



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS  
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL - CMDI  
CURSO TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**LARICI DARLEM AGUIAR VALE**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE  
EM UMA DISTRIBUIDORA DE GENEROS ALIMENTÍCIOS EM MANAUS**

**MANAUS – AM  
2020**

**LARICI DARLEM AGUIAR VALE**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE  
EM UMA DISTRIBUIDORA DE GENEROS ALIMENTÍCIOS EM MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido a coordenação do curso de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção de título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Jefferson Fernando da Silva.

Amazonas, AM  
2020

LARICI DARLEM AGUIAR VALE

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE  
EM UMA DISTRIBUIDORA DE GENEROS ALIMENTÍCIOS EM MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido a coordenação do curso  
de Tecnologia em Logística do  
Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Amazonas,  
como requisito parcial para a  
obtenção de título de Tecnólogo em  
Logística.

Orientador: Jefferson Fernando da  
Silva.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. JEFFERSON FERNANDO DA SILVA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

---

Prof. CLÁUDIO FERNANDES TINO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

---

Prof. GISKELE LUZ RAFAEL

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

MANAUS – AM  
2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente DEUS, que me possibilita todas as vitórias, me deu vigor e coragem para vencer os obstáculos e dificuldades durante o curso, e que me socorreu espiritualmente, dando-me força e serenidade.

Ao professor Jefferson Fernando da Silva, meu orientador, agradeço por ter acreditado na possibilidade da realização deste trabalho, pela disponibilidade e sugestões para a concretização deste trabalho.

A minha mãe, meu pai, irmãos e aos meus avós que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória, com eles compartilho a realização deste trabalho que é a concretização de um dos grandes objetivos dessa etapa da minha vida.

Agradeço especialmente aos professores, que me incentivaram a continuar lutando com garra e coragem e ao desempenho dos mesmos.

## PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA DISTRIBUIDORA DE GENEROS ALIMENTÍCIOS EM MANAUS

### PROPOSAL FOR IMPLEMENTING IMPROVEMENTS IN STOCK MANAGEMENT IN A FOOD DISTRIBUTOR IN MANAUS

Larici Darlem Aguiar Vale<sup>1</sup>  
Jefferson Fernando da Silva<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor implementações de melhorias na gestão de estoque para alcançar resultados positivos da empresa em questão. Os objetivos específicos mostram a importância da gestão de estoque, análise da área de logística e a definição das ferramentas que serão utilizadas para aperfeiçoar o processo de gestão de estoque. Foram aplicadas para realizar o diagnóstico as ferramentas Brainstorming e Diagrama de Ishikawa e no plano de ação a ferramenta 5W2H e Sistema de Duas Gavetas. Pontua-se, conforme os resultados obtidos, os problemas de estoque, dificuldades em decorrência do *layout*, ausência de uma equipe capacitada e responsável pela área de logística e a falta de investimento em tecnologia da informação. A conclusão mostra que a gestão de estoque é fundamental para o bom funcionamento da empresa e sustentabilidade do negócio.

**Palavras-chave:** Logística; Estoque; Gestão.

#### ABSTRACT

The present study aimed to propose improvements in inventory management to achieve positive results for the company in question. The specific objectives show the importance of inventory management, analysis of the logistics area and the definition of the tools that will be used to improve the inventory management process. The Brainstorming and Ishikawa Diagram tools were applied to perform the diagnosis and in the action plan the 5W2H tool and the Two Drawer System. According to the results obtained, stock problems, difficulties due to the layout, absence of a trained team responsible for the logistics area and the lack of investment in information technology are scored. The conclusion shows that inventory management is essential for the company's good functioning and business sustainability.

**Keywords:** Logistics; Stock; Management.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Tecnólogo em Logística do Instituto Federal do Amazonas (IFAM).

<sup>2</sup> Professor do Curso Tecnólogo em Logística do Instituto Federal do Amazonas (IFAM) e orientador do artigo.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo busca contribuir para percepção da importância do gerenciamento de estoque para as empresas, proporcionando um compartilhamento de conhecimentos, podendo servir de base para outras possibilidades de pesquisa acerca do tema.

O gerenciamento de estoque é um componente da cadeia de suprimentos que supervisiona o fluxo de mercadorias do fabricante para o armazém. A partir daí, esses produtos são transportados para o comprador final. Mesmo contratempos triviais nessa sequência podem causar muitos danos e as consequências podem ser grandes demais para uma empresa suportar (BALLOU, 2011).

Para evitar tais problemas, as estratégias de negócios devem ser continuamente reavaliadas. Para tornar esse feito possível, é importante entender o tipo de estoque disponível, os desafios que ele traz e a necessidade de melhores práticas de gerenciamento de estoques.

Assim, foi levantado a seguinte problemática: Como otimizar o gerenciamento do estoque de produtos alimentícios da empresa em estudo e a partir desta problemática, foram elaborados objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral desse artigo é propor implementações de melhorias na gestão de estoque para alcançar resultados positivos da empresa em questão, sendo estas viáveis, econômicas e operacionalmente adequadas às características da empresa em estudo.

Os objetivos específicos são mostrar a importância da gestão de estoque, analisar a área de logística e definir as ferramentas que serão utilizadas para aperfeiçoar o processo de gestão de estoque, visando melhorias na gestão de estoque para que o proprietário gerencie o negócio com eficiência e baixo custo.

Além disso, esse artigo é composto por uma solução fundamentada, com diagnósticos, planejamento de ações, tabela com propostas e suas respectivas etapas, todas visando melhorar a logística da empresa, com a organização do estoque.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Importância da logística nas organizações

É importante destacar que a conceituação de organização é proposta de diversos estudos.

Para Chiavenato (2010, p. 264) a palavra organização tem diversos significados em administração, dentre elas “sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais”.

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 2011, p. 30).

Identifica-se, em sentido mais amplo, que a organização ocorre através de um sistema, onde arranja-se, dispõem-se ou classificam-se informações, documentos e objetos.

Portanto, de maneira geral, se crê que a organização não é apenas um somatório de pessoas, equipamentos e máquinas, mas de uma combinação geral de todos esses fatores, com diretrizes e metodologias em comum.

No mercado atual, de acordo com Santos (2012, p. 21) a empresa não deve “se concentrar em seus próprios interesses e nos interesses dos consumidores. Este compromisso deve refletir-se na satisfação máxima das necessidades do consumidor”.

A combinação de um padrão decente de qualidade do produto e propriedades de outros meios para a satisfação do consumidor e de suas necessidades. No entanto, o fator importante é o custo, que depende do nível do custo de produção e vendas. A redução desses custos só é possível com o uso direto de diferentes métodos logísticos, a todo o ciclo de movimentação de bens (NOVAES, 2011, p. 33).

As atividades de logística são integradas na natureza e se estendem desde o momento da necessidade para um produto ou serviço e o tempo para atender a essa necessidade.

Para Ballou (2015, p. 13), “O principal objetivo da logística é definido como os produtos certos, no lugar certo, a hora certa, com o custo certo e nas condições certas”.

Segundo Rogers (2013, p. 59), “A logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o local de origem até o local de consumo”.

Conforme Ballou (2011, p. 42) “O sucesso nos negócios depende não apenas do desempenho da empresa, mas também de seus parceiros - fornecedores, revendedores, distribuidores, transportadores”.

A necessidade de vincular as diferentes tarefas, funções e processos necessários exige uma abordagem inclusiva, abrangente e abordagem integrada baseada nos princípios da logística. Garantir uma escala de coerência nas organizações empresariais e agências federais, bem como ciência e educação, para redução de custos em escala nacional. Atender aos interesses dos consumidores e ser um verdadeiro passo à frente na melhoria da competitividade de bens e serviços (CHRISTOPHER, 2010, p, 59).

Assim, há necessidade de rápida implementação do pensamento logístico na prática dos funcionários da empresa em estudo e assim por diante. Os elementos do sistema de logística devem funcionar como uma unidade para alcançar a maior capacidade para unir e trabalhar juntos.

## **2.2 Armazém**

A movimentação dos fluxos de material na cadeia de suprimentos é impossível sem a concentração em certas áreas de suprimentos necessários, armazenamento para armazenamento dedicado.

Movimento através do armazém devido ao custo de mão de obra e materiais, o que aumenta o custo dos produtos. Nesse sentido, de acordo com Ballou (2011, p. 57), “os problemas associados à operação de armazéns têm um impacto significativo na racionalização do movimento de materiais no uso de veículos de distribuição”.

Armazém grande e moderno - é uma estrutura técnica complexa, composta por muitos elementos inter-relacionados, possui uma estrutura definida e executa várias funções para transformar o fluxo de materiais, bem como a geração, processamento e distribuição de bens entre os consumidores. Nesse caso, devido à variedade de parâmetros, as soluções tecnológicas,

concepção de equipamentos e características de diferentes nomenclaturas, armazéns de carga movimentada são sistemas complexos (BOWERSOX; CLOSS, 2011, p. 63).

Portanto, o armazém não deve ser considerado isoladamente, mas como parte integrante e componente da cadeia de suprimentos. Somente essa abordagem garantirá o sucesso da implementação das funções básicas de um armazém e um alto nível de rentabilidade.

Novaes (2011, p. 45) aponta que “entre produção e transporte, devem sempre ser armazenados em instalações projetadas para suavizar ciclos irregulares de produção, consumo e operação de vários tipos de transporte”.

A este respeito, na promoção global do fluxo de material das cadeias logísticas do produtor e do consumidor deve-se levar em consideração a presença de uma rede de diferentes sistemas de armazenamento. Os sistemas de armazenamento podem ser criados no início, durante e no final da movimentação. O transporte de mercadorias ou processos industriais de acumulação temporária de bens e fornecimento atempado de estruturas industriais e comerciais com recursos materiais de acordo com as necessidades internas ou do mercado (LINDER, 2012, p. 71).

Os armazéns melhoram o serviço logístico. Isso é especialmente importante para pequenas e médias empresas, que representam mais de 95% do número total de empresas e que usam ativamente a logística de armazém. No entanto, há um aumento do custo de transporte e depósito de produtos pelos consumidores e o custo dos intermediários logísticos para estabelecer sistemas apropriados para armazenamento e processamento.

### **2.3 Os benefícios e a importância do gerenciamento de estoque**

O termo estoque refere-se aos bens ou materiais utilizados por uma empresa para fins de produção e venda. Também inclui os itens, que são usados como materiais de apoio para facilitar a produção.

Segundo Lambert; Stock; Vantine (2010, p. 77) “Existem três tipos básicos de estoque: matérias-primas, trabalhos em andamento e produtos acabados. Matérias primas “são os itens comprados para uso na produção do produto acabado”. O trabalho em andamento “consiste em todos os itens atualmente em processo de produção”. Os produtos acabados “consistem nos itens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos”.

O estoque constitui um dos itens importantes do ativo circulante, o que permite o bom funcionamento do processo de produção e venda de uma empresa. Gerenciamento de estoque é o aspecto do gerenciamento de ativos atuais, que se preocupa em manter o investimento ideal em estoque e em aplicar um sistema de controle eficaz, a fim de minimizar o custo total do estoque (LINDER, 2012, p. 81).

Um sistema eficaz de gerenciamento de estoque é a pedra angular das empresas. Com um plano estratégico em vigor que otimiza o processo de supervisão e gerenciamento de estoque, incluindo dados em tempo real das condições e níveis de estoque, as empresas podem obter benefícios de gerenciamento de estoque.

Simplificando, de acordo com Novaes (2011, p. 107), “um sistema de gerenciamento de estoque supervisiona todos os itens de estoque e estoque de uma empresa”.

Por meio de um sólido sistema de gerenciamento de estoque, pode-se rastrear e gerenciar todos os itens de inventário por toda a vida útil, desde a entrega até o armazém até a sacola de compras do cliente. A maioria dos sistemas de gerenciamento de inventário possui alguns elementos semelhantes. Primeiro, eles têm uma maneira de identificar cada item, geralmente através de um código de barras ou RFID. (BALLOU, 2011, p. 98).

Um sistema de gerenciamento de estoque ajuda a manter os negócios mais organizados. Sem rastrear e gerenciar o inventário, é difícil saber o que se precisa, quando e em que quantidade.

Silva (2015, p. 12) menciona que “Com um sistema de gerenciamento de estoque de qualidade, se possui registros detalhados de todos os ativos da empresa”. Pode-se ver todas as partes móveis em um só lugar, ver facilmente os produtos que estão em movimento e os que estão vendendo lentamente. Ter todas essas informações e recursos em um só lugar permite que se tome decisões informadas sobre as necessidades da empresa.

O investimento em estoque não deve ser excessivo nem inadequado. Deve ser ideal. Manter o nível ideal de estoque é o principal objetivo do gerenciamento de estoque. Investimentos excessivos em estoque resultam em mais custos de vinculação do fundo, reduzindo a lucratividade, os estoques podem ser mal utilizados, perdidos, danificados e reter custos em termos de espaço amplo e outros. Ao mesmo tempo, investimento insuficiente em estoque cria problemas de falta de estoque, interrupção na produção e operação de venda (LINDER, 2012, p. 82).

Portanto, a empresa pode perder os clientes à medida que eles mudam para os concorrentes. Ter uma gestão de estoque na empresa possibilita a visualização de quanto se tem disponível de recursos, quando será necessário realizar a reposição dos produtos e atingir a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

## **2.4 Ferramentas de gestão: Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, 5W2H e Sistema De Duas Gavetas**

### **2.4.1 Diagrama de Ishikawa**

Segundo Moura (2003), está é uma ferramenta benéfica para análise dos processos de forma a identificar as prováveis causas de um problema.

Conforme Magri (2009) a ferramenta apresenta as causas de um problema em forma de espinha de peixe as 6 M's: método, mão-de-obra, materiais, medidas, máquinas e meio ambiente.

Para Miguel (2006) esta ferramenta basear-se em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representar fatores de influência sobre um determinado problema.

### **2.4.2 Brainstorming**

Conforme Osborn (1987) o brainstorming é uma ferramenta integrada à criatividade e utilizada, geralmente, na fase de planejamento de um projeto, na busca de soluções para um determinado problema.

Miguel (2006) afirma que o resultado do diagrama é fruto de um brainstorming (tempestade de ideias), ou seja, pensamentos e ideias que cada parte de um grupo de discussão expõe sem restrições e democraticamente.

### **2.4.3 5W2H**

De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é compreendida como um planejamento de ação, ou seja, desfecho de um plano como maneira de direcionamento de ações que precisarão ser cumpridas.

A ferramenta utilizada mostra um plano de ação descrevendo as atividades que precisam ser feitas, havendo clareza para o entendimento de quem irá executá-la. A ferramenta 5W2H tem como objetivo responder a sete questões principais e assim de maneira eficiente realizar o planejamento. (MEIRA, 2003).

#### **2.4.4 Sistema De Duas Gavetas**

O sistema usa duas gavetas, a primeira mantém disponível a quantidade de itens para o consumo previsto, já a segunda armazena os itens do estoque de segurança; quando a primeira fica vazia, a segunda é fica à disposição, sinalizando a necessidade de emitir uma ordem de compra para a reposição dos itens, impedindo a falta dos mesmos. (GRANT, 2013).

O método para controle de estoque de duas gavetas é o mais simplificado, este modelo utiliza duas gavetas para guardar o estoque inicial, onde a primeira tem os produtos equivalentes ao consumo previsto para o período. A segunda gaveta mantém o estoque proporcional ao período de reposição. Assim quando acabam os produtos da primeira gaveta, deve ser realizada a reposição. (DIAS, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

Para Gil (2012, p. 45), “A metodologia é a parte primordial de um trabalho, visto que através desta, pautam-se todos os recursos utilizados para chegar-se a um resultado”.

Com a finalidade de obter conhecimento e informação a respeito dos itens de gestão de estoque, o artigo utilizou-se da seguinte metodologia.

##### **3.1.1 Quanto à natureza**

Recorreu-se à pesquisa aplicada que, para Nascimento (2009, p. 33), “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais”. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

### **3.1.2 Quanto aos meios**

A presente pesquisa constituiu-se em levantamentos bibliográficos utilizados como fonte de estudo para realização do artigo, foi feita análise teórica para fins de apropriação de conceitos.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica é aquela em que documentos primários e secundários são utilizados para a produção da pesquisa.

Conforme Yin (2010, p. 71), o estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. “Os estudos de campo são investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador”. O estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso. A pesquisa e a coleta de dados foram feitas junto ao proprietário, que explanou as etapas do processo de estoque na empresa.

### **3.1.3 Quanto aos fins**

A pesquisa deste artigo pode ser classificada como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva exige de o investigador fazer o estudo detalhado, a análise e a interpretação dos dados coletados, sem a manipulação ou interferência dele.

Gil (2012, p. 51) pontua que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A presente pesquisa analisou os resultados obtidos, e com base nestes, foi proposto implementação de melhorias na gestão de estoque, levando em consideração os aspectos da empresa em estudo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O presente estudo foi realizado em uma microempresa localizada na zona leste da cidade de Manaus-AM, atuante no mercado há mais de 10 anos com área de armazém próprio, tendo sua atribuição de atividade econômica principal como distribuidora de gêneros alimentícios. Atualmente possui em seu portfólio cerca de

30 produtos alimentícios de marcas variadas, sendo a venda destes realizada em atacado, com a comercialização de quantidades maiores dos produtos, apresenta como principais clientes habitantes da região, pequenos mercados e panificadoras. No momento presente possui em seu quadro sete colaboradores incluindo o proprietário, sendo quatro auxiliares de estoque, um entregador e um operador de caixa. A empresa oferece como diferencial a realização de entrega das mercadorias para os seus clientes.

O atual controle utilizado para reposição dos produtos é similar ao método de planejamento duas gavetas, que indica quando é necessária uma nova compra ou reposição dos produtos com intuito de não interromper o ciclo de atendimento, este processo é realizado pelos auxiliares de estoque que verificam quantas unidades estão disponíveis no estoque e informam ao proprietário que o produto precisa ser repostado, nesta atividade se verificou problemas quanto à gestão de estoque da empresa, pois nem sempre a reposição pode ser realizada de maneira imediata, visto que ocorre de os funcionários deixarem de realizar a contagem dos produtos e de não repassarem à informação a tempo, ocasionado a falta dos produtos para a venda. Outros fatores observados foram a má distribuição do *layout* e a não realização periódica de inventário, impossibilitando a mensuração da quantidade de produtos disponíveis.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo alcançou resultados que demonstram que a gestão de estoque da referida empresa, não tem um controle preciso e através dos resultados obtidos, percebemos que não tem uma organização eficaz e otimização do espaço do estoque, a fim de evitar perda de vendas. Desta forma, seguem as principais melhorias propostas.

A proposta de solução sugerida é implantação de melhorias na gestão de estoque como forma de otimizar o processo da organização, tornando-o eficiente e eficaz, e também para que os funcionários sejam motivados e tenham comprometimento na execução de suas atividades.

É recomendado para a empresa realizar treinamentos com seus funcionários, para que aprendam de maneira correta como organizar o estoque e possam entender a importância da gestão de estoques para a empresa como um todo.

A empresa deve capacitar seus funcionários para que desempenhem com eficiência e eficácia suas atividades. Todas as informações e sugestões propostas deverão fornecer à empresa uma ferramenta capaz de aumentar a qualidade de atendimento aos seus clientes e reduzir custos. É proposto também a implantação de métodos confiáveis de obtenção, controle e registro de todas as informações necessárias, como entrada e saídas de produtos. Para facilitar o desempenho e condições de trabalhos dos funcionários.

Um outro ponto é trabalhar com um estoque reduzido, pois assim poderá estabelecer um estoque ajustado alinhando a previsão de demanda com o prazo de entrega, em média o tempo de reposição dos produtos é de quinze dias.

A figura 1 apresenta o Diagrama de Ishikawa com as possíveis causas identificadas do problema. Estas causas foram levantadas a partir do Brainstorming feito na pesquisa deste artigo.

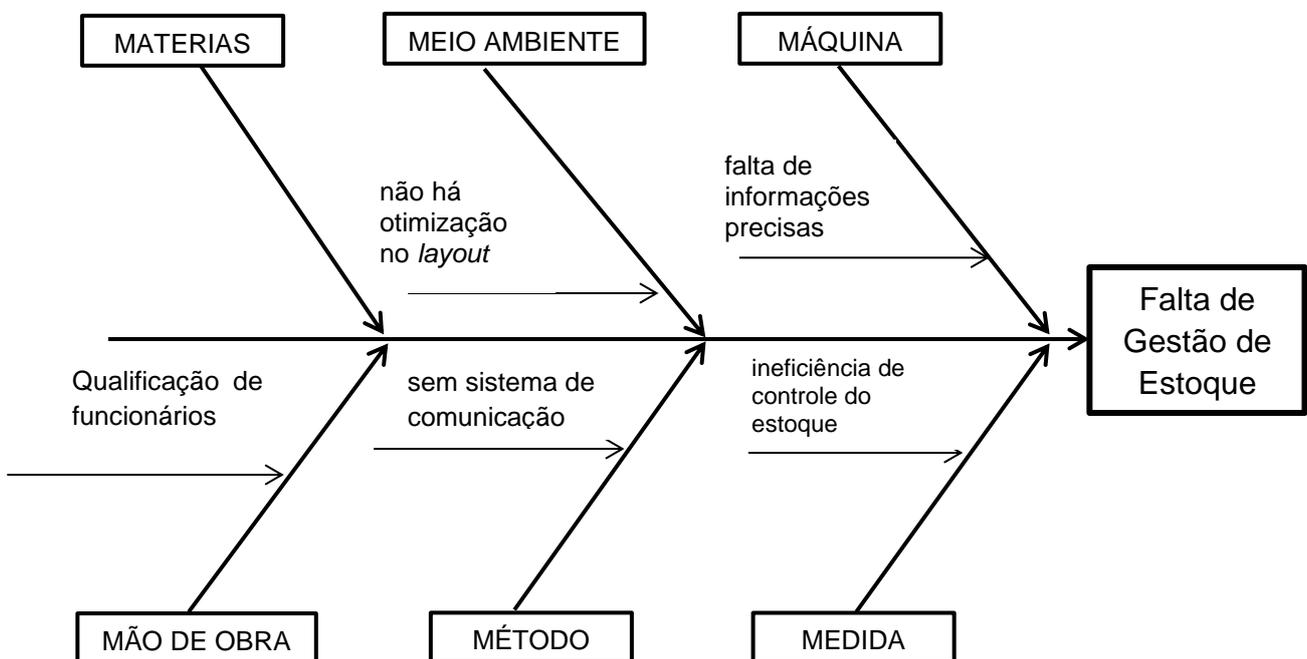


Figura 1: Diagrama de Ishikawa da empresa em estudo.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O quadro 1 apresenta de forma objetiva quais os problemas encontrados e as propostas sugeridas.

<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Qualificação de funcionários	Treinamento dos funcionários
Sistema de comunicação	Manter a comunicação fluida entre vendas e compras
Não há otimização no <i>layout</i>	Organização do <i>layout</i>
Ineficiência de controle do estoque	Realizar o controle das movimentações/ Implantação de um sistema integrado de gestão

Quadro 1: Análise dos problemas e soluções.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A partir das análises das necessidades da empresa, foi elaborado um planejamento com as atividades necessárias e seus respectivos prazos de execução para serem implantadas, onde serão colocados em prática todos os direcionamentos descritos na proposta de solução.

Esse planejamento é de fundamental importância para que a empresa possa ter uma visão macro do que realmente será necessário para a melhoria do que se pretende aplicar na área que foi julgada como deficitária.

#### **PROBLEMA 01:** Qualificação de funcionários.

<b>Pergunta</b>		<b>Descrição</b>
<b>What?</b>	O que fazer?	Planejamento de médio e longo prazo e treinamento dos funcionários
<b>Who?</b>	Quem fará?	Profissional de logística
<b>Where?</b>	Onde será feito?	Na própria empresa
<b>When?</b>	Quando fazer?	Imediatamente após o diagnóstico
<b>Why?</b>	Por que será feito?	Para que todos os funcionários possam contribuir com a gestão de estoque
<b>How?</b>	Como fazer?	Levantamento de necessidades de treinamento
<b>How much?</b>	Quanto custará?	

Quadro 2: Problema 01 – Qualificação de funcionários.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O treinamento da equipe deve capacitar os funcionários quanto à execução das rotinas.

### PROBLEMAS 02: Sistema de comunicação.

Pergunta		Descrição
<b>What?</b>	O que fazer?	Melhorar a comunicação entre os setores
<b>Who?</b>	Quem fará?	Assessor de comunicação ou profissional de logística
<b>Where?</b>	Onde será feito?	Na própria empresa
<b>When?</b>	Quando fazer?	Imediatamente após o diagnóstico
<b>Why?</b>	Por que será feito?	Para que haja uma melhor comunicação e, assim, haja menos ruídos que comprometam a gestão do estoque
<b>How?</b>	Como fazer?	Manter a comunicação fluida, verificação contínua do estoque
<b>How much?</b>	Quanto custará?	

Quadro 03: Problema 02 – Sistema de comunicação.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A comunicação na logística é essencial para que o setor possa criar soluções ágeis e aprimorar os processos. Apesar da clareza da importância que ela possui, nem sempre é simples fazer com que ela flua, seja clara e assertiva.

### PROBLEMA 03: Não há otimização no *layout*

Pergunta		Descrição
<b>What?</b>	O que fazer?	Organização do <i>layout</i>
<b>Who?</b>	Quem fará?	Setor de logística
<b>Where?</b>	Onde será feito?	Na própria empresa
<b>When?</b>	Quando fazer?	Após o treinamento dos funcionários
<b>Why?</b>	Por que será feito?	Aprimorar os resultados e melhorar a segurança do pessoal e do armazém
<b>How?</b>	Como fazer?	Reparar o grau de acesso ao produto, os locais de áreas obstruídas, disposição e arrumação dos produtos
<b>How much?</b>	Quanto custará?	

Quadro 04: Problema 03 – Não há uma otimização no *layout*.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Uma boa organização do *layout* faz com que o espaço seja aproveitado da melhor maneira possível. Assim, é possível armazenar mais itens utilizando o mesmo ambiente.

**PROBLEMA 04:** Ineficiência do controle do estoque

Pergunta		Descrição
<b>What?</b>	O que fazer?	Controle das movimentações/ Implantação de um sistema integrado de gestão
<b>Who?</b>	Quem fará?	Setor de logística
<b>Where?</b>	Onde será feito?	Na própria empresa
<b>When?</b>	Quando fazer?	Após o treinamento dos funcionários
<b>Why?</b>	Por que será feito?	Aumentar o controle das compras e vendas e identificar os produtos com maior giro e menor giro no estoque.
<b>How?</b>	Como fazer?	Realizar inventário / Curva ABC dos produtos vendidos/ Melhorias no Sistema de Controle de Estoque Duas Gavetas
<b>How much?</b>	Quanto custará?	

Quadro 05: Problema 04 – Ineficiência do controle do estoque.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quando se tem um controle de estoque de qualidade, é possível reduzir a quantidade de insumos e mercadorias a um nível ideal, sem excedentes, criando uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos recursos financeiros, que não precisam ser comprometidos sem a devida necessidade.

Realizando o controle de estoque de forma automatizada, se economizará tempo para focar nas questões operacionais do negócio, com o controle de giro do estoque, temos clareza em que aspectos podem estar deixando de vender, e em quais itens estão havendo gastos desnecessários.

Equilíbrio entre compra e venda, o direcionamento adequado dos estoques é fator fundamental para o planejamento e sucesso de qualquer empresa. Busca reduzir ao máximo as quantidades de produto, aumenta o capital de giro, reduz custos e amplia o desempenho operacional da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Identificou-se, no decorrer da pesquisa, que a logística é um fator fundamental para o sucesso da empresa e que esta precisa investir nesse item. A partir deste ponto, a empresa consegue atender toda a demanda e obter maior lucro, proporcionando aos consumidores um atendimento com maior qualidade.

Pontua-se, conforme os resultados obtidos, que a gestão de estoque é fundamental para o bom funcionamento da empresa. É preciso obter uma boa visualização dos itens, contabilização correta de tudo que entra e tudo que sai e entendimento da movimentação dentro do depósito.

Um dos maiores erros cometidos pelos gestores é acreditar na gestão manual e manter os livros e planilhas financeiras preenchidas sem automatização. Ao fazer isso, a mão de obra que poderia ser utilizada para a produção fica envolvida com tarefas passíveis de automatização.

Sugere-se para trabalhos futuros a realização desta pesquisa em outras empresas do ramo, indica-se que seja feita a comparação com outras literaturas. Outra pesquisa que pode obter êxito com relação à gestão de estoque deve ser realizada em supermercados, para uma visão mais abrangente acerca do tema.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de abastecimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BALLOU, Ronald H; **Gerenciamento da cadeia de suprimento**; São Paulo; Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo. Atlas. 2013.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Ed Futura. 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANT, David B. **Gestão logística e cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMBERT, D.; STOCK, J.; VANTINE, J. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 2010.

LINDER, J. A. **Logística: teia de relações**. Curitiba: Ibplex, 2012.

MAGRI, Juliana Maria. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)**-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.

MOURA, L. R. **Qualidade Simplesmente Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Fórum, 2009.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro. Campus, 2011.

OSBORN, A. **O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do "brainstorming"**. Traduzido por E. Jacy Monteiro. São Paulo: Ibrasa editora, 1987.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. An examination on reverse logistics practices. **Journal of Business Logistics**. v.22, n.2, p.129-148, 2013.

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. **Logística no comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXOS

**Imagens 1, 2, 3, 4, 5 e 6:** Mostram a disposição do *layout* dos produtos alimentícios no armazém da empresa em estudo.



**Imagem 1**



**Imagem 2**



**Imagem 3**



**Imagem 4**



**Imagem 5**



**Imagem 6**