



A GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA REDUÇÃO DE PERDAS E MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS

**GUILHERME DIAS DOS SANTOS PIVA¹
JEFFERSON SILVA DOS SANTOS²**

RESUMO: A gestão de estoque é fundamental para o planejamento, previsão e controle do estoque. Através dela, a empresa consegue controlar as suas entradas e saídas de mercadorias e fazer uma previsão de qual será o seu o tamanho do estoque capaz de suprir as necessidades da empresa. Assim, o objetivo é descrever o processo de gestão de estoque de uma loja de material de construção, a S.Fix, durante o ano de 2024 a 2025 bem como seus fatores determinantes e seus pontos fortes e fracos. Para alcançar este objetivo, foram estabelecidos outros intermediários: compreender a cadeia de suprimentos da indústria de material de construção; analisar a composição dos estoques; descrever a gestão do estoque da empresa; observar como é realizado o armazenamento e compra; analisar se há integração entre a compra, a estocagem e a venda; analisar as tecnologias e ferramentas utilizadas na gestão de estoque; e sugerir possíveis melhorias, tendo como base obras publicadas, como livros, artigos científicos e teses, além sites como Google Acadêmico e Scielo, desde 1993. A abordagem adotada foi exploratória qualitativa, pois visa retratar a essência de determinado fenômeno. Para concretizar os objetivos propostos da pesquisa, foi aplicado questionário com 15 perguntas, visando identificar as principais dificuldades dos empresários referente à contabilidade, planejamento tributário e custos. O trabalho destaca a importância de uma gestão eficiente de estoques para melhorar a rentabilidade e a competitividade. Ao otimizar o controle de inventário, as empresas podem reduzir custos, evitar excessos ou faltas de produtos e melhorar o atendimento ao cliente. Estratégias, planejamento, controle, equilíbrio e tecnologia são peças chaves para garantir resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Armazenamento; Ferramentas; Planejamento; Suprimentos.

INVENTORY MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR LOSS REDUCTION AND PROFIT MAXIMIZATION

ABSTRACT: Inventory management plays a crucial role in the planning, forecasting, and control of stock levels. Through effective inventory management, a company is able to monitor the inflow and outflow of goods and estimate the appropriate inventory size required to meet its operational needs. The primary objective of this research is to describe the inventory management process of a construction materials store, S.Fix, during the period from 2024 to 2025, including its determining factors, strengths, and weaknesses. To achieve this goal, several specific objectives were established: to understand the supply chain within the construction materials industry; to analyze the composition of inventory; to describe the company's stock management practices; to examine the processes of storage and procurement; to assess the integration between purchasing, storage, and sales; to evaluate the technologies and tools employed in inventory management; and to propose possible

¹ Acadêmico de Graduação, Curso de Administração, Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: pivaguilherme20@outlook.com.

² Professor Especialista. Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: jefferson.adm2708@gmail.com.



improvements based on relevant literature, including books, scientific articles, theses, and online databases such as Google Scholar and Scielo, dating from 1993 onward. The research adopted a qualitative exploratory approach, as it aims to capture the essence of a particular phenomenon. In order to fulfill the proposed objectives, a questionnaire comprising 15 questions was administered to identify the main challenges faced by business owners concerning accounting, tax planning, and cost management. This study aims to contribute to the success of companies by observing and analyzing inventory management practices, and by demonstrating how effective inventory control can generate positive outcomes for both operational processes and financial performance.

KEYWORDS: Storage; Tools; Planning; Supply chain

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento eficaz de estoques tem um papel fundamental na saúde financeira de uma empresa, pois, ao manter um controle rigoroso na cadeia de suprimentos, é possível otimizar a aquisição de mercadorias, evitando assim gastos desnecessários com produtos danificados ou com prazo de validade expirado (Lopes, 2019).

Na gestão eficiente de estoque, a implementação dos modelos de previsão de demanda emerge como o ponto inaugural, construídos com base no histórico de consumo, esses modelos proporcionam projeções assertivas para demandas futuras, viabilizando a operação com estoques mais enxutos e melhorando a determinação dos níveis ideais de estoque de segurança (Gonçalves, 2016).

A gestão de estoque se orienta por três objetivos cruciais: otimizar o nível de serviço, assegurando atendimento à demanda através da disponibilidade de itens em estoque; diminuir os custos relacionados aos estoques, promovendo um aumento no Giro do Estoque e redução dos investimentos; e aprimorar a eficiência operacional nos processos de suprimentos, mediante a redução de custos (Silva, 2020).

A administração eficiente dos estoques no comércio varejista exige o desafio de conciliar o reabastecimento com a procura, assegurando que os produtos permaneçam disponíveis conforme as necessidades dos consumidores. Deficiências no planejamento de vendas, falhas na execução operacional das lojas e oscilações na demanda podem resultar em baixo giro de mercadorias (Ehrenthal; Honhon; Woensel, 2014).

A gestão de estoque possui um papel crucial ao manter a relação entre todos os setores da empresa, promovendo a compreensão generalizada da importância das mercadorias armazenadas. Além disso, demanda uma gestão precisa e integrada das atividades, abrangendo controle efetivo de quantidades e valores envolvidos (Dias, 2015).

A gestão de estoque tornou-se um dos pontos mais importantes dentro da organização, tendo em vista que seu bom planejamento proporciona uma vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e consolidação no mercado. A gestão de estoques é uma das áreas mais difíceis e mais importantes da logística para qualquer organização (Chiavenato, 2014).

Em meio ao universo empresarial, o controle de estoque revela-se como a bússola que não apenas indica a quantidade de cada item nas prateleiras, mas também traduz em valores o capital investido. Apesar de sua natureza fundamental, a negligência nessa prática comum resulta em 'furos de estoque' que muitas pequenas empresas enfrentam. Nesse contexto, a habilidade de administrar eficientemente os recursos materiais torna-se crucial para o sucesso empresarial (Sebrae, 2020).



No contexto empresarial, a definição de estoque abrange todos os materiais alocados, independentemente de sua fase de utilização, seja para produção, em processo ou finalizados.

Destaca-se a importância de manter um estoque organizado e atualizado, pois isso acelera todos os processos relacionados à estrutura empresarial em seus diversos setores. A gestão eficiente dos estoques não apenas previne a escassez dos materiais, mas também proporciona maior segurança, evitando faltas, perdas e garantindo uma prestação de serviços consistente. Dessa forma, é possível conferir estabilidade à estocagem, promovendo um ambiente empresarial mais seguro e com agilidade (Silva, 2020).

Ao explorar os princípios da Administração, é viável aprofundar-se e adquirir conhecimentos mais eficazes relacionados ao crescimento empresarial, especialmente no âmbito da gestão de estoque. Este trabalho tem como problemática: Como a gestão de estoque pode maximizar resultados e minimizar perdas dentro das empresas?

No contexto globalizado atual, a adaptação constante às necessidades e peculiaridades dos clientes em prazos reduzidos torna imperativo um planejamento eficaz de controle de estoque. Nesse cenário, o controle eficiente emerge como uma ferramenta crucial de diferenciação no varejo, capaz de não apenas atender às demandas do mercado, mas também de reduzir custos e gerar lucro, uma vez que variações nos níveis de estoque podem resultar em perdas financeiras significativas (Takata, 2018).

Para que a gestão do inventário seja eficiente, é imprescindível, portanto, que exista um trâmite de dados apropriado e um desempenho previsto em relação ao seu funcionamento. É esperado de um Gestor de Materiais que os colaboradores tenham acesso facilitado aos produtos armazenados sempre que eles forem requeridos para a execução de alguma tarefa na organização. Por outro lado, o nível de armazenagem não deve ser tão elevado a ponto de prejudicar a lucratividade da companhia. (Francischini; Gurgel, 2002).

A escolha do tema surgiu da percepção de sua subexploração e da grande experiência do estudante pesquisador na área de gestão de materiais. A motivação para aprofundar o assunto decorreu da necessidade de detalhamento e da intenção de apresentar a influência e integração entre diversas áreas, como manutenção, operação, comercial, logística, financeiro e contabilidade. Essa abordagem visa alcançar resultados positivos para a empresa, tais como a redução de custos, otimização de controle e consequentes ganhos favoráveis.

A pesquisa tem como objetivo evidenciar que todas as organizações industriais podem obter benefícios ao aproveitar as informações compartilhadas sobre uma gestão de estoque eficaz, resultando em melhorias nos resultados. A problemática relacionada à falta e/ou falha na gestão é abrangente, afetando numerosas empresas, e o estudo em questão busca contribuir para o aprimoramento do desempenho geral.

O objetivo deste estudo é analisar a administração e o impacto do estoque nas empresas, avaliando o uso da armazenagem e de seus recursos como elementos essenciais para viabilizar a gestão e o fluxo dos estoques. Entender os conceitos, características, dimensionamento e função dos estoques e por fim realizar um estudo de caso sobre o impacto causado pela gestão de estoque na empresa S. Fix.



2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito, Funções e Razões para manter estoque

Os estoques correspondem a acumulações de insumos, materiais de apoio, peças, itens em processo de fabricação e produtos acabados, que se encontram em diferentes etapas da cadeia produtiva e logística das empresas (Ballou, 2001)

Estoques correspondem a materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, com a finalidade de ingressar no ciclo produtivo, seguir seu fluxo normal de produção ou serem comercializados (Assaf Neto, 2009).

O estoque assegura a continuidade da produção e das vendas. Para isso, as empresas precisam investir em sua manutenção e armazenamento. Esses aportes financeiros são fundamentais, pois estoques facilitam a produção e o atendimento à demanda. A falta deles compromete o ritmo produtivo e limita as vendas (Dias, 2010).

Os principais tipos de estoques presentes em uma indústria incluem: matérias-primas, produtos em processamento, produtos finalizados, peças de reposição e materiais auxiliares. As matérias-primas são insumos essenciais que formam o produto final, e sua estocagem depende de fatores como durabilidade e perecibilidade. Itens com vida útil curta devem ser comprados em quantidades controladas para evitar perdas. Já os produtos acabados são estocados para venda, e sua quantidade deve ser planejada de acordo com a demanda, evitando escassez ou excesso. Um bom controle de estoques garante eficiência na produção e no atendimento ao mercado. Os produtos em processamento já passaram por alguma fase de transformação, mas ainda sofrerão alterações até atingirem sua forma final. Já os materiais auxiliares e de manutenção são aqueles empregados para garantir a continuidade da produção, evitando paralisações e a inatividade dos equipamentos (Dias, 2010).

É evidente que a gestão de estoques proporciona diversas vantagens, porém, o elevado investimento necessário para sua manutenção tornou-se um grande desafio para as empresas e um tema constantemente debatido.

2.2 Controle de Estoques

Gestão de estoques é uma parte essencial da estrutura logística, pois pode representar entre 25% e 40% dos custos totais, constituindo uma parcela significativa do capital da empresa. Por essa razão, administrar os estoques com prudência é fundamental para o êxito de qualquer organização (Ballou, 1993).

Controlar estoques é uma função estratégica que visa determinar os diferentes níveis de produtos e materiais que a organização deve manter, sempre respeitando seus parâmetros econômico. Administrar estoques também significa equilibrar a disponibilidade de produtos para o cliente com os custos de abastecimento, que são necessários para garantir determinado nível de oferta (Ballou, 2001)

O gerenciamento de estoque vai muito além de apenas registrar a movimentação de produtos. Ele abrange diversas tarefas que, frequentemente, impactam diferentes setores da organização. Por esse motivo, além dos custos evidentes relacionados à manutenção dos itens armazenados ou à ausência deles, outros tipos de despesas também sofrem influência dessa administração (Arozo, 2001).

O principal desafio da gestão de estoques é equilibrar de forma integrada os objetivos dos diversos setores envolvidos, maximizando a eficiência desse investimento sem comprometer a operação da empresa (Dias, 2010).

Existem três categorias de custos associadas à gestão de estoques: os custos de aquisição, custos de manutenção e custos decorrentes da falta de produtos. Os custos de



aquisição englobam, geralmente, o valor pago pelos produtos, os custos administrativos relacionados ao processo de pedidos pelo setor de compras e principalmente, as despesas com transporte, caso essas taxas não estejam incluídas no valor da mercadoria (Ballou, 2001).

O custo da manutenção de uma operação, processo ou produto no âmbito industrial é indicado pela relação entre o custo global de manutenção (materiais, mão de obra, entre outros) e a receita bruta da empresa em um intervalo específico de tempo. Além disso, os custos de capital fazem parte dessa categoria, pois estão relacionados ao valor investido nos produtos armazenados. Também se incluem os custos com serviços de armazenagem e os riscos inerentes à estocagem, como perdas, avarias e obsolescência (Niquele, 2012).

Outra característica fundamental do controle de estoques é a previsão de incertezas, que inclui tanto a estimativa da demanda, quanto o cálculo do tempo necessário para reposição dos produtos, desde o momento do pedido até a entrega do material (Ballou, 1993).

Toda administração de estoques está baseada na antecipação da demanda por materiais, permitindo prever o consumo futuro em um período específico e determinar quais produtos e em que quantidade serão adquiridos pelos clientes.

As empresas precisam de métodos eficazes de gestão de estoques que assegurem a reposição adequada de materiais, evitando tanto a escassez quanto o excesso de produtos, de modo a equilibrar a demanda dos clientes com os padrões operacionais. Para isso, é fundamental aplicar técnicas de controle de forma contínua e periódica, garantindo o monitoramento eficiente dos níveis de armazenamento, prevenindo impactos na produção e reduzindo os custos relacionados aos estoques.

Os insumos armazenados são responsáveis por garantir a continuidade do processo produtivo, prevenindo interrupções enquanto se aguarda a chegada de novos lotes de compra (Pozo, 2010).

Para determinar o estoque mínimo necessário ao funcionamento ininterrupto das empresas e ao atendimento das solicitações dos clientes, é fundamental calcular o tempo de reposição. Segundo Dias (2010), o tempo de reposição corresponde ao intervalo desde a identificação da necessidade de reabastecimento até a chegada efetiva dos materiais ao almoxarifado da empresa.

O tempo de reposição possui grande relevância, pois a estimativa do prazo de reabastecimento pode impactar diretamente a estrutura de estoques da empresa. Dessa forma, é imprescindível avaliar todas as características e prazos estipulados pelos fornecedores, garantindo uma previsão realista e minimizando possíveis variações. Além disso, é necessário analisar cada item individualmente, já que cada material possui um prazo específico de reposição, determinado pelo ponto de pedido. Esse indicador define a quantidade mínima de um produto em estoque que exige sua recomposição (Ballou, 1993).

O principal propósito do estoque de segurança é evitar impactos negativos no fluxo produtivo e prevenir transtornos aos clientes devido à falta de suprimentos, o que poderia resultar em atrasos. Esse tipo de estoque tem a função de mitigar os efeitos das incertezas, como atrasos no transporte, imprevistos logísticos, aumentos inesperados na demanda e a necessidade de descartar lotes defeituosos (Pozo, 2007).

2.3 Valor e giro de estoque: Curva ABC

A finalidade do sistema ABC reside em identificar os valores de demanda, possibilitando uma gestão mais criteriosa que, por sua vez, propicia uma significativa redução nos custos de estoque. Para construir o gráfico característico desse método, é



imperativo dispor dos dados de consumo dos itens em estoque, bem como de seus preços de compra ou preços médios ajustados para uma mesma data.

Uma característica destacada desse modelo é sua robustez, o que implica que erros nas estimativas dos parâmetros têm um impacto limitado no custo total resultante. Essa robustez é particularmente valiosa, especialmente para pequenas e médias empresas, onde a mensuração de certos custos pode ser desafiadora (Garcia *et al.*, 2011).

O método ABC de controle de estoque capacita os gestores de estoque a direcionar seus esforços para o controle dos itens mais relevantes no estoque. Embora a teoria original sugira a classificação em três classes, é importante notar que essa forma de categorização não é estritamente obrigatória e pode ser adaptada de acordo com a realidade e as necessidades específicas da empresa (Slack; Chambers; Johnston, 2009).

O método de classificação ABC classifica os itens em três categorias: Itens Classe A, que compreendem aproximadamente 20% dos itens de alto valor e representam cerca de 80% do estoque total; Itens Classe B, que incluem cerca de 30% dos itens de valor intermediário, representando aproximadamente 10% do valor total; e Itens Classe C, que abrangem cerca de 50% dos itens de baixo valor, representando em torno de 10% do valor total dos itens estocados. Embora o uso anual e o valor sejam os critérios mais comuns na classificação ABC, outros fatores podem ser considerados, dependendo do contexto de cada empresa, como as consequências da falta do produto, o espaço ocupado no estoque, a incerteza no fornecimento e o risco de deterioração ou obsolescência (Slack; Chambers; Johnston, 2009).

2.4 Peps e Ueps

A abreviação (Primeiro que Entra Primeiro que Sai) PEPS é equivalente à FIFO (*First In, First Out*) e representa o princípio de contabilizar o (Custo de Mercadorias Vendidas) CMV como o valor associado à mercadoria mais antiga que ainda permanece no estoque (Marion, 2015).

A Unidade de Esforço de Produção (UEP) estabelece um índice de avaliação do processo produtivo, que se revela uma ferramenta eficaz na avaliação da produção em empresas que enfrentam a crescente complexidade do mercado. Em face dessa complexidade, os métodos tradicionais de custeio muitas vezes se mostram ineficazes. Para atender a essa demanda, o método das UEPs simplifica o cálculo do volume de produção no período, por meio da adoção de uma unidade de medida comum para todos os produtos e processos da empresa, conhecida como UEP (Bornia, 2010).

A avaliação financeira precisa do estoque é fundamental para fornecer informações atualizadas sobre matérias-primas e produtos sob responsabilidade da empresa, sendo necessário projetar diferentes cenários para apoiar a análise, apesar da complexidade do processo devido às diversas variáveis envolvidas. Fatores como os níveis de estoque dos concorrentes, a disponibilidade de recursos e a duração do ciclo operacional da organização devem ser considerados, pois são essenciais para um planejamento eficaz. O objetivo principal na escolha de um método de avaliação é selecionar aquele que melhor se adapte às particularidades da operação, do tipo de organização e do produto.

2.5 Custo do pedido e estoque

Custo de Aquisição: Refere-se ao valor desembolsado pela empresa compradora para adquirir determinado material. Esse custo está vinculado à capacidade de negociação do setor de compras, que busca minimizar o valor pago por unidade adquirida. Embora não seja uma responsabilidade direta do Gestor de Materiais, o custo de aquisição impacta



diretamente o valor total do estoque. Quanto maior o preço unitário pago, maior será o montante investido no estoque para a mesma quantidade armazenada (Francischini, 2002).

Custo de armazenagem: Cabe ao Gestor de Materiais manter esse custo no menor nível possível, pois é um dos principais fatores que impactam a rentabilidade da empresa. Programas de otimização, como o Just-in-Time, visam reduzir esse custo a quase zero (Francischini, 2002).

Custo de pedido: Representa o montante gasto para que um lote de compra seja requisitado ao fornecedor e entregue à empresa compradora. Enquanto o Custo de Armazenagem está diretamente ligado à estocagem física, o Custo de Pedido está relacionado aos custos administrativos e operacionais do setor de compras. Além disso, o fornecedor pode cobrar taxas adicionais de frete ou a empresa pode incorrer em despesas extras caso os pedidos sejam divididos em lotes menores (Francischini, 2002).

Custo de falta: A ausência de um item em estoque pode gerar grandes prejuízos para a empresa. Esse custo é particularmente desafiador de mensurar com exatidão, pois envolve estimativas, rateios e fatores intangíveis (Francischini, 2002).

Inventário físico: O inventário físico realiza um levantamento real da situação do estoque para interligar ao balanço da empresa, prevenindo custos desnecessários, e promover a melhoria contínua da rentabilidade. Isso é alcançado por meio de um controle mais eficiente dos produtos, conferindo registros e quantidades reais, garantindo maior organização e possibilitando auditorias precisas da situação do estoque. A execução periódica do inventário dentro da empresa contribui para identificar e corrigir altos índices de avarias no armazém. Caso haja discrepâncias entre o inventário físico e os registros do controle de estoque, os ajustes devem ser realizados conforme as normas contábeis e fiscais (Martins, 2001).

A elaboração do inventário dentro de uma organização deve seguir um planejamento detalhado, incluindo reuniões preparatórias, designação de tarefas, escolha de profissionais capacitados e a definição dos materiais necessários, como etiquetas, formulários e relatórios. Além disso, manter o sistema atualizado e otimizar os níveis de estoque são fatores essenciais para obter resultados satisfatórios (Castiglioni, 2010).

Cada item do estoque deve ser contado duas vezes por equipes distintas, com os registros sendo entregues ao coordenador do inventário para análise. Se os números não coincidirem, uma terceira contagem, feita por uma equipe diferente, será necessária. Sistemas como o Planejamento Colaborativo (CPFR) integram planejamento, previsão e reabastecimento colaborativo, com o objetivo de unir planejamento estratégico e previsão de demanda, garantindo um monitoramento eficiente do reabastecimento e a redução dos níveis de estoque, o que, por sua vez, pode aumentar os níveis de serviço e impulsionar as vendas.

2.6 Logística

A logística corporativa encontra-se em expansão. No entanto, nem sempre foi dessa maneira. A trajetória da logística nas organizações é segmentada em três fases históricas, que serão abordadas a seguir. Antes de 1950: até esse período, a logística no âmbito empresarial era administrada por departamentos independentes. Era recorrente que o transporte fosse supervisionado pela área de produção; os estoques, por setores como *Marketing*, financeiro e produção; e o processamento de pedidos, por vendas ou finanças. Essa fragmentação gerava divergência de metas e sobreposição de atribuições nas funções logísticas (Ballou, 2012).

Após a década de 1970 era da expansão: a logística organizacional passou a obter os frutos de sua aplicação, contudo, as companhias aparentavam estar mais focadas nos



rendimentos financeiros do que na administração dos gastos. Frequentemente, esse avanço era encoberto pela ineficiência do ambiente mercadológico, tanto nos processos de distribuição quanto nos de fabricação (Pozo, 2010).

Diversos acontecimentos foram decisivos para esse desenvolvimento, como por exemplo o caso das empresas petrolíferas, que a partir de 1973 elevaram os valores do petróleo durante os sete anos seguintes, o que provocou uma redução da demanda e um crescimento da inflação (Bowersox, 2007).

A logística não é mais enxergada apenas como movimentação de mercadorias, mas sim como um processo de gerenciamento de materiais aliado a distribuição física. A integração entre os departamentos de produção, estocagem, suprimentos, finanças e *Marketing* tornou-se mais intensa, aproximando, dessa forma, o conceito teórico e a execução prática da logística, que inicialmente eram percebidos como aspectos separados (Bowersox, 2007).

O transporte trata-se de uma das funções logísticas mais fundamentais, uma vez que representa, em média, de um a dois terços dos gastos logísticos. Nenhuma organização, mesmo as mais desenvolvidas, consegue operar sem um sistema de transporte, visto que sempre haverá mercadorias finalizadas que precisarão ser deslocadas até o consumidor final (Pozo, 2010).

O transporte está relacionado aos diferentes meios disponíveis para a movimentação de insumos, materiais, produtos e serviços, sendo eles: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aéreo. Os diferentes meios disponíveis podem transferir insumos, materiais, produtos e serviços, sendo diversos modais empregados, assim, podendo agregar valor de "localização" ao item e tem sua importância reconhecida por inúmeras empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte (Pozo, 2010).

A elaboração de pedido é uma atividade fundamental que inicia a movimentação de produtos, funciona como um disparador para satisfazer as necessidades de demanda, com o objetivo de alcançar a máxima velocidade e precisão ao menor custo possível (Pozo, 2010).

A embalagem tem como propósito é transportar mercadorias sem causá-las danos, porém, com custos acessíveis para a empresa. Conceitos precisos de embalamento contribuem para um manuseio e armazenamento eficazes. Um bom planejamento de embalagem do produto ajuda a assegurar a movimentação ideal e econômica, sem desperdícios. Além disso, tamanhos apropriados de embalagem incentivam manuseio e armazenamento eficientes (Pozo, 2010).

2.7 Armazenagem de Estoque

O estoque trata-se de um conjunto de itens armazenados, com características e funções específicas, que se destinam aos fins e necessidades que a empresa exige. Todos os itens que são guardados em depósito, galpão, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário para serem utilizados por uma empresa em alguma de suas atividades, considerado como um item para sua organização (Moura, 2004).

A principal missão de qualquer empresa consiste em otimizar o retorno do capital investido em suas instalações, equipamentos e estoques. Para alcançar o máximo lucro, é imperativo que a empresa evite a inatividade desse capital investido. Nesse contexto, o estoque desempenha o papel de combustível, impulsionando a expansão da empresa e garantindo uma produção que atenda plenamente às demandas de seus clientes e compromissos (Dias, 2006).

Dentre os modelos de estoque, temos o Estoque de proteção, em um cenário de demanda imprevisível, caracterizado pela incerteza no fornecimento e nas vendas, como



ocorre em um supermercado, os gestores enfrentam o desafio de antecipar produto, quantidade e timing das solicitações dos clientes. Nesse contexto, é crucial que os estoques sejam dimensionados com uma quantidade mínima, alinhada às vendas médias e aos prazos de entrega dos fornecedores, proporcionando uma abordagem cautelosa diante da imprevisibilidade do mercado (Silva, 2019).

O Estoque de ciclo, no contexto de empresas que lidam com uma ampla variedade de produtos ou que atravessam múltiplos estágios de produção, a complexidade se manifesta. Por exemplo, uma empresa que fabrica quatro produtos distintos pode enfrentar desafios ao tentar produzi-los simultaneamente. Nesse cenário, a abordagem eficiente requer uma programação individualizada, garantindo que a produção seja cuidadosamente planejada para atender às demandas específicas de cada produto (Silva, 2019).

O Estoque de antecipação, na estratégia de produção, a antecipação se revela quando a empresa proativamente planeja e executa a produção para atender a uma demanda futura estimada. Um exemplo claro desse cenário ocorre em setores com demanda sazonal, como o de agasalhos no inverno, onde as empresas adotam a produção antecipada para garantir que estejam preparadas para a elevação esperada na procura (Silva, 2019).

E por fim, o Estoque de canal, no contexto logístico, a situação em que a mercadoria está em trânsito no canal de distribuição destaca-se. Devido às limitações logísticas, diversos produtos não podem ser transportados instantaneamente, resultando em um processo escalonado. Muitas vezes, esses itens são encaminhados a um distribuidor regional, que os envia para distribuidores locais, culminando na entrega ao consumidor final (Silva, 2019).

As principais funções de um Centro de Distribuição incluem a recepção, verificação, armazenamento, separação de pedidos, embalagem, envio e controle de inventário dos itens. As cargas recebidas de fornecedores, por meio de transportadoras, chegam devidamente rotuladas e acompanhadas de documentos como nota fiscal e romaneio, sendo conferidas para garantir que não haja divergências ou danos. Caso ocorram problemas, devem ser reportados para providências, como substituição ou reembolso.

As fases de operação dentro de um Centro de Distribuição são separadas da seguinte maneira:

- **Recebimento:** Inicia-se com o recebimento de mercadorias, atividade fundamental para a execução de todas as demais. Essa etapa envolve a descarga dos produtos enviados pelos fornecedores, a verificação das quantidades e a integridade dos itens.

- **Movimentação:** A circulação de mercadorias abrange todo o processo desde o recebimento até a entrega ao consumidor final ou redistribuidores. A movimentação interna envolve a recepção, verificação e transporte dos produtos até o armazenamento, além da realocação dentro do Centro de Distribuição para otimizar o espaço e preparar os itens para a expedição. Já a movimentação externa diz respeito ao deslocamento das mercadorias até seu destino final, seja o cliente ou outro ponto de distribuição.

- **Armazenagem:** Consiste em manter os estoques essenciais para evitar interrupções entre a oferta e a demanda. Existe um custo elevado em manter esses estoques, mas isso se torna imprescindível para que não se enfrente um custo maior caso haja a falta de uma mercadoria específica e seja necessário adquiri-la a preços mais altos do que os que poderiam ser obtidos em outra oportunidade, permitindo a busca por fornecedores mais vantajosos, preços mais competitivos e melhores condições de pagamento.

- **Separação de pedidos:** A operação de *picking*, ou separação de pedidos, consiste em retirar produtos da área de estocagem nas quantidades exatas para atender à demanda



dos clientes. Essa função é considerada uma das mais relevantes dentro de um centro de distribuição. Em alguns casos, representa entre 30% e 40% dos custos com mão de obra. Além disso, o tempo dedicado a essa tarefa impacta diretamente no ciclo do pedido, ou seja, no intervalo entre o recebimento e a entrega do pedido ao cliente (Rodrigues, 2007).

- Expedição: A expedição é a última etapa de um Centro de Distribuição, focada na verificação das mercadorias separadas para os pedidos. Nessa fase, é essencial o uso de tecnologia, como leitores ópticos de código de barras, para garantir a precisão na conferência. Após a validação, os itens são embalados para evitar danos durante o transporte e a documentação necessária é preparada, seguido pelo acionamento do modal logístico adequado para coleta e envio.

- Layout: A posição geográfica do armazém, bem como sua configuração estrutural tanto interna quanto externa, são fatores cruciais. Por isso, é de suma importância conhecer com precisão as dimensões físicas e os pesos dos materiais que serão estocados.

De posse dessas informações técnicas, torna-se viável avaliar a largura dos corredores, as dimensões e o posicionamento das docas de carga e descarga, o espaço externo, além das condições do piso, a fim de verificar se ele será capaz de suportar a carga e o tráfego de equipamentos de movimentação, veículos de transporte, como caminhões e até mesmo carretas de grande porte (Pizzolato, 2003).

Chama-se *layout* operacional, o planejamento físico de uma zona de armazenagem, considerando a organização das pilhas, a facilidade de acesso aos volumes e os fluxos de circulação dos dispositivos de movimentação (Rodrigues, 2011).

Ao utilizar um depósito já construído e estruturado, podem surgir alguns problemas, como por exemplo: alteração no *layout* existente, ajustes no layout do edifício, a expansão ou até o planejamento de um novo depósito.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para atingir os objetivos estabelecidos, foi conduzida uma investigação de caráter descritivo, uma vez que, esse tipo de estudo tem como propósito examinar as particularidades da administração de estoques, identificando as relações entre diferentes variáveis. A abordagem adotada foi qualitativa, pois visa retratar a essência de determinado fenômeno, buscando assim alcançar a meta previamente definida (Nascimento, 2002).

As metodologias de pesquisa aplicadas incluíram: uma investigação bibliográfica, visto que, segundo Gil (2007), esse método se baseia em obras publicadas, como livros, artigos científicos e teses, proporcionando uma compreensão mais abrangente do tema abordado além sites como *Google Acadêmico* e *SciELO*, tendo como base desde os anos 90 a 2025. Também foi realizada uma pesquisa documental, que se apoia em registros e documentos com informações da própria empresa.

Além disso, foi feito um estudo de caso, pois, essa estratégia possibilita uma análise mais minuciosa de um assunto específico, considerando o contexto social em um intervalo de tempo determinado. Dessa forma, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa S.Fix Distribuidora, especializada em materiais para construção, com o intuito de examinar sua gestão de estoques (Nascimento, 2002).

Os procedimentos de coleta de dados adotados foram: observação direta e entrevista semi-estruturada. a observação consiste em investigar e avaliar atentamente um fenômeno, registrando informações por meio de um roteiro pré-elaborado. Essa técnica é relevante, pois permite ao pesquisador captar dados no exato momento em que os eventos se desenrolam (Gil, 2002).



Nesta monografia, foi observada a administração de estoques da S.Fix Distribuidora, por meio da análise da estrutura dos estoques e das ferramentas tecnológicas utilizadas, atentando-se a aspectos como armazenagem, aquisição, e a integração entre os processos de compra, estocagem e venda.

A entrevista semi-estruturada é relevante, pois possibilita ao entrevistador (pesquisador) compreender a percepção dos profissionais em relação à gestão de estoques, por meio de questionamentos mais aprofundados sobre o tema em estudo (Gil, 2002).

Neste contexto, foi realizada uma entrevista na qual participaram o gerente de estoque e o diretor administrativo e vendas, que responderam a um conjunto de perguntas previamente elaboradas.

A população dentro de uma pesquisa, é um grupo de pessoas que se é escolhido dependendo que se encaixa dentro do objetivo do trabalho, sendo realizadas perguntas para um determinado assunto que possa obter resultados sobre a pesquisa. Já a amostra é indicada como uma parcela do mundo do estudo a ser estudado, sendo que realizada de uma forma inadequada pode levar a um resultado infundado para o pesquisador (Borges *et. al*, 2021).

A população é apresentada nesse trabalho é uma empresa do ramo da construção civil dentro da cidade de Sinop-MT e como amostra é o seu estoque como um todo.

Inicialmente, foi conduzida uma entrevista com os gestores a fim de adquirir um conhecimento mais amplo sobre a empresa como um todo. Em seguida, realizou-se uma nova entrevista por meio de um questionário contendo diversas questões relacionadas ao controle interno e à administração do estoque, esse questionário foi aplicado no segundo semestre de 2024.

Através das respostas coletadas pelo questionário relacionado compomos os resultados e discussões, onde as respostas estão expostas por suas numerações, sendo que em cada uma delas buscamos sempre identificar a gestão de estoque e seus processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa estudada está há dez anos no mercado, possui mais de 40 funcionários e três lojas dentro da cidade de Sinop-MT, ela atende material de construção e acabamentos. Para obter os dados da empresa, foi montada uma sequência de perguntas, direcionadas ao diretor da empresa e ao gerente de estoques, colhendo informações sobre a gestão e os processos dentro do estoque da S.Fix entre o mês de fevereiro e junho de 2025.

4.1 Perguntas e respostas do diretor

Pergunta 1: Quais são as principais operações logísticas realizadas pela empresa?

Resposta: *Todas as formas de movimentação que visam a obtenção de resultados compõem a logística empresarial. Na empresa Superfix, destacam-se como principais atividades logísticas a atualização diária das locações, a transferência de mercadorias entre filiais e o reabastecimento dos estoques.*

Pergunta 2: Esses processos funcionam de forma integrada ou isolada? Caso sejam integrados, como se dá essa conexão?



Resposta: *As operações logísticas ocorrem de forma segmentada, uma vez que cada procedimento possui um horário específico e é executado em diferentes setores da organização.*

Pergunta 3: Como é realizado o processamento dos pedidos? Quem é o responsável pelo gerenciamento e execução dessa tarefa?

Resposta: *Os pedidos são preparados pelos colaboradores responsáveis pela separação de estoque, com base em um documento que especifica os itens e suas respectivas localizações. Após essa etapa, o processo é continuado pelo conferente, com o auxílio de um sistema de leitura de código de barras.*

Pergunta 4: Que tipos de equipamentos são utilizados na realização das atividades logísticas? De que maneira as informações sobre o processo são gerenciadas?

Resposta: *Para a realização dessas atividades, a empresa conta com um sistema de atualização de locações, veículos destinados à transferência de mercadorias entre filiais, além do uso de carrinhos manuais e equipamentos de proteção individual (EPIs) para o reabastecimento interno dos estoques.*

Pergunta 5: Como é efetuado o controle de estoque? Existe algum sistema específico utilizado? Quem é o encarregado por essa área?

Resposta: *O controle de estoque é conduzido pelo diretor da empresa em conjunto com o gerente responsável pela área. Ambos realizam o rodízio de mercadorias e delegam tarefas à equipe, com o objetivo de manter a organização e a atualização das informações disponíveis aos vendedores. A empresa utiliza um sistema denominado PUMA, que contempla funcionalidades financeiras, cadastro de clientes, controle de itens em estoque, locações, geração de relatórios, gestão de transportes e emissão de notas fiscais.*

Pergunta 6: A empresa adota a estratégia de estoque de segurança? De que maneira isso é implementado?

Resposta: *Sim, a empresa adota a prática do estoque de segurança, cuja reposição é determinada com base no nível mínimo estabelecido para cada item. Ao atingir esse limite, é realizado um novo pedido, evitando a ruptura total do estoque.*

Pergunta 7: Quanto tempo leva para a falta de um produto ser identificada e sua reposição ser realizada? Existe uma equipe dedicada a esse processo?

Resposta: *Esse procedimento é de responsabilidade do gerente e do diretor. Diariamente, é realizada a verificação do estoque e da situação dos itens no sistema. Identificada a necessidade de reposição, a mercadoria é solicitada, com previsão de recebimento entre 10 a 15 dias.*

Pergunta 8: Qual é a natureza do relacionamento da empresa com seus fornecedores e prestadores de serviços?

Resposta: *A empresa mantém parcerias consolidadas com fornecedores de longa data, com os quais estabelece relações baseadas na confiança e no companheirismo. Com fornecedores mais recentes, a relação tende a ser estritamente comercial. Em relação aos prestadores de serviços, observa-se um forte vínculo afetivo com a empresa, refletindo um ambiente corporativo familiar e acolhedor.*

Pergunta 9: É feita alguma manutenção nos armazéns? Caso sim, como ela é realizada?

Resposta: *A limpeza das três unidades da empresa é realizada diariamente por uma funcionária designada. Quando há necessidade de serviços específicos, como eletricista, segurança ou reformas, são acionados parceiros especializados nessas áreas.*

Pergunta 10: Qual o grau de especialização dos profissionais responsáveis por esse setor na empresa?



Resposta: *Os gerentes da empresa possuem formação de nível superior na área de Administração e participam de cursos voltados à gestão, marketing e vendas.*

Pergunta 11: A empresa investe em programas de capacitação, como cursos ou treinamentos específicos, para melhorar as habilidades dos funcionários envolvidos?

Resposta: *Sim, a empresa oferece capacitações aos colaboradores em parceria com os fornecedores. Dessa forma, além dos vendedores adquirirem conhecimento técnico sobre os produtos comercializados, os demais colaboradores também têm acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional.*

O estoque é indispensável para assegurar a oferta constante de mercadorias, garantindo a permanência da fabricação e das comercializações. Para tanto, as organizações devem aplicar recursos em sua conservação e guarda. Esses investimentos são vitais, pois os inventários favorecem o processo produtivo e o suprimento das necessidades do mercado. A ausência deles prejudica o fluxo de produção e restringe as transações comerciais (Dias,2010).

O controle de estoque é realizado pelo diretor e pelo gerente, com auxílio do sistema PUMA, que integra informações financeiras, de estoque, transportes e emissão de notas fiscais. A empresa adota o estoque de segurança, evitando rupturas e assegurando o abastecimento contínuo. A reposição de produtos é acompanhada diariamente, com prazos médios de 10 a 15 dias para recebimento, evidenciando um bom monitoramento dos níveis de estoque e reposição.

A empresa mantém relações de confiança com seus fornecedores e prestadores de serviços, reforçando um ambiente de trabalho colaborativo e familiar. Além disso, investe na capacitação dos colaboradores, oferecendo treinamentos em parceria com fornecedores, o que contribui para o desenvolvimento técnico e profissional da equipe. De modo geral, a empresa apresenta uma gestão logística eficiente, aliando tecnologia, organização e valorização de pessoas.

4.2 Perguntas e respostas do gerente

Pergunta 1: Como ocorre o processo de separação de materiais para atendimento ao cliente?

Resposta: *Inicialmente, o pedido de venda, elaborado em conjunto pelo vendedor e o cliente, é encaminhado ao setor de estoque. A separação dos itens é realizada pela equipe, com base em uma planilha contendo a descrição dos produtos e suas respectivas localizações. Em seguida, inicia-se o processo de expedição, que inclui conferência, embalagem e posterior envio ao cliente.*

Pergunta 2: Quais métodos de separação (picking) são utilizados pela empresa?

Resposta: *Adota-se o método de picking discreto (ou por pedido), no qual cada colaborador é responsável pela separação de um pedido específico do início ao fim do processo.*

Pergunta 3: Qual a relevância da integração entre o processamento de pedidos, gestão de estoques e armazenamento para a empresa?

Resposta: *Para assegurar a plena satisfação do cliente, é fundamental que o processo de reposição seja pontual e que o controle de estoque esteja constantemente atualizado. Dessa forma, os diferentes processos operacionais permanecem integrados, garantindo elevado desempenho e eficiência.*

Pergunta 4: O modelo de processo adotado pela empresa, desde o armazenamento até a distribuição dos produtos, poderia ser aprimorado de alguma maneira?

Resposta: *Sugere-se a atualização do sistema atualmente utilizado, a fim de viabilizar novos tipos de relatórios, como, por exemplo, o histórico de locações. Em relação à*



separação e distribuição de produtos, observa-se uma evolução contínua. Está prevista a implementação de carrinhos com cestas para agilizar o processo de separação.

A partir das questões feitas ao gerente é possível notar que o estoque é gerido por um sistema informatizado, constantemente atualizado para garantir eficiência na reposição e distribuição dos produtos. A separação dos pedidos segue um fluxo organizado, passando por conferência e expedição, geralmente no mesmo dia.

A administração do estoque ultrapassa a simples anotação das entradas e saídas de mercadorias. Ela engloba múltiplas atividades que, muitas vezes, afetam distintos departamentos da empresa. Por essa razão, além dos gastos visíveis ligados à conservação dos produtos estocados ou à falta deles, outros tipos de custos também são afetados por essa gestão (Arozo,2001).

A supervisão da empresa é feita por um gerente e estoquistas de cada setor, que mantêm integração e foco em agilidade e organização. A estrutura como um todo valoriza a cooperação entre setores para assegurar um processo de distribuição eficaz, desde o pedido até a entrega ao cliente.

A pesquisa permitiu responder à questão central: uma gestão de estoques eficiente reduz perdas, melhora o uso dos recursos e aumenta a lucratividade. Ferramentas como a Curva ABC e o controle rigoroso das movimentações ajudam a evitar desperdícios e a manter a disponibilidade dos produtos, otimizando os processos internos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise completa dos processos relacionados ao tema, apresentam-se aqui as considerações finais da pesquisa. As conclusões têm como base tanto o embasamento teórico quanto as observações e questões feitas no local estudado, além de leituras complementares.

Ficou evidente que a gestão de estoques e armazenagem compartilha práticas semelhantes em planejamento e execução, o que reforça a coerência das propostas de melhoria para o setor. Observa-se uma preocupação crescente do mercado em aprimorar a qualidade dos serviços logísticos, transmitindo confiança ao cliente e mantendo um padrão eficiente de operação.

Diferente de outras áreas do setor de serviços, a armazenagem segue procedimentos rigorosos, buscando constantemente soluções eficazes. O bom desempenho depende da integração entre os setores envolvidos, desde a administração até tarefas básicas, como a organização do ambiente.

A gestão de estoques se mostrou mais complexa e estratégica do que se imaginava, exigindo comprometimento de toda a equipe e valorização do capital humano. A tecnologia, por sua vez, tem papel essencial, promovendo agilidade e precisão nas operações e demandando profissionais cada vez mais capacitados.

REFERÊNCIAS

AROZO, Rodrigo, “Gerenciando Incertezas no Planejamento Logístico: O Papel do Estoque de Segurança”, Tecnológica. Fevereiro, 2001

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



BALLOU, Ronald Herman. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald Herman. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald Herman. Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2012.

BORGES, Renata Simões Guimarães. et al. Manoel Expresso Para Redação de TCC na Área de Gestão, Editora Paco e Littera, 2021.

BORNIA, Antonio Cezar. Análise gerencial de custos em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2010.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Gestão da Cadeia de Suprimento e Logística. São Paulo: Elsevier/Campus, 2007.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos, Logística Operacional 2º Ed-2010 São Paulo Editora Érica Ltda.

CHIAVENATO Idalberto., Gestão de Materiais: uma abordagem introdutória. 3. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. Administração de Materiais: uma abordagem logística. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. Administração de materiais: Uma abordagem logística. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

EHRENTHAL J. C. F.; HONHON D.; WOENSEL T.V. Demand seasonality in retail inventory management. European Journal of Operational Research, n. 238, p. 527-539, 2014.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano.; GURGEL, Floriano. A. Administração de Materiais e do Patrimônio. São Paulo: Thomson, 2002.

GARCIA, Alexandre Araujo; MARTINES, S. Gestão de Processos: Melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.



GONÇALVES, Paulo. Administração de materiais. 5ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial, 17 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

MOURA, Cássia E. de. Gestão de Estoques. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

NIQUELE, Jamur. Avaliação do desempenho da gestão de ativos após a suspensão do programa de manutenção autônoma em uma indústria de cartões de PVC. 2012.

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem Logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Bráulio Wilker. Gestão de Estoque: Planejamento, Execução e Controle. 2ª edição. João Monlevade: BWS Consultoria, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.703p.

TAKATA, Marileide. Gestão de estoque como fator de crescimento da empresa originally: estudo de caso. 2018. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -Universidade Federal de Rondônia, Rondônia, 2018.