



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO

Carlos Alexandre Conde de Azevedo, Davi Rebouças da Silva, Emanuely Soares Braga, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n3p29-58>

Artigo recebido em 3 de Março e publicado em 3 de Maio de 2026

ESTUDO DE CASO

RESUMO

A gestão financeira estratégica desempenha papel central na sustentabilidade e no desempenho organizacional, especialmente em empresas inseridas em ambientes competitivos e operacionalmente complexos, como o setor de panificação. Nesse contexto, a ausência de instrumentos analíticos estruturados pode comprometer significativamente a qualidade da tomada de decisão, a eficiência operacional e a capacidade de crescimento das organizações. O presente estudo tem como objetivo analisar como a implementação de práticas de gestão financeira estratégica pode contribuir para a melhoria dos processos internos e para o fortalecimento do desempenho organizacional da Panificadora Conde do Pão, localizada em Manaus, Amazonas. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores, observação direta das operações e análise documental de registros administrativos, possibilitando uma compreensão abrangente da dinâmica organizacional. A partir do diagnóstico realizado, identificou-se que, embora a empresa apresente elevado nível de eficiência nas áreas operacionais, comerciais e logísticas, existem fragilidades relevantes no setor financeiro, especialmente relacionadas à ausência de análises estruturadas de custos, margens de contribuição e políticas de precificação. Diante desse cenário, foram propostas ações interventivas voltadas à implantação de ferramentas de gestão financeira, incluindo sistemas de análise de custos, monitoramento de margens, estruturação de políticas de precificação, criação de indicadores de desempenho e controle orçamentário. Os resultados indicam que a adoção dessas práticas pode ampliar significativamente a



capacidade de tomada de decisão estratégica, promover maior controle sobre os recursos financeiros e contribuir para a sustentabilidade econômica da organização. Conclui-se que a implementação de práticas estruturadas de gestão financeira constitui um fator determinante para o fortalecimento da competitividade empresarial, permitindo que a organização alinhe suas operações aos seus objetivos estratégicos e amplie sua capacidade de geração de valor no longo prazo.

Palavras-chave: Gestão financeira estratégica; Diagnóstico organizacional; tomada de decisão; Desempenho empresarial; Sustentabilidade econômica.

The Implementation of Strategic Financial Management Practices as a tool For Organizational Improvement: A Case study of Panificadora Conde do Pão

ABSTRACT

Strategic financial management plays a central role in organizational sustainability and performance, particularly in companies operating in competitive and operationally complex environments, such as the bakery sector. In this context, the absence of structured analytical tools can significantly compromise decision-making quality, operational efficiency, and organizational growth capacity. This study aims to analyze how the implementation of strategic financial management practices can contribute to improving internal processes and strengthening the organizational performance of Panificadora Conde do Pão, located in Manaus, Amazonas, Brazil. The research is characterized as a descriptive and exploratory case study with a qualitative approach.

Data were collected through interviews with managers, direct observation of operations, and analysis of administrative records, allowing for a comprehensive understanding of the organizational dynamics. The organizational diagnosis revealed that, although the company demonstrates strong performance in operational, commercial, and logistics areas, there are significant weaknesses in the financial sector, particularly related to the absence of structured analyses of costs, contribution margins, and pricing policies. In response to these findings, intervention actions were proposed, including the implementation of cost analysis systems, margin monitoring, structured pricing strategies, performance indicators, and budget control mechanisms. The results indicate that adopting these practices can significantly enhance strategic decision-making, improve financial control, and contribute to the company's economic sustainability. It is concluded that the implementation of structured financial management practices is a key factor in strengthening business competitiveness, enabling



A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO

Figueiredo et. al.

organizations to align operations with strategic objectives and increase longterm value creation capacity.

Keywords: Strategic financial management; Organizational diagnosis; Decisionmaking; Business performance; Economic sustainability.

CARLOS ALEXANDRE CONDE DE AZEVEDO

GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO

DAVI REBOUÇAS DA SILVA

GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO

EMANUELLY SOARES BRAGA

GRADUANDA EM ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO

JOSÉ CARLOS ALVES ROBERTO

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM

JOSÉ ROBERTO LIRA PINTO JUNIOR

MESTRE EM ENGENHARIA INDUSTRIAL

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE DO MINHO (PORTUGAL)



1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente organizacional contemporâneo exige das empresas a adoção de práticas gerenciais cada vez mais estruturadas, capazes de sustentar a competitividade e garantir a sustentabilidade econômica no longo prazo. Nesse contexto, a gestão financeira assume papel estratégico, uma vez que fornece informações essenciais para o planejamento, controle e tomada de decisão. A utilização de instrumentos analíticos voltados à formação de custos, análise de margens e definição de políticas de precificação torna-se fundamental para que as organizações consigam alinhar suas operações aos objetivos estratégicos e responder de forma eficiente às demandas do mercado.

No setor de panificação e serviços alimentares, essa necessidade se intensifica em razão da elevada competitividade, da diversidade de produtos ofertados e da constante variação nos custos de insumos e mão de obra. Empresas que atuam nesse segmento enfrentam desafios relacionados à gestão eficiente de recursos, controle de desperdícios e definição adequada de preços, fatores que impactam diretamente sua rentabilidade. Nesse cenário, a ausência de práticas estruturadas de gestão financeira pode comprometer significativamente a qualidade das decisões gerenciais, limitando a capacidade de crescimento e de adaptação às mudanças do ambiente econômico.

A Panificadora Conde do Pão, empresa consolidada no mercado de Manaus, apresenta características típicas de organizações que combinam atividades industriais, comerciais e de prestação de serviços, o que amplia a complexidade de sua gestão. A análise de seu diagnóstico organizacional evidencia que, embora a empresa possua elevado nível de eficiência nas áreas operacionais, comerciais e logísticas, existem fragilidades relevantes no setor financeiro, especialmente relacionadas à ausência de análises estruturadas de custos, margens de contribuição e estratégias de precificação. Tais limitações indicam a necessidade de implementação de ferramentas gerenciais capazes de transformar dados financeiros em informações estratégicas para a tomada de decisão.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como a implementação de práticas de gestão financeira estratégica pode contribuir para a

melhoria dos processos internos e para o fortalecimento do desempenho organizacional da Panificadora Conde do Pão. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, com base em entrevistas, observação direta e análise documental. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficientes, ampliando a capacidade de planejamento, controle e sustentabilidade econômica da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

A gestão financeira estratégica constitui um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o desempenho das organizações, especialmente em ambientes caracterizados por elevada competitividade e dinamismo econômico. Nesse sentido, não se limita ao registro contábil das operações, mas envolve a interpretação analítica dos dados financeiros com vistas à orientação da tomada de decisão. Conforme destacam Gitman e Zutter (2017), a função financeira deve ser compreendida como um sistema integrado de planejamento, controle e análise, capaz de fornecer subsídios para decisões relacionadas a investimentos, financiamento e gestão de recursos.

Sob essa perspectiva, Assaf Neto (2014) argumenta que a gestão financeira moderna transcende a dimensão operacional, assumindo caráter estratégico ao influenciar diretamente a criação de valor nas organizações. Para o autor, decisões financeiras bem fundamentadas permitem otimizar a alocação de recursos e maximizar resultados, enquanto a ausência de instrumentos analíticos adequados tende a gerar distorções na percepção da realidade econômica da empresa. Essa visão é complementada por Brigham e Houston (2013), ao afirmarem que sistemas financeiros eficazes devem possibilitar não apenas o controle das operações, mas também a simulação de cenários e a avaliação de riscos, ampliando a capacidade de resposta organizacional.

A literatura contemporânea também enfatiza a relação intrínseca entre gestão financeira e tomada de decisão. Kaplan e Norton (2004), ao desenvolverem o conceito de Balanced Scorecard, destacam a importância dos indicadores financeiros como instrumentos de monitoramento do desempenho e alinhamento estratégico. Entretanto, os autores ressaltam que tais indicadores devem ser integrados a uma visão sistêmica da organização, evitando análises isoladas que possam comprometer a coerência das decisões. Nesse contexto, observa-se que a qualidade da informação financeira influencia diretamente a efetividade das estratégias adotadas.

Dessa forma, verifica-se um consenso entre os autores quanto à centralidade da gestão financeira na condução das organizações. Contudo, enquanto alguns enfatizam sua função instrumental e técnica, outros destacam seu papel estratégico e integrador. Essa convergência teórica reforça a necessidade de adoção de práticas financeiras estruturadas, capazes de transformar dados em informações relevantes e orientar decisões consistentes, especialmente em empresas que operam em ambientes complexos e multifuncionais.



2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE FRAGILIDADES

O diagnóstico organizacional é amplamente reconhecido como um instrumento essencial para a compreensão da dinâmica interna das empresas e para a identificação de oportunidades de melhoria. Segundo Chiavenato (2014), trata-se de um processo sistemático de análise que permite avaliar estruturas, processos e resultados, possibilitando a identificação de incoerências entre o planejamento estratégico e a prática organizacional. Essa concepção é reforçada por Daft (2016), ao destacar que o diagnóstico organizacional constitui etapa fundamental para a

formulação de estratégias eficazes, pois fornece uma base empírica para a tomada de decisão.

Apartir dessa perspectiva, Robbins e Coulter (2019) argumentam que a análise comparativa entre áreas funcionais permite identificar pontos fortes e fragilidades, orientando a priorização de intervenções gerenciais. Para os autores, organizações que realizam diagnósticos estruturados apresentam maior capacidade de adaptação e melhoria contínua, uma vez que conseguem alinhar seus recursos às demandas do ambiente externo. Nesse sentido, o diagnóstico não deve ser entendido como uma atividade pontual, mas como um processo contínuo de avaliação e ajuste organizacional.

Oliveira (2018) amplia essa discussão ao afirmar que o diagnóstico organizacional está intrinsecamente relacionado ao planejamento estratégico, funcionando como etapa preliminar para a definição de objetivos e ações. Segundo o autor, a identificação de áreas críticas permite direcionar esforços gerenciais para pontos que apresentam maior impacto sobre o desempenho organizacional. Essa visão é complementada por Lacombe (2018), que destaca a importância de integrar o diagnóstico às práticas administrativas, garantindo maior coerência entre análise e execução.

Observa-se, portanto, que o diagnóstico organizacional desempenha papel central na identificação de fragilidades e na orientação de melhorias. No entanto, sua efetividade depende da qualidade dos dados coletados e da capacidade analítica dos gestores. Nesse contexto, a integração entre diagnóstico organizacional e gestão financeira revela-se particularmente relevante, uma vez que permite identificar não apenas problemas estruturais, mas também limitações relacionadas ao uso de informações financeiras na tomada de decisão.

2.3 ANÁLISE DE CUSTOS, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E PRECIFICAÇÃO



A análise de custos constitui um dos principais instrumentos da gestão financeira, permitindo identificar a estrutura de gastos da organização e subsidiar decisões relacionadas à precificação e à rentabilidade. Horngren, Datar e Rajan (2017) destacam que o controle detalhado dos custos de produção é essencial para a eficiência operacional, pois possibilita identificar desperdícios e oportunidades de redução de despesas. Para os autores, a contabilidade gerencial desempenha papel estratégico ao transformar dados operacionais em informações úteis para a tomada de decisão.

Nesse contexto, a análise da margem de contribuição surge como ferramenta fundamental para avaliar a rentabilidade dos produtos. Padoveze (2015) define a margem de contribuição como a parcela da receita destinada à cobertura dos custos fixos e à geração de lucro, sendo um indicador essencial para a definição do mix de produtos e para a formulação de estratégias comerciais. Essa abordagem é reforçada por Gitman e Zutter (2017), que destacam a importância da análise de margens para a avaliação da viabilidade econômica das operações.

A precificação, por sua vez, representa um dos elementos mais sensíveis da gestão financeira, pois envolve a interação entre custos internos e condições de mercado. Kotler e Keller (2016) afirmam que a definição de preços deve considerar não apenas os custos de produção, mas também fatores como concorrência, percepção de valor e estratégia organizacional. Para os autores, decisões inadequadas de precificação podem comprometer tanto a competitividade quanto a rentabilidade da empresa.

A articulação entre custos, margens e preços evidencia a complexidade da gestão financeira, exigindo uma abordagem integrada e sistêmica. Enquanto a análise de custos fornece a base para a compreensão da estrutura de gastos, a margem de contribuição permite avaliar a rentabilidade, e a precificação traduz essas informações em estratégias de mercado. Assim, a ausência de integração entre esses elementos pode comprometer a coerência das decisões e limitar o desempenho organizacional, reforçando a necessidade de práticas financeiras estruturadas.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Os indicadores de desempenho desempenham papel fundamental na gestão organizacional, permitindo monitorar resultados e avaliar a eficácia das estratégias adotadas. Kaplan e Norton (2004) destacam que sistemas de indicadores possibilitam traduzir a estratégia em métricas mensuráveis, facilitando o acompanhamento do desempenho e a identificação de desvios. Para os autores, a utilização de indicadores financeiros e não financeiros contribui para uma visão mais abrangente da organização.



No campo da gestão financeira, o controle orçamentário constitui uma das principais ferramentas de planejamento e controle. Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que o orçamento empresarial permite projetar receitas e despesas, reduzindo incertezas e aumentando a previsibilidade dos resultados. Essa visão é complementada por Assaf Neto (2014), que destaca a importância do planejamento financeiro para a sustentabilidade econômica das organizações.

Além disso, a literatura aponta que a integração entre indicadores e orçamento potencializa a eficácia da gestão financeira. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), organizações que utilizam sistemas estruturados de monitoramento apresentam maior capacidade de adaptação e desempenho superior, uma vez que conseguem alinhar suas ações aos objetivos estratégicos.

Dessa forma, observa-se que os indicadores de desempenho e o controle orçamentário constituem instrumentos essenciais para a gestão financeira, permitindo não apenas monitorar resultados, mas também orientar decisões e promover melhorias contínuas. A adoção dessas ferramentas, associada a uma abordagem estratégica, contribui para o fortalecimento da capacidade organizacional e para a sustentabilidade econômica no longo prazo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, tendo como estratégia metodológica o estudo de caso. Esse delineamento mostra-se adequado ao objetivo proposto, uma vez que permite compreender, de forma aprofundada, a dinâmica organizacional e os processos internos da Panificadora Conde do Pão. Conforme Gil (2019, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, sendo particularmente úteis quando se busca analisar práticas organizacionais em seu contexto real. Nesse sentido, o estudo também assume caráter exploratório, na medida em que possibilita maior familiaridade com o problema investigado.

A adoção da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de analisar fenômenos complexos relacionados à gestão financeira e à tomada de decisão organizacional, os quais não podem ser plenamente compreendidos por meio de dados exclusivamente numéricos. Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 269), “a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”, permitindo uma compreensão mais abrangente das práticas e interações organizacionais. Nessa perspectiva, o estudo de caso foi adotado como procedimento técnico, por possibilitar a investigação detalhada de uma unidade específica, considerando suas

particularidades estruturais, operacionais e gerenciais. Para Yin (2015, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”.

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas técnicas, com o objetivo de assegurar maior robustez e confiabilidade às informações obtidas. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, observação direta das operações e análise documental de registros administrativos e materiais institucionais da empresa. Essa combinação metodológica permitiu a triangulação dos dados, considerada fundamental para a validade da pesquisa qualitativa. Conforme Yin (2015, p. 120), “a utilização de múltiplas fontes de evidência é uma das principais estratégias para aumentar a confiabilidade dos estudos de caso”, possibilitando uma visão mais completa e consistente do fenômeno investigado.

No que se refere ao tratamento e à análise dos dados, adotou-se uma abordagem interpretativa, fundamentada na técnica de análise de conteúdo. Essa metodologia permite organizar e sistematizar as informações coletadas, identificando padrões e categorias relevantes para a pesquisa. De acordo com Bardin (2016, p. 48), a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens”. A partir desse processo analítico, foi possível identificar as principais fragilidades e potencialidades da organização, especialmente no campo da gestão financeira, subsidiando a proposição de ações interventivas alinhadas às necessidades diagnosticadas e às diretrizes da literatura especializada.

4 RESULTADOS

O desenvolvimento da proposta de intervenção apresentada neste estudo teve origem na elaboração do diagnóstico organizacional realizado na Panificadora Conde do Pão. O processo investigativo baseou-se na coleta sistemática de informações por meio de entrevistas com gestores, observação direta das operações e análise documental de registros administrativos da organização, permitindo identificar padrões operacionais, fragilidades gerenciais e oportunidades de aprimoramento.

Conforme ressaltam Chiavenato (2014) e Daft (2016), o diagnóstico organizacional constitui uma ferramenta essencial para compreender a dinâmica interna das organizações e orientar a formulação de estratégias de melhoria. No caso específico da empresa analisada, o levantamento evidenciou que, embora existam bases estruturais sólidas na produção e na operação comercial, persistem limitações relacionadas à utilização de instrumentos analíticos para gestão financeira e controle gerencial.

Tais limitações reforçam a necessidade de implementação de práticas gerenciais mais estruturadas, capazes de apoiar decisões estratégicas e ampliar a sustentabilidade econômica da organização.

A análise do desempenho das áreas funcionais permite identificar como os diferentes setores da organização contribuem para a eficiência global do sistema organizacional. De acordo com Robbins e Coulter (2019), a avaliação comparativa entre áreas administrativas possibilita identificar pontos fortes e fragilidades, contribuindo para a priorização de intervenções gerenciais.

Tabela 1 – Desempenho das áreas funcionais.

Área	Desempenho	Pontuação
Administração	Médio	3
Recursos Humanos	Bom	4
Finanças	Médio	2
Operações	Alto	5
Marketing	Bom	4
Logística	Bom	4

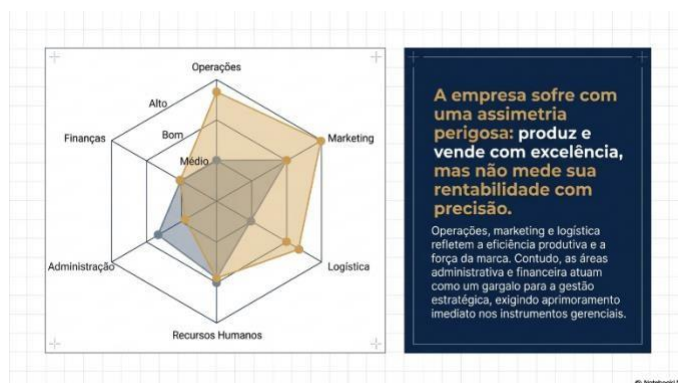
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

No caso da Panificadora Conde do Pão, a tabela evidencia que as áreas de operações, marketing e logística apresentam desempenho satisfatório, refletindo eficiência produtiva, posicionamento consolidado no mercado e capacidade de atender às demandas dos consumidores.

Entretanto, a área financeira apresenta desempenho inferior em comparação aos demais setores, indicando a necessidade de aprimoramento na utilização de ferramentas analíticas e no desenvolvimento de práticas gerenciais orientadas por indicadores de desempenho.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), organizações que não utilizam instrumentos de análise financeira estratégica tendem a enfrentar dificuldades na definição de prioridades de investimento e na avaliação da rentabilidade de suas operações.

Quadro 1 – Prisma de Desempenho das áreas funcionais.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A imagem evidencia que operações apresenta o melhor desempenho, refletindo eficiência produtiva e capacidade operacional consolidada. As áreas de marketing, logística e recursos humanos também apresentam resultados positivos. Entretanto, a área financeira apresenta o menor desempenho, indicando a necessidade de aprimoramento na utilização de ferramentas de análise financeira, especialmente relacionadas à formação de custos, margens e precificação.

A literatura aponta que organizações que não utilizam ferramentas analíticas estruturadas para controle financeiro tendem a enfrentar limitações na tomada de decisão e no planejamento estratégico (Gitman; Zutter, 2017). No caso da Panificadora Conde do Pão, verificou-se que o setor financeiro possui indicadores básicos de controle, porém carece de análises mais sofisticadas relacionadas à composição de custos, margens de contribuição e políticas de precificação.

Tabela 2 – Áreas críticas do diagnóstico.

Área	Criticidade
Finanças	Alta
Administração	Média
Operações	Média
Marketing	Baixa
RH	Baixa
Logística	Baixa

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise das áreas críticas do diagnóstico organizacional permite compreender quais setores demandam maior atenção gerencial e intervenções estruturadas. Conforme argumentam Oliveira (2018) e Lacombe (2018), a identificação de áreas críticas constitui etapa

fundamental do processo de planejamento organizacional, pois direciona esforços gerenciais para os pontos que apresentam maior impacto sobre o desempenho da organização.

No presente estudo, a área financeira foi identificada como o principal ponto de atenção, uma vez que apresenta limitações relacionadas à ausência de análises estruturadas de custos, margens de contribuição e estratégias de precificação. Essas limitações podem comprometer a capacidade da organização de avaliar corretamente a rentabilidade de seus produtos e orientar decisões estratégicas de expansão ou investimento.

Para Gitman e Zutter (2017), o controle financeiro eficiente constitui um dos pilares da sustentabilidade organizacional, pois permite monitorar a saúde econômica da empresa e antecipar riscos financeiros.

Quadro 2 – A Fratura Estratégica: O Setor Financeiro.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A imagem demonstra que a área financeira constitui a principal área crítica da organização, uma vez que apresenta maior necessidade de aprimoramento gerencial. Esse resultado confirma os achados do diagnóstico organizacional, que indicaram ausência de análises mais aprofundadas de custos e margens, limitando a capacidade de tomada de decisão estratégica da empresa.

A análise detalhada da área financeira revelou que a organização possui controles básicos de registro contábil, porém ainda carece de instrumentos analíticos capazes de transformar dados financeiros em informações estratégicas. Segundo Brigham e Houston (2013), sistemas financeiros eficazes devem permitir não apenas o registro das operações, mas também a análise sistemática de custos, margens e

cenários econômicos, possibilitando que gestores tomem decisões fundamentadas em evidências.

Nesse contexto, a ausência de análises financeiras estruturadas pode limitar significativamente a capacidade de planejamento da empresa, dificultando a definição de

políticas de preços, o controle de despesas e a identificação de oportunidades de melhoria na rentabilidade.

Diante desse cenário, emerge a seguinte pergunta-problema que orienta a proposta de intervenção deste estudo:

“Como a ausência de análises financeiras estratégicas — especialmente relacionadas a custos, margens e precificação — compromete a tomada de decisão e a sustentabilidade econômica da Panificadora Conde do Pão, e quais ferramentas de gestão financeira podem ser implementadas para aprimorar o desempenho da área?”

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

A elaboração das ações interventivas foi orientada pelos resultados do diagnóstico organizacional e fundamentada nas recomendações da literatura especializada em gestão financeira e planejamento estratégico. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégias organizacionais eficazes devem ser construídas a partir da compreensão das condições internas e externas da organização, permitindo que as soluções propostas respondam diretamente aos problemas identificados.

Nesse sentido, as ações definidas neste estudo buscam estruturar ferramentas gerenciais capazes de fortalecer a gestão financeira da empresa, promovendo maior controle de custos, aprimoramento das políticas de precificação e utilização de indicadores financeiros no processo decisório. Para Kaplan e Norton (2004), a utilização de indicadores e ferramentas de gestão estratégica permite alinhar as atividades operacionais aos objetivos organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho global.

Quadro 3 – Ação interventiva: Sistema de análise de custos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O conjunto de ações interventivas proposto busca promover a profissionalização da gestão financeira da Panificadora Conde do Pão, transformando o setor financeiro em um núcleo estratégico de geração de informações para a

tomada de decisão. Conforme argumentam Padoveze (2015) e Assaf Neto (2014), a gestão financeira moderna deve ir além do simples registro de receitas e despesas, incorporando ferramentas analíticas capazes de avaliar desempenho, prever cenários e apoiar decisões estratégicas.

Assim, a implementação das ações propostas — incluindo análise de custos, monitoramento de margens, estruturação de políticas de precificação e criação de indicadores financeiros — tende a ampliar significativamente a capacidade da organização de avaliar sua rentabilidade e orientar seu crescimento sustentável.

4.2 ESTRUTURA DE CUSTOS DA EMPRESA

A predominância dos custos de matéria-prima indica a importância de políticas eficientes de compras e controle de estoque.

Quadro 4 – Mapeamento da estrutura de custos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise da estrutura de custos da empresa evidencia que a matéria-prima representa a maior parcela dos custos operacionais, característica comum no setor de panificação. Esse resultado demonstra a importância de políticas eficientes de compras e controle de estoque, uma vez que pequenas variações nos preços de insumos podem impactar significativamente a rentabilidade do negócio. Segundo Horngren, Datar e Rajan (2017), o controle detalhado dos custos de produção constitui um elemento essencial da contabilidade gerencial, permitindo identificar oportunidades de redução de despesas e melhoria da eficiência operacional.

Além disso, os custos com mão de obra também representam parcela significativa da estrutura de custos da empresa, evidenciando a importância de práticas de gestão de pessoas voltadas à produtividade e à eficiência operacional. Para Robbins e Coulter (2019), organizações que alinham práticas de gestão de pessoas com estratégias de produção conseguem melhorar significativamente seu desempenho organizacional.

4.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR PRODUTO

Quadro 5 – Estratégia da margem de contribuição.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise da margem de contribuição por categoria de produto demonstra que os produtos de confeitaria apresentam maior rentabilidade em comparação aos demais segmentos da empresa. Esse resultado sugere que a organização possui oportunidade estratégica de ampliar a participação desse segmento em seu portfólio de vendas. Segundo Padoveze (2015), a análise da margem de contribuição permite identificar quais produtos geram maior retorno financeiro, auxiliando na definição do mix de produtos e na tomada de decisões relacionadas à produção e comercialização.

4.4 AÇÕES INTERVENTIVAS (MODELO 5W2H)

A metodologia 5W2H foi utilizada para estruturar as ações interventivas propostas neste estudo, permitindo definir de forma clara os objetivos, responsáveis, prazos e recursos necessários para implementação das melhorias. Segundo Werkema (2012), essa ferramenta constitui um instrumento de planejamento amplamente utilizado na gestão da qualidade, pois permite organizar de forma sistemática as etapas necessárias para execução de projetos de melhoria organizacional.

4.4.1 Ação interventiva 1 – Implantação de sistema de análise de custos

A implantação de um sistema de análise de custos permitirá identificar com precisão os custos diretos e indiretos envolvidos na produção dos produtos da padaria.

Quadro 6 – Ação interventiva 1 – Análise de Custos.



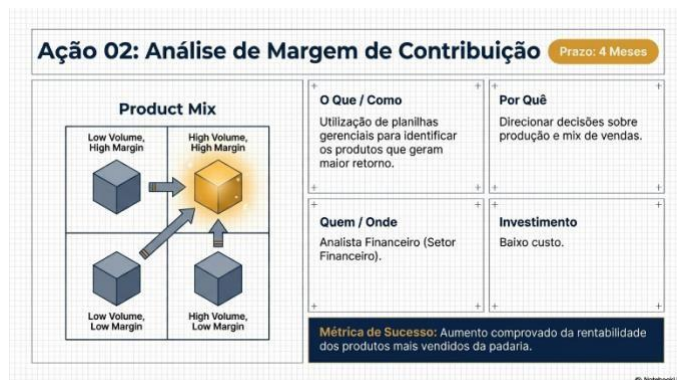
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A implantação de um sistema de análise de custos permitirá identificar com maior precisão os custos diretos e indiretos envolvidos na produção dos produtos da padaria. Segundo Horngren, Datar e Rajan (2017), sistemas de custeio gerencial são fundamentais para avaliar a rentabilidade das operações e orientar decisões relacionadas à precificação e ao planejamento estratégico.

4.4.2 Ação interventiva 2 – Análise de margem de contribuição

Essa ferramenta permitirá identificar quais produtos geram maior retorno financeiro, auxiliando na tomada de decisões sobre produção e mix de produtos.

Quadro 7 – Ação interventiva 2 – Margem de Contribuição.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A implementação da análise de margem de contribuição permitirá identificar quais produtos geram maior retorno financeiro para a organização. Conforme Padoveze (2015, p. 221), “a margem de contribuição representa a parcela da receita destinada à cobertura dos custos fixos e à geração de lucro”, sendo um indicador essencial para a gestão financeira.

4.4.3 Ação Interventiva 3 – Estruturação da Política de Precificação

A política de precificação permitirá alinhar preços com custos e estratégia de mercado. A eficácia será avaliada pelo equilíbrio entre competitividade e margem de lucro.

Quadro 8 – Ação interventiva 3 – Precificação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A estruturação de uma política de precificação permitirá alinhar os preços praticados pela empresa aos seus custos e à dinâmica do mercado. Kotler e Keller (2016) destacam que estratégias de precificação bem estruturadas constituem um elemento central da competitividade empresarial, influenciando diretamente o posicionamento da organização no mercado.

4.4.4 Ação Interventiva 4 – Criação de Indicadores Financeiros

A implementação de indicadores permitirá acompanhar o desempenho financeiro da organização de forma contínua. A eficácia será verificada pela melhoria na tomada de decisão gerencial.

Quadro 9 – Ação interventiva 4 – Indicadores Financeiros.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A criação de um painel de indicadores financeiros permitirá acompanhar o desempenho econômico da organização de forma contínua. Kaplan e Norton (2004) afirmam que sistemas de indicadores são fundamentais para monitorar o desempenho organizacional e orientar decisões estratégicas.

4.4.5 Ação interventiva 5 – Controle orçamentário

Essa ação permitirá que a empresa planeje seus investimentos e controle melhor seus recursos financeiros. A eficácia será verificada pela redução de gastos imprevistos e maior estabilidade financeira.

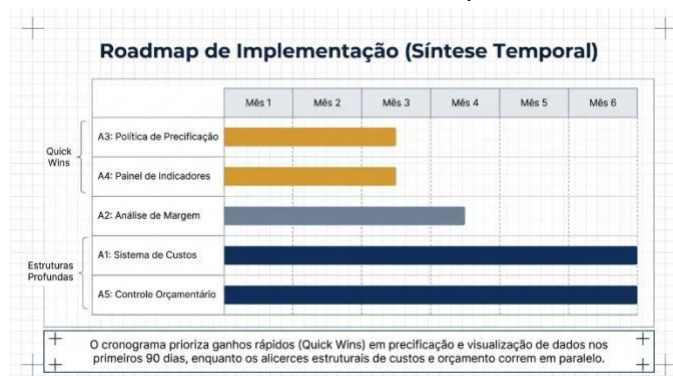
Quadro 10 – Ação interventiva 5 – Controle Orçamentário.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A implantação de um sistema de controle orçamentário permitirá planejar receitas e despesas, reduzindo riscos financeiros e aumentando a previsibilidade do desempenho econômico da empresa. De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), o orçamento empresarial constitui uma das principais ferramentas de planejamento e controle utilizadas na gestão financeira.

Quadro 11 – Síntese Temporal.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O quadro “Roadmap de Implementação (Síntese Temporal)” apresenta a organização temporal das ações interventivas propostas para o fortalecimento da gestão financeira da Panificadora Conde do Pão ao longo de seis meses. Observase que o planejamento foi estruturado a partir de duas categorias de ações: ganhos rápidos (*quick wins*) e ações estruturais, evidenciando uma estratégia gradual de implementação. As iniciativas classificadas como *quick wins* — política de precificação (A3) e painel de indicadores financeiros (A4) — concentram-se nos primeiros três meses do cronograma, permitindo resultados iniciais mais imediatos por meio da melhoria na definição de preços e na visualização de informações gerenciais. Segundo Kotler e Keller (2016), decisões estratégicas de precificação possuem impacto direto sobre a competitividade e a rentabilidade



organizacional, enquanto sistemas de indicadores gerenciais contribuem para ampliar a capacidade analítica dos gestores.

Na sequência do cronograma, observa-se a implementação da análise de margem de contribuição (A2), prevista entre o segundo e o quarto mês, funcionando como uma etapa intermediária de amadurecimento das práticas financeiras da organização. Essa ferramenta permite identificar quais produtos apresentam maior retorno financeiro, contribuindo para decisões relacionadas ao mix de produtos e à estratégia comercial. Conforme Padoveze (2015), a análise da margem de contribuição constitui um instrumento fundamental da contabilidade gerencial, pois permite avaliar a capacidade de cada produto em contribuir para a cobertura dos custos fixos e geração de lucro.

Por fim, o *roadmap* evidencia a implementação das ações estruturais de longo prazo, representadas pelo sistema de análise de custos (A1) e pelo controle orçamentário (A5), que se estendem ao longo de todo o período de seis meses. Essas iniciativas possuem maior complexidade e são essenciais para a consolidação de uma gestão financeira estratégica, permitindo maior controle sobre custos, planejamento de receitas e monitoramento do desempenho econômico da empresa. De acordo com Horngren, Datar e Rajan (2017), sistemas estruturados de controle de custos e planejamento orçamentário são fundamentais para apoiar decisões gerenciais e promover a sustentabilidade financeira das organizações.

4.5 FLUXOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO (MODELO BIZAGI)

A modelagem do fluxo de implementação das ações interventivas foi estruturada com base em princípios de gestão de processos organizacionais. Segundo Dumas et al. (2018), a modelagem de processos permite visualizar de forma clara as etapas necessárias para a execução de projetos de melhoria, facilitando a coordenação entre diferentes áreas da organização.

Figura 1 – Fluxograma de implementação das ações interventivas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

No presente estudo, o fluxo de implementação inicia-se com a identificação da área crítica identificada no diagnóstico organizacional, seguida pela definição das ações interventivas, implementação das ferramentas de gestão financeira e monitoramento dos indicadores de desempenho. Essa abordagem sistemática contribui para reduzir riscos de execução e aumentar a probabilidade de sucesso das intervenções propostas.

4.6 ESTRATÉGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

Para avaliar a eficácia das ações implementadas, foram definidos indicadores de desempenho capazes de mensurar o impacto das intervenções na gestão financeira da organização.

Tabela 3 – Indicadores de desempenho das ações interventivas.

Ação	Indicador	Meta
Sistema de custos	redução de custos	10%
Margem de contribuição	aumento da margem média	15%
Política de preços	melhoria da rentabilidade	12%
Indicadores financeiros	decisões baseadas em dados	implementação total
Controle orçamentário	redução de despesas imprevistas	20%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A definição de indicadores de desempenho constitui etapa fundamental para avaliar a eficácia das ações implementadas na organização. Segundo Kaplan e Norton (2004), indicadores de desempenho permitem monitorar o progresso das estratégias organizacionais e identificar oportunidades de melhoria contínua. No caso da Panificadora Conde do Pão, os indicadores definidos — como redução de custos, aumento da margem média e melhoria da rentabilidade — permitirão acompanhar a evolução do desempenho financeiro da empresa ao longo do tempo.

Figura 2 – Metas e KPIs.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.7 EVOLUÇÃO ESPERADA DOS INDICADORES FINANCEIROS

Figura 3 – Metas e KPIs.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Figura 3 – Metas e KPIs demonstra que as ações propostas podem gerar melhorias significativas no desempenho financeiro da organização. A implementação de ferramentas como análise de custos, indicadores de desempenho, controle orçamentário e políticas estruturadas de precificação tende a fortalecer a gestão financeira e ampliar a capacidade de tomada de decisão estratégica da empresa.

Segundo Gitman e Zutter (2017), organizações que adotam sistemas estruturados de controle financeiro conseguem melhorar significativamente sua eficiência operacional e sua sustentabilidade econômica.

4.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CATEGORIA DE PRODUTO

A Figura 4 – Matriz de otimização demonstra uma estimativa da margem de contribuição por categoria de produtos, permitindo identificar quais segmentos apresentam maior retorno financeiro.

Figura 4 – Matriz de otimização.

Matriz de otimização do portfólio de produtos

Categoria	Margem	Vulnerabilidade ao Custo	Papel Estratégico	Ação Recomendada
Confeitaria	25%	Baixa	Impulsionador de Lucro	Escalar e Promover
Produtos Especiais	22%	Média	Diferenciação	Expandir Mix
Salgados	20%	Média	Volume/Rotatividade	Manter Qualidade
Panificação	18%	Alta (Farinha)	Gerador de Tráfego	Controlar Desperdício
Refeições	15%	Crítica (Insumos/Tempo)	Conveniência	Revisar Precificação

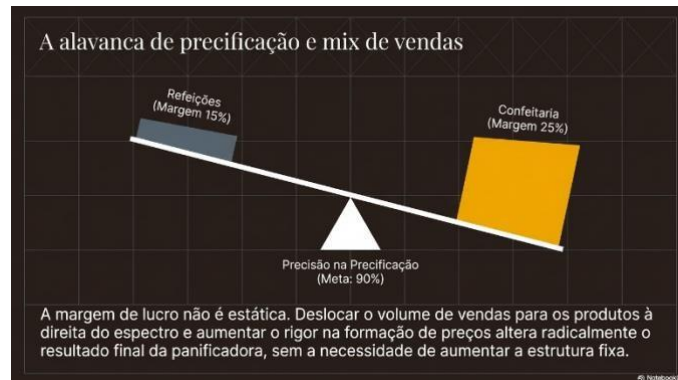
"Organizações que utilizam análises de rentabilidade por produto conseguem otimizar seu mix e melhorar significativamente seus resultados financeiros." – Hitt, Ireland e Hoskisson (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Desta forma, demonstra que os produtos de confeitaria apresentam maior margem de contribuição, seguidos pelos produtos especiais e pelos salgados. Já as refeições apresentam margem menor, possivelmente em razão do maior custo de insumos e mão de obra envolvidos em sua produção. Esse tipo de análise permite que a empresa direcione esforços comerciais e produtivos para categorias mais rentáveis, fortalecendo sua estratégia financeira.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), organizações que utilizam análises de rentabilidade por produto conseguem otimizar seu mix de produtos e melhorar significativamente seus resultados financeiros.

Figura 5 – A Alavanca de precificação e mix de vendas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Figura 5 – A alavanca de precificação e mix de vendas demonstra que a rentabilidade da Panificadora Conde do Pão pode ser significativamente influenciada pela combinação entre precisão na precificação e priorização de produtos com maior margem de contribuição. Observa-se que produtos de confeitaria, com margem aproximada de 25%, apresentam maior potencial de geração de lucro em comparação a produtos como refeições, cuja margem é estimada em 15%.

Nesse contexto, a gestão estratégica do mix de vendas e a definição adequada de preços permitem elevar o desempenho financeiro da empresa sem necessariamente ampliar sua estrutura de custos, fortalecendo a sustentabilidade econômica do negócio.

Conforme destacam Padoveze (2015) e Horngren, Datar e Rajan (2017), a análise da margem de contribuição constitui uma ferramenta essencial da contabilidade gerencial, pois permite identificar os produtos mais rentáveis e orientar decisões estratégicas relacionadas à produção, precificação e comercialização.

Figura 6 – A mecânica da transformação financeira.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).



A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO

Figueiredo et. al.

A Figura 6 – A mecânica da transformação financeira apresenta os principais pilares estratégicos para o alcance da meta de 20% de margem de lucro, destacando a integração entre três fatores fundamentais: alavancagem do mix de vendas, precisão na precificação e controle rigoroso de custos, especialmente relacionados aos insumos.

No contexto da Panificadora Conde do Pão, a combinação dessas práticas permite fortalecer a gestão financeira e ampliar a rentabilidade do negócio, uma vez que a priorização de produtos com maior margem, aliada à formação adequada de preços e ao controle eficiente da matéria-prima, contribui diretamente para a melhoria dos resultados econômicos da organização.

Conforme ressaltam Gitman e Zutter (2017) e Padoveze (2015), a sustentabilidade financeira das empresas depende da capacidade de integrar análise de custos, estratégias de precificação e gestão do portfólio de produtos, permitindo decisões mais assertivas e orientadas por dados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar o desempenho organizacional da Panificadora Conde do Pão a partir de um diagnóstico estruturado de suas áreas funcionais, com ênfase na gestão financeira. A investigação permitiu compreender a dinâmica interna da organização e identificar fragilidades relacionadas principalmente à ausência de análises financeiras estratégicas voltadas à formação de custos, margens de contribuição e políticas de precificação. Embora a empresa apresente forte capacidade produtiva e presença consolidada no mercado regional, verificou-se que a limitação no uso de ferramentas analíticas compromete parcialmente a qualidade da tomada de decisão gerencial.

A análise dos dados coletados demonstrou que as áreas operacionais da empresa apresentam desempenho satisfatório, especialmente no que se refere à eficiência produtiva e à capacidade de atendimento ao mercado. Entretanto, o diagnóstico evidenciou que o setor financeiro constitui a principal área crítica da organização, uma vez que carece de instrumentos gerenciais capazes de transformar dados financeiros em informações estratégicas. Conforme destacam Gitman e Zutter (2017), a gestão financeira desempenha papel fundamental na sustentabilidade das organizações, pois permite avaliar a rentabilidade das operações e orientar decisões relacionadas ao crescimento empresarial.

Diante desse cenário, foi possível responder à pergunta-problema que orientou o estudo, demonstrando que a ausência de análises financeiras estruturadas pode limitar significativamente a capacidade da empresa de planejar seus investimentos, controlar custos e definir políticas de preços adequadas. A inexistência de instrumentos analíticos voltados à



A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO

Figueiredo et. al.

avaliação da rentabilidade dos produtos dificulta a identificação de oportunidades estratégicas e pode comprometer o desempenho econômico da organização no longo prazo.

Com base nos resultados obtidos, foi proposta a implementação de um conjunto de ações interventivas voltadas ao fortalecimento da gestão financeira da empresa. Entre as principais iniciativas sugeridas destacam-se a implantação de um sistema de análise de custos, a utilização da análise de margem de contribuição, a estruturação de uma política de precificação estratégica, a criação de indicadores financeiros e a implementação de um sistema de controle orçamentário. Essas ferramentas são amplamente reconhecidas pela literatura administrativa como instrumentos essenciais para a melhoria da gestão financeira e para o fortalecimento da tomada de decisão organizacional (PADOVEZE, 2015; HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2017).

A análise do mix de produtos e da margem de contribuição demonstrou que determinados segmentos, especialmente os produtos de confeitaria, apresentam maior potencial de geração de lucro para a organização. Dessa forma, a utilização de estratégias voltadas à otimização do portfólio de produtos e ao aprimoramento das políticas de precificação pode contribuir significativamente para o aumento da rentabilidade da empresa. Conforme destacam Kotler e Keller (2016), decisões estratégicas relacionadas ao preço e ao portfólio de produtos possuem impacto direto sobre o posicionamento competitivo das organizações.

Além disso, o roadmap de implementação apresentado no estudo evidencia que a combinação entre ações de curto prazo, capazes de gerar ganhos rápidos, e ações estruturais de longo prazo constitui uma estratégia adequada para promover mudanças organizacionais consistentes. A implementação gradual das ferramentas de gestão financeira permitirá que a empresa fortaleça sua capacidade analítica e desenvolva uma cultura organizacional orientada por indicadores e resultados.

A definição de indicadores de desempenho para monitorar os resultados das ações interventivas também se mostra fundamental para garantir a eficácia das mudanças propostas. Sistemas de monitoramento baseados em indicadores permitem acompanhar o desempenho financeiro da organização e identificar possíveis ajustes necessários ao longo do processo de implementação das melhorias (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por fim, conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão financeira pode contribuir significativamente para o fortalecimento da sustentabilidade econômica da Panificadora Conde do Pão. A utilização de ferramentas analíticas voltadas ao controle de custos, à definição estratégica de preços e ao monitoramento do desempenho financeiro permitirá que a organização tome decisões mais precisas e alinhadas aos seus objetivos de crescimento, consolidando sua competitividade no mercado e ampliando sua capacidade de geração de valor no longo prazo.



REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da administração financeira**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DUMAS, Marlon et al. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.



A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO

Figueiredo et. al.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2018.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre:



**A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE
MELHORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA CONDE DO PÃO**

Figueiredo et. al.

Bookman, 2015.