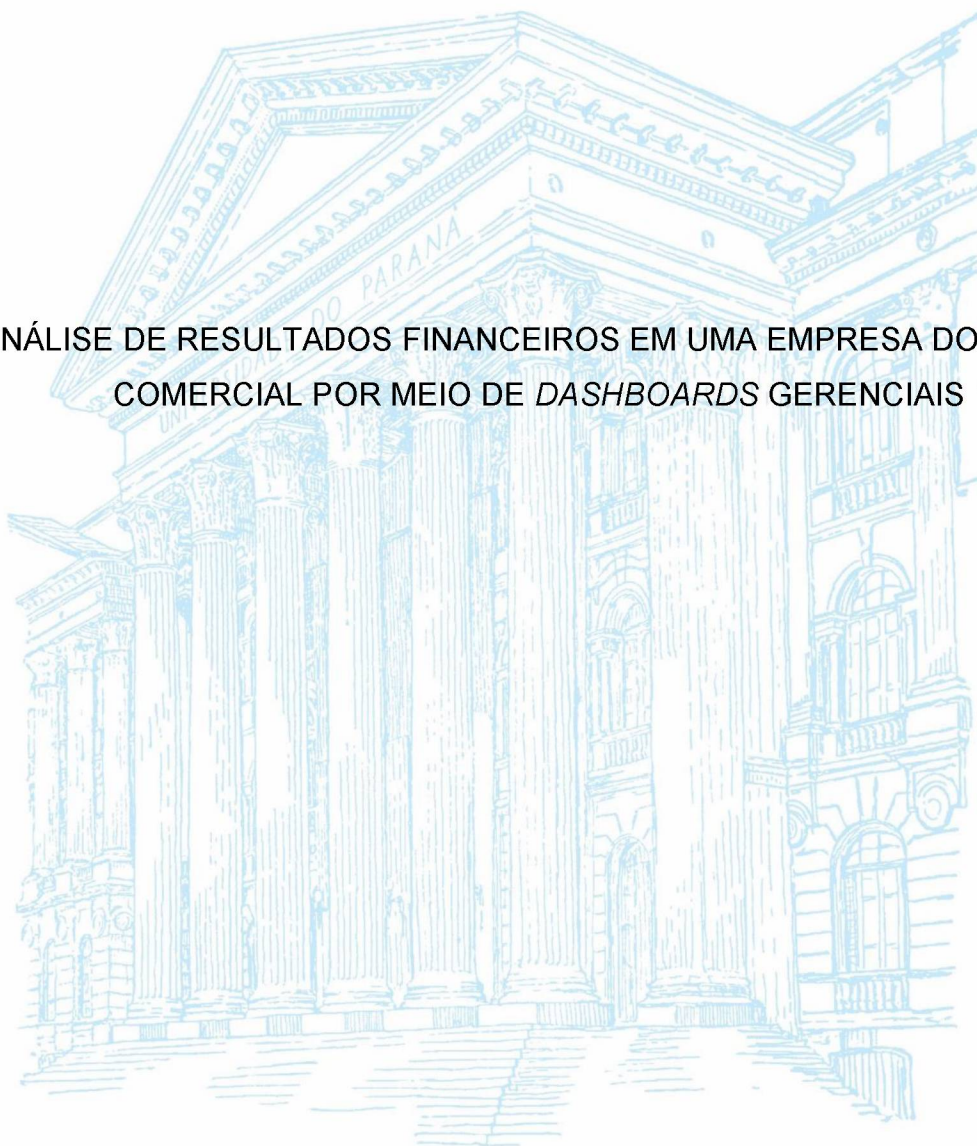


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA TASSINARI CAMINHA

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DO SETOR  
COMERCIAL POR MEIO DE *DASHBOARDS* GERENCIAIS



CURITIBA

2025

MARIANA TASSINARI CAMINHA

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DO SETOR  
COMERCIAL POR MEIO DE *DASHBOARDS* GERENCIAIS

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA em Contabilidade e Finanças Corporativas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças Corporativas.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak

CURITIBA

2025

## RESUMO

Este trabalho propõe uma solução estruturada para as ineficiências identificadas na gestão de estoques de uma empresa comercial, com foco na integração de ferramentas de análise e controle, como o 5W2H, PDCA e *dashboards* gerenciais. Por meio do diagnóstico realizado com o Diagrama de Ishikawa, foram mapeados problemas como ausência de padronização de processos, erros de inventário, obsolescência de produtos e falta de integração entre sistemas. A partir disso, elaborou-se um plano de ação com base no 5W2H, definindo responsabilidades, prazos, métodos e custos das intervenções. A metodologia PDCA é utilizada para assegurar o acompanhamento contínuo e os ajustes necessários, com apoio de indicadores de desempenho como acuracidade do inventário, giro de estoque, taxa de obsolescência e tempo médio de atendimento. Esses KPIs são acompanhados por meio de *dashboards* interativos, que consolidam os dados em tempo real e apoiam decisões estratégicas. O uso do indicador PME (Prazo Médio de Estocagem), que revelou uma média de 1.108 dias de permanência dos produtos em estoque, evidenciou a urgência de melhorias. Como resultado esperado, destaca-se o aumento da eficiência operacional, a redução de perdas e a promoção de uma cultura organizacional orientada por dados. Reforçando a importância da gestão integrada e inteligente de estoques para a competitividade empresarial.

Palavras-Chave: *Dashboard*. Diagnóstico. Diagrama de Ishikawa. 5W2H. Gestão Integrada. Gerenciamento de Resultados. *PDCA*.

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....</b>	<b>8</b>
2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DAS FALHAS NO CONTROLE DE ESTOQUE.....	8
2.1.1 Método (Processos e Procedimentos).....	9
2.1.2 Máquinas (Equipamentos e Tecnologia) .....	9
2.1.3 Mão de Obra (Pessoas) .....	10
2.1.4 Materiais (Mercadorias e Insumos) .....	10
2.1.5 Medição (Controle e Avaliação) .....	10
2.1.6 Meio Ambiente (Fatores Externos).....	10
<b>3 SOLUÇÃO ESTRUTURADA PARA AS INEFICIÊNCIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE.....</b>	<b>12</b>
3.1 DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS-CHAVE NA GESTÃO DE ESTOQUE .	12
3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5W2H.....	12
3.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO .	15
3.4 ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO E <i>FOLLOW-UP</i> .....	15
3.5 CRONOGRAMA DE MONITORAMENTO .....	17
3.6 FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO PARA SUPORTE ÀS INTERVENÇÕES .....	17
3.7 CRITÉRIOS DE SUCESSO E INDICADORES DE EFETIVIDADE .....	18
3.8 MECANISMOS DE AJUSTE DE CICLOS .....	19
3.9 <i>DASHBOARD</i> PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS .....	20
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Melis (1950, p.3) afirma em sua obra “*Storia Della Ragioneria*” que “desde que o homem se preocupou com o amanhã, preocupa-se, também, em fazer contas, mas, em verdade, nem sempre soube, racionalmente, o que fazer com a informação que guardou.” Todavia, nas últimas décadas, com a evolução da sociedade e o aumento da complexidade dos negócios, a análise de informações e a gestão de resultados tornaram-se essenciais, especialmente no ambiente empresarial onde a agilidade e a precisão na tomada de decisões são diferenciais competitivos.

Neste contexto, no âmbito empresarial, os *dashboards* tem sê demonstrado ferramentas indispensáveis para gestão de resultados, sobretudo quando o foco está em estoques, que é o nosso foco principal. Ao centralizar informações relevantes em um único painel visual, os *dashboards* permitem que gestores visualizem rapidamente indicadores fundamentais, como níveis de estoque, giro de mercadorias, custos de armazenagem e tendências de consumo. Essa visualização clara e intuitiva facilita a identificação de desvios, a análise de tendências e a antecipação de necessidades, tornando o processo decisório mais ágil e embasado.

A aplicação prática dos *dashboards* na gestão de estoques é evidente: ao apresentar dados em tempo real, eles permitem o monitoramento contínuo das movimentações, prevenindo excessos ou rupturas de estoque, que podem impactar negativamente a lucratividade e o atendimento ao cliente. Além disso, a integração dos *dashboards* com sistemas ERP garante que as informações estejam sempre atualizadas, proporcionando uma visão detalhada e confiável da situação dos estoques. Isso possibilita, por exemplo, a identificação rápida de produtos com baixa rotatividade, permitindo ações corretivas como promoções ou ajustes de compras.

Outro ponto relevante é a acessibilidade dos *dashboards*, que podem ser consultados a partir de qualquer dispositivo conectado à internet. Isso amplia a capacidade de acompanhamento e controle, independentemente da localização do gestor, favorecendo a tomada de decisões rápidas diante de situações inesperadas, como variações repentinas na demanda ou problemas logísticos.

A flexibilidade dos *dashboards* também merece destaque, pois existem diferentes modelos adaptados às necessidades específicas de cada área da empresa. No contexto da gestão de estoques, *dashboards* operacionais e analíticos são especialmente úteis para monitorar indicadores diários e analisar padrões de

consumo ao longo do tempo, subsidiando decisões estratégicas como a definição de estoques mínimos e máximos, a programação de compras e a avaliação do desempenho de fornecedores.

Neste trabalho, a escolha do Microsoft Excel como ferramenta principal para a construção dos *dashboards* se justifica pela sua ampla aceitação, facilidade de uso e capacidade de integração com outras fontes de dados. O objetivo é desenvolver uma nova forma de visualizar resultados, oferecendo subsídios concretos para decisões gerenciais mais eficazes e alinhadas à realidade do setor comercial, com especial atenção à gestão de custos.

Assim, espera-se que este trabalho sirva não apenas como uma proposta de inovação na apresentação de resultados, mas também como um guia prático para gestores que buscam aprimorar o controle e a eficiência operacional por meio do uso de *dashboards*, tornando a gestão de estoques mais estratégica e orientada a resultados.

## 2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

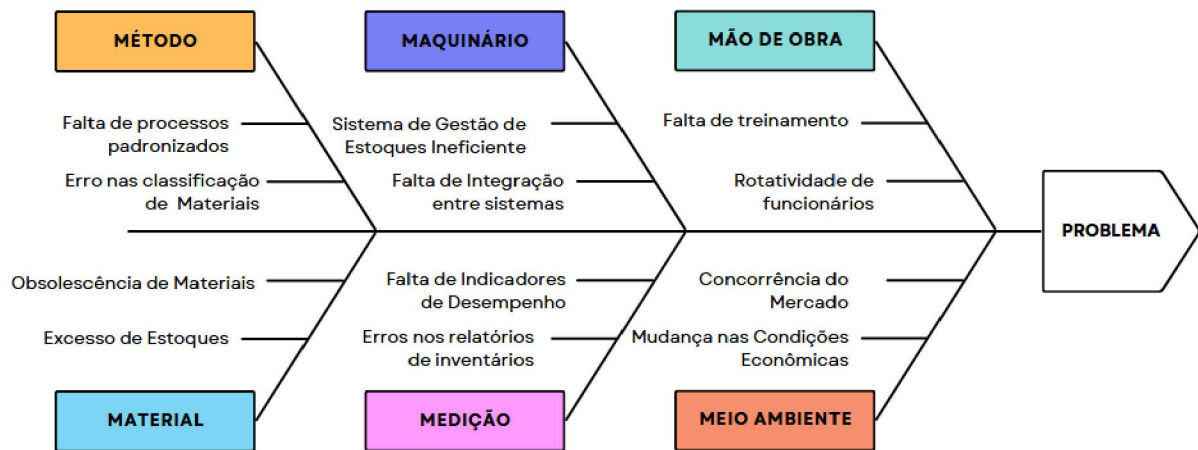
Uma análise do processo de controle de estoque revelou diversas falhas e ineficiências operacionais que impactam diretamente no desempenho financeiro e na qualidade dos serviços prestados aos clientes. A seguir identifica-se as causas fundamentais dessas falhas.

### 2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DAS FALHAS NO CONTROLE DE ESTOQUE

O sistema de gestão de inventário pode estar desatualizado ou ser inadequado para as necessidades da empresa. A falta de integração entre o sistema de vendas, compras e estoque pode gerar informações desencontradas sobre a quantidade. Dificuldades no gerenciamento de estoque, com foco em produtos com baixo giro e parados por longos períodos, pode gerar implicações financeiras, como o aumento do custo de armazenamento, com impacto direto no fluxo de caixa, afetando diretamente o ponto de equilíbrio da empresa. Por sua vez, o estoque excessivo e parado também compromete a eficiência operacional, elevando o custo.

O Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, também chamado de Causa e Efeito foi utilizado para mapear as principais causas das dificuldades enfrentadas pela empresa no controle de estoque. A partir dessa análise, foram identificados vários fatores que contribuem para a ineficiência no processo de gestão de inventário. Foi utilizado o Diagrama de Ishikawa para visualizar o problema:

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: A autora (2025)

### 2.1.1 Método (Processos e Procedimentos)

- **Falta de Processos Padronizados:** A ausência de procedimentos claros para a entrada e saída de mercadorias pode levar a falhas no registro do estoque.
- **Inventários Incompletos ou Irregulares:** A falta de contagens periódicas ou inventários anuais pode resultar em discrepâncias nos dados do estoque.
- **Erro na Classificação de Materiais:** Falta de categorização eficiente dos itens por tipo, classe ou material, resultando em erros de localização e de previsão de demanda.

### 2.1.2 Máquinas (Equipamentos e Tecnologia)

- **Sistema de Gestão de Estoques Ineficiente:** O sistema de gestão de inventário pode estar desatualizado ou ser inadequado para as necessidades da empresa.
- **Falta de Integração entre os Sistemas:** A falta de integração entre o sistema de vendas, compras e estoque pode gerar informações desencontradas sobre a quantidade real de produtos.



### 2.1.3 Mão de Obra (Pessoas)

- **Falta de Treinamento:** Funcionários que não são bem treinados para o uso de ferramentas de controle de estoque podem cometer erros ao registrar ou gerenciar o inventário.
- **Desorganização na Comunicação:** A comunicação ineficaz entre as equipes de vendas, compras e logística pode resultar em falhas no controle e atualização do estoque.
- **Rotatividade de Funcionários:** A alta rotatividade de funcionários no setor de estoque pode gerar falta de experiência e entendimento do processo, impactando a gestão do estoque.

### 2.1.4 Materiais (Mercadorias e Insumos)

- **Obsolescência de Produtos:** Produtos que ficam no estoque por muito tempo podem se tornar obsoletos, especialmente em materiais de construção que podem ter prazos de validade ou estarem sujeitos a mudanças tecnológicas.
- **Excesso de Estoque:** A empresa pode manter estoques excessivos de determinados produtos, ocupando espaço de armazenamento e gerando custos com manutenção e obsolescência.

### 2.1.5 Medição (Controle e Avaliação)

- **Falta de Indicadores de Desempenho:** A ausência de indicadores como o giro de estoque, taxa de obsolescência e a acuracidade dos inventários pode dificultar a análise do desempenho do processo de controle de estoque.
- **Erros nos Relatórios de Inventário:** Relatórios de inventário que não são atualizados com frequência ou que têm erros podem levar à tomada de decisões erradas, como compras excessivas ou faltas de produtos.

### 2.1.6 Meio Ambiente (Fatores Externos)

- **Mudanças nas Condições Econômicas:** Alterações na economia, como inflação ou aumento nos custos de materiais, podem afetar o equilíbrio de compras e vendas no setor de construção.
- **Concorrência no Mercado:** A presença de concorrentes próximos que oferecem melhores preços ou maior variedade pode resultar em diminuição da demanda para alguns itens no estoque.

Diante dos problemas mapeados por meio do Diagrama de Ishikawa, torna-se evidente a necessidade de um instrumento que permita centralizar, visualizar e monitorar os dados de forma prática, dinâmica e em tempo real. Nesse contexto, a implementação de um *dashboard* gerencial de estoques é uma solução estratégica para apoiar a tomada de decisão e garantir maior eficácia ao processo de controle de inventário.

Um *dashboard*, ou painel de controle visual, permite consolidar informações críticas em uma interface única, interativa e acessível, promovendo a integração entre os setores de vendas, compras e logística. Com ele, é possível acompanhar indicadores como o giro de estoque, a acuracidade dos inventários, a taxa de obsolescência, o tempo médio de permanência dos itens e o valor financeiro imobilizado em mercadorias, além de identificar rapidamente produtos com baixo giro ou em excesso.

Segundo Turban et al. (2011), *dashboards* são ferramentas fundamentais da inteligência de negócios (*Business Intelligence*), pois oferecem suporte à tomada de decisões estratégicas ao transformar dados brutos em conhecimento acionável. Ao aplicar essa abordagem ao setor de estoque, a empresa consegue visualizar tendências, antecipar rupturas ou excessos, e alinhar o planejamento de compras à real demanda do mercado. Além disso, a visibilidade em tempo real dos dados promove a responsabilização das equipes, reduz erros operacionais e melhora a comunicação interna.

Assim, ao integrar um *dashboard* ao processo de gestão de inventário, a empresa não apenas moderniza sua estrutura tecnológica, como também fortalece a governança das operações, tornando-as mais ágeis, precisas e sustentáveis financeiramente. O uso de *dashboards* não deve ser visto apenas como um recurso estético ou informativo, mas como um elemento-chave na construção de uma cultura de dados, onde as decisões são tomadas com base em fatos e indicadores concretos.

### 3 SOLUÇÃO ESTRUTURADA PARA AS INEFICIÊNCIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE

#### 3.1 DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS-CHAVE NA GESTÃO DE ESTOQUE

Para alcançarmos o objetivo proposto, será utilizado o método 5W2H, metodologia amplamente utilizada para potencializar a eficiência operacional. Segundo Mello et al. (2016), a ferramenta 5W2H consiste em um plano de ação que tem como objetivo executar um *checklist*, a fim de tornar mais preciso o resultado que se deseja alcançar. Para isso, são feitas perguntas estratégicas que, ao serem respondidas, permitem a elaboração de um planejamento geral, auxiliando na tomada de decisões sobre as ações que devem ser realizadas. Essa ferramenta é amplamente utilizada no mapeamento e na padronização de processos, bem como na definição de procedimentos ligados a indicadores de desempenho (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

#### 3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5W2H

Para garantir uma abordagem estruturada na identificação e resolução dos principais desafios relacionados à gestão de estoque, foi aplicada a metodologia 5W2H. A seguir, a Quadro 2 apresenta a aplicação prática do 5W2H, com foco na padronização de processos, melhoria de controles, otimização de recursos e integração entre áreas, contribuindo para uma gestão de estoque mais eficiente e estratégica.

### QUADRO 1: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5W2H

Atividade	What (O Que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How Much (Quanto Custa)
Falta de Processos Padronizados	Falta de procedimentos claros para entrada e saída de mercadorias	Setor de Recebimento de Mercadorias e Logística	Diariamente	No setor de recebimento e expedição	Não há padronização documentada e treinamento ineficiente	Desenvolver e documentar processos operacionais padrão (POPs) e treinar equipes	Baixo custo (tempo da equipe e impressão de materiais).
Inventários incompletos ou irregulares	Ausência de contagens periódicas	Setor de Recebimento de Mercadorias e Logística	Fechamentos mensais e reorganizações	Em todo o estoque	Falta de planejamento e responsabilidade definida	Criar calendário de inventario e designar responsável	Médio custo: tempo de equipe e possíveis horas extras
Erro na Classificação de Materiais	Itens mal classificados dificultam localização e controle	Setor de compras e almoxarifado.	Sempre que ocorre entrada de novos itens.	No cadastro e no estoque físico.	Sistema de codificação inexistente ou mal estruturado.	Criar um sistema de classificação padronizado (tipo, classe, material)	Médio custo (sistema e capacitação)
Sistema de Gestão de Estoques Ineficiente	Sistema de controle desatualizado ou inadequado	Equipe de TI e logística	Em todas as transações de entrada, saída e consulta	Em toda a gestão de estoque	Software não atende à demanda atual da empresa	Avaliar novas soluções e realizar migração	Alto custo (aquisição/licença de software e treinamento)
Falta de Integração entre os Sistemas	Sistemas de vendas, compras e estoque não se comunicam	Equipe de TI e gestão	Durante a atualização de dados e relatórios	Entre os departamentos	Uso de plataformas diferentes e sem integração	Implementar ERP integrado	Alto custo (softwares e consultoria)
Falta de Treinamento	Equipe sem preparo para gerir estoque	RH e líderes de equipe	Na contratação e rotinas diárias	No setor de estoque e logística	Falta de capacitação contínua	Criar programa de treinamento interno	Baixo a médio custo (material e instrutores)

Desorganização na Comunicação	Falhas na troca de informações entre equipes	Todas as áreas envolvidas	Em decisões de compra e reposição	Entre vendas, compras e estoque	Falta de processos de comunicação padronizados	Implementar reuniões semanais e ferramentas colaborativas	Baixo custo
Rotatividade de Funcionários	Alta saída de funcionários do setor	RH e lideranças	De forma recorrente	No almoxarifado e setor de logística	Falta de motivação, treinamento ou plano de carreira	Desenvolver plano de retenção e integração	Médio custo (tempo e recursos de RH)
Obsolescência de Produtos	Produtos vencem ou perdem valor de mercado	Compras e estoque	Com produtos de baixa rotatividade	No estoque físico	Falta de controle sobre prazos e giro	Implementar controle de validade e política de giro	Baixo custo com possíveis perdas evitadas
Excesso de Estoque	Produtos ocupando espaço desnecessário	Compras e planejamento	Em compras não alinhadas com o consumo	No estoque geral	Falta de análise de demanda e planejamento	Implementar política de estoque mínimo e máximo	Baixo custo com grande potencial de economia
Falta de Indicadores de Desempenho	Não há métricas para avaliar o estoque	Liderança e gestores	Na tomada de decisão	No controle gerencial	Ausência de cultura de monitoramento	Definir e acompanhar KPIs como acuracidade, giro e obsolescência	Baixo custo (tempo de análise)
Erros nos Relatórios de Inventário	Informações desatualizadas e incorretas	Estoque e TI	Em auditorias e decisões de compra	Nos relatórios de controle	Falta de conferência e integração de dados	Revisar processos de atualização e auditoria	Baixo custo
Mudanças nas Condições Econômicas	Impacto da economia nas decisões de compra e venda	Compras e financeiro	Em tempos de crise ou instabilidade	Na cadeia de suprimentos	Inflação, variação cambial, custos logísticos	Ajustar estratégias de compra e criar reservas financeiras	Variável (depende das ações corretivas)
Concorrência no Mercado	Redução da demanda devido à concorrência	Comercial e marketing	Com lançamento de novas lojas ou promoções	No mercado local	Preços mais baixos ou maior variedade dos concorrentes	Diferenciar produtos, ajustar preços e melhorar atendimento	Médio custo (ações promocionais e melhorias)

Fonte: A autora (2025)

### 3.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO

Para garantir que as ações corretivas aplicadas estejam gerando os resultados esperados, é essencial definir um plano de monitoramento (*follow-up*). Abaixo está um modelo estruturado de plano de acompanhamento, que pode ser adaptado a qualquer dos problemas listados anteriormente:

#### QUADRO 2: PLANO DE MONITORAMENTO E *FOLLOW-UP*

PLANO DE MONITORAMENTO DAS INTERVENÇÕES – GESTÃO DE ESTOQUE			
<b>Objetivo Geral:</b> Acompanhar e avaliar a eficácia das ações implementadas na gestão de estoque, garantindo melhoria contínua nos processos e resultados.			
1. Indicadores de desempenho ( <i>KPIs</i> )			
Indicador	Descrição	Meta Esperada	Periodicidade
Acuracidade do Inventário	Diferença entre o estoque físico e o registrado no sistema	$\geq 98\%$	Mensal
Giro de Estoque	Quantas vezes o estoque é renovado em determinado período	Varia conforme o item	Trimestral
Taxa de Obsolescência	Percentual de itens obsoletos ou vencidos	$\leq 5\%$	Trimestral
Tempo Médio de Atendimento	Tempo entre o pedido e a entrega do item	$\leq 24$ horas (interno)	Mensal
Frequência de Inventários	Realização de inventários cíclicos e gerais conforme cronograma	100%	Semanal/mensal

Fonte: A autora (2025)

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO CONTÍNUO E *FOLLOW-UP*

Após a implementação das ações corretivas propostas com base na análise dos principais problemas da gestão de estoque, torna-se fundamental o

estabelecimento de um plano de monitoramento sistemático (follow-up). Essa etapa visa assegurar a eficácia das intervenções realizadas, permitindo o acompanhamento contínuo dos resultados e a adoção de medidas corretivas quando necessário. Segundo Slack et al. (2015), o monitoramento de processos operacionais não apenas favorece a manutenção da qualidade dos resultados, mas também promove a melhoria contínua ao longo do tempo.

O plano de acompanhamento foi estruturado com base na utilização de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*), cuidadosamente selecionados conforme a natureza dos problemas identificados. Entre os principais indicadores utilizados estão: acuracidade do inventário, giro de estoque, taxa de obsolescência, frequência de inventários, e tempo médio de atendimento interno. Esses indicadores possibilitam uma análise quantitativa e qualitativa dos impactos das intervenções, alinhando os resultados obtidos com os objetivos estratégicos da organização.

### QUADRO 3: AÇÕES DE MONITORAMENTO

Etapa 2: Ações de Monitoramento			
<b>Ações de Acompanhamento</b>	<b>Responsável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Ferramenta Utilizada</b>
Reuniões de acompanhamento com a equipe	Supervisor de Estoque	Quinzenal	Planilha de controle / atas
Relatórios analíticos dos <i>KPIs</i>	Analista de Processos	Mensal	<i>Power BI</i> / Excel / ERP
Auditorias internas de estoque	Equipe de Qualidade	Trimestral	<i>Checklist</i> de auditoria
Pesquisas de satisfação com áreas usuárias	Gestor de Logística	Trimestral	Formulário Google / Questionário
Revisão do plano de ação (PDCA)	Comitê de Melhoria	Trimestral	Relatórios + Ata de revisão

Fonte: O autor (2025)

A frequência de coleta dos dados foi definida conforme a criticidade de cada indicador, sendo as métricas mais operacionais acompanhadas em base semanal ou mensal, enquanto indicadores de impacto mais amplo são revisados trimestralmente. A gestão desses dados será realizada por meio de relatórios

gerenciais oriundos do sistema de gestão de estoque, planilhas de controle e *dashboards* digitais, promovendo maior agilidade e transparência nas análises.

Além disso, foram previstas ações complementares de monitoramento, como auditorias internas, reuniões de revisão com as equipes envolvidas e a aplicação de formulários de *feedback*. Essas atividades possibilitam a integração entre os diferentes setores (compras, vendas, logística e estoque), fomentando a comunicação e o alinhamento de expectativas — aspectos apontados como críticos para o bom desempenho da cadeia de suprimentos, segundo Ballou (2006).

### 3.5 CRONOGRAMA DE MONITORAMENTO

O monitoramento estruturado das ações é essencial para acompanhar a evolução dos resultados e promover ajustes quando necessário. O cronograma a seguir descreve as etapas previstas para os três primeiros meses de acompanhamento, distribuídas em atividades semanais e mensais, com a indicação dos responsáveis por cada fase. Desde o levantamento da linha base até a auditoria interna e revisão final, o plano visa assegurar o alinhamento contínuo com os objetivos traçados, promovendo melhorias consistentes na gestão de estoque.

#### QUADRO 4: CRONOGRAMA DE MONITORAMENTO

Etapa 3: Cronograma de Monitoramento (para 3 meses)		
Semana/Mês	Atividade	Responsável
1ª Semana	Levantamento de dados iniciais (linha base)	Analista de Estoque
2ª Semana	Reunião de alinhamento	Supervisor
3ª Semana	Execução do 1º inventário cíclico	Equipe de Estoque
4ª Semana	Geração dos primeiros indicadores	Analista
Mês 2	Comparação de metas vs. resultados	Gestor de Logística
Mês 3	Auditoria interna e reunião de revisão	Comitê de Melhoria

Fonte: A autora (2025)

### 3.6 FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO PARA SUPORTE ÀS INTERVENÇÕES

A quarta etapa do plano de ação contempla a implementação de ferramentas de controle e monitoramento, essenciais para sustentar as intervenções propostas e



garantir a eficácia das melhorias implantadas. Entre os principais recursos utilizados está o sistema ERP ou sistema de controle de estoque, que oferece dados em tempo real sobre entradas, saídas e níveis de mercadorias, permitindo uma visão atualizada e precisa do cenário logístico. Complementarmente, o *dashboard* de indicadores possibilita a comparação entre metas estabelecidas e os resultados alcançados, promovendo uma visualização clara do desempenho e facilitando a tomada de decisões estratégicas (TURBAN et al., 2018).

Para garantir o acompanhamento sistemático das ações, é utilizada uma planilha baseada na metodologia 5W2H, que consolida as tarefas, responsáveis, prazos e resultados obtidos, promovendo transparência e organização (SLACK et al., 2016). Além disso, a padronização dos processos é reforçada por meio de *checklists* operacionais, assegurando que as atividades sejam executadas de forma consistente e conforme os procedimentos definidos (HARRINGTON, 1993). Por fim, os formulários de *feedback* interno permitem colher percepções e sugestões da equipe, promovendo a melhoria contínua e o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da gestão (KAPLAN; NORTON, 2004).

#### QUADRO 5: FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO

• ERP ou Sistema de Estoque – para dados em tempo real
• <i>Dashboard</i> de Indicadores – para visualização de metas <i>versus</i> realidade
• Planilha de Acompanhamento (5W2H + Resultados)
• <i>Checklist</i> de Processos Padronizados
• Formulários de <i>Feedback</i> Interno

Fonte: A autora (2025)

### 3.7 CRITÉRIOS DE SUCESSO E INDICADORES DE EFETIVIDADE

Como quinta etapa, o sucesso da iniciativa será avaliado com base em critérios objetivos e mensuráveis. Entre os principais indicadores, destaca-se o atingimento de, no mínimo, 80% das metas estabelecidas para os indicadores de desempenho propostos. Espera-se, ainda, uma redução de pelo menos 50% nos erros de inventário no prazo de três meses, refletindo maior acuracidade e eficiência nos processos. Outro critério essencial será o aumento da satisfação das áreas internas com relação ao controle de estoque, demonstrando melhorias na

comunicação e atendimento às demandas. Por fim, a evolução deverá ser evidenciada por meio de relatórios gerenciais mais claros, consistentes e com maior precisão, proporcionando melhores subsídios para a tomada de decisão.

### 3.8 MECANISMOS DE AJUSTE DE CICLOS

O monitoramento das ações deve ser entendido como parte integrante de um processo contínuo de melhoria e aprendizado, e não como uma atividade isolada. Nesse contexto, adota-se a lógica do ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*), que favorece a retroalimentação estratégica das iniciativas. Sempre que os resultados obtidos se afastarem das metas estabelecidas, o plano contempla a revisão periódica das ações implementadas. Assim, em caso de desvios dos resultados esperados, o plano prevê revisões periódicas das ações implantadas, com reavaliação dos métodos e redirecionamento dos esforços. A própria metodologia 5W2H, utilizada para estruturar as ações iniciais, permanece como ferramenta de apoio para o detalhamento de eventuais ajustes.

#### Etapa 6. Ações Corretivas e Reajustes:

Diante da constatação de desvios em relação aos objetivos esperados, o plano de ação deverá ser revisto por meio da reexecução do ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*):

- **Plan:** Rever o diagnóstico e redefinir metas ou métodos.
- **Do:** Ajustar as ações e reimplantar.
- **Check:** Medir novamente os resultados.
- **Act:** Padronizar o que funcionou ou corrigir o que falhou.

Em síntese, o monitoramento estruturado e contínuo permite não apenas avaliar o sucesso das intervenções implementadas, mas também sustenta a consolidação de uma cultura de melhoria contínua e tomada de decisão baseada em dados. Como destacam Corrêa e Corrêa (2012), a excelência operacional depende, em grande medida, da capacidade de medir, interpretar e reagir de forma proativa às variações do desempenho organizacional.

### 3.9 DASHBOARD PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

Dando continuidade à abordagem estruturada apresentada até aqui, destaca-se a importância da utilização de *dashboards* como ferramenta de apoio à gestão estratégica de estoques. Após a implantação das ações propostas por meio das metodologias 5W2H e PDCA, torna-se essencial monitorar os efeitos dessas intervenções de maneira visual, prática e orientada por dados confiáveis. Ferramentas como o *dashboard*, integradas aos sistemas de gestão (ERP), permitem consolidar informações relevantes em tempo real, favorecendo análises mais rápidas e decisões mais precisas.

Nesse contexto, um dos indicadores mais relevantes para empresas comerciais é o Prazo Médio de Estocagem (PME), que permite avaliar quanto tempo, em média, os produtos permanecem armazenados antes de serem vendidos. A fórmula utilizada é a seguinte:

$$\text{Prazo Médio de Estocagem (PME)} = \frac{\text{Estoque Médio de Estoques}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$$

Aplicando os dados levantados:

$$\text{PME} = \left( \frac{2.991.224,42}{971.952,19} \right) \times 360 = 3,80 \times 360 = 1.108,80$$

Esse indicador mostra quantos dias, em média, um produto fica estocado antes de ser vendido. E nos indica que os produtos permanecem, em média, mais de 3 anos no estoque, o que é extremamente elevado e sugere ineficiências importantes, como excesso de itens armazenados, baixa rotatividade e possível obsolescência. Em segmentos comerciais mais eficientes, é comum observar PMEs abaixo de 100 dias — valor que pode variar conforme o setor, mas que serve como referência de boas práticas.

As causas potenciais para esse resultado incluem compras acima da demanda real, produtos com baixa saída, falhas no mix de itens ofertados ou mesmo distorções contábeis nos registros de estoque. Como contramedidas, recomenda-se ações como a revisão das políticas de compras, implementação de promoções para giro de estoque, análise aprofundada da curva ABC dos produtos e auditorias nos dados de inventário.

A adoção de *dashboards* contribui diretamente para a visibilidade gerencial e para a consolidação de uma cultura de tomada de decisão baseada em dados, aspecto amplamente defendido por autores como Corrêa e Corrêa (2012), que ressaltam a importância da integração entre planejamento e execução na cadeia de suprimentos. Complementarmente, Slack et al. (2015) apontam que a utilização de ferramentas simples e estruturadas, como o 5W2H, pode gerar avanços significativos na eficiência operacional. Ballou (2006) reforça que o giro adequado de estoques é um dos fatores mais impactantes na redução de custos logísticos e no aumento da competitividade.

Assim, o uso de *dashboards* e indicadores como o PME não apenas viabiliza o acompanhamento contínuo dos resultados, mas também fortalece a aplicação do ciclo PDCA, fechando o elo entre diagnóstico, ação e controle. Essa integração é o que transforma os dados em decisões mais estratégicas e ações mais eficazes, contribuindo para uma gestão de estoques mais inteligente, sustentável e alinhada aos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CALDEIRA, Jorge. *Dashboards. Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão*. Almedina; 1ª edição (1 janeiro 2010)
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HARRINGTON, H. J. ***Business Process Improvement***. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- MARSHALL JÚNIOR, Isnard et.al. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010
- MELIS, Federigo. *Storia Della Ragineria*. Bologna: Editora Zuffi. Apud. A. Lopes de. **Historia da Contabilidade**. 2º volume. Belo Horizonte: Editora Presidente, 1960/61.
- Lobo, Renato Nogueirol. **Gestão de Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, Editora FGV. 2020.
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- TURBAN, E. et al. ***Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics***. 4. ed. Harlow: Pearson, 2018.