
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

José Carlos Bazana

**MELHORIA DA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA PADARIA DE SANTA
BARBARA D’OESTE-SP**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

José Carlos Bazana

**MELHORIA DA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA PADARIA DE SANTA
BARBARA D’OESTE-SP**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido
em cumprimento à exigência curricular do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial
sob a orientação do Prof. Me. Vagner Ferreira

Área de concentração: Gestão de Operações e
Logística

Americana, SP
2026

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de
Catalogação-na-fonte**

BAZANA, José Carlos

Melhoria da gestão de estoque em uma padaria de Santa
Bárbara D'Oeste - SP. / José Carlos Bazana – Americana, 2026.

35f

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro
Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Vagner Ferreira

1. Controle de estoque. I. BAZANA, José Carlos II. FERREIRA,
Vagner III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.75

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de
ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi

José Carlos Bazana

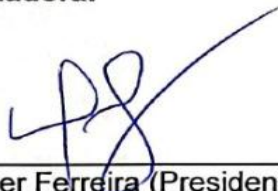
Melhoria da gestão de estoque em uma padaria de Santa Barbara d'Oeste

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

Área de concentração: **Logística**

Americana, 11 de junho de 2026

Banca Examinadora:



Prof. Me. Vagner Ferreira (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Cintia Gimenez da Cunha (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedico este trabalho a Deus, a minha esposa Sonia e ao meu filho Kauan, pela dedicação, compreensão e incentivo ao longo do curso, pelo apoio e por estarem ao meu lado na realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos do curso Gestão Empresarial pelo apoio, incentivo e momentos compartilhados ao longo desta jornada e aos professores pelos seus ensinamentos que inspiram para o meu crescimento acadêmico profissional, e à Morango e Mel Ltda pelo apoio e contribuição durante esse período.

RESUMO

A gestão de estoques é uma importante atividade logística, para qualquer empresa que produz ou comercializa materiais ou produtos acabados. Destaque-se que é muito importante haver um controle eficiente dos produtos estocados, para garantir agilidade, organização e qualidade em todas as etapas da produção e das vendas. Uma gestão de estoque bem estruturada evita desperdícios, compras desnecessárias e prejuízos financeiros, independentemente do porte ou do segmento de negócio da empresa. Assim, este enfatiza o impacto positivo de boas práticas de gestão de estoque em uma pequena empresa do setor alimentício, sobre a sua produtividade e a eficiência operacional. Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão de estoque de uma padaria situada em Santa Bárbara d'Oeste - SP, a fim de propor ações de melhorias. A metodologia de pesquisa foi de abordagem qualitativa e o método principal foi um estudo de caso; houve pesquisa bibliográfica e documental, observação direta, bem como realização de entrevistas com pessoas que gerenciam o estoque da padaria. Os resultados indicam que o plano de ação proposto pode gerar a melhoria da organização interna e o aumento da qualidade dos serviços da empresa, bem como contribuir com outros pequenos negócios similares.

Palavras chaves:logística, setor de panificação, produtos, controle.

ABSTRACT

Inventory management is an important logistics activity for any company that produces or markets materials or finished products. It is essential to maintain efficient control of stored products in order to ensure agility, organization, and quality throughout all stages of production and sales. Well-structured inventory management helps prevent waste, unnecessary purchases, and financial losses, regardless of the company's size or business sector. Therefore, this study emphasizes the positive impact of good inventory management practices on the productivity and operational efficiency of a small company in the food sector. In this context, the present study aimed to analyze the inventory management of a bakery located in Santa Bárbara d'Oeste in order to propose improvement actions. The research methodology adopted a qualitative approach, and the main method used was a case study. Bibliographic and documentary research, direct observation, and interviews with the people responsible for managing the bakery's inventory were also conducted. The results indicate that the proposed action plan may improve the company's internal organization and increase the quality of its services, as well as contribute to other similar small businesses.

Keywords: *logistics, bakery sector, products, control.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Classificação ABC do custo de aquisição do estoque da padaria ...24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Itens em estoque com custo de aquisição	23
Tabela 2 Plano de ação de melhoria para enfrentar o problema “a”.	27
Tabela 3 Plano de ação de melhoria para enfrentar o problema “b”.	28
Tabela 4 Plano de ação de melhoria para enfrentar o problema “c”.	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 Metodologia	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Logística e suas áreas de trabalho	15
2.2 Gestão de estoque e ferramentas de gerenciamento	16
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
3.1 Resultados oriundos da observação: a empresa e os problemas de estoques	21
3.2 Resultados da pesquisa documental: levantamento de dados secundários	23
3.3 Resultados das entrevistas	24
3.4 Proposta de ações de melhorias: aplicação do plano de ação 5W2H	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31
APENDICE A - Roteiro de perguntas para o entrevistado “A” – auxiliar de estoque	32
APENDICE B - Roteiro de perguntas para a entrevistada “B” – proprietária	33

INTRODUÇÃO

A gestão de estoque é uma atividade essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa que lida com materiais e produtos, especialmente, no setor de alimentícios. Nesse caso, em um ambiente, onde a produção e a comercialização de alimentos acontecem diariamente, é muito importante ter controle eficiente sobre os seus produtos, garantindo agilidade, organização e qualidade em todas as etapas da cadeia produtiva.

Uma gestão de estoque bem estruturada evita desperdícios, compras desnecessárias e prejuízos financeiros; e esses aspectos melhoram a eficiência operacional da empresa. Em uma padaria, a movimentação de produtos é constante, exigindo atenção redobrada, quanto à validade e ao produto armazenado; isso contribui para manter o equilíbrio entre o que é comprado, produzido e vendido.

A logística interna também exerce papel importante dentro da padaria, desde o recebimento dos materiais até a exposição dos produtos nas vitrines e prateleiras. Uma boa organização do espaço, entre controle de entrada e saída de produtos e a sua reposição correta garantem agilidade no atendimento e aumento da satisfação dos clientes. Quanto a logística bem planejada, é possível controlar o giro dos produtos e prever com mais precisão a demanda, evitando faltas ou excessos.

A falta de controle rigoroso pode gerar prejuízos significativos para a empresa, produtos vencidos, mal armazenados ou esquecidos no estoque, causando perda de prejuízos operacionais.

A desorganização também impacta os funcionários, que enfrentam dificuldades na rotina de trabalho, além de prejudicar a imagem da padaria diante dos clientes. Uma gestão eficiente de estoque e logística melhora o ambiente de trabalho, reduz custos e aumenta a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Esse processo envolve a utilização de métodos simples de controle, como planilhas ou sistemas informatizados, e o treinamento da equipe para seguir boas práticas no dia a dia.

Uma boa gestão de estoque aliada a uma logística interna bem estruturada representa um diferencial competitivo, essencial para empresas de qualquer setor, especialmente no segmento alimentício, em que o controle de validade, a conservação dos produtos e a agilidade no atendimento são fatores cruciais.

Quando bem aplicadas, essas práticas possibilitam maior controle operacional, melhor aproveitamento de recursos, redução de desperdícios e, acima de tudo, asseguram um atendimento de qualidade ao consumidor final

Nesse contexto, este trabalho tem como foco a análise da gestão de estoque e dos processos logísticos de uma padaria localizada em um bairro da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, interior de São Paulo. Buscou-se verificar os procedimentos atuais e propor melhorias que contribuam para o aprimoramento da organização interna, redução de perdas de insumos e produtos, além do aumento da satisfação tanto dos clientes, quanto dos colaboradores.

A justificativa de relevância desta pesquisa é a de que a administração eficiente dos estoques proporciona equilíbrio financeiro, melhora a produtividade da equipe e fortalece o relacionamento entre proprietários, colaboradores e consumidores.

Assim a pergunta problema de pesquisa é: quais ações podem ser implantadas em uma padaria de Santa Barbara d Oeste, a fim de melhorar a sua gestão de estoque?

O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão de estoque de uma padaria situada em Santa Bárbara d'Oeste - SP, a fim de propor ações de melhorias.

1. Metodologia

Este trabalho foi de abordagem qualitativa, tendo em vista que não se aprofundou sobre dados quantitativos nem demandou análises estatísticas. Assim, um estudo qualitativo refere-se a “procedimentos que estão ligados aos caminhos, maneiras que possa atingir determinado fim” (Vergara, 2011, p. 42).

O estudo é de natureza aplicada e, quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritivo. Esses estudos buscam descrever as principais características de situações específicas, demandando observação, questionamentos, coleta, análise, descrição da situação pesquisada, porém sem que o pesquisador nela intervenha (Gil, 2010; Campos, 2008).

O método principal de pesquisa adotado foi o estudo de caso, cujo objeto singular foi o problema de gestão de estoque ineficiente, em uma padaria de Santa Bárbara D'Oeste - SP.

Sobre os instrumentos de obtenção de dados, inicialmente, houve uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de logística, gestão de estoque, controle de estoque e ferramentas de gerenciamento de estoques. Os principais autores do referencial teórico foram Ballou, Bowersox et al., Martins e Alt.

Houve o uso da observação direta e pessoal, na padaria, particularmente, na área de gestão de estoques. Foram observadas as dinâmicas operacionais, as dificuldades no controle de insumos e o impacto dessas questões no funcionamento do negócio. Com isso, foi possível identificar oportunidades de melhoria nos processos.

Em seguida, houve uma pesquisa documental, com levantamento de dados secundários, especificamente, mediante o acesso à planilha de controle de estoque da padaria, a fim de avaliar os itens de maior representatividade nos custos da empresa.

Houve realização de entrevistas semiestruturadas com a proprietária da empresa e com o encarregado do controle de estoque, respectivamente, nos dias 24, 25 e 26 de março de 2026, no período da tarde, por volta das 15h00 h às 16h00 h.

Este estudo não foi submetido à Comissão de Ética em Pesquisa, haja vista que as pessoas participantes das entrevistas foram mantidas sob anonimato, bem como as perguntas formuladas não trataram de assuntos pessoais e/ou sensíveis, limitando-se a levantamento de dados de processos organizacionais. Sendo assim, não houve riscos aos respondentes.

Os resultados foram analisados de forma descritiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a fundamentar os conceitos de interesse da pesquisa, com base na bibliografia utilizada.

2.1. Logística e suas áreas de trabalho

Segundo Gasnier (2002), a logística é definida como um conjunto de atividades essenciais para a administração eficiente das operações empresariais. Ela contribui significativamente para a redução de custos, amplia a variedade de produtos disponíveis e aprimora o atendimento ao cliente, permitindo que a organização alcance seus objetivos de maneira eficaz e sustentável

Uma logística bem estruturada facilita o fluxo contínuo de materiais e informações, assegurando que os processos internos funcionem de forma integrada, coordenada e alinhada às metas estratégicas da empresa. Essa integração entre os setores promove maior agilidade nas tomadas de decisão e reduz falhas operacionais uma aplicação adequada dos princípios logísticos fortalece a competitividade do negócio, melhora o desempenho global da cadeia de suprimentos e agrega o valor tanto a empresa ao consumidor final.

Salgado (2014) afirma que operação logística garante a execução do planejamento da empresa, respeitando a política de estoques e os prazos definidos. Uma gestão logística eficiente contribui para reduzir custos, aperfeiçoar processos e aumentar a produtividade da organização estoques.As atividades essenciais da logística incluem compra, recebimento, armazenamento, separação e canais de distribuição; ainda, o mesmo autor define cada uma dessas áreas, da seguinte maneira, a saber.

A compra é responsável por garantir o abastecimento de materiais e produtos, selecionando fornecedores e negociando condições que equilibrem custos, prazos e qualidade.

O recebimento é a etapa em que os materiais e produtos adquiridos chegam à empresa. Envolve conferência de quantidade e qualidade, registro no sistema e armazenamento adequado, garantindo que os itens estejam prontos para o uso ou distribuição

A armazenagem refere-se à guarda de qualquer tipo de material, seja matéria-prima para abastecer o almoxarifado ou produtos acabados destinados a atender aos pedidos dos clientes. Essa etapa garante a conservação adequada dos itens e facilita o controle e a distribuição eficiente.

A separação consiste em organizar e separar os produtos de acordo com os pedidos ou demandas específicas. Essa etapa garante que os itens corretos sejam preparados, reduzindo erros e melhorando o atendimento ao cliente.

Os canais de distribuição são definidos pela área de marketing, que avalia a forma mais eficiente de levar e apresentar os produtos ao cliente final.

Essas atividades trazem melhorias nas etapas nos quais representam um grande diferencial para a empresa, pois permitem o conhecimento detalhado de cada processo operacional.

Para exercer plenamente o seu papel, a “logística envolve a gestão do processamento de pedidos, estoques, transportes e a combinação de armazenamento, manuseio de materiais e embalagem” (Bowersox et al., 2014, p. 32).

2.2. Gestão de estoque e ferramentas de gerenciamento

Segundo Lima (2025), o estoque é o conjunto de materiais armazenados que garantem o funcionamento eficiente da cadeia produtiva e o bom desempenho organizacional. Além de exercer um papel estratégico, o estoque contribui para a competitividade da empresa quando é gerenciado de forma planejada e integrada aos demais setores. No cenário atual, essa função torna-se ainda mais relevante, pois as organizações precisam responder rapidamente às demandas do mercado e manter o equilíbrio entre oferta e consumo. Uma administração adequada dos materiais, controlando entradas e saídas, evita desperdícios e melhora o fluxo das operações internas. Nesse contexto, a gestão estratégica de estoques é essencial para reduzir custos desnecessários, aumentar a eficiência operacional e assegurar a disponibilidade contínua de produtos de qualidade ao consumidor.

De acordo com Wanke (2011), um modelo de estoque envolve as dimensões de tempo e espaço, desempenhando um papel fundamental na cadeia de suprimentos ao garantir a minimização dos custos dos produtos. As decisões

relacionadas a esse modelo se concentram, principalmente, em dois aspectos: quando realizar a reposição e qual a quantidade ideal a ser reposta. Essas decisões variam conforme os parâmetros operacionais adotados e são essenciais para manter o equilíbrio entre os níveis de estoque e a programação da produção. Assim, o modelo de estoque contribui para um planejamento eficiente, alinhado às necessidades de consumo e à liquidez do negócio. Desenvolver uma estratégia eficaz de gestão de estoques é essencial para evitar desperdícios e garantir o bom funcionamento das operações

Bowersox et al. (2014), descrevem que a gestão de estoque pode ser definida como o conjunto de produtos e processos armazenados dentro da cadeia logística, cuja função principal é assegurar a disponibilidade dos itens necessários para facilitar a produção e o consumo. Segundo os autores, o gerenciamento de estoque é responsável por cumprir as obrigações operacionais da empresa, garantindo que os produtos estejam disponíveis dentro dos prazos desejados, reduzindo custos e abrangendo uma variedade de itens para oferecer maior qualidade e promover a satisfação e fidelização dos consumidores. A funcionalidade do estoque está diretamente ligada ao seu papel de assegurar a continuidade das operações, atuando como um controlador entre a oferta e a demanda e mantendo o fluxo constante de materiais ao longo da cadeia logística.

O gerenciamento de estoque surgiu como uma ferramenta essencial para suprir as necessidades das empresas, organizando o fluxo de materiais durante o período de armazenamento. Por meio do controle da quantidade de produtos guardados em seus respectivos compartimentos, essa prática permite aos administradores acompanhar, utilizar e armazenar os itens de forma eficiente, contribuindo para a correção de falhas e a melhoria contínua dos processos logísticos (Martins & Alt, 2006).

Para Dias (2011), em um setor de estoque, existe uma organização responsável por determinar o momento adequado para o reabastecimento, com base em um período previamente estabelecido para o armazenamento. Esse planejamento permite um controle mais eficiente dos níveis de estoque ao longo do tempo. Para que esse controle seja eficaz, é necessário que os produtos sejam armazenados de forma adequada, preservando sua qualidade e garantindo a rotatividade entre os itens, evitando perdas e desperdícios, uma gestão de estoque

bem estruturada contribui para a melhoria do fluxo de materiais, reduz custos operacionais e aumenta a produtividade da empresa como um todo.

O uso de métodos e de ferramentas de gestão e controle de estoques deveria ser praticados pelas empresas que armazenam produtos, inclusive as de menor porte. Um desses instrumentos, considerado muito adequado é a análise ABC dos estoques ou curva ABC. Nesse contexto, Russo (2013) explica que esse conceito tem sua origem no estudo realizado por Vilfredo Pareto, no fim do século XIX, ao revelar que 20% da população detinha 80% da riqueza, na economia italiana. Assim, a chamada “regra de Pareto: 80 – 20” foi incorporada por diversos campos da administração, inclusive, na gestão de estoques. Significa, então, classificar os produtos estocados em três categorias: classe “A” (poucos itens com alto valor); classe “B” (nível intermediário de quantidades e valor); e classe “C” (muitos itens com reduzido valor).

Na mesma linha, Corrêa e Corrêa (2004) descrevem modelos amplamente utilizados para o controle de estoque nas empresas, especialmente quando a reposição ocorre em períodos definidos. Entre os principais, também destacam a Curva ABC, que classifica os produtos com base em sua importância e volume de consumo. Esses modelos são fundamentais para melhorar a gestão de compras, pois permitem identificar quais itens merecem maior atenção e investimento. Ao analisar o comportamento de vendas e o giro de mercadorias, as empresas conseguem tomar decisões mais assertivas sobre o que comprar, quando e em que quantidade. Isso garante que os produtos de maior demanda estejam sempre disponíveis, evitando rupturas no estoque e perdas de vendas. Além disso, esses modelos facilitam a identificação de itens com menor saída, contribuindo para a redução de custos com armazenamento. O controle eficiente do estoque, aliado a um sistema de abastecimento bem estruturado, é determinante para manter a competitividade e a lucratividade do negócio

Santa Ana (2021) descreve que a Curva ABC é uma ferramenta importante utilizada para identificar, classificar e organizar itens de acordo com sua importância e valor, contribuindo para uma gestão mais eficiente e, conseqüentemente, para o aumento da lucratividade da empresa. Essa metodologia é baseada na Lei de Pareto, que propõe que 80% dos resultados vêm de apenas 20% dos itens.

Essa análise permite que os gestores identifiquem os produtos mais vendidos e mais lucrativos, auxiliando na tomada de decisões estratégicas, como o controle de estoque, a definição de prioridades de compras e reposições, e a alocação de recursos.

Empresas que necessitam manter os estoques, em geral, possuem um problema constante para ser resolvido, trata-se de decidir o quanto deve ser comprado para repor os estoques. Para ajudar os gestores nessa questão, existem alguns métodos quantitativos de previsão da demanda. Russo (2013) destaca que, dentre os possíveis modos de calcular, dois são relativamente simples. O primeiro é a média móvel, em que devem ser considerados entre quatro e sete últimos períodos de consumo e fazer a média aritmética desses valores. O outro é média móvel ponderada, atribuindo pesos aos valores de consumo, em que as quantidades dos períodos mais recentes devem receber pesos de 40% a 60% e o mais antigo 5%, distribuindo pesos intermediários, entre o primeiro e último período da série.

Outra ferramenta muito utilizada, para a atividade de planejamento, pelas empresas, não necessariamente exclusiva para gestão de estoques, é o plano de ação *What? Why?, Who? Where? When? How? How Much?* (5W2H). Melônio (2023) afirma que o 5W2H é uma ferramenta simples de desenvolvimento utilizada para identificar os dados que ocorrem nos processos mais importantes de um projeto, com objetivo de gerar respostas que esclarecem o problema a ser revolido. Ele funciona como um *checklist* das atividades que precisam ser desenvolvidas, distribuindo as tarefas que compõem um plano de ação. Essa ferramenta auxilia na tomada de decisões, proporcionando uma forma de pensamento mais organizada e estratégica. O nome 5W2H surgiu a partir da junção das iniciais, em inglês, das diretrizes que orientam o processo. Assim, a sigla 5W2H corresponde às perguntas:

- *What?*- o que será feito? - (Etapas)
- *Why?*- por que será feito? - (Justificativa)
- *Where?* - onde será feito? - (Local)
- *When?* - quando será feito? - (Tempo)
- *Who?* - quem fará? - (Responsabilidade)
- *How?* - como será feito? - (Método)
- *How Much?* - quanto custará? - (Custo)

Sendo assim, 5W2H pode ser utilizado para criar e desenvolver um plano de ação, para que possa atingir metas em busca da melhoria continua dos processos. Ele também orienta o planejamento e a sua execução das atividades, permitindo organizar as etapas de forma clara e objetiva. Portanto, o 5W2H pode ser aplicado, também, como plano de ação de melhorias, na gestão de estoques.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão descritos os resultados oriundos da coleta de dados, obtidos junto à empresa do caso estudado.

3.1. Resultados oriundos da observação: a empresa e os problemas de estoques

Durante os dias 24,25 e 26 de março de 2026, no período da tarde, foi realizada a observação direta na empresa, com a presença do responsável pelo setor de estoque.

Durante esse período, foram coletados dados, com o objetivo de analisar o funcionamento e a organização do estoque do estabelecimento. A padaria possui mais de 30 anos de funcionamento, atendendo moradores da região e, principalmente, os clientes do bairro, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos e pelo bom atendimento prestado ao longo dos anos.

O estabelecimento é bastante conhecido devido ao seu longo tempo de atuação no bairro e pela variedade de produtos oferecidos diariamente aos clientes.

A padaria recebe um grande fluxo de pessoas todos os dias, principalmente nos horários de maior movimento. Porém, durante a análise, foi possível identificar algumas dificuldades relacionadas à organização interna, especialmente no setor de estoque.

Um dos principais problemas observados é a constante troca de funcionários, o que acaba gerando dificuldades para manter a organização e o controle adequado dos produtos. Em alguns momentos, existe até mesmo a necessidade de chamar ex-funcionários aposentados para auxiliar nas atividades e suprir a falta de mão de obra.

Entre os principais fornecedores da padaria, estão grandes distribuidoras, como Panko, Coca-Cola e AmBev, responsáveis pelo abastecimento de diversos produtos comercializados no local.

Foi observado que, no período da manhã, trabalham cinco pessoas, sendo quatro funcionários e o proprietário do estabelecimento, no caixa. Nesse horário, não há um funcionário exclusivo responsável pelo estoque, pois a demanda de

atendimento é muito alta no balcão de pães, frios e salgados, produtos bastante procurados pelos clientes. Com isso, os funcionários acabam priorizando o atendimento ao público, deixando o controle do estoque em segundo plano.

Foi levantado que há um funcionário auxiliar de estoque que realiza atendimento ao público, principalmente, no horário das 17h00, até o fechamento da padaria, principalmente nos finais de semana. Isso dificulta manter o estoque organizado, devido à alta demanda de trabalho exercida no período. No turno da tarde, trabalham quatro pessoas, sendo três funcionários e a proprietária no caixa. Um dos funcionários assume tanto a função de estocquista, como também outras atividades, tais como atendimento no balcão e apoio ao caixa. Essa sobrecarga de funções acaba gerando atrasos no controle do estoque e dificuldades na reposição adequada dos produtos.

O ideal seria que a empresa designasse alguns (poucos) outros funcionários, para ajudarem o auxiliar de estoque. Isso poderia reduzir custos de perdas ou de faltas, por exemplo. Assim, uma boa e correta gestão de estoques contribui para o aumento do giro de estoque e reduz custos de manutenção e de inventário (Ching, 2010).

Outra sugestão pertinente, mas que depende de disponibilidade financeira seria a contratação de mais um funcionário para o período da manhã, permitindo que haja um colaborador responsável exclusivamente pelo controle do estoque.

Também, foi observada outra dificuldade, no setor de hortifruti (a empresa também vende esses itens), pois alguns produtos possuem prazo curto de conservação e podem estragar, caso permaneçam muito tempo armazenados sem venda. Em alguns momentos, o próprio funcionário responsável pelo estoque precisa se deslocar até mercados ou varejões para comprar mercadorias e reabastecer o setor de frutas, o que pode gerar falhas na organização e prejudicar o andamento das atividades da empresa. Segundo Ballou (2006), a falta de um planejamento adequado nas compras pode aumentar os custos da empresa e afetar o estoque, causando prejuízos e dificuldades no controle dos produtos. Esse controle facilitaria a organização do estoque, ajudaria a evitar falhas na reposição de mercadorias e melhoraria o planejamento das compras.

3.2 Resultados da pesquisa documental: levantamento de dados secundários

Foi disponibilizada a planilha dos itens mantidos no estoque médio da padaria, bem como indicando o custo de aquisição e a representatividade de cada artigo, no estoque da empresa.

A Tabela 1, a seguir, apresenta os itens estocados e respectivos preços de aquisição.

Tabela 1 – Itens em estoque com custo de aquisição.

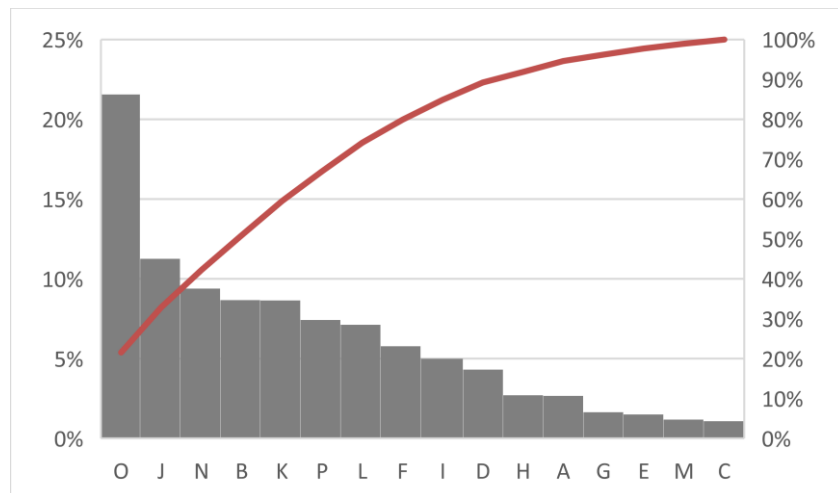
Cód.	Descrição	Und.	Estoque Méd.	Custo Um. (R\$)	Custo Tot. (R\$).	% Indiv.	% Acum.
O	Refrigerante	Litros	100	5,97	597,00	22%	22%
J	Peça de Mussarela (5kg)	Pç	2	155,82	311,64	11%	33%
N	Detergente	Unid	40	6,50	260,00	9%	42%
B	Cerveja (12 uni.)	Cx	10	24,00	240,00	9%	51%
K	Peça de Mortadela(50 Kg)	Pç	2	119,69	239,38	9%	60%
P	Sucos de laranja (900ml)	Litros	20	10,29	205,80	7%	67%
L	Peça de Presunto (5kg)	PÇ	2	98,70	197,40	7%	74%
F	Banana	Kg	40	4,00	160,00	6%	80%
I	Óleo	Lit.	18	7,69	138,42	5%	85%
D	Farinha de trigo (1kg)	Kg	50	2,39	119,50	4%	89%
H	Margarina (250g)	G.	10	7,49	74,90	3%	92%
A	Açúcar (1kg)	Kg	20	3,70	74,00	3%	95%
G	Leite Tipo C (12 uni.)	Cx	10	4,59	45,90	2%	96%
E	Fermento (500 G)	Uni	28	1,50	42,00	2%	98%
M	Pão de forma (6 UNI)	Pct	6	5,45	32,70	1%	99%
C	Chocolate ao leite (12uni)	CX	5	5,99	29,95	1%	100%

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Nota: com base na planilha da empresa.

Com base nos dados apresentados, vê-se que somente cinco itens: refrigerante, mussarela, detergente (item não alimentício), cerveja e mortadela representam, somados, 60% do custo do estoque médio total. O Gráfico 1 demonstra a classificação ABC do estoque da padaria, considerando os custos de aquisição.

Gráfico 1 – Classificação ABC do custo de aquisição de estoque da padaria



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Com base nas informações obtidas, conclui-se que a administração da padaria deve manter especial atenção naqueles supracitados itens, os quais devem ser agrupados e considerados classe “A”.

Esses resultados estão de acordo com a bibliografia, pois

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois permite que o gestor identifique aqueles itens que justificam atenção especial e tratamento adequados quanto a sua administração com sua finalidade de gestão de estoque, foco no faturamento, tomada de decisão e redução de desperdícios (Dias, 2010, p. 69).

3.3 Resultados das entrevistas

Neste subtópico, está descrita a síntese das respostas apresentadas pelos seguintes entrevistados: entrevistado “A” (encarregado da padaria); entrevistada “B” proprietária da padaria

Conforme a sequência das questões, o entrevistado “A”, que informou que trabalha há quatro anos na empresa, respondeu que os itens mais vendidos são pão, frios, refrigerantes, doces e frutas.

Se fazia algum tipo de registro das mercadorias que são compradas e vendidas, disse que anota tudo que entra e sai.

Sobre como é o comportamento de vendas, no mercado em que a empresa atua, respondeu que há itens de consumo diário e períodos sazonais, tais como Páscoa, dia das mães, dia dos namorados, final de ano, inverno e verão.

Sobre como é realizado do controle de estoque, informou que é por meio de um sistema chamado Essytem, com acompanhamento de todos os produtos que dão entrada e saída, bem como a sobra de produtos.

Em relação à frequência, a qual a empresa precisa repor o estoque, disse que diariamente.

Sobre quantos são os fornecedores que trabalham e quais são os produtos mais importantes que entregam, respondeu que são oito e os itens são farinha, açúcar, fermento, laticínios e frios. Em relação ao processo de seleção deles, informou que os principais critérios são tempo de entrega e prazo. Sobre como funciona o processo de compras, disse que ocorre, por meio de visitas dos fornecedores e mediante pedidos.

A empresa informou que não utiliza cálculos para a gestão do estoque, realizando o controle de forma mais simples e prática. No entanto, existe um estoque mínimo para alguns produtos considerados essenciais ao funcionamento do estabelecimento. Entre eles estão manteiga, leite, refrigerante e cerveja, entre outros mantendo no máximo de produtos que saem semanalmente de cada item possível para evitar a falta de mercadorias e garantir o atendimento aos clientes.

Se existe algum item no estoque que merece maior atenção, disse que sim, indicando que são os frios. Se possui algum registro de qual é o consumo anual dos itens, respondeu que há uma planilha.

Perguntado se, havendo falta de alguma mercadoria, o que a empresa fazia, disse que compram em mercados e atacados.

Ao ser questionado se é com um ficar com itens obsoletos no estoque, respondeu que sim e que eram, principalmente, farinha e açúcar.

Informou, ainda, que controle de chegada dos produtos é registrado no sistema, sendo que as mercadorias são inseridas no estoque e armazenadas conforme a necessidade da empresa. Já a saída dos produtos é acompanhada diariamente, de acordo com a movimentação e venda das mercadorias, permitindo um melhor controle do estoque e auxiliando na reposição dos itens necessários

Sobre os principais fatores de custos relacionados os seus estoques, informou que são: compras de mercadorias, perdas de produtos vencidos e gastos com armazenamento de produtos.

De acordo com os dados coletados, da resposta da proprietária – entrevistada “B” - a empresa atua no mercado há mais de 30 anos, demonstrando estabilidade e amplo conhecimento em seu segmento de atuação. A padaria é classificada como empresa de pequeno porte, possuindo atualmente um quadro funcional composto por oito colaboradores. e dois proprietários, seu público-alvo são consumidores do bairro e região onde está estabelecido, atendendo seus clientes com qualidade e responsabilidade.

No seu planejamento de compras, a empresa realiza um controle prévio das quantidades adquiridas, de forma manual e visual. As compras são determinadas, principalmente, pelo nível de vendas, demonstrando que a reposição dos produtos ocorre conforme a demanda apresentada pelos clientes.

A escolha dos fornecedores é baseada principalmente no prazo de entrega, garantindo o abastecimento adequado do estoque e evitando a falta de produtos. A empresa trabalha, em sua maioria, com fornecedores locais e região o que facilita a logística e agiliza a reposição das mercadorias. Raramente, ocorrem atrasos nas entregas, demonstrando uma boa relação comercial com os fornecedores. Para auxiliar na organização e controle das entradas e saídas de produtos, a empresa utiliza o sistema informatizado Essytem.

A empresa utiliza diferentes tipos de estoque, como estoque máximo, mínimo e médio, e o estoque em trânsito. O principal método de controle adotado é o custo médio, utilizado para calcular o valor médio das mercadorias e auxiliar no controle financeiro do estoque.

A empresa possui um capital previamente definido para investimento em mercadorias, demonstrando planejamento financeiro na gestão do estoque. Em relação à rotatividade, o giro é considerado razoável, indicando equilíbrio entre entrada e saída de produtos. Apesar disso, foram identificadas algumas perdas de materiais no estoque, embora as causas não tenham sido especificadas.

A empresa considera sua logística adequada às necessidades do negócio, com armazenagem e movimentação manual em caixas, espaço suficiente para a demanda atual e a lucratividade como principal benefício do controle de estoque.

3.4 Proposta de ações de melhorias: aplicação do plano de ação 5W2H

Com base na análise dos resultados obtidos, entende-se que a padaria, empresa deste estudo de caso, apresenta os seguintes problemas mais significativos, em relação à gestão do seu estoque.

- a) Sobrecarga de um funcionário para controle do estoque.
- b) Inexistência de um método quantitativo para previsão de demanda.
- c) Vencimento de validade e a consequente perda de itens em estoque.

Sendo assim, seguem três planos de ação, baseados na ferramenta 5W2H, os quais consistem nas propostas de melhorias que a padaria pode vir a implementar.

A Tabela 2 apresenta uma proposta de melhoria para o problema “a” – sobrecarga de um funcionário.

Tabela 2 – Plano de ação de melhoria para enfrentar o problema “a”.

PERGUNTA	DETALHAMENTO
<i>What</i> (o quê?)	Reduzir a sobrecarga de um funcionário no controle do estoque.
<i>Why</i> (por quê?)	Porque evitará erros e aumentar a eficiência no controle dos produtos.
<i>Where</i> (onde?)	No setor de estoque da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Em até 30 dias.
<i>Who</i> (quem?)	Gestor da empresa e funcionários responsáveis pelo estoque.
<i>How</i> (como?)	Treinando e designando outros colaboradores para controle de estoque ou contratando mais um funcionário para essa função.
<i>How much</i> (quanto custará?)	Salário mais encargos de um novo funcionário.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A Tabela 3 mostra uma proposta de melhoria para o problema “b” – inexistência de um método quantitativo para previsão de demanda.

Tabela 3 – Plana de ação de melhoria para enfrentar o problema “b”

PERGUNTA	DETALHAMENTO
<i>What</i> (o quê?)	Implantar um método quantitativo para previsão de demanda – inicialmente: média móvel ponderada.
<i>Why</i> (por quê?)	Porque evitará a falta ou o excesso de produtos no estoque.
<i>Where</i> (onde?)	No setor de estoque e compras da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Em até 30 dias.
<i>Who</i> (quem?)	Gestor da empresa e responsáveis pelo controle de estoque.
<i>How</i> (como?)	Utilizando planilhas e controle das vendas – série histórica.
<i>How much</i> (quanto custará?)	Baixo custo.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

A Tabela 4 detalha uma proposta de melhoria para o problema “c” – vencimento de validade e a conseqüente perda de itens em estoque.

Tabela 4 – Plana de ação de melhoria para enfrentar o problema “c”

PERGUNTA	DETALHAMENTO
<i>What</i> (o quê?)	Melhorar o controle da validade dos produtos em estoque.
<i>Why</i> (por quê?)	Porque isso poderá evitar perdas de produtos vencidos.
<i>Where</i> (onde?)	No setor de estoque da empresa.
<i>When</i> (quando?)	Imediatamente.
<i>Who</i> (quem?)	Responsável pelo estoque.
<i>How</i> (como?)	Realizando controles mais requentes e organizando os produtos por data de validade.
<i>How much</i> (quanto custará?)	Sem custos elevados.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Observa-se que, no caso das três propostas, as ações apresentadas se baseiam em planejamento eficaz, ao mesmo tempo, de simples implantação e com apoio da ferramenta 5W2H. Por isso, “o planejamento é essencial para a organização das atividades empresariais, e ferramentas como o 5W2H auxiliam na definição de ações e responsabilidades de forma clara e objetiva” (Chiavenato 2014 p.35).

Além das propostas apresentadas nos planos de ação, sugere-se que a padaria mantenha o acompanhamento dos principais itens do seu estoque, utilizando a análise ABC, como instrumento de apoio.

Conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois foi possível analisar os problemas existentes no estoque da padaria e apresentar soluções práticas para auxiliar na redução de perdas, no controle da validade dos produtos e no planejamento das atividades. As melhorias propostas podem contribuir para maior eficiência operacional, redução de desperdícios e melhor desempenho da empresa

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram coletados dados com o objetivo de analisar o funcionamento e a organização do estoque de uma padaria com mais de 30 anos de atuação no mercado. Observou-se que o estabelecimento possui forte reconhecimento na região, sendo amplamente frequentado pela comunidade local, principalmente pela qualidade dos produtos oferecidos e pelo bom atendimento prestado ao longo dos anos.

A padaria apresenta um elevado fluxo de clientes diariamente, especialmente nos horários de pico, o que reforça sua importância comercial no bairro. No entanto, a análise evidenciou desafios importantes relacionados à organização interna, com destaque para o setor de estoque.

Entre os principais problemas identificados, estão o fato de haver somente um funcionário destinado ao controle e gestão do estoque; a falta de prática de previsão da demanda, baseada em algum método quantitativo e perda de itens pelo vencimento de validade. Essas situações podem ser solucionadas, por meio de um planejamento, o qual foi apresentado, com uso da ferramenta 5W2H. Esta, portanto, foi a principal contribuição da pesquisa.

Uma limitação deste trabalho foi a coleta de dados ter sido um pouco prejudicada, em relação ao reduzido tempo de observação e de entrevistas, para não atrapalhar o dia a dia da empresa.

Dessa forma, conclui-se que, embora a padaria apresente boa estrutura e relevância no mercado local, torna-se essencial aprimorar a gestão de estoque, a fim de otimizar processos, reduzir falhas operacionais e garantir maior eficiência, organização e qualidade no atendimento aos clientes.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir com novas pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento e gestão de materiais e logística**. São Paulo: IMAM, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Emanuely de Melo. **Gestão de estoques: uma revisão bibliográfica sobre métodos e ferramentas em diferentes setores organizacionais**. 2025. Disponível em <https://scholar.Google.com/?hl=pt-BR> Acesso em 28/09/2025

MELÔNIO, Eula Pereira Moura. **Ferramenta 5W2H: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo**. 2023. Dissertação de Mestrado. Disponível em <https://scholar.google.com/?hl=pt-BR> Acesso em 05/11/2025

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUSSO, Clóvis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SALGADO, Tarcisio Tito. **Logística: práticas, técnicas e processos de melhorias** São Paulo: SENAC Editoras, 2014.

SANTA ANA, Márcio de Freitas. **Acurva ABC na gestão de estoque**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 7, n. 5, p. 53737-53749, 2021 Disponível em <https://scholar.Google.com/?hl=pt-BR> Acesso em 20/09/2025

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa na administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para o entrevistado “A” – auxiliar de estoque.

- Perfil do entrevistado:

- Nome:
- Cargo do entrevistado:
- Tempo da empresa em funcionamento:

- Caracterização da empresa:

1. Quais são os itens que são vendidos na empresa?
2. Você faz algum tipo de registro das mercadorias que são compradas e vendidas?
3. Como é o mercado em que a empresa atua? Possui períodos sazonais? Se sim, quais?

- Controle de estoque:

4. Como é feito o controle do estoque?
5. Com que frequência a empresa precisa repor o estoque?
6. Existe alguma dificuldade para se controlar o estoque?
7. () Sim () Não.
8. Se sim, por quê?
9. A empresa utiliza algum software?
10. () Sim () Não. Se sim, qual? Se não, por quê?
11. Quantos são os fornecedores e quais são os mais importantes?
12. Como os fornecedores são selecionados e escolhidos?
13. Como funciona o processo de compra?
14. É utilizado algum cálculo para a gestão do estoque?
15. Existe um estoque mínimo para o estoque?
16. Existe algum item no estoque que merece maior atenção?
17. () Sim () Não. Se sim, qual? R: Frios
18. Você possui algum registro de qual é o consumo anual dos itens?
19. Na falta de alguma mercadoria, o que a empresa faz?
20. É comum intenso estoque obsoleto?
21. () Sim () Não. Se sim, qual? R: Farinha, Açúcar
22. Como é feito o controle de entrada e saída de mercadorias?
23. Quais os custos relacionados os seus estoques?

APÊNDICE B – Roteiro de perguntas para a entrevistada “B” – proprietária.

- 01) A empresa está há quanto tempo no mercado? ☐ Menos de 5 anos c. ☐ Entre 15 e 30 anos a. ☐ Entre 6 e 15 anos d. ☐ Mais de 30 anos
- 02) Como é classificada a empresa quanto ao seu porte? a. ☐ Microempresa c. ☐ Empresa de médio porte b. ☐ Empresa de pequeno porte d. ☐ Empresa de grande porte
- 03) Quantos funcionários possui atualmente na empresa? a. ☐ Entre 1 e 10 c. ☐ Entre 31 e 100 b. ☐ Entre 11 e 30 d. ☐ Mais de 100
- 04) Qual o seu público alvo?
- 05) É realizado um planejamento prévio das quantidades a serem compradas? De que forma? a. ☐ Sim, Manual / Visual b. ☐ Sim, Informatizado c. ☐ Não, Nenhuma
- 06) Como é determinado a quantidade a ser comprada? a. ☐ Nível de vendas c. ☐ Pedido dos clientes b. ☐ Sazonalidade d. ☐ Tempo de ressuprimento
- 07) Qual o principal critério para escolha de fornecedor de produtos para sua empresa? a. ☐ Preço c. ☐ Confiança e. ☐ Outros: _____ b. ☐ Qualidade produto d. ☐ Prazo entrega
- 08) Em relação aos produtos ofertados, provém: ☐ De fornecedores locais ☐ De outras regiões ☐ É proveniente de fornecedores locais e de outras regiões. ☐ Outros: _____
- 09) Qual a frequência de falta de mercadoria ou atraso nas entregas por parte dos fornecedores? a. ☐ Nunca b. ☐ Raramente c. ☐ Sempre
- 10) Na empresa existe um sistema de controle de estoque? a. ☒ Sim b. ☐ Não Se sim, qual?
- 11) Quais dos tipos de estoques abaixo a empresa conhece e/ou já fez uso? a. ☐ Estoque de antecipação ou Sazonal g. ☐ Estoque consignado b. ☐ Estoque de Contingência h. ☐ Estoque Mínimo c. ☐ Estoque Inativo i. ☐ Estoque Regulador d. ☐ Estoque Máximo j. ☐ Estoque de ciclo e. ☐ Estoque Médio l. ☒ Estoque em trânsito f. ☐ Estoque de proteção m. ☐
- 12) Qual o principal método de controle de estoque utilizado pela empresa? a. ☐ Curva ABC c. ☐ Just In Time e. ☒ Custo médio b. ☐ Ueps d. ☐ Peps f. ☐ Outros _____
- 13) Há um capital pré-definido para investimento em estoque? a. ☐ Sim b. ☐ Não
- 14) Como é a rotatividade de seu estoque? a. ☐ Baixa c. ☐ Razoável e. ☐ Não se aplica b. ☐ Alta d. ☐ Alternada

- 15) Existe perda de material em seu estoque? a. ☐ Sim b. ☐ Não
- 16) Caso exista perdas em seu estoque, indique qual o principal motivo para que isso ocorra. a. ☐ Mal armazenado c. ☐ Manuseio errado e. ☐ Não se aplica b. ☐ Material esquecido d. ☐ Falta de previsão de vendas
- 17) Você Considera a logística adequada as necessidades da empresa (fornecedores, armazenamento, entrega, local de processamento)? a. ☐ Sim b. ☐ Não
- 18) A empresa consegue identificar quais os custos gerados pelo processo de armazenagem? a. ☐ Sim b. ☐ Não c. ☐ Não se aplica
- 19) Como é feito a armazenagem e movimentação interna dos materiais? a. ☐ Palites b. ☐ Caixas c. ☐ Prateleiras d. ☐ Outros o Manual
- 20) Você considera o local de armazenagem de seu estoque: a. ☐ Adequado c. ☐ Suficiente e. ☐ Não se aplica b. ☐ Inadequado d. ☐ Pode melhorar
- 21) Qual das alternativas abaixo é tida como o principal benefício percebido pela empresa quanto ao controle de estoques? a. ☐ Redução de custos c. ☐ Lucratividade e. ☐ Disposição Layout () Ganho de tempo d. ☐ Controle capital