

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JUNIA MARIANE DA SILVA

DESAFIOS E IMPACTOS DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM OURO PRETO-MG: estudo de um caso

MARIANA
Setembro 2025

JUNIA MARIANE DA SILVA

DESAFIOS E IMPACTOS DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM OURO PRETO-MG: estudo de um caso

Monografia apresentada ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Ouro Preto como
requisito para obtenção do título Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a. DSc. Simone Aparecida Simões
Rocha.

MARIANA

Setembro 2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586d Silva, Junia Mariane Da.

Desafios e impactos da gestão de estoques em uma pequena empresa do setor alimentício em Ouro Preto-MG [manuscrito]: estudo de um caso. / Junia Mariane Da Silva. - 2025.
40 f.: il.: color.. + Quadros.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Aparecida Simões Rocha.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Controle de estoque. 2. Oportunidades de Melhorias.. 3. Indústrias - Serviço de alimentação. 4. Pequenas e médias empresas - Administração - Ouro Preto (MG). 5. Planejamento estratégico. I. Rocha, Simone Aparecida Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 334.012.65(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Junia Mariane da Silva

Desafios e impactos da gestão de estoques em uma pequena empresa do setor alimentício em Ouro Preto-MG: estudo de um caso

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Aprovada em 05 de setembro de 2025

Membros da banca

DSc. Simone Aparecida Simões Rocha - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

DSc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza - Universidade Federal de Ouro Preto

MSc. Itaiane de Paula - Business Analyst no IEBT Innovation

DSc. Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/09/2025



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/09/2025, às 15:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0974403** e o código CRC **2B441A09**.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a gestão de estoques de uma empresa de pequeno porte do setor alimentício em Ouro Preto/MG, identificando desafios, impactos e oportunidades de melhorias. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva, com natureza aplicada, utilizando o método de estudo de caso único. Para a coleta e análise dos dados, empregou-se triangulação metodológica, combinando observação direta participante, entrevistas semiestruturadas com o proprietário e o repositor, e análise documental de registros internos, utilizando-se da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o controle de estoques é predominantemente manual, sem integração tecnológica, o que acarreta riscos de erros de registro, perdas por vencimento e rupturas, além de dificultar a utilização de indicadores como giro de estoque e nível de serviço. Observou-se que fatores como recursos limitados, perecibilidade dos produtos e sazonalidade da demanda agravam tais desafios. Por outro lado, foram identificadas boas práticas, como o uso do método *FirstExpired, FirstOut* (FEFO), o conhecimento empírico do perfil de clientes e a comunicação aberta entre gestores e equipe, que favorecem decisões rápidas e adaptadas ao contexto local.

Palavras-chave:Desafios; Gestão de Estoques; Oportunidades de Melhoria; Pequena Empresa; Setor Alimentício.

ABSTRACT

This study analyzed inventory management in a small food sector company located in Ouro Preto, Minas Gerais, Brazil, adopting a qualitative, descriptive, and applied single-case study approach. Data collection employed methodological triangulation, combining participant observation, semi-structured interviews with the owner and the stock clerk, and document analysis of internal records, followed by content analysis. The results revealed that inventory control is predominantly manual and lacks technological integration, which leads to risks of recording errors, product losses due to expiration, and stockouts, while also hindering the use of performance indicators such as inventory turnover and service level. Factors such as limited financial resources, product perishability, and demand seasonality further exacerbate these challenges. On the other hand, good practices were identified, including the use of the First Expired, First Out (FEFO) method, the empirical knowledge of customer profiles, and open communication between managers and employees, which support quick and context-adapted decision-making.

Keywords: Challenges; Inventory Management; Opportunities for Improvement; Small Business; Food Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da empresa	25
Figura 2 - Categoria de produtos para a Curva ABC	32
Figura 3 - Curva ABC do estoque	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ficha de observação direta participante da pesquisadora	17
Quadro 2 - Ficha de análise documental	19
Quadro 3 - Matriz de cruzamento de evidências – Triangulação analítica	20
Quadro 4 - Etapas do processo de triangulação	21

LISTA DE SIGLAS

ERP	Enterprise Resource Planning
FEFO	<i>FirstExpired, First Out</i>
MPEs	Micro e pequenas empresas
PEPS	Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UEPS	Último a Entrar, Primeiro a Sair

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO DA LITERATURA	11
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	16
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais competitivas no mercado global, fator este que exige uma atuação cada vez mais estratégica e eficiente, especialmente em relação à gestão de estoques. Com consumidores mais exigentes e margens de lucro reduzidas, manter o controle dos insumos se torna essencial para evitar excessos que geram custos desnecessários ou faltas que comprometem as vendas e a imagem da empresa. Segundo Ballou (2006), a administração eficaz dos estoques é fundamental para garantir a disponibilidade dos produtos, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional.

Toda empresa precisa dispor de um estoque para armazenar os materiais utilizados em seus processos produtivos. Por isso, há uma preocupação constante com a forma como esses itens são armazenados nos diversos pontos de operação, sendo fundamental avaliar se estão sendo bem manuseados e utilizados. A gestão de estoques, nesse contexto, busca integrar suas atividades com outros setores da organização, oferecendo suporte ao planejamento e ao controle dos materiais armazenados, de modo a garantir níveis adequados de abastecimento e maior eficiência nas operações (Rodrigues; Forte *apud* Da Rocha *et al.*, 2021).

É preciso se atentar aos recursos da organização para atender as demandas do mercado, mas ao mesmo tempo é essencial evitar estoques “parados”, perdas ou custos de manutenção indevidos. Para Arnold (2014 *apud* Pani; Reis Filho, 2023) o controle de estoque permite que a empresa organize melhor suas compras e obtenha dados importantes para a gestão de vendas. Seu propósito principal é diminuir os gastos, considerando que eles representam um ativo financeiro imobilizado, ou seja, um recurso que não pode ser utilizado em outras áreas do negócio.

A gestão de estoque possui um papel estratégico que impacta diretamente o desempenho logístico e financeiro das empresas, especialmente no ramo alimentício (Slack, 2009; Dias, 2010). Em empresas que trabalham com produtos perecíveis, é fundamental ter um controle rigoroso da entrada, saída e validade dos itens para evitar desperdícios, reduzir custos e garantir a qualidade dos alimentos oferecidos (Ching, 2007).

Para um gerenciamento eficiente, é crucial que a empresa estude e compreenda sua operação como um todo, incluindo seu ramo de atuação, capacidade financeira, histórico e as influências do ambiente interno e externo, como a oferta e demanda da região, o perfil dos clientes e a sazonalidade (Bowersox; Closs; Cooper, 2014). Diante dessa contextualização, a pergunta que orientou o desenvolvimento da pesquisa foi: Quais são os desafios e impactos da

gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício em Ouro Preto – MG?

Uma gestão de estoques bem estruturada permite atender à demanda com mais precisão e agilidade, além de reduzir desperdícios e otimizar recursos, o que contribui diretamente para o aumento da produtividade e da competitividade (Dias, 2019). Nesse cenário, o estoque não deve ser visto apenas como um custo operacional, mas como um elemento estratégico capaz de influenciar diretamente o nível de serviço ao cliente. Segundo Ballou (2006), os estoques garantem que os produtos estejam disponíveis no tempo e lugar certos, o que os torna fundamentais para a competitividade. No caso das pequenas empresas, os principais desafios estão ligados à perecibilidade dos itens, à limitação de recursos financeiros e à carência de processos formais de controle.

Conforme observado, a restrição de recursos nas pequenas empresas muitas vezes impede a criação de departamentos específicos para a gestão de estoques, resultando em práticas informais e pouco estruturadas (Bowersox; Closs; Cooper 2014). A adoção de sistemas integrados, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), apesar de representar um custo adicional, pode elevar o controle, reduzir perdas e otimizar o capital de giro, fatores decisivos para a competitividade.

Oliveira *et al.* (2016, p.9) ainda destaca “A falta de conhecimento sobre as metodologias de gestão de estoque e até mesmo o desconhecimento sobre os tipos de estoque e a ausência de departamentos específicos para gerenciamento dos estoques são os principais desafios para a gestão de estoques das micro e pequenas empresas (MPEs). Essa constatação reforça a necessidade e a relevância da pesquisa para a adoção de práticas de gestão mais estruturadas a fim melhorar a eficiência operacional das micro e pequenas empresas. Assim, o objetivo geral que fundamentou esta pesquisa foi o de analisar a gestão de estoques de uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício em Ouro Preto – Minas Gerais, identificando desafios, impactos e oportunidades de melhorias. Sendo os objetivos específicos: *i.* Investigar os processos e práticas atuais de gestão de estoques utilizados na empresa estudada; *ii.* Avaliar os impactos da gestão de estoques na operação, custos e satisfação dos clientes e, *iii.* Propor estratégias para otimizar a gestão de estoques, considerando a realidade da empresa e suas necessidades específicas.

No campo acadêmico, o estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre os desafios enfrentados pelas pequenas empresas, especialmente em contextos específicos como cidades históricas e turísticas. Ballou (2006) enfatiza os fatores externos como influências

decisivas no sistema de distribuição, nessas localidades, as variações sazonais na demanda e as limitações logísticas representam obstáculos significativos. Além disso, a pesquisa aplicada fortalece a ligação entre teoria e prática, fornecendo a base para o desenvolvimento de metodologias adaptadas à realidade dessas empresas.

Para as empresas do setor e porte semelhante, a pesquisa oferece um valor prático direto. O estudo destaca problemas comuns, como o controle inadequado de estoque, perdas por vencimento de produtos perecíveis e a falta de organização nas compras. Segundo Luz, Aguiar e Schinoff (2019), a proposta de soluções viáveis, como o uso de sistemas de controle mais simples e a capacitação dos gestores, pode auxiliar na melhoria da eficiência operacional. Dessa forma, o conhecimento gerado contribui para a redução de custos e o aumento da competitividade, fatores essenciais para o desempenho organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de estoques desempenha um papel essencial na administração empresarial, especialmente no setor de varejo alimentício, buscando manter a quantidade ideal de produtos para atender à demanda e reduzir custos com armazenagem e perdas. Uma boa gestão deve equilibrar o custo de manutenção do estoque com o risco de faltar produtos, garantindo capital de giro e evitando desperdícios. Além disso, o uso de sistemas informatizados, como o ERP é considerado essencial para apoiar as decisões e o controle (Laudon; Laudon, 2014).

A classificação dos estoques é um passo importante para organizar e otimizar a gestão. Essa categorização envolve matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, o que permite acompanhar de forma mais precisa cada etapa do ciclo de produção e venda (Slack; Johnston; Chambers, 2013). Entre as metodologias utilizadas, também existe a classificação ABC, baseada no princípio de Pareto, que separa os produtos em três categorias: “A” para os itens de maior valor ou impacto no resultado, “B” para aqueles de relevância intermediária e “C” para os de menor representatividade. Essa segmentação permite que a empresa direcione esforços e recursos de forma proporcional à importância de cada grupo, facilitando o planejamento de compras, reduzindo custos e evitando tanto excessos quanto faltas no estoque (Bernardo; Figueiredo, 2021).

No controle de estoque, destacam-se métodos como o Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair (PEPS), indicado para períodos de estabilidade ou queda de preços, o Último a Entrar, Primeiro a Sair (UEPS), adequado a itens promocionais em cenários de inflação, com o giro alto; e o custo médio, que suaviza variações ao calcular a média ponderada dos preços de aquisição (Ballou, 2006).

Já o método *FirstExpired, First Out* (FEFO) é uma prática de gestão de estoques utilizada principalmente em setores que lidam com produtos perecíveis, como alimentos e medicamentos, priorizando a saída dos itens cuja data de validade está mais próxima do vencimento. De acordo com Ballou (2006), a correta aplicação de métodos de controle de estoques é essencial para equilibrar custos, disponibilidade e níveis de serviço, sendo o FEFO uma estratégia indispensável em cadeias que trabalham com alta rotatividade e sensibilidade ao tempo.

As micro e pequenas empresas de varejo alimentício destacam-se por sua forte inserção comunitária e atendimento personalizado, e frequentemente dependem de processos

manuais na gestão de estoques, o que compromete tanto a eficiência quanto os resultados financeiros (Silva; Moreira, 2024). A gestão de estoques apresenta características operacionais marcadas pela simplicidade dos processos, pela menor formalização dos controles e pela dependência direta da experiência do gestor.

Os recursos limitados, tanto financeiros quanto tecnológicos e humanos, frequentemente restringem a capacidade de manter estoques elevados ou investir em sistemas de controle mais sofisticados, levando a decisões mais reativas do que estratégicas. Dias (2019) ainda destaca que esse cenário pode resultar em estoques reduzidos, maior risco de rupturas ou, estoques excessivos de itens de baixa rotatividade, imobilizando capital e ocupando espaço físico. Assim, a limitação de recursos impacta diretamente a estrutura do estoque, exigindo que as pequenas empresas busquem métodos de controle enxutos e adaptados à sua realidade.

A proposta estratégica dessas empresas é através do monitoramento constante da demanda de uma forma eficiente e simplificada, a fim de evitar excessos e rupturas, com o menor custo possível. De acordo com Ballou (2006), a gestão de estoques deve priorizar práticas que conciliem eficiência e simplicidade, como o monitoramento constante da demanda, o uso de métodos básicos de classificação e a reposição planejada para evitar tanto excessos quanto rupturas.

Ainda, segundo o autor citado acima, a gestão simplificada e eficiente é fundamental para assegurar respostas rápidas à demanda e reduzir desperdícios, especialmente em contextos com recursos limitados. Ao aplicar controles claros e rotinas operacionais objetivas, é possível garantir que os estoques cumpram sua função estratégica na cadeia de suprimentos com o menor custo possível.

As restrições financeiras, tecnológicas e humanas constituem os principais obstáculos para a gestão de estoques em pequenas empresas; a ausência de sistemas informatizados e a dependência de processos manuais geram imprecisões nas informações, dificuldades na previsão de demanda e maior vulnerabilidade a erros – como quebra de produtos e perda de vendas – afetando significativamente a estrutura de estoque (Martins; Alves, 2024).

Para Pani e Reis Filho (2023), a falta da gestão eficiente do processo de estocagem tem grande impacto negativos em todos os níveis da organização, causando descontrole de toda movimentação dos produtos, (fator este que pode “abrir portas” para furtos internos e externos), perdas de materiais por excessos no processo de compras e por consequência, gera grande parte dos insumos parados, ocupando espaços desnecessários e capital de giro ocioso.

As falhas na gestão de estoques manifestam-se de várias formas, prejudicando o desempenho empresarial: o excesso de estoque imobiliza capital de giro, eleva custos de armazenamento e aumenta o risco de obsolescência, especialmente no setor alimentício. A má gestão pode resultar tanto em excesso de estoque quanto em ruptura, ausência de produtos nas prateleiras, levando à perda de vendas e insatisfação do cliente; além disso, a obsolescência, pela deterioração ou vencimento dos produtos, gera perdas financeiras diretas (Milani, 2024).

As principais raízes dessas falhas estão na ausência de planejamento e dados confiáveis sobre demanda e fluxo de produtos; o controle ineficaz, manual e desintegrado reduz a visibilidade do inventário, resultando em erros de contagem, dificuldades na previsão de compras e atrasos na reposição, prejudicando a tomada de decisões (Lacerda; Pereira, 2023).

Segundo Panie Reis Filho (2023), falhas na gestão de estoques acarretam impactos econômicos relevantes, como desperdícios gerados por mercadorias vencidas ou danificadas, altos custos de armazenagem e perda de oportunidades de venda. Além disso, diferenciam o atendimento operacional, provocando compras emergenciais, retrabalho e desorganização interna. A frequência dessas falhas compromete a confiança do consumidor e fragiliza o posicionamento da marca diante da concorrência.

De acordo com Mariquito *et al.* (2020), o setor alimentício enfrenta desafios singulares, uma vez que deve conciliar a oferta de produtos frescos e diversificados, importantes para atrair clientes, com o risco financeiro decorrente da deterioração rápida dos itens não vendidos. Vargas, Baccine Sellitto (2017) destacam que a perecibilidade dos alimentos, os curtos prazos de validade e a sazonalidade impõem uma gestão de estoques muito rigorosa. Em localidades turísticas como Ouro Preto, a diversidade de públicos (moradores, estudantes, turistas) torna a previsão de vendas e o controle de validade ainda mais complexa.

Pinto *et al.* (2013) apontam que a ausência de controle rigoroso pode levar à comercialização de produtos fora da validade e à frustração do cliente por falta de disponibilidade do item desejado, prejudicando a experiência de consumo e a fidelização. Eles ressaltam, ainda, que conhecer o comportamento de diferentes grupos de clientes é essencial para otimizar o sortimento de produtos.

Ao abordar os riscos logísticos no setor, Silva (2018) menciona atrasos de fornecimento como um dos principais desafios. O autor também enfatiza que normas sanitárias rigorosas demandam instalações adequadas e procedimentos que assegurem tanto a

qualidade quanto a segurança alimentar. Parcerias com produtores locais podem mitigar tais riscos, viabilizando fornecimento mais ágil, sustentável e com produtos exclusivos.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), há várias oportunidades importantes para melhorar a gestão de estoques em pequenas empresas por meio do uso de tecnologias acessíveis. Planilhas eletrônicas podem ser utilizadas como ferramentas de baixo custo para organizar e analisar dados de vendas e estoque, em um estágio mais avançado, ERPs simplificados e econômicos também constituem alternativas viáveis para automatizar processos e integrar os setores de estoque, vendas e finanças, promovendo maior eficiência operacional.

Entre as boas práticas de gestão destacam-se a curadoria de produtos e atendimento personalizado, especialmente quando conectados à cultura regional e a produtores locais, o que proporciona um diferencial competitivo; porém, a ausência de controle formal e a dificuldade em integrar dados operacionais ressaltam a necessidade de superar a dependência de processos manuais (Ferreira; Siqueira, 2024). A gestão simplificada e eficiente é essencial para que pequenas empresas otimizem seus processos com recursos limitados; a automação e integração de dados operacionais por meio de sistemas informatizados como o ERP são fundamentais para decisões embasadas em dados precisos, fortalecendo a competitividade e contribuindo para a consolidação e expansão local (Schroeder, 2024).

De acordo com Slack, Johnston e Chambers (2016), o emprego coordenado do planejamento de reposição e da definição de estoque mínimo constitui uma estratégia imprescindível para equilibrar a disponibilidade e evitar tanto rupturas quanto excessos de produtos; ao fixar um estoque mínimo para cada item, aciona-se o processo de compra no momento adequado, assegurando o fornecimento contínuo. Esses critérios, suportados pela análise de dados de vendas e padrões sazonais, favorecem uma política de compras mais racional, evitam gastos desnecessários e contribuem para uma manutenção mais saudável do fluxo de caixa.

A profissionalização da gestão e a capacitação da equipe são pilares fundamentais para garantir o êxito de iniciativas de melhoria; a formação contínua dos colaboradores e o seu preparo para operarem novas ferramentas, como sistemas ERP, aumentam a precisão dos dados registrados e asseguram o correto seguimento dos processos estabelecidos (Dias, 2019).

Segundo Laudon e Laudon (2014), recursos simples, como programas de fidelidade, proporcionam informações valiosas sobre o comportamento de consumo dos clientes; já redes colaborativas favorecem negociações conjuntas que podem resultar em melhores condições comerciais. Além disso, a adoção de um sistema ERP é apontada como elemento vital para a integração dos diferentes setores da empresa, a racionalização das operações e o fornecimento de dados confiáveis, fundamentais para decisões estratégicas como expansão ou diversificação do portfólio.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

O percurso metodológico seguido para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa de acordo com Gil (2019). Quanto a natureza, consistiu na realização de uma pesquisa aplicada, voltada à resolução de problemas práticos e contextualizados, ou seja, uma pesquisa de ação (Thiollent, 2009). Como estratégia metodológica, foi desenvolvido um estudo de caso único, de caráter instrumental, conforme Yin (2015), utilizado para explorar as falhas, os desafios da gestão de estoques e oportunidades em sua prática, de forma mais aprofundada na empresa pesquisada. Em relação à temporalidade, a pesquisa foi transversal, em conformidade a orientações de Bardin (2011) e Cristiane (2014), onde os dados foram coletados no intervalo definido de 01 de maio de 2025 a 31 de julho de 2025.

Em relação à delimitação do objetivo da pesquisa, a unidade de análise foi o Comercial Ouro Preto, empresa de pequeno porte e familiar, localizada em Ouro Preto-MG. A justificativa pela escolha do estudo deste caso se deu em relação à relevância social e econômica do segmento de alimentação na região, da alta vulnerabilidade gerencial em pequenas empresas, especialmente no controle de estoques e por fim, na possibilidade de gerar recomendações práticas ajustadas à realidade local (Gil, 2019).

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa foram a partir de fontes de observações, experiências práticas e técnicas de coleta, com a apropriação dos preceitos de Yin (2015), em que o desenvolvimento de um estudo de caso único depende da convergência de múltiplas fontes de evidência. De acordo com Stake (1995), para a triangulação do estudo de caso desenvolvido, foram utilizadas estratégias que visaram o aumento da validade e confiabilidade dos resultados da pesquisa, a saber:

- a. A observação direta participante, onde a pesquisadora tem um papel funcional e é gestora da equipe, que foi aplicada no ambiente operacional da empresa, como depósito (almoxarifado e armazenagem), área de vendas e setor de recebimento. Foram realizados os registros de práticas cotidianas de controle de entradas e saídas e por fim, utilizou-se de um protocolo de observação com categorias definidas: método de registro, conferência, armazenamento e periodicidade.
- b. Foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas e realizadas junto com o proprietário, gestora e responsável direto pelo estoque. O roteiro foi baseado no objetivo da pesquisa: impactos percebidos em suas práticas, limitações enfrentadas,

soluções adotadas e proposta de melhorias alinhadas à realidade operacional da empresa. Foram realizadas gravações, com autorização, posteriormente transcritas, tendo a análise de conteúdo como recurso metodológico.

- c. A análise documental consistiu em um estudo sistemático de documentos internos da empresa, como planilhas de controle manual ou digital, registros de compras, vendas, perdas, rupturas e vencimentos. Foi elaborada uma ficha de análise documental aplicada, com colunas para limitações e oportunidades de melhorias (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

Quanto aos instrumentos de pesquisa utilizados, estes foram desenhados a partir de Bahia *et al.* (2023), onde foi possível elaborar:

- a. Ficha de observação direta, contendo variáveis como frequência de conferência, forma de armazenamento, controle por data de validade.

A ficha de observação direta participante da pesquisadora, apresentada no QUADRO 1, foi elaborada a partir da necessidade de registrar sistematicamente as práticas operacionais da gestão de estoques realizadas na empresa, de acordo com a concepção de Slack, Johnston e Chambers (2016), Paoleschi (2019) e Dias (2019).

Quadro1 - Ficha de observação direta participante da pesquisadora

Data da observação	
Horário da observação	
Local observado	
Atividade em andamento	
Procedimentos de entrada de produtos	
Procedimentos de saída/venda	
Organização física do estoque	
Controle de validade e vencimento	
Instrumento de controle utilizado	
Identificação de falhas	
Sugestão ou observações adicionais do observador	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

A aplicação deste modelo se deu em três momentos distintos do dia (ao abrir a empresa, logo após o horário de almoço do funcionário e uma hora antes do final do expediente), durante os dias de maior movimento 31 de maio de 2025, 12 de junho de 2025 e 19 de julho de 2025, e os dias de menor movimento 16 de maio de 2025, 23 de junho de 2025 e 25 de junho de 2025.

- Guia de entrevista temático e alinhado aos desafios e impactos da gestão de estoques.

Os roteiros de entrevistas foram confeccionados para duas pessoas que possuem um papel importante na gestão de estoques da empresa, isto é, o proprietário foi entrevistado e posteriormente o repositor de estoques. As entrevistas foram elaboradas a partir de:

- Roteiro de entrevista – Proprietário da empresa

Com a finalidade de investigar a perspectiva gerencial sobre os desafios, práticas adotadas na gestão de estoques, a entrevista foi dividida em blocos temáticos e as perguntas foram:

- Controle e acuracidade:
 1. Como os estoques são registrados e atualizados atualmente?
 2. Com que frequência é realizado o inventário físico?
 - Perdas e descarte:
 3. Quais tipos de perdas você mais observa (vencimento, danos, furtos)?
 4. Existe algum procedimento para monitoramento ou redução dessas perdas?
 - Planejamento de compras e demandas:
 5. Quais critérios você utiliza para decidir o que e quando comprar?
 6. Há registros ou análise da sazonalidade dos produtos?
 - Equipe e capacitação:
 7. Os colaboradores recebem algum tipo de treinamento voltado para controle de estoque?
 8. Você considera que a equipe tem autonomia ou depende de sua supervisão direta?
 - Indicadores e tomada de decisão:
 9. Você acompanha indicadores como giro de estoque, cobertura ou perdas mensais?
 10. Como essas informações influenciam suas decisões operacionais?
 - Satisfação do cliente:
 11. Já houve reclamações frequentes relacionadas à indisponibilidade de produtos?
 12. Que impacto você percebe da gestão de estoques na experiência dos clientes?

- Roteiro de entrevista – Repositor de estoques

O objetivo é compreender os procedimentos operacionais e percepções práticas sobre a organização e movimentação dos estoques. As entrevistas também foram divididas em blocos temáticos e as perguntas foram:

- Organização e localização:

1. Como os produtos são organizados no estoque?
 2. Há alguma divisão por categoria?
 3. Você encontra dificuldade para localizar ou separar os itens?
 - Rotinas operacionais:
 4. Como é o processo de reposição de mercadorias na loja?
 5. Você registra as movimentações ou apenas realiza a reposição conforme necessidade?
 - Controle e falhas:
 6. Já percebeu situações em que o estoque registrado não “bate” com o físico?
 7. Há produtos que vencem ou estragam com frequência antes de serem vendidos?
 - Capacitação e conhecimento:
 8. Você recebeu algum treinamento sobre gestão de estoques ou organização logística?
 9. Quais práticas você adotou por conta própria para facilitar seu trabalho?
 - Comunicação com a gestão:
 10. Você costuma informar ao gestor quando identifica faltas ou excessos no estoque?
 11. Sua sugestão é levada em consideração nas decisões de compra ou organização?
- b. Ficha de análise documental padronizada com critérios como confiabilidade, atualidade e aplicabilidade dos dados está representada no QUADRO 2.

A investigação por meio de documentos envolve organizar e interpretar registros internos e vinculados ao controle de armazenagem na empresa, a partir da concepção de Pozo (2015), Paoleschi (2019), Luz, Aguiar e Schinoff (2019) e Dias (2019).

Quadro2 - Ficha de análise documental

Documento analisado	
Tipo	
Origem	
Data de emissão/registro	
Conteúdo relevante	
Sistema de controle associado	
Identificação de inconsistências	
Indicativos de boas práticas ou falhas	
Sugestões ou observações	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

Os documentos utilizados para o preenchimento desta ficha, foram: planilhas de controle de entrada/saída de produtos, notas fiscais (compra e venda), relatórios de perda, vencimentos ou devoluções, registros de inventários e informações sobre sistemas digitais.

Os procedimentos de análise dos dados, em conformidade aos preceitos amplamente discutidos por Bardin (2011), seguiram o seguinte roteiro:

- a. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para esta pesquisa.
- b. As etapas para a escrita desta análise foram: leitura e organização dos dados; codificação por categorias temáticas como desafios operacionais, impactos financeiros, limitações estruturais e possibilidades de melhorias; e interpretação cruzada entre fontes (triangulação) para garantir fidedignidade.
- c. Triangulação metodológica: foi realizado o cruzamento das evidências empíricas das três técnicas de coleta para fortalecer a validade interna do estudo. A triangulação é o cruzamento entre diferentes fontes de dados para validar os achados da pesquisa.

Quadro3 - Matriz de cruzamento de evidências – Triangulação analítica

Categoria de Análise	Observação Direta	Entrevistas com Equipe	Análise Documental	Indicadores Aplicáveis	Síntese Interpretativa
Métodos de controle de estoque					
Perdas operacionais					
Demanda e reposição					
Organização do estoque físico					
Qualificação dos colaboradores					
Satisfação do cliente					
Tomada de decisão gerencial					

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

Esta matriz teve como foco específico os indicadores qualitativos que puderam orientar a triangulação dos dados do estudo de caso do Comercial Ouro Preto, levando em conta falhas, desafios e oportunidades na gestão de estoques. Foram utilizados também indicadores quantitativos, os dados foram extraídos do sistema de informação utilizado pela empresa para a elaboração da Curva ABC. Em relação aos critérios éticos e científicos teve-se a concordância do termo de consentimento livre e esclarecido entre todos os participantes,

mantve-se o compromisso com anonimato e sigilo das informações da empresa pesquisada, bem como manteve-se a transparência na apresentação dos resultados, com base exclusivamente em dados empíricos coletados.

Para a vinculação teórica e o racional científico, utilizou-se de obras de autores nacionais como Ballou (2006), Bowersox e Closs (2008), Slack, Johnston e Chambers (2016), Cruz (2015), Dias (2019) entre outros. A conexão entre teoria e prática se deu a partir do que foi observado na empresa e como estes achados dialogaram com o que a literatura apontava, bem como com as boas práticas de gestão de estoques contemporâneas.

O modelo estruturado e elaborado com rigor científico para a realização da triangulação dos dados, adaptado de Stake (1995), Bardin (2011), Yin (2015), Pozo (2015), Slack, Johnston e Chambers (2016), Paoleschi (2019), Luz (2019) e Dias (2019), incluindo etapas, processos e documentos específicos, constam no QUADRO 4, abaixo representado.

Quadro4 - Etapas do processo de triangulação

Etapa	Descrição
1. Coleta multitécnica	Aplicação simultânea das entrevistas, observação direta e análise documental.
2. Organização temática	Codificação dos dados em categorias: falhas, desafios, impactos e boas práticas.
3. Cruzamento vertical	Comparação entre os dados obtidos em cada técnica.
4. Cruzamento horizontal	Verificação da coerência entre o discurso dos sujeitos e as ações observadas.
5. Validação interpretativa	Reforço da confiabilidade dos achados por convergência das evidências empíricas.
6. Registro analítico	Relato preciso na análise, destacando como diferentes evidências apontam para os mesmos padrões ou inconsistências.

Fonte: Adaptado de Stake (1995), Bardin (2011) e Yin (2015).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO

O estudo de caso foi desenvolvido a partir do que preconizou Yin (2015), adotando uma abordagem qualitativa e descritiva para aprofundar a compreensão sobre os desafios e oportunidades na gestão de estoques de uma empresa de varejo alimentício. A escolha da empresa Comercial Ouro Preto como objeto de estudo se justifica pela sua relevância no contexto econômico e social da cidade, proporcionando uma análise rica e contextualizada.

A empresa analisada é o Comercial Ouro Preto, um estabelecimento de varejo alimentício localizado no centro histórico de Ouro Preto, em Minas Gerais, Brasil. A empresa atua no setor de supermercados e mercearias e possui uma história consolidada, com mais de 20 anos de atuação. Fundada como um pequeno comércio familiar, a empresa cresceu e se tornou uma referência no ramo de varejo alimentício no centro de Ouro Preto, acompanhando a evolução da cidade e se integrando ao cotidiano de seus habitantes. Ao longo de sua trajetória, o negócio se adaptou para atender não apenas a população local, mas também o crescente fluxo de turistas e estudantes.

De acordo com a classificação do SEBRAE (2020), o Comercial Ouro Preto é considerado uma empresa de pequeno porte. Atualmente, a empresa trabalha com alimentos em geral, produtos de limpeza e higiene pessoal, frios, bebidas, açougue e hortifruti, conta também com dois gestores e cinco funcionários, distribuídos entre atendimento ao cliente, setor de compras, estoque, açougue e toda parte Administrativa e financeira da organização. A área física é localizada em um ponto estratégico no centro de Ouro Preto, otimizada para acomodar um portfólio diversificado de produtos e proporcionar uma experiência de compra conveniente para os clientes.

O principal foco do Comercial Ouro Preto é o varejo de produtos alimentícios. O mix de produtos é vasto, abrangendo desde itens essenciais como arroz, feijão e açúcar, até produtos de maior valor agregado, como bebidas especiais, queijos e doces artesanais da região. A empresa se diferencia pela venda de hortifruti fresco, uma seção de padaria com pães e bolos produzidos na região, e açougue com carnes e frios de alta qualidade. Em termos de serviços, a empresa oferece atendimento presencial personalizado e um serviço de delivery para clientes na cidade, adaptando-se à expansão digital.

A estrutura organizacional do Comercial Ouro Preto é relativamente horizontal, com a gestão geral do Sócio proprietário e a gerente, que supervisiona os setores principais, como

atendimento, caixa, estoque e reposição, e as seções de padaria e açougue, bem como a Sócia Proprietária (a pesquisadora) que administra toda a parte Financeira e contábil da empresa.

A cultura empresarial é baseada na proximidade e confiança com a comunidade, reforçando a identidade de um comércio tradicional e acolhedor. A missão da empresa pode ser definida como "oferecer produtos de qualidade e uma experiência de compra humanizada, que valoriza a tradição e o vínculo com a comunidade", a missão consiste em ser reconhecida como a melhor mercearia de bairro, referência em qualidade e confiança, tornando-se a escolha preferida dos clientes pela variedade e atendimento personalizado. Enquanto seus valores incluem a transparência, a autenticidade e o compromisso com a qualidade.

A escolha do Comercial Ouro Preto como objeto de estudo se justifica por sua relevância no contexto local. A empresa além de ser de pequeno porte, representa um modelo de negócio com forte inserção comunitária, está localizada no centro de Ouro Preto, cidade turística na região, cujos desafios na gestão de estoques são representativos de muitas micro e pequenas empresas no Brasil.

A pesquisa contribui para ampliar o conhecimento sobre os desafios enfrentados por pequenas empresas, especialmente em contextos como cidades históricas e turísticas, onde variações sazonais na demanda e limitações logísticas impõem obstáculos significativos. Ballou (2006) ressalta que a disponibilidade do produto no tempo e lugar adequados são determinantes, comprometendo diretamente a eficiência operacional e a competitividade. Ao aproximar a teoria e prática, este trabalho fornece valor prático direto, ao evidenciar a realidade das empresas de pequeno porte e os problemas recorrentes, como controle inadequado de estoques, perdas de produtos perecíveis por vencimento e desorganização nas compras.

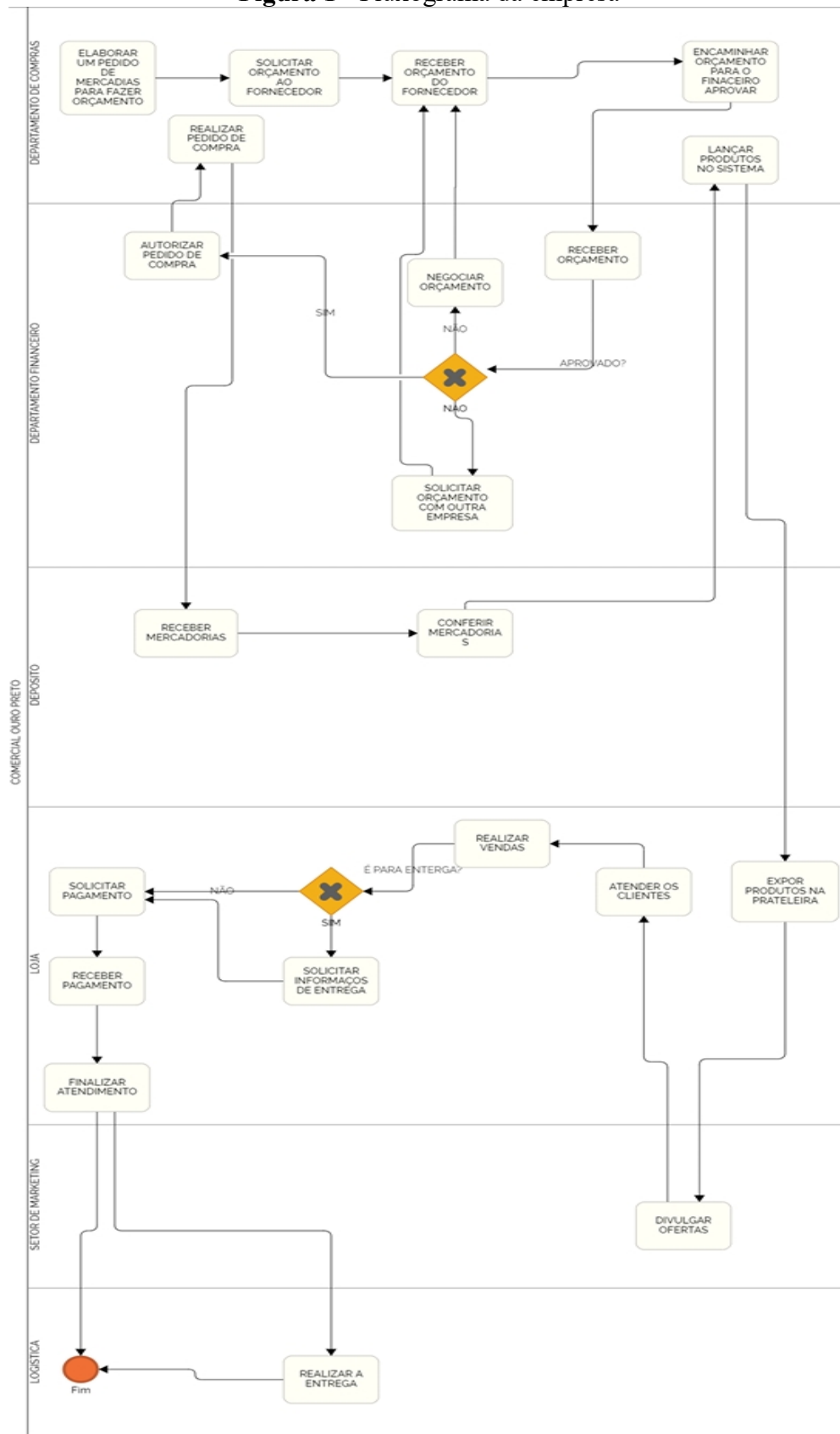
As práticas, rotinas, entrevistas e informações sobre o Comercial Ouro Preto foram observadas em datas distintas pela pesquisadora (que possui um papel direto e funcional na empresa em destaque), totalizando um período de dois meses para a fundamentação dessa pesquisa, iniciando no mês maio/25 com o término em julho//25. Os horários de observação foram no início do expediente às 08:00, logo após o horário de almoço dos funcionários, e por volta das 18:00 às 19:00, horário que representa o fim do expediente.

Os locais analisados foram a loja, prateleiras e estoques inicialmente, e posteriormente as atividades e rotinas empregadas para a manutenção e gerenciamento do estoque. Sendo assim, constatou-se a cadeia produtiva do processo de compra e venda dos produtos.

O processo inicia-se no departamento de compras, com a elaboração de um pedido de mercadorias para orçamento. Em seguida, solicita-se o orçamento ao fornecedor, que, após ser recebido, é encaminhado ao setor financeiro para aprovação. Caso o orçamento não seja aprovado, inicia-se uma negociação com o fornecedor e, se ainda assim não houver acordo, solicita-se orçamento a outra empresa. Uma vez aprovado, o pedido de compra é autorizado e realizado.

Após o recebimento das mercadorias, estas são conferidas e lançadas no sistema, sendo posteriormente expostas nas prateleiras para venda. O setor comercial realiza as vendas e verifica se o produto é para entrega; caso seja, solicitam-se as informações de entrega, prosseguindo para a logística, que efetua a entrega ao cliente. Se não for para entrega, solicita-se o pagamento, que, após recebido, leva à finalização do atendimento. A FIG. 1, contém a representação dessa rotina através de um fluxograma:

Figura 1 - Fluxograma da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025)¹.

¹Elaborado no site: <https://www.heflo.com/pt-br>.

Atualmente o Comercial Ouro Preto faz a previsão de estoques através da previsão de demandas em relação a experiência dos períodos anteriores, períodos sazonais, ou seja, épocas festivas e feriados, bem como férias escolares e o início do mês, que é quando a demanda aumenta significativamente. Por isso é imprescindível conhecer de fato todo o processo organizacional bem como a região, fornecedores e clientes potenciais. Como a Mercearia é de pequeno porte, a política adotada é a do estoque mínimo e estratégico, uma vez que ela trabalha com a quantidade mínima que deve existir no estoque atual para cobrir possíveis atrasos dos fornecedores (que geralmente atendem semanalmente) e para suprir o necessário em caso de falta. É uma ferramenta de extrema importância no âmbito organizacional, pois evita custos indevidos de manutenção e é estratégico ao ponto de suprir as necessidades empresariais bem como os possíveis imprevistos. Porém, essa ferramenta não é utilizada da forma correta, mas sim com base na “experiência” e no giro dos produtos, ou seja, a empresa não calcula através de fórmulas matemáticas o valor exato de um estoque mínimo que deve existir para evitar rupturas no estoque, a quantidade aproximada é realizada informalmente, o que acarreta as rupturas e faltas de mercadorias nas prateleiras.

A Mercearia também não utiliza um sistema específico para controlar o estoque no momento, esse controle é feito de forma manual por parte dos colaboradores e gestores. O que ajuda nessa questão é a adoção do método FEFO, ou seja, primeiro a expirar, primeiro a sair, é uma ferramenta bastante utilizada nesse ramo varejista, pois o produto que possui o vencimento próximo é priorizado e colocado em evidência. Sendo assim, o repositor da empresa sempre é orientado a colocar os itens com data de validade mais próxima à frente dos outros, independentemente de sua data de chegada, essa política é aplicada nas prateleiras e no estoque. Para melhor contextualização deste fato é possível destacar três informações pertinentes:

- Sabe-se que em épocas festivas e feriados as demandas do comércio local aumentam significativamente, devido aos turistas que vão visitar a cidade, sendo assim, há um aumento no estoque com foco nas bebidas em geral e doces artesanais para atender este público. Por exemplo: Carnaval, Semana Santa, Festival de Inverno, Festa dos “12” (Repúblicas) etc....
- Os estudantes são clientes potenciais da Mercearia, à vista disso, em épocas de férias na UFOP o faturamento da empresa tende a cair, uma vez que, os alunos viajam para sua cidade natal. Dessa forma, nesse mês específico de férias a empresa busca reduzir o estoque;

- Início de mês em específico, as vendas aumentam consideravelmente, pois os clientes “fiéis” da Merceria, ou seja, os moradores locais fazem as compras do mês, à vista disso, os gestores já programam um estoque maior de produtos nesse período.

Essas análises externas e o mapeamento do perfil de cada cliente são de extrema importância para a manutenção dos produtos, porém, é essencial que haja um cuidado interno sobre o controle mais assertivo do estoque, isto é, percebeu-se que a manutenção do estoque é realizada de forma manual, mas a empresa possui um sistema de gestão que engloba várias sessões, inclusive o campo do gerenciamento de estoques, porém, essa ferramenta não é utilizada, pois o mesmo capta todas as informações da organização, mas não possui a integralização dos dados, dito isto, o software se torna obsoleto nessa função. Sendo assim, a atualização desse sistema por uma versão mais tecnológica que integralize os dados é de suma importância, ou a troca de fato desse sistema por outro ERP simplificado, uma vez que, a gestão eficiente do estoque é essencial para evitar perdas e custos desnecessários

A implementação de um sistema ERP é fundamental para a gestão. Ele centraliza informações de estoque, vendas, finanças e clientes, otimizando processos, reduzindo custos e fornecendo dados valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

Os roteiros de entrevistas para o proprietário e o repositor de estoques foram elaborados com a finalidade de investigar a perspectiva gerencial sobre os desafios, práticas adotadas na gestão de estoques, a entrevista foi dividida em blocos temáticos e as perguntas foram:

- Roteiro de entrevista – Proprietário da empresa
 - Controle e acuracidade:
 1. Como os estoques são registrados e atualizados atualmente?
R: “Os estoques são atualizados de forma física e manual, calculamos o giro da mercadoria de acordo com os dados do sistema e solicitamos o necessário para cada ocasião, levando em consideração, claro, a sazonalidade do local.”
 2. Com que frequência é realizado o inventário físico?
R: “Uma vez por ano”.
 - Perdas e descarte:
 3. Quais tipos de perdas você mais observa (vencimento, danos, furtos)?

R: “Furtos são mais frequentes devido a localização (há uma grande concentração de dependentes químicos no centro da cidade, que motivados pelo vício acabam furtando mercadorias para vender) e alguns vencimentos também”.

4. Existe algum procedimento para monitoramento ou redução dessas perdas?

R: “Investimos alto em câmeras de segurança e para o monitoramento em tempo real de toda a loja para conter os furtos, e em relação aos vencimentos dos produtos, no momento é o método FEFO (primeiro a expirar, é o primeiro a sair) e a prática rigorosa em conferir diariamente as prateleiras.”

○ Planejamento de compras e demandas:

5. Quais critérios você utiliza para decidir o que e quando comprar?

R: “Utilizamos os critérios da previsão da demanda, relacionado a sazonalidade do local, períodos festivos e universitários, bem como o mapeamento de perfil dos nossos clientes”.

6. Há registros ou análise da sazonalidade dos produtos?

R: “Sim, em determinadas épocas, por exemplo, no carnaval o estoque de bebidas e cervejas no geral aumentam, no mês do festival de inverno (mês de julho), há um aumento significativo no estoque de vinhos, cervejas e doces artesanais para os turistas que vão visitar a cidade”.

○ Equipe e capacitação:

7. Os colaboradores recebem algum tipo de treinamento voltado para controle de estoque?

R: “Até o momento não”.

8. Você considera que a equipe tem autonomia ou depende de sua supervisão direta?

R: “Considero que a equipe tem autonomia para trabalhar de forma eficiente, mas não descarto a relevância da nossa supervisão física nesse processo.”

○ Indicadores e tomada de decisão:

9. Você acompanha indicadores como giro de estoque, cobertura ou perdas mensais?

R: “Estamos atentos aos indicadores físicos e diários no momento, mas procuramos acertar ao máximo com as condições que temos hoje, não descartando a ideia de indicadores tecnológicos e acessíveis com a nossa realidade.”

10. Como essas informações influenciam suas decisões operacionais?

R: “Influenciam em tomadas de decisões mais assertivas no processo de compra com os fornecedores, bem como o processo de venda com os clientes. Por a empresa ser de pequeno porte, temos o “privilégio” de poder ter o contato direto com todas as operações da empresa, assim, buscamos agir de forma estratégica com as ferramentas que temos no momento, a fim de alinhar o estoque de acordo com as necessidades.”

Pode-se observar também que o proprietário ainda não possui um controle de estoque sistematizado, mas se mostrou adepto à essas tecnologias e bem flexível as propostas de melhorias realizadas pela pesquisadora.

○ Satisfação do cliente:

11. Já houve reclamações frequentes relacionadas à indisponibilidade de produtos?

R: “Acontece, esse fato exige ainda mais um cuidado maior de nós gestores nesse processo operacional, pois ainda não temos um controle tecnológico dos produtos.”

12. Que impacto você percebe da gestão de estoques na experiência dos clientes?

R: “Podemos dizer que apesar de tudo, consideramos o impacto positivo tanto para os clientes quanto para nós gestores, porque exigimos muito da nossa presença física e controle diariamente, fatores que acabam minimizando as perdas, porém, demanda muito do nosso tempo.”

Vale destacar que se houvesse um sistema acessível ERP ou planilhas que ajudasse nessa questão, os erros pertinentes poderiam ser evitados e os gestores teriam maior aproveitamento do tempo para focar em estratégias e oportunidade de crescimento para a organização.

- Roteiro de entrevista – Repositor de estoques

O objetivo é compreender os procedimentos operacionais e percepções práticas sobre a organização e movimentação dos estoques. As entrevistas também foram divididas em blocos temáticos e as perguntas foram:

○ Organização e localização:

01. Como os produtos são organizados no estoque?

R: “São organizados por setor e validade.”

02. Há alguma divisão por categoria?

R: “Sim, categoria de bebidas, frios, higiene e limpeza, produtos de cesta básica em geral etc.”

03. Você encontra dificuldade para localizar ou separar os itens?

R: “Algumas vezes sim.”

○ Rotinas operacionais:

04. Como é o processo de reposição de mercadorias na loja?

R: “A reposição é feita através do método FEFO (primeiro a expirar é o primeiro a sair), colocamos o produto com vencimento mais próximo em evidência e de forma estratégica, mas as vezes acaba acontecendo de uma mercadoria ou outra vencer.”

05. Você registra as movimentações ou apenas realiza a reposição conforme necessidade?

R: “Somente realizo conforme a necessidade”.

A ausência de registro das movimentações de estoque pode gerar perdas significativas, como extravios, furtos (como já mencionado acima) e desperdícios não identificados, comprometendo o controle sobre a quantidade real de produtos disponíveis. Segundo Ballou(2006), a gestão eficiente de estoques depende de informações precisas, pois dados incorretos comprometem o planejamento e a tomada de decisões.

○ Controle e falhas:

06. Já percebeu situações em que o estoque registrado não “bate” com o físico?

R: “Sim.”

07. Há produtos que vencem ou estragam com frequência antes de serem vendidos?

R: “Acontece às vezes, mas não é com tanta frequência.”

○ Capacitação e conhecimento:

08. Você recebeu algum treinamento sobre gestão de estoques ou organização logística?

R: “Não, a experiência foi sendo adquirida com os gestores, a gerente e a prática do dia a dia mesmo.”

09. Quais práticas você adotou por conta própria para facilitar seu trabalho?

R: “Guardar produtos por categoria, evidenciar produtos com validade próxima etc...”

É importante ressaltar a relevância dos treinamentos no âmbito organizacional, promove a motivação e o engajamento da equipe, reduzindo erros e retrabalhos. Para Dias (2019), conhecer os processos, ser treinado e capacitado para receber e identificar as

mercadorias, bem como realizar a organização dos estoques faz parte do estabelecimento logístico em toda cadeia do empreendimento.

- Comunicação com a gestão:

10. Você costuma informar ao gestor quando identifica faltas ou excessos no estoque?

R: “Comunico de forma clara e objetiva, eles também me dão autonomia de propor soluções, e assim corrigimos o erro.”

11. Sua sugestão é levada em consideração nas decisões de compra ou organização?

R: “Com certeza.”

De acordo com as informações e a planilha de fluxo de caixa disponibilizada, pode-se observar os custos da empresa que são divididos em Custos Fixos e variáveis. Os custos fixos consomem em média 15% do faturamento Bruto do Comercial Ouro Preto, dentre eles destacam-se o investimento para capital de giro, o aluguel, que é alto devido à localização histórica, conta de energia, água, folha de pagamento dos funcionários, da contabilidade. etc. Na TAB. 1, detalha-se os Custos Fixos do Comercial Ouro Preto:

Tabela 1 - Custos Fixos do Comercial Ouro Preto	
CUSTOS FIXOS	R\$
Investimento para capital de giro	15.000,00
Folha de pagamento	10.000,00
Água	200,00
Internet	90,00
Sistema	475,00
Dedetização	90,00
Faxina	320,00
Tributos	7 %
Contabilidade	710,00
Aluguel	5.000,00
Energia	1.200,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Já os custos variáveis da organização em questão, incluem a reposição de estoque, cujos preços podem oscilar conforme os fornecedores e sazonalidade dos produtos, além de despesas com embalagens e eventuais manutenções de equipamentos. Com um fluxo constante de turistas e estudantes, as receitas variam de acordo com a sazonalidade do turismo e a demanda da comunidade.

Para se manter competitivo, o mercado precisa equilibrar preços acessíveis com margens de lucro sustentáveis, além de investir em um atendimento diferenciado e na oferta de produtos regionais, que agregam valor e atraem clientes interessados na cultura local.

Dessa forma, é importante destacar mais uma vez o gerenciamento do estoque como uma ferramenta essencial a ser explorada, uma vez que um estoque eficiente pode diminuir os custos variáveis da organização(Ballou, 2006).

Como foi mencionado ao longo do estudo, o Comercial Ouro Preto possui um Software de Gestão (Sistema AUTOMAZ) que gerencia e armazena toda a parte Administrativa, financeira e fiscal da empresa, bem como o cadastro dos produtos, caixa e todas as funções operacionais comerciais. É um sistema completo, porém não possui a integralização dos dados, este fato dificulta o processo da gestão dos estoques.

Através disso, foi autorizado e coletado dados importantes para a confecção da Curva ABC pela pesquisadora, visto que,essa análise possibilita concentrar esforços de gestão nos itens de maior valor ou giro, reduzindo desperdícios, prevenindo faltas e evitando excessos de mercadorias de baixa rotatividade. Além disso, contribui para otimizar o capital de giro, direcionar compras de forma estratégica. Segundo Ballou (2006), a curva ABC permite que as empresas priorizem o gerenciamento dos itens mais relevantes, a fim de evitar rupturas no estoque e maximizar o lucro organizacional.

A Curva ABC, que classifica os produtos de acordo com sua relevância para o faturamento e valor de consumo, foi realizada através do Grupo de Produtos cadastrados mais vendidos no exercício de 2024. Todos os dados para a confecção da curva ABC foram autorizados e retirados do Sistema da empresa como representado na FIG. 2:

Figura 2 - Categoria de produtos para a Curva ABC

▼ Data/Hora de Abertura

01/01/20241900:00:0031/12/20241923:59:59D S M

Tipo

Venda

Status

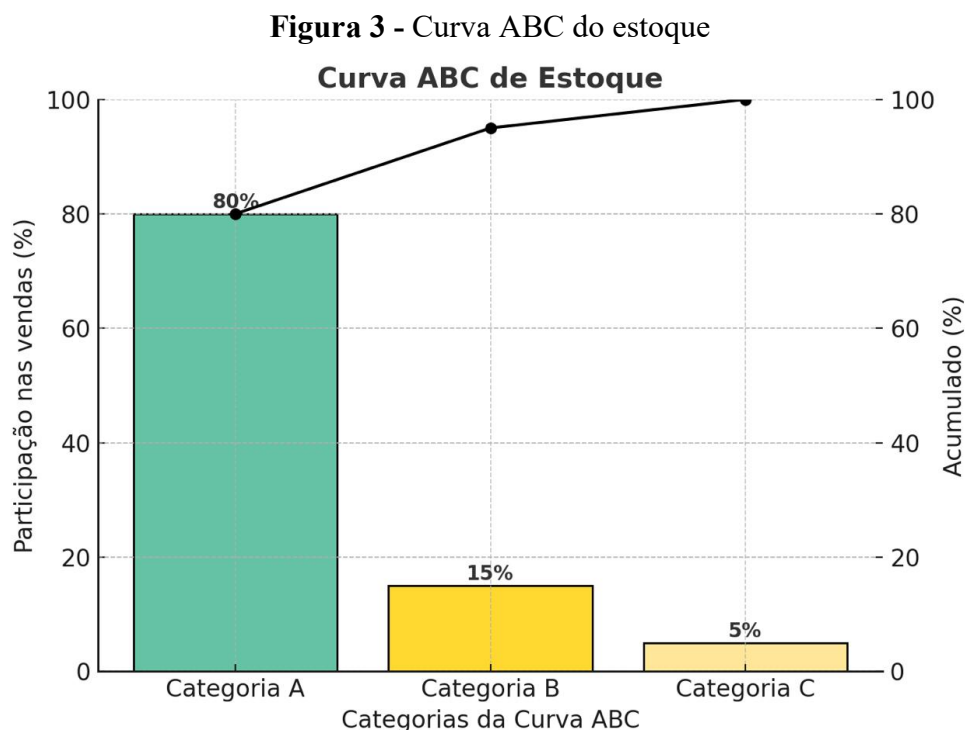
Aberto, Fechado, Blo...

Grupo/SubGrupo - Classificação

Código	Descrição	Quantidade
2	MERCADO	130.524,743
1.2	BEBIDA	70.748,9575
1.4	NAO CLASSIFICADO	21.775,6667
1.3	CEREAIS	21.482,3117
2.3	BEBIDAS	20.961,00
2.3.1	NÃO ALCOOLICAS	16.879,00
2.1	ACOUQUE	15.185,5419
2.8	FRIOS	11.574,53
2.15	BISCOITOS EM GERAL	11.507,00
1.5	ENLATADOS	10.809,7641
1.6	FRIOS	10.541,4598
2.14	DOCES E GULOSEIMAS	9.562,00
2.13	CHOCOLATES EM GERAL	9.024,00
2.2	HORTIFRUTI	8.386,4319
1.12	UTILIDADE	7.568,00
2.3.1.6	LEITES E DERIVADOS	7.491,00
2.14.1	BALAS	6.473,00
1.8	LIMPEZA	6.001,00
1.1	MASSAS EM GERAL	5.798,1337
1.7	LEGUMES	5.622,6374
2.7	CEREAIS	5.571,00
2.10	PERFUMARIA	5.527,00
2.12	UTILIDADES	5.496,00
2.19	SALGADINHOS DIVERSOS	5.397,00
2.9	LIMPEZA	5.352,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A FIG. 3 apresenta a participação percentual de cada categoria nas vendas e sua representatividade acumulada:



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

- A Categoria A concentra 80% das vendas, representando os itens de maior importância econômica e maior giro. Sendo assim, exige um controle mais rigoroso, seriam os grupos de Alimentos em geral, Açougue e Bebidas.
- A Categoria B é responsável por 15% das vendas, formada por produtos de relevância intermediária, que engloba os Frios em geral, o Hortifruti e Salgadinhos/Guloseimas.
- A Categoria C responde por apenas 5% das vendas, sendo composta por Produtos de higiene, limpeza dentre outros e são itens de menor impacto financeiro.

A linha de acumulação evidencia que os itens (Categoria A) geram a maior parte do faturamento, reforçando a importância de priorizar a gestão desses produtos para maximizar resultados.

A observação direta pela pesquisadora inserida no âmbito organizacional evidenciado, associada às entrevistas e à análise documental, permitiu compreender de forma aprofundada a realidade operacional do Comercial Ouro Preto. A triangulação das evidências revelou

convergência entre os discursos dos entrevistados e as práticas observadas, embora tenham sido identificadas lacunas importantes na gestão de estoques.

O controle atual é predominantemente manual, sem integração tecnológica, o que acarreta riscos de erros de registro, extravios e perdas por vencimento, pontos confirmados tanto pelo proprietário quanto pelo repositor. A ausência de inventários periódicos mais frequentes e a inexistência de registros detalhados de movimentações operacionais reforçam a vulnerabilidade do processo. Observou-se ainda que o método FEFO é corretamente aplicado na organização física dos produtos, o que constitui uma boa prática, mas sua eficácia é limitada pela falta de dados sistematizados para análise preditiva e tomada de decisão estratégica.

O cruzamento dos dados das entrevistas e documentos evidenciou impactos financeiros diretos, como imobilização de capital em produtos de baixa rotatividade e perdas decorrentes de rupturas e vencimentos. Do ponto de vista gerencial, a falta de um ERP integrado restringe a capacidade de acompanhamento em tempo real e dificulta o uso de indicadores-chave como giro de estoque e nível de serviço, já reconhecidos pelo gestor como fundamentais. Apesar dessas fragilidades, verificaram-se pontos positivos relevantes, como a flexibilidade gerencial, o conhecimento empírico da sazonalidade e do perfil dos clientes, e a comunicação aberta entre equipe e gestão. Esses aspectos contribuem para decisões rápidas e adaptadas ao contexto local.

O cenário identificado confirma a necessidade de profissionalização da gestão de estoques, recomendando-se uma versão mais atualizada e integrada do sistema existente, ou a adoção gradual de soluções tecnológicas integralizadas e acessíveis da região, como o Sistema de Gestão Comercial ORIONTEC, para potencializar os resultados e reduzir desperdícios. Dessa forma, a empresa poderá alinhar práticas operacionais eficientes à sua identidade comunitária e à dinâmica de um mercado turístico e sazonal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar os desafios, impactos e oportunidades de melhoria na gestão de estoques de uma empresa de pequeno porte do setor alimentício em Ouro Preto–MG. A pesquisa contribuiu para evidenciar como as limitações financeiras e humanas, a perecibilidade dos produtos e a sazonalidade da demanda afetam diretamente a eficiência do gerenciamento de estoques dessas organizações de pequeno porte. A partir da triangulação de dados, foi possível construir uma visão sistêmica do caso, integrando teoria e prática em um contexto marcado por restrições e, ao mesmo tempo, por boas práticas adaptadas à realidade local.

Os resultados apontaram que o controle de estoques, realizado de forma manual e sem integração tecnológica, geram riscos e erros, perdas por vencimento e rupturas, comprometendo o desempenho financeiro e a satisfação do cliente. Por outro lado, destacaram-se práticas positivas, como a aplicação do método FEFO, o conhecimento empírico do perfil de clientes e a comunicação constante entre gestores e equipe.

Dessa forma, conclui-se que a pesquisa atendeu ao objetivo geral de analisar os processos de gestão de estoques, confirmando a relevância do tema para pequenas empresas em ambientes turísticos e de forte sazonalidade. Os procedimentos metodológicos adotados mostraram-se adequados, garantindo confiabilidade por meio da triangulação de evidências.

Em relação a empresa estudada, recomendam-se melhorias como, a atualização do sistema já utilizado (AUTOMAZ) para uma versão mais tecnológica e integrada, ou a adoção gradual de outros sistemas ERP acessíveis, como o sistema ORIONTEC que é bastante utilizado na região por outros comerciantes, o uso de planilhas automatizadas e a capacitação da equipe para práticas de controle mais rigorosas, que possam reduzir desperdícios e otimizar recursos.

Apesar dos resultados satisfatórios, algumas limitações foram encontradas, como a escassez de dados digitalizados, o tempo gasto pelos gestores ao tentar controlar o estoque manualmente, tempo este que poderia ser investido em estratégias de crescimento da empresa, e a dificuldade em registrar todas as movimentações de estoque de maneira precisa. Essas lacunas indicam a necessidade de continuidade na investigação. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o estudo para comparar diferentes pequenas empresas do setor alimentício, bem como investigar os impactos da digitalização da gestão de estoques em realidades semelhantes.

Por fim, esta pesquisa contribui para o campo acadêmico ao reforçar a importância da gestão de estoques em micro e pequenas empresas como fator estratégico para a competitividade e redução dos custos variáveis, especialmente em setores de alta perecibilidade. Além disso, fortalece o diálogo entre teoria e prática, oferecendo aos gestores e estudiosos subsídios para práticas mais eficientes e inovações compatíveis com a realidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Pablo Queiroz; BELO, Rayane de Lima Silva; FERREIRA, Luciana Rodrigues; SOUZA, Raimundo Renato Coelho de. A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicado na pesquisa científica. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 6, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/972/614>. Acesso em: 8 maio 2025.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNARDO, Larissa Indiara Ferreira. FIGUEIREDO, Katherine Medeiros de. **Análise da gestão de compras e de estoques em um minimercado**. 2021. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32651>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 6ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, J.; COOPER, M. B; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CHING, A. Y. **Gestão de operações e cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CRISTIANE, M. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista Alcance**, v. 21, n. 2, p. 324–349, abr./jun. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268514921_Abordagens_e_procedimentos_qualitativos_implicacoes_para_pesquisas_em_organizacoes. Acesso em: 15 mai. 2025.
- CRUZ, G. **Juros e recessão: inimigos do custo de estoques**. ILOS, especialista em logística e supplychain, 2015. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/juros-e-recessao-inimigos-do-custo-de-estoques>. Acesso em 27 jun. 2025.
- DA ROCHA, T. S.; GOMES, A. O.; PAKES, P. R.; SILVA, B. B.; BIANCHINI, V. K.; RAZZINO, C. do A. Análise da gestão estratégica de estoques em uma indústria têxtil: um estudo de caso / Analysis of strategic inventory management in a textile industry: a case study. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 108562–108577, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n11-469. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/40185>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

FERREIRA, João; SIQUEIRA, Maria. Boas práticas e personalização na gestão de estoques. **Revista Gestão Regional**, v. 8, n. 2, p. 45–60, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACERDA, Valéria Sarto Silva; PEREIRA, Diego Henrique. **Desafios para a gestão de estoques em micro e pequenas empresas**. FACECA, 2023.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster; AGUIAR, Fernanda Rocha de; SCHINOFF, Roberto Amaral. **Gestão de tecnologia e informação em logística**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

MARIQUITO, N.A.C; SILVA, N.C.; OLIVEIRA, M.C.F.; BARBOSA, D.; PINTO, M.M. Gestão de Estoques com Inventário Físico: Um Estudo de Caso de Impactos na Acuracidade de Estoque de uma Rede de Material de Construção. **Revista Mythos**, v. 14, n. 2, p. 7-20, 2020.

MARTINS, Carlos; ALVES, Renata. Recursos limitados e impactos da gestão manual nos estoques. **Revista Logística Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 10–25, 2024.

MILANI, Isabela. Gestão simplificada e consequências das falhas de estoque. **Blog GestãoFlex**, 22 nov. 2024.

OLIVEIRA, M.P. et al. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. In: **XIII Congresso de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende-RJ. 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20324192.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

PANI, Jeferson Arco; REIS FILHO, Ramilio Ramalho. O impacto da gestão de estoque nas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 20, n. 1, p. 679–689, 30 jun. 2023. DOI: 10.31510/inf.v20i1.1670. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1670>. Acesso em: 26 jun. 2025

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3.ed. Rio de Janeiro: Érica, 2019.

PINTO, R.A.Q.; TORTATO, U.; VEIGA, C.P.; CATAPAN, A. Gestão de Estoque e Lean Manufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Administração em Diálogo**, v.15, n.1, p.111-138, 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais - uma abordagem logística**, 7ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1; n. 1, jul. 2009.

Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SCHROEDER, C. L. A importância de um sistema para a gestão de estoque em pequenas empresas: um estudo em uma loja de artigos gaúchos. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 1, n. 1, p. 49-70, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2024v1n1.665>.

SEBRAE. **Gestão de estoques para micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/boas-praticas-para-gestao-de-estoque-de-pequenas-empresas,057b4bf7a2b56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**. SEBRAE, 23 jun. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SILVA, G. G. R. **Gestão de Estoques e Armazenagem**. Senac, 2018. 266 p.

SILVA, Rafael; MOREIRA, Juliana. Características operacionais de MPEs no varejo alimentício. **Revista Empreendedorismo Local**, v. 3, n. 1, p. 15–29, 2024.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Gerenciamento de operações e de processos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

VARGAS, E. J.; BACCIN, B.; SELLITTO, M.A. Análise Integrada para a Tomada de Decisão: Os Efeitos da Modelagem no Gerenciamento de Estoques e o Impacto sobre o Indicador de Rentabilidade ROI. **Revista Produção Online**, Florianópolis-SC, v. 17, n.1,p. 325-350, jan./mar. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.