

## O GERENCIAMENTO DE CUSTOS E ESTOQUE DE UMA PANIFICADORA

Allan David Almeida da Silva  
Prof. Dr. Miguel Carlos Ramos Dumer

### RESUMO

O objetivo principal do trabalho foi analisar o sistema de gestão de estoque de uma panificadora atrelada aos custos da mesma e sua evolução. A economia empresarial é dotada de relações e indicadores que permitem obter uma maior compreensão e entendimento de toda a organização. O gerenciamento contábil fornece instrumentos para solução dos problemas encontrados dentro da empresa, como é o caso do descontrole de seu estoque, que pode ocasionar muitos outros problemas futuros. O tema foi escolhido levando em consideração as dificuldades diárias que a empresa enfrenta, se é feito um planejamento em relação ao seu estoque e se existem pessoas capacitadas dentro da empresa, uma vez que, por falta de conhecimento e controle das informações muitas empresas acabam se inviabilizando. O controle de estoque deve ser feito, mas são necessários métodos adequados para isso. Deve haver também planejamento de seus administradores para que não haja problemas futuros. Através da metodologia de campo e bibliográfica, buscou-se cumprir com o objetivo deste estudo.

**Palavras-chave:** Gerenciamento. Estoques. Custos. Panificadora. Gestão.

### ABSTRACT

The main objective of the work was to analyze the inventory management system of a bakery linked to its costs and its evolution. The business economy is endowed with relationships and indicators that allow for a greater understanding of the entire organization. Accounting management provides instruments for solving problems found within the company, such as the lack of control over its stock, which can cause many other future problems. The theme was chosen taking into account the daily difficulties that the company faces, if planning is done in relation to its stock and if there are qualified people within the company, since, due to lack of knowledge and control of information, many companies end up making it unfeasible. Inventory control must be done, but adequate methods are needed for this. There should also be planning by your administrators so that there are no future problems. Through field and bibliographic methodology, we sought to fulfill the objective of this study.

**Keywords:** Management. Stocks. Costs. Bakery. Management

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoques tem sido grande preocupação de gerentes, engenheiros, administradores e de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente às áreas produtivas (MARTINS; ALT, 2009).

Pode-se definir o processo de controle de estoques como uma atividade de gerenciamento necessária para reduzir a diferença do fornecimento e da demanda de forma economicamente variável. O controle de estoque é importante, pois é através dele que a empresa conhece realmente suas entradas e saídas de mercadorias, os lucros e as vendas de cada produto.

É necessária uma política de controle de estoques eficiente, pois com o crescimento do mercado, as empresas estão exigindo cada vez mais o balanço real do que a empresa está produzindo e suas movimentações.

Diante disso, este trabalho pretende apresentar um estudo sobre a evolução do processo de controle de estoques e custos de uma panificadora entre os anos de 2021 a 2022.

O maior problema encontrado dentro da empresa é o descontrole de seu estoque, e isso pode ocasionar muitos outros problemas futuros, como na compra de um produto, pois, não se sabe realmente se determinado produto existe ou não, e com isso pode duplicar a compra, o que ocasiona em excesso de mercadorias e perdas, que geram prejuízos para a empresa.

O tema foi escolhido levando em consideração as dificuldades diárias que a empresa enfrenta, se é feito um planejamento em relação ao seu estoque e se existem pessoas capacitadas dentro da empresa. O controle de estoque deve ser feito, mas são necessários métodos adequados para isso. Deve haver também planejamento de seus administradores para que não haja problemas futuros.

Como hipótese tem-se a suposição que o sistema de controle de estoque não seja totalmente eficiente, mas que melhorou em vários aspectos nos últimos anos, impactando na área de custos da empresa.

O objetivo principal do trabalho foi analisar o sistema de gestão de estoque de uma panificadora atrelada aos custos da mesma e sua evolução. Através da metodologia de campo e bibliográfica, buscou-se cumprir com o objetivo deste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Compreende-se que a área da contabilidade é vista como a ciência que tem o objetivo de estudar as variantes quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio das entidades sendo qualquer pessoa jurídica ou física que possui um patrimônio. Por intermédio desta é dado o máximo de informações uteis para que se tenha um amplo conhecimento auxiliando a tomada de decisões tanto dentro da empresa quanto fora desta, estudando, registrando e controlando todo o patrimônio (MARTINS e ROCHA, 2010).

Segundo Cogan (2020) a gestão estratégica de custos é uma análise de custos vista como processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas, onde se difere em ser uma análise vista sob um contexto amplo onde os elementos estratégicos tornam-se conscientes, explícitos e formais, dados pelo qual os custos são usados para o desenvolvimento de estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, o relatório visa adentrar o meio da empresa, especificamente na contabilidade de custos, contribuindo com a formação do aluno, além do aluno desenvolver e presenciar o dia a dia da área na prática, o estudo e o desenvolvimento deste relatório abrange a parte teórica enfatizando os preceitos da área servindo de informações e comparações com a prática da empresa.

Contabilidade de custo através da contabilidade financeira surgiu no século XVIII com surgimento de empresas industriais, devido à expansão dessas empresas consequentemente criou-se a necessidade de se ter um método de apuração dos custos para uma melhor gestão do negócio (LEONE, 2000).

O conceito de custos e suas terminologias são relevantes para o processo de gestão empresarial, uma vez que, a maioria dos usuários das informações contábeis não consegue compreender de maneira total o significado da maioria dos termos usados na contabilidade (DIAS FILHO, 2000).

A contabilidade de custos age com influência na confecção dos relatórios contábeis usados para com os usuários externos, na segunda é usada para mensurar o valor do lucro e patrimônio objeto de tributação e na Controladoria e da Gerencial a mesma alicerça os processos de planejamento e controle da entidade (MARTINS, 2003).

Ao longo do tempo observou-se que era de fato necessária a utilização de métodos de custeio adequado não apenas para os mercados locais e sim para todos, apesar de existir uma variação de aplicação e método, o melhor que se adequa a empresa e seus objetivos será utilizado.

Os custos semi variáveis existem nessa categoria e variam conforme o nível de produção, porém possuem uma parcela fixa mesmo que a produção seja nula, como a conta de energia, que mesmo que não se consuma nada existe uma taxa mínima a ser paga. Os custos semifixos são aqueles que são fixos por uma determinada faixa de produção, porém podem variar com as mudanças dessa faixa (ASSAF NETO, 2002).

Outras classificações de custos, conforme Ferreira (2008), discrimina, sendo custo de produção, como os custos de matéria prima associado à mão de obra direta e os custos indiretos; os custos de produção, sendo os custos com a matéria prima adicionada a mão de obra direta e os custos indiretos; os custos primários que são as matérias primas adicionados a mão de obra de forma direta e os custos de transformações ou conversão, que são a mão de obra direta adicionado aos custos indiretos de fabricação.

Todo método aplicado é fundamental na empresa para que haja um controle a respeito de suas despesas, contas a pagar e receber, como também futuro investimentos, assim Martins (2000, p.41) cita que:

Perante os conceitos dos métodos, os custeios são dados pelo método de apropriação de custos, que se define em quais os custos devem ser inclusos do custeio dos produtos e como estes custos serão apropriados. É essencial que se escolha uma metodologia, considerando os objetivos a serem alcançados, a estrutura da entidade e as características operacionais.

Baseados nas informações que cada método oferece se tem uma possibilidade de gestão através do método aplicado que auxilia os gestores para maiores tomadas de decisões eficazes. Cada método aplicado tem grande importância para o empreendimento, pois através do método escolhido que se tem possibilidades para serem tomadas decisões pelos gestores, cada gestor realiza uma tomada de decisão que melhor se adéqua as necessidades do empreendimento baseado em um método aplicado para auxiliar no gerenciamento (MARTINS, 2003).

Padoveze (2010) aponta que os métodos de custeio se direcionam aos custos da produção tanto de serviços quanto de bens analisando o custo unitário (individual) de um produto ou serviço se baseando nos custos de forma direta ou indireta.

Quando se menciona o custeio por absorção ou denominado integral, se diz que é o método derivado da aplicabilidade dos Princípios Fundamentais da Contabilidade derivados do sistema que teve seu desenvolvimento na Alemanha. Consiste basicamente na apropriação de todos os custos dados pelo uso dos recursos da produção de bens elaborados e os de produção no mesmo ciclo operacional. Todos os gastos perante aos esforços de fabricação são distribuídos para os produtos finalizados (ASSAF NETO, 2002).

Método de custeio variável comumente apresentado também como método direto é utilizado para gerenciar empreendimentos, porém devemos ressaltar que existe diferença entre eles Leone (2000, p. 322), define que:

As características do custeio variável são onde custos e despesas devem ser inventariadas tais debitados aos produtos em processo ou acabados, e são apenas aqueles que de forma direta identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis perante a relação a uma determinada medida, base, volume e etc, dessa atividade.

Método abc, ou custeio em atividades, foi originado de outros existentes e suas características que em alguns casos não era positiva, criou se a necessidade de aprimorar métodos existentes e o método abc surgiu após longos estudos. Botelho (2006) define que a metodologia ABC mensura o custo e o desenvolvimento das atividades, dos recursos e o objetivo do custo, sendo os recursos atribuídos aos objetos de custo com base no uso.

Perante o investimento como o valor pago pela organização com benefícios futuros, os ativos são estocados na organização e possuem vida útil, sendo consumidos e/ou vendidos em um maior tempo, como os maquinários. Custos, é dado como o gasto efetuado a um bem ou serviço que é usado na produção de outros bens e serviços revendidos com lucro (MARTINS, 2003).

As despesas são bens ou serviços consumidos para se auferir receitas. O dinheiro (ativo) é consumidor ao se pagar salários, despesas financeiras, comissões e outros. O desembolso é o pagamento efetuado quando se adquire um bem ou serviço. A perda é dada quando um bem ou serviço se consome de modo involuntário ou não planejado. Cada elemento impacto em positivo ou negativo no balanço e nas contas da entidade no final de sua apuração (MARTINS e ROCHA, 2010).

Assim, a gestão estratégica de custos implica em vantagens como um instrumento adequado e de qualidade positiva para a tomada de decisões; foca nos esforços de melhoria e resultados; aprimoramento de capacidade da empresa em agregar e criar valores (MENEGAT, 2006).

A tomada de decisões é dada ao tratamento de dados de custos para uma gestão eficaz envolvendo os conceitos da contabilidade gerencial. O autor Atkinson

et al. (2000) determina que a tomada de decisão é um fato, acontecimento, normal do cotidiano das entidades sendo essencial em todas elas. Assim se dividem o processo em níveis distintos, sendo decisões programadas e as não programadas. As decisões programadas possuem características dadas pela solução de problemas diária e são dados através de procedimentos, regras e hábitos e as decisões não programadas são dadas pelas soluções mais específicas através de um processo não estruturado para solucionar os problemas não corriqueiros.

O Sistema de Custos propõe que haja uma aplicação de custeio por absorção para a apuração de custos da entidade, tendo como serviço final a venda, ou a atividade que se exerce a organização. Maher (2001) cita um processo para implantar os custos na empresa, sendo: levantamento de todos os custos da mesma; apropriação dos custos diretos e indiretos; cálculo dos custos de serviços prestados e análise final da coleta.

Maher (2001) ainda ressalta que um sistema não é apenas um conjunto de fluxos, normas, rotinas ou burocracias e sim precisa mostrar e ser eficiente, dependendo não só de software mais também pessoas, pois são elas que ofertam os dados para que o sistema possa funcionar.

Nada adianta ter um sistema único caso não se inserir dados corretamente, pois o seu resultado será ineficaz. A implantação de um sistema de custo então precisa levar em consideração as pessoas que iram opera-lo. São essenciais os treinamentos e a qualificação destas (MAHER, 2001).

Segundo Dias (2010) Vários aspectos devem ser definidos antes de elaborar um sistema de controle de estoques. O primeiro se refere aos diferentes tipos de estoques existentes na empresa. O segundo diz respeito aos diferentes pontos de vista quanto a quantidade adequada de estoque a ser mantido na empresa para atender as necessidades. O terceiro seria a relação entre o nível de estoque e o capital necessário envolvido. Dimensionar e controlar os estoques é um tema importante e preocupante.

Descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem o crescimento dos custos é um dos maiores desafios que os empresários estão encontrando (DIAS, 2010).

Conhecer o estoque de uma organização é um desafio, as empresas podem ter certos produtos em excesso e outros em quantidades insuficientes. O desafio de uma gestão de estoque não é reduzir o estoque, para reduzir custos nem ter estoque em excesso para atendimento das demandas, mas sim ter a quantidade correta para alcançar as prioridades competitivas da empresa de modo mais eficaz. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois, ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto (DIAS, 2010).

Os estoques tendem a ter flutuações, sendo assim torna-se difícil efetuar um controle, isto, pois, todos os materiais se transformam rapidamente, e a cada momento se encontram classificados de uma forma diferente. Sendo assim torna-se necessário executar um planejamento e executar o controle dos estoques (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Montanheiro e Fernandes (2009, apud VENTURA, GONÇALVES, 2009, p.3) uma eficiente gestão de estoque possibilita à organização melhorias significativas na sua administração, uma vez que repercute em uma melhora na eficiência da realização da produção planejada, traz maior segurança nas tomadas de decisões, além de prevenir possíveis atrasos na entrega de pedidos.

Segundo Dias (1993) o principal objetivo do estoque é a otimização do seu investimento. O valor varia conforme o armazenamento, onde os produtos com giro

menor apresentam um custo maior, sendo que as empresas que possuem grandes estoques comprometem seus recursos de giro. A empresa precisa estabelecer certos padrões que sirvam de guias aos controladores, para que eles tenham parâmetros de compra e venda. Ainda para o autor alguns princípios básicos para o controle de estoques são:

- Determinar “o que”, “quando” e “quanto” será necessário para o estoque;
- Identificar e retirar do estoque os itens fora de uso e danificados;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a reposição do estoque;
- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados.
- Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Uma das ferramentas importantes para a gestão e controle de estoques é a curva ABC. Curva ABC.

Para Dias (1995), a curva ABC é uma importante ferramenta para o administrador; tem por finalidade identificar itens que precisam de mais atenção e tratamento adequando quanto à sua administração. A curva ABC obtém-se através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

Segundo Ballou (1995), a curva ABC refere-se ao fato de que, 20% de uma linha de produtos são responsáveis por 80% das vendas realizadas. De acordo com Dias (1995), após os itens terem sido ordenados pela importância relativa, às classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras:

Classe A: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção a mais pelos administradores da empresa, corresponde a 20% dos itens de alto valor e representam 80% do valor total do estoque.

Classe B: grupo de itens intermediários entre a classe A e C. São aqueles com o valor médio, correspondem cerca 30% de itens que representam cerca de 10% do valor total.

Classe C: grupo de itens menos importantes e que requerem menos atenção dos administradores da empresa. São os itens de menor valor que, apesar de comprometer cerca de 50% do total dos itens existentes no estoque, representam somente cerca de 10% do valor total do estoque.

Conforme Dias (1995), o objetivo de um sistema de localização de materiais deverá estabelecer os meios necessários à perfeita identificação da localização dos materiais estocados. Utilizando uma codificação normalmente alfanumérica representativa de cada local de estocagem.

De acordo com o autor, as prateleiras do depósito devem estar em sequência e devem ser iniciadas pela letra “A” e no sentido de baixo para cima dessas prateleiras e o escaninho por números no sentido do corredor principal para a parede lateral. Normalmente são usados dois critérios de localização de material:

- 1- Sistema de estocagem fixa: nesse sistema é definido o número de área de estocagem para um tipo de material, definido assim, que somente esses tipos de material poderão ser estocados nesses lugares.
- 2- Sistema de estocagem livre: nesse sistema não existem locais fixos de armazenagem. Os produtos que vão chegando vão sendo descarregados nos lugares vagos do depósito.

Muitas empresas de pequeno porte aderem ao sistema de estocagem livre porque tem em mente que o espaço de um pequeno depósito pode ser desorganizado, onde para achar uma mercadoria é quase impossível.

As empresas necessitam ter um depósito organizado, devem ter uma divisão correta das mercadorias de forma que qualquer pessoa que for a busca de um produto, ter a certeza que vai encontrá-lo sem dificuldades. Em grandes empresas esse tipo de controle é feito há anos, as pequenas empresas ainda não adotaram essa gestão de estoque dentro de suas organizações.

Em virtude disto as prateleiras devem ser sempre bem identificadas com placas com o nome dos produtos, para que não só sejam bem guardadas, mas também para facilitar a vida dos vendedores e estoquista e também dos abastecedores.

Para Dias (1995), o objetivo da classificação de materiais é definir uma metodologia de catalogação, simplificação, normalização, padronização, e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

A classificação de matérias é necessária dentro de qualquer empresa, pois sem ela não existe um controle correto e eficiente de estoques. A classificação desses materiais é simples, ela deve ser feita de modo que cada produto seja mantido junto com sua classificação. Ex.: os farináceos devem ser mantidos com o mesmo tipo de alimentos, produtos de higiene pessoal, com produtos de higiene pessoal, etc.

De acordo com Slack (2009) a maioria dos estoques hoje seja de qualquer tamanho é gerenciado por sistemas computadorizados.

De acordo com Costa (2012), controles de estoque informatizado trouxeram para as organizações soluções tecnológicas que antes não existia, o que antes era usado o método de fichas manuais para esse devido controle, hoje é utilizado por cadastros eletrônicos, esses controles eletrônicos revolucionaram vários conceitos da Administração de Materiais trazendo vantagens e melhoria consideráveis como:

- Possibilita ver as vendas de todos os produtos da loja em tempo real;
- Cotação de mercadorias, os compradores veem qual fornecedor tem o melhor preço do mercado;
- Possibilita ver a entrada de cada produto, cada movimentação feita;
- Permite relatórios dos produtos que estão em falta no mercado, e quando eles virão novamente.

- Permite visualizar os estoques de todas as filiais.

Para Bertaglia (2006), o sistema de informação tem a função de diminuir os gastos com estoque e evitar faltas de produtos, o que, dificilmente, será obtido com a gestão manual, não por falta de eficiência dos gestores, mas pela complexidade das atividades. Portanto, atualmente para alcançar esses objetivos existem vários sistemas informatizados que ajudarão na melhoria da empresa.

Segundo Universidade Estoque (2014) a gestão de estoque deve ser uma prioridade dentro de uma empresa, pois o fluxo de produtos é muito grande e com essa gestão pode-se ter um controle correto do estoque dentro de uma empresa. Existem vários tipos que estoque, que são eles:

Estoque de contingência: Quantidade que é armazenada com precauções para possíveis falhas;

Estoque de segurança: São as unidades estocadas para qualquer tipo de eventualidade que aconteça como vender mais que o esperado, atrasos na entrega e falhas no controle de estoque;

Estoque de antecipação ou sazonal: Formada para nivelar quaisquer flutuações da demanda, entrega ou produção de um item.

E com isso pode antecipar a compra dessas mercadorias em períodos de demanda irregular, ou seja, antecipar a compra de produtos que tem épocas certas para sua venda.

**Estoque em trânsito:** São as unidades que estão em trânsito um ponto de produção ou estocagem; **Estoque mínimo:** Está ligado à menor quantidade de um item em estoque para prevenir uma eventualidade que se deve ao consumo além do previsto ou atraso na entrega de novas mercadorias.

**Estoque máximo:** São os produtos com quantidades predeterminadas para o impedimento de novas compras, seja por falta de espaço dentro do depósito da empresa, ou seja, por razões financeiras em que a empresa se encontra.

**Estoque de proteção:** É o estoque formado para evitar que a empresa seja “pega de surpresa” e fique desabastecida em caso de greve, aumento abusivo de preços, dentre outras eventualidades.

**Estoque regulador:** É geralmente utilizado em empresas com diversas filiais. Neste caso, uma das unidades mantém um estoque maior para suprir as eventuais necessidades das outras.

De acordo com DIAS (1993), todo início de estudos dos estoques está pautado na previsão de consumo do material. A previsão do consumo ou da demanda estabelece as estimativas futura dos produtos acabados comercializados na empresa.

A previsão das vendas deve ser considerada como hipótese mais provável das vendas futuras. Essas informações permitem definir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificados em duas categorias: quantitativos e qualitativos.

a) **Quantitativos:** evolução das vendas no passado; variáveis de fácil previsão relativamente ligada as vendas, ou seja, os métodos quantitativos utilizam dados históricos para prever a demanda em períodos futuros.

b) **Qualitativos:** os métodos qualitativos estão relacionados diretamente com as opiniões dos gerentes; dos vendedores; compradores e pesquisas de mercado, ou seja, são aqueles referentes as fontes de obtenção de dados para serem obtidos valores confiáveis de variáveis que podem afetar a demanda.

Na maioria das vezes as previsões geradas por esses métodos correspondem a metades de demanda pela organização. As técnicas de previsão de consumo podem ser classificadas em três grupos:

a) **Projeção:** São aquelas que admitem que o futuro seja repetição do passado ou que as vendas evoluíram com o tempo.

b) **Explicação:** Procura se explicar as vendas do passado mediante cuja evolução é conhecida ou previsível.

c) **Predileção:** Funcionários experientes e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras.

De acordo com POZO (2001), a previsão de estoque normalmente, é fundamentada nos informes fornecidos pela área de vendas onde são elaborados os valores de demandas de mercado e providenciados os níveis de estoque.

A previsão de quantidades de matérias que o mercado irá precisar é um fator muito importante no planejamento empresarial. A previsão deve sempre levar em consideração os fatores que mais afetam o ambiente e que mais mobilizam seus clientes. Informações básicas e confiáveis deverão ser utilizadas para a decisão de quais a quantidades a serem compradas e quais os prazos a serem estabelecidos.

A área da administração financeira tem por objetivo assegurar as empresas a um meio eficaz e da melhor maneira no processo de captação e alocação de recursos de capital. Para Neto (2008) ela envolve-se tanto com os problemas de escassez de recursos tanto quanto a realidade operacional e gestão financeira das empresas:

Planejamento Financeiro é o qual procura analisar as necessidades de expansão da empresa e identificar eventuais desajustes futuros. Com o planejamento é possível o administrador financeiro selecionar com segurança os ativos que são mais rentáveis e condizentes para com os negócios da empresa e assim estabelecer quais serão os investimentos mais rentáveis da empresa. Já o Controle Financeiro visa acompanhar todo o desempenho financeiro da empresa, analisando possíveis anormalidades que possam ocorrer entre os resultados previstos e realizados e também as corrigindo (NETO, 2008).

Nota-se a diferença entre planejamento e controle financeiro, onde apesar de diferentes, ambas andem juntas para o bom desenvolvimento da empresa. É por meio deste elemento que possível medir e aumentar lucros, controlar fluxos de caixa, controlar estoques, entradas e saídas das empresas e medir previsões futuras, investimentos, recursos e tudo relacionado ao âmbito empresarial.

A contabilidade financeira surge da necessidade de se ter um controle maior sobre o sistema da empresa e seu funcionamento, posto que ao decorrer do tempo às empresas se expandiram, conseqüentemente criou-se a necessidade de implantar métodos para um controle maior a respeito de suas despesas e ganhos.

Com o surgimento de novas necessidades que se criou principalmente com a revolução industrial, novas maneiras de gerenciar um empreendimento surgiram para que possibilitasse escolher conforme melhor método que se aplica ao negócio.

A contabilidade financeira é dada pelo processo laboral dos demonstrativos financeiros para os clientes (usuários) externos incluindo acionistas, autoridades do governo, credores, visto que as autoridades do governo são responsáveis em proporcionar os padrões que regulamentam e fiscalizam, incluindo as exigências e auditorias de contadores independentes (CREPALDI, 2008).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho foi realizado na Panificadora Estrela Ltda. Iniciou-se com a fundamentação teórica, realizando-se um levantamento bibliográfico através de livros e artigos publicados, em sites relacionados ao controle de estoque, logística e administração de produção.

Após a pesquisa bibliográfica foi realizada, a partir de uma análise qualitativa, através de observações in loco dos procedimentos desenvolvidos na empresa relacionado ao controle dos estoques dos produtos alvo da pesquisa, levando em consideração as necessidades da empresa, destacando os métodos mais adequados para se realizar um controle correto de estoque.

De acordo com Bressan (2000) apud Rosa (2014), o método do Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa e que este procedimento tem sido considerado de uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como Administração.

Optou-se pelo método de observação de campo, compreendendo como ocorrem as atividades dentro da organização, para posteriormente analisá-las com a literatura coletada.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Atualmente, a empresa possui uma gestão de ativos intangíveis, onde o controle raramente é realizado por um funcionário. Caso haja necessidade de aumentar o estoque, o responsável por compras cria um controle visual ou informações que adquiriu ao longo dos anos. Durante as festividades, quando o consumo aumenta, a padaria não consegue atender a demanda, deixando de aumentar sua receita e ainda gerar custos adicionais para funcionários desnecessários. Portanto, pode-se dizer que a implantação de um sistema integrado de gestão de ativos é muito necessária para que seus clientes sejam atendidos de forma satisfatória.

A organização também não tem divisões para cada grupo de produtos. Produtos perecíveis são misturados com produtos químicos, diminuindo sua vida útil e fazendo com que a empresa perca dinheiro. Como não há trabalho a ser feito apenas na área de materiais de construção, os produtos não são organizados, precisam de um fluxo longo.

Observe que o prédio da empresa estava desorganizado e que seu sistema final era novato. Isso, aliado à falta de segregação de mercadorias, tem levado a problemas com o ambiente do produto. A organização física do estoque da empresa consistia em apenas duas prateleiras que eram facilmente preenchidas com os mais frágeis produtos em decomposição. Além disso, não foram criados controles com o sistema, o que deixa o estoque obsoleto.

Com isso em mente, pode-se concluir que a melhor forma de atingir a produção em massa é manter a empresa estável, coordenar todos os departamentos, melhorar suas operações com maior comprometimento e produtividade, da melhor forma para economizar sem reduzir a produtividade. Em outras palavras, ter um bom processo de planejamento.

Não houve mapeamento de processos dentro da padaria, que está relacionado desde o momento da compra até o momento da venda. Os processos envolvidos começam desde o momento da compra, entrega do produto, recebimento da nota fiscal, conferência, estocagem e venda do produto ao cliente.

Dessa forma, o processo de verificação de vendas foi utilizado com base na análise da integridade da embalagem, validade do produto e o valor especificado no papel, resultando em uma verificação aprofundada do produto, por se tratar de perecíveis de alta qualidade. custo e qualidade são importantes.

Com base na conscientização sobre o desempenho, foram levantadas faltas de estoque, no que diz respeito ao ordenamento do território, o que afetou a maneira como as coisas eram armazenadas. Algumas coisas foram consideradas para promover um novo sistema, rentabilidade do produto, frequência de armazenamento, esgotamento, além de tamanhos como dimensões e peso.

Com a falta de um sistema de controle de pedidos, a panificadora se torna ineficiente no quesito, quando quer saber quais produtos estão em estoque, quais produtos são necessários para comprar, e vincular o que é produzido com o que é comprado. Anotações feitas à mão consomem tempo e recursos, criando o risco de erro de preenchimento, descaso no processo de compras, entre outros diversos problemas, além do risco de perda de informações.

O estilo de gestão da empresa afeta completamente o sucesso da empresa, ou seja, não existe um bom gestor ou gestor, ou seja, por mais alto ou baixo que seja o cargo, a empresa pode ir à falência.

No processo de pesquisa com a empresa, fica claro que o gerente geral adota um estilo de liderança democrático, ou seja, o líder interage com todos da equipe e com o entorno da empresa. Líderes democráticos incentivam, preocupam, orientam, ouvem e ajudam seus seguidores. Com esse tipo de liderança, a empresa vai crescer, pois os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a qualidade em todos os aspectos (seja profissional ou pessoal).

Portanto, na gestão da empresa estudada, há total harmonia entre seus líderes e liderados. Em cima dos custos, a empresa ainda pode notar a relação ao volume de produção os custos fixos, que são aqueles onde os valores são os mesmos de qualquer que seja o volume de produção da empresa, como o aluguel da fábrica, ou seja, será cobrado o mesmo valor independentemente do nível de produção. Já os custos variáveis são onde os valores se alteram e modificam em função do volume de produção da empresa, aumentando conforme o aumento do volume de produção, como a matéria prima consumida.

Custos fixos são aqueles valores de qualquer volume de produção da entidade, como o aluguel do espaço, que será cobrado essa mesma quantidade independentemente do nível de produção da empresa. Entende ser que este método pode sofrer alterações e deve ser monitorado pela empresa, para não prejudicar futuramente. Não obstante ao longo do tempo se apresenta de forma menor em alguns casos por fazer parte de um padrão que a empresa estabeleceu para ser utilizado, pois está programado para fazer parte do orçamento.

A separação dos custos fixos e variáveis possibilita uma vasta análise das receitas e gastos em relação ao volume produzido e vendido. Dessa forma, o gestor orienta a decidir sobre mudanças no *mix* de produção, diminuição ou aumento dos volumes de produção, extinguir ou criar novos produtos, entre outros, auxiliando assim na tomada de decisão dos gestores, pois fornece dados importantes para futuras tomada de decisões.

As atividades dentro da empresa são realizadas pelo setor administrativo contábil, que através da observação ao longo do estágio, deu-se a compreensão das funções desempenhadas, cumprindo as obrigações e as determinantes pela área de custos, aproveitando os recursos da empresa tecnológico em prol da atualização dos sistemas de planilhas, dados e entradas de notas fiscais, vendas, entradas e saídas da empresa. Entre soluções, programas de acesso a dados e informações, estão aquelas que permitem o gerenciamento de documentos fiscais, notas fiscais e guias de tributos ou mesmo o cálculo automático dos impostos, contribuindo a análise final dos custos da empresa.

No departamento de custos conseguimos incorporar essas novas ferramentas de automação e dar um salto no seu desempenho alcançando resultados ainda mais satisfatórios – eliminando custos e aumentando a produtividade do setor. Dessa forma, toda a organização sai ganhando.

- Adentrar ao sistema da empresa para lançamento de valores, acompanhamento de dados fiscais, entradas e saídas, lançamentos de custos.
- Planejamento de custo – dentro da empresa se tem o planejamento de saídas e dos custos fixos e variáveis, tendo uma margem limite para compras e investimentos como aquisição de matérias-primas, salários, impostos e outros. Tudo é controlado através de planilhas Excel, com datas e valores, afim de efetuar sempre uma redução positiva de custos.
- Conferência de toda documentação fiscal – dentro da empresa, efetua-se toda a conferência das documentações, então o departamento

solicita todas as notas fiscais de entrada efetuando a conferência de todos os dados, como emissão, entrada, documento fiscal, CNPJ do emitente e outros.

- Lançamentos fiscais de entradas e saídas – as empresas possuem obrigação de emissão de notas fiscais quando vendem produtos em suas lojas, porém quando este adquire uma mercadoria ou quando a mesma retorna, também é preciso que haja emissão de uma nota, só que ao contrário, uma nota de entrada. Assim no escritório, efetua-se o lançamento nas escrituras dessas notas, é um trabalho constante e rotineiro.
- Definir preços de vendas – Com a entrada da mercadoria, Notas Fiscais e todo o controle e documentação lançada de todos os valores dos investimentos e custos para a atividade de vendas de material e manutenção da empresa, efetua-se os cálculos da precificação das vendas. Após esse processo é enviado aos gestores para conferência.
- Levantamento de todos os custos fixos e variáveis da empresa – em uma planilha se tem relacionado todos os custos da empresa, separados por fixo e variável.
- Acompanhamento do mercado – acompanhar tabela de valores, alta de preços dos fornecedores, frete e demais elementos que venha impactar nos custos da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam sempre estar um passo à frente que seus concorrentes, buscando diferencial competitivo e soluções que agreguem valor ao cliente, sendo uma alternativa levada em consideração por muitas empresas à cadeia logística que visa um melhor atendimento ao cliente, redução de custos e melhoria do produto final. As razões competitivas e diferenciações por serviço também se inclui nos fatores de competição no mercado que quem adota a logística, além de limpeza do canal de distribuição, proteção de margem de lucro, recaptura de valores e recuperações de ativo.

Além de tudo é preciso que a empresa além do planejamento tenha ideias e formas de reter seus colaboradores, propostas de engajamento de motivação, tenha um layout adequado para atender a demanda da produção e facilitar os processos, além de toda a análise de pontos fortes e fracos de tudo o que irá desempenhar.

Quanto aos objetivos, teve-se a compreensão da determinação e dos conceitos da área de custos, enfatizando a importância e a vantagem dessa área em uma organização, concluindo que a área de custos é essencial para que a empresa possa ter lucro, crescimento e controle de todas as suas operações, assim consideradas essenciais para a tomada de decisão das empresas, controlando e zelando pelo patrimônio da entidade.

Para o objetivo de compreender os sistemas usados para o controle de custo e as ferramentas, concluiu-se a importância de usar a tecnologia ao favor da organização. O processo ainda é um pouco lento, devido à falta de alinhamento ou de uso de softwares e investimentos na área de TI para implantar sistemas atualizados de precificação e lançamento.

Diante ao objetivo de avaliar os métodos e as ferramentas da empresa, enfatizando seus benefícios e facilidades, conclui-se na compreensão da empresa e

nas atividades práticas, destacando seus pontos positivos no local, ambiente de trabalho, fácil acesso as informações necessitadas e acesso aos gestores. As maiores dificuldades foram encontradas perante aos recursos tecnológicos, sistemas que poderiam ser atualizados e investidos em maiores softwares para agilidade e otimização de processos e tempo.

A empresa estagiada mantém um bom relacionamento com seus clientes, setor interno e externo. O setor contábil consiste em pessoas capacitadas e preparadas para as atividades que desenvolve, porém, falta atualização tecnológica na empresa. A empresa ainda conta como vantagem essa abertura para os estagiários, em acompanhar, desenvolver, executar as atividades práticas dentro da mesma, criando uma oportunidade para o aluno e para a empresa também, na troca de informações, inovações e ideias. Considera-se melhorias na empresa além da tecnologia, a sobrecarga de trabalho, e a pressão no início dos meses, por conta de folhas de pagamento e lançamento de entrada e saídas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. et al. **Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. **Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e Distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1995.

BENTO, P. **Gestão de estoques: A logística como ferramenta potencializadora da produção**. Publicado em 2009. Disponível em: <  
[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T205730.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T205730.pdf) > Acessado em: 13/04/2022.

BERTAGLIA, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOTELHO, E.M. **Custeio baseado em atividades – ABC**: uma aplicação em uma organização hospitalar universitária. 2006. 349 f. Tese Programa De Pós-Graduação Em Administração, Universidade De São Paulo, SP, 2006 - Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade Departamento De Administração. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Tese.pdf>. Acesso em ago. 2020.

COGAN, S. **Custos e preços – Formação e análise**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

COSTA, F. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados**. Disponível em: Acessado em: 08/04/2022.

DIAS FILHO, J. M. **A linguagem utilizada na evidenciação contábil**: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. Caderno de Estudos FIECAFI, v.13, n. 24, 2000.

DIAS, M. A. P. (1993) UNIPE.BR. **Gestão Estratégica de Recursos Materiais: Controle de Estoque e Armazenamento**.

DIAS, M. A. P. (1993). EBAH.COM.BR. **Gestão de Estoque**. Disponível em: .  
Acessado em 13/04/2022.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais- Ed compacta**. 4. ed- São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, J.A.S. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Disponível em: <<http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0084P0449.pdf>>. Acesso em ago. 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed São Paulo: Atlas, 2002

LEONE, S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. Contabilidade de custos: criando valor para a administração. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, J.C. **Contabilidade Básica**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, E; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENEGAT, Valdenir; **Utilização dos Sistemas de Custos pelas Instituições de Ensino Superior do Sistema ACAFE-SC**, 6 Congresso de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2006.

MESSIAS, S. B. Manual de Administração de Materiais- **Ed revista e atualizada**. 9. ed- São Paulo: Atlas, 1989.

MEUSUCCESSO.COM. **Conheça os tipos de estoque de uma empresa e saiba se você usa o modelo correto**. Disponível em: . Acessado em: 13/04/2022.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. Vol. 8 São Paulo: ed. Abril, 2010.

POZO, H. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSA, P.M. da. **Análise da Gestão da Informação: Um estudo de caso na Secretaria Municipal de saúde de Maracaju-MS**. Disponível em: Biblioteca UEMS –Unidade Maracaju-MS. UNIVERSIDADE ESTOQUE. Tipos de estoques: você sabe quais são os principais? Publicado em 2014. Disponível em <<http://universidadeestoque.com.br/blog/index.php/tipos-de-estoque-voce-sabe-quaissao-os-principais/>> Acessado em 14/04/2022.

SILVA, L.I.S. **Contabilidade: objeto, objetivos e funções**. **Sitientibus - Revista da UEFS**. Feira de Santana, n. 38, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/38/5\\_contabilidade\\_objeto\\_objetivos\\_e\\_funcoes.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/38/5_contabilidade_objeto_objetivos_e_funcoes.pdf)>. Acesso em ago. 2020.

VENTURA, V. G; GONÇALVES, S. L. A. **Gestão de estoques: Um estudo de caso num supermercado em Cataguases-MG**. Publicado em 2009. Disponível em: <[http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum\\_volume\\_4/Gest%](http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_4/Gest%)

C3%A3o%20de%20estoques%20estudo%20de%20caso.pdf> Acessado em 13/04/2022.