



UniEVANGÉLICA
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS



ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS PERECÍVEIS.

ANALYSIS OF INVENTORY MANAGEMENT IN COMPANIES: A CASE STUDY IN A COMPANY IN THE PERISHABLE FOOD DISTRIBUTION SECTOR

Matheus Pansani Almeida Bizinoto¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Daniel Mendes²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Informações do aluno

² Informações do orientador

RESUMO

A gestão de estoques é essencial para a eficiência e competitividade das empresas, pois envolve o planejamento e controle estratégico dos níveis de inventário para equilibrar oferta e demanda, otimizando recursos e reduzindo custos. Este estudo, fundamentado em revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa, destaca como práticas logísticas bem estruturadas podem garantir a disponibilidade de produtos, evitar desperdícios e atender às demandas dos clientes de forma eficaz. Diante das constantes mudanças no mercado, o trabalho reforça a necessidade de uma gestão de estoques flexível, capaz de contribuir para a satisfação do cliente, a eficiência operacional e a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Administração. Logística. Gestão de Estoques.

ABSTRACT

Inventory management is essential for the efficiency and competitiveness of companies, as it involves the strategic planning and control of inventory levels to balance supply and demand, optimizing resources and reducing costs. This study, based on bibliographic review and qualitative research, highlights how well-structured logistics practices can ensure product availability, avoid waste, and effectively meet customer demands. Given the constant changes in the market, the work reinforces the need for flexible inventory management, capable of contributing to customer satisfaction, operational efficiency, and organizational sustainability.

Keywords: Inventory management, logistics, and administration.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2003), administração é definida como a conduta racionalizada das operações de uma organização, independentemente de sua natureza lucrativa, e inextricavelmente ligada ao planejamento, estruturação, organização, direção e controle de todos os processos e atividades relacionados. Ele enfatiza que sem uma gestão eficaz, os negócios não seriam capazes de funcionar ou crescer, especialmente quando se leva em conta o impacto significativo em muitas áreas funcionais. Portanto, a administração é essencial para a sobrevivência e o crescimento de uma organização, atuando como a espinha dorsal que dá suporte a todas as operações comerciais e torna mais fácil reagir a ambientes dinâmicos e desafiadores.

Compreender a relevância da administração e suas concepções exige também a identificação de sua classificação dentro das ciências. Segundo Chiavenato (2003), a administração deve ser considerada uma ciência social aplicada, o que ressalta sua importância não apenas como um conjunto de técnicas e práticas, mas também como uma disciplina que envolve a interação humana e a gestão de recursos em contextos sociais complexos. Caravantes (2000) complementa essa visão ao argumentar que a natureza fundamental da ciência está mais associada à atitude ou postura do administrador do que à metodologia utilizada. Em uma sociedade cada vez mais orientada pela prática, entender a administração como uma ciência social aplicada permite que os gestores desenvolvam uma abordagem holística e integrada, combinando teoria e prática para resolver problemas organizacionais de maneira eficaz.

Além da natureza prescritiva da administração, é crucial entender as premissas subjacentes que sustentam essas práticas. Isso permite que os gerentes vão além do mero uso de técnicas e tenham uma compreensão completa dos fundamentos teóricos de suas decisões. De acordo com Caravantes (2000), esse entendimento torna mais fácil desenvolver abordagens inovadoras e privadas, ajustando as práticas administrativas às necessidades específicas da organização e do ambiente de uma forma em constante mudança. Essa capacidade de se adaptar e inovar é essencial para a eficácia da gestão estatal, porque a flexibilidade e a capacidade de responder rapidamente às mudanças na demanda são críticas para o sucesso organizacional.

No campo da logística, a gestão de estoques tem se consolidada como um elemento estratégico essencial para o sucesso organizacional. Inicialmente, conforme Ballou (2012), a logística estava focada principalmente nas necessidades de transporte, relegando para o segundo plano aspectos importantes relacionados à manutenção de estoques. No entanto, num mercado cada vez mais competitivo e sensível a custos, essa perspectiva mudou. Hoje, os custos relacionados à manutenção de estoques representam uma parcela significativa das despesas logísticas e exigem uma gestão eficiente para garantir a sustentabilidade financeira das empresas. Além disso, Bowersox e Closs (2011) destacam que uma gestão eficaz de materiais e estratégias pode ser o principal diferencial competitivo de uma organização. Quando bem executada, essa prática permite que uma empresa não apenas se destaque de seus concorrentes, mas também ofereça uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a gestão de estoques transcende sua função operacional e se torna um fator-chave para o desempenho estratégico no mercado atual.

A importância das pesquisas sobre gestão de estoques é ainda ressaltada por Bowersox (2011), destaca que muitas organizações obtêm lucros significativos durante a fase de compra do produto, em vez de necessariamente durante a fase de venda. Ele argumenta que, durante todo o processo de compra, a empresa tem a chance de negociar com os fornecedores, apresentando suas demandas e estabelecendo termos que otimizem a produtividade e a eficiência. Essa parte estratégica da gestão de estoque envolve seleção cuidadosa de negócios, negociação de condições favoráveis e garantia de que os níveis de estoque sejam mantidos de forma a atender às demandas do cliente sem incorrer em custos excessivos. Portanto, a capacidade de negociar e gerenciar estratégias de forma eficaz é crucial para a viabilidade e o sucesso de longo prazo das organizações.

Ballou (2012) e Lima (2003) enfatizam que a gestão de estoques deve sempre garantir que os produtos que os clientes precisam estejam disponíveis, evitando tanto falhas quanto excessos de estoque. Ballou enfatiza a importância de uma gestão eficaz sobre os custos relacionados à manutenção de estoque, enquanto Lima destaca os custos ocultos de rupturas de abastecimento que podem afetar diretamente as vendas e a satisfação do cliente. O uso de tecnologias de previsão de demanda e a integração de sistemas avançados de gestão de estoque são

ferramentas essenciais para atingir esse equilíbrio. De acordo com a análise final, o principal objetivo da gestão de estoque é equilibrar oferta e demanda, garantindo eficiência operacional e agregando valor para o consumidor, é essencial para a competitividade e sustentabilidade de uma organização em um ambiente de negócios dinâmico e cada vez mais exigente.

A relevância deste estudo reside na importância intrínseca do tema, uma vez que a análise da gestão de estoques nas empresas constitui uma investigação de extrema relevância devido ao seu impacto direto na eficiência operacional e na competitividade das organizações. A administração adequada dos estoques não apenas assegura a utilização eficiente dos recursos disponíveis, mas também aprimora a capacidade das empresas de responder de maneira eficaz às demandas dos clientes. Manter um equilíbrio entre estoques suficientes para evitar a falta de produtos e, ao mesmo tempo, prevenir excessos que possam acarretar custos desnecessários representa uma tarefa crítica para qualquer organização. Este equilíbrio é fundamental para otimizar os processos internos, reduzir desperdícios e garantir que os recursos sejam alocados de maneira estratégica, contribuindo assim para a sustentabilidade financeira e operacional da empresa.

Além disso, uma análise detalhada da gestão dessas estratégias pode melhorar a organização interna, acelerar os processos de entrega e aumentar a satisfação do cliente — fatores que coletivamente aumentam a competitividade do mercado. A capacidade de entregar produtos de forma rápida e eficiente não apenas atende às expectativas do cliente, mas também melhora a reputação da empresa no mercado, dando a ela uma vantagem competitiva sustentável. Como resultado, é crucial pesquisar e melhorar continuamente as práticas de gestão de estoque para garantir o sucesso e a longevidade dos negócios em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador.

Apresentar os efeitos de uma administração aplicada à logística e à gestão de estoques é o objetivo do estudo. Como objetivos específicos, serão apresentados os métodos logísticos mais aplicáveis, a logística empresarial, os fundamentos da gestão estatal e os fatores que contribuem para o sucesso desse tipo de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística Empresarial

Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenamento de bens, produtos e itens (bem como fluxos de informações relacionadas) por meio da organização e seus canais de marketing , a fim de maximizar os lucros atuais e futuros por meio do manuseio de bens de baixo custo (CHRISTOPHER, 2002, p.02).

A logística empresarial passou por vários estágios de desenvolvimento, começando em um ambiente militar e se tornando reconhecida por sua importância após a década de 1950 (BALLOU, 2012). O autor também observa que, por volta dessa época, professores nas áreas de marketing e administração de empresas questionavam o valor da distribuição física , que era considerada de pouca importância pela maioria das organizações.

Após essas investigações e uma variedade de estudos, Ching (2010) descobriu que os custos relacionados às atividades logísticas eram mais complicados e que estavam sob a influência das empresas. Isso se deveu ao impacto significativo nas organizações e às pressões dos custos que surgiram durante o período de mudança na distribuição populacional , quando as pessoas se mudaram das áreas rurais para as urbanas , ao mesmo tempo em que houve uma migração dos centros para as subáreas, aumentando a demanda para manter níveis mais baixos de estoques devido à fragmentação dos pontos de abastecimento.

Além da reorganização urbana, houve uma mudança no comportamento do consumidor, onde os consumidores começaram a querer uma variedade maior de produtos, o que por sua vez aumentou a necessidade de manter padrões de vida mais baixos (CHING, 2010). Segundo o autor, a logística evoluiu e se tornou um componente crucial de uma organização ao longo dos anos. Seguindo os princípios do período em que foi criada, é necessário atualizar sua definição para entender seu uso nos negócios; isso também é conhecido como logística integrada.

Segundo Bowersox e Closs (2011), a coordenação de um projeto envolvendo informação, transporte, armazenagem, armazenagem, manuseio de materiais e embalagens é o que constitui competência logística. A complexidade está em gerenciar o trabalho relacionado a essas áreas funcionais de forma equilibrada com o objetivo de fornecer a capacidade necessária para atender às demandas logísticas.

O objetivo da logística empresarial é fornecer ao cliente o nível desejado de serviços. O objetivo dos níveis de serviço logístico é fornecer bens ou serviços que sejam apropriados, em um local específico, em um horário específico e na condição necessária para o menor custo possível, Isso é obtido pela administração satisfatória das atividades logísticas , ou seja, transporte, armazenamento, processamento de pedidos e diversas atividades auxiliares de suporte (BALLOU, 2012, p. 39).

Segundo Cavanha Filho (2001), a logística pode ser entendida como a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja , executa e regula o fluxo eficiente e eficaz de bens, serviços e informações relacionadas ao ponto de origem até o ponto de consumo, visando satisfazer as necessidades dos clientes financeiros. É possível destacar que o crescimento da logística ocorreu na década de 1950, e foi extensivamente estudada em relação à distribuição física de bens, desenvolvendo- se significativamente durante esse período.

A evolução da logística empresarial se baseia no desenvolvimento de conceitos que foram utilizados na área durante o período da pesquisa. Nota-se que a eficiência e eficácia da logística empresarial não se limitam a administrar cada componente separadamente, mas sim ter uma visão do todo que esteja alinhada com os objetivos da organização. Isso permite que cada área compartilhe informações e objetivos comuns, o que pode levar a uma maior eficiência (BALLOU, 2012, p. 44).

Após a pesquisa, Ballou (2012) argumenta que a logística avançou e percebeu - se que não apenas os custos relacionados à distribuição eram importantes, mas também os custos relacionados à aquisição de materiais, armazenamento e transporte, entre outros, que estavam diretamente ou indiretamente relacionados aos custos logísticos.

2.2 Bases para a Gestão de Estoque

“As organizações necessitam de estratégias para atingir suas finalidades, sendo estas estratégias responsáveis pelo sucesso de longo prazo de uma empresa. As estratégias vão desde a distinção de produtos até a liderança nos custos de uma indústria” (PORTER, 2004).

Para o autor, a importância oferecida ao planejamento estratégico nas organizações reflete uma proposição de que existem benefícios relevantes a serem alcançados com um processo de formulação de estratégia, assegurando que ao menos as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas buscando um grupo comum de metas.

Porter (2004) complementa destacando que não é uma regra que uma organização aplicará alguma estratégia, mas de forma frequente uma gama delas, sendo relevância do presente trabalho apresentar a importância de estratégias e seus fatores envolvidos. A relevância da liderança ocorre pelo fato de que quando se trata de logística e gestão de estoques, nota-se que uma das funções é o controle efetivo dos custos logísticos, sendo essenciais para compreensão desta estratégia.

Para Porter (2004), a liderança no custo se refere à organização possuir um custo total abaixo do que da concorrência, cumprindo-se a premissa de que, com menores custos, a organização possuirá margem maior para se assegurar de grandes fornecedores que pressionam quando comparado aos concorrentes com maiores custos totais, sofrendo as mesmas pressões, mas sem as mesmas margens de proteção ao mercado.

Além dos custos existentes como manutenção de estoques, armazenagem e transportes, é preciso compreender que na formação dos custos de uma organização, existem custos que não aparecem explicitamente, mas afetam significativamente o total de custos, sendo estes associados a prazos de entrega, quantidade de materiais, entre outros. Assim, percebe-se a importância da gestão de estoques para o planejamento estratégico empresarial, sendo essencial compreender os custos explícitos e não explícitos com os estoques para que se reduza de forma efetiva os custos totais associados à área (MARTINS E ALT, 2005, p. 76).

Ainda de acordo com os autores, uma das formas mais corriqueiras de se estabelecer prioridades e assim direcionar estratégias para a realização das finalidades é a aplicação de ideias desenvolvidas por Vilfredo Pareto, conhecidas como o Teorema de Pareto, onde classifica as informações conforme seu grau de relevância para alguma situação ou processo.

Martins e Alt (2005) apresentam que, conhecido como Classificação ABC, o Teorema de Pareto foi apresentado pelo cientista para que fosse compreendida a complexidade da distribuição de renda em um determinado país, e foi adaptado posteriormente pela empresa General Eletric no ano de 1950 para uma utilização na gestão de materiais da empresa, aplicando a teoria para estabelecer os 20% dos itens que representavam 80% dos custos com estoque.

Desde este período, as ideias de Pareto são aplicadas com sucesso na gestão de estoques, visto seu baixo grau de complexidade e de grande eficiência em apresentar os dados conforme sua importância, apresentando a situação e simplificando o estabelecimento de estratégias para a gestão de estoques. De acordo com Martins e Alt (2005), a utilização da Classificação ABC é fundamental para se compreender o nível de relevância de cada material e assim analisar o percentual dos itens que mais atingem os custos com estoque, assim como permitir que sejam direcionadas medidas de ataque para equilibrar a situação e conquistar a redução de custos onerosos e não necessários com a manutenção destes.

Aplicado o teorema de Pareto para compreensão do grau de importância que cada item gera nos custos de estoque de uma empresa, pode-se então ter uma visão mais abrangente da situação, de forma que de posse dessas informações é possível traçar quais são os fornecedores responsáveis por esses materiais e, assim, trabalhar em cima dos fatores críticos de sucesso para se alcançar da forma mais eficaz os objetivos desejados, no caso a redução de custos (ROCKART, 1979, p. 211).

Seguindo a revisão bibliográfica apresentada sobre os fatores de sucesso, pode-se afirmar que um dos principais fatores que influenciam os níveis de estoque

são a previsão da demanda, a confiança nos fornecedores e a agilidade com que ocorrem os processos e a integração de métodos e processos entre fornecedor e empresa.

2.3 A Importância do Planejamento Estratégico

Diante de todos os desafios enfrentados pelos empreendedores de hoje, o planejamento estratégico pode oferecer uma maneira intrigante de equilibrar as ações da empresa. Fitzsimmons (2014) afirma que o planejamento estratégico pode ser entendido como o processo administrativo que oferece o suporte metodológico para estabelecer o melhor curso a ser seguido pela empresa, visando um nível otimizado de interação com o ambiente e atuando de forma única e inovadora.

Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que pode fornecer às organizações as informações necessárias para manter produtos de alta qualidade no mercado a um custo menor que seus concorrentes (CHIAVENATO, 2016). O autor também apresenta a ideia de que cada etapa do planejamento requer coordenação com as demais. No entanto, o autor foca na tese de que é necessário analisar especificamente cada setor organizacional, pois isso serviria de base para a implementação da estratégia na empresa .

Salienta-se, porém, que independentemente do autor que o conceitue, é preciso levar em consideração que os objetivos de ação são diferentes dependendo da empresa e do objetivo que se deseja alcançar, além de todas as etapas apresentadas terem necessariamente o intuito de cooperar para o êxito da empresa.

Visão estratégica: gerenciadores/administradores devem desenvolver conclusões sobre os diversos setores da empresa e estabelecer o setor que se destina a implantação da estratégia. A mesma deve prever uma perspectiva futura da empresa e ter um objetivo definido e palpável; Determinação de metas: quando o gerenciador determina metas para a empresa, têm como dever transformar as metas em algo futuro; Criação das estratégias: para a elaboração das estratégias, os administradores devem

utilizar perguntas relacionadas à: como satisfazer o público alvo, como eliminar a concorrência, como estar preparado para mudanças no mercado, como trazer o sucesso para a empresa etc., contudo, as estratégias devem determinar o posicionamento da empresa no mercado empresarial; Execução da estratégia: nesta etapa ocorre a implementação do plano estratégico de custos na empresa/instituição. As operações são realizadas de acordo com os procedimentos estabelecidos à princípio nas estratégias; Acompanhar as mudanças das aziendas (empresas/instituição): Logo após o processo de estabelecimento das metas e execução das mesmas, o gerenciador deve-se certificar das mudanças ocorridas no ambiente interno, e com isso estabelecer metas corretivas se houver a necessidade (CAMPOS, 2016, p. 55).

Como forma de melhor compreensão e execução do planejamento estratégico, Campos (2016) esquematizou sua teoria em um modelo conforme a figura 1, onde pode-se verificar de forma ilustrativa as principais etapas a serem levadas em consideração para implantação de um planejamento estratégico em uma determinada organização.

Através de todos os assuntos abordados nesta tese, pode-se complementar dizendo que o planejamento estratégico pode ser um ótimo aliado na administração de uma organização e na otimização de seus processos, servindo como objeto de gestão para as tomadas das decisões e gerenciamento da empresa, porém, o sucesso é mais perceptível se for executado por profissionais capacitados e que levem em consideração o mercado globalizado e os demais fatores externos à empresa (CHIAVENATO, 2016).

Assim, é confirmado por Campos (2016) que muitas empresas e organizações têm dificuldade em implementar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão. Por esse motivo, gestores e executivos aderem aos planos estratégicos como um meio de atingir os objetivos da empresa. Os planos estratégicos são vantajosos para as empresas, pois auxiliam no seu desenvolvimento e garantem um futuro estável para a empresa.



Figura 1: Imagem representativa das etapas do planejamento estratégico nas organizações.

Fonte: Adaptado de: Portal da administração (2014).

Segundo Caixeta Filho (2000), o principal objetivo do planejamento organizacional seria aplicar melhorias nos processos correspondentes, a fim de aumentar a produtividade e a excelência na prestação de serviços e na oferta de determinado produto. Segundo o autor, as principais vantagens da empresa implementar um processo de planejamento estratégico seriam o aumento da produtividade, a redução de custos, o aumento dos lucros, o aumento da eficiência, a diminuição de riscos, a economia de tempo e um maior nível de suporte às atividades desenvolvidas pela empresa ou organização.

Segundo Caixeta Filho (2000), as ferramentas que dão suporte ao planejamento, à gestão e à otimização dos processos organizacionais também levam em consideração os processos gerenciais ou informacionais e decisórios que estão diretamente relacionados às políticas e diretrizes da empresa que norteiam o desenvolvimento e o alcance de metas, a avaliação de indicadores de desempenho e a implementação do planejamento estratégico, da gestão da qualidade, entre outros.

Ainda, o planejamento estratégico deve prever também a gestão de recursos humanos da empresa, pois, estes criam, estruturam, e desenvolvem um clima de satisfação para as necessidades da organização, procurando conciliar o interesse da organização com os interesses individuais. Portanto, a gestão dos recursos humanos

de uma maneira em geral encontra deficiências no ambiente organizacional, corrigindo através de uma avaliação do clima organizacional (GIMENES, et. al., 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a concepção deste estudo é baseada em uma pesquisa qualitativa, fundamentada em uma revisão bibliográfica abrangente e na realização de um estudo de caso de uma empresa de grande relevância no cenário nacional. O estudo de caso foi conduzido com base em uma análise detalhada de uma empresa renomada no setor de distribuição de alimentos, que atua há quase 30 anos no mercado de hortifrutigranjeiros, desempenhando um papel fundamental na cadeia alimentícia do Brasil. Com uma vasta experiência e reconhecida por sua excelência, essa empresa distribui produtos frescos e de alta qualidade para todo o território nacional, sendo referência no ramo.

A empresa escolhida tem um modelo de negócio forte e inovador, o que permitiu uma investigação de suas práticas sólidas de gestão de ativos. Sua ênfase na distribuição perecível de alimentos e seu alcance no mercado a tornam um exemplo perfeito para análise e observação no contexto de logística e gestão de estoque, que são temas principais deste trabalho.

Além da revisão bibliográfica, foram realizadas observações com o objetivo de obter informações exclusivas sobre seus procedimentos operacionais, sistemas de controle de estoque e desafios enfrentados no dia a dia da distribuição de alimentos perecíveis. A análise dos dados coletados forneceu insights valiosos, aprimorando a compreensão da abordagem do negócio para estudar a gestão e demonstrando práticas que podem ser replicadas ou adotadas por outras organizações do setor.

A seleção da pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica se justifica pela necessidade de examinar uma ampla gama de conhecimentos acumulados ao longo do tempo sobre o tema. Isso permitiu uma análise aprofundada de conceitos, teorias e melhores práticas relacionadas à gestão de pesquisas, bem como a identificação de novas tendências e avanços nas áreas de logística e administração de empresas.

A abordagem qualitativa ofereceu uma compreensão abrangente e contextualizada da gestão de pesquisas, permitindo a integração de vários pontos de vista e o desenvolvimento de conclusões baseadas em evidências sólidas. Com base

nessa pesquisa sólida, este estudo avança o conhecimento e fornece insights valiosos que as empresas podem achar úteis em suas estratégias de gestão de estoque.

Segundo Bastos e Keller (2015), a pesquisa científica é encontrada em todos os campos de estudo e, no campo da educação, é encontrada em uma variedade de trabalhos publicados anteriormente. Os autores enfatizam que a pesquisa científica é o processo de investigação com o objetivo de responder, resolver ou pesquisar questões dentro do estudo de fenômenos. Dessa forma, é possível dizer que um estudo científico é a investigação sistemática de um determinado tópico com o objetivo de elucidar vários aspectos do estudo.

Essa combinação de revisão teórica e estudo de caso prático permitiu uma análise mais aprofundada e contextualizada das práticas de gestão de estoques, contribuindo para a elaboração de conclusões mais robustas e aplicáveis ao setor de distribuição de alimentos.

3.1 Estudo de caso

A gestão de estoques é um elemento central nas operações logísticas e tem sido amplamente abordada por diversos autores que analisam as melhores práticas empresariais no gerenciamento de materiais e distribuição. A relação entre as práticas observadas no estudo de caso e a literatura é clara, especialmente ao considerarmos as obras de Ballou (2012), Bowersox e Closs (2011), e outros estudiosos que investigam a eficiência operacional através de técnicas como o Just-in-Time (JIT) e a classificação ABC.

Ronald Ballou (2012), em “Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física”, ressalta a importância do gerenciamento de estoques para a redução de custos e para a otimização dos processos logísticos. A empresa estudada no caso prático adota o JIT, uma metodologia que, segundo Ballou, é eficaz na redução de estoques e dos custos de armazenagem, contribuindo diretamente para o fluxo de caixa. O método Just-in-Time, ao reduzir os níveis de estoque, evita o acúmulo de produtos desnecessários e diminui os

custos de armazenagem, um ponto amplamente discutido por Ballou, que vê na estratégia uma maneira eficiente de gerenciar os recursos empresariais.

Bowersox e Closs (2011), por sua vez, em “Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos”, abordam a relevância da classificação ABC, prática que também é observada no estudo de caso. A classificação ABC permite que as empresas priorizem produtos com maior valor ou demanda, o que otimiza os recursos operacionais. Essa prática, como destacam Bowersox e Closs, é essencial para o gerenciamento eficiente de estoques, uma vez que permite que as organizações concentrem seus esforços em itens críticos, contribuindo para uma maior eficiência nos processos logísticos e operacionais.

Além disso, a obra de Cavanha Filho (2001), “Logística: novos modelos”, destaca a importância da adoção de tecnologias avançadas na gestão de estoques, um ponto que se alinha com as práticas observadas na empresa estudada. O uso de sistemas ERP e WMS, conforme mencionado pelo supervisor no estudo de caso, é fundamental para a automação dos processos de controle de estoques e para a resposta ágil às variações de demanda. Cavanha Filho ressalta que a visibilidade em tempo real proporcionada por esses sistemas minimiza erros humanos e melhora a precisão das informações, algo que contribui diretamente para a eficiência operacional, conforme observado no estudo.

A análise dos desafios enfrentados pela empresa no controle de itens obsoletos e na previsão de demanda também encontra suporte na literatura. Henzel (2012), em “Gestão de Estoques: Fator Decisivo para a Lucratividade Organizacional”, explora como a previsão de demanda e o ciclo de vida dos produtos são cruciais para evitar desperdícios e acúmulo de itens obsoletos. No estudo de caso, a empresa utiliza dados históricos e análises de tendências de mercado para ajustar suas previsões, uma prática que Henzel identifica como chave para uma gestão de estoques eficaz. A previsão inadequada pode resultar em estoques excessivos ou insuficientes, impactando diretamente a lucratividade, um ponto amplamente discutido em sua obra.

Luciano Ferreira Carvalho (2009), em seu estudo sobre o impacto da gestão de estoques na rentabilidade, argumenta que o controle eficaz dos níveis de estoque

está diretamente relacionado à capacidade da empresa de manter sua rentabilidade e otimizar recursos. No caso prático, a utilização de ferramentas de Business Intelligence (BI) para identificar padrões de compra e ajustar os níveis de estoque conforme a demanda reforça esse ponto. Carvalho argumenta que a análise de dados é uma prática essencial para a tomada de decisões mais precisas, e essa abordagem baseada em informações é exatamente o que a empresa em estudo implementa para melhorar sua eficiência operacional e evitar custos desnecessários.

A gestão de estoques também tem um impacto direto na satisfação dos clientes, como discutido por Fernando Souza (2013) em “A Importância do Controle de Estoques para as Empresas Industriais Brasileiras de Grande Porte”. Souza enfatiza que a disponibilidade de produtos é um fator decisivo para garantir a qualidade do serviço prestado ao cliente. No estudo de caso, a empresa monitora indicadores-chave de desempenho (KPIs), como a taxa de pedidos atendidos no prazo, para assegurar a satisfação dos clientes, em consonância com a visão de Souza de que a eficiência no gerenciamento de estoques influencia diretamente a qualidade do atendimento e a experiência do consumidor.

Por fim, Chiavenato (2003) em “Introdução à teoria geral da administração” e Caravantes (2000) em “Teoria geral da administração: Pensando e fazendo” apontam que a administração moderna deve integrar a tecnologia e a análise de dados no processo de tomada de decisões, alinhando a gestão de estoques às necessidades do mercado. A empresa estudada adota essas abordagens ao utilizar ferramentas tecnológicas para ajustar seus níveis de estoque e otimizar os processos logísticos, o que reforça a relação entre as práticas modernas de administração e os resultados observados no estudo de caso.

Em síntese, o estudo de caso analisado reflete as teorias e práticas defendidas pelos autores supracitados, demonstrando que a adoção de metodologias como o JIT, a classificação ABC, o uso de tecnologia avançada e a análise de dados são elementos-chave para a eficiência na gestão de estoques. Essas práticas não apenas otimizam os recursos operacionais e reduzem custos, mas também melhoram a satisfação dos clientes e garantem a competitividade no mercado, como destacado nas literaturas consultadas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para assegurar uma gestão eficiente do estoque de insumos produtivos dentro de uma organização, é fundamental compreender os principais fatores que influenciam seus níveis. Conforme Ballou (2012) enfatiza em "Logística empresarial", os estoques funcionam como amortecedores frente às variações na demanda, proporcionando estabilidade operacional. No entanto, essa função é frequentemente comprometida pela falta de previsibilidade ou confiança nos processos de aquisição, além de desafios como atrasos de fornecedores e problemas de qualidade. Esses aspectos ressaltam a necessidade de uma abordagem estratégica na administração de estoques, onde a eficiência não se limita apenas ao armazenamento, mas também à capacidade de responder rapidamente às flutuações do mercado.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são essenciais para que os gestores atinjam seus objetivos organizacionais. Segundo Cavanha Filho (2001) em "Logística: novos modelos", os FCS representam áreas de atividade onde resultados favoráveis são imprescindíveis. Para que os gestores possam monitorar adequadamente essas áreas, é necessário dispor de informações precisas e atualizadas. Identificar os FCS mais relevantes permite traçar objetivos claros e desenvolver estratégias específicas para aprimorar as informações relacionadas a esses fatores, aumentando assim a eficácia das decisões tomadas em direção às metas estabelecidas.

Além do FCS, a previsão de demanda é um fator determinante na gestão de suspensões. Christopher (2002) destaca em "The agile supply chain" que a precisão nas previsões é essencial para equilibrar capacidade de produção e abordagem, prevenindo tanto excedentes quanto erros que levam a custos desnecessários. Quando previsões precisas são integradas à gestão de estoque, a cadeia de suspensões se torna mais ágil e responsiva, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado e garantindo a satisfação do cliente.

A responsabilidade pela demanda não é somente do profissional de logística; ao contrário, ela exige uma abordagem integrada que envolva muitas áreas do negócio. Bowersox e Closs (2011) argumentam em "Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos" que a cooperação departamental é crucial para melhorar a precisão dos preceitos. Entender os fatores que afetam a demanda, como tendências de mercado e comportamento do consumidor, permite

melhor alocação de recursos e respostas mais eficazes às variações de demanda, fortalecendo todo o ciclo de surpresas.

Os principais elementos das previsões incluem o nível para o período, fatores sazonais, tendências de crescimento ou queda nas vendas, fatores cíclicos, fatores promocionais e fatores aleatórios. De acordo com Martins e Campos (2005) em "Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais", a tendência de crescimento ou queda geralmente está associada a previsões de longo prazo, baseadas em critérios pré-estabelecidos. Por exemplo, se a economia está projetada para crescer 3% ao ano nos próximos três anos, a organização pode ajustar suas projeções de vendas proporcionalmente, garantindo que os níveis de estoque sejam adequados para suportar esse crescimento econômico.

Os fatores promocionais também desempenham um papel significativo nas previsões de demanda. Conforme Lima (2003) em "Estoque: Custo de Oportunidade e Impacto sobre os Indicadores Financeiros", as promoções realizadas pela organização podem causar aumentos imediatos nas vendas, seguidos por quedas após o término das campanhas. Esse comportamento sazonal deve ser considerado na gestão de estoques para evitar excessos que possam resultar em custos desnecessários ou insuficiências que comprometam a satisfação do cliente. A gestão eficaz desses fatores promocionais requer uma análise detalhada e uma resposta ágil para ajustar os níveis de estoque conforme necessário.

Outro fator crucial que afeta aqueles que são novos no conceito é a confiança que nossos antepassados têm em nós. Em situações em que nossos fornecedores não confiam, as organizações preferem implementar medidas de segurança mais rigorosas, como salvaguardas contra potenciais atrasos na entrega, problemas de qualidade ou incapacidade de responder a solicitações. De acordo com Porter (2004) em "Estratégia competitiva", gerenciar o relacionamento com fornecedores é essencial para reduzir riscos e minimizar os níveis de estoque, permitindo mais flexibilidade e eficiência operacional. Para reduzir esses riscos, parcerias sólidas devem ser construídas e práticas eficazes de gerenciamento de fornecedores devem ser colocadas em prática.

Apesar da complexidade das atividades envolvidas, a logística desempenha um papel crítico na operação eficiente de uma organização e na conclusão do sucesso pretendido. "Introdução à teoria geral da administração" de Chiavenato (2003) enfatiza que uma compreensão profunda dos fatores que afetam a previsão de

demanda e a gestão do estado permite que os logísticos atuem de forma proativa . Integrar informações de vários campos e melhorar a precisão das decisões tomadas são ações que contribuem significativamente para a eficiência operacional e competitividade de mercado, garantindo a sustentabilidade da organização e o crescimento contínuo em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador.

Destaca-se que a integração eficaz de todos esses elementos na gestão de estoques não apenas otimiza os processos internos, mas também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar e responder às exigências do mercado. Caravantes (2000) em "Teoria geral da administração: Pensando e fazendo" enfatiza a importância de uma abordagem holística na administração, onde a logística e a gestão de estoques são vistas como partes interdependentes de um sistema maior. Ao adotar estratégias baseadas nos FCS, previsões precisas e uma gestão robusta de fornecedores, as empresas podem alcançar um equilíbrio ideal entre eficiência e flexibilidade, posicionando-se de maneira competitiva e sustentável no mercado global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a exposição, um dos principais fatores que influenciam o sucesso na gestão de estoques é o equilíbrio cuidadoso entre oferta e demanda. Como a indisponibilidade de produtos garante a satisfação e a fidelidade do consumidor , a falta de uma abordagem adequada pode resultar na perda de clientes. Por outro lado, uma superabundância dessa abordagem pode ter um efeito prejudicial no fluxo de caixa da empresa, resultando em dívidas desnecessárias e reduzindo a eficiência financeira. Portanto, a capacidade de gerenciar efetivamente os ativos da organização é essencial para manter sua competitividade, produtividade e sucesso no mercado. Aliada a uma logística bem estruturada, a gestão estatal desempenha um papel crucial nesse contexto, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e que a empresa esteja pronta para se adaptar de forma rápida e eficaz às variações do mercado.

O estoque desempenha um papel significativo na participação da empresa no mercado, servindo como um diferencial competitivo. A disponibilidade imediata de

produtos pode ser a chave para vencer a concorrência, especialmente quando os concorrentes não conseguem oferecer a mesma prontidão na entrega. Os clientes, em geral, preferem adquirir produtos no momento da compra, mesmo que isso implique em um custo ligeiramente maior, do que esperar por um período indefinido. Essa preferência destaca a importância de manter níveis de estoque que atendam prontamente às demandas dos consumidores, fortalecendo a posição da empresa no mercado e aumentando a sua capacidade de retenção de clientes.

Para uma organização ter sucesso, é crucial pensar estrategicamente. Uma abordagem bem planejada para a gestão de estoque não só garante a disponibilidade do produto, mas também melhora a eficiência operacional e reduz custos. Como mencionado anteriormente, a logística desempenha um papel vital na gestão de lojas, facilitando a integração de processos e garantindo que os produtos sejam armazenados e distribuídos de forma eficiente. Essa abordagem estratégica permite que a empresa antecipe as demandas do mercado, ajuste seus níveis de estratégia de acordo com as tendências de demanda e mantenha uma operação flexível e responsiva em resposta às mudanças no ambiente de negócios.

A gestão de estoques está inserida no novo paradigma logístico, que enfatiza a integração e a eficiência ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Compreender os fatores críticos de sucesso (FCS) para um controle efetivo e eficiente dos estoques é fundamental para agregar valor ao cliente e tornar a empresa mais competitiva. Segundo Rockart (1979), os FCS são áreas de atividade onde resultados favoráveis são absolutamente necessários para que os gestores alcancem seus objetivos. Portanto, identificar e monitorar esses fatores permite que os gestores tomem decisões informadas e estratégicas, assegurando que os estoques sejam geridos de maneira a suportar os objetivos organizacionais e a proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

Ademais, a concepção central na gestão de estoques deve sempre considerar a necessidade de possuir os produtos que os clientes demandam, sem incorrer em estoques excessivos. É igualmente importante evitar os custos associados à ruptura de estoque, que ocorrem quando a empresa não consegue apresentar o produto no momento desejado pelo cliente, impactando diretamente nas vendas e na satisfação do consumidor. Esse equilíbrio é alcançado através de uma análise detalhada e contínua dos níveis de estoque, da demanda prevista e das capacidades de resposta da cadeia de suprimentos. A implementação de sistemas de gestão de estoques

avançados e a utilização de tecnologias de previsão de demanda são ferramentas essenciais para atingir essa harmonia entre oferta e demanda.

Em resumo, o principal objetivo da gestão de estoque é equilibrar a necessidade de manter níveis adequados de produtos disponíveis para atender à demanda do cliente, evitando falhas e excessos. Esse equilíbrio não apenas maximiza a eficiência operacional, mas também agrega valor significativo para o consumidor, promovendo satisfação e lealdade. Como resultado, a função estratégica da gestão de estado necessita de uma compreensão completa dos fatores que influenciam os novatos de estado, bem como uma abordagem integrada envolvendo várias áreas da empresa. Ao atingir esse equilíbrio, as organizações podem garantir sua viabilidade a longo prazo e crescimento contínuo em um ambiente de negócios mais dinâmico e competitivo .

O estudo de caso destacou como uma gestão de estoques eficiente pode transformar os desafios operacionais em vantagens competitivas. A empresa analisada demonstrou que a aplicação de estratégias como o Just-in-Time (JIT) e a classificação ABC, aliadas a tecnologias modernas, não apenas otimiza os recursos disponíveis, mas também garante agilidade na resposta às demandas dos clientes. Essa abordagem estratégica reforçou a importância de um planejamento integrado, que contribui para a redução de desperdícios, a melhoria da experiência do cliente e o fortalecimento da posição da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki – 1ª ed. – 27. Reimp. – São Paulo, editora Atlas, 2012.

BASTOS, C. L; KELLER, V. Aprendendo a aprender. Petrópolis: Vozes, 2015.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução Equipe do Centro de estudos em logística, Adalberto das Neves; coordenação de Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavalle. – 1ª Ed. – 10. Reimp. São Paulo, Atlas, 2011.

CARAVANTES, Geraldo R. Teoria geral da administração: Pensando e fazendo. Editora AGE, Porto Alegre, 2000.

CARVALHO, Luciano Ferreira. Impacto da Gestão de Estoques na Rentabilidade das Empresas do Brasil, América Latina e EUA: uma análise de correlação. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 28, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124256004.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

CAVANHA FILHO, Armando O. Logística: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. – 12ª reimp. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

GANDINI, Ana Carolina Panegossi. Indicadores de Desempenho da Gestão de Ativos Físicos: Estudo de Caso em uma Média Empresa de Manufatura. 2014.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

Disponível em: https://www.academia.edu/106008833/Gest%C3%A3o_de_estoques_e_sua_influ%C3%Aancia_no_desempenho_financeiro_uma_an%C3%A1lise_em_empresas_de_manufatura. Acesso em: 27 out. 2024.

HENZEL, Marjana. Gestão de Estoques: Fator Decisivo para a Lucratividade Organizacional. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 5, n. 1, p. 78-95, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124256004.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

SILVA, Ritiele Cristiane. Análise da Gestão de Estoques: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Supermercados. 2015.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2015.

Disponível em:
<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1208/1/Ritiele%20Cristiane%20Silva.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

SOUZA, Fernando. A Importância do Controle de Estoques para as Empresas Industriais Brasileiras de Grande Porte. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, v. 13, n. 2, p. 41-54, 2013.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124256004.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

Chiavenato, Idalberto: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Caravantes, Geraldo R.: CARAVANTES, Geraldo R. Teoria geral da administração: Pensando e fazendo. Porto Alegre: Editora AGE, 2000.

Ballou, Ronald H.: BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2012.

Bowersox, D.J.; Closs, D.J.: BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução de Paulo Fernando Fleury. São Paulo: Atlas, 2011.

Christopher, Martin: CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Porter, Michael E.: PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Martins, Petrônio G.; Alt, Paulo Renato: MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2005.

Campos, Sérgio: CAMPOS, Sérgio. Planejamento estratégico: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2016.

Caixeta Filho, João Vicente: CAIXETA FILHO, João Vicente. Planejamento e gestão de logística. São Paulo: Atlas, 2000.

Henzel, Marjana: HENZEL, Marjana. Gestão de Estoques: Fator Decisivo para a Lucratividade Organizacional. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, v. 5, n. 1, p. 78-95, 2012.

Carvalho, Luciano Ferreira: CARVALHO, Luciano Ferreira. Impacto da gestão de estoques na rentabilidade das empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 33, p. 231-248, 2009.

Souza, Fernando: SOUZA, Fernando. A Importância do Controle de Estoques para as Empresas Industriais Brasileiras de Grande Porte. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, v. 13, n. 2, p. 41-54, 2013