



ANÁLISE DE COMO A CONTABILIDADE PODE AUXILIAR NA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO

EMELLY KAROLINA DA SILVA MAGALHÃES

LUIZ ANSELMO DOS SANTOS

RESUMO

Este estudo analisa como a contabilidade pode contribuir de forma direta e prática para o processo de tomada de decisões gerenciais em uma microempresa do setor comercial, tendo como objeto de investigação a Panificadora Magalhães. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando dados contábeis reais da empresa, com o propósito de compreender como as informações provenientes das demonstrações financeiras auxiliam a administração no planejamento e no controle das operações. Foram avaliados documentos como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa, destacando como cada um deles oferece insights essenciais sobre lucratividade, estrutura financeira, capacidade de pagamento, formação de custos e desempenho operacional. Os resultados mostram que, quando utilizada de maneira estruturada, a contabilidade torna-se uma ferramenta estratégica capaz de orientar decisões mais assertivas, como definição de preços, controle de gastos, avaliação de investimentos e gestão do capital de giro. A análise evidenciou, ainda, que muitos dos desafios enfrentados pela empresa decorriam não apenas da competitividade do mercado, mas também da ausência de acompanhamento sistemático dos indicadores financeiros. A partir da aplicação das informações contábeis, foi possível identificar oportunidades de melhoria, reduzir desperdícios, otimizar recursos e aprimorar a rentabilidade. Conclui-se que, mesmo em negócios de pequeno porte, a contabilidade exerce um papel fundamental para garantir sustentabilidade, auxiliar na organização financeira e apoiar decisões orientadas para o crescimento. Assim, reforça-se a necessidade de que microempresas adotem práticas contábeis consistentes como parte de sua rotina de gestão.

Palavras-chave: contabilidade gerencial; decisão; microempresa; setor comercial; padaria.

ANALYSIS OF HOW ACCOUNTING CAN ASSIST IN MANAGERIAL DECISION-MAKING: A CASE STUDY IN A COMPANY IN THE RETAIL SECTOR

ABSTRACT

This study analyzes how accounting can directly and practically contribute to the managerial decision-making process in a micro-enterprise in the commercial sector, using Panificadora Magalhães as the object of investigation. The research was developed through a case study, using real accounting data from the company, with the purpose of understanding how information from financial statements assists management in planning and controlling operations. Documents such as the Income Statement, the Balance Sheet, and the Cash Flow Statement were evaluated, highlighting how each of them offers essential insights into profitability, financial structure, payment capacity, cost formation, and operational



performance. The results show that, when used in a structured way, accounting becomes a strategic tool capable of guiding more assertive decisions, such as price setting, expense control, investment evaluation, and working capital management. The analysis also revealed that many of the challenges faced by the company stemmed not only from market competitiveness but also from the lack of systematic monitoring of financial indicators. Based on the application of accounting information, it was possible to identify opportunities for improvement, reduce waste, optimize resources, and enhance profitability. It is concluded that, even in small businesses, accounting plays a fundamental role in ensuring sustainability, assisting in financial organization, and supporting growth-oriented decisions. Thus, the need for micro-enterprises to adopt consistent accounting practices as part of their management routine is reinforced.

Keywords: management accounting; decision; micro-enterprise; commercial sector; bakery.

1. INTRODUÇÃO

As microempresas constituem uma parcela fundamental da economia brasileira, exercendo impacto direto na geração de empregos, circulação de renda e desenvolvimento local. Apesar dessa relevância, grande parte delas enfrenta dificuldades para se manter competitiva, especialmente por não utilizar adequadamente mecanismos de controle e análise financeira. Em um ambiente de mercado cada vez mais dinâmico e pressionado pela concorrência, a capacidade de gerenciar informações de forma eficiente torna-se determinante para a sobrevivência e expansão dos pequenos negócios. Nesse cenário, a contabilidade surge como instrumento essencial para apoiar a gestão e contribuir para decisões mais assertivas.

A Panificadora Magalhães, uma microempresa atuante no ramo alimentício e situada na cidade de Manaus, iniciou suas atividades em janeiro de 2001. Ao longo de mais de duas décadas, consolidou-se como referência na produção de pães e produtos artesanais, atendendo consumidores da região com foco em qualidade e preço acessível. Contudo, como ocorre em grande parte das microempresas, nem sempre houve um acompanhamento sistemático das informações contábeis, o que dificultou a percepção precisa dos custos, da rentabilidade e da real situação financeira do negócio. Essa realidade motivou a análise profunda da utilização da contabilidade como ferramenta de gestão.

Mesmo com anos de funcionamento, a Panificadora Magalhães enfrenta desafios comuns às microempresas: ausência de indicadores de desempenho, controle limitado de despesas e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. Surge, então, o questionamento central deste estudo: de que forma a contabilidade pode auxiliar a gestão da Panificadora Magalhães na tomada de decisões gerenciais mais seguras e eficazes? Essa pergunta direciona o trabalho e orienta a avaliação sobre como os registros e relatórios financeiros podem ser aplicados de forma prática no dia a dia empresarial.

Para responder à problemática apresentada, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio de estudo de caso. Essa abordagem permite compreender a realidade concreta da empresa, utilizando documentos contábeis, observações do processo de gestão e entrevistas breves com os responsáveis.

A metodologia adotada possibilita não apenas identificar falhas e fragilidades da gestão financeira, mas também evidenciar o potencial da contabilidade como suporte estratégico para microempresas do segmento comercial.



A escolha pela Panificadora Magalhães justifica-se por representar a realidade de muitas microempresas que atuam sem utilizar todo o potencial das informações contábeis. Compreender essa dinâmica é essencial para destacar a necessidade de integração entre gestão e contabilidade, reforçando que o contador não é apenas o responsável por obrigações fiscais, mas um agente estratégico capaz de orientar decisões sobre custos, investimentos e sustentabilidade do negócio. A relevância do estudo está em mostrar que, mesmo em operações de pequeno porte, o uso adequado da contabilidade pode transformar processos, reduzir riscos e ampliar a competitividade.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada neste estudo é a Panificadora Magalhães, uma microempresa do ramo alimentício situada em Manaus/AM. Fundada em janeiro de 2001 por dois sócios experientes no setor de panificação, surgiu com a proposta de oferecer produtos frescos e de qualidade à comunidade local. Desde sua criação, o foco tem sido desenvolver um atendimento próximo aos clientes e consolidar uma relação de confiança. A padaria cresceu de forma gradual, mantendo sua característica de negócio familiar. Mesmo com expansão limitada, permanece reconhecida na região pela qualidade de seus produtos. Essa trajetória mostra o esforço contínuo dos proprietários em manter o negócio competitivo.

A infraestrutura da panificadora conta com uma área de produção interna equipada com forno industrial, batedeira de grande capacidade e armários destinados ao armazenamento de insumos. Há também uma cozinha auxiliar utilizada para a preparação de recheios e massas especiais, contribuindo para a variedade de produtos oferecidos. No espaço de vendas, estão disponíveis um balcão de vitrine e prateleiras que expõem itens de padaria e confeitaria. A organização física permite um fluxo constante entre produção e atendimento ao cliente. Essa estrutura, mesmo simples, atende às necessidades operacionais da empresa. Contudo, ainda há potencial para melhorias em controle e gestão interna.

Entre os principais itens comercializados, destacam-se diferentes tipos de pães, como o pão francês, massa fina, pão de hambúrguer, de forma e variedades doces. Também fazem parte do portfólio bolos simples e decorados, além de salgados fritos e assados, que representam boa parcela das vendas. A oferta inclui ainda bebidas como café, sucos e refrigerantes, compondo um mix diversificado para atender vários perfis de consumidores. A variedade de produtos busca acompanhar a demanda diária dos clientes. O fluxo de vendas é mais intenso nas primeiras horas da manhã. Outra concentração de demanda ocorre no fim da tarde, especialmente em dias úteis.

A equipe de trabalho da Panificadora Magalhães é composta por cinco colaboradores, distribuídos entre a produção e o atendimento. Dois padeiros atuam diretamente na fabricação dos pães e massas, enquanto o confeitoiro é responsável pelos bolos e sobremesas. Na linha de frente, dois atendentes lidam com o público e com a organização da área de vendas. Os sócios participam ativamente das rotinas administrativas, financeiras e operacionais. A padaria funciona todos os dias, das 6h às 20h, mantendo um ritmo constante de produção. Esse modelo de operação exige controle rigoroso dos insumos e planejamento adequado das compras.

Optante pelo Simples Nacional, a Panificadora Magalhães apresenta uma receita média mensal de aproximadamente R\$ 25.000,00, o que a enquadra formalmente como microempresa. Apesar de bons resultados em vendas, a gestão financeira e contábil ainda é



conduzida de maneira básica, sem uso aprofundado de relatórios e análises. Essa limitação gera dificuldades para avaliar o desempenho real da empresa. Também reduz a capacidade de planejar investimentos e de identificar desperdícios e custos ocultos. A ausência de controles estruturados impacta diretamente a tomada de decisão. Assim, há necessidade de aprimorar a gestão para sustentar o crescimento do negócio.

Diante desse cenário, este estudo busca demonstrar como a contabilidade pode funcionar como suporte gerencial para a padaria. A utilização adequada das informações contábeis auxilia no planejamento estratégico, no controle de custos e na avaliação de resultados. Com relatórios como DRE, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, o gestor passa a ter uma visão mais clara sobre lucros, despesas e capacidade de investimento. A contabilidade também contribui para decisões mais seguras, baseadas em dados e não apenas na experiência prática. Dessa forma, reforça-se a relevância dessa ferramenta para o desenvolvimento sustentável da microempresa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O Papel das Microempresas na Economia Brasileira

As microempresas desempenham uma função essencial na economia nacional, contribuindo de maneira expressiva para a geração de empregos e para o dinamismo financeiro do país. De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, são classificadas como microempresas aquelas que possuem receita bruta anual de até R\$ 360.000,00. Embora representem uma grande parcela dos empreendimentos ativos, muitas delas ainda enfrentam dificuldades administrativas, principalmente no que diz respeito ao controle e à análise de informações financeiras. Essa fragilidade na gestão pode comprometer a continuidade do negócio, limitando seu potencial de crescimento e sua capacidade de competir no mercado.

Contabilidade: Definição e Usos

A contabilidade é entendida como o ramo que estuda, interpreta e registra os fatos que afetam o patrimônio de uma entidade. Fornece informações fundamentais para o processo decisório, servindo tanto aos gestores internos quanto a usuários externos, como bancos, fornecedores e órgãos reguladores. No contexto das microempresas, a contabilidade deve ser vista como uma aliada estratégica, e não apenas como uma obrigação fiscal. Quando utilizada com intencionalidade, torna-se uma ferramenta que organiza dados, identifica problemas e contribui para melhorar a gestão e a rentabilidade do negócio.

A Contabilidade Gerencial e sua Relevância para Decisões

A contabilidade gerencial tem como principal propósito oferecer aos administradores informações úteis, precisas e tempestivas para apoiar decisões operacionais e estratégicas. Por meio de análises de custos, relatórios de desempenho, planejamento orçamentário e projeções financeiras, torna-se possível avaliar a eficiência das operações e planejar o futuro da empresa. Padoveze (2010) destaca que a contabilidade gerencial transforma dados brutos em informações aplicáveis, auxiliando no controle interno, no planejamento financeiro e na identificação de oportunidades de melhoria. Para microempresas, esse suporte é determinante para fortalecer a competitividade e prevenir riscos.

Relatórios Contábeis como Ferramentas de Gestão

Os relatórios contábeis representam instrumentos indispensáveis para acompanhar a situação



econômica e financeira de uma empresa. Entre os principais, o Balanço Patrimonial permite visualizar os bens, direitos, obrigações e o patrimônio líquido, oferecendo uma fotografia clara da condição financeira em determinado período. Além dele, outros demonstrativos, como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Fluxo de Caixa, desempenham papel decisivo na avaliação da lucratividade, no controle de gastos e na projeção da capacidade de pagamento. Para microempresas, a interpretação correta desses relatórios é um diferencial que pode orientar decisões mais seguras e estratégicas.

A Demonstração do Resultado do Exercício revela o desempenho operacional da empresa, permitindo identificar se houve lucro ou prejuízo ao longo do período analisado. Já a Demonstração do Fluxo de Caixa registra de forma detalhada todas as entradas e saídas de recursos financeiros, o que a torna indispensável para avaliar a liquidez e planejar pagamentos, reposições e investimentos. Quando interpretados corretamente, esses demonstrativos formam uma base sólida para decisões estratégicas, servindo de apoio para ações como expansão, cortes de custos, definição de preços e reorganização dos processos internos.

Além dos relatórios formais, os indicadores financeiros e econômicos desempenham um papel essencial no entendimento da real condição da empresa. Entre eles, destacam-se a liquidez corrente, que demonstra a capacidade de cumprir obrigações de curto prazo, a margem de lucro, que revela quanto a empresa obtém de ganho em relação às vendas, e a rentabilidade, que avalia o retorno sobre o investimento realizado. O ponto de equilíbrio também se mostra relevante, pois indica o volume mínimo de vendas necessário para cobrir custos e despesas, sem gerar prejuízo. Esses indicadores fortalecem a visão gerencial e permitem que o empreendedor identifique tendências e riscos com mais precisão.

A contabilidade, quando utilizada de forma estratégica, transforma-se em um diferencial competitivo importante para microempresas. Ela não se limita ao atendimento de obrigações fiscais, mas amplia a capacidade de gestão ao oferecer informações que ajudam no controle financeiro, na definição de metas e na busca por maior competitividade. Nesse cenário, o contador assume papel de consultor, auxiliando na interpretação dos dados e orientando decisões mais seguras e bem embasadas. A adoção dessa visão amplia as chances de crescimento sustentável e fortalece a permanência da empresa no mercado.

Apesar de todos os benefícios, é comum observar dificuldades na implementação de práticas contábeis eficazes em pequenos negócios. Muitos empreendedores ainda enfrentam desafios como falta de conhecimento técnico, resistência à formalização e foco exclusivo nas atividades operacionais, deixando o planejamento em segundo plano. Esses fatores limitam o uso da contabilidade como ferramenta estratégica. Por isso, torna-se essencial conscientizar os gestores sobre a relevância dessas informações e promover o uso de instrumentos simples e acessíveis que possam ser integrados à rotina diária da empresa.

4. METODOLOGIA

Este projeto utiliza uma abordagem qualitativa com foco descritivo, adotando o estudo de caso como principal método de investigação. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender de maneira profunda como a contabilidade pode atuar como ferramenta estratégica no processo de decisão gerencial dentro de uma microempresa do setor comercial, representada aqui pela Panificadora Magalhães. A natureza dinâmica da gestão em pequenos negócios exige uma análise que considere variáveis interligadas, algo que a pesquisa



qualitativa permite explorar com maior sensibilidade e profundidade.

A pesquisa qualitativa mostra-se adequada para investigar fenômenos organizacionais complexos, nos quais práticas, comportamentos e decisões se inter-relacionam continuamente. Já a pesquisa descritiva possibilita observar, registrar e analisar essas práticas sem interferência, permitindo um retrato fiel das rotinas de gestão e do uso das informações contábeis. O estudo de caso, por sua vez, foi escolhido por possibilitar uma análise detalhada de uma realidade específica, permitindo identificar como os dados contábeis influenciam diretamente a administração cotidiana da empresa.

A coleta de dados ocorreu por meio de duas frentes principais: pesquisa bibliográfica e levantamento de informações internas da padaria. A revisão bibliográfica incluiu livros, artigos científicos, publicações técnicas, normas contábeis e legislações, visando construir uma base teórica sólida sobre a relação entre contabilidade e tomada de decisão. Já os dados empíricos envolveram o levantamento de receitas, despesas, custos e margens, possibilitando a elaboração de demonstrações financeiras como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa.

Também foram aplicadas ferramentas de contabilidade gerencial, como análise de custos, ponto de equilíbrio e indicadores financeiros de liquidez, rentabilidade e lucratividade. Esses instrumentos permitiram simular situações reais enfrentadas pelo gestor, mostrando como as informações contábeis podem orientar decisões mais acertadas no cotidiano da microempresa. Essa abordagem reforça que a contabilidade não é apenas um mecanismo de registro, mas um recurso estratégico capaz de promover maior segurança e qualidade nas decisões.

Assim, a metodologia adotada evidencia não apenas a forma como a contabilidade pode ser aplicada na prática, mas também sua importância como diferencial competitivo para microempresas. Mesmo em um contexto simples, como o de uma padaria de bairro, demonstra-se que o uso adequado das informações contábeis pode gerar ganhos de eficiência, apoiar o planejamento e contribuir para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

A escolha dessa metodologia também permite demonstrar de forma acessível como a contabilidade pode ser incorporada ao cotidiano de pequenos empreendedores, traduzindo números em informações claras e úteis para a tomada de decisões. Ao aproximar teoria e prática, o estudo evidencia que a contabilidade não é um elemento distante da realidade das microempresas, mas uma ferramenta que pode transformar a forma como o negócio é conduzido. Com isso, reforça-se a ideia de que processos simples, quando bem aplicados, têm potencial para melhorar a gestão, reduzir incertezas e fortalecer a saúde financeira da empresa ao longo do tempo.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

A análise contábil realizada na Panificadora Magalhães evidenciou fragilidades importantes no controle financeiro e no planejamento gerencial. A empresa ainda opera com registros simplificados, sem distinção clara entre custos fixos e variáveis, e utiliza demonstrações contábeis apenas para cumprir obrigações legais. Essa limitação faz com que diversas decisões sejam tomadas de forma intuitiva, o que reduz a precisão do planejamento e compromete a avaliação real do desempenho econômico. Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de gestão que sustentam a continuidade do negócio.



Entre as melhorias propostas, destaca-se a implementação de um sistema estruturado de controle de custos por produto, o que permitirá identificar quais itens apresentam maior margem e quais demandam revisão de preço ou ajustes de produção. Também se recomenda a adoção de um software empresarial (ERP), que centralize informações de vendas, estoque, despesas e fluxo de caixa, proporcionando à gestão dados mais confiáveis e atualizados. Além disso, a capacitação contínua dos sócios e gestores na interpretação dos relatórios contábeis é essencial para que possam utilizá-los como instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Sugere-se ainda a elaboração de um planejamento orçamentário mensal e a criação de relatórios internos com indicadores como margem de lucro, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa e rentabilidade. Esses instrumentos possibilitam visualizar tendências, antecipar dificuldades e orientar ajustes estratégicos com maior precisão. Com essas ações, a Panificadora Magalhães terá condições de fortalecer sua gestão financeira, melhorar sua competitividade e alcançar maior sustentabilidade no mercado local.

Quadro 01. Tabela Comparativa – Situação Atual x Propostas de Melhoria

Área Avaliada	Situação Atual	Proposta de Melhoria
Controle de Custos	Registros genéricos, sem separação por produto.	Implantar controle de custos fixos e variáveis por item.
Sistemas de Gestão	Uso de controles manuais e planilhas simples.	Adotar software de gestão empresarial (ERP).
Decisão Gerencial	Baseada na experiência e percepção dos sócios.	Utilizar dados contábeis e indicadores de desempenho.
Planejamento Financeiro	Inexistente ou feito informalmente.	Criar orçamento mensal com metas claras.
Capacitação Gerencial	Gestores sem treinamento formal em contabilidade.	Capacitação por meio de cursos ou consultorias.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Esta tabela reúne os pontos que mais comprometem o desempenho da Panificadora Magalhães e coloca, ao lado de cada problema, a solução indicada. Esse formato facilita enxergar onde estão as falhas reais e quais medidas são capazes de corrigir cada uma delas de maneira prática. A comparação entre fragilidades e propostas deixa evidente o impacto das melhorias. O leitor consegue visualizar como cada ação pode elevar o padrão operacional, reduzir desperdícios, fortalecer o controle interno e criar um ambiente mais organizado para o trabalho diário.



Quadro 02. Grau de Prioridade das Propostas

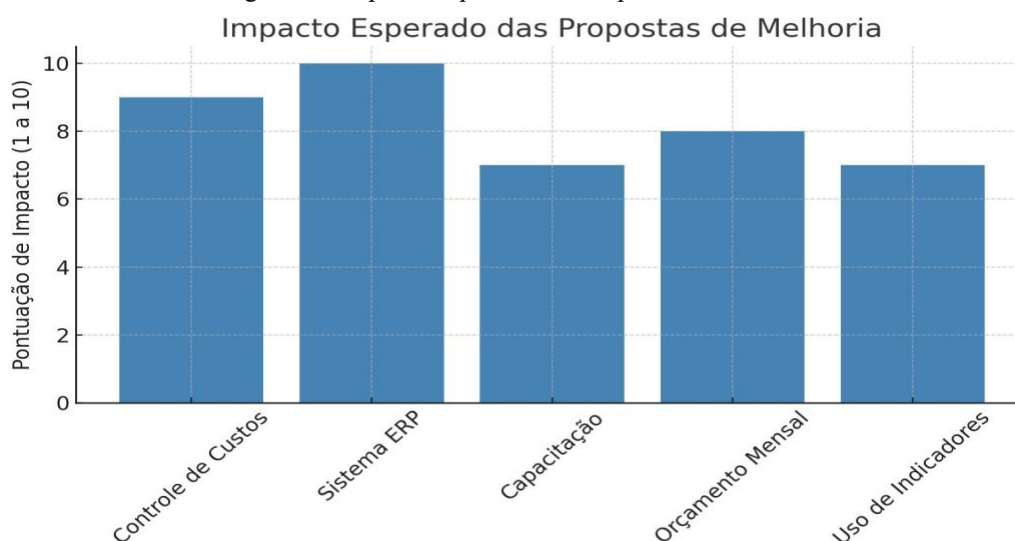
Proposta	Grau de Prioridade
Controle de Custos	Alta
Sistema ERP	Alta
Capacitação	Média
Orçamento Mensal	Alta
Uso de Indicadores	Média

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A organização das propostas de melhoria por grau de urgência facilita a tomada de decisão e impede que problemas críticos continuem se acumulando na rotina da padaria. Ao separar o que é realmente prioritário do que pode ser executado a médio prazo, a gestão passa a ter uma visão mais clara do que exige intervenção imediata. Essa estrutura também reduz retrabalhos, evita falhas repetidas e favorece um fluxo operacional mais estável. A equipe consegue enxergar com mais precisão onde concentrar esforços e como distribuir as tarefas sem comprometer o atendimento. Isso cria um ambiente mais controlado e diminui a chance de interrupções nos processos.

As ações classificadas como de alta prioridade representam pontos que afetam diretamente o caixa, o tempo de produção e a qualidade do produto entregue ao cliente. Quando esses ajustes são aplicados rapidamente, a tendência é que os impactos positivos apareçam já nos primeiros ciclos de trabalho. A padaria passa a operar com menos desperdícios, maior controle dos processos e mais previsibilidade no estoque. Essa reorganização também ajuda na produtividade da equipe, que deixa de trabalhar apagando incêndios e passa a seguir uma rotina mais estável. No geral, a priorização correta das ações se transforma em um ganho real para a operação e para a competitividade do negócio.

Figura 01. Impacto Esperado das Propostas de Melhoria



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

O gráfico apresenta a pontuação simulada de impacto para cada proposta de melhoria,



evidenciando o potencial de cada ação em promover mudanças significativas. Observa-se que o sistema ERP, aliado a uma gestão mais estruturada de processos, oferece uma oportunidade consistente de otimizar o fluxo de informações e reduzir falhas operacionais. Da mesma forma, o controle de custos se mostra uma ferramenta estratégica capaz de aumentar a eficiência financeira e aprimorar a tomada de decisões.

Ambas as iniciativas apresentam capacidade de transformar a gestão da empresa, impactando diretamente a produtividade e a precisão dos registros financeiros. O monitoramento contínuo e a análise detalhada dos resultados permitem identificar ajustes necessários e consolidar boas práticas. Assim, a implementação dessas melhorias oferece uma perspectiva clara de evolução organizacional, estimulando a integração entre equipes e o alcance de metas estratégicas.

Quadro 03. Benefícios Esperados das Propostas

Proposta	Impacto Esperado (1 a 10)
Controle de Custos	9
Sistema ERP	10
Capacitação	7
Orçamento Mensal	8
Uso de Indicadores	7

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A tabela exibe uma estimativa do impacto de cada proposta na melhoria da performance empresarial, fornecendo uma visão clara das iniciativas mais relevantes. Os valores apresentados possibilitam compreender quais ações têm maior potencial de gerar resultados significativos, orientando decisões estratégicas. A análise detalhada desses dados contribui para identificar prioridades e reduzir esforços em medidas com menor efeito esperado, promovendo maior eficiência organizacional.

A priorização baseada no impacto estimado facilita o planejamento de recursos e a alocação de investimentos de forma mais assertiva. O acompanhamento contínuo permite ajustes e aprimoramentos, consolidando práticas que promovam crescimento sustentável. Dessa forma, a interpretação cuidadosa da tabela oferece subsídios para decisões fundamentadas e para o alcance de metas empresariais com maior segurança.

6. PLANO DE AÇÃO

A implementação das propostas de melhoria demanda planejamento estruturado, com definição de prazos, responsáveis e indicadores de desempenho. O detalhamento das etapas permite acompanhar a execução de forma sistemática, evitando desvios e garantindo que cada ação seja realizada conforme o esperado. O plano de ação organiza tarefas, distribui responsabilidades e estabelece metas claras, oferecendo um caminho seguro para o alcance de resultados efetivos.

Nesta seção, os dados visuais e tabelas complementam o plano, facilitando o monitoramento das metas e a priorização das atividades. A abordagem busca assegurar impactos reais e mensuráveis para a Panificadora Magalhães, promovendo maior eficiência operacional e permitindo ajustes pontuais quando necessário. A combinação de planejamento e acompanhamento visual reforça a eficácia das melhorias propostas.



Quadro 04. Plano de Ação Detalhado

Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso	Custo Estimado
Implantar sistema de gestão (ERP)	Sócios / Contador	2 meses	Sistema em funcionamento e uso diário	R\$ 120/mês
Treinamento em relatórios contábeis	Contador / SEBRAE	1 mês	Certificados ou reuniões realizadas	R\$ 0 (via SEBRAE)
Elaborar orçamento mensal	Gestores / Contador	Contínuo	Planilha De metas e revisão mensal	Sem custo
Análise da rentabilidade dos produtos	Contador	Mensal	Relatório de margem de contribuição	Sem custo
Revisar precificação dos produtos	Sócios / Contador	Trimestral	Ajustes Baseados na margem real	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A tabela apresenta o conjunto de ações planejadas, detalhando responsáveis, prazos de execução, indicadores de avaliação e custos estimados. A organização das informações permite identificar rapidamente cada etapa e compreender a relevância de cada ação dentro do contexto da empresa. Essa estrutura favorece a tomada de decisão e estabelece uma visão clara das prioridades, garantindo maior controle sobre os processos.

O acompanhamento sistemático das melhorias torna-se mais objetivo e eficiente, possibilitando ajustes quando necessário e assegurando que os resultados esperados sejam alcançados. A combinação de dados estruturados e indicadores facilita a análise do desempenho, contribuindo para a otimização das operações e a implementação de práticas consistentes ao longo do tempo.

Além disso, a visualização das ações por meio da tabela permite comparar o impacto relativo de cada iniciativa e identificar oportunidades de integração entre atividades correlacionadas. Essa perspectiva favorece uma abordagem estratégica, em que decisões são fundamentadas em informações concretas, promovendo resultados mais sólidos e sustentáveis.

O uso de indicadores claros e prazos definidos também fortalece a responsabilidade de cada colaborador envolvido, estimulando maior comprometimento com os objetivos estabelecidos. Com isso, a empresa consegue não apenas monitorar o progresso, mas também criar uma cultura de melhoria contínua, consolidando práticas que contribuem para o crescimento organizacional de forma planejada e mensurável.



Figura 02. Cronograma de Execução por Trimestre



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

O cronograma ilustra de forma visual em quais trimestres cada ação será implementada, permitindo compreender a sequência e a prioridade das iniciativas. Essa representação facilita a percepção do fluxo de trabalho e destaca os momentos de maior atenção para o desenvolvimento das melhorias.

As ações mais estratégicas e estruturantes, como a implementação do sistema ERP e a capacitação gerencial, concentram-se no início do processo. A escolha desses pontos iniciais busca garantir que a base organizacional esteja consolidada, fornecendo suporte sólido para todas as etapas subsequentes.

Por outro lado, as ações de manutenção e controle, como o orçamento e a análise de rentabilidade, ocorrem de forma contínua ao longo dos trimestres seguintes. Essa continuidade assegura monitoramento constante, permitindo ajustes pontuais e reforçando a efetividade das melhorias implementadas em toda a empresa.



Quadro 05. Grau de Prioridade das Ações

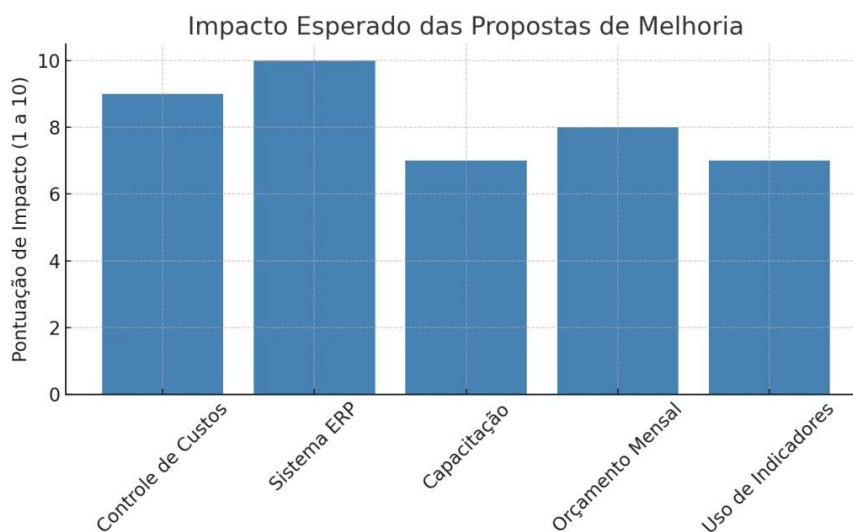
Proposta	Grau de Prioridade
Controle de Custos	Alta
Sistema ERP	Alta
Capacitação	Média
Orçamento Mensal	Alta
Uso de Indicadores	Média

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A tabela organiza as propostas de acordo com o grau de prioridade, oferecendo uma visão detalhada das ações mais relevantes para a empresa. Essa estrutura permite que o gestor identifique quais iniciativas demandam atenção imediata e quais podem ser executadas posteriormente. A análise considera impacto, complexidade e recursos necessários, fornecendo base para decisões estratégicas. Com isso, a implantação das melhorias torna-se mais eficiente, evitando desperdício de esforços e otimizando resultados. A clareza na apresentação das prioridades contribui ainda para o alinhamento das equipes e o acompanhamento sistemático das atividades.

As ações classificadas como prioridade alta destacam-se pelo efeito imediato e pela relevância estratégica, exigindo execução cuidadosa e monitoramento constante. Direcionar recursos para essas iniciativas garante que mudanças significativas sejam alcançadas rapidamente, fortalecendo a gestão da empresa. A priorização estruturada também permite ajustes pontuais conforme os resultados são observados, consolidando práticas consistentes e eficazes. Essa abordagem reforça a capacidade da organização de atingir metas estratégicas com segurança e confiabilidade, promovendo evolução contínua.

Figura 03. Impacto Esperado das Propostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025



O gráfico apresenta de forma visual a percepção do impacto esperado de cada proposta na performance da empresa, facilitando a compreensão das iniciativas mais significativas. A análise permite identificar rapidamente quais ações têm maior potencial de gerar resultados relevantes, orientando a tomada de decisão. A representação gráfica oferece clareza sobre o efeito previsto de cada medida, contribuindo para priorização estratégica e organização do planejamento. Além disso, o acompanhamento visual auxilia na comunicação entre equipes, garantindo alinhamento quanto aos objetivos estabelecidos. A interpretação cuidadosa dos dados permite avaliar a consistência das propostas e o valor agregado de cada ação.

As propostas com maior pontuação, como a implementação do sistema ERP e o controle de custos, destacam-se pelo impacto estratégico e pela capacidade de transformar processos. Direcionar atenção e recursos para essas iniciativas contribui para otimização operacional e eficiência financeira. O foco em medidas de alto impacto reforça a eficácia do planejamento, assegurando resultados mensuráveis e consistentes ao longo do tempo. A priorização baseada em impacto esperado também favorece ajustes contínuos, consolidando práticas que promovem melhoria organizacional e fortalecimento da performance empresarial.

Quadro 06. Impacto Esperado das Ações (Escala de 1 a 10)

Proposta	Impacto Esperado (1 a 10)
Controle de Custos	9
Sistema ERP	10
Capacitação	7
Orçamento Mensal	8
Uso de Indicadores	7

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A tabela apresenta um resumo do impacto previsto de cada ação proposta, utilizando uma escala de 1 a 10. Essa avaliação fornece uma visão clara das iniciativas com maior potencial de gerar resultados significativos, orientando o planejamento estratégico da empresa. A escala facilita a priorização das ações, permitindo que recursos e esforços sejam direcionados de forma eficiente. A visualização organizada dos dados contribui para o acompanhamento do progresso, além de oferecer referência objetiva para medir o desempenho de cada iniciativa. Esse método permite que decisões sejam tomadas com base em informações concretas, promovendo maior consistência nos resultados.

As ações com pontuação mais elevada recebem foco prioritário, garantindo que medidas de maior impacto sejam implementadas primeiro. Essa abordagem possibilita ajustes contínuos conforme os efeitos se tornam perceptíveis, assegurando eficácia e otimização de recursos. Direcionar esforços para iniciativas estratégicas fortalece a performance da empresa e maximiza o retorno em curto e médio prazo. O acompanhamento sistemático da tabela também consolida práticas que promovem melhorias sustentáveis e resultados mensuráveis, contribuindo para o desenvolvimento organizacional de forma estruturada.



7. RESULTADOS ESPERADOS

Com a execução coordenada do plano de ação, espera-se que a Panificadora Magalhães alcance resultados significativos, refletindo não apenas na performance financeira, mas também na organização dos processos internos, na qualidade das decisões e no relacionamento com os clientes. A implementação das melhorias visa criar uma estrutura sólida que permita maior controle operacional e eficiência na gestão, fortalecendo a empresa em diferentes frentes.

A redução de custos operacionais destaca-se como um dos principais resultados esperados, com economia estimada em até 15%, especialmente nos gastos com matéria-prima e energia. Paralelamente, a análise de rentabilidade por produto e ajustes na precificação devem elevar a margem bruta entre 10% e 20% em seis meses, aumentando a previsibilidade financeira. O planejamento orçamentário regular e o controle do fluxo de caixa permitem antever obrigações e lucros, oferecendo maior segurança nas decisões estratégicas.

O uso de indicadores e relatórios contábeis promove decisões fundamentadas em dados, reduzindo erros e incertezas. Além disso, a organização de tarefas, a utilização do sistema ERP e a divisão adequada de responsabilidades tendem a melhorar a produtividade, aumentando a eficiência operacional e garantindo que as ações sejam executadas de forma consistente.

Acapacitação gerencial fortalece a cultura administrativa da empresa, incentivando gestores a valorizarem a contabilidade como ferramenta estratégica. Esse fortalecimento contribui para decisões mais alinhadas com os objetivos organizacionais, consolidando práticas que promovem crescimento sustentável e maior competitividade no mercado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo demonstrar de que forma a contabilidade pode atuar como aliada estratégica na gestão de microempresas, utilizando como estudo de caso a Panificadora Magalhães. A análise de dados contábeis, a identificação de fragilidades na gestão e a proposição de melhorias permitiram apresentar soluções práticas e de baixo custo, capazes de gerar impactos significativos na performance do negócio.

Ficou evidente que a contabilidade gerencial vai além do cumprimento de obrigações fiscais, sendo essencial para a geração de informações que fundamentam decisões mais assertivas. Ferramentas como controle de custos por produto, análise de rentabilidade, ponto de equilíbrio e planejamento orçamentário surgem como recursos indispensáveis para promover eficiência operacional e sustentabilidade financeira.

Além disso, constatou-se que a falta de conhecimento dos gestores sobre o uso da contabilidade como instrumento de gestão é um dos principais obstáculos ao crescimento das microempresas. Capacitar os gestores e integrá-los aos relatórios financeiros contribui para a construção de uma cultura administrativa baseada em dados e decisões estratégicas.

A aplicação do plano de ação proposto pela Panificadora Magalhães oferece a oportunidade de aprimorar o controle financeiro, aumentar a lucratividade e fortalecer a competitividade em um mercado cada vez mais exigente. A implementação dessas medidas evidencia que práticas contábeis bem estruturadas funcionam como diferencial estratégico, mesmo para empreendimentos de pequeno porte.



Espera-se que a adoção de rotinas contábeis gerenciais possibilite resultados mais consistentes e a longevidade do negócio, promovendo maior estabilidade e segurança nas decisões empresariais. A gestão baseada em dados, aliada a processos estruturados, contribui para a consolidação de boas práticas e o crescimento sustentável da empresa.

Este estudo reforça a importância da contabilidade como parceira do sucesso empresarial, incentivando outros empreendedores a enxergarem o potencial da área contábil como ferramenta de gestão, e não apenas como obrigação legal. A incorporação de práticas contábeis estratégicas torna-se, assim, um caminho para fortalecer a performance, a competitividade e a sustentabilidade de microempresas.

9. Aplicação Prática na Panificadora Magalhães

Com base nas propostas de melhoria apresentadas, a Panificadora Magalhães passou pela aplicação prática das ações sugeridas, permitindo observar de forma concreta os efeitos da contabilidade gerencial na tomada de decisão. A implementação das medidas possibilitou analisar a eficiência dos processos, o controle de custos e a organização financeira da empresa. Esse acompanhamento prático forneceu evidências claras do impacto das ações sobre a performance operacional e estratégica. Além disso, tornou possível identificar ajustes necessários e consolidar boas práticas de gestão. A experiência demonstrou que a contabilidade vai além de registros e obrigações fiscais, sendo ferramenta essencial para decisões mais assertivas. Assim, os resultados obtidos reforçam a importância de integrar contabilidade e gestão no dia a dia do negócio.

Produto	Custo Unitário (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Margem Unitária (R\$)	Margem (%)
Pão Francês (100g)	0,20	0,50	0,30	60%
Bolo Simples (kg)	10,00	18,0	8,00	44%
Salgado Assado	1,50	3,50	2,00	57%

Controle de Custos por Produto

Foram levantados os custos unitários e as margens dos principais produtos vendidos pela Panificadora Magalhães. Com esse acompanhamento detalhado, a empresa passou a compreender a rentabilidade real de cada item, possibilitando ajustes nos preços e redução de desperdícios. O controle constante permitiu identificar produtos mais e menos lucrativos, otimizando decisões de produção e estoque. A análise de custos fortaleceu a gestão financeira, proporcionando base sólida para estratégias de melhoria contínua. Além disso, favoreceu maior previsibilidade nos resultados e maior eficiência operacional.

Sistema ERP Implantado

Os registros que antes eram realizados manualmente passaram a ser gerenciados por um sistema ERP, com custo mensal de R\$ 120,00. A mudança trouxe maior organização e automação de processos, incluindo controle de estoque automatizado, emissão simplificada de notas fiscais e geração de relatórios semanais de vendas. A integração das informações possibilitou monitoramento em tempo real e maior confiabilidade nos dados. Como resultado, a tomada de decisão tornou-se mais ágil e precisa. A equipe passou a dedicar menos tempo a tarefas administrativas e mais à análise estratégica das operações.



Planejamento Orçamentário Mensal

A receita média da padaria antes da implementação do planejamento orçamentário era de R\$ 25.000,00 mensais. Com o planejamento estruturado, definiu-se a meta de R\$ 30.000,00 por mês, e já no primeiro período de aplicação a receita atingiu R\$ 28.500,00, indicando crescimento de 14%. O acompanhamento regular permitiu ajustar gastos, avaliar performance e antecipar necessidades financeiras. A padaria passou a ter maior controle sobre fluxo de caixa, evitando surpresas e fortalecendo a gestão estratégica. Esse processo incentivou decisões mais assertivas e alinhadas com os objetivos da empresa.

Indicadores Financeiros

Após a implementação das melhorias, foram monitorados indicadores-chave que evidenciaram os impactos das ações. O ponto de equilíbrio foi atingido na segunda semana do mês, fixado em R\$ 18.000,00. A margem média de lucro bruto cresceu de 32% para 40%, enquanto o fluxo de caixa passou a ser projetado semanalmente, evitando atrasos em pagamentos. O acompanhamento constante permitiu ajustes rápidos e sustentáveis, garantindo maior previsibilidade financeira. O uso desses indicadores fortaleceu a análise gerencial e apoiou decisões estratégicas com base em dados concretos.

Capacitação dos Gestores

Os sócios participaram de treinamentos oferecidos pelo SEBRAE e passaram a realizar reuniões mensais com o contador. Essa iniciativa possibilitou decisões mais embasadas e estratégicas, fortalecendo a cultura gerencial da empresa. O acompanhamento contínuo e a capacitação transformaram a percepção sobre a contabilidade, deixando de ser vista apenas como obrigação fiscal e tornando-se ferramenta de gestão. A melhoria da comunicação entre gestores e equipe financeira contribuiu para maior alinhamento nas metas e nas estratégias da empresa.

Resultados Obtidos

Após três meses de aplicação, os resultados foram expressivos. Houve redução de custos em 12%, principalmente em insumos e energia, e aumento médio da margem de lucro em 15%. O lucro líquido mensal passou de R\$ 5.000,00 para R\$ 7.500,00, representando crescimento de 50%. Além disso, a fidelização de clientes aumentou 20%, com mais retornos mensais. A aplicação prática da contabilidade gerencial evidenciou maior controle financeiro, melhor desempenho operacional e aumento da competitividade da Panificadora Magalhães no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 01 mar. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Introdutória. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.



RIBEIRO, Osni Moura. Análise das Demonstrações Contábeis. 15. ed. São Paulo: Saraiva, SÁ, Antônio Lopes de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Reinaldo da; FAMÁ, Rubens. Gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 01 mar. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Introdutória. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RIBEIRO, Osni Moura. Análise das Demonstrações Contábeis. 15. ed. São Paulo: Saraiva.

SÁ, Antônio Lopes de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Reinaldo da; FAMÁ, Rubens. Gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

SEBRAE. Gestão Financeira para Pequenos Negócios