

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, EDUCAÇÃO E ZOOTECNIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CHRISTINE SILVA DE SOUZA

**A GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR ESPORTIVO EM PARINTINS/AM**

PARINTINS – AM

2025

CHRISTINE SILVA DE SOUZA

**A GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR ESPORTIVO EM PARINTINS/AM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração no Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade.

PARINTINS – AM

2025

CHRISTINE SILVA DE SOUZA

**A GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR ESPORTIVO EM PARINTINS/AM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Administração, da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 04/12/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade (Presidente)  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM/Campus Parintins.

---

Prof. Dr. Raimundo Vitor Ramos Pontes  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM/Campus Parintins.

---

Prof. Msc. Isaías dos Santos da Cunha  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM/Campus Parintins.

**PARINTINS-AM**

**2025**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, por estar sempre ao meu lado, acreditando em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus primeiramente, pelo dom da vida.

Aos meus pais Maria Nilza Rodrigues da Silva, Raimundo Genilson de Souza, que foram a base para eu estar aqui. Sou imensamente grata pelos ensinamentos e por sempre me incentivarem neste curso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade que compartilhou seus ensinamentos, sendo essencial para desenvolvimento e conclusão desse trabalho.

À Universidade Federal do Amazonas – ICSEZ por todo o conhecido fornecido durante minha trajetória acadêmica no curso de Administração.

Aos meus amigos, Guilherme Mendonça que esteve comigo desde o início, Valdemira Siqueira e Ariston Tavares.

Muito obrigada!

“Para que todos vejam e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do Senhor fez isso.”

Isaías 41:20

## RESUMO

Uma boa gestão de estoque visa equilibrar compras, armazenagem e entregas de produtos, controlando as entradas e o consumo de materiais, movimentando o ciclo da mercadoria. Este estudo tem como objetivo geral, analisar as ferramentas de gestão e controle de estoque no setor varejista de uma empresa do ramo esportivo no município de Parintins/AM. E os objetivos específicos são: identificar as ferramentas estratégicas de controle de estoque utilizadas pela empresa; avaliar os impactos da gestão de estoque na performance logística da empresa; propor possíveis melhorias na prática de gestão de estoque na empresa estudada. Para alcançá-lo, a metodologia foi composta por pesquisa bibliográfica, onde foram elencados os principais autores que abordam gestão e controle de estoque; pesquisa de campo que compreendeu a um contexto empresarial da cidade de Parintins; e estudo caso, onde buscou explorar de forma detalhada a ocorrência de fenômeno e suas variáveis. Com isso, teve como abordagem a pesquisa qualitativa. O principal instrumento para coleta de dados foi a entrevista padronizada, a qual foi direcionada a dois funcionários e ao gerente da empresa investigada. Os resultados demonstram que o gerenciamento e controle de estoque da loja de material esportivo são eficientes, pois fazem uso de sistema que registra todas as movimentações de mercadorias, entradas e saídas de produtos, assim como o controle de possíveis perdas e obsolescência. Os benefícios consistem na agilidade, melhorias na armazenagem, organização e rotatividade dos produtos, redução de custos e lucratividade. Os desafios consistem no registro de todas as operações da empresa, organização e armazenagem dos produtos, controle de perdas, avarias e obsolescência. Solucionar as dificuldades de localizar itens, reduzindo o tempo de busca e manuseio. Melhorar o desempenho da equipe e promover a integração e comunicação entre os setores da loja. E investir em sistemas e métodos de gerenciamento de estoque como ERP e a curva ABC. Assim, apreende-se que o gerenciamento e controle de estoque são essenciais para que a loja tenha os produtos disponíveis no momento, evitando faltas ou excessos, reduzindo custos e melhorando a satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** Gestão; Controle; Estoque; Ferramentas; Mercadorias.

## **ABSTRACT**

Effective inventory management aims to balance the purchase, storage, and delivery of products, controlling the inflow and consumption of materials and managing the merchandise cycle. This study has the general objective of analyzing the inventory management and control tools in the retail sector of a sporting goods company in the municipality of Parintins/AM. The specific objectives are: to identify the strategic inventory control tools used by the company; to evaluate the impacts of inventory management on the company's logistics performance; and to propose possible improvements in inventory management practices at the company studied. To achieve this, the methodology consisted of bibliographic research, where the main authors who address inventory management and control were listed; field research encompassing a business context in the city of Parintins; and a case study, which sought to explore in detail the occurrence of a phenomenon and its variables. Therefore, the approach was qualitative research. The main instrument for data collection was a standardized interview, which was conducted with two employees and the manager of the company under investigation. The results demonstrate that the inventory management and control of the sporting goods store are efficient, as they utilize a system that records all merchandise movements, product entries and exits, as well as the control of potential losses and obsolescence. The benefits include increased speed, improved storage, organization and product turnover, reduced costs, and profitability. The challenges consist of recording all company operations, organizing and storing products, controlling losses, damages, and obsolescence; solving difficulties in finding items, reducing search and handling time; improving team performance; promoting integration and communication between store departments; and investing in inventory management systems and methods such as ERP and ABC analysis. That the store has the products available at the moment, avoiding shortages or surpluses, reducing costs, and improving customer satisfaction.

**Keywords:** Management; Control; Inventory; Tools; Goods.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de demanda.....	14
Quadro 2 – Tipos de estoque .....	19
Quadro 3 – Classificação ABC.....	21

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 ESTOQUE .....	13
2.2 GESTÃO DE ESTOQUE .....	15
2.3 CONTROLE DE ESTOQUE.....	19
2.4 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO ABC.....	21
2.5 SISTEMA KANBAN.....	22
2.6 ARMAZENAGEM .....	23
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	26
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	26
3.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	27
3.4 LÓCUS DA PESQUISA .....	27
3.5 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	28
3.6 ANÁLISE DE DADOS .....	28
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
4.1 PROPOSTA DE MELHORIAS NA PRÁTICA DE GESTÃO DE ESTOQUE	42
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para manter-se no mercado competitivo, as empresas precisam adequar-se as mudanças organizacionais, que envolve implantação de tecnologia e novos processos. Com isso, gestão de estoque é necessária para controlar os recursos materiais disponibilizados, sistematizando o que colocar, onde o colocar, quanto produzir e quais meios de transporte deverão ser utilizados.

O gerenciamento de estoque corresponde ao processo de orquestrar o fluxo de mercadorias de uma empresa em ciclo contínuo de pedidos, armazenamento, produção, venda e reposição. É importante porque ajuda a garantir que a empresa tenha mercadorias suficiente para atender à demanda dos clientes sem manter tanto a ponto de gerar custos desnecessários ou prejudicar a eficiência operacional (Hearson, 2024).

Desta forma, o gerenciamento moderno avalia e dimensiona os estoques em bases científicas, evitando-se o empirismo. Nesse sentido, os níveis devem ser revistos e atualizados periodicamente, acompanhando as flutuações de consumo e de tempo de ressuprimento (Trigueiro, 2015).

Esse gerenciamento envolve planejamento para que as etapas de controle sejam executadas de forma eficiente por meio de arranjos físicos adequados, disponibilidades de equipamentos e ferramentas, mantendo um equilíbrio econômico dos investimentos feitos pela empresa, para fins de obter retorno positivo.

Para tanto, trazendo para o contexto do município de Parintins, observa-se o aumento da competitividade o que exige planejamento, controle de estoque e redução de custos. Assim, visando explorar mais esta temática de forma científica, elaborou-se o seguinte problema: quais os benefícios e os desafios da adoção das ferramentas de gestão e controle de estoque no setor varejista de uma empresa do ramo esportivo no município de Parintins/AM?

Para se chegar à resolução desta problemática, este estudo tem como objetivo geral: analisar as ferramentas de gestão e controle de estoque no setor varejista de uma empresa do ramo esportivo no município de Parintins/AM. E os específicos compreendem em: identificar as ferramentas estratégicas de controle de estoque utilizadas pela empresa; avaliar os impactos da gestão de estoque na performance logística da empresa; propor possíveis melhorias na prática de gestão de estoque na empresa estudada.

Torna-se pertinente evidenciar que o setor varejista é extremamente forte no Brasil e considerado um dos mais movimentados da economia, mesmo em períodos de instabilidade. Apesar disso, ter um negócio de sucesso e alcançar um crescimento sólido é algo desafiador. Além de superar a competitividade, é preciso contar com estratégias eficazes e práticas inovadoras, para promover a marca e se destacar no mercado. Sobretudo, alinhado com uma gestão eficiente proativa, fator que muitas vezes é complexo para diversos empreendedores (Safol, 2023).

Desse modo, esse estudo se justifica mediante a necessidade de ampliar as discussões em torno da gestão de estoque, visto que é uma área fundamental para as empresas na atualidade, principalmente no setor varejista. Entender como funcionam esses processos de maneira aprofundada consiste em relacionar teoria e prática sobre o referido tema dentro de uma realidade específica.

Considera-se que as ferramentas de controle de estoque fornecem informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas. Através do acompanhamento do estoque, é possível identificar produtos mais lucrativos, sazonalidades, tendências de demanda, entre outros dados importantes.

Neste sentido, torna-se relevante explorar esta temática, visto que o gerenciamento de estoque é uma peça fundamental para a manutenção das empresas na contemporaneidade, independente do setor e tamanho. Implica na ampliação de conhecimentos e práticas administrativas que possam gerar maior eficiência, menores custos e maiores investimentos. Por isso, as organizações precisam focar nessa área, para que possam adquirir os melhores resultados.

Possuir um gerenciamento de estoque, atrelado às estratégias de controle demonstra eficiência de processos, consiste em trazer vários benefícios para a empresa, assim como conseguir reduzir seus custos, com a finalidade de adquirir os melhores resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTOQUE

Para chegarmos a um entendimento mais consistente sobre gestão de estoque e controle, torna-se pertinente destacar seus conceitos fundamentais, servindo de base teórico para este estudo. Assim, apresentam-se alguns autores e seus conceitos sobre estoque.

Estoque corresponde a pilhas de matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção na empresa (Ballou, 2006). Compreende a reunião de produtos ou mercadorias guardados para uma utilização no futuro. Esses produtos que o compõe podem ser de matérias-primas, produtos semi-acabados, suprimentos ou produtos finais (Ching, 2011).

Para Slack *et al.* (2009), além desses aspectos, o estoque consiste na acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, podendo também ser utilizado na descrição de qualquer recurso a ser armazenada pela empresa.

Apesar de existirem diversas definições sobre o que seria estoque, o principal conceito reside na armazenagem de materiais vindo do processo de transformação, como também da representação dos bens gerenciados pela empresa, cujos custos precisam ser controlados, no intuito de evitar custos elevados também na armazenagem (Kurth; Suski, 2018).

Os estoques são considerados ativos que, devido as suas características próprias exigem de planejamento, administração e controle, cujas falhas poderão elevar negativamente o risco financeiro da organização (Machado, 2004).

O estoque serve para: (i) melhorar e garantir os serviços da empresa, (ii) incentivar a produção, (iii) aumentar o poder de barganha da empresa, (iv) manter o preço do produto, (v) garantir que o produto estar disponível quando necessário e (vi) garantir a proteção contra contingências (Ballou, 2006).

De acordo com Ballou (2006), o estoque pode ser classificado em diversas maneiras, dentre elas pela demanda, a qual pode variar entre permanente, sazonal, irregular, em declínio ou derivada:

**Quadro 1 – Tipos de demanda**

<b>Demanda permanente</b>	Ocorre quando certo tipo de mercadoria não oscila com muita frequência, nem para cima, nem para baixo, mantendo-se constante por um tempo. Pede que o estoque seja mantido de forma contínua, havendo a precisão de cada item.
<b>Demanda sazonal</b>	Compreende nos produtos que sofrem com algum tipo de sazonalidade. São produtos que são exigidos pelo cliente em apenas algumas épocas ou estações do ano, dependendo assim das condições climáticas, das comemorações e feriados entre outros. A demanda desse tipo de produto deverá ser prevista de duas formas: primeira sabendo a quantidade de produto a ser comprado ou produzido, e segundo, em que período do ano fazer isso.
<b>Demanda irregular</b>	É aquela difícil de ser prevista, pois a procura por esses produtos variam constantemente, podendo sofrer influência de fatores externos, como por exemplo, aumento do preço da matéria-prima ou a dificuldade de se achar peças para a manutenção, entre outros. Esses produtos precisam de uma previsão de vendas exatas, pois geralmente necessitam de um tempo maior para o reabastecimento dessas mercadorias.
<b>Demanda em declínio</b>	Se refere aos produtos que já não estão sendo mais fabricados pelo mercado, ou os que irão deixar de ser produzido, e que necessitam, por exemplo, de peças para o caso de manutenção ou quebra, a fim de se fazer sua reposição. Para esse tipo de produto deve-se prever quanto e quando estocar, até quando deverá ser estocado e quanto esse produto sairá de vez do mercado.

<b>Demanda derivada</b>	Significa que o produto a ser estocado depende da demanda de outro já produzido, como por exemplo: o cartucho de tinta para uma determinada impressora. Com os dados das impressoras que são vendidas, pode-se fazer uma previsão de quantos cartuchos serão adquiridos. Para determinar o estoque para essa demanda, é necessário verificar os produtos já produzidos, para que só assim saber o quanto deve ser estocado.
-------------------------	---

Fonte: Corrêa e Corrêa (2004)

São bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividades da organização. Eles são fundamentais no processo de apuração do lucro líquido de cada atividade social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial (Almeida, 2010).

## 2.2 GESTÃO DE ESTOQUE

A prática de controlar a quantidade de produto armazenado, decidir quando realizar uma nova compra, a organização e distribuição por lotes ou datas, identificação, classificação e outros, chama-se de gerenciamento de estoque ou de gestão de estoque. Consiste no processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas e normas da empresa, bem como a cadeia de valor com relação aos estoques (Ballou, 2006).

Um sistema de gestão de estoque se refere a um conjunto de políticas e controles utilizados para monitorar os níveis de estoque, realizando o monitoramento das quantidades e prazos de reabastecimento (Chase; Jacobs; Aquilano, 2006). Pode ser considerada como um processo gerencial dos recursos inativos que possuem valor econômico e destinado ao suprimento de materiais na empresa, podendo ser da área da indústria, comércio e serviço (Santos, 2015).

Para Dias (2010), sua função reside em maximizar o efeito do retorno de vendas e o ajuste do planejamento e programação da produção. Deve minimizar o capital investido em estoque, pois é de alto custo e aumenta conforme o investimento financeiro.

Apesar de estoque ser utilizado para descrever qualquer recurso armazenado, esse tempo é normalmente utilizado para designar os recursos de entrada transformados. Dessa forma, fábricas manterão estoques de materiais, escritórios de contabilidade manterão estoque de informação e hidroelétricas manterão estoques de água. Ou seja, todas as operações produtivas possuem algum tipo de estoque físico de material (Graziani, 2013).

Em vista disso, considera-se que o gerenciamento de estoque prioriza o aspecto financeiro e o operacional, os quais precisam estar em equilíbrio, o que envolve planejamento, organização e controle, garantido a produção e vendas.

Ballou (2006) enfatiza que gerenciar estoque também consiste em equilibrar a disponibilidade de produtos ou serviços ao consumidor por um lado, com os custos de abastecimento e por outro, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade.

Desta forma, o gerenciamento de estoque reflete quantitativamente nos resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício financeiro. Por isso, faz-se necessário utilizar ferramentas gerenciais para levantamento de informações precisas que trarão resultados satisfatórios atrelados ao alcance de metas estabelecidas (Viana, 2006).

Segundo Graziani (2013), os estoques funcionam como reguladores do fluxo de negócios: se fosse possível uma perfeita sincronia entre oferta e demanda, os estoques seriam desnecessários. A velocidade com que os materiais são recebidos é geralmente diferente da velocidade com que são consumidos devido à presença de uma série de circunstâncias.

Suas funções básicas são: determinar o que se deve ter em estoque; determinar quando e o quanto comprar; acionar o setor de compras para aquisição; receber, armazenar, distribuir e controlar os materiais estocados; manter inventários periódicos; identificar e retirar os itens obsoletos e danificados do estoque (Dias, 2010).

De acordo com Moura (2004), o estoque tem um valor econômico muito importante para a organização, pois, quanto maior for o estoque, maior é o dinheiro investido. Com isso, pode-se afirmar que manter uma gestão de estoque equilibrada incide no sucesso da empresa.

Um bom gerenciamento de estoques ajuda diretamente na redução dos valores monetários envolvidos, de modo a mantê-los os mais baixos possíveis, mas dentro do

nível de segurança e dos volumes para o atendimento da demanda. Um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoque é impacto financeiro, sendo possível alcançar a eficácia e a eficiência das organizações (Borges *et al.*, 2010).

Ching (2010), enfatiza que, a gestão de estoque possui três objetivos: planejamento, controle e melhoria do sistema de gestão. O planejamento compreende na determinação de valores que o estoque terá ao decorrer do tempo, bem como a disposição das datas de entradas e saídas de seu ponto de pedido. O controle está relacionado aos registros dos dados reais que correspondem ao planejamento, que também visam fazer comparações dos dados, verificando possíveis desvios. Por último, o sistema de gestão tem como finalidade promover melhorias. Após realizado o controle, prestar feedback ao sistema para que todas as ações estejam alinhadas às decisões tomadas.

Conforme Ballou (2006), existem custos que são fundamentais para as empresas, são eles: custo de aquisição, custos de manutenção, custo de capital, custo de serviço, custo dos riscos, custo de falta de estoque.

a) O custo de aquisição: é o que quase sempre determina a quantidade de material a ser comprado para suprir as necessidades. Quando é feita a solicitação da compra de qualquer material, está incluso o preço desde a fabricação, até o produto final. Quanto ao custo com transporte, ele só incluído no custo de aquisição se não possuir políticas de taxas de entrega. Caso a empresa que fabrique o seu próprio produto para suprir seus estoques, esse custo passa a ser chamado de custo de preparação do processo de produção.

b) Os custos de manutenção estão ligados ao custo de espaço, de capital, de serviços e riscos de estocagem. Quanto ao custo de espaço, refere-se ao custo com o local onde as mercadorias são armazenadas, custo com iluminação, ventilação entre outros. Caso o espaço seja alugado, esse custo passa a ser com o aluguel do espaço.

c) O custo de capital está relacionado com o dinheiro que a empresa retirou de seu caixa para investir em estoque. É o primeiro passo para se ter um estoque, passando assim em ter o seu dinheiro investido em produtos prontos.

d) O custo de serviço corresponde aos gastos como deslocamento de mercadorias e serviços, como o pagamento de seguros para o estoque, a fim de

prevenir acidentes, como por exemplo, roubos, incêndios ou ações climáticas, como as chuvas.

e) custo dos riscos de estocagem está relacionado a todo o tipo de depreciação ou perda que a mercadoria poder sofrer. Por isso, é importante que seja feito o seguro contra esses incidentes.

f) O custo de falta de estoque acontece quando a mercadoria solicitada não chegou, ou por uma falha da empresa de não ter feito o pedido na quantidade correta. Isso faz com que a empresa perca em relação as vendas que foram perdidas, ou por falta de material em estoque ou também em relação as vendas atrasadas, que foram adiadas para esperar que a mercadoria chegasse. Essa falha pode fazer com que a empresa perca o cliente, pois o material não estando disponível, ele poder ir ao concorrente mais próximo e efetuar a compra.

De acordo com Silva e Anunciato (2007), a gestão dos estoques tem por escopo, num primeiro momento, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário, em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. E isto é adquirido mantendo estoques mínimos, sem correr o risco de não tê-los em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo.

Segundo Fleury (2007), é vista por muitos como a base da cadeia de suprimentos, sob uma perspectiva integrada com as outras atividades do processo logístico. Uma boa definição de política de estoque depende de quatro pilares: quando pedir, quanto pedir, quando mantiver estoques de segurança e onde localizar.

Neste sentido, a gestão de estoque assume funções muito importantes no processo de produção e na administração das organizações. O planejamento, organização e controle dos estoques de forma assertiva, reduzem drasticamente a ocorrência de falhas nessas etapas de gestão, o que poderia ocasionar altos custos e perdas para empresa, além de comprometer o nível de satisfação dos clientes (Elias, 2013).

Sendo assim, uma eficiente gestão de estoques possibilita a empresa a obter resultados mais significativos, impactando positivamente na sua administração, uma vez que repercute na eficiência da realização de processos e produção planejada, trazendo maior confiabilidade nas tomadas de decisões, além de prevenir atrasos na entrega de pedidos (Montanheiro; Fernandes, 2008).

## 2.3 CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque busca evitar a falta de material sem que esta resulta em estoques excessivos às reais necessidades da empresa. Visa manter os níveis estabelecidos em equilíbrio com as demandas de consumo ou das vendas e seus custos.

Bowersox e Closs (2010) conceituam o como um procedimento rotineiro fundamental ao cumprimento de uma política de estoques. O controle abrange as quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo. Essas funções podem ser desempenhadas manualmente ou por computador. As principais diferenças são a velocidade, a precisão e o custo.

O controle de estoque tem a função administrativa no que consiste mensurar, avaliar e realizar correções no desempenho ou nos resultados para assegurar que os objetivos definidos pela empresa possam ser atingidos. É realizado para que se identifique a correção das falhas existentes e as ações que devem ser propostas, para melhorias dos processos (Chiavenato, 2015).

Slack, Chambers e Johnstons (2009) definem cinco tipos de estoque, os quais são caracterizados da seguinte forma:

**Quadro 2 – Tipos de estoque**

<b>Estoque de segurança</b>	É aquele que tem o objetivo de compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e demanda. Exemplo: uma operação de varejo nunca pode prever a demanda perfeitamente, mesmo quando tenha uma boa ideia de qual provável nível de demanda.
<b>Estoque de ciclo</b>	Ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem de forma simultânea. Exemplo: uma padaria que produz três tipos de pães, todos igualmente populares. Devido à natureza dos processos de misturar e assar, somente um tipo poder ser produzido por vez. O padeiro teria de produzir em fornadas ou em lotes cada tipo de pão.

<b>Estoque de antecipação</b>	Tem como finalidade compensar diferenças de ritmo de fornecimento e demanda. Exemplo: em vez de fazer um determinado produto quando necessário, ele pode ser produzido ao longo do ano à frente da demanda e colocado em estoque. É o tipo de estoque que antecipa uma demanda futura, onde o produto é criado em um período de pico de vendas.
<b>Estoque no canal de distribuição</b>	É aquele onde o produto não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Exemplo: se uma loja de varejo encomenda itens em consignação de um de seus fornecedores, o fornecedor vai alocar o estoque para a loja em seu próprio armazém, embalá-lo, carregá-lo em seus caminhões e transportá-lo ao seu destino.

Fonte: Slack, Chambers e Johnstons (2009)

Dias (2010) enfatiza que para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente devemos descrever seus objetivos principais, que são:

- Determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens;
- Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade;
- Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra;
- Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras;
- Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre e posição do estoque;
- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Diante disso, considera-se que o controle de estoque é um procedimento necessário dentro das organizações. Abrange as quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo. Essas funções podem ser desempenhadas manualmente ou por um sistema computadorizado (Bowersox; Colss, 2010).

## 2.4 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO ABC

O sistema de classificação ABC surgiu mediante a necessidade de as organizações que possuíam milhares de tipo de itens em estoque para serem controlados. Devido essa dificuldade para controlar esses materiais, Joseph Moses Juran criou um sistema que pudesse determinar a importância de cada item. Esse modelo também ficou conhecido como 90/20 ou diagrama de Pareto (Lostosa *et al.*, 2008).

A análise da Curva ABC é fundamental, pois se produtos da classe A estão em falta e os da Classe C estão superlotados, significa que a empresa está perdendo dinheiro. Os produtos da classe A, que são aqueles que apresentam maior faturamento, passam pela análise da Curva ABC e indica que são prioritários para vendas (Pontes, 2013).

Segundo Vollmann *et al.* (2006), a classificação ABC tem a finalidade de separar listas de materiais em grupos, conforme a demanda valorizada, que podem ser mensurados pela multiplicação do custo unitário e consumo anual. Assim, essa classificação dos grupos se apresenta da seguinte maneira:

**Quadro 3 – Classificação ABC**

Item	Definição	%
<b>A</b>	São os itens mais importantes e que devem receber toda a atenção no primeiro momento do estudo.	Correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e a 20% dos itens estudados.
<b>B</b>	São os itens intermediários e que deverão ser tratados logo após os itens da classe A.	Correspondem em média a 15% do valor monetário total e 30% dos itens.

<b>C</b>	São os itens de menor importância, embora volumosos em quantidades, com valor monetário reduzido.	Somente 5% do valor representam esta classe, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura.
----------	---	---

Fonte: Pozo (2016, p.81)

De acordo com Leitte e Silva (2019), as principais vantagens da classificação de estoque método ABC compreende na identificação dos itens que geram impactos na empresa, na disponibilidade dos itens reduzidos com menos impacto e na redução de investimento de estoque com pouca procura.

Segundo Pozo (2016), a categorização dar margem para um tratamento da gestão de estoque estratégico de produtos de maior saída, permitindo identificar sua rotatividade e investir em nível mais elevado em sua estocagem, enquanto para produção com menor saída pode haver uma quantitativo menor de estoque, com a redução de tais itens, significando menores investimentos e menor comprometimento de espaço no estoque da empresa.

## 2.5 SISTEMA KANBAN

O Kanban é uma ferramenta implementada pelas empresas para promover melhorias nos processos de forma contínua e ao mesmo tempo para moldar a cultura organizacional. É um termo japonês que significa cartão ou sinal. Consiste na operação de sistema de planejamento e controle puxado, em que a empresa funciona, considerando a demanda ou a necessidade de consumo de produtos, utilizando cartões com as devidas informações dos materiais, com o objetivo de realizar os procedimentos de circulação e fornecimento (Gonçalves; Reis; Santos, 2016).

O processo de correção dos estoques excessivos de uma fábrica determinou a necessidade de encontrar um método de auxílio para o controle de desperdício, foi assim que o Kanban começou na Toyota como um programa para controlar o fluxo da produção em todo o sistema produtivo (Faria, 2015).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), o sistema Kanban pode ser classificado em: de movimentação – é aplicado em situações do estágio anterior, em que um determinado material pode ser retirado do estoque para uma destinação

específica; o de produção em que onde o sistema é um indicativo do processo de produção, o qual pode formar o estoque; e o de fornecedor que são usados para informar a necessidade reposição de insumos necessários para determinados estágios de produção.

Nesse sistema, quando se trata de gestão de estoque de material, toma-se como base somente a entrada na empresa ou sua produção interna, atentando a sequência das linhas de produção subsequentes (Chiroli; Crozatti, 2016).

A metodologia Kanban ajuda na redução de custos e é uma ferramenta simples, barata e fácil de ser aplicada em uma empresa. Com sua ajuda, proporciona aos processos, um possível aprimoramento a gestão de custos e fazendo com que as operações se tornem mais eficientes, ou seja, apesar de ser uma solução de aplicação operacional, seus benefícios alcançam outras áreas e seus respectivos resultados (Faria, 2015).

## 2.6 ARMAZENAGEM

O processo de envolve a gestão para manter os materiais estocados chama-se armazenagem. Consiste na junção de fatores como a sua localização, o *layout*, a dimensão da área, a recuperação do estoque e equipamentos de movimentação, como recursos humanos e o financeiro. Possui um conjunto de funções, dentre elas destacam-se a recepção, a organização, a conservação dos itens, o carregamento e a descarga desses itens que constam de matérias-primas, produtos semiacabados e acabados (Dias, 2010). Desta maneira, evidencia-se que:

A movimentação interna dos materiais no armazém pode ser feita manualmente por meio dos recursos humanos e alguns equipamentos manuais de movimentação de materiais. Essa movimentação, quando feita por máquinas e equipamentos, normalmente é direcionada a matérias-primas e produtos que, pelos seus volumes ou peso bruto, não podem ser feitos manualmente. Existem armazéns completamente automatizados ou semiautomatizados operados por computadores por meio de *software* específico para este fim (Paoleschi, 2018, p.10).

Segundo Pozo (2016), a armazenagem é uma das áreas mais tradicionais de suporte ao processo logístico, que são as que dão apoio ao desempenho das atividades primárias propiciando às empresas sucesso, mantendo e conquistando clientes com pleno atendimento do mercado e com remuneração satisfatória para o

acionista. Envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados que podem ser na própria fábrica, como também em locais externos (centros de distribuição). Desta forma,

O objetivo principal do armazenamento é a melhor utilização do espaço tridimensional. Na maioria das empresas, a guarda e o controle de materiais, estão centralizados nos almoxarifados. As instalações no almoxarifado devem permitir uma movimentação fácil e rápida dos materiais. O almoxarife, deverá ser orientado no sentido de dar maiores facilidades para as entradas e saídas dos materiais, a fim de que seu estágio seja mais breve possível e o estoque atenda às necessidades normais da empresa (Trigueiro, 2015, p.81).

Para Dias (2010), o almoxarifado está diretamente ligado à movimentação ou transportes internos de cargas, tendo como objetivo armazenar e atender os clientes internos da organização. Um método adequado de armazenagem reduz o custo de operação, melhora a qualidade do produto e acelera o ritmo de trabalho. Torna mais eficiente as operações dentro dos almoxarifados, facilitando do recebimento à saída do produto.

Segundo Viana (2006), é o local da empresa designado para guarda, localização, segurança e preservação dos materiais adquiridos pela organização durante os processos produtivos, assim, visando máxima possível preservação e integridade até o consumo final.

Os principais fatores da armazenagem são: a) popularidade que se refere a frequência de saída dos materiais; b) similaridade ou semelhança, que consiste na arrumação por grupos de materiais com características semelhantes, ajudando na localização dos artigos de que se necessita; c) Tamanho – corresponde ao almoxarife, o qual deve ser capaz de lidar com uma quantidade de materiais em estoque, classificando-os, tomando como base o espaço ocupado por eles, em “lotes grandes”, “lotes médios” e “lotes pequenos”, e aqueles destinados à armazenagem de retalho; d) peculiaridade ou característica – a armazenagem é influenciada sobre três aspectos: periculosidade, que são os materiais perigosos que em contato com as pessoas que trabalham ou circulam no almoxarifado, podem causar acidentes; segurança, que correspondem aos materiais de precisão ou de alto valor; e perecibilidade que é a propriedade de certos itens, cujas características limitam o seu tempo de armazenagem, uma vez que estão sujeitos à deterioração (Trigueiro, 2015).

Suas vantagens residem no melhor aproveitamento do espaço físico, menor índice de perda por avaria, melhoria dos índices de avaliação do inventário e mais facilidade na movimentação dos materiais, determinando redução dos custos do armazém e melhorando a eficiência no atendimento aos clientes. As desvantagens estão no capital aplicado e nos custos administrativos (Paoleschi, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos propostos no projeto de pesquisa, faz-se necessário sistematizar o percurso metodológico, definindo seus instrumentos e técnicas, buscando solucionar a problemática em questão. Assim, a metodologia está estruturada da seguinte maneira:

#### **3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA**

Este estudo teve como principal abordagem a pesquisa qualitativa, pois o interesse consiste em analisar as subjetividades relacionadas à complexidade do fenômeno investigado, não sendo necessário obter informações numéricas. Esse fenômeno corresponde a gestão e controle de estoque no setor varejista de empresa do setor esportivo em Parintins/Am. Com isso, pretende-se conhecer a percepção dos sujeitos que compõe esse contexto, visando extrair dados qualitativos e depois analisá-los.

De acordo com Richardson (1999), a investigação de caráter qualitativo busca descrever determinado problema, analisar a interação de seus fatores, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por indivíduos e grupos sociais.

#### **3.2 TIPO DE PESQUISA**

Quanto ao tipo de escolhida a pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002) tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo a relação entre as variáveis.

Assim, o estudo buscou descrever como ocorre e são desenvolvidas as ferramentas estratégicas de controle de estoque na referida empresa do setor esportivo e suas implicações nos custos, desempenho e vendas de produtos.

### 3.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Foram aplicados como método de procedimento a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e o estudo de caso. Cervo e Bervian (2002) consideram a pesquisa bibliográfica como um meio de formação por excelência, constituindo o procedimento básico para estudos científicos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

Diante disso, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para construir a fundamentação teórica, compreendendo nos autores que abordam os conceitos e características de gerenciamento e controle de estoque.

A pesquisa de campo é definida como aquela usada como objetivo de conseguir informações ou conhecimentos a cerca de um problema ou hipótese que se queira comprovar, bem como descobrir novos fenômenos e as relações entre eles (Prodanov, 2013).

O estudo se limitou a apenas uma empresa, sendo explorada a problemática e sua resolução. Diante disso, será feito um estudo de caso, que segundo Gil (2002) é uma modalidade na área social. Consiste em um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

### 3.4 LÓCUS DA PESQUISA

O *lócus* da pesquisa refere-se ao local ou ambiente onde a pesquisa é realizada, ou seja, o espaço físico ou contexto social onde o fenômeno estudado será observado e analisado. Assim, correspondeu a uma loja do setor esportivo do município de Parintins-AM.

Quanto aos sujeitos, a investigação envolveu a participação do gerente da loja e dois funcionários que trabalham ou que circularam no almoxarifado da loja investigada.

### 3.5 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

O instrumento aplicado durante a realização da pesquisa de campo foi a entrevista estruturada. Também envolveu a utilização de gravador e papel impresso, observação, documento/inventário.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a entrevista estruturada utilizada um roteiro de perguntas sequenciadas e sempre são feitas da mesma forma para os respondentes. Deste modo, foram aplicadas 15 questões predeterminadas referentes à gestão de estoque e ferramentas estratégicas de controle.

A respeito da observação foi aplicada a sistemática, pois pretende-se observar os fenômenos e sua relação entre as variáveis de forma estruturada. É usada com maior frequência em estudos que têm como objetivo a descrição dos fenômenos ou testar hipóteses. Nela, o investigador sabe quais aspectos da comunidade ou do grupo que são considerados significativos (Lakatos; Marconi, 2007).

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, foi feita a tabulação que consiste na organização das informações, seguindo para a fase de análise. Primeiramente foi feita a descrição dos dados, em seguida uma discussão com teóricos que tratam sobre o assunto e por fim, deverá ser estabelecidas críticas e interpretações dos dados apresentados, culminando na sua triangulação.

Em vista disso, utilizou-se como técnica a Análise de Conteúdo (AC), que busca descrever e interpretar o conteúdo de mensagens, com a finalidade de compreender os significados por detrás do discurso. Neste sentido, pode-se afirmar que:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Deste modo, apreende-se que, Análise de Conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais

ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos (Sampaio; Lycarião, 2021).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise e discussão dos resultados voltados para gestão e controle de estoque de uma empresa localizada na cidade de Parintins. É uma loja do setor esportivo que está no mercado há mais de 40 anos, considerada uma das mais tradicionais e populares do município.

Rotatividade de produtos consiste na rapidez com que os produtos de uma empresa são vendidos e substituídos, refletindo a eficiência da gestão de estoque e a aceitação dos produtos pelos clientes. Diante disso, a primeira pergunta feita aos entrevistados buscou saber sobre quais produtos têm maior rotatividade. Foram fornecidas as seguintes respostas:

Maior rotatividade são tênis e sandálias (Funcionário A, 2025)  
Acredito que sejam sapatos (Funcionário B, 2025)  
Em geral, produtos com o preço final mais barato e de maior necessidade ao cliente. Sandálias, meias e moda íntima (Gerente, 2025).

Diante dessas informações, é possível constatar que a maior rotatividade compreende em produtos como tênis, sandálias, sapatos, meias e moda íntima. O gerente também destaca que são produtos com preços mais acessíveis e de maior necessidade do cliente. Isso implica considerar que uma alta rotatividade indica produtos populares, aumentando as vendas e uma boa gestão.

Um alto giro de estoque indica que a empresa está conseguindo vender seus produtos rapidamente, evitando a obsolescência e reduzindo os custos associados ao armazenamento excessivo (Amorim, 2023). É um dos indicadores mais importantes para se administrar um estoque. Saber identificar quais itens possuem um maior giro é de extrema importância para que estes itens sejam bem geridos e não falte itens essenciais para as vendas (Ribeiro; Moreira, 2020).

A frequência de reposição de estoque envolve volume de vendas, giro de estoque, custo de reposição e sazonalidade. Sua importância reside em definir um ponto de reabastecimento. Com isso, os entrevistados foram questionados sobre com que frequência a empresa precisa repor o estoque. Em seguida foram dadas as seguintes respostas:

Não tenho acesso, mas acompanhando o dia o dia, posso afirmar que seja o período de festas (Funcionário A, 2025)  
A reposição é feita por trimestre (Funcionário B, 2025)

Varia muito de cada produto. Sandálias pela alta rotatividade a reposição é mensal ou a cada quinze dias, meias, é feito uma programação para pelo menos um trimestre e reposições em casos específicos: voltas as aulas, semana da pátria e outras ocasiões que demandem uma alta quantidade. Sapatos procuramos novidades por coleção, especulamos para pedir uma coleção e reposição a cada trimestre (Gerente, 2025).

Com base nas respostas, verifica-se que a reposição é feita por trimestre. Nesse período também é feito uma pesquisa de mercado, buscando identificar novidades de produtos para disponibilizar na loja. Devido a alta rotatividade de produtos em casos específicos como calendário escolar, semana da pátria a frequência de reposição ocorre mensalmente ou a cada quinze dias.

A referida loja por estar localizada no principal centro comercial da cidade de Parintins e por manter-se no mercado há muitos anos, recebe um grande fluxo de clientes devido a variedade de produtos disponíveis.

Assim, considera-se que a reposição de estoque é essencial para evitar rupturas e excesso de produtos, garantindo equilíbrio entre disponibilidade, custos e satisfação do cliente. É uma engrenagem que mantém a empresa em movimento.

Dessa forma, apreende-se que manter os produtos disponíveis para os consumidores no momento certo é fundamental para garantir que as vendas não sejam perdidas. A falta de um item popular pode resultar em perda de receita e insatisfação dos clientes (Lamis, 2025).

A empresa pode ser impactada pela rentabilidade, nível de serviço ofertado ao cliente, eficiência operacional e tomada de decisão. Visando obter um conhecimento mais amplo sobre o assunto, perguntou-se aos entrevistados sobre quais as variáveis geram impactos no gerenciamento de estoque. A seguir são expostas as seguintes considerações:

Alta procura de um produto, onde a loja sempre busca disponibilizar ao cliente (Funcionário A, 2025).

No meu entendimento é a alta procura (Funcionário B, 2025).

Alta procura é a principal causa. Seja por algum movimento sazonal, eventos na cidade ou a mudança de alguma tendência regional, nacional ou internacional (Gerente, 2025).

Conforme as falas dos entrevistados, é possível afirmar que alta procura é uma das principais variáveis que geram impacto na gestão de estoque da loja investigada. O gerente destaca que é motivada por sazonalidade, eventos na cidade ou surgimento de alguma tendência de caráter regional, nacional ou internacional.

Alta procura de um produto significa que muitos consumidores desejam comprá-lo, excedendo a oferta disponível e resultando em um aumento do preço. Isso pode ser causado por fatores como a popularidade do produto, campanhas de *marketing* bem-sucedidas, mudanças na renda do consumidor ou um evento específico. Para a empresa, é uma oportunidade de aumentar as vendas, mas também exige uma gestão eficiente da produção e do estoque para não decepcionar os clientes.

O controle de estoque envolve registro e monitoramento, análise de dados, previsão de demanda e gestão de custo. Nesse processo, cabe mencionar que o objetivo básico do controle de estoque é evitar a falta ou excesso de produto. Diante disso, buscou-se saber dos entrevistados sobre como essa situação é administrada. Foram dadas as seguintes respostas:

É evitar a falta de produtos pra não faltar nas vendas. Para isso, tem que ser observado a entrada e saída (Funcionário A, 2025).

Colocando o produto com desconto pra ter o maior giro de estoque (Funcionário B, 2025).

No sistema que usamos, conseguimos ter uma visão geral por marca, observando a quantidade de produtos que foram vendidos e suas especificações. Tendo uma visão macro por marca e período de tempo desejadas, assim, auxiliando na programação ou não de novos pedidos (Gerente, 2025).

Através das respostas, é possível apreender que o controle de estoque envolve manter o equilíbrio entre a falta e o excesso de produtos. Por isso, é importante manter o giro de estoque. O gerente menciona uso de um sistema gerenciamento, que auxilia nesse processo de controle, fornecendo uma visão ampla sobre entradas e saídas, quantidade de produtos vendidos e implicações quanto a necessidade de realizar novos pedidos para atender alta demanda.

Ter muito produto ocasiona altos custos de armazenagem e risco de perdas, enquanto a falta de itens leva à perda de vendas e insatisfação. O objetivo de o controle de estoque ter a quantidade certa, no momento certo, para atender à demanda e manter lucratividade.

Segundo Dias (2011) o controle de estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa atue com um número mínimo de preocupações e desníveis. O setor acompanha o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido.

Sistemas de controle de estoque são *softwares* e métodos para gerenciar mercadorias e insumos, automatizando o registro de entradas e saídas para otimizar o nível de produtos, com a finalidade evitar faltas ou excessos e ajudar na tomada de decisões estratégicas da empresa. Partindo desse pressuposto, os entrevistados foram questionados sobre qual modelo (sistema) de controle de estoque é utilizado na empresa. Foram fornecidas as seguintes respostas:

É o sistema de estoque “Mais inteligente” (Funcionário A, 2025).

É sistema “Mais inteligente” (Funcionário B, 2025).

Sistema “Mais Inteligente”. O sistema abrange nosso controle de emissões e controle de vendas, assim como de cadastro e recebimento de mercadorias. Também nos auxilia no controle de pagamentos aos fornecedores e o principal, no controle de estoque da loja, podendo ser filtrado por marca, data e outras opções (Gerente, 2025).

A partir dessas informações, pode-se verificar que a empresa investigada utiliza o sistema chamado “Mais inteligente” para controlar o estoque. Ficou evidenciando que suas especificidades consistem em controle de emissões e vendas, cadastro e recebimento de mercadorias, podendo filtrar por meio marcas, datas, dentro outros.

Ao combinar soluções tecnológicas e sistemas de gestão automatizados, o gerenciamento da empresa, busca reduzir custos, aprimorar a precisão nas previsões de demanda e aumentar a eficiência operacional. Um controle de estoque sistematizado permite monitorar dados em tempo real sobre cada item, como quantidade, localização e prazo de validade.

A visibilidade em tempo real ajuda a evitar tanto as rupturas de estoque (falta de produtos) quanto os excessos, padroniza e agiliza processos. Sem um *software*, muitas empresas descobrem tarde demais que um produto acabou, gerando a perda de vendas e clientes (Martins, 2025).

A contagem física do estoque é um processo de verificar manualmente cada item armazenado para garantir que a quantidade real na empresa corresponda aos registros do sistema de gestão. Visando compreender melhor esse processo, questionou-se aos entrevistados sobre qual a periodicidade da contagem física do estoque e qual importância para a empresa. Foram fornecidas as seguintes respostas:

Pra ver se o número de produtos estão certos as quantidades com o sistema (Funcionário A, 2025).

Anualmente, pra ter o maior controle de perdas e ajustes no estoque (Funcionário B, 2025).

Uma vez a cada seis meses. Tentamos fazer uma conferência geral a cada 6 meses, priorizando principalmente itens que são de mais fácil perda/roubo, sandálias, meias, cuecas e etc. Fazemos a contagem aos poucos e por marca, utilizamos um aparelho que armazena as quantidades dos produtos que são escaneados e por meio dele é feita a contagem e comparação pelo sistema. Maximizando a velocidade de encontro de possíveis desfalques na loja (Gerente, 2025).

Com base nas respostas, pode-se apreender que há uma divergência nas informações fornecidas pelo funcionário B e pelo gerente. Isso indica falhas na comunicação interna, nas funções atribuídas aos funcionários quanto ao conhecimento das operações do setor de estoque. Considera-se também que o gerente conhece de forma mais detalhada todas as movimentações da empresa.

Desse modo, prioriza-se a percepção do gerente, o qual afirmou que a periodicidade da contagem física de estoque é feita a cada dois seis meses, principalmente itens fáceis de perda ou roubo. Com isso, aumenta a velocidade de encontrar possíveis desfalques na empresa.

Assim, considera-se fundamental a realização desse processo dentro da gestão de estoque, pois garante que os registros do seu sistema correspondam ao estoque real, evitando problemas com pedidos, ajuda a identificar desvios e furtos de mercadorias e melhora o processamento de pedidos e a experiência do cliente, ao garantir que os produtos estejam disponíveis.

O objetivo da contagem física é realizar uma contagem física do estoque e garantir que os dados de estoque em papel correspondam ao estoque real da loja. Além disso, verificações regulares de estoque ajudam a prever o estoque com mais precisão, reduzindo a escassez e o desperdício de espaço no armazém (Tran, 2025).

Desperdício e perdas de produtos referem-se à deterioração ou descarte de bens ao longo da cadeia de produção e consumo. Visando ter um conhecimento mais amplo sobre o assunto, questionou-se aos entrevistados sobre a existência desse problema e quais as possíveis causas. Foram fornecidas as seguintes respostas:

Sim. Algumas vem com o defeito e outras passam tempo demais pra vender (Funcionário A, 2025).

Sim, produtos com bastante tempo, tornando-se obsoletos em estoque que prejudica as vendas (Funcionário B, 2025).

Especificamente o ramo de calçados, a perda de itens é um fato. Atualmente, os sapatos em geral são feitos com “data de validade” onde quando não são usados, eles sofrem e hidrólise e começam a se desfazer. Esse fato é agravado ainda mais pelo clima da região, que é quente e úmido, aumento

ainda mais a velocidade de degradação dos produtos. Quando há perda, quando possível buscamos auxílio com as fábricas para ressarcimento ou troca, porém, quando não é possível a loja tem que arcar com o prejuízo (Gerente, 2025).

De acordo com as percepções dos entrevistados, a empresa possui episódios de desperdício e perdas de produtos, devido a defeitos e obsolescência. O gerente menciona que o ramo de calçados é o que mais apresenta esse problema, causado a perda do item e conseqüentemente passar a prejudicar as vendas. Um fator que contribui para isso é clima região, somado a umidade que acelera a degradação do produto, causado por um processo chamado hidrólise. Por outro lado, quando ocorre perda de um produto, há possibilidade de solicitar a troca ou ressarcimento com as fábricas para reduzir o prejuízo.

Ambientes úmidos podem causar ressecamento, rachaduras e descolamento da sola dos sapatos. Ao serem guardados por muito tempo sem uso perdem a flexibilidade e podem se deteriorar. Outro fator a ser considerado é o deslocamento dos produtos pode gerar perdas por danos, especialmente em cargas mal acondicionadas.

A gestão de estoque inicia antes mesmo do produto chegar à loja. O processo de aquisição deve ser acompanhado, com necessidade de verificação do giro dos produtos de modo a evitar compras em excesso, que dependendo do processo podem gerar perda total para as empresas. No setor varejista a necessidade de controles para prevenção de perdas ganha ainda mais destaque, tornando-se uma decisão estratégica na busca por melhorar os resultados das empresas (Prado; Ceribeli; Merlo, 2011).

A armazenagem visa garantir que os produtos estejam disponíveis no local certo e no momento certo, mantendo a qualidade, segurança e organização dos estoques. Diante, perguntou-se aos entrevistados sobre como é realizada a armazenagem das mercadorias. Foram dadas as seguintes respostas:

Em um espaço onde há prateleiras (Funcionário A, 2025).  
A organização das mercadorias é feita nas prateleiras (Funcionário B, 2025).  
Nosso estoque é no andar superior da loja. Fazemos o armazenamento por marca e setor, além da numeração das caixas com etiquetas da loja e número de caixa, para auxiliar o vendedor a encontrar o produto de forma eficiente (Gerente, 2025).

De acordo com a percepção dos funcionários, a armazenagem da mercadoria é um local específico na loja onde há prateleiras. O gerente informa de maneira mais detalhada que é fica em um andar superior da loja, onde as mercadorias recebem numeração e etiquetas, facilitando a execução das funções dos funcionários, bem como o processo operacional, culminando na identificação e venda do produto.

A partir dessa descrição, pode-se afirmar que a empresa possui mercadorias organizadas, indicando que os processos operacionais de estoque são eficientes, protegendo os produtos de avarias e perdas, redução de custos, agilidade nas entregas e contribui para satisfação do cliente.

O controle de estoque, entrada e saída é um procedimento utilizado para monitorar as mercadorias armazenadas na loja para organizar e otimizar esse setor. Buscando obter um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, questionou-se aos entrevistados sobre como é realizada a entrada e saída de produtos. Foram dadas as seguintes respostas:

Pelo sistema da loja (Funcionário A, 2025)

A entrada e saída e pelo sistema e venda de produtos (Funcionário B, 2025)

O sistema registra a entrada de mercadoria e automaticamente entra no estoque rotativo, liberando o item para venda. Quando vendido o sistema registra a saída do produto, fazendo o balanço (Gerente, 2025).

Segundo os entrevistados, os registros de entrada e saída dos produtos são feitos pelo sistema. O gerente enfatiza que as mercadorias automaticamente entram no estoque rotativo, liberando item para venda, assim como é feito o balanço desses registros.

Verifica-se que, ao utilizar um sistema ou software de entrada e saída de produtos, além de auxiliar no controle do estoque, também facilita na troca de informações internas, garantindo melhor comunicação da equipe de trabalho.

Com registros detalhados de entradas e saídas de estoque, é possível analisar padrões de vendas e prever demandas futuras. Isso facilita o planejamento de compras e evita a falta de produtos em períodos de alta demanda, garantindo que a empresa esteja sempre preparada para atender as necessidades de seus clientes (Autoglass Brasil, 2024).

É comum as empresas apresentarem problemas na gestão de estoque, o que pode incluir estoque excessivo ou de ruptura, inconsistências nos registros e perda de produtos por validade e avarias. Diante disso, questionou-se aos entrevistados sobre

quais as dificuldades encontradas na gestão de estoque. Foram dadas as seguintes respostas:

Principalmente a falta de espaço (Funcionário A, 2025).  
A proatividade em resolver os problemas desse setor (Funcionário B, 2025).  
Variedade e o clima da região. Logicamente, quanto maior o leque de produtos, maiores são as dificuldades para o armazenamento, necessitando espaços maiores e uma logística elaborada. Como já dito anteriormente, o clima da região não auxilia no armazenamento, acelerando ainda mais o tempo de vida do produto (Gerente, 2025).

Com base nas informações fornecidas pelos entrevistados, as principais dificuldades encontradas na gestão de estoque da loja investigada correspondem a falta de espaço, comportamento proativo da equipe de trabalho e clima da região que influem na armazenagem dos produtos.

Essas considerações reforçam as respostas anteriores quanto ao desperdício e perdas de produtos. Devido a predominância do clima quente e úmidos, as mercadorias passam por um processo acelerado de degradação, impactando diretamente na disponibilidade dos produtos e nas vendas.

A falta de um espaço ampliado é uma questão que precisa ser solucionada, pois as mercadorias precisam ser organizadas, facilitando cada vez mais as operações de estoque da equipe dos responsáveis por esse setor.

Para Silva (2014), a gestão de estoques é de grande importância operacional e estratégica para a grande maioria das empresas. Tem como papel básico manter o equilíbrio entre a demanda e a oferta de produtos.

A medida de segurança contra variáveis indesejadas no custo dos estoques é o estoque de segurança, que serve como proteção contra a incerteza na demanda ou no tempo de reposição. A partir dessa afirmativa, buscou-se saber dos entrevistados sobre medidas de proteção contra variáveis indesejadas no custo dos estoques. A respeito disso, foram dadas as seguintes respostas:

Nenhuma medida é tomada (Funcionário A, 2025).  
Sim, busca-se fazer ajustes de preços (Funcionário B, 2025).  
A principal variedade ao custo do estoque são os possíveis furtos. Sendo necessário uma atenção e cooperação da equipe para o manutenção da loja (Gerente, 2025).

Baseando-se nas respostas, apreende-se que as medidas não são efetivas, podendo causar falhar como a falta de produtos, rupturas no estoque, perda de vendas e conseqüentemente de clientes.

É possível afirmar que empresa não se preocupa com esse aspecto, visto como fundamental dentro da gestão de estoque. Isso implica considerar rever ações voltadas para o estoque de segurança, fazendo com os responsáveis por suas operações também sejam conhecedoras do seu papel na empresa.

O estoque de segurança tem como objetivo evitar a falta de estoque em caso de circunstâncias imprevistas, absorver variações na demanda ou atrasos na entrega para garantir a continuidade das operações. Por meio dele, as empresas são capazes de responder às flutuações do mercado sem sofrer grandes interrupções (Montéréal, 2024).

A falta de mercadoria, ou falta de estoque, é a ausência de um produto disponível para venda devido à demanda maior que a oferta ou a problemas na cadeia de suprimentos, afetando o faturamento e a imagem da empresa. Objetivando conhecer sobre essa questão a partir de contexto da empresa investigada, questionou-se aos entrevistados se na falta de alguma mercadoria, o que a empresa faz. Foram dadas as seguintes respostas:

Geralmente é colocado outro produto no lugar (Funcionário A, 2025).

Entra em contato com a responsável pela entrega ou distribuição dos produtos (Funcionário B, 2025).

Buscamos encontrar, se possível, quando o fato ocorreu e o contexto. Para identificar se foi furto ou apenas uma entrada e saída errada no sistema. Fazemos a contagem dos itens e de itens parecidos, então, elaboramos uma conclusão (Gerente, 2025).

De acordo com os entrevistados, geralmente a loja coloca outro produto no lugar, entra em contato pela entrega ou distribuição das mercadorias, visando saber as causas do ocorrido. O gerente informa que a empresa busca identificar o que foi furtado ou se houve problemas nos registros de entrada e saída do produto.

A falta de estoque ocorre quando a demanda por um produto é maior do que o número de itens disponíveis para venda. Isso pode acontecer por diversos motivos, como falhas no planejamento, problemas com fornecedores, aumento inesperado da demanda ou até mesmo desafios logísticos (Santos, 2024).

Um controle de estoque eficiente pode trazer significativos benefícios como redução de custos com armazenagem e perdas, melhoria do fluxo de caixa,

otimização do processo de compras, aumento da produtividade, maior satisfação do cliente por evitar rupturas e desvios. Visando compreender melhor esses aspectos, questionou-se aos entrevistados sobre quais os benefícios de se manter um controle de estoque eficiente. Foram dadas as seguintes percepções:

Boas vendas e aumento da lucratividade (Funcionário A, 2025).

O benefício é maior rapidez em vendas e rotatividade de produtos (Funcionário B, 2025).

Controle do estoque é tudo. Desde o microempreendedor, ao grande lojista, o estoque é essencial para a empresa. Auxiliando a maximizar lucros e minimizar gastos, aumento a performance da empresa como um todo (Gerente, 2025).

Conforme as considerações apresentadas, os benefícios gerados por um controle de estoque eficiente, consiste na agilidade e aumento das vendas, rotatividade dos produtos, maior lucratividade, redução de gastos e consequentemente melhora a performance da empresa no mercado.

Garante que os produtos estejam disponíveis quando os clientes precisam, evitando falhas no atendimento, atrasos e indisponibilidade de itens. Fortalece sua imagem e reputação, fornecendo um atendimento de qualidade, com entregas dentro do prazo e produtos sempre à disposição, aumentando a fidelização dos clientes. Minimiza gastos com armazenagem, evita o excesso de produtos, que podem se tornar obsoletos ou perder a validade, e diminui a pressão sobre o capital de giro.

Deste modo, Ferreira (2024) enfatiza que a gestão de estoque é fundamental para o sucesso de qualquer empresa e possuir um sistema eficiente pode otimizar seus processos, proporcionando maior controle e organização dos produtos, evitando perdas e desperdícios, acompanha em tempo real a entrada e saída de mercadorias. Identifica produtos com baixo giro, faz previsões, automatiza as reposições, além de fazer a integração de outros setores, facilitando a tomada de decisões estratégicas.

O desempenho operacional da gestão de estoque se refere a quão eficazmente a empresa gerencia seus estoques em relação aos seus objetivos estratégicos, como reduzir custos, otimizar operações, garantir a satisfação do cliente e ter capital de giro de forma satisfatória. Diante disso, perguntou-se aos entrevistados sobre como é avaliado o desempenho operacional da gestão de estoque em relação aos seus objetivos. Foram fornecidas as seguintes respostas:

O desempenho apresenta algumas falhas quanto a execução das tarefas (Funcionário A, 2025).

Desempenho é bastante fraco, principalmente na organização dos produtos (Funcionário B, 2025).

Boa. Em geral, os possíveis problemas com estoque são influenciados pelo fator “carne”, os humanos. Podendo ser ocasionado por um erro de cadastro, lançamento equivocado da equipe, até mesmo a um roubo/furto por terceiros na loja. Porém, em geral, o funcionamento é satisfatório e dentro das expectativas (Gerente, 2025).

De acordo com a percepção dos entrevistados, é possível verificar que o desempenho operacional apresenta algumas deficiências, principalmente na execução de tarefas e organização dos produtos no estoque. É recorrente a desorganização na hora de repor novos produtos nas prateleiras, o que acaba repetindo a numeração dos itens.

A numeração é o processo em que o estoquista enumera cada caixa para controlar o produto no estoque. Como isso não acontece de forma adequada, há falhas na localização dos calçados (área feminina, masculina e infantil). As roupas esportivas não enumeradas nas caixas acabam causando a demora da reposição no salão da loja, deixando para balanço anual e prejudicando a venda. Observou-se também o aumento de preço dos produtos, sendo mantido o valor antigo, causando reclamações do cliente.

Nota-se que esses aspectos são fatores que contribuem para a ineficiência operacional do controle de estoque. São falhas de gerenciamento que precisam ser corrigidas, pois geram impactos negativos na venda dos produtos e na satisfação do cliente.

O desempenho da equipe de trabalho envolve resultados e esforços colaborativos de um grupo para atingir metas comuns. Diante disso, buscou-se saber a partir da percepção dos entrevistados sobre como avaliam o desempenho da equipe de trabalho responsável pelo estoque. Foram fornecidas as seguintes respostas:

No momento a equipe apresenta algumas falhas, principalmente de comunicação, impactando no desempenho (Funcionário A, 2025).

A equipe precisa alinhar as ideias para corrigir erros e atingir metas (Funcionário B, 2025).

Considero bom. No momento temos uma pessoa que fica responsável pelo cadastro e outra pelo recebimento de mercadoria e organização do estoque. Atuando em cooperação maximizando a efetividade da loja (Gerente, 2025).

Conforme as respostas dos funcionários, a equipe de trabalho apresenta falhas na comunicação interna, falta de alinhamento para atingir as metas. Por outro lado, o gerente considera estar satisfeito com o desempenho de seus funcionários quando se refere ao estoque. Destaca que há uma pessoa responsável pelo cadastro e outra pelo recebimento de mercadoria e organização do estoque.

Diante desses dados, pode-se afirmar que de modo geral o gerenciamento da empresa considera satisfatória o desempenho da equipe de trabalho. Entende que as funções atribuídas são bem executadas, dando retorno positivo para empresa por meio das vendas, atendimento das necessidades do cliente e lucratividade.

A organização do estoque envolve a estruturação do espaço físico com prateleiras e etiquetas, o mapeamento e classificação de itens e a implementação de um sistema de gestão para monitorar entradas e saídas. Com base nessa afirmativa, buscou saber dos entrevistados como os produtos são organizados no estoque. Foram dadas as seguintes respostas:

Por produtos e referências (Funcionário A, 2025).  
Por marcas, tamanhos e modelos (Funcionário B, 2025).  
São separados por setor e marca. Dentro das marcas são separadas por modelo, onde cada modelo ganha uma numeração de caixa, auxiliando, assim, a organização e a venda os produtos (Gerente, 2025).

Diante das respostas, ficou constatado que os produtos no estoque são organizados por referência como marcas, tamanho e modelos. Cada modelo recebe uma numeração de caixa, ajudando na organização e posteriormente na venda do produto.

É possível afirmar que a loja apesar de apresentar algumas falhas em alguns processos operacionais de estoque, seu gerenciamento se mantém eficiente quanto a organização de seus produtos.

Um estoque organizado facilita a mensuração de mercadorias, evita a obsolescência, simplifica a contagem de produtos, a localização de itens e a realização de inventários, agilizando os processos internos. e fortalece a tomada de decisões estratégicas para o crescimento da empresa.

#### 4.1 PROPOSTA DE MELHORIAS NA PRÁTICA DE GESTÃO DE ESTOQUE

É importante buscar a otimização da gestão de estoque, especialmente em uma loja de equipamentos esportivos, onde a sazonalidade, a variedade de produtos (tamanhos, cores, modelos) e as novidades constantes tornam o controle bastante desafiador. Diante disso, propõe-se algumas melhorias e práticas eficazes para a gestão de estoque:

- Implementar um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*)<sup>1</sup> que integre vendas, estoque, compras e finanças.
- Garantir que o sistema atualize o estoque imediatamente após cada venda (seja na loja física ou online), entrada de mercadoria, ou devolução, evitando discrepâncias e rupturas.
- Utilizar o leitor em todas as etapas (recebimento, venda, inventário) para aumentar a velocidade e a precisão do registro.
- Configurar o sistema para emitir alertas de estoque mínimo para produtos de alta rotatividade, permitindo a reposição em tempo hábil.
- Antecipar picos de demanda relacionados a esportes específicos (ex: bolas e chuteiras na época de campeonatos, roupas de inverno/verão, entre outros).
- Planejar as compras com base em datas comemorativas (Natal, Dias das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, *Black Friday*<sup>2</sup>) e eventos esportivos importantes.
- Adotar a curva ABC, que ajudará a focar o esforço de gestão nos itens que mais impactam o faturamento.
- Usar o histórico de vendas, sazonalidade e tendências de mercado para projetar a necessidade futura, definindo o estoque de segurança para evitar faltas em situações inesperadas.
- Manter um cadastro de itens consistente, detalhando variações como modelo, cor e tamanho para evitar erros de registro e contagem.
- Realizar inventários rotativos ou completos periodicamente.

---

<sup>1</sup> Consiste em um *packages* integrados de *software* aplicáveis elaborados para suportar as múltiplas necessidades de um negócio, possibilitando um fluxo de informações contínuo e consistente, sob uma única base de dados (Venkatraman *et al.*, 2016).

<sup>2</sup> A prática teve origem nos Estados Unidos e se consolidou na década de 1960. Sua tradução livre significa “Sexta-feira Negra”. O “black” se refere ao lucro das empresas após sair do vermelho. É popularmente conhecida por seus descontos durante o mês de novembro, sendo um dos principais eventos do comércio mundial, com o objetivo de alavancar as vendas nas festas de final de ano (Lufti, 2025).

- Identificar e corrigir as diferenças entre o estoque físico e o registrado no sistema (os "furos") mais rapidamente.
- Organizar o estoque de forma lógica e padronizada (ex: por esporte, marca, tipo de produto).
- Manter um bom relacionamento com os fornecedores para manter prazos de entrega confiáveis.
- Ter múltiplos fornecedores para produtos críticos para evitar a dependência e garantir o abastecimento em caso de imprevistos.
- Treinar a equipe em relação aos processos de controle de estoque (recebimento, armazenamento, contagem e uso correto do sistema) para garantir que os procedimentos sejam seguidos e os dados sejam precisos.
- Melhorar a comunicação interna dos funcionários quanto as suas funções e o conhecimento das operações do setor de estoque.

Neste sentido, pode-se afirmar que, aplicar essas melhorias ajudará a empresa investigada a ter um capital de giro mais saudável, o que evitará perda de vendas por falta de produtos e, conseqüentemente irá trazer melhorias significativas no nível de serviço e a satisfação do cliente. Com as práticas adequadas e o uso de tecnologia, a empresa poderá manter seu estoque sob controle e garantir o sucesso a longo prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão e controle de estoque são pilares fundamentais para sua permanência no mercado e o sucesso de qualquer empresa, independentemente do seu porte ou setor de atuação. Eles representam o equilíbrio entre a satisfação do cliente e seu setor financeiro, pois ajudam a reduzir custos, aumenta a eficiência e contribui para tomada de decisões estratégicas como previsão de demanda e identificação de produtos mais lucrativos.

As ferramentas de gestão e controle de estoque da empresa investigada foram avaliadas como eficientes, levando em consideração o contexto organizacional na qual está inserida. Possui um sistema específico para gerenciar as movimentações do estoque, compreendendo em controle de emissões e vendas, cadastro e recebimento de mercadorias.

Assim, os benefícios gerados por um controle de estoque eficiente, levam a empresa a atingir o ponto de equilíbrio em todos os setores que compõe seu gerenciamento, adquirindo maior agilidade e aumento das vendas, rotatividade dos produtos, maior lucratividade, otimização do espaço de armazenamento, redução de gastos e conseqüentemente melhora a performance da empresa no mercado.

Os desafios consistem no registro de todas as operações da empresa, organização e armazenagem dos produtos, controle de perdas, avarias e obsolescência. Solucionar as dificuldades de encontrar itens, reduzindo o tempo de busca e manuseio. Corrigir falhas humanas, melhorando o desempenho da equipe, visando a eficiência operacional dentro da gestão de estoque. Promover a integração e comunicação entre os setores da loja e investir em sistemas e métodos de gerenciamento de estoque como o ERP e a curva ABC.

Portanto, considera-se que a gestão de estoque não é apenas uma tarefa operacional, mas uma ferramenta estratégica que transforma dados em lucro. É vista como uma parte vital da gestão de qualquer empresa que lida com produtos físicos. Ela atua diretamente na redução de custos, no aumento de receita e na manutenção da reputação do negócio, garantindo a satisfação do cliente.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMORIM, V. S. **Gestão de estoques** / Vitor dos Santos Amorim, Wyctor Fogos da Rocha. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

AUTOGLASS BRASIL. **Por que registrar a entrada de produtos no estoque do seu negócio?** 08/2024. Disponível em: <https://conteudo.autoglass.com.br/entrada-de-produtos> Acesso em: 03 out. 2025.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIROLI, D. M. G.; CROZATTI, J. A. **Sistema KANBAN: proposta de implantação no setor de estoque de matéria prima de uma indústria metalúrgica**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 2, p. 82-96, 2016.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ELIAS, P. D. **Peças de Reposição de Baixíssimo Giro: Formulação de Uma Política de Estoques em Contraposição às Peças de Consumo em Massa**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: UFRJ, COPPE, 2013.

FARIA V. **Implantação do Kanban na Linha de Montagem de Sistema e Equipamentos Hidráulicos e Eletromecânicos**. Bauru, 2013.

FERREIRA, Jean; **Sistema para controle de estoque: importância e benefícios**. Abr. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, L. C. A.; REIS, L. P.; SANTOS, J. M. F. Aplicação do sistema Kanban no almoxarifado de uma indústria produtora de álcool combustível. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 36, 2016, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ENEGEP, 2016.

GRAZIANI, Á. P. **Gestão de estoques e movimentação de materiais:** livro didático / Álvaro Paz Graziani; design instrucional Marina Melhado Gomes da Silva. – Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

HAIR, J. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6<sup>a</sup>. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HEARSON, J. **O que é gerenciamento de estoque?** Jun. 2024. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/scm/inventory-management/what-is-inventory-management/> Acesso em: 14 de ago. 2025.

KURTH, D.I.; SUSKI, C.A. Estudo de caso de implementação da curva ABC para organização de estoque de loja de ferragens. **Revista Produção em Foco**, São Carlos, v.8, n.4, p.777-791, Set. 2018.

LACK, N *et al.* **Administração de Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMIS BRASIL. **A importância da reposição de produtos no varejo moderno,** 2025. Disponível em: <https://lamisbrasil.com.br/a-importancia-da-reposicao-de-produtos-no-varejo-moderno/> Acesso em: 01 out. 2025.

LEITE, R. P.; SILVA, J. Classificação e análise do estoque de materiais de uma farmácia satélite por meio da classificação ABC. In: **Congresso Internacional de Administração**, 32, Ponta Grossa, PR. Anais [...], Ponta Grossa: ADMPG, 2019.

LUFTI, C. **O que é Black Friday? Entenda o significado do termo e como surgiu.** 11/2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/black-friday-como-surgiu-significado/> Acesso em: 10 de nov. 2025.

LUSTOSA, L. *et al.* **Planejamento e controle da produção.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MACHADO, J.R. **Administração de finanças empresariais.** 2 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, M. V. **Software de Controle de Estoque: 6 Razões para utilizar um.** 2025. Disponível em: <https://onclick.com.br/6-razoes-para-utilizar-um-software-para-controle-de-estoque/> Acesso em: 02 de out. 2025.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. Gestão de estoques de materiais em uma confecção. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

MONTÉRÉMAL, J. **Como você pode calcular um estoque de segurança e se proteger contra a escassez?** 16 nov. 2024. Disponível em: <https://www.appvizer.com.br/revista/gestao-planejamento/gestao-de-estoque/seguranca-de-acoes> Acesso em: 03 de out. 2025.

MOURA, C. E. **Gestão de Estoques**. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

PONTES, A. E. L. **Gestão de estoques**: utilização das ferramentas curva abc e classificação xyz em uma farmácia hospitalar. Trabalho de Conclusão de Curso, UFPB, 2013.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PRADO, L. S.; CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Como os varejistas podem contribuir para a redução das perdas de alimentos? Um estudo no Pequeno Varejo Alimentar. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 45-64, 2011.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, D. D.; MOREIRA, A. A. M. **Giro de estoque para seleção de itens que causam “ruptura de estoque”**: um estudo de caso em um supermercado varejista de médio porte da cidade de Capim Branco – MG. Faculdade Ciências da Vida (FCV), 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAFOL GÔNDOLAS. 7 maiores varejistas do Brasil e o que aprender com eles. **Gestão de Negócios, Planejamento Estratégico**. Jan. 2023. Disponível em: <https://www.safol.com.br/blog/post/maiores-varejistas-do-brasil> Acesso em: 14 de ago 2025.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação / Rafael Cardoso Sampaio, Diógenes Lycarião. -- Brasília: Enap, 2021.

SANTOS, J. S. **Uma proposta de redução de desperdícios em uma empresa metalúrgica por meio do Mapeamento de Fluxo de Valor**. 2015. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, I. X.; ANUNCIATO, K M. **Controle e gerenciamento de estoques das empresas comerciais de artigos vestuários de Tangará da Serra Mato Grosso**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007.

TRAN, J. **O que é contagem de inventário físico?** Definição e 5 práticas recomendadas. 13/01/2025. Disponível em: <https://www.magestore.com/blog/physical-inventory-count/> Acesso em: 18 de out de 2025.

TRIGUEIRO, F. **Armazenagem, movimentação e distribuição física**. UFMT, Cuiabá, 2025.

VENKATRAMAN, S. *et al.* Challenges and Success Factors of ERP Systems in Australian SMEs. Austrália, **Journal Systems**, p. 4 - 20. 2016.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VOLLMANN, T. E. *et al.* **Sistema de planejamento & controle da produção para gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quantos produtos a empresa comercializa? E quantos tem em estoque?
2. Com que frequência a empresa precisa repor o estoque?
3. Considerando variáveis como tendência de mercado, sazonalidade e variedade de produtos, qual o método de gerenciamento do estoque em relação a essas variáveis?
4. O objetivo básico do controle de estoque é evitar a falta ou excesso de produto. Como essa situação é administrada?
5. Qual modelo (sistema) de controle de estoque é utilizado na empresa?
6. Qual a periodicidade da contagem física do estoque e qual importância para a empresa?
7. Existe desperdício/perdas de produtos? O que ocasiona isso?
8. Como é realizada a armazenagem das mercadorias?
9. Como é realizada a entrada e saída de produtos?
10. Quais as dificuldades encontradas na gestão de estoque?
11. Existe alguma medida de proteção contra variáveis indesejadas no custo dos estoques?
12. Na falta de alguma mercadoria, o que a empresa faz?
13. Quais os benefícios de se manter um controle de estoque eficiente?
14. Como é avaliado o desempenho operacional da gestão de estoque em relação aos seus objetivos?
15. Como você avaliar o desempenho da equipe de trabalho responsável pelo estoque?

## ANEXO A – ESTOQUE DA LOJA

Figura 01 – Estoque de mercadorias



Fonte: Própria autora (2025)

Figura 02 – Corredor do estoque



Fonte: Própria autora (2025)

Figura 03 – Armazenagem das mercadorias



Fonte: Própria autora (2025)

Figura 04 – Organização dos produtos



Fonte: Própria autora (2025)

Figura 05 – Produtos nas prateleiras



Fonte: Própria autora (2025)