

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADE DOCTUM GUARAPARI**

**SABRINA MATOS DOS SANTOS**

**O USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA  
TOMADA DE DECISÕES NO SETOR DE PANIFICAÇÃO NO BAIRRO DE  
MUQUIÇABA - GUARAPARI/ES**

**GUARAPARI  
2017**

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADE DOCTUM GUARAPARI**

**SABRINA MATOS DOS SANTOS**

**O USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA  
TOMADA DE DECISÕES NO SETOR DE PANIFICAÇÃO NO BAIRRO DE  
MUQUIÇABA - GUARAPARI/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido  
à Faculdade Doctum Guarapari como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Administração

Área de Concentração: Contabilidade  
Gerencial

Orientador (a): Professor(a) Denise Ferreira  
Pinto Paterlini

**GUARAPARI  
2017**

## RESUMO

O presente artigo visa analisar a contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisões nos setores de panificação do bairro de Muquiçaba na cidade de Guarapari/ES, e como o uso dessa ferramenta pode impactar positivamente a gestão dessas empresas. O artigo foi elaborado através da análise de questões relacionadas ao uso da contabilidade gerencial pelos gestores no dia a dia da panificadora, bem como a utilização de recursos de automação para controle gerencial, onde a abordagem principal objetiva identificar se estes gestores fazem uso da contabilidade gerencial como ferramenta decisória. A tomada de decisão executada de maneira precisa impacta e tende a solucionar problemas, organizando o negócio, maximizando lucros e otimizando tempo. Sendo assim, esta pesquisa além de visar à utilização da contabilidade gerencial como ferramenta decisória, expõe os benefícios e impactos positivos que a mesma pode trazer para a empresa. Porém foi concluído que existe entre os gestores de panificação no bairro de Muquiçaba em Guarapari ES, um despreparo no que tange a contabilidade gerencial, geralmente, por falta de conhecimento mais aprofundado de como que essa ferramenta pode atuar. Para alcançar tal resultado foi realizada pesquisa de material, disponível em livros, sites oficiais, artigos diversos sobre o tema bem como visita *in loco* e os dados foram tratados através de uma análise qualitativa, para o tratamento, foram empregados gráficos e feito uso de cálculos de percentualidade.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Tomada de decisões; Panificação

## 1. INTRODUÇÃO

Faz parte do trabalho diário de um administrador tomar decisões. Algumas decisões podem ser facilmente realizadas, pois os fatos estão bem evidentes, outras precisam de uma averiguação mais técnica para ser concretizada. Independente do caso é fundamental o levantamento de dados (informações trabalhadas) por parte da área responsável, para que o gestor possa utiliza-las como auxílio na tomada de decisões.

A correta informação utilizada no momento oportuno torna-se a saída estratégica de muitas situações, muitas vezes, arriscadas dentro da organização. As decisões administrativas precisam ser respaldadas em atos e fatos administrativos consistentes para que o efeito dessa decisão se torne, de fato, uma realidade. Dessa forma os modelos decisórios já existentes em todos os setores da empresa contarão com mais uma ferramenta de apoio.

A contabilidade gerencial desempenha, justamente, o papel de auxílio na tomada de decisão a todos os gestores que necessitam de informações mais específicas sobre um determinado assunto, independente do cargo que ocupa na empresa, desde que necessário for à utilização dessas informações para a tomada de decisão dentro do seu setor, podendo essa decisão tomada impactar toda a gestão.

“A contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando “suprir”, informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

O ato de contabilizar gerencialmente pode se manifestar no próprio contador da empresa, no proprietário e até mesmo no administrador, pois a contabilidade gerencial existirá a partir do momento que alguém a fizer existir. Ela é ação e não procedimentos e técnicas específicas da contabilidade. (PADOVEZE, 2000, p. 33)

Foi escolhido o bairro de Muquiçaba na cidade de Guarapari/ES para a aplicabilidade dessa pesquisa pela qualidade do setor de panificação encontrado na região, julgando ser uma boa fonte de informações.

Diante deste contexto, o presente estudo propôs a seguinte problemática: A contabilidade gerencial é utilizada como ferramenta na tomada de decisões em empresas do setor de panificação no bairro de Muquiçaba em Guarapari/ES?

Diante o exposto, foi desenvolvido o presente artigo científico, cujo objetivo principal foi expor a importância do emprego da contabilidade gerencial para a tomada de decisões, pelos gestores do ramo de panificação no Bairro de Muquiçaba, Guarapari/ES, uma vez que bem utilizada pelo administrativo dessas empresas o

reflexo é percebido no processo administrativo da produção, no planejamento estratégico da empresa, no controle de estoque de matéria-prima e produtos acabados, fluxo de caixa, entre outros.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se verificar junto às empresas do setor de panificação se estas possuem ou utilizam recursos de automação visando o controle de estoque, fluxos de caixas e se os utilizam para a tomada de decisão; averiguar se os gestores dessas empresas conhecem a contabilidade gerencial, bem como compreendem os relatórios contábeis e os utilizam como ferramentas para a tomada de decisão e, por fim, expor os principais benefícios para a empresa quando a mesma faz uso das práticas contábeis no âmbito gerencial, de forma a contribuir no processo de tomada de decisão.

O presente estudo visa expor a importância do uso da contabilidade gerencial em empresas do setor de panificação, que auxilia diretamente os gestores a administrar de maneira mais precisa a fim de que este tenha as melhores informações para tomadas de decisões. A informação correta se torna a saída estratégica de muitas situações dentro da organização e ainda vale citar que os modelos decisórios fazem parte do dia-a-dia da empresa de tal forma que este se faz presente em todos os departamentos e setores das organizações.

Para o desenvolvimento desse artigo científico foi realizada um estudo quantitativo e exploratório, que foi fundamentado através da técnica de coleta bibliográfica sustentada pelas colaborações teóricas de Atkinson (2000), Ludícibus (1998), Maximiano (2000), Padoveze (2000), entre outros renomados autores que enfatizam em suas obras o tema aqui abordado. E, ainda, foi realizada uma pesquisa junto aos responsáveis pela gestão das padarias do bairro de Muquiçaba em Guarapari/ES, por meio de um questionário elaborado pelo autor do artigo, a fim de levantar os dados para conclusão do presente artigo. Os dados foram analisados e tratados baseado na bibliografia pesquisada, bem como no questionário aplicado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O surgimento da administração gerencial**

No século XIX, houve um grande desenvolvimento da indústria, em paralelo acontecia a separação entre propriedade e administração, acarretando, dessa forma o surgimento da figura do administrador. Esta figura administrativa adotou uma postura em que se discutiam suas funções, verbalizava e teorizava sobre suas responsabilidades, esboçando os primeiros sinais do que foi chamado elaboração de um pensamento administrativo. (LODI, 2003)

Lodi (2003, p.13), explica que antes do surgimento do administrador-pensador, encontramos nos economistas clássicos do início do século XIX as origens do Pensamento Administrativo. Começando por Adam Smith, criador da Escola Clássica da Economia em 1776, seguido por James Watt Mathew Boulton em 1800 que padronizou os procedimentos operativos, criando métodos de trabalho, entre tantos outros clássicos economistas que contribuíram fortemente para o desenvolvimento do que conhecemos hoje por Administração. Foi por conta de contribuições tão valiosas como desses economistas e muitos outros, que hoje conseguimos estabelecer uma definição para o ato de administrar.

## **2.2 O ato de administrar**

Maximiano (2000, p.26) afirma que administração significa ação. É um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos interligados: planejamento, organização, execução e controle.

A fim de caracterizar cada um desses processos, Maximiano (2000, p. 27) segue conceituando planejamento como:

“O processo de definir objetivos, atividades e recursos; a etapa da Organização como o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, além de ser o processo de distribuir os recursos disponíveis; a Execução como o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos, e por fim, a etapa do Controle que é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modifica-los.” (MAXIMIANO, 2000, p.27)

Sendo assim, entende-se que a administração compreende em um processo interligado e unificado de ações que possibilitam a tomada de decisões, e essas ações de planejar, organizar, executar e controlar definem o planejamento

estratégico que constantemente está sendo utilizado pelo gestor no dia-a-dia da organização. (MAXIMIANO, 2000)

### **2.3 Planejamento Estratégico**

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas. (MAXIMIANO, 2000, p. 203)

Planejar é umas das importantes funções do administrador, onde ao conhecer a fundo a empresa que está administrando, consegue estabelecer a visão, missão, propósitos, objetivos e determinar diretrizes para que o planejamento traçado seja alcançado. (MAXIMIANO, 2000)

Segundo Oliveira (2004) a implantação de um planejamento estratégico busca conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los; conhecer e eliminar seus pontos fracos; conhecer e usufruir das oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e buscar um efetivo plano de trabalho.

Griffin (2007) localiza a tomada de decisões dentro do planejamento estratégico:

“A tomada de decisões é aquela parte do planejamento que envolve a escolha de um curso de ação entre várias alternativas, tomando decisões corretas para alcançar objetivos definidos no planejamento. (GRIFFIN, 2007)

O ato de tomar decisões faz parte do planejamento estratégico e precisa estar em sintonia com o que foi planejado.

### **2.4 Tomada de Decisão**

Decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades que surgem, às vezes, de formas inesperadas. Tomar decisões para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades é um ingrediente importante do trabalho de administrar. (MAXIMIANO, 2000, p. 139)

Laudon e Laudon (2007) conceituam três tipos de decisões, as estruturadas, as semiestruturadas e as não estruturadas:

“As decisões não estruturadas são aquelas em que o responsável pela tomada de decisão deve usar seu bom senso, sua capacidade de avaliação e sua perspicácia na definição do problema, esse tipo de decisão é inesperada e de importância considerável. As decisões estruturadas são repetitivas e constituem rotina, elas envolvem procedimentos já premeditados e possuem precedente, também existe as decisões que possuem características de ambas anteriores, por isso são chamadas de semiestruturadas e em seu caso apenas parte do problema tem uma resposta clara e precisa, dada por um procedimento aceito e cabe a percepção do gestor parte considerável da resolução.” (LAUDON E LAUDON, 2007)

A tomada de decisões é baseada em informações confiáveis e de qualidade para que o reflexo dessa decisão tomada tenha eficácia trazendo resultados de acordo com o planejamento estratégico traçado pelo administrador. (LAUDON E LAUDON, 2007)

A comunicação e a informação são de grande valor na organização (MARTINEZ, 2014), pois tudo acontece a partir delas. Quando existem comunicação e informação de qualidade, existem decisões tomadas com eficiência.

Os responsáveis pela administração, em grande parte do tempo, estão tomando decisões vitais para o sucesso do negócio. Por isso há necessidade de dados, de informações corretas [...] (IUDÍCIBUS; MARION, 2000, p. 19)

O administrador necessita de informações confiáveis e precisas para a tomada de decisões. A contabilidade, principalmente a contabilidade Gerencial é utilizada como um meio de informações fidedignas para nortear a tomada de decisão. Sobre esse assunto Iudícibus e Marion (2000, p. 19), manifestam-se:

“A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisões.” (IUDÍCIBUS; MARION, 2000, p. 19)



Stephen e Coulter (1996, p. 126), enfatizam que “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”.

## **2.5 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial é uma das divisões da contabilidade e dedica-se exclusivamente para a administração de uma organização, ela abastece a empresa de informações que se enquadram no modelo decisório do administrador (IUDÍCIBUS, 1998).

A Contabilidade de gestão ou Contabilidade gerencial é o tipo de contabilidade que serve aos gestores e administradores da empresa, pois estes usam os relatórios que necessitam para a tomada de decisão específica (IUDÍCIBUS, 1998).

Pode-se dizer que toda a informação contábil disponibilizada à gestão é feita de maneira que se “encaixe” exclusivamente na administração de uma empresa, são relatórios feitos “sob medida” para que se utilize na tomada de decisões, recai na contabilidade gerencial (IUDÍCIBUS, 1998)

Sérgio de Iudícibus (1998) caracteriza a contabilidade gerencial usando como parâmetro de comparação a contabilidade financeira e detalha a perspectiva pela qual a mesma deve ser observada:

“A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 15 apud PADOVEZE, 2000, p. 27)

Para Louderback (2000), a contabilidade gerencial tem a função de prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização. (LOUDERBACK et al., 2000 apud FREZATTI et al., 2007)

### **2.5.1 O surgimento da contabilidade gerencial**

Pamplona (1986) nos explica contabilidade Gerencial é utilizada há muitos anos para a tomada de decisão. Porém, foi após a Revolução Industrial que a contabilidade Gerencial teve destaque junto a administração das indústrias como fonte de informação para a tomada de decisão.

Pamplona (1986) nos conta um pouco da história da contabilidade gerencial:

“O período que antecedeu a Revolução Industrial, registravam-se de maneira simples as relações externas que a empresa estabelecia com outras organizações. Após a Revolução Industrial houve um aumento significativo das empresas, que começaram a realizar negócios em operações de grande escala, com isso surgiu a necessidade da criação de uma contabilidade mais atenta e dedicada aos assuntos internos das organizações, fazendo dos registros contábeis, uma forma de controle para as organizações.” (PAMPLONA, 1986)

Pamplona (1986, p. 2) conta, ainda, que as primeiras organizações que desenvolveram sistemas de contabilidade gerencial foram as americanas, indústrias de tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, surgidas após 1812.

### 2.5.2 As características da contabilidade gerencial

Camargo (2017) explica que a contabilidade de gestão gera diversas informações, porem somente as que foram úteis ao administrador para a tomada de decisão, e assim as metas propostas sejam atingidas, é que deverão ser usadas:

“A contabilidade de gestão possui natureza seletiva, pois nem todas as informações serão úteis para o administrador, é selecionado aquelas que forem úteis para servir o propósito. É uma contabilidade focada no cenário futuro, não é limitada pelas regras da contabilidade financeira que possuem um padrão legal a seguir, sendo assim, não possui regras e convenções específicas e trabalha fornecendo informações que melhorem a eficiência interna.” (CAMARGO, 2017)

Dantas (2014) afirma que os usuários internos à organização são os beneficiados com os relatórios gerados pela Contabilidade Gerencial, mas para que esses relatórios sejam úteis é preciso que eles sejam de fácil compreensão e que atendam às necessidades das empresas em tempo hábil, pois de nada adianta a produção de relatórios que não sejam entendidos, que forneçam informações fora do período ou que não tenham utilidade para a entidade.

Na contabilidade gerencial não é possível a confecção de um único relatório/documento/demonstração ou procedimento padrão que atenda a todas as empresas ou a todos os usuários de uma empresa. Pois conforme já abordado, para cada tomada de decisão, ou até mesmo para cada problema a ser administrado uma fonte de informação precisa ser gerado. (IUDÍCIBUS, 1998)

Padoveze (2000) manifesta-se sobre o assunto dizendo que a contabilidade gerencial não possui um conjunto de relatórios, ações ou procedimentos padronizados para todas as empresas. Ela é adaptável para a singularidade que cada organização possui.

“Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e gerentes.” (ATKINSON et al., 2000, p. 46)

O gestor da empresa informa ao setor de contabilidade o que necessita analisar e acompanhar para gerir com eficiência. O setor contábil, conforme demanda, “prepara” ou encaminha os relatórios contábeis específicos de forma que o gestor possa analisar e assim, tomar as devidas decisões. (Atkinson et al., 2000, p. 45)

Porém, a contabilidade gerencial pode ocorrer de não ser usada da forma como deveria, talvez por falta de conhecimento desses ou por não entenderem o que a informação correta pode proporcionar ao seu negócio.

## **2.6 As diferenças entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira**

Camargo (2017) afirma que Contabilidade Financeira e Gerencial utilizam as informações contábeis em favor de públicos diferentes, sendo que cada uma tem suas particularidades.

A contabilidade gerencial é o tipo de contabilidade que serve para os gestores e administradores da empresa, isto é usuários internos. Estes a utilizam para tomar decisões nas operações diárias da organização. Já a contabilidade financeira é externa, apresentando informações para agentes que estão fora da organização,

preocupando-se com a elaboração de demonstração financeira para terceiros, como credores, acionistas, investidores, etc. (CAMARGO, 2017)

Pereira et al. (2011, p. 8), diz que:

“Enquanto a contabilidade financeira tem o potencial de fornecer informações padronizadas, como é o caso dos índices de liquidez [...], a contabilidade gerencial se ocupa com o fornecimento de informações para situações que envolvem decisões não rotineiras ou especiais. Tais problemas dizem respeito a problemas esporádicos, não estruturados, para os quais os gestores não contam com regras fixadas ou procedimentos conhecidos *a priori*.” (PEREIRA et al., 2011, p. 8)

A Contabilidade Financeira trabalha com base em atividades que já aconteceram e que podem ser comprovados com base em documentos, no entanto esse tipo de Contabilidade não proporciona mais o suporte informacional que as organizações tanto necessitam no dia a dia, desse modo pode-se afirmar que a Contabilidade Gerencial é a mais indicada para atender a essa necessidade, já que uma organização não tem condições de tomar decisões como base somente na Contabilidade fiscal. (DANTAS, 2014)

#### 2.6.1 Tipos de relatórios gerados pela a contabilidade gerencial

A contabilidade fornece diversos relatórios que são utilizados tanto pela contabilidade Gerencial como Contabilidade financeira, a primeira, como já foi abordado é focada na Gestão, visa a tomada de decisão interna, enquanto a segunda visa o usuário externo. (PEREIRA, 2011)

Esses relatórios fornecidos possuem diversas funções. No presente artigo será abordado os relatórios que, no caso em tela, são considerados os mais utilizados pelo setor pesquisado.

##### 2.6.1.1 Fluxo de Caixa

A demonstração de fluxo de caixa é definida por Ribeiro (2005, p. 400) como “uma demonstração contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta caixa”.

Iudícibus e Marion (2006) afirmam que o fluxo de caixa “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado de fluxo”, sendo que o caixa engloba todas as contas, demonstrando de maneira precisa a movimentação da empresa ao longo de um tempo.

Essa demonstração é aquela que o gestor, desde o pequeno negócio a grandes empresas, precisam estar focados, pois é nela que é verificada a disponibilidade de recursos. O fluxo de caixa deverá ser acompanhado diariamente pelo gestor e, está diretamente ligado a contas a pagar e receber da empresa.

#### 2.6.1.2 Contas a pagar e receber

Se uma empresa não tem controle de suas contas, está fadada ao fracasso. O controle de recebimentos prevê o que pode ou não pode ser aplicado. E dinheiro da empresa que está nas mãos de seus clientes, ou seja, proteger o seu ativo. (TROMBETTA, 2014)

O administrador tem que organizar os totais a pagar, obedecendo a seus períodos de vencimento: dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc. Mantendo as contas em dia você evita o estresse e ainda adquire uma série de vantagens. (SEBRAE, 2005)

#### 2.6.1.3 Controle de Estoque

Baseando-se no conceito de Moreira (2002, p. 463), o estoque é considerado como todo o acúmulo de mercadoria, matéria-prima ou material de expediente destinado para alguma finalidade. É um item de extrema importância para as empresas, principalmente quando se trata de uma organização comercial, tendo em vista que o capital investido nele será resultado da lucratividade adquirida na atividade de comercialização.

Sobre a utilização de estoques, Santos (2017), afirma:

“A utilização de estoques, seja ele de segurança ou de cobertura para atender a demanda média durante o Lead Time (tempo de ressuprimento) é muito importante porque possibilita manter o nível de atendimento ao cliente, aumentando a competitividade da empresa perante aos concorrentes”. (SANTOS, 2017)

O estoque é um item indispensável para a composição de uma empresa, seja ela industrial ou comercial. O modo como ele é armazenado e controlado pode aumentar a lucratividade da entidade ou causar transtornos para a mesma. Para isso, é indispensável que o gestor participe fielmente na administração da empresa. (DANTAS, 2015)

#### 2.6.1.4 Custos

A contabilidade de custos, que é uma ferramenta da contabilidade gerencial, é aquela que podemos definir como responsável pelo estudo dos cálculos dentro da organização:

“A contabilidade de custos centra sua atenção no estudo da composição e no cálculo de custos ou dos agentes do processo produtivo possuindo como característica ser de caráter interno à entidade.” (CARNEIRO, 2009, p.09)

Iudícibus (1998, p. 141) caracterizou os custos e despesas variáveis como “os que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção [...]” e continua conceituando os custos e despesas fixas sendo “teoricamente definidos como os que se mantêm inalterados dentro de certos limites, independente das variações de atividade ou de venda” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 141)

### **2.7 Setor de Panificação – Padarias**

Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (2011), o setor da economia de panificação é secundário, tendo ramo de atividade na área industrial. (SEBRAE, 2011)

O setor de panificação vem mudando, a cada ano, o perfil de oferta de produtos e serviço. Em décadas passadas as padarias eram apenas comércios onde o

consumidor compravam pães salgados, tipos franceses, e alguns mais sofisticados como os pães doces, além de leite e manteiga. Atualmente o setor de panificação vem percebendo uma mudança no perfil do consumidor e, com isso, surgiu a necessidade da oferta de produtos e serviços diferenciados que atendam a nova demanda. Esse ramo está gerando um mercado cada vez mais concorrido. (FIPAN, 2016)

Em 2015, o ramo da panificação foi estagnado devido à forte crise econômica brasileira. (FIPAN, 2016)

A concorrência no mercado de panificação vem impulsionando as padarias a buscarem inovação para superar os percalços. Visando isto, o presidente do SAMPAPÃO (Sindicato e Associação dos Industriais de Panificação e Confeitaria em São Paulo), afirma, em entrevista, que na próxima década o mercado de panificação deve ter quatro diferentes tipos de panificadoras no país:

“O primeiro deles é a Padaria Gourmet, caracterizadas por mais de 300 m<sup>2</sup> de loja com amplos serviços e produtos, servindo comida a quilo, oferecendo carta de vinhos aos clientes, cafeteria e lanchonete. O segundo, as panificadoras com espaço entre 100 m<sup>2</sup> e 300 m<sup>2</sup> que forneça pães provenientes de uma central de congelamento, com poucos funcionários na produção, responsáveis também pelo preparo de sanduíches, lanches e alguma variedade de pratos servidos a qualquer momento do dia. A terceira tendência será a de padarias menores que 100 m<sup>2</sup> -- entre 50 e 60 m<sup>2</sup> -- que comercializarão um número grande de pães, todos congelados e pré-assados e finalizados nas padarias. Essas também servirão lanches e cafés. E o quarto tipo será a boulangerie (ou boutique de pão), que terá espaço reduzido com vendas de pães especiais com fermentação natural voltada a um público diferenciado”. (PEREIRA, 2016 apud FIPAN, 2016)

A previsão do presidente do SAMPAPÃO já tem sido uma realidade na Grande Vitória, no estado do Espírito Santo. A Super Feira ACAPS PANSHOW 2017, que acontece todos os anos na cidade de Serra/ES, apresentou no evento o modelo de padarias de sucesso almejadas nos próximos anos. Modelos estes que vão deste uma boutique de pães, que atua mais como um ponto de venda de pães especiais, até padarias que oferecem buffet completo de café da manhã, almoço e café da tarde, oferecendo também aos clientes a opção do consumo por peso.

Essas já tem sido inovações praticadas pelas padarias do Espírito Santo e de muitos outros estados brasileiros, otimizando espaços que esses estabelecimentos possuem por um tempo ocioso, fazendo aproveitamento de pessoal, sendo essa uma saída da crise e maneira de sobreviver ao mercado concorrido.

O bairro de Muquiçaba possui bastante movimentação comercial na cidade de Guarapari/ES, uma cidade com realidade de uma população de 119.802 habitantes fixos. Caracteriza-se por receber um número elevado de pessoas em dezembro, janeiro, fevereiro e julho, períodos denominados “altas temporadas”, bem como em fins de semana e feriados. Toda essa movimentação nesses períodos afeta diretamente a realidade das panificadoras tratadas nesta pesquisa durante esses períodos. (IBGE, 2010)

### **3. METODOLOGIA**

Este artigo apresenta uma abordagem qualitativa e descritiva, além disto, foi feita uma pesquisa de cunho bibliográfico em material disponível em livros, sites oficiais, artigos diversos sobre o tema bem como visita *in loco* as padarias do bairro Muquiçaba em Guarapari/ES e aplicação de questionários aos gestores responsáveis pela administração dessas padarias, utilizando também o método de da escala de likert, com o intuito de verificar se a contabilidade gerencial vem sendo utilizada como ferramenta na tomada de decisão por esses gestores e identificar se possuem algum recurso de automação para o controle gerencial, bem como se utilizam alguma prática contábil específica na tomada de decisão gerencial.

Para Rampazzo (2005) em toda espécie de pesquisa, independente do tema, deve ser realizada a pesquisa bibliográfica, pois por meio dela, utilizando referências teóricas publicadas, é possível esclarecer os impasses que surgiram. A pesquisa foi realizada no mês de novembro do corrente ano, o questionário fora apresentado a 9 gestores de padarias, dos quais, 5 responderam todas as perguntas o que representa 55,55% de participação total.

#### **3.1 MÉTODOS DA PESQUISA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**



No Bairro de Muquiçaba em Guarapari/ES, o número de panificadoras que atendem ao bairro são nove, porém segundo relatório fornecido pela Vigilância Sanitária do Município de Guarapari/ES, seis estão cadastradas e possuem alvará expedido pela Vigilância Sanitária para funcionamento. Esse assunto, quanto ao cadastramento ou não junto à vigilância, apesar de ser obrigatório por lei municipal, não será tratado nesse artigo.

Todas as panificadoras existentes entrevistadas no bairro possuem as mesmas características: são panificadoras familiares de pequeno porte. Estas ofertam uma grande variedade de pães e confeitaria, lanches, café da manhã e café da tarde e alguns itens matinais de primeira necessidade.

Foi possível observar funcionários bem uniformizados e seguindo normas higiênicas estabelecidas pela Vigilância Sanitária, com exceção de uma delas que foge de todas as normas e procedimentos padrões, sendo possível observar um ambiente que não segue o padrão de organização e higiene.

Em alguns desses estabelecimentos, durante a visita *in loco* foi verificado a existência de algum tipo de controle gerencial, através de equipamentos e software utilizados pelos funcionários para registrar movimentos ocorridos durante o dia.

Outro ponto perceptível, durante a visita, foi a presença do proprietário, em algum momento do dia, mesmo que o estabelecimento tenha funcionários suficientes para atender aos clientes, este visita à empresa e participa do dia a dia, seja operando o caixa ou servindo no balcão. Pode-se observar assim, que estes empreendedores, mesmo possuindo uma equipe de colaboradores, sentem a necessidade da presença física para manter a organização e o controle do seu estabelecimento.

Os dados obtidos após pesquisa de material, disponível em livros, sites oficiais, artigos diversos sobre o tema bem como visita *in loco* as padarias do bairro Muquiçaba em Guarapari/ES foram tratados através de uma análise qualitativa, expondo as informações obtidas e, juntamente, à análise dos resultados, através de uma explanação da fundamentação teórica aqui desenvolvida em confronto aos

resultados obtidos. Para o tratamento, foram empregados gráficos e feito uso de cálculos de percentualidade.

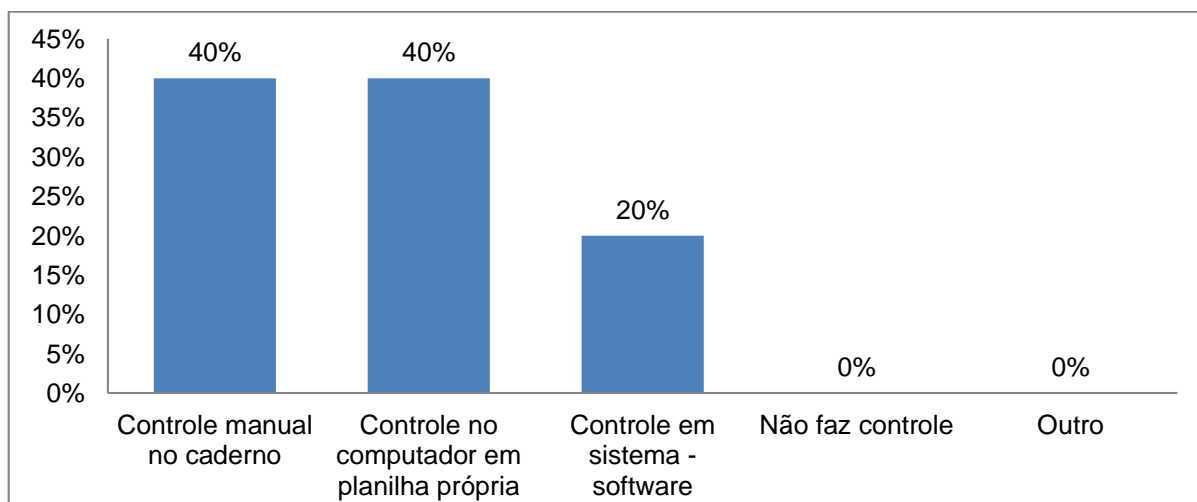
#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados foram coletados através de um questionário, que se encontra no apêndice do artigo, com 10 perguntas objetivas aplicadas aos gestores responsáveis pela administração das panificadoras no bairro de Muquiçaba, Guarapari/ES.

Foram entregues questionários a 9 gestores de panificação do bairro de Muquiçaba em Guarapari/ES e foram devolvidos 5 questionários respondidos de maneira integral, sendo assim houve 55,55% de participação total dos gestores das padarias entrevistadas.

As respostas colhidas foram analisadas de forma qualitativa e será apresentada através de gráficos com o objetivo de verificar se a contabilidade gerencial vem sendo utilizada como ferramenta na tomada de decisão por esses gestores e identificar se possuem algum recurso de automação para o controle gerencial, bem como se utilizam alguma prática contábil específica na tomada de decisão gerencial.

##### 4.1 Utiliza algum controle administrativo na empresa?



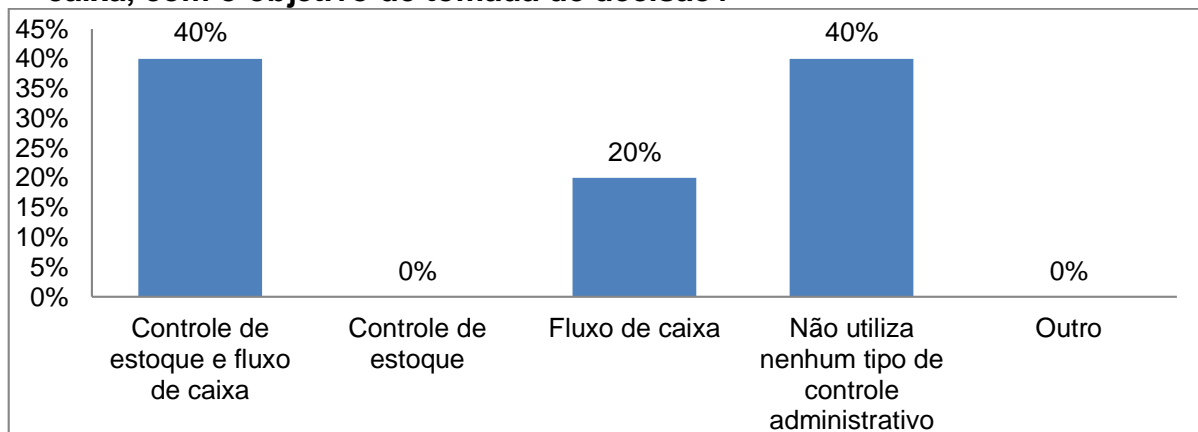
**Gráfico 1** – Utiliza algum controle administrativo na empresa?

Fonte: O Autor.

Dos respondentes 40% afirmam fazer controle de maneira manual no caderno, outros 40% dizem que possuem controle no computador em planilha própria e apenas 20% tem um sistema software. Nenhum dos entrevistados afirmou que não fazem controle ou possui outro tipo de controle diferente das opções propostas.

Fato a ser observado, é que em todas as situações o proprietário ou administrador sempre possui algum tipo de controle, seja de maneira manual, em planilha própria ou em um software. Cada usuário utiliza o que melhor atende ao seu negócio e estilo de gerenciamento, pois não existe um único conjunto padronizado de relatórios, planilhas ou procedimentos que vá atender as necessidades de todos os gerentes ou administradores. (ATKINSON, et al. 2000)

#### 4.2 Utiliza algum controle administrativo, como controle de estoque ou fluxo de caixa, com o objetivo de tomada de decisão?



**Gráfico 2** – Utiliza algum controle administrativo, como controle de estoque ou fluxo de caixa, com o objetivo de tomada de decisão?

Fonte: O Autor.

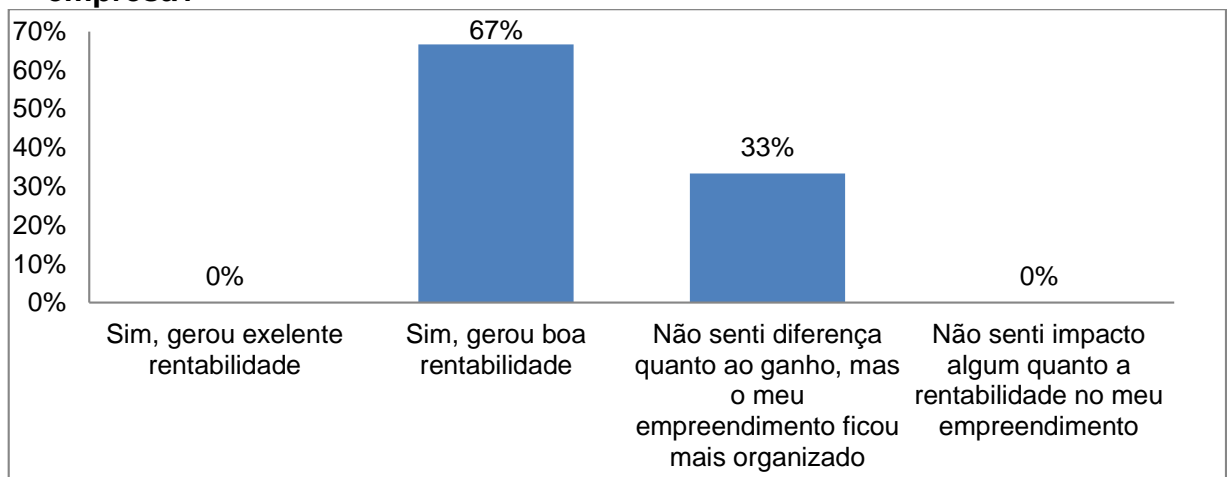
Dos entrevistados, 40% declaram utilizar o controle de estoque e fluxo de caixa, 20% afirmam utilizar apenas o fluxo de caixa e outros 40% dizem não fazer nenhum tipo de controle administrativo. Nenhum dos entrevistados utiliza apenas o controle de estoque ou algum outro controle diferente das opções fornecidas.

Observa-se que os respondentes que afirmam não fazer nenhum tipo de controle administrativo, foram os mesmos respondentes que no gráfico 1 afirmaram fazer apenas um controle manual da empresa no caderno. Esses gestores alegaram que não consideram as anotações no caderno da empresa uma forma de controle administrativo propriamente dito devido a sua informalidade e a falta de rotina na

alimentação de informações. Ou seja, estes entrevistados apesar de possuir um controle manual, não possui rotina quanto a alimentação de informação e os utiliza apenas quando lhe convém.

Ludícibus e Marion (2006) explica que o fluxo de caixa demonstra a origem e aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período. Já Moreira (2002) afirma que o estoque é um item de extrema importância para as empresas, tendo em vista que este é um investimento que resultará em lucratividade através da comercialização deste estoque. Sendo assim, observa-se a necessidade dos administradores entrevistados de controlar apenas os pontos econômicos da empresa, as transações financeiras do caixa e do estoque.

#### 4.3 A utilização do controle administrativo gerou rentabilidade para a empresa?



**Gráfico 3** – Se você marcou SIM na pergunta ANTERIOR, responda: A utilização do controle administrativo gerou rentabilidade para a empresa?

Fonte: O Autor.

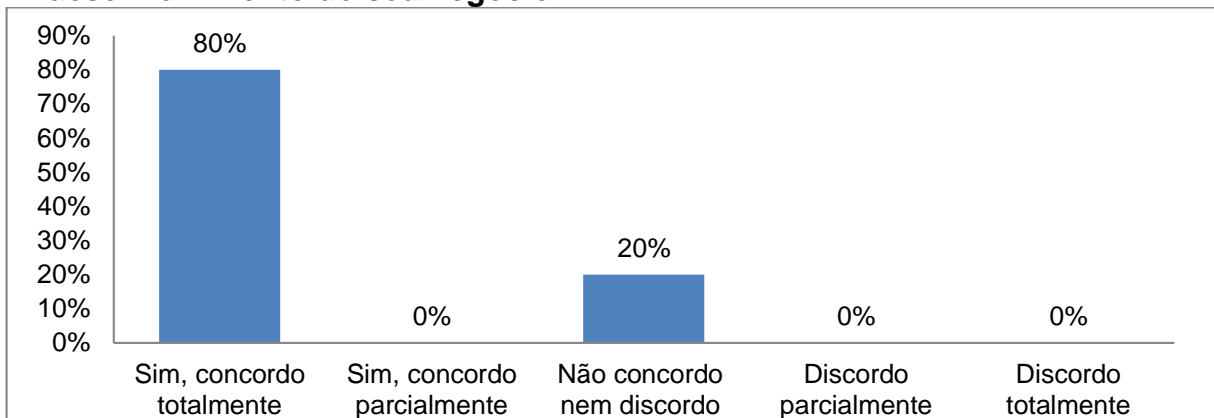
Dessa questão apenas 3 entrevistados participaram, pois foram os únicos que se encaixavam no enunciado proposto.

Dos respondentes 67% relataram que a utilização do controle administrativo gerou boa rentabilidade para a empresa, já 33% afirma não sentir nenhuma diferença quanto ao ganho, mas declaram que de fato o empreendimento ficou mais organizado. Nenhum entrevistado afirmou que a utilização do controle administrativo gerou excelente rentabilidade ou que não sentiu impacto algum.

Para que o gestor tome sua decisão de maneira a impactar mudanças significativas, ele precisa avaliar e ponderar todas as variáveis interferentes possíveis e viáveis de serem calculadas para basear suas escolhas em critérios objetivos (TADEU, 2010).

Dessa maneira, entende-se que todo controle administrativo é benéfico para um melhor desenvolvimento da empresa. E quanto à afirmação de que fazer uso dessas ferramentas não gera nenhum tipo de benefício, seja monetário ou apenas de organização, seria um equívoco, conforme relato dos próprios entrevistados, pois todos os respondentes afirmaram que o uso do controle administrativo gerou resultados favoráveis, seja em rentabilidade ou deixando o negócio mais organizado.

#### 4.4 Manter um controle administrativo gerencial, com a utilização de ferramentas de controle com a finalidade de obter informações precisas e decisivas sobre sua empresa pode impactar positivamente o desenvolvimento do seu negócio?



**Gráfico 4** – Em sua opinião manter um controle administrativo gerencial, com a utilização de ferramentas de controle com a finalidade de obter informações precisas e decisivas sobre sua empresa pode impactar positivamente o desenvolvimento do seu negócio?

Fonte: O Autor.

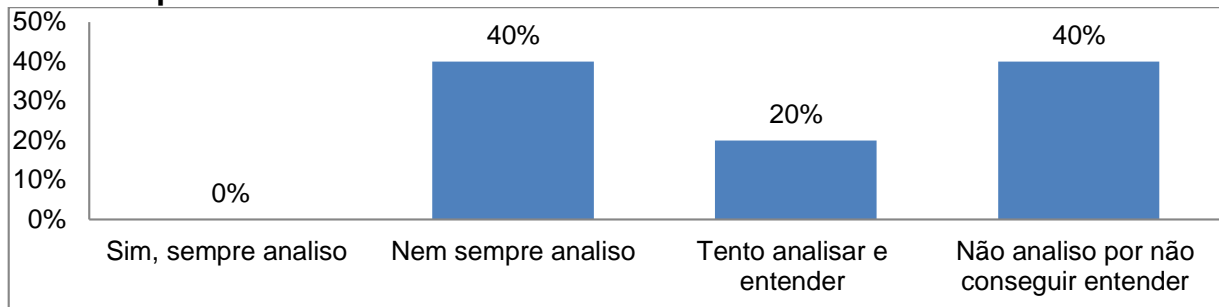
Conforme demonstra o gráfico, 80% dos respondentes afirmam que manter um controle administrativo gerencial, com a utilização de ferramentas de controle com a finalidade de obter informações precisas e decisivas sobre sua empresa pode impactar positivamente o desenvolvimento do seu negócio, enquanto que 20% dos respondentes não discordam, mas também não concordam com esta afirmativa.

A contabilidade gerencial provê informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização (LOUDERBACK, 2000 apud FREZATTI et al., 2007), além do fato de que esta mesma contabilidade é feita de maneira que se "encaixe" exclusivamente na administração de determinada empresa, feita "sob

medida" par atender as necessidades da administração (IUDÍCIBUS, 1998).

Dessa maneira, fica claro que o uso desta ferramenta de controle impacta positivamente o desenvolvimento destas empresas, pois são procedimentos feitos "sob medida" para conseguir alcançar este objetivo, exatamente como a maioria dos entrevistados concordam.

#### 4.5 Utiliza demonstrações/relatórios contábeis para a tomada de decisão em sua empresa?

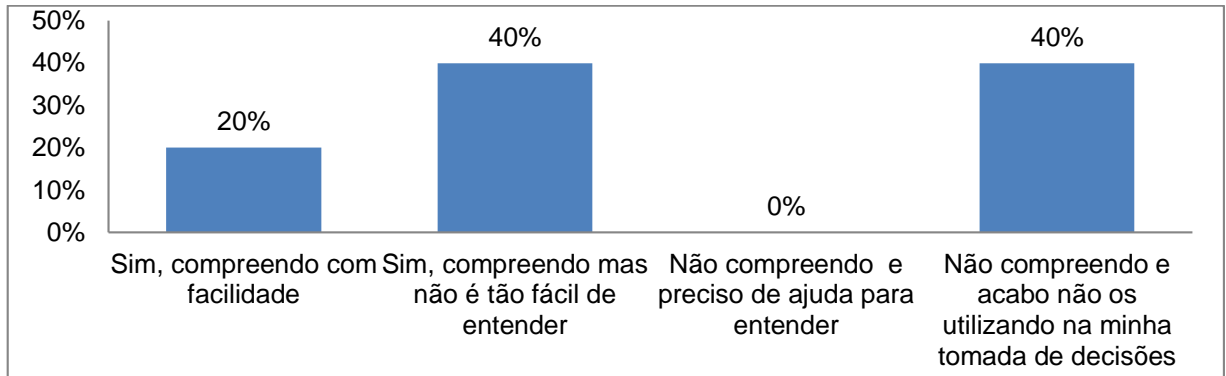


**Gráfico 5** – Utiliza demonstrações/relatórios contábeis para a tomada de decisão em sua empresa?  
Fonte: O Autor.

Dos entrevistados, 40% assinalaram que nem sempre consultam os relatórios/ demonstrações contábeis para a tomada de decisões, 20% tenta analisar e entender os relatórios/ demonstrações quando o contador visita a empresa ou este vai ao escritório de contabilidade e, 40% não analisam os relatórios porque não conseguem entender o que eles demonstram.

Iudícibus e Marion (2000) afirmam que os responsáveis administrativos são os mesmos responsáveis por tomar decisões vitais para o funcionamento do negócio, por esse motivo existe a necessidade de informações corretas e precisas, informações estas, que são geradas pelo setor contábil e demonstrada nestes relatórios enviados à empresa.

#### 4.6 Os relatórios contábeis encaminhados pelo contador são de fácil compreensão por parte do setor administrativo da padaria?



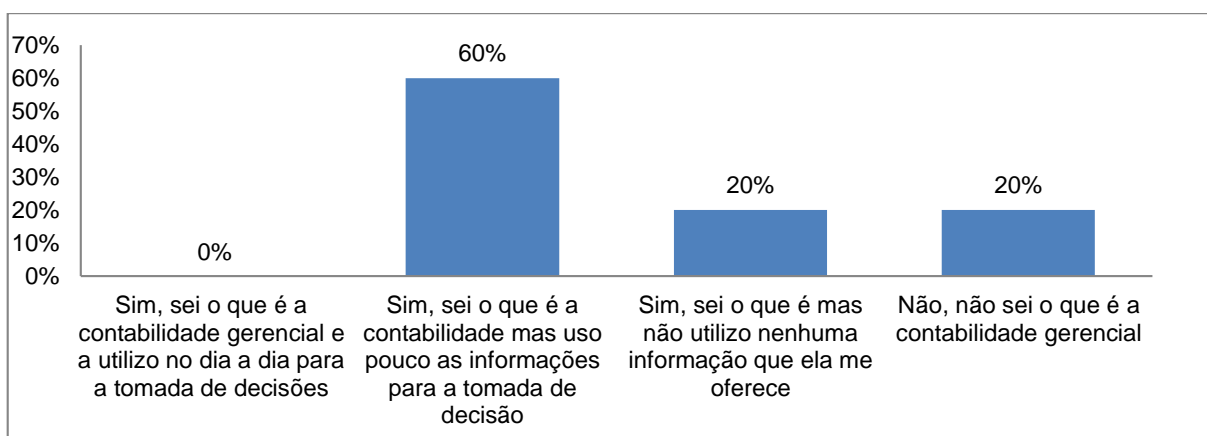
**Gráfico 6** – Os relatórios contábeis encaminhados pelo contador são de fácil compreensão por parte do setor administrativo da padaria?

Fonte: O Autor.

Nesta questão, apenas 20% dos entrevistados afirmam que compreendem os relatórios contábeis com facilidade, 40% compreende, mas com certa dificuldade e outros 40% não compreende e por isso, acaba não os utilizando na tomada de decisões em seus empreendimentos.

A contabilidade gerencial é um grande instrumento que auxilia a administração de uma empresa a tomar decisões, pois ela coleta todos os dados econômicos e os transforma em relatórios e comunicados que contribuem para a tomada de decisões (IUDÍCIBUS; MARION, 2000), por este motivo, a importância de compreender para utilizar os relatórios e/ou demonstrações contábeis geradas pela contabilidade. É um instrumento de muito valor para os gestores, que fica inutilizável quando estes não conseguem ou não possuem interesse de entender os relatórios contábeis.

#### 4.7 Você sabe o que é a contabilidade gerencial e como ela pode ser útil no seu dia a dia?



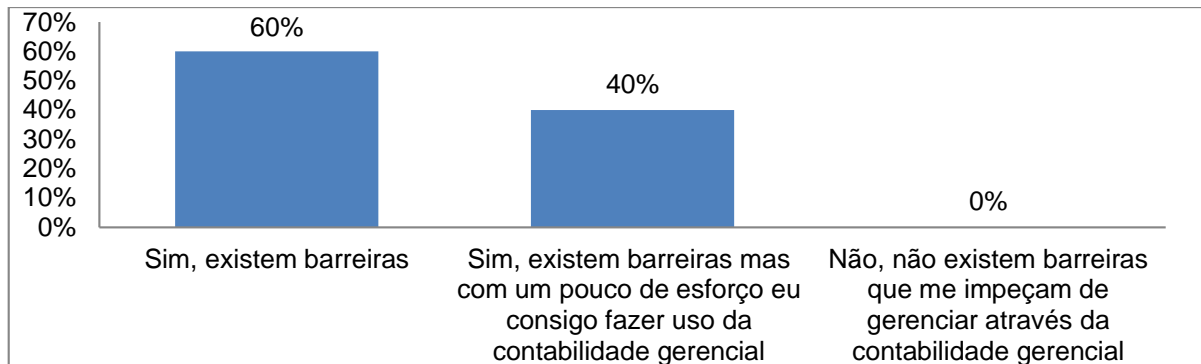
**Gráfico 7** – Você sabe o que é a contabilidade gerencial e como ela pode ser útil no seu dia a dia?

Fonte: O Autor.

Conforme demonstra o gráfico 7, 60% dos entrevistados sabem o que é contabilidade gerencial, mas pouco utiliza as informações geradas para a tomada de decisão, 20% dos respondentes sabem o que é, mas não utiliza nenhuma informação gerada, outros 20% não sabem o que é contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial dedica-se com exclusividade para a administração da empresa, abastecendo esta de informações que se enquadram de maneira única no modelo decisório de cada administrador (IUDÍCIBUS, 1998), sendo assim entende-se que faz parte do conceito de contabilidade gerencial beneficiar, impactando positivamente o administrador que a usa como ferramenta decisória.

#### **4.8 Existem barreiras em sua rotina administrativa, como por exemplo, a falta de tempo, conhecimentos mais aprofundados, capacitação profissional administrativa, entre outros que dificulta o uso da contabilidade gerencial no seu dia-a-dia?**



**Gráfico 8** – Existem barreiras em sua rotina administrativa, como por exemplo, a falta de tempo, conhecimentos mais aprofundados, capacitação profissional administrativa, entre outros que dificulta o uso da contabilidade gerencial no seu dia-a-dia?

Fonte: O Autor.

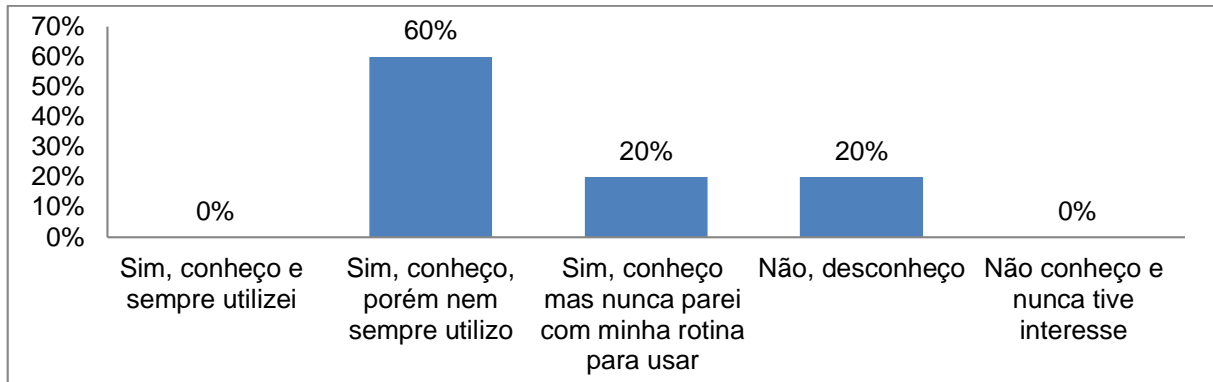
Dos respondentes, 60% responderam que existem barreiras no seu dia-a-dia que impossibilitam o uso correto da contabilidade gerencial em seu estabelecimento, já 40% afirmaram que também existem barreiras em seu dia-a-dia, mas que com um pouco de esforço conseguem fazer o uso da contabilidade gerencial e com isso, gerenciar melhor o seu negócio.

O administrador necessita de informações confiáveis e precisas para a tomada de decisões e a contabilidade gerencial é uma fonte de informações que ajuda a nortear este administrador (IUDÍCIBUS; MARION, 2000). Por este motivo, a contabilidade



gerencial é uma fonte de informação confiável que vale a atenção dos administradores, pois auxilia na gestão do negócio.

#### 4.9 Você reconhece a importância e o impacto positivo que o uso da contabilidade gerencial como ferramenta para tomadas de decisões pode causar em sua empresa?



**Gráfico 9** – Você reconhece a importância e o impacto positivo que o uso da contabilidade gerencial como ferramenta para tomadas de decisões pode causar em sua empresa?

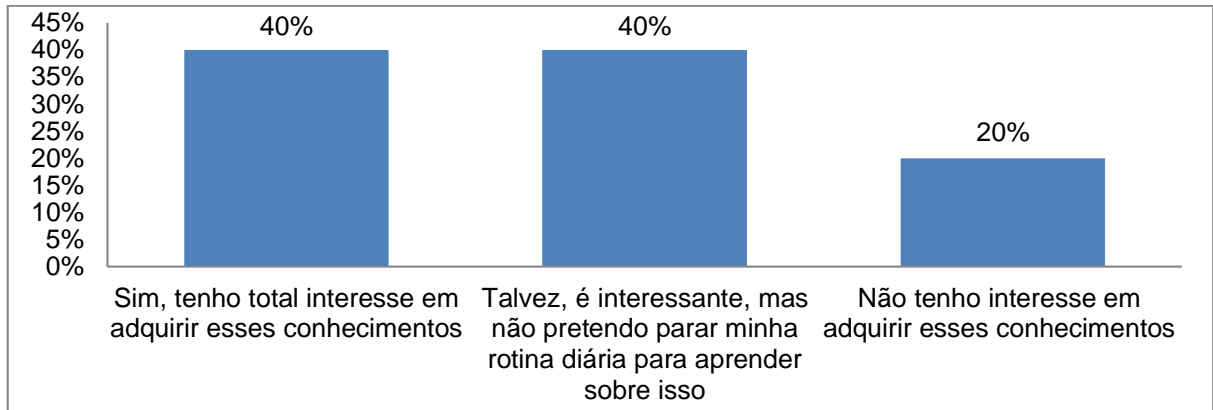
Fonte: O Autor.

Dos entrevistados, 60% afirmam que reconhecem a importância e o impacto positivo que o uso da contabilidade gerencial como ferramenta para tomadas de decisões pode causar na empresa, mas nem sempre a utiliza, 20% afirma que conhece, mas nunca parou com sua rotina diária para aprender a usar os relatórios fornecidos pela contabilidade gerencial, outros 20% afirmaram que não conhecem a contabilidade gerencial e o que ela pode oferecer.

É de extrema importância que o gestor conheça e utilize a contabilidade gerencial como ferramenta, pois o cenário, por muitas vezes incerto, nos exige decisões certas, e os dados produzidos pela contabilidade gerencial auxilia o gestor a decidir mais precisamente. Como afirma Stephen e Coulter (1996), "a situação ideal para se tomar decisões é de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido".

Atkinson et al. (2000), prevê que uma das funções da contabilidade gerencial é o controle operacional que se resume em fornecer informações sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas, auxiliando assim o gestor a entender como organizar a empresa, tendo informações relevantes para saber o momento e a maneira de aumentar a produção e com isso, a lucratividade.

#### 4.10 Gostaria de possuir maiores conhecimentos de como utilizar os relatórios contábeis / contabilidade gerencial para a tomada de decisão em sua empresa, e com isso aumentar a lucratividade?



**Gráfico 10** – Gostaria de possuir maiores conhecimentos de como utilizar os relatórios contábeis / contabilidade gerencial para a tomada de decisão em sua empresa, e com isso aumentar a lucratividade?

Fonte: O Autor.

O gráfico 10 informa que 40% dos entrevistados possuem total interesse em adquirir maiores conhecimentos de como utilizar os relatórios contábeis/ contabilidade gerencial para a tomada de decisões em sua empresa e com isso aumentar a lucratividade, outros 40% dos respondentes afirmaram que talvez, pois é interessante, mas não pretendem parar com sua rotina diária para aprender sobre isso, já 20% dos gestores dizem não possuir nenhum interesse em adquirir esses conhecimentos.

Como Martínéz (2014) afirma a comunicação e a informação - gerada pela contabilidade gerencial - são de grande valor na organização.

Quando existe uma contabilidade gerencial fornecendo informações de qualidade aos gestores, existe eficiência na tomada de decisões, e com isso aumenta probabilidade de sucesso nos negócios.

A contabilidade gerencial bem utilizada pode ser um grande suporte para tomadas de decisões, bem como uma grande aliada para um crescimento exponencial da empresa.

## 5. CONCLUSÃO

Considerando os principais objetivos desse trabalho conclui - se que, no geral, os gestores do setor de panificação do bairro de Muquicaba, em Guarapari – ES, não utilizam a contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão e apenas uma minoria possuem sistema de automação em seus negócios, não utilizam, sistemas de controle gerencial e, ainda, foi possível observar um despreparo por parte dos administradores desses negócios, no que tange o uso da contabilidade gerencial em seus estabelecimentos, seja por falta de oportunidade, ou mesmo por conhecimento da ferramenta, apesar da maioria dos entrevistados concordarem que a contabilidade gerencial pode impactar positivamente o desenvolvimento de seu empreendimento.

O que leva a essa conclusão são os dados coletados na pesquisa, onde, ao serem questionados sobre a utilização de software de automação próprio para gestão de padarias, apenas, 20% dos entrevistados informaram que possuem software de automação em seu estabelecimento e nem sempre utilizam essas informações para a tomada de decisões e, ainda, que 80% fazem um controle dos negócios em planilhas de Excel e controles manuais em cadernos, onde as informações não são constantemente alimentadas.

Constatou-se que, por falta de conhecimento, a maioria dos gestores entrevistados não faz uso correto da informação contábil, seja por falta de compreensão dos relatórios contábeis ou até mesmo por desconhecer o quanto essa ferramenta pode beneficiar o seu negócio. Verificou-se que 40% dos gestores entrevistados não utilizam nenhum controle administrativo como fluxo de caixa ou controle de estoque.

Foi averiguado que 60% gestores entrevistados, sabem o que é contabilidade gerencial, mas quase não usam essa ferramenta para a tomada de decisão enquanto que 20 % dos entrevistados apesar de saber do que se trata, não utiliza nenhuma informação que ela oferece e, na mesma proporção (20%) não sabem o que é contabilidade gerencial. E ainda, 40% dos gestores não entendem os relatórios contábeis, outros 40% compreendem, mas com muita dificuldade e, por esse motivo, acaba não utilizando essa importante ferramenta para a tomada de

decisão.

Dos entrevistados 80% concordam que a contabilidade gerencial pode impactar positivamente o desenvolvimento de seu empreendimento, entendem o valor agregado no uso desta ferramenta, mas pelo menos 60% dos gestores acabam cedendo às dificuldades do dia-a-dia e não fazendo uso desse apoio administrativo, apesar de 40% admitirem que mesmo existindo barreiras, com um pouco de esforço conseguiriam gerenciar isso e utilizar a contabilidade gerencial nas tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 45

CAMARGO, Renata Freitas de. **Quais as diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial?** 01 nov 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/contabilidade-gerencial-contabilidade-financeira>> Acessado em: 17 nov 2017.

CARNEIRO, Claudete Derner. **Contabilidade de Custos como Instrumento de gestão para micro e pequenas empresas**. 64f. Jun 2009. Disponível em: <[http://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20110802105436.pdf](http://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110802105436.pdf)> Acessado em: 27 Jun 17

DANTAS, Flávio. **Características da Contabilidade Gerencial**. 06 ago 2014. Disponível em: <<http://blogcontabeis-uesb.blogspot.com.br/2014/08/caracteristicas-da-contabilidade.html>> Acessado em: 17 ago 2017

DANTAS, July Caroline de Araújo. **A importância do controle de estoque**: Estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN. 57f. 2015. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Dantas.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Dantas.pdf)>. Acessado em: 21 nov 2017.

FIPAN. **FIPAN 2016 na Economia Nacional**. FIPAN – Feira Internacional de Panificação, Confeitaria e Varejo Independente de Alimentos. 2016. Disponível em: <[http://fipan.com.br/wp-content/uploads/2016/11/FIPAN\\_2016\\_Economia.pdf](http://fipan.com.br/wp-content/uploads/2016/11/FIPAN_2016_Economia.pdf)>. Acessado em: 15 Jun 17

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. **Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países**. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo , v. 18, n. 44, p. 9-22, Ago. 2007 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151970772007000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772007000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 27 June 2017.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução a Administração**. 1ª ed. Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE-. **Censo Demográfico**. Ano 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=320240>>. Acesso em: 20 Nov 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. P.21 e 141.

IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 19.

IUDÍCIBUS, Sergio de, MARION, Jose Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo; Atlas, 2006

JOSÉ, Luiz. **Teorias Contábeis: O Surgimento da Contabilidade de Custos**. 2009. Disponível em: <<http://teoriascontabeis.blogspot.com.br/2009/09/o-surgimento-da-contabilidade-de-custos.html?m=1>> Acessado em: 10 Jul 17.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 13.

MARTINÉZ, Marina. **Sistema de Informação Gerencial**. Disponível em <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/sistema-de-informacao-gerencial/](http://www.infoescola.com/administracao_/sistema-de-informacao-gerencial/)> acesso em 18 de outubro de 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. Ed. Rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000. p. 26, 27, 139 e 203.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos,\_\_\_\_\_.** Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002, p. 463.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 27 e 33.

PAMPLONA, Edson de O. **A Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Pioneira, vol 1,1986, p. 2.

PEREIRA, A.C. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-graduação**, 3 ed. São Paulo, 2005.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Intermediária**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 400.

SANTOS, Genival. **Controle de Estoque: Uma ferramenta de redução de custos**. 2017. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/control-de-estoque/106763/>> Acessado em 21 nov 2017.

SEBRAE/MG - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Como elaborar controles financeiros**. 2005. Disponível em: <[www.sebraeminas.com.br](http://www.sebraeminas.com.br)>. Acessado em: 11 Jul 17

SEBRAE ES – Unidade de Atendimento Individual. **PADARIA –**

**FICHA TÉCNICA**. 2011. Disponível em:

<<http://vix.sebraees.com.br/ideaisnegocios/arquivos/Padaria.pdf>>. Acessado em: 15 Jun 17.

STEPHEN P. Robbins.; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Prentice. Hall Interamericana, 1996, p. 126.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. Gestão de Estoques: **Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. 1ª edição. São Paulo: CENGAGE, 2010, p.26.

TROMBETTA, Ari. **A Importância do Controle Financeiro nas Empresas**, 41 fl. Pato Branco. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3353/1/PB\\_EGCF\\_IX\\_2014\\_03.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3353/1/PB_EGCF_IX_2014_03.pdf)> Acessado em: 11 Jul 17.

## APENDICE

### QUESTIONÁRIO

**1) Utiliza algum controle administrativo na sua empresa:**

( ) Sim, faço controle manual no caderno

( ) Sim, faço controle no computador em planilha própria

( ) Sim, tenho sistema proprietário

( ) Não. Não faço controle

( ) Faço um outro tipo de controle diferente das opções propostas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2) Utiliza algum tipo de controle administrativo, como controle de estoque ou fluxo de caixa, com objetivo de tomada de decisão?**

Sim, utilizo o controle de estoque e fluxo de caixa

Sim, utilizo apenas o controle de estoque

Sim, utilizo apenas o fluxo de caixa

(...) Sim, utilizo o

---

Não, não utilizo nenhum tipo de controle administrativo

**3) Se você marcou SIM na pergunta ANTERIOR, responda: A utilização do controle administrativo gerou rentabilidade para a empresa?**

Sim, gerou uma excelente rentabilidade

Sim, gerou uma boa rentabilidade

Não senti diferença quanto ao ganho, mas o meu empreendimento ficou mais organizado

Não senti impacto algum quanto a rentabilidade no meu empreendimento

**4) Em sua opinião manter um controle administrativo gerencial, com a utilização de ferramentas de controle com a finalidade de obter informações precisas e decisivas sobre sua empresa pode impactar positivamente o desenvolvimento do seu negócio?**

Sim, concordo totalmente

Sim, concordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**5) Utiliza**

**demonstrações/relatórios contábeis para a tomada de decisão em sua empresa?**

Sim, sempre analiso os relatórios/demonstrações

encaminhados pelo contador para a tomada de decisão

Nem sempre olho os relatórios/demonstrações para a tomada de decisão

Tento analisar e entender os relatórios /demonstrações quando o contador visita a minha empresa ou eu vou ao escritório de contabilidade

Não analiso os relatórios/demonstrações porque não consigo entender o que eles querem dizer

**6) Os relatórios contábeis encaminhados pelo contador são de fácil compreensão por parte do setor administrativo da padaria?**

Sim, compreendo os relatórios contábeis com facilidade

Sim, compreendo os relatórios, mas não é tão fácil de entender



( ) Não, não compreendo com facilidade e preciso de ajuda para entender os relatórios contábeis

( ) Não, Não compreendo os relatórios e acabo não os utilizando na minha tomada de decisões

**7) Você sabe o que é a contabilidade gerencial e como ela pode ser útil no seu dia a dia?**

( ) Sim, sei o que é a contabilidade gerencial e a utilizo no dia a dia para a tomada de decisões

( ) Sim, sei o que é a contabilidade mas uso pouco as informações para a tomada de decisão

( ) Sim, sei o que é mas não utilizo nenhuma informação que ela me oferece

( ) Não, não sei o que é a contabilidade gerencial

**8) Existem barreiras em sua rotina administrativa, como por exemplo, a falta de tempo, conhecimentos mais aprofundados, capacitação profissional administrativa, entre outros que dificulta o uso da contabilidade gerencial no seu dia-a-dia?**

( ) Sim, existem barreiras no meu dia-a-dia que impossibilitam o uso correto da contabilidade gerencial em meu estabelecimento

( ) Sim, existem barreiras no meu dia-a-dia, mas com um pouco de esforço eu consigo fazer uso da contabilidade gerencial e gerenciar melhor meu negócio

( ) Não, não existem barreiras que me impeçam de gerenciar meu negócio corretamente através da contabilidade gerencial

**9) Você reconhece a importância e o impacto positivo que o uso da contabilidade gerencial como ferramenta para tomadas de decisões pode causar em sua empresa?**

( ) Sim, conheço e sempre utilizei a contabilidade diariamente

( ) Sim, conheço, porem nem sempre utilizo

( ) Sim, conheço mas nunca parei com minha rotina diária para aprender a usar os relatórios fornecidos pela contabilidade gerencial

( ) Não, desconheço a contabilidade gerencial e o que ela pode oferecer

( ) Não conheço e nunca tive interesse de implanta-la na minha empresa

**10) Gostaria de possuir maiores conhecimentos de como utilizar os relatórios contábeis / contabilidade gerencial para a tomada de decisão**

**em sua empresa, e com isso  
aumentar a lucratividade?**

(  ) Sim, tenho total interesse em  
adquirir esses conhecimentos

(  ) Talvez, é interessante, mas não  
pretendo parar minha rotina diária para  
aprender sobre isso

(  ) Não tenho interesse em adquirir  
esses conhecimentos