

Propostas de melhoria para a gestão de estoque em uma empresa de material de pinturas e complementos: Estudo de caso

Thales Volpe Rodrigues, Karina silva costa Santos, Tayanara Luciano, Lo-Ruana Karen Amorim Freire Sanjulião, Maria José Reis

Resumo: Atualmente as empresas têm buscado constantemente melhores resultados, para isso elas devem estar sempre atentas a detalhes importantes para a sua administração, um desses detalhes é a gestão e o controle dos estoques. Os gestores devem avaliar a melhor maneira para abastecer seus estoques, para não correrem o risco de estocar muitos produtos, há várias ferramentas que podem assessorar nessa gestão. O trabalho em questão foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa varejista de pequeno porte, que trabalha com tintas e complementos. O objetivo geral desse trabalho foi analisar a gestão de estoque e fazer um diagnóstico real da empresa estudada, para propor as melhorias adequadas para cada situação. Para pesquisa a metodologia utilizada para a realização do estudo foi a pesquisa exploratória desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica que permite coletar os dados mais gerais possíveis e relevante ao tema em questão, disponibilizados em artigos, sites e revistas especializadas, livros, teses, em conjunto com o estudo de caso. Pôde-se verificar que há um grande leque de sistemas de gestão de estoques e ferramentas que facilitam a administração dos materiais na organização, contribuindo para uma maior agregação de valor neste processo, promovendo vantagens competitivas para as organizações. A partir daí foram elaboradas as propostas de melhorias para redução de erros nos estoques, utilizando o método PDCA, juntamente com a aplicação da ferramenta da qualidade 5W2H que permite uma melhora considerável nos processos da empresa, contribuindo para o aumento da disponibilidade e eficácia operacional dos mesmos.

Palavras-chave: Satisfação de clientes, Qualidade, Serviços.

Improvement Proposals for Inventory Management in a Paint and Add-on Material Company: Case Study

Abstract: Nowadays companies are constantly seeking better results, so they must always be aware of important details for their administration, one of these details is the management and control of inventories. Managers must evaluate the best way to stock their stocks, so as not to risk stocking up on many products, there are several tools that can assist in this management. The work in question was done through a case study in a small retail company that works with paints and complements. The general objective of this work was to analyze the inventory management and make a real diagnosis of the studied company, to propose the appropriate improvements for each situation. For research the methodology used to carry out the study was exploratory research developed through bibliographic research that allows to collect the most general data possible and relevant to the subject in question, available in articles, websites and specialized magazines, books, theses, together with case study. It was found that there is a wide range of inventory management systems and tools that facilitate the management of materials in the organization, contributing to greater value addition in this process, promoting competitive advantages for organizations. From then on, the improvement proposals for reducing inventory errors were elaborated using the PDCA method, together with the application of the 5W2H quality tool that allows a considerable improvement in the company's processes, contributing to the increase of the availability and operational efficiency of the products. same.

Keywords: Customer Satisfaction, Quality, Services.

1. Introdução

As dificuldades econômicas de acordo com Ballou (2006) muitas vezes encontradas no cenário brasileiro deveriam motivar as empresas na busca de melhor eficiência na condução de seus negócios. No entanto, empresas de vários setores se mostram despreparadas nas tomadas de decisões, despreparo esse causado em grande parte pela falta de planejamento, comparativos e indicadores, capazes de pautar com maior segurança e precisão a execução de suas atividades.

Devido à grande competitividade no mercado empresarial na visão de Arnold (2009) busca por ferramentas que visam a satisfação e entusiasmo do cliente, a redução de custo e o aumento da qualidade, tem sido permanente e crescente.

Diante desse cenário, a gestão de estoque se torna essencial para o aprimoramento das atividades de uma empresa segundo o mesmo autor. De acordo com Dias (2005) gestão de materiais e produtos consistem em fatores que visam a influencia e relevância dos recursos e a maximização do crescimento financeiro em estoques nas organizações em sua amplitude. Diante desse cenário foi elaborado um estudo de caso em uma empresa varejista de comercio de tintas e complementos no município de Passos MG para compreender sua gestão de estoque e possibilitar que a empresa possua estoques adequados para sua satisfação e dos clientes.

Sendo assim, a escolha do tema para esta pesquisa foi propor melhorias e ações eficientes para aprimoramento da empresa em questão, quanto ao controle de estoque que tem como objetivo garantir que o produto certo seja entregue no tempo certo ao cliente final e com um nível de qualidade desejado pelo cliente.

A pesquisa teve como objetivo geral realizar um diagnóstico da empresa quanto à gestão de estoques e propor ações para o aprimoramento da mesma visando à redução de custos e aumento da eficácia e eficiência do processo em questão. Como objetivos específicos o trabalho se propôs a: analisar as dificuldades de armazenamento de produtos; identificar os pontos críticos e propor ações de melhorias. A presente pesquisa fundamenta-se pela relevância da gestão de estoques em especial na empresa varejista de comercio de tintas e complementos que será o foco principal. Com base em alguns trabalhos, nota-se a importância da utilização de ferramentas corretas e essenciais para a melhoria continua das organizações.

O Controle de Estoque permite que a empresa tenha mais chances de crescimento, principalmente com a disposição de um processo de informação adequado para cada empresa, e como beneficio reduziria gastos desnecessários e crescimento da produtividade da empresa.

A pesquisa justifica-se também por cooperar com a difusão do assunto Gestão de Estoques propiciando o conhecimento e comparativo das ferramentas disponíveis para aplicação e consequentemente permitir a aplicação desta metodologia na organização e proporcionar benefícios para a organização por meio do aperfeiçoamento de suas atividades, com isso nortear os gestores em como fazer uma gestão mais eficiente, afim de que seu estoque sejam um dos focos principais.

2. Referencial Teorico

2.1. A gestão de estoques

O conceito de Gestão de estoque, segundo Viana (2002) é um bloco de atividades que visa, mediante as respectivas políticas de estoques, que acarreta ao perfeito entendimento das necessidades da empresa, com máxima eficiência e ao menor custo.

Quando se fala em estoque entende-se de acordo com Chiavenato (2005), como um montante de materiais em fase e processo, sejam eles acabados ou semi-acabados, a espera de serem explorados no momento correto, pois com isso as empresas podem precisar utilizá-lo sem um tempo oportuno.

Já na percepção de Tófoli (2008) são os bens físicos que a empresa armazena em maior quantidade para fazer uso em um momento oportuno.

Na busca de repor as vendas e atender melhor os clientes os estoques focam em atender as movimentações de demandas e com isso superar o atendimento de servir aos clientes (ARNOLD,2009).

Se a demanda for prevista de acordo com Ballou (2006) não é necessário manter os estoques, pois quanto maior for a exatidão dos dados de demanda , mais simples será de controlar os estoques. Como não existe essa precisão de demanda exata, as empresas utilizam os estoques para reduzir os efeitos causados pela oferta e procura de produtos.

2.2 Armazenagem e recebimento de produtos no estoque

A ação das atividades de recebimento compreende desde a recepção dos produtos entregues pelo fornecedor até a entrada destes nos estoques e abrangem os materiais com medidas de ressuprimento e os de acomodação imediata, suportando avaliações de conferência qualitativa e quantitativa (VIANA, 2002).

Para Viana (2002) a eficiência do almoxarifado depende essencialmente da limitação e redução das distancias internas percorridas pela carga e também do aumento das viagens de idas e volta, do aumento do tamanho dos produtos por unidades e principalmente a capacidade de volume.

Ainda de acordo com o autor para o recebimento e armazenagem dos produtos são necessárias quatro fases:

1. Entrada de materiais
2. Conferencia quantitativa
3. Conferencia qualitativa
4. Regularização

Como visto, pode-se notar adequadamente como é feita a utilização dessas fases.

- Primeira fase: verificar as condições pela qual o material foi recebido
- Identificar os materiais
- Armazenagem na localização correta

- Informação da localização física de guarda ao controle
- Verificar periodicamente as condições do armazenamento
- Separar para distribuição

A operação de um depósito ou almoxarifado abrange várias atividades de processamento e a eficiência dessa operação diversifica de acordo com quem e como essas atividades são desenvolvidas (ARNOLD 2009).

2.3 Código de barras

O esforço das empresas para alcançar sistemas mais eficazes de informação na visão de Viana (2002) tem-se encontrado os mais diversos tipos de impedimentos, destacando como, por exemplo, entre eles a dificuldade de nutrir os computadores com dados, tarefa instituída a digitação, muito comuns se for comparada a uma propensão de processos de utilização dedicada.

Um código de barras segundo Dias (2009) é representado pela gráfica de dados que podem ser numéricos ou alfanuméricos, porém depende do tipo de código de barras que será empregado.

O código de barras segundo Soares e Vasconcelos (1991) estão cada vez mais presentes no nosso dia a dia, seja em produtos nas farmácias, supermercados, estabelecimentos em geral, correios, em crachás dos funcionários ou nos controles de processos de fabricação.

2.4 Ferramentas de controle de estoque

2.4.1 Metodologia *just in time*

Para Arnold (2009) a metodologia *Just in time* é uma forma relacionada ao modo como uma empresa fabricante organiza e opera seu negócio.

A metodologia *Just in time* é definido principalmente para eliminação de desperdícios e para a melhoria da produtividade.

Diante disso o *Just In Time* tem o objetivo de melhorar o desempenho da função logística, reduzir estoques parados, reduzir custos, aumentar os lucros e eliminar o que não for necessário para geração de valor (POZO, 2002; DIAS, 2009).

2.4.2. Classificação ABC

A curva ABC também tem sido muito utilizada para administração dos estoques, pois pode ser aplicado a qualquer situação em que seja possível estabelecer prioridades, além de definir políticas de vendas, planejamento da divisão dos produtos etc. (POZO, 2009).

Para Dias (2005) uma vez alcançada a sequência dos itens e seu método de classificação ABC, são possíveis rapidamente fazer sua aplicação, preferencialmente com técnicas de gestão administrativa, com base em verificar quais os itens terá sua melhor importância.

- Classe A: Grupos de itens que se identificam mais importantes e que tão necessariamente devem ser tratados com mais atenção e cuidados pela administração, pois eles são de alto valor e maior importância para o procedimento produtivo;
- Classe B: são grupos de situação intermediária entre as classes A e C, requerem um controle menos rigoroso, mas adequado;
- Classe C: são grupos de itens menos importantes, que justificam pouca atenção, requerem um controle rotineiro.

2.4.3. Ciclo PDCA

De acordo com Campos (1992) o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para obtenção de melhorias nos procedimentos da e organização, e é adaptada a dois tipos de gerenciamento que são melhorias e gerenciamento. O ciclo PDCA se compõe a quatro etapas: *Plan* (P); *Do* (D); *Check* (C) e; *Act* (A).

Segundo Brocka. B e Brocka M (1994) *apud* Grosbelli (2014), as fases deste ciclo podem ser descritas da seguinte maneira:

- **Plan (planejar)** identificar os objetivos e as ações que são necessárias para obtenção dos resultados esperados pelos clientes, ou seja ter o melhor plano para atingir as metas para melhorar o desempenho da empresa
- **Do (fazer)** implementar e executar as ações que foram planejadas , ou seja fazer com que todos os envolvidos sejam aptos para o que foi proposto.
- **Check(verificar)** monitorar os processos e produtos no que diz respeito às políticas, e relatar os resultados, para assim saber se estão em direção certa para a meta ser atingida.
- **Action (atuar)** colocar em pratica as ações que promovam continuamente a melhoria dos processos, transformar o plano em realidade.

2.4.4 Ferramenta 5W2H

De acordo com Silva *et.al.*(2013) o 5W2H tem a função de fazer com que todas as etapas a serem executadas sejam planejadas de forma objetiva e bem cuidadosa para que a implementação seja organizada e para isso é preciso responder a sete questões e organizá-las.

Dentro destas perguntas existem outros questionamentos que nos levam a entender melhor a função do método 5W2H. De acordo com o autor (GROSBELLI, 2014) essas respostas nos levam a definir melhor como é o método de utilização do 5W2H:

1. O quê? Qual atividade? Qual o assunto? Quais os resultados dessa atividade?
2. Quem dirige a operação? Qual funcionário será responsável? Quem realizará a provável atividade?
3. Onde? Onde a operação será feita? Onde a atividade será elaborada?

4. Por quê? Por que a operação é imprescindível? Por que a atividade é necessária?
5. Quando? Quando será feito? Quando será o início das atividades?
6. Como? Como será condução da operação? De que forma?
7. Quanto custa concretizar a transformação? Quanto custa a operação atual? Em Qual prazo está calculado para a atividade final?

Portanto através dessas perguntas é possível identificar como planejar, definir e quantificar ações, e ainda podendo ser utilizado em três etapas para a solução dos problemas (SEBRAE *online*, 2014).

3. Metodologia

O processo metodológico utilizado para a realização do estudo foi à pesquisa exploratória desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica que permite coletar os dados mais gerais possíveis e relevantes ao tema em questão, disponibilizados em artigos, sites e revistas especializadas, livros, teses, em conjunto com o estudo de caso. Destaca-se a pesquisa como qualitativa referente ao tipo de abordagem, por trabalhar com dados naturais de observações (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Hoje em dia a técnica de entrevista, tem sido bastante utilizado para realização das pesquisas, pois as informações que se conseguem são de alta importância e com isso possibilita alcançar informações de alto valor sobre o assunto. A empresa estudada está situada na cidade de Passos, que segundo pesquisa do IBGE (2016, online) está localizada no interior de estado de Minas Gerais, no Sudoeste de Minas, cuja sua especificação é no varejo de vendas de produtos de pinturas e complementos, possuindo duas lojas, uma matriz e uma filial, ambas de pequeno porte e situadas na cidade de Passos no sudoeste Mineiro.

A matriz da empresa analisada está situada no bairro centro e a filial no bairro Polivalente, onde a mesma atuou durante dois anos no ramo de tintas automotivas. Em 2006 alterou para tintas imobiliárias e complementos, na qual celebram seus 10 anos de mercado. Em fevereiro de 2008 abriu sua primeira filial, conta também com um quadro de 19 funcionários, 04 na entrega, 02 caixas, 01 auxiliar de limpeza (para as duas lojas), 07 vendedores, 01 estoquista, 01 repositor, 01 gerente, 01 sub gerente e 01 cobrador, a ser divididos a medida em que sejam necessários em cada loja .

Seu grande projeto de expansão é abrir seu centro de distribuição no bairro Jardim Cidade no próximo ano, para assim conseguir ser uma das maiores empresas da região em termos de estocagem de materiais que atendam satisfatoriamente seus clientes. Para realização do trabalho, foi feito um estudo de caso em uma empresa de varejo de tintas e complementos, que envolve o almoxarifado e a empresa, essa escolha pode ser por tipo de amostra não probabilística e intencional.

A escolha se deu, mediante a essa empresa possuir maior variedade de produtos e estar a mais tempo no mercado, além de possuir uma filial, associada à facilidade de acesso da pesquisadora à mesma. Diante disso, foi feita uma coleta de dados por meio de entrevista não estruturada focalizada com o gestor da empresa e com o chefe do almoxarifado, para que os entrevistados tivessem liberdade pra falar e expor as situações pertinentes ao tema em

questão da pesquisa, também com observação in loco e levantamento de dados do estoque e controle do mesmo.

Para a realização da coleta de dados, foram necessários vários dias de observação e durante esta etapa, foram analisados alguns documentos básicos como: Planilhas e notas fiscais de compras; Lista de produtos para compra e; Lista de fornecedores. Foi utilizado para esse trabalho um roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados composta por quinze questões do tipo aberta e pertinentes ao tema escolhido, além de fotos tiradas do estoque e pontos críticos observados. Para serem abordados assuntos relevantes que não permitissem sair do foco e com isso os entrevistados terem mais chances de expressar suas ideias e se obterem respostas com mais êxito.

A entrevista foi realizada diretamente com o gestor e o chefe do almoxarifado, acompanhada do método de observação, assim as análises ficaram completas e as informações foram de grande valia para elaboração do trabalho. Durante a entrevista as perguntas foram direcionadas para cada um dos entrevistados de acordo com a sua área e função. Sendo assim o gestor (G) respondia à questões referentes ao financeiro e o chefe do almoxarifado (A) respondia á questões de seu setor.

4. Resultados e discussão

Foi verificado que quando são vendidos produtos por atacado, ou quando ocorre greve dos motoristas que levam o produto para a empresa, há falta de produtos, levando a compras de urgência, quando o estoque está muito baixo ou quando um produto zero- quando há a falta de um produto, tem-se a possibilidade de comprar com um concorrente para não perder o cliente.

É utilizado o estoque da matriz para estocar os produtos da matriz, e utiliza-se o estoque da filial para estocar os produtos de lá. Faz se uso também do *software contech Automação*, esta em fase de teste, mas é onde são registradas todas as entradas e saídas dos produtos.

Semanalmente é conferida uma lista de compras, dependendo das quantidades que tem no estoque, sendo um meio de acompanhar os pedidos dos produtos na empresa. Sobre sistema de rodízio de estoque, com controle de datas de vencimento tipo FIFO (*first in first out*) ou similar, a empresa tem o próprio controle, mas não há um sistema próprio para essa função.

Não há o uso da classificação ABC na empresa. Mas é realizado um relatório analítico que informa quais os produtos que tem mais saída e quais tem menos saída, de acordo com os giros das vendas diárias e semanais, observam os que mais está saindo e a quantidade restante no estoque. Na empresa não há identificação de produtos por meio de placas ou outros segmentos.

4.1. Diagnóstico da situação atual da empresa

Esse diagnóstico foi a base para proposição de melhorias, que oferece sugestões de ferramentas de melhorias contínuas, motivadas em proporcionar a real importância do almoxarifado da empresa. Além da entrevista foi indispensável fazer um acompanhamento

bem minucioso, para identificar os pontos críticos da empresa desde a chegada e estocagem dos materiais.

Diante disso, podem ser destacados alguns pontos que apresentam uma não conformidade de comandos dentro do almoxarifado da empresa e que provocam alguns erros, além de aumento de custos, pontos que se apresentam de forma bem clara:

- Não ter local para armazenar os produtos adequadamente.
- Os produtos em estoque não estão devidamente identificados e não possuem um código de barras;
- Há uma lacuna quanto ao conhecimento do software na empresa para ajudar a dar baixa no estoque;
- Há uma ineficiência em controlar o estoque.

Diante de todo esse cenário, após dias de observações e analisando as respostas da entrevista foram observados alguns aspectos e consequências que comprometem o desempenho da empresa e a partir daí foram sugeridas algumas propostas de melhorias (Quadro 1) para aperfeiçoar o desempenho da empresa.

ASPECTOS OBSERVADOS	CONSEQUENCIAS
Dificuldades dentro do almoxarifado, com o vai e vem de mercadorias erradas, ou até mesmo de trocas de produtos.	Acarreta em desconforto e insatisfação para o cliente, perda de tempo e dinheiro e retrabalho.
Falta de um sistema tecnológico para ajudar na contagem rápida dos produtos.	Aumenta ainda mais o desperdício de tempo dos funcionários em contar os estoques a todo momento.
Não ter local para armazenar seus produtos adequadamente.	Perda de tempo procurando o produto para entregar para o cliente.
Não ter pessoas próprias na contagem dos estoques	Compromete a produtividade da equipe do almoxarifado.
Não ter um software adequado para ajudar na funcionalidade da empresa	Demonstração de valores imobilizados inexistentes.

Quadro 1 – Pontos críticos do processo

Foi possível observar como o estoque da empresa é organizado, os materiais são dispostos dentro de caixas sem identificação e de maneira inadequada. Com isso dificulta ainda mais a empresa a se organizar para ter um aproveitamento satisfatório para que os funcionários e clientes se sintam a vontade em atender as necessidades e produtos de qualidade.

Notou-se que os produtos estão armazenados em caixa de papelão, sem nenhum tipo de identificação, e também como os produtos estão amontoados dificultando os seus encontros. Percebe-se que os produtos estão misturados com outros produtos de caráter inflamáveis,

possibilitando acontecer algum tipo de acidente de trabalho, além de que o funcionário não é uma pessoa capacitada para manusear o estoque por se um vendedor da loja.

Verifica-se que a quantidade de produtos errado, as embalagens são de tintas manipuladas erradas, e tendo em vista um aumento nos custos de armazenagem e conseqüentemente, não providenciaram nenhum tipo de promoção para diminuir os danos causados ao custo total da empresa. Consta-se a existência de impedimentos para os funcionários transitarem com as mercadorias, as escadas dificultam o acesso além de prejudicarem a funcionalidade do estoque com os funcionários. Com base obtida nesses dados, foram identificados alguns pontos de melhorias.

4.2. Propostas de ações de melhorias

Como visto, os aspectos observados geram conseqüências negativas à empresa, comprometendo sua funcionalidade, de forma a solucionar essas falhas que possivelmente causam prejuízos, foram elaboradas algumas propostas de ações de melhorias (Quadro 2) para aperfeiçoar o desempenho da empresa.

O QUE	QUEM	QUANDO	POR QUE	COMO	CUSTOS
Organizar o estoque	Almoxarife	Imediatamente	Facilita o acesso	Disponibiliza itens por similaridade, melhorando o layout.	Não há custos
Identificar os itens em estoque	Almoxarife	Imediatamente	Facilita a organização dos produtos, e acesso aos mesmos; processo mais ágil e eficiente.	Etiquetas de identificação nas prateleiras ou espaços destinados a cada item.	Não há custos
Implantar um método de reposição de estoques (FIFO)	Gestor/ almoxarife	01/06/2017	Para separar e entregar o primeiro produto que entra e ser o primeiro que sai.	Para melhorar a rotatividade do estoque e evitar perdas de produtos.	Não há custos
Funcionário para ficar responsável para executar o software	Gestor	Imediatamente	Para ter agilidade no atendimento, controlar e gerir melhor o estoque; Software	Contratar um funcionário para ficar responsável para executar o software	Salário base da categoria
Implantar e utilizar a curva ABC.	Gestor	01/06/2017	Facilita averiguar quais os produtos tem mais ou menos saída; Melhor gestão de estoque.	Treinando os funcionários e com o auxílio do software realizar as análises.	Não há custos
Treinar os colaboradores do almoxarifado (ferramentas)	Pessoa especializada	Periodicamente	Para possibilitar a utilização das ferramentas.	Realizando o treinamento	R\$ 300,00
Controlar o estoque para que não haja falta de mercadoria.	Gestor /almoxarife	Diariamente	Para não deixar o cliente sem o produto e com isso perde-lo para a concorrência	Pontos de reposição, acompanhar estoque; compras dos produtos, com base na quantidade que sai da loja.	Não há custos

Quadro 2 – Propostas de melhoria

Neste contexto o ciclo PDCA ajudaria na execução das ações corretivas, que visam à correção das falhas encontradas na empresa e juntamente com a ferramenta 5W2H possibilitaria a realização das ações propostas ao identificar o responsável pelas ações, o que é para ser realizado, em qual prazo, como, porque e quanto custa à ação.

Além de ajudar em uma conferência rápida, e a realizar contagens periódicas em todos os produtos eliminando possíveis falhas que possam ocorrer durante o processo, desde que o produto entra em estoque, até o momento em que é dada a baixa do estoque.

5. Considerações Finais

Ao termino da pesquisa verificou-se que a empresa não possui um controle adequado de seu estoque, e que seus funcionários se baseiam em métodos manuais e não científicos para a realização de suas atividades. Identificou-se também por parte dos entrevistados falta de conhecimento das ferramentas adequadas e de fácil utilização para a gestão de estoque.

Quanto ao primeiro objetivo específico foi possível verificar o funcionamento real da empresa, entender como funciona seu estoque, quais os processos que estão comprometendo o funcionamento da empresa para assim verificar o que é possível realizar para melhorar esse funcionamento.

O segundo objetivo específico também foi atingido ao detectar as dificuldades que a empresa enfrenta por não ter um *software* adequado ou por não seus funcionários não estarem capacitados para a utilização do mesmo, o que apresenta grandes lacunas e não se presenciou evidências de uma utilização eficiente do mesmo para a gestão de estoque, fato este às vezes devido ao mesmo se encontrar em fase de teste.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que foi identificar os pontos críticos da empresa principalmente quanto ao armazenamento dos produtos, a empresa apresenta um estoque desorganizado e uma estrutura inadequada que não favorecem o manuseio das mercadorias dentro do estoque.

Diante do exposto como resultados esperados foram propostas algumas ações de melhorias para o aperfeiçoamento da empresa visando a redução de custos e o aumento da eficácia e eficiência da empresa na busca constante por elos que satisfaçam os clientes e a empresa.

Contudo o estudo de caso demonstrou a relevância da gestão de estoque como parte importante de toda e qualquer empresa, independente do seu ramo de atuação, pois são através dos estoques que a empresa consegue se sustentar financeiramente e chegar a competir de igual pra igual com as demais empresas.

Com a realização do estudo notou-se que pode haver outros tipos de limitações, que não foram relatados na entrevista por motivos ou por medo de represálias ou de autoconfiança por meio dos gestores. O estudo é limitado à empresa estudada, uma vez que foi feito por meio de estudo de caso. Por isso, não pode ser generalizado a outras empresas, nem mesmo empresas que estejam no mesmo segmento.

Como sugestões de trabalhos futuros recomenda-se que as propostas de melhorias sejam executadas adequadamente para que assim os objetivo e metas das organizações sejam satisfatórios. Sendo assim, o presente trabalho alcançou seu objetivo geral que foi realizar um diagnostico da empresa quanto a gestão de estoques e posteriormente propôs um plano de

ação a ser utilizado uma ferramenta de qualidade para um aprimoramento da gestão de estoque na empresa de forma eficaz, eficiente e com isso possibilitar melhoras significativas nos processos da empresa

Referências

- ALENCAR, Joana França de. **Utilização do ciclo PDCA para Análise de Não Conformidades em um Processo Logístico**, 2008. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Joana.pdf> Acesso em 14 de fevereiro de 2019.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2006.
- BRASÃO, Cristina. Blog Pequenas Empresas Grandes Gestores. Disponível em: <<https://blogpegg.wordpress.com/2011/03/14/você-sabe-analisar-e-resolver-problemas-17/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2019.
- BROCKA, B.; BROCKA, MS. **Gerenciamento de qualidade**. São Paulo. Makron Books. 1994.
- CAMPOS, Vicente. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Bloch, 3ed, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais: uma abordagem introdutória**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, Marco, Aurélio. **Administração de Materiais, Princípios, conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 5 ed. 2005.
- GIL, Antonio, Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia**. São Paulo: Atlas: 4 ed. 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GROSBELLI, Carla Andressa. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoarifado utilizado a ferramenta 5W2H**. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4326>>. Acesso em: 20 de janeiro 2019.
- IBGE. **População Cidades**. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=314790>> Acesso em: 16 de fevereiro de 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo : ATLAS, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Metodologia científica**. 6 ed. São Pulo : ATLAS, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Técnicas de Pesquisas Científicas**. 7 ed. São Pulo: ATLAS, 2015.,
- MARTINS, Petrônio Garcia; at.al, Paulo Renato campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva. 2006.
- POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. 2012 - Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afbIUkVpKrLOOQH04HYBA&usq=AFQjCNG_xK4MiwLH-05YB4kSXiApwYP1g>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2019.

POZO, Hamilton, **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Alisson; RORATTO, Lucas; SERVAT, Marcos E.; DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Edio.; **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. Horizontina, 2013.

SOARES, Angelo; VASCONCELOS, Heraldo. **Revista Administração de Empresas**. vol.31 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1991. Disponível em :<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000100009 >. Acesso em: 11 de Março, 2019.

SOUZA, Elis; MELLO, Fabiana. **Gestão de Estoque e Armazenagem: Estudo de caso na empresa Tito embalagens na cidade de Lins/SP**. p.8 ,2014. Disponível em:
<<http://www.fateclins.edu.br/site/detalhesTG.php?idTG=149> >Acesso em: 10 janeiro de 2019.

TOFOLI, I; **Administração Financeira Empresarial: Uma tratativa prática**. Lins, Arte Brasil, 2008.

VIANA, Jose João .**Administração De Materiais. Um Enfoque Prático** .São Paulo: Atlas,2002.