (CREPALDI, 2008).

seguridade, analisar e avaliar a capacidade econômica e auxiliar na tomada de decisão.

O fluxo de caixa da empresa de panificação deve ser feito de forma organizada e detalhada por meio de sistemas ou planilhas, além de separar as contas da empresa com os pessoais é importante também que tal controle seja feito diariamente para servir como uma ferramenta gerencial eficaz. Padoveze (2009, p. 79) relata:

Concordamos que a administração diária do fluxo de caixa possa ser elemento vital para o setor financeiro e de sua responsabilidade. A necessidade de informação é imediata, e não pode, de forma alguma, esperar tratamento contábil de mais de algumas horas ou de um dia.

No entanto, o controle tem como objetivo realizar previsões e auxiliar no planejamento detalhado dos fatos evitando possíveis erros ou falhas na empresa.

A contabilidade gerencial está interligada com as questões internas da instituição, o seu embasamento é formado de acordo com os dados coletados da empresa em que vão proporcionar um melhor entendimento dos acontecimentos. As informações fornecidas pelas demonstrações contábeis auxiliaram na tomada de decisão. Padoveze (2012) define

os aspectos principais da contabilidade gerencial como:

- A contabilidade Gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas;
- A contabilidade gerencial é mais analítica, mas detalhada que a Contabilidade Financeira apresenta seus relatórios para os usuários externos em formatos sintéticos, em grandes números, como, por exemplo, o balanço patrimonial;
- A contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores. Não tem modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para o perfil do usuário do relatório.

A contabilidade gerencial é relevante para todas as entidades, o intuito é fornecer informações contábeis para o processo de planejamento e controle do bom desempenho econômico e organizacional, por isso, ela é diferente da contabilidade financeira que é obrigatória por lei e que registra as alterações qualitativas e quantitativas que ocorrem no patrimônio da entidade, de acordo com as demonstrações elaborados por ela a contabilidade gerencial irá tentar entender os acontecimentos e com base nisso moldar estratégias e fazer planejamentos que trarão

melhores resultados. Segundo Atkinson *et al.* (2008, p. 36):

Um exemplo de informação contábil gerencial são as despesas relacionadas a um departamento operacional, como a padaria de um supermercado. Outros exemplos são os custos calculado na fabricação de um produto, na prestação de um serviço, no desempenho de uma atividade, no processo gerencial e no atendimento ao cliente.

Desse modo, Padoveze (2010) mostra que:

Ao confrontar a Contabilidade Gerencial com a Financeira, percebe-se que esta fornece informações aos administradores dentro da organização, que por meio dos relatórios financeiros possibilita a interpretação destes para tomada de decisão que impacta diretamente na empresa fora do ambiente interno.

Com isso, estes conhecimentos vinculam a estratégias da entidade e a sua execução, podendo os trabalhadores e gestores receberem feedback de suas diligências. De acordo com Atkinson *et al.* (2008, p. 37): “As informações dos sistemas de contabilidade gerencial devem ajudar os funcionários a aprender a fazer o seguinte: 1. Melhorar a qualidade das operações. 2. Reduzir o custo das operações. 4. Aumentar a adequação das operações as necessidades dos clientes.”

A implementação de um sistema de informação gerencial também constrói uma

base para o controle e tomada de decisão, e deve averiguar a melhor possibilidade de obter dados mais precisos para auxiliar as empresas de panificação.

Crepaldi (2008, p. 11) considera os seguintes pontos:

- Que informações seu sistema deverá possuir para controle econômico e financeiro de sua empresa;
- O que levar em consideração na decisão entre comprar pronto e desenvolver um sistema próprio;
- Como a controladoria pode ser mais eficaz pela utilização de um sistema de informação contábil abrangente;

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA PANIFICADORA

Segundo estudo realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), 2016. “Indica que a melhor notícia para as empresas de panificação e confeitaria pesquisadas foi a de que a venda dos produtos fabricados pelas próprias padarias cresceu 11,2%.”

Análise feita pela ABIP (2018, p. 13) sobre Balanço e Tendências do mercado de panificação e confeitaria mostra que o cenário das organizações de panificação está em constante modo de competitividade, há ainda indústrias que produzem panificados congelados onde ampliou a distribuição de vendas dos itens em

- O diálogo com os sistemas integrados de Gestão;
- Os requisitos necessários para se implantar um sistema de informações contábeis voltado para o usuário.

Por isso, a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que procura estabelecer o futuro da empresa, ela visualiza possíveis investimentos com propósito de se ter mais rentabilidade futura e funciona como um sistema de informação onde é abrangido as entradas de dados que serão processados e então analisar as saídas que servirão de apoio a gestão.

supermercados, mercados e conveniências. Além disso, algumas destas empresas obtém de serviços em geral de panificação, o que dificulta para as outras entidades que tem somente essa finalidade.

Diante do cenário atual percebe-se que as panificadoras passaram a ser locais de encontros de vários horários do dia, o que exige o mix e a diversificação na oferta dos produtos.

As padarias já se configuram como local de consumo não só de pães, embora estes liderem as buscas dos consumidores e sendo a referência das empresas junto aos clientes. A opção contínua do setor pela inovação na própria linha de panificados e o incremento e variações que podem ser consumidos em diferentes momentos do dia reforça esta imagem. Como as padarias ainda vendem vários

produtos correlatos, as empresas têm que estar preparadas para atender a essa demanda do cliente, já que junto à compra do produto próprio ocorre a aquisição de mais alguns itens do mix, independente do horário de consumo.

Além disso, a proximidade dos canais de vendas com o consumidor também é primordial na escolha de onde fazer as compras.

Segundo o estudo sobre painel de mercado das panificadoras e confeitarias da ABIP, ITPC, SEBRAE (2017, p. 11):

Depois da proximidade, a variedade de itens no mix e promoções no local vêm na sequência como os itens mais importantes na escolha dos canais pelos brasileiros, no estudo da Kantar. Mais abaixo ficou a limpeza e organização do canal, oferecer bons preços sempre, produtos de qualidade, confiança, entre outros.

O lugar de venda também é um ponto chave para chamar a atenção dos clientes, um lugar agradável, bem organizada e bonito pode fazer com que os clientes se sentem atraídos pelo diferencial do local.

O ambiente de loja é um dos fatores mais relevantes para que o

consumidor vá até a empresa, se bem trabalhado pode ser um aliado importante na sua manutenção e atração dos consumidores. Conforme pesquisa do Sistema Firjan, aspectos sonoros, visuais, olfativos, táteis e sensoriais têm grande relevância. ABIP, ITPC, SEBRAE (2017, p. 12):

Com tudo, deve ser observado quais são as estratégias de vendas adotada na empresa e se há um diferencial. O intuito é suprir as necessidades e expectativa dos clientes, estudar sobre as mudanças de valores e hábitos, procurar ter o constante aperfeiçoamento nos produtos buscando sempre manter a qualidade, mas com baixos custos de produção e isso deve ser feito com estudos sobre a demanda e fornecimento de matéria prima ou produtos já prontos.

ABIP (2018, p. 19) define os fatores chave para a competitividade: “1. Qualidade dos Produtos 2. Abastecimento 3. Preço 4. Eficiência Operacional 5. Sortimento 6. Atendimento”.

Por isso, a solução é sempre buscar produzir e vender aquilo que traz rentabilidade para a empresa almejando a maximização dos lucros.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho de pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica de autores consagrados visando coletar informações para a

fundamentação conceitual da pesquisa de campo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 183) a pesquisa bibliográfica tem

“Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.”

O estudo realizado também teve abordagem com método qualitativo pois tem o objetivo de analisar, compreender e entender os aspectos a serem estudados nas empresas do ramo alimentício. Por isso se trata de uma pesquisa exploratória experimental.

Conforme Moreira (2002), entrevistas são métodos qualitativos que apresentam uma interação face a face, onde os pesquisadores fazem perguntas para os entrevistados responderem. Nas entrevistas, também foi utilizado perguntas abertas, mas estruturadas, de acordo com suas experiências e narrativas pessoais. A pesquisa também tem aspectos quantitativos que se refere a coleta de dados e estatísticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo utilizou um formulário de pesquisa elaborado no aplicativo do *Google Forms* e enviado para gestores de algumas empresas de panificação em Barra do Garças via *WhatsApp* e *e-mail*. No total foram enviados 8 formulários e, desses,

Referente a parcela quantitativa, a preocupação do pesquisador é a medição objetiva e quantificação dos resultados. O principal objetivo da pesquisa quantitativa é a exatidão, aferição e perfeição, procurando impedir distorções na etapa de análise e interpretação dos dados (questões fechadas utilizadas na pesquisa): isso, de certa forma, garante as conclusões obtidas diante dos estudos (MOREIRA, 2002).

Quanto à pesquisa de campo, inicialmente foi realizada através de um formulário com o roteiro e as questões que se propõe a pesquisar visando encontrar as respostas para a situação atual da atividade da empresa.

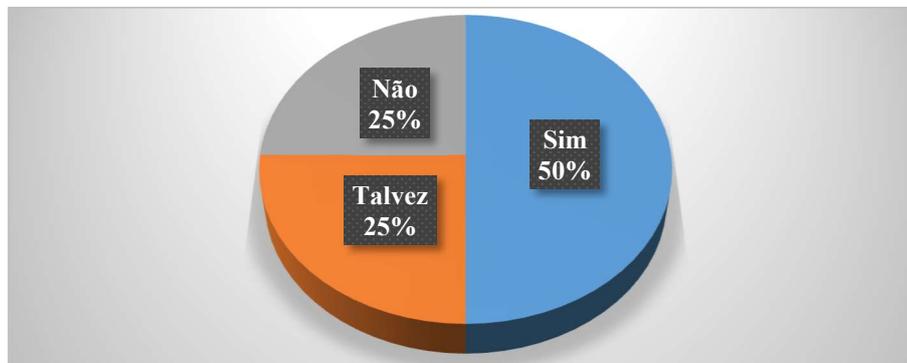
Sendo assim, esta pesquisa classificou-se como descritiva, pois segundo Gil (2008) tem principal meta descrever as características de determinada população através de uma coleta de dados padronizada. A abordagem tem caráter predominantemente quantitativo pois o estudo fez o uso da linguagem matemática para expor os resultados obtidos.

retornaram 4 formulários adequadamente preenchidos.

Após coletar os dados pelos gestores das empresas, através do aplicativo Excel foram tabulados e transformados em gráficos e, assim, os resultados

apresentados puderam ser analisados. Eis os resultados tidos:

Gráfico 1 – Quantidade de empresas que detém de diferencial competitivo para chamar atenção dos clientes.



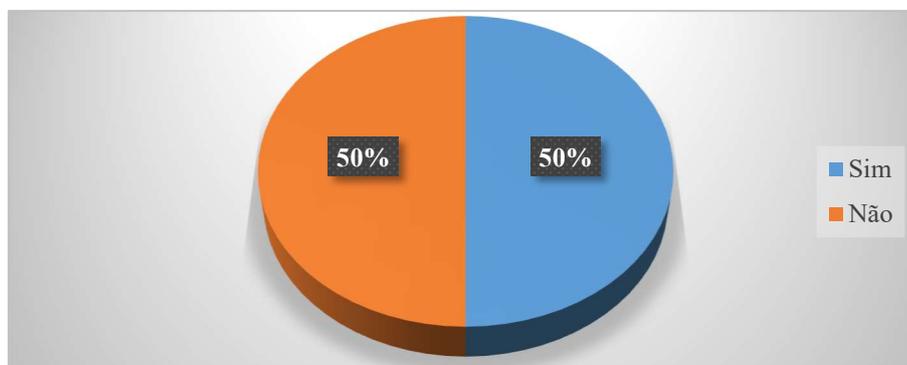
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Conforme o gráfico observa-se que 50% dos entrevistados procuram ter um diferencial competitivo para atrair clientes e fazer a diferença no mercado, 25% não tem essa busca de melhoria e o outros 25% não souberam responder, o que pode significar o não investimento nesse potencial.

Foi observado que metade dos entrevistados não tem o conhecimento da

importância de um planejamento estratégico de vendas pois são qualidades que torna a empresa exclusiva a seus concorrentes. Se trata de benefícios que sua empresa proporciona aos clientes e que a concorrência ainda não oferece, isso propicia um possível retorno e fidelidade dos consumidores, trazendo assim, rentabilidade para o negócio.

Gráfico 2 – Empresas que fazem controle da demanda diária visando estabelecer a programação da produção.



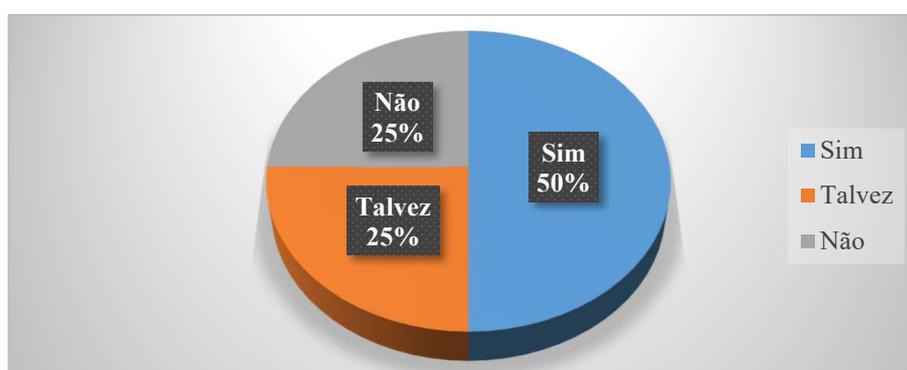
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

De acordo com a entrevista apenas 50% das empresas fazem controle de vendas diárias para programar o estoque, e 50% não utiliza essa estratégia na produção.

A quantidade ideal de estoque é necessária para atender as necessidades do cliente sem faltar produtos e nem os

desperdiçar. A organização adequada do ambiente é de suma importância, os consumidores procuram produtos panificado frescos e o controle dos itens faz com que se produza apenas o necessário no dia a dia das panificadoras evitando a perda de alimentos.

Gráfico 3 – Empresa que realizam controle de estoque de matéria prima e de produtos prontos para a venda.



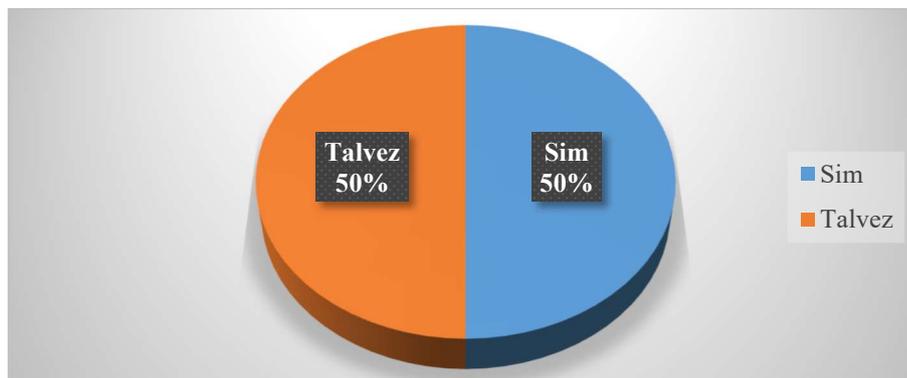
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Nota-se que 50% das empresas entrevistadas fazem o controle de estoque de matéria prima e produtos pronto, 25% não fazem, e 25% não souberam responder.

No entanto, a gestão de estoque apropriada garante uma operação organizada entre demanda e a oferta, com tudo em ordem o tempo de produção é reduzido, aumentando então a produtividade e a rapidez no atendimento.

Além disso, o controle de estoque da mercadoria reduz o desperdício, danos ou perdas, o que minimiza os gastos desnecessários, nele, pode se fazer um planejamento a longo prazo para saber quanto de cada produto será vendido em determinado período além de possibilitar a programação de futuras promoções.

Gráfico 4 – Quantidade de empresas que identificam desperdício de matéria prima e produtos prontos.



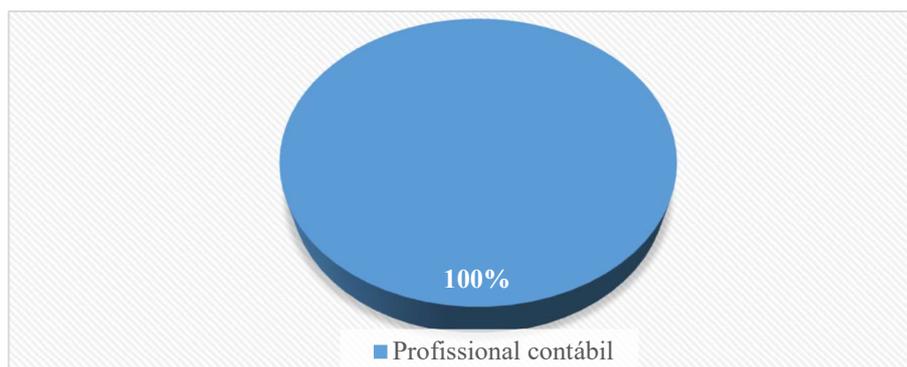
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Diante disso, nota-se que metade (50%) das empresas não souberam dizer se há desperdício de alimentos. Já os outros entrevistados disseram que há essa perda.

Foi analisado que empresas que não fazem controle de estoque ou não souberam falar, também não certificaram

que há desperdícios na empresa. Por isso, percebe-se que se a empresa faz o controle de estoque ela tem a possibilidade de averiguar os fatos e mudar a realidade, podendo apurar alimentos essenciais para a venda e ao mesmo tempo evitar perdas, e consequentemente minimizar prejuízos.

Gráfico 5 – Como é feito a contabilidade das empresas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Foi identificado que todas as empresas utilizam de serviços da contabilidade, porém percebe-se a contabilidade feita é somente a contabilidade fiscal, como emissão de

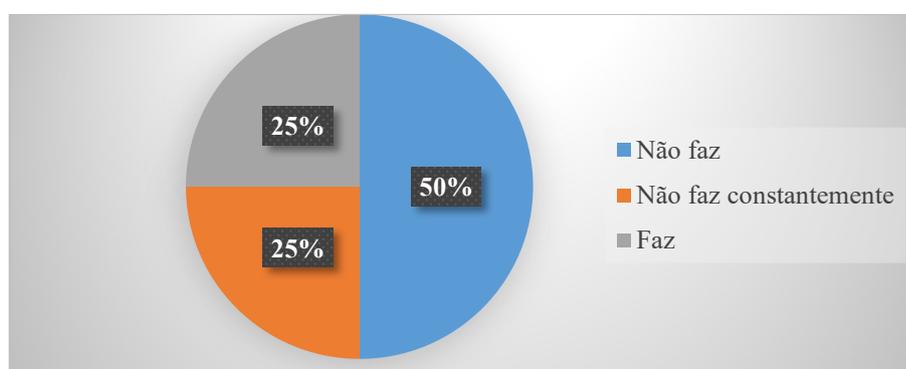
guias, envio de informações ao fisco e ao governo, ou seja, elas não utilizam da contabilidade como ferramenta gerencial. A informações que a contabilidade gerencial traz acaba sendo descartada quando se trata

da contabilidade como mera burocracia para o atender as obrigações.

Por isso, é notório que há dois fatos em questão: ou os escritórios de contabilidade não fornecem esses tipos de serviços, ou as organizações não tem o conhecimento da relevância da utilização

dessa área da contabilidade. Portanto, a contabilidade gerencial deve ser utilizada como ferramenta indispensável para auxiliar os gestores na tomada de decisão com o intuito de alcançar os objetivos e resultado desejados.

Gráfico 6 – Empresas que fazem rateio de custo fixo e como fazem.



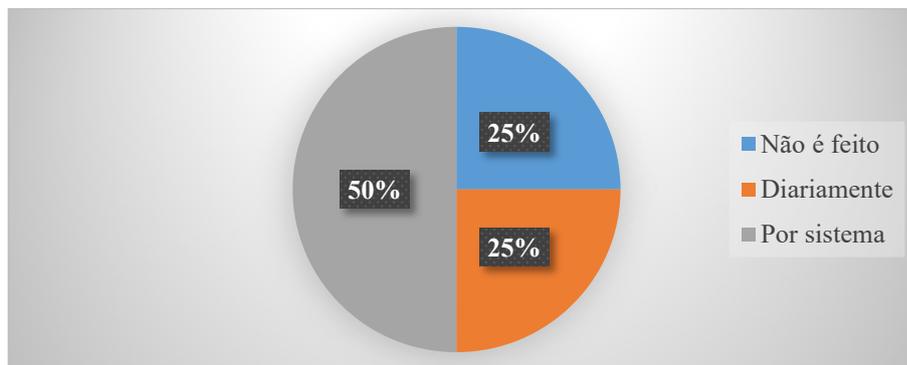
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Por meio desta análise observa-se que 75% das empresas relatam fazer o rateio de custos fixos, porém, 25% delas não utiliza esse método constantemente. Já os outros 25% afirma não fazer esse cálculo.

O rateio é uma divisão de custos para alocar os gastos de cada produto ou serviço ao valor destes, de acordo com o rateio é necessário averiguar se é possível

continuar operando tal venda. Alguns produtos demandam mais gastos que outros, por isso a importância de não sobrecarregar os de menor custo, obtendo assim um preço justo. Além disso, com esse rateio é possível analisar os gastos de cada setor e se há a necessidade de economizar ou fazer investimentos em determinado momento.

Gráfico 7 – Como é realizado o controle de entradas e saídas de numerário no caixa.

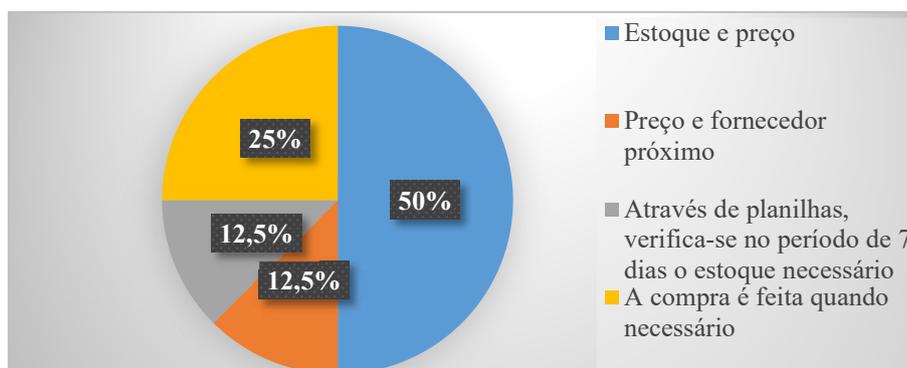


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Verifica-se que 75% dos entrevistados utilizam o controle de fluxo de caixa para registrar as entradas e saídas de dinheiro, destes apenas 50% relataram que utilizam sistema para esse controle, e 25% afirma realizar diariamente, porém o restante (25%) diz não fazer esse registro de nenhuma forma, como se tratou de pergunta aberta não houve constatação mais detalhada dos entrevistados.

Com tudo, observa-se que a maioria dos gestores utilizam esse método, o que é de suma importância para organizar as receitas e despesas, melhorar o controle financeiro e ajudar na elaboração do planejamento econômico das atividades operacionais, de investimento e financiamento e por fim, auxiliar na tomada de decisão.

Gráfico 8 – Metodologia utilizada para a compra de matéria prima.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

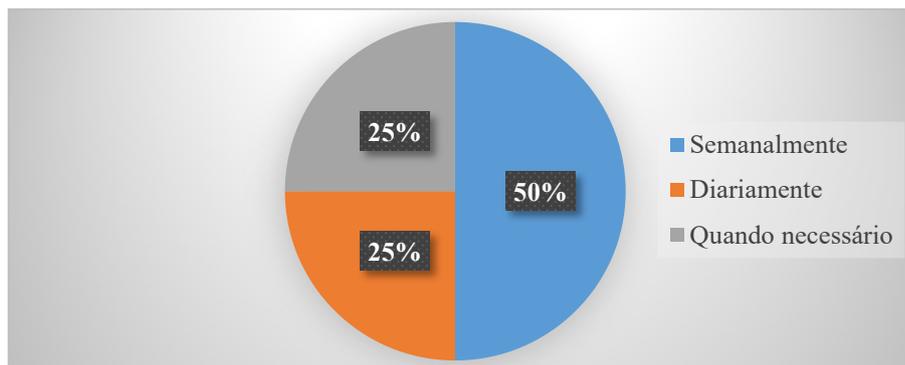
Através da análise foi observado que a maioria das empresas (50%) avaliam o preço da matéria prima oferecida pelos

fornecedores e na hora da compra analisam seu estoque para fazer a aquisição daquilo que necessita, 25% das empresas só

compram quando precisa, ou seja, quando percebe que está acabando a matéria prima. E 12,5% responderam que faz a verificação de estoque no período de 7 dias por meio de planilhas, garantindo o estoque essencial

para a produção. Já os outros 12,5% avaliam o preço e o fornecimento mais próximo de sua localidade para fazer as aquisições.

Gráfico 9 – Qual é a frequência da realização da compra de matéria prima.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

De acordo com o gráfico 50% das empresas fazem a compra de matéria prima semanalmente, 25% adquirem produtos todos os dias, e 25% responderam que faz quando é necessário.

Portanto, com este estudo é possível entender a necessidade da pesquisa de mercadorias e de fornecedores, avaliando preços e produtos e controlando estoques para não haver o desabastecimento. Tanto a

verificação de matéria prima ou produtos prontos quanto o estudo de fornecimento adequado influenciaram nos resultados da empresa pois os clientes buscam preços mais baixos e ao mesmo tempo produtos de qualidade e que estejam sempre sendo ofertados pela empresa, com isso o não abastecimento pode trazer a não fidelidade dos clientes, e conseqüentemente menor lucratividade para o negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado foi possível observar que o mercado de panificação cada vez mais cresce, além disso, o número acirrado de concorrentes integrantes que são os supermercados e

conveniências passaram a ofertar esses produtos que vai desde alimentos frescos a panificados congelados. Além da grande concorrência, nota-se que os hábitos dos consumidores mudam constantemente, e se

faz necessário o acompanhamento da demanda.

Além do mix de produtos exigidos pelo consumidor, notou-se que eles consomem em vários momentos do dia e isso exige um rol maior de produção, padronização, combinação e frescor dos produtos o que é bastante avaliada, e por fim, a qualidade e atendimento que faz toda a diferença para o retorno dos clientes.

Por isso, é necessário que os gestores estejam sempre em busca de estudos que identificam as reais necessidades e vontades dos consumidores e usar estas análises como diferencial competitivo.

Foi observado que muitas empresas ainda não fazem o controle de matéria prima e produtos prontos em seu estoque, isso significa que não há uma administração adequada que ajudará no equilíbrio entre o que é necessário e o que é desnecessário. Na prática fazendo esse processo ajudará na otimização evitando excessos, faltas e até mesmo perdas. Isso influenciará nos resultados, pois tais desperdícios trazem prejuízos para a empresa e a falta de estoque diminui as receitas almejadas.

O processo de controle de estoque também auxilia na metodologia de compra com relação aos fornecedores, se a empresa não faz a requisição anteriormente ela corre o risco de não ter os produtos na data que necessita, e sem esse planejamento ela

consequentemente irá ter que comprar de lugares mais próximos o que pode não ter um custo tão baixo em relação a outros fornecedores. Há ainda a importância de fazer pesquisa e comparação de fornecedores adequadamente.

Diante disso, nota-se por meio das análises realizadas que a maioria das empresas deixam a desejar nesse quesito, elas não percebem que a pesquisa de preços e qualidade em relação a fornecedores é de suma relevância, pois influenciará diretamente no preço final na satisfação do cliente.

Outro fator inteiramente interligado com os custos dos produtos é a alocação dos mesmos em seu preço de venda, foi verificado que a maioria das empresas não utilizam o método simples de rateio de custos fixos. Esse método consiste em alocar os valores em cada produto sem sobrecarregar os de menor custos, com todos os custos inseridos no preço de venda a rentabilidade e os lucros serão maiores.

Ao efetuar o recebimento e pagamento de dinheiro no caixa se faz indispensável o controle desse processo. Por meio dos estudos realizados foi notado que o fluxo de caixa deve ser feito diariamente pelos responsáveis do setor. Através dos gráficos foi visto que a maioria das empresas utilizam essa gestão, vale ressaltar que isso servirá como apoio para o planejamento financeiro da empresa que

além de apresentar o saldo atual, prevê futuras entradas e saídas de dinheiro, por isso, ele permite intervir no processo decisório do negócio, com essas verificações é possível ver quais investimentos podem ser feitos, e em que determinado período isso deve ocorrer.

A análise dos gráficos mostrou que as empresas só utilizam da contabilidade como obrigação governamental ou fiscal.

Portanto, por meio da pesquisa foi levado em consideração a importância do ramo da contabilidade gerencial para auxiliar as empresas e gestores no processo decisório do negócio, assim como as outras empresas, o ramo de panificação cada vez mais necessita desse tipo de informação contábil, pois uma boa gestão traçará metas e alcançará objetivos essenciais para o sucesso da entidade.

6 REFERÊNCIAS

ABEC. **Construindo trabalhos científicos: normas para apresentação e elaboração.** Barra do Garças: ABEC, 2015.

ABIP. **Balço e tendências do mercado de panificação e confeitaria.** Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

ABIP, ITPC, SEBRAE. **Painel de mercado da Panificação e Confeitaria.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Painel%20de%20Mercado.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEIRÃO, Éder de Souza; GOMES, Thamires Alves; NUNES, Kelly Jaciara Fernandes da Silva. A importância da contabilidade de custos para a gestão empresarial de escritórios de advocacia. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, Montes Claros, v. 21, n. 3, p. 168-181, set./dez. 2018. e-ISSN 2527-2675.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DANTAS, Vinicius Eduardo de Oliveira. **Plano de negócio da panificadora Nova Visão.** 2018. 138 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8368/3/PlanodeNegocios_Dantas_2018.pdf. Acesso em: 4 out. 2020.

DERBECK, E. J. V.; NAGY, C. F. **Contabilidade de Custos.** 11. ed. São Paulo: Thomson, 2001.

GIL, Robledo Lima. **Tipos de pesquisa.** Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 5 maio 2020.

IRIE, Liliane. Contabilidade Gerencial como instrumento de tomada de decisão: Um estudo de caso em uma microempresa de Mogi Guaçu – SP. **Universitas**, ano 12, n. 23, p. 91-117, jul./dez. 2018. e-ISSN 2318-5589. Disponível em: <http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/viewFile/341/224>. Acesso em: 11 jul. 2020

ITPC. **Indicadores 2016**: desempenho de empresas de panificação e confeitaria brasileiras em 2016. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2017/02/INDICADORES-2017-performance-2016.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. p. 83. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br>. Acesso em: 1 abr. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, ABIP. **Estudo de tendências**: perspectivas para a panificação e confeitaria. 2017. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/01/estudo-tendencias-20jul09.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SEBRAE. **Estudo de mercado indústria**: panificação. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%B1stria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SEBRAE. **Pesquisa de fornecedores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=A%20escolha%20dos%20fornecedores%20de,import%C3%A2ncia%20no%20planejamento%20da%20empresa.&text=Como%20o%20de%20sempenho%20do%20fornecedor,ser%20do%20tipo%20ganha%20ganha>. Acesso em: 4 out. 2020.