

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais

Curso Administração

**O papel da gestão de estoques na melhoria da produtividade e na tomada  
de decisões estratégicas**

Sophia Romero Santana - RA00319444

São Paulo - SP

2025

Sophia Romero Santana - RA00319444

**O papel da gestão de estoques na melhoria da produtividade e na tomada de decisões estratégicas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Doutor Márcio Machado.

São Paulo - SP

2025

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o papel da gestão de estoques na melhoria da produtividade e na tomada de decisões estratégicas na empresa Alpha. A investigação buscou compreender como a eficiência no controle de materiais pode contribuir para a redução de custos, otimização de processos e aumento da competitividade organizacional. A metodologia utilizada consistiu em um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário aplicado a dez colaboradores da empresa, dos quais sete participaram efetivamente, contemplando 19 questões abertas e fechadas. Para a análise dos resultados, empregou-se o software Microsoft Excel, que permitiu a organização das respostas em tabelas e a representação gráfica dos dados. Os resultados apontaram que a empresa reconhece a importância da gestão de estoques como elemento estratégico, mas ainda enfrenta desafios relacionados ao controle de entradas e saídas de produtos e à integração entre setores. Verificou-se que os colaboradores percebem a necessidade de maior sistematização nos processos de estocagem, além de investimentos em ferramentas tecnológicas que favoreçam o monitoramento em tempo real. Na conclusão, constatou-se que a gestão de estoques exerce influência direta sobre a eficiência produtiva e sobre a tomada de decisões estratégicas. A pesquisa evidenciou a necessidade de aprimoramento contínuo dos processos internos e de capacitação dos colaboradores, reforçando que a adoção de práticas modernas de gestão pode gerar benefícios competitivos para a empresa. O estudo também destacou os riscos e benefícios da investigação, assegurados mediante assinatura do termo de consentimento pelos participantes.

**Palavras-chave:** Gestão de Estoques, Produtividade, Tomada de Decisão, Controle Organizacional, Estratégia Empresarial.

## ABSTRACT

The overall objective of this study was to analyze the role of inventory management in improving productivity and strategic decision-making at Alpha, a company located in São Paulo. The research sought to understand how efficient material control can contribute to cost reduction, process optimization, and increased organizational competitiveness. The methodology used consisted of a case study with a qualitative and quantitative approach, conducted between June and August 2025. Data collection was carried out through a questionnaire administered to ten company employees, seven of whom actively participated, comprising 19 open- and closed-ended questions. Microsoft Excel was used to analyze the results, allowing the responses to be organized into tables and the data to be represented graphically. The results indicated that the company recognizes the importance of inventory management as a strategic element, but still faces challenges related to controlling product inflows and outflows and integration between departments. It was found that employees perceive the need for greater systematization in storage processes, as well as investment in technological tools that facilitate real-time monitoring. The conclusion found that inventory management directly influences production efficiency and strategic decision-making. The research highlighted the need for continuous improvement of internal processes and employee training, reinforcing that the adoption of modern management practices can generate competitive advantages for the company. The study also highlighted the risks and benefits of the research, which participants signed a consent form to participate.

**Keywords:** Inventory Management, Productivity, Decision Making, Organizational Control, Business Strategy.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 O Papel da Gestão de Estoque .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 O Papel da Gestão de Estoque na Melhoria da Produtividade .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 O Papel da Gestão de Estoque na Tomada de Decisão Estratégica .....</b>	<b>21</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão de estoques é um componente essencial para o desempenho organizacional, sendo amplamente reconhecida como uma prática estratégica que contribui diretamente para a produtividade e a competitividade empresarial. Segundo Ballou (2006), a administração adequada dos estoques permite equilibrar custos de armazenagem, capital de giro e atendimento ao cliente, criando condições favoráveis para a tomada de decisões mais assertivas. Nesse sentido, as empresas que adotam práticas eficientes de controle de materiais conseguem responder melhor às flutuações da demanda e às exigências de mercado, assegurando maior estabilidade em suas operações.

Para Arnold (2012), a gestão de estoques deve ser compreendida como um processo dinâmico, no qual o monitoramento contínuo das entradas e saídas de produtos garante não apenas a manutenção da disponibilidade de insumos, mas também a redução de perdas e desperdícios. O autor ressalta que, quando bem planejada, a administração de estoques se torna uma ferramenta indispensável para alinhar a produção com as necessidades reais dos clientes, evitando tanto a escassez quanto o excesso de mercadorias, o que comprometeria os resultados financeiros das organizações.

Na visão de Corrêa e Corrêa (2012), o controle de estoques está diretamente relacionado à eficiência da cadeia de suprimentos, constituindo um elo fundamental entre fornecedores, produção e consumidores finais. Os autores destacam que o uso de métodos de previsão e planejamento possibilita maior integração entre os setores da empresa, além de gerar vantagens competitivas no cenário globalizado. Essa integração é considerada vital para que os gestores consigam reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade do atendimento.

De acordo com Slack *et al.*, (2013), a gestão de estoques deve ser vista como parte integrante da estratégia de operações, desempenhando papel relevante no alcance dos objetivos corporativos. A administração eficiente desse recurso não apenas influencia a produtividade, mas também impacta a tomada de decisões estratégicas em níveis superiores. Assim, o estoque deixa de ser apenas um item de controle operacional e passa a ser um fator decisivo para o posicionamento da empresa diante dos desafios do mercado contemporâneo.

Diante desse panorama, observa-se que a gestão de estoques assume uma função estratégica para empresas de diferentes portes e setores, tornando-se um instrumento essencial para garantir eficiência organizacional. No caso da corporação, situada em São Paulo, a relevância do tema se manifesta na necessidade de alinhar as práticas de controle de materiais com os objetivos de crescimento e de consolidação no mercado. O estudo, realizado entre junho

e agosto de 2025, buscou analisar a importância da gestão de estoques como ferramenta de suporte à produtividade e à tomada de decisões.

O problema de pesquisa que norteia este trabalho consiste em compreender de que maneira a gestão de estoques pode contribuir para a melhoria da produtividade e apoiar a tomada de decisões estratégicas na empresa Alpha? Esse questionamento surge da constatação de que muitas empresas, especialmente de médio porte, enfrentam dificuldades para gerenciar adequadamente seus recursos materiais, o que compromete seu desempenho e sua competitividade.

Nesse contexto, a pesquisa justifica-se pela necessidade de identificar práticas eficazes de gestão de estoques que auxiliem no desenvolvimento sustentável da organização. A investigação ganha relevância por oferecer subsídios não apenas à própria companhia, mas também a outras empresas que compartilham desafios semelhantes. Além disso, a literatura aponta que falhas na gestão de estoques impactam negativamente a capacidade de inovação, a satisfação dos clientes e a rentabilidade do negócio.

A relevância do tema é ainda maior quando se considera que a competitividade empresarial está diretamente ligada à eficiência de processos internos, como o controle de insumos e produtos. Ao compreender os benefícios e as limitações da gestão de estoques na organização, torna-se possível propor melhorias que contribuam para o fortalecimento das práticas administrativas, bem como para a formulação de estratégias mais sólidas e eficazes.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é analisar o papel da gestão de estoques na melhoria da produtividade e no apoio à tomada de decisões estratégicas na empresa Alpha. Como objetivos específicos, destacam-se: identificar as práticas de gestão de estoques utilizadas pela empresa; avaliar os impactos dessas práticas na produtividade; compreender a percepção dos colaboradores em relação ao processo de gestão de materiais; e propor recomendações que possibilitem a otimização dos estoques em consonância com os objetivos organizacionais.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 O Papel da Gestão de Estoque

O termo estoque é muito familiar e conhecido por todos podendo ser encontrados em várias empresas, casas, lojas, departamentos ou armazéns, pois podemos definir como estoques tudo o que temos armazenado podendo ser matéria prima, produto semiacabado, produto acabado, produtos administrativos, suplementos, produtos para serem montados, e substituídos (Fernandes, 2014). O estoque pode ser um diferencial para qualquer empresa, desde que atenda aos objetivos de excelência no atendimento aos clientes e investimento mínimo em estoques, pois manter um estoque acarreta benefícios, mas também custos, o ideal é manter o equilíbrio entre a quantidade armazenada e as necessidades de mercado (Santos e Almeida, 2024).

O estoque é o acúmulo de materiais ou produtos destinados à produção, manutenção ou venda. Para empresas prestadoras de serviços, como restaurantes, por exemplo, estoque é indispensável e assunto que merece muita atenção, devido ao fato de ser formado por produtos perecíveis e com validade curta. Além do que, estoque significa investimentos, sendo necessário, portanto, um controle e um gerenciamento adequados (Araújo, 2024).

Desde os primórdios, a contabilidade caminha juntamente com a evolução da humanidade, tornando-se um item de extrema importância para o desenvolvimento de atividades comerciais. No decorrer da história, muitas mutações aconteceram, onde a forma de contabilizar passou de uma simples contagem para um importante auxílio na tomada de decisão por parte de um gestor (Upadhyaya, 2024).

A contabilidade teve uma evolução relativamente lenta até o aparecimento da moeda. É muito importante observar que o capitalismo incentiva o desenvolvimento da contabilidade, tendo em vista que os mercadores desde então, já necessitavam de informações seguras em suas contagens. Já no Brasil, a contabilidade evoluiu sob a influência da escola Italiana, adotando um método excessivamente teórico. Na década de 1970, houve um fortalecimento no mercado de capitais após a implementação de reformas bancárias (Martins, 2021).

Segundo Muraro (2011, p. 12):

“No ambiente em que se desenvolvia, até meados de 1970, a contabilidade no Brasil mostrava forte vinculação com a escrituração e o atendimento de exigências fiscais, em especial do Imposto de Renda. Da mesma forma, a educação contábil foi concretizada pelo ensino da Contabilidade legalista, com influência europeia, e pouco voltada para o atendimento às necessidades do usuário como o principal objetivo das demonstrações financeiras, como ocorre nos Estados Unidos. “

Slack et al., (2016) aponta que estoque pode ser qualquer recurso armazenado, podendo incluir, por exemplo, caixas eletrônicos. Apesar dessa definição, o autor discrimina estoque como “acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”, restringindo o termo “estoque” a “recursos de entrada transformados”.

Lima (2024, p. 134) explicam que:

“Quando a velocidade de entrada dos itens é maior que a de saída, o nível de estoque aumenta. Se, ao contrário, mais itens são consumidos do que entram, o estoque diminui. E se a quantidade que é recebida é igual à que é demandada, o estoque mantém-se constante. A gestão de estoque proporciona a melhora do serviço ao cliente, além de proteger a empresa contra incertezas na demanda e no tempo de entrega dos produtos.”

Entende-se que o estoque final de hoje, reciprocamente é o estoque inicial de amanhã. O controle de estoque é particularmente o conjunto de métodos, rotinas e procedimentos utilizados pelas organizações para obter segurança, de que seus bens ativos estejam protegidos, proporcionando informações confiáveis na tomada de decisão por seus administradores.

De acordo com Attie (2010) o controle interno às vezes é confundido com auditoria interna, porém a auditoria é feita por um departamento especializado o qual faz um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos. O principal objetivo do estoque é ter sempre disponível o produto que o cliente precisa. Os estoques são fundamentais para a continuidade do processo de produção e vendas de qualquer empresa, porém é necessário investimento das organizações para manter estoques armazenados.

Nascimento et al., (2023) afirma que os investimentos em estoque são necessários na medida em que eles funcionam como um lubrificante para a produção e o atendimento das vendas. A insuficiência de estoques compromete o ritmo da produção e limita as vendas, o estoque de produtos acabados é composto pelos itens já produzidos e armazenados para serem vendidos. Segundo Pani (2023) a programação de produção é feita com o objetivo de colocar disponível um número suficiente de produtos acabados, para satisfazer à demanda pela previsão de vendas, sem criar estoques em excesso.

Os produtos em processo são aqueles que já passaram por algum estágio de transformação, mas que assumirão outras características ao final da produção, e por sua vez, os materiais auxiliares e de manutenção são aqueles utilizados para manter constante a produção, sem causar a paralização e a ociosidade dos equipamentos (Rodrigues; Silva e Silva, 2019). Hodiernamente, o estoque já não exerce apenas sua função como garantia de uma produção,

mas, tornou-se um importante auxílio para o gestor em sua tomada de decisão, além ser auxílio na tomada de decisão em uma compra, o estoque também tem a finalidade de ser convertido em ganho de capital para a empresa, sempre observando que o ideal é priorizar os produtos de maior rotatividade.

Os principais tipos de estoques encontrados dentro de uma empresa são: matérias primas, produtos em processo, produtos acabados e peças em manutenção segundo Dias (2017, p. 26), de acordo o Quadro 1:

**Quadro 1.** Tipos de estoque

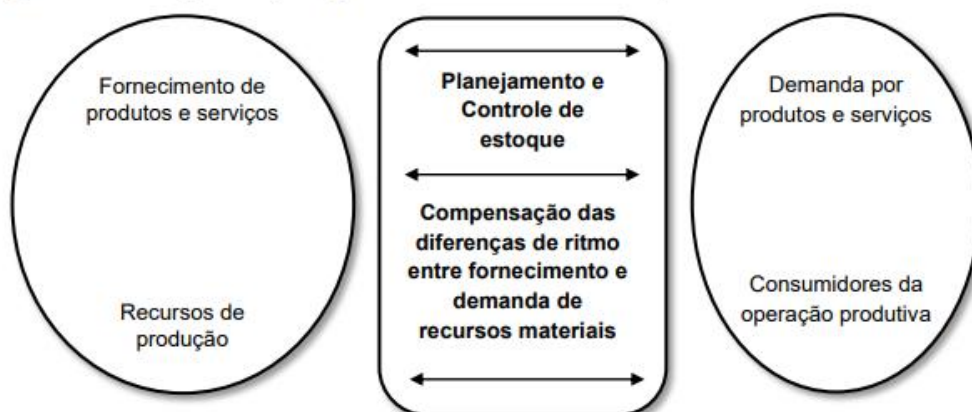
<b>MATÉRIA PRIMA</b>	São os materiais necessários para a produção do produto acabado. Em outras palavras podemos dizer que matérias-primas são todos os materiais que são agregados ao produto acabado.
<b>PRODUTOS EM PROCESSO</b>	Consiste em todos os materiais que estão sendo usados no processo fabril, ou seja, são produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de produção.
<b>PRODUTOS ACABADOS</b>	São itens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos.
<b>PRODUTOS EM MANUTENÇÃO</b>	São materiais de consumo, com utilização repetitiva, aplicados em manutenção.

**Fonte:** Dias (2017)

Slack et al., (2016) destacou a ambivalência das atitudes dos gerentes de produção em relação ao estoque. Para o autor, o estoque representa capital engessado, itens deteriorando-se e ocupação de espaço, mas permite compensar as incertezas do mercado / processo. Este é o dilema do gerenciamento de estoque: apesar dos custos e de outras desvantagens associadas à manutenção de estoques, eles de fato facilitam a acomodação entre fornecimento e demanda.

De fato, existem somente porque o fornecimento e a demanda não estão em harmonia um com o outro, de acordo a Figura 1 abaixo:

**Figura 1** - Definição de planejamento e controle de estoque.



Fonte: Ballou (2013)

A Figura 1, apresenta a compensação entre demanda e produção evidência, as incertezas da demanda e a impossibilidade de um fornecimento imediato faz com que os estoques sejam necessários. Para conseguir a coordenação perfeita entre o fornecimento e a demanda, a produção teria que responder instantaneamente e o transporte teria que ser perfeito.

Ballou (2013) também aborda a imprevisibilidade da demanda e as necessidades de suprimentos como razões para manutenção de estoque. Além de regulador dessa interação, o controle de estoque permite balancear os custos de manutenção, aquisição e faltas, custos conflitantes que podem gerar estratégias diferentes da análise isolada de cada custo.

A gestão de estoque é uma das áreas do planejamento e controle da produção (PCP), sendo responsável pela obtenção de produtos estocados necessários para atender o processo produtivo. Porém há negligências desta área em pequenas e médias fábricas de rações, devido às dificuldades enfrentadas em relação ao gerenciamento dos seus estoques de micro ingredientes e com atividades relacionadas à área.

As novas técnicas de gestão empresarial influenciaram o gestor a mudar sua concepção de administração, onde, com o auxílio da tecnologia se fez necessário priorizar os dados qualitativos e quantitativos do estoque. A partir deste momento, a quantidade de mercadorias estocadas diminuiu em decorrência da concorrência e da exigência da clientela com relação ao preço do produto mais em conta. Coradine (2024) a gestão de ser de forma abrangente de todos os itens estocados, para analisar se os produtos armazenados estão gerando bons resultados ou proporcionando prejuízos à organização.

Os principais objetivos na gestão de estoque é: manter estoques baixos para que não haja excesso ou perda de produtos; possuir um controle rigoroso sobre todo estoque, tais como: relação à venda e uso, sobre a falta e excesso de materiais em estoque; prevenir-se de prejuízos;

fornecer dados reais das necessidades da organização, para obter um planejamento dos seus estoques a curto, médio e longo prazo; manter os custos no menor valor possível, através de relatórios, levando em consideração alguns pontos como a rotatividade do produto, sazonalidade, entre outros eventos (Rommel; Chies, 2017).

Dessa forma nenhuma organização quer sentir o peso do desperdício, partindo deste princípio algumas atuam incansavelmente na mensuração do melhor meio de se evitar o acúmulo de material em seus estoques como seus excessos, desejando montar um mecanismo ou ferramenta que possa trazer a segurança de responder a demanda existente. As organizações através dos níveis e políticas de estoques implantadas, tentam atender com qualidade a demanda, mas conforme a política utilizada, os níveis de estoque variam, fazendo com que algumas políticas atendam a um estoque mínimo do material em seu estoque (Martelli; Dandaro, 2015).

O estoque mínimo do material é observado por muitas organizações, como uma das partes fundamentais num controle de estoque, por considerarem os riscos de uma eventual falta, que possa fugir da previsibilidade. Para Henrique (2018, p. 15):

"Pode-se também chamar este de estoque de segurança que é a quantidade mínima possível capaz de suportar um tempo de ressurgimento superior ao programado ou um consumo desproporcional."

Ao ser atingido pelo estoque em declínio, indica a condição crítica do material, desencadeando providências, como, por exemplo, a ativação das encomendas em andamento, objetivando evitar a ruptura do estoque. Sua quantidade é calculada em função do nível de atendimento fixado pela empresa, em função da importância operacional e do valor do material, além dos desvios entre consumos estimados e os realizados e o prazo médio de reposição.

Para Dias (2017, p. 60):

“O estoque máximo é o resultado da soma do estoque de segurança com o lote de compra o nível máximo de estoque é normalmente determinado de forma que seu volume ultrapasse a somatória da quantidade do estoque de segurança com o lote em um valor que seja suficiente para suportar variações normais de estoque, deixando margem que assegure, a cada novo lote, que o nível máximo de estoque não cresça e onere os custos de manutenção. “

A gestão de estoque exerce papel estratégico na sustentabilidade e no desempenho das organizações, sendo essencial para a coordenação eficiente do fluxo de materiais. Através de

práticas sistemáticas, ela permite equilibrar oferta e demanda, evitando excessos e rupturas que comprometem a operação. Segundo Fernandes (2014), a administração de estoques é determinante para a competitividade empresarial. Sua ausência pode causar perdas financeiras, baixa produtividade e insatisfação dos clientes. Assim, torna-se um elemento central na cadeia logística e no planejamento empresarial.

Para Muraro (2023), a correta gestão de estoques minimiza desperdícios e contribui para o controle de custos operacionais, favorecendo o crescimento da empresa. O autor destaca que o mau gerenciamento pode gerar capital imobilizado em mercadorias obsoletas ou em excesso. Isso compromete o fluxo de caixa e dificulta investimentos em outras áreas. Portanto, compreender os métodos e estratégias da gestão de estoques é vital para a sobrevivência organizacional. As empresas que investem nesse controle têm maior chance de sucesso e longevidade no mercado.

A função principal da gestão de estoque é assegurar a disponibilidade de produtos e insumos com o menor custo possível, mantendo a eficiência do processo produtivo e o atendimento ao cliente. Martins (2021) aponta que um bom gerenciamento permite alinhar a produção à demanda real, reduzindo custos com armazenagem. Isso é fundamental em contextos de alta competitividade, onde a agilidade na entrega e a precisão do inventário são diferenciais, o estoque deve ser visto como um ativo estratégico, não apenas um custo operacional.

A acuracidade no controle de estoques garante confiabilidade nos dados e favorece a tomada de decisão. Nascimento et al., (2023, p. 8) reforçam que:

“A precisão na gestão é imprescindível para o sucesso logístico, a falta de controle adequado pode gerar erros de planejamento e falhas no abastecimento. Por isso, é necessário integrar tecnologia, capacitação de pessoal e processos padronizados. Um sistema eficiente reduz erros de contagem e proporciona visão clara do fluxo de materiais.”

De acordo com Pani (2023), o controle eficaz do estoque interfere diretamente na lucratividade, pois impacta os custos logísticos, de produção e distribuição. As empresas que ignoram esse aspecto enfrentam problemas com perdas, devoluções e compras emergenciais. Assim, torna-se fundamental adotar ferramentas de monitoramento e análise contínua. Softwares de gestão e indicadores de desempenho são aliados importantes, eles fornecem dados em tempo real que auxiliam no planejamento e na estratégia.

A cadeia de suprimentos moderna exige que o estoque seja tratado como elo central na integração entre fornecedores, produção e distribuição. Santos e Almeida (2024) afirmam que a gestão de estoque eficiente fortalece a competitividade organizacional. Isso ocorre porque proporciona previsibilidade, redução de riscos e flexibilidade frente às oscilações do mercado. Nesse sentido, o estoque se transforma em um diferencial competitivo e não apenas em uma obrigação logística, ele deve ser gerido com visão sistêmica e planejamento estratégico.

Para Araújo (2024), a gestão integrada de estoques e suprimentos possibilita decisões rápidas e eficazes, baseadas em dados confiáveis. A autora destaca que o uso de métodos como PEPS, UEPS e custo médio contribui para uma análise contábil e financeira mais precisa. Essas metodologias ajudam a precificar corretamente os produtos e a entender a rotatividade dos itens, isso melhora a eficiência da operação e reduz perdas com mercadorias paradas. O gestor deve compreender o impacto financeiro de cada modelo adotado.

Há uma relação direta entre a gestão de estoques e os relatórios financeiros empresariais, pois o volume de itens armazenados afeta o ativo circulante. Empresas que mantêm estoques elevados incorrem em maiores custos de armazenagem e menor liquidez. Por outro lado, estoques reduzidos demais podem comprometer a capacidade de atendimento. Assim, o equilíbrio ideal deve ser alcançado através de técnicas de previsão de demanda e análise histórica. Isso contribui para decisões mais assertivas (Upadhyaya, 2024).

A eficiência da gestão de estoque depende também da capacitação das equipes envolvidas, principalmente em empresas industriais e logísticas. Rodrigues et al., (2019) ressalta que o treinamento técnico e o empoderamento dos colaboradores resultam em maior comprometimento e controle operacional. O conhecimento sobre layout de armazenagem, categorização de itens e uso de tecnologias facilita o fluxo de materiais. A valorização do capital humano é, portanto, uma estratégia para melhorar resultados logísticos e operacionais.

De forma semelhante, Morais e Lacerda (2024) observam que empresas com processos bem definidos de controle de estoques apresentam desempenho superior, especialmente na gestão de custos e prazos. Esses fatores são determinantes para o aumento da produtividade e da satisfação do cliente. O estoque deve ser monitorado de forma contínua, com auditorias periódicas e métricas como giro e cobertura. Essas ferramentas permitem visualizar gargalos e propor melhorias. A gestão eficiente está vinculada à prática da melhoria contínua.

Outro fator relevante é a tecnologia aplicada à gestão de estoques, que proporciona automação e precisão nos processos. Coradine (2024) destaca o papel dos sistemas ERP e WMS na modernização do controle logístico. Eles integram informações de compras, vendas, produção e armazenagem em um único ambiente. Isso elimina retrabalho e aumenta a

confiabilidade dos dados. A digitalização é hoje um imperativo estratégico. Ela permite decisões baseadas em evidências e não em suposições.

Rommell e Chies (2017) apontam que a gestão de estoque deve ser adaptada ao porte e ao segmento da empresa, pois cada setor possui particularidades. Negócios do varejo exigem rotatividade rápida e controle diário, enquanto indústrias lidam com matéria-prima e produção sob demanda. A escolha do modelo adequado é essencial para evitar perdas financeiras, o planejamento deve considerar o ciclo de vida do produto, sazonalidade e tendência de consumo. Isso garante alinhamento entre produção, vendas e logística.

O planejamento e controle de estoques exige abordagem multidisciplinar, envolvendo setores como compras, produção, finanças e vendas. Essa integração favorece a visibilidade completa da operação. Além disso, permite maior previsibilidade no abastecimento e no atendimento de pedidos. A colaboração entre áreas deve ser incentivada para promover decisões conjuntas e eficazes, cultura organizacional deve estar alinhada com práticas logísticas modernas (Martelli e Dandaro, 2015).

Henrique (2018) defende que, em micro e pequenas empresas, o controle de estoque é ainda mais crítico, pois essas organizações operam com margens reduzidas. A má gestão compromete diretamente o capital de giro e a sustentabilidade do negócio. Por isso, é necessário investir em processos padronizados, mesmo com recursos limitados, as planilhas eletrônicas bem estruturadas já oferecem ganhos significativos, o importante é manter a consistência e a atualização dos dados.

Freitas et al., (2020) realizam comparação entre gestão pública e privada, indicando que o setor público enfrenta dificuldades adicionais como burocracia e ausência de indicadores de desempenho. Contudo, ambas as esferas podem se beneficiar de práticas modernas de gestão de estoques, a padronização de processos, treinamento de equipes e uso de sistemas informatizados são medidas comuns e eficazes. A eficiência operacional não deve ser exclusividade do setor privado, mas uma meta de todo tipo de organização.

Carmo (2018) revela, em estudo de caso, que a adoção de controle eletrônico de estoques em uma recuperadora de transformadores trouxe melhorias significativas no atendimento aos clientes. A empresa conseguiu reduzir o tempo de espera e aumentar a disponibilidade de peças. A centralização das informações possibilitou melhor previsibilidade de compras, a tecnologia tornou-se ferramenta essencial para o controle gerencial, a informatização deve ser vista como investimento e não como custo.

Para Pereira (2019), a gestão estratégica de estoques é fator decisivo na definição de políticas comerciais e de relacionamento com o cliente. O estoque influencia diretamente a

capacidade de atendimento, prazos de entrega e fidelização. A integração entre planejamento de compras e previsão de vendas garante assertividade nas decisões, a inteligência de mercado, quando associada à gestão logística, cria vantagem competitiva, o estoque é parte vital da estratégia comercial da empresa.

Marques e Roberto (2023) analisam o papel da controladoria na gestão de estoque, destacando que a informação contábil deve apoiar a gestão logística. Indicadores como giro, custo médio e margem de contribuição devem ser acompanhados de perto. Isso permite avaliar o desempenho dos itens estocados e tomar decisões embasadas, a controladoria fornece suporte técnico às áreas operacionais, sua atuação estratégica é indispensável para uma gestão eficiente.

Silva (2023) enfatiza a relação entre gestão de estoque e produtividade organizacional, a ausência de insumos ou produtos acabados pode paralisar processos e afetar a entrega de serviços. Por isso, o estoque deve ser tratado como recurso crítico e controlado de forma rigorosa, a logística interna deve garantir fluidez, rastreabilidade e segurança na movimentação dos itens, a produtividade está diretamente ligada ao bom funcionamento da cadeia de suprimentos.

Neves (2021) reforça que a melhoria do nível de serviço ao cliente depende da disponibilidade de produtos em tempo hábil. A falta de itens impacta negativamente a reputação da empresa e reduz sua capacidade de competir, o estoque adequado é aquele que atende a demanda com agilidade e sem desperdícios. As ferramentas como análise ABC e curva de demanda são úteis na definição de prioridades, a excelência logística começa na base, com um estoque bem dimensionado.

Rodrigues et al., (2020) concluem que a gestão de estoque contribui não apenas para a eficiência interna, mas para o êxito organizacional como um todo. Ao reduzir perdas, aumentar a acuracidade e integrar processos, ela fortalece a empresa frente aos desafios do mercado. O estoque deve deixar de ser visto como um centro de custo e passar a ser valorizado como ativo estratégico. Sua gestão deve ser contínua, flexível e orientada por dados, isso assegura competitividade e sustentabilidade.

## **1.2 O Papel da Gestão de Estoque na Melhoria da Produtividade**

A gestão de estoque, quando aplicada de forma estratégica, exerce impacto direto na produtividade das organizações, refletindo-se em eficiência operacional e no desempenho das equipes. De acordo com Silva (2023), uma gestão eficiente permite que os fluxos de trabalho ocorram sem interrupções por falta de materiais ou excesso de itens desnecessários. Isso reduz tempos de espera e aumenta a produtividade geral. O estoque, quando bem administrado,

transforma-se em facilitador do processo produtivo, sua ausência ou excesso compromete metas e prazos.

A produtividade é otimizada quando há sincronia entre as etapas da cadeia logística e as demandas do setor produtivo, o que só é possível com um controle eficaz de estoques. Martins (2021) defende que o controle adequado evita a ociosidade de equipamentos e colaboradores. Ao garantir a disponibilidade dos recursos no tempo correto, o estoque alinha-se à produção enxuta, a falta de insumos gera paradas, enquanto o excesso ocupa espaço e consome capital, ambos os casos prejudicam a produtividade e a margem de lucro.

Segundo Nascimento et al., (2023), a acuracidade de estoque assegura confiabilidade nas informações, reduzindo retrabalho e facilitando a alocação de recursos. Os dados precisos permitem planejar melhor a produção, evitando gargalos. Uma empresa produtiva é aquela que consegue transformar recursos em produtos ou serviços com eficiência. Para isso, precisa saber exatamente o que tem, o que precisa e quando, a gestão de estoques atua nesse elo, fortalecendo a integração entre planejamento, compras e execução.

No estudo de Moraes e Lacerda (2024), observa-se que empresas com controle eficiente de estoque apresentaram melhoria de até 20% em produtividade. A padronização de processos, aliada à automação, permitiu maior previsibilidade e agilidade nas operações. Isso impacta diretamente nos indicadores de desempenho organizacional, o tempo de produção é reduzido, e o índice de retrabalho também diminui. Assim, o controle logístico torna-se peça fundamental para elevar a performance da equipe.

O treinamento da equipe de almoxarifado e o empoderamento dos colaboradores são medidas eficazes para aumentar a produtividade. O envolvimento dos funcionários nos processos de controle de estoque promove maior responsabilidade e precisão nas atividades. Isso evita perdas e facilita a rastreabilidade dos itens, uma equipe bem treinada identifica falhas rapidamente e propõe melhorias, contribuindo para a excelência operacional e redução de desperdícios (Rodrigues et al., 2019).

A tecnologia, por sua vez, é aliada fundamental da gestão de estoques voltada à produtividade. Coradine (2024) argumenta que os sistemas ERP e WMS integram os setores, permitindo o controle em tempo real dos materiais e a redução de atividades manuais. A automação de processos evita erros de digitação e elimina retrabalhos. Dessa forma, a produtividade é incrementada, já que os colaboradores podem focar em tarefas mais estratégicas, a informação em tempo real proporciona respostas rápidas às demandas da produção.

De acordo com Upadhyaya (2024), os relatórios gerenciais advindos da gestão de estoques também contribuem para a produtividade, ao subsidiar decisões de forma rápida e baseada em dados concretos. A análise de indicadores como giro de estoque, tempo de reposição e cobertura média proporciona insights valiosos. O gestor consegue identificar pontos críticos e redirecionar recursos de forma eficiente. A tomada de decisão ágil e segura evita interrupções e melhora o rendimento global da operação.

A integração entre gestão de estoques e cadeia de suprimentos promove aumento de produtividade por meio da eliminação de etapas redundantes e da racionalização de fluxos. Essa sinergia torna o processo mais fluido, com menos desperdício de tempo e esforço. A sincronização das entradas e saídas de materiais permite à empresa responder rapidamente às variações da demanda. Isso evita paralisações e retrabalho, favorecendo o cumprimento de metas e a eficiência operacional (Santos e Almeida, 2014).

Segundo Fernandes (2014, p. 21):

“A adoção de sistemas de controle e análise periódica de estoque permite ajustes constantes, tornando o processo produtivo mais dinâmico e responsivo, a produtividade é diretamente afetada pela capacidade da empresa de se adaptar. O estoque, nesse contexto, funciona como termômetro da eficiência, monitorar a rotatividade dos itens e realizar inventários cíclicos são práticas que otimizam a operação, melhoria contínua depende da observação atenta dos dados logísticos.”

O estudo de Carmo (2018) reforça a importância de associar o estoque à estratégia de produção, a empresa analisada conseguiu ampliar sua produtividade ao alinhar o controle de materiais ao planejamento da manutenção de transformadores. A integração entre os setores reduziu o tempo de resposta e o índice de itens em falta, essa coordenação entre gestão de estoque e produção permite fluxos mais lineares, o tempo gasto na busca por insumos foi reduzido significativamente, aumentando a produtividade geral.

Freitas et al., (2020) demonstram que, tanto no setor público quanto no privado, a gestão eficaz de estoques está associada à elevação da produtividade. A padronização de processos, uso de tecnologias e capacitação de equipes são variáveis determinantes. As empresas que investem em estrutura logística colhem melhores resultados, a produtividade não depende apenas de recursos humanos, mas também de organização e controle de insumos, o estoque é, portanto, instrumento de ganho operacional.

Segundo Henrique (2018, p. 9):

“As micro e pequenas empresas também podem melhorar sua produtividade por meio da gestão adequada de estoques, mesmo com recursos limitados. O uso de planilhas bem estruturadas e revisões frequentes já proporciona avanços consideráveis, a simplicidade na organização dos materiais evita desperdícios e perdas de tempo. O gestor deve considerar a natureza do negócio e aplicar ferramentas compatíveis, o retorno sobre esse investimento costuma ser rápido e perceptível.”

Martelli e Dandaro (2015) apontam que o planejamento de estoque é vital para o balanceamento das linhas de produção, o que se traduz em aumento da eficiência e redução de paradas, a ausência de insumos pode gerar paralisações prolongadas e comprometimento de prazos. Com o planejamento adequado, é possível prever necessidades futuras e antecipar decisões, a gestão proativa reduz a dependência de soluções emergenciais. Isso proporciona estabilidade no processo produtivo e aumento da produtividade.

O controle de estoque pode ser um diferencial competitivo no segmento varejista, refletindo em agilidade no atendimento e fidelização do cliente. O estoque bem-organizado facilita a localização dos produtos, reduzindo o tempo de separação. Isso melhora o tempo de ciclo dos pedidos e libera a equipe para outras atividades, a agilidade no atendimento está diretamente ligada à produtividade.

De acordo com Marques e Roberto (2023), a controladoria pode atuar de forma estratégica na gestão de estoque, fornecendo dados contábeis que auxiliam na otimização da produção. A análise do custo de armazenagem, margem de lucro e obsolescência orientar melhor as decisões de compra, a integração entre controladoria e produção melhora a eficiência operacional, o estoque passa a ser visto sob a ótica da rentabilidade. Isso aumenta a produtividade e o retorno sobre o capital investido.

O estudo de Monteiro (2021) revela que a organização física do estoque impacta diretamente a produtividade dos colaboradores, pois reduz o tempo gasto com movimentação e busca de materiais. Os layouts bem planejados e uso de etiquetas inteligentes são exemplos de boas práticas, a logística interna deve ser pensada como extensão do processo produtivo. Quanto menor o deslocamento, maior a eficiência, a ergonomia e a acessibilidade também contribuem para o rendimento da equipe.

A implementação de ferramentas de controle e reabastecimento automático de estoque melhora o fluxo de materiais e evita gargalos. A adoção de métodos como Kanban e Just in Time traz resultados significativos na produtividade, esses sistemas reduzem estoques

desnecessários e garantem o fornecimento contínuo. A produção flui com mais regularidade, evitando interrupções, a disciplina nos abastecimentos fortalece o ritmo produtivo (Rabelo e Ventura, 2018).

Segundo Rommell e Chies (2017), a gestão de estoque deve considerar fatores como sazonalidade e variação da demanda, evitando acúmulos e faltas que prejudicam a operação, a previsibilidade aumenta a produtividade porque permite o planejamento adequado de recursos. A demanda futura pode ser estimada com base em históricos e tendências, o alinhamento entre previsão e estoque reduz urgências e maximiza a produtividade, o gestor deve atuar de forma antecipatória.

Para Pereira (2019), a gestão de estoque também influencia a produtividade por permitir maior controle sobre o prazo de validade dos produtos, especialmente em setores como alimentação e saúde, o controle por lote e data garante o uso adequado dos recursos. Isso evita perdas e retrabalho, aumentando o aproveitamento dos insumos, a rastreabilidade fortalece o controle de qualidade. Assim, a produtividade é acompanhada de segurança e conformidade.

Segundo Morais e Lacerda (2024), a produtividade deve ser acompanhada por indicadores-chave como OEE (eficiência global dos equipamentos), tempo de ciclo e índice de refugo, todos impactados pelo controle de estoque. A ausência de insumos influencia negativamente esses indicadores. Um bom estoque fornece o suporte necessário para manter os processos em funcionamento contínuo, ele é a base que sustenta a produtividade. Gerir estoque é gerir desempenho.

No estudo de Rodrigues et al. (2020) concluem que a gestão de estoque é ferramenta indispensável para qualquer organização que deseje aumentar sua produtividade. Seu papel vai além do armazenamento, envolvendo planejamento, controle, integração e inovação. A produtividade organizacional é resultado da sinergia entre esses fatores, o estoque não é fim, mas meio para alcançar eficiência. Ele conecta a estratégia ao resultado.

### **1.3 O Papel da Gestão de Estoque na Tomada de Decisão Estratégica**

A gestão de estoque assume um papel estratégico nas organizações ao fornecer subsídios concretos para a tomada de decisões fundamentadas. Através do controle e análise dos níveis de estoque, os gestores obtêm dados essenciais que orientam suas escolhas operacionais e estratégicas. Segundo Upadhyaya (2024, p. 23):

“Os registros de inventário impactam diretamente os relatórios financeiros, influenciando decisões sobre investimentos, produção e

distribuição, o estoque não deve ser visto apenas como armazenagem, mas como fonte estratégica de informação.”

De acordo com Marques e Roberto (2023), a controladoria organizacional, ao integrar-se à gestão de estoques, contribui para decisões mais eficazes e econômicas. O controle preciso dos estoques permite identificar itens de alta rotatividade, produtos obsoletos e variações na demanda, auxiliando na elaboração de planos estratégicos. A partir desses dados, a empresa consegue definir prioridades, ajustar compras e reduzir desperdícios, o estoque, nesse contexto, passa a ser elemento ativo no planejamento estratégico.

A utilização de sistemas informatizados na gestão de estoques amplia a capacidade analítica dos gestores. Coradine (2024) destaca que tecnologias como ERP e WMS proporcionam informações em tempo real sobre entradas, saídas e saldo de materiais, facilitando a tomada de decisões. O acesso rápido e confiável aos dados permite ações preventivas e corretivas, alinhando as operações às metas organizacionais, a digitalização transforma o estoque em um instrumento de suporte à inteligência organizacional.

Santos e Almeida (2024) afirmam que a cadeia de suprimentos eficiente exige decisões rápidas, integradas e embasadas, o que só é possível com uma gestão de estoque alinhada à estratégia da empresa. A previsibilidade proporcionada pelo controle de estoques facilita o planejamento da produção, distribuição e aquisição de insumos. Quando os estoques são geridos com precisão, há maior controle dos custos, aumento da produtividade e melhorias no nível de serviço, a informação, nesse cenário, é poder.

O estoque influencia diretamente as decisões comerciais, como a definição de preços, promoções e prazos de entrega. Um estoque equilibrado permite maior flexibilidade para atender variações de mercado e sazonalidades. As decisões estratégicas, como entrada em novos mercados ou lançamento de produtos, também dependem de um controle logístico eficiente, a falta de alinhamento entre estoque e estratégia pode comprometer a competitividade e a rentabilidade do negócio (Pereira, 2019).

Martins (2021) destaca que a análise de indicadores de estoque, como giro, cobertura e tempo médio de reposição, fornece insights valiosos sobre o comportamento da demanda e a eficiência do processo produtivo. Essas informações são essenciais para decisões de compras, investimento em novos produtos e reestruturação da logística. Um estoque mal dimensionado pode gerar prejuízos significativos, afetando toda a cadeia de valor, o planejamento estratégico exige uma base sólida de dados logísticos.

Morais e Lacerda (2024, 14) reforçam que:

“A acuracidade de estoque, além de garantir segurança nas operações, sustenta o processo decisório em todos os níveis organizacionais. A confiança nos dados evita decisões equivocadas baseadas em suposições, o gestor precisa ter clareza sobre o que está disponível, o que precisa ser comprado e qual o tempo necessário para reposição, as tomadas de decisão estratégica depende dessa precisão. As informações equivocadas geram prejuízos, retrabalho e perda de oportunidades. “

O comportamento dos estoques, é possível identificar padrões que apoiam decisões futuras, o histórico de movimentações ajuda a prever sazonalidades, tendências e mudanças de comportamento do consumidor. Isso permite ações antecipadas, como aumento de estoque em períodos de alta ou redução de compras em momentos de baixa. A gestão de estoque, assim, atua como radar para decisões estratégicas, a antecipação torna-se vantagem competitiva (Rabelo e Ventura, 2018).

Segundo Rodrigues et al., (2020), o estoque deve ser incorporado ao planejamento estratégico das empresas como ativo que influencia diretamente nos resultados financeiros. O equilíbrio entre capital investido em estoque e necessidade real é um dos maiores desafios do gestor. As decisões mal calibradas podem imobilizar recursos e comprometer o fluxo de caixa. Por isso, é fundamental que o estoque esteja integrado ao planejamento financeiro, comercial e logístico, a visão sistêmica é imprescindível.

Henrique (2018, p. 14) ressalta que:

“Em micro e pequenas empresas, a gestão estratégica de estoque pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio, o controle efetivo dos produtos armazenados facilita a alocação de recursos escassos e otimiza as decisões de compra, o gestor pode priorizar itens com maior retorno e reduzir o acúmulo de produtos com baixa rotatividade. Isso favorece a sustentabilidade financeira da empresa e fortalece sua atuação no mercado.”

O uso estratégico do estoque permitiu à empresa melhorar sua capacidade de resposta e agilidade nas decisões operacionais. A visibilidade proporcionada pelo controle de estoque resultou em maior eficiência no atendimento ao cliente. Essa agilidade é vital em mercados dinâmicos e altamente competitivos, o estoque, quando bem gerido, atua como catalisador da performance estratégica, promovendo diferenciação e excelência operacional (Carmo, 2018).

Segundo Rommell e Chies (2017), a gestão estratégica de estoques permite o alinhamento entre os níveis operacionais e táticos, favorecendo uma visão integrada da

empresa, isso contribui para decisões mais coerentes com os objetivos institucionais. A centralização de informações permite que os setores se comuniquem de forma eficiente, reduzindo falhas e retrabalho, a gestão integrada é fator crítico de sucesso, a sinergia entre áreas fortalece a governança e a inovação.

Araújo (2024) afirma que:

“A competitividade entre organizações está diretamente relacionada à capacidade de tomar decisões baseadas em dados concretos, sendo o estoque uma das principais fontes de informação. A partir dele, é possível avaliar o desempenho dos fornecedores, o comportamento da produção e o nível de serviço prestado. Esses dados orientam decisões estratégicas sobre contratos, terceirização e mudanças de processo, a inteligência logística contribui para o reposicionamento competitivo da empresa.”

O estoque é indicador contábil relevante, impactando o balanço patrimonial e influenciando decisões financeiras, a decisão de investir em novos equipamentos, ampliar instalações ou lançar novos produtos passa pela análise do impacto no estoque. Uma política de estoques bem estruturada proporciona estabilidade econômica e segurança nos investimentos, o estoque, assim, transcende a função operacional, ele assume papel relevante na estrutura financeira da empresa (Upadhyaya, 2024).

Neves (2021) argumenta que a gestão de estoques eficaz melhora o nível de serviço ao cliente, fator decisivo na escolha estratégica de posicionamento de mercado. A pronta disponibilidade de produtos aumenta a confiança do consumidor e reduz o índice de devoluções e cancelamentos. Isso fortalece a imagem da empresa e amplia sua participação no mercado, a tomada de decisão estratégica precisa considerar o impacto do estoque na experiência do cliente, a logística e o marketing devem atuar de forma coordenada.

Monteiro (2021, p. 42) afirma que:

“O estoque, como elemento de controle gerencial, possibilita a construção de painéis de indicadores que subsidiam decisões em diversas áreas da empresa. Esses indicadores permitem detectar desvios, acompanhar metas e mensurar resultados. Com base neles, os gestores ajustam rotas e planejam ações corretivas, a decisão estratégica torna-se mais eficaz quando apoiada por métricas confiáveis, o estoque fornece insumos fundamentais para essa análise.”

Segundo Morais e Lacerda (2024), a adoção de práticas sustentáveis na gestão de estoques também influencia decisões estratégicas voltadas à responsabilidade ambiental e

social. Dessa forma reduzir desperdícios, reaproveitar materiais e planejar compras conscientes são estratégias que refletem os valores da organização. O estoque torna-se reflexo da cultura organizacional, ele representa mais do que insumos: expressa o compromisso com a eficiência e a sustentabilidade.

Giacomin e Junior (2022) enfatizam que, no setor varejista, a decisão sobre o mix de produtos e o layout da loja depende diretamente da análise dos dados de estoque. A identificação de itens de alto giro e baixa margem orienta ações promocionais e de reposicionamento, o gestor toma decisões com base em evidências, minimizando riscos, o estoque é utilizado como instrumento de gestão mercadológica. Sua análise fundamenta decisões comerciais relevantes.

Rabelo e Ventura (2018) defendem que ferramentas como curva ABC e classificação XYZ auxiliam na definição de prioridades e estratégias de estocagem. Essas metodologias permitem ao gestor concentrar esforços em itens que representam maior impacto financeiro. Isso otimiza o espaço físico, reduz custos e melhora o desempenho logístico, as decisões passam a ser guiadas por critérios técnicos e não por intuições, o estoque, nesse caso, orienta a racionalização dos recursos.

Marques e Roberto (2023) apontam que a gestão de estoque deve ser constantemente reavaliada para acompanhar mudanças de mercado e evolução tecnológica. As decisões estratégicas devem considerar os avanços em automação, inteligência artificial e integração de sistemas. O estoque torna-se parte de um ecossistema digital. Essa adaptação exige visão estratégica do gestor e capacidade de inovação, a empresa que investe nessa modernização amplia sua vantagem competitiva.

Por fim, Rodrigues et al., (2020) concluem que a gestão de estoque, ao fornecer dados estruturados e confiáveis, fortalece a base da tomada de decisão estratégica. Ela conecta planejamento, execução e controle em uma lógica sistêmica e integrada.

O estoque não é apenas um reflexo das operações passadas, mas instrumento ativo de projeção futura. Seu papel estratégico deve ser reconhecido e valorizado. Ele é essencial para o sucesso organizacional.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de estudo de caso, modalidade investigativa que, conforme Gil (2019), caracteriza-se pela análise aprofundada de uma realidade específica, permitindo compreender fenômenos em seu contexto real. A escolha desse tipo de pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar como a gestão de estoques impacta a produtividade e a tomada de decisões estratégicas na empresa Alpha. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender em profundidade fenômenos sociais e organizacionais em situações contemporâneas.

A abordagem adotada foi quali-quantitativa, que alia a interpretação subjetiva a dados objetivos e mensuráveis. Segundo Creswell (2010), esse tipo de pesquisa permite maior consistência na análise, integrando resultados numéricos a percepções descritivas, ampliando a compreensão do objeto investigado. No contexto da empresa, essa combinação possibilitou identificar tanto as representações dos funcionários sobre a gestão de estoques quanto as frequências das respostas, expressas em gráficos e tabelas.

A coleta de dados foi realizada entre junho e agosto de 2025, na sede da empresa, localizada na cidade de São Paulo. A amostra foi composta por 10 funcionários, dos quais 7 participaram efetivamente do estudo. Utilizou-se como instrumento um questionário estruturado com 20 questões abertas e fechadas, abrangendo percepções, práticas e desafios relacionados à gestão de estoques. Conforme Marconi e Lakatos (2017), o questionário é adequado por permitir a padronização das respostas e a posterior análise comparativa.

Foram definidos critérios de inclusão e exclusão para assegurar a consistência da pesquisa. Como critérios de inclusão, consideraram-se colaboradores contratados formalmente pela empresa, com envolvimento direto ou indireto nas atividades de gestão de estoques. Como critérios de exclusão, não foram considerados funcionários afastados ou que não responderam integralmente ao questionário. Essa definição contribuiu para a homogeneidade da amostra e a fidedignidade dos resultados.

Na fase de análise dos dados, utilizou-se o Microsoft Excel, que permitiu organizar, tabular e sistematizar as respostas, além de gerar tabelas e gráficos que evidenciaram os resultados. Essa etapa seguiu a orientação de Prodanov e Freitas (2013), ao indicar que o uso de ferramentas computacionais facilita a interpretação dos dados e a comunicação científica.

As respostas abertas foram examinadas qualitativamente, considerando aspectos recorrentes e relevantes identificados nos discursos dos participantes.

Quanto aos riscos da pesquisa, reconhece-se a possibilidade de desconforto por parte dos colaboradores ao responderem questões relacionadas ao ambiente de trabalho, especialmente no que se refere à crítica de processos organizacionais. Para minimizar esses riscos, foi garantido o sigilo das informações, preservando a identidade dos participantes. Já os benefícios concentram-se na possibilidade de aprimoramento da gestão de estoques da empresa, além da contribuição científica para estudos relacionados à produtividade e à tomada de decisão.

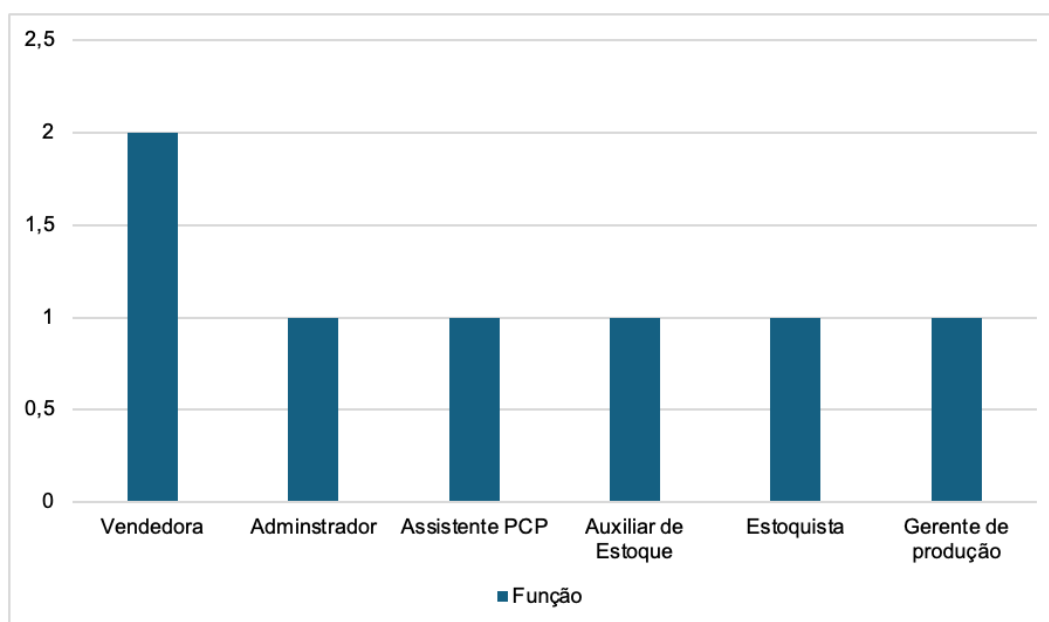
### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A seção de resultados e discussão apresenta a análise das informações obtidas a partir da aplicação dos questionários elaborados no Google Forms e respondidos pelos colaboradores da empresa Alfa. Os dados foram sistematizados em gráficos e tabelas no Microsoft Excel, proporcionando uma visão clara e objetiva das percepções dos participantes sobre a gestão de estoques.

Essa etapa possibilitou identificar padrões, tendências e divergências nas respostas, permitindo relacionar as práticas observadas no contexto da organização com os referenciais teóricos previamente discutidos. Além disso, a discussão busca interpretar criticamente os achados, destacando como eles se conectam às estratégias de produtividade e tomada de decisão, evidenciando os pontos de convergência entre a prática empresarial e a literatura especializada na área.

#### Pergunta 1 - Qual é sua função na empresa?

Figura 1

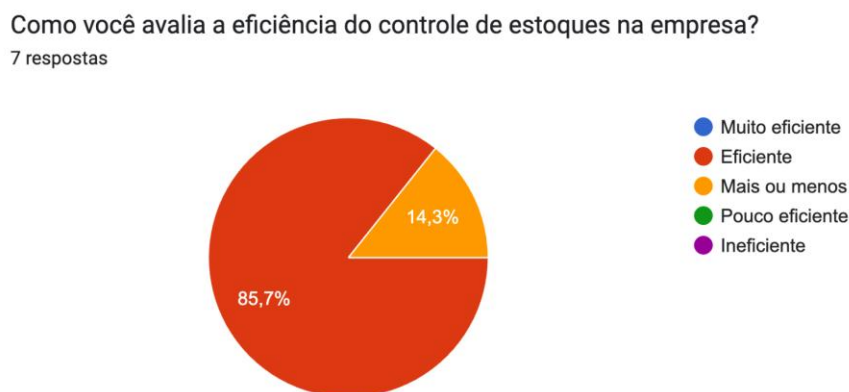


Conforme apresentado na Figura 1, percebe-se a diversidade de funções exercidas pelos colaboradores, abrangendo áreas administrativas, operacionais e de apoio. Essa heterogeneidade permite compreender como diferentes setores percebem o controle de estoques, reforçando a ideia de que sua gestão impacta toda a organização. Rodrigues et al. (2020) destacam que a gestão de estoques deve ser analisada sob uma perspectiva sistêmica, considerando a integração entre áreas, pois cada função influencia diretamente na eficiência operacional e estratégica da empresa.

Também pode se observar maior representatividade de funções ligadas ao processo operacional e ao controle direto de materiais. Esse dado reforça a relevância da análise, visto que os setores envolvidos na movimentação diária do estoque são os que mais percebem falhas e oportunidades de melhoria. Moraes e Lacerda (2024) salientam que o envolvimento do setor operacional é essencial para mensurar a eficiência logística, já que são os colaboradores que vivenciam os problemas práticos e contribuem com percepções fundamentais para a tomada de decisão.

### Pergunta 2 - Como você avalia a eficiência do controle de estoques na empresa?

Figura 2



O Figura 2 demonstra que a percepção dos colaboradores sobre a eficiência do controle de estoques é relativamente positiva, embora existam opiniões divergentes. Esse resultado reforça a visão de Fernandes (2014), que defende o equilíbrio entre quantidade armazenada e necessidades de mercado como fator determinante para a competitividade. Quando os colaboradores percebem o sistema como eficiente, isso indica alinhamento entre práticas de controle e expectativas operacionais, fortalecendo a confiança no processo.

Ainda no Figura 2, percebe-se que apenas um dos participantes classificou o controle como apenas “mais ou menos”, sugerindo falhas pontuais no processo. Essa divergência está em consonância com Muraro (2023), que aponta os riscos do mau gerenciamento, como capital imobilizado ou rupturas no fornecimento. A eficiência percebida não elimina a necessidade de aprimoramentos, sobretudo para reduzir custos e evitar falhas críticas que impactem a produtividade, confirmando que a gestão de estoques deve ser continuamente revisada e ajustada.

### **Pergunta 3 – Quais são os principais pontos positivos do controle de estoques na empresa?**

Nesse tópico são apresentados os principais pontos positivos do controle de estoques. Entre os aspectos mais citados destacam-se a organização dos processos, a agilidade em identificar necessidades de reposição e a boa comunicação com o setor responsável. Esses fatores indicam que a empresa já possui práticas estruturadas que contribuem para reduzir falhas operacionais e dar maior fluidez ao processo produtivo. Um estoque organizado não apenas evita desperdícios de tempo e recursos, como também garante maior previsibilidade no atendimento das demandas, fortalecendo a confiabilidade das operações. Fernandes (2014) aponta que a administração de estoques é um elemento determinante para a competitividade empresarial, pois possibilita equilibrar custos e, ao mesmo tempo, assegurar a eficiência no atendimento ao cliente.

Outro ponto relevante mencionado foi a sistematização de rotinas e a utilização de indicadores de entrada e saída de materiais. Esses elementos evidenciam que a empresa busca adotar práticas mais modernas de acompanhamento, o que dialoga com Coradine (2024), ao defender que a padronização dos processos e o uso de sistemas informatizados que proporcionam maior confiabilidade nas informações e reduzem a margem de erro. Isso significa que os benefícios percebidos não se limitam apenas à parte operacional, mas também ao suporte gerencial, já que informações precisas permitem decisões mais rápidas e eficazes.

Dessa maneira os colaboradores ressaltaram que a integração entre setores e a comunicação clara contribuem para um fluxo mais eficiente de informações. Nesse sentido, Santos e Almeida (2024) reforçam que a gestão de estoques deve estar alinhada à cadeia de suprimentos, garantindo previsibilidade e flexibilidade frente às oscilações do mercado.

Essas práticas observadas também se relacionam ao que Rodrigues et al. (2020) defendem, ao considerar que o estoque é um ativo estratégico capaz de reduzir perdas, aumentar a acuracidade e fortalecer a integração dos processos internos.

### **Pergunta 4 - Quais são os principais problemas que você observa na gestão de estoques atualmente?**

Nesse tema são apresentados os principais problemas identificados na gestão de estoques. Entre os pontos negativos mais mencionados destacam-se a demora para receber os

produtos prontos, a falta de espaço físico para armazenamento e a lentidão na produção dos itens. Esses aspectos revelam falhas que comprometem a eficiência operacional e a confiabilidade das informações.

É interessante observar que a agilidade foi apontada anteriormente como um ponto positivo do controle de estoques, mas também surgiu nas respostas como um problema, evidenciando percepções divergentes entre os colaboradores. Essa dualidade sugere que, em alguns momentos ou setores, os processos funcionam de forma rápida e eficiente, enquanto em outros há lentidão e gargalos. Essa contradição reforça a necessidade de padronização e integração dos fluxos internos.

De acordo com Muraro (2023), o mau gerenciamento de estoques pode gerar perdas financeiras e capital imobilizado em mercadorias, o que podem ser associados diretamente às falhas mencionadas. Silva (2023) complementa que a falta de insumos e a desorganização no fluxo de materiais podem paralisar processos e afetar prazos de entrega, situação perceptível nos relatos sobre demora na produção e no recebimento de produtos prontos. Além disso, Coradine (2024) destaca que o uso de tecnologias, como sistemas informatizados e ferramentas de automação, pode reduzir a margem de erro e aumentar a agilidade, atendendo à demanda de atualização em tempo real relatada pelos colaboradores.

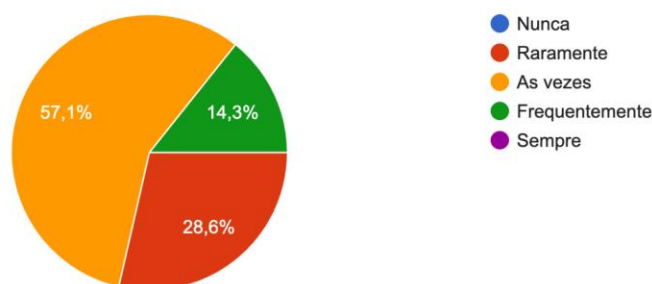
Portanto, os problemas identificados revelam a importância de investimentos em infraestrutura, tecnologia e capacitação, bem como na padronização dos processos. Conforme apontam Santos e Almeida (2024), somente a integração entre setores e a gestão eficiente da cadeia de suprimentos garantem maior previsibilidade, flexibilidade e competitividade para as organizações.

**Pergunta 5 – Com que frequência ocorrem falhas no controle de entrada e saída de materiais?**

### **Figura 3**

Com que frequência ocorrem falhas no controle de entrada e saída de materiais?

7 respostas



Conforme apresentado no Figura 3, grande parte dos colaboradores indica a existência de falhas ocasionais ou frequentes no controle de entrada e saída de materiais. Esse achado dialoga com o conceito de acuracidade do estoque destacado por Nascimento et al. (2023), considerado fundamental para evitar retrabalho e falhas de planejamento. A ocorrência de erros compromete a confiabilidade das informações, impactando diretamente a alocação de recursos e o atendimento das demandas.

Embora alguns participantes tenham relatado falhas menos recorrentes, sua repetição evidencia a necessidade de processos mais consistentes e de melhor aproveitamento das ferramentas já disponíveis. De acordo com Coradine (2024), a utilização de sistemas informatizados, como ERP e WMS, reduz significativamente a margem de erro ao oferecer dados em tempo real. Nesse sentido, os resultados reforçam a importância não apenas de manter os sistemas Tiny e LINX atualizados e bem configurados, mas também de investir em capacitação da equipe para garantir o uso adequado dessas tecnologias. Assim, torna-se possível alcançar maior precisão no controle de estoques, reduzir perdas e fortalecer a eficiência operacional da organização

#### **Pergunta 6 - Quando ocorrem erros de estoque, qual costuma ser a consequência para a operação?**

Na questão sobre as consequências dos erros de estoque, os colaboradores apontaram impactos diretos tanto no desempenho interno quanto no relacionamento com os clientes. Entre os efeitos mais recorrentes destacam-se o acúmulo de produtos desnecessários, a necessidade de retrabalho para correção das falhas e a perda de vendas. Esses aspectos demonstram como a falta de precisão no controle gera não apenas custos adicionais, mas também compromete a eficiência operacional.

Outro ponto relevante mencionado foi a insatisfação dos clientes diante de atrasos e cobranças decorrentes da falta de reposição, o que, segundo Neves (2021), compromete a credibilidade e reduz a confiança na empresa. Além disso, alguns colaboradores relataram que os erros acarretam diminuição do faturamento, reforçando a análise de Pani (2023), ao destacar que o controle inadequado dos estoques impacta diretamente a lucratividade das organizações.

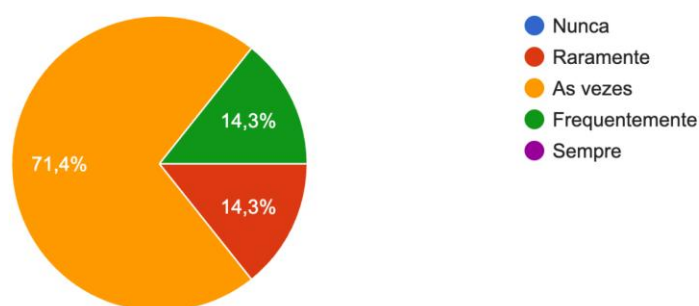
Esses resultados também estão em consonância com Nascimento et al. (2023), que ressaltam a importância da acuracidade no estoque para garantir confiabilidade das informações e evitar retrabalhos. Do mesmo modo, Rodrigues et al. (2020) defendem que falhas recorrentes refletem fragilidade na integração dos processos internos, aumentando a probabilidade de custos extras e perda de competitividade.

Portanto, observa-se que os erros de estoque não se limitam a ajustes pontuais, mas geram efeitos em cadeia que envolvem retrabalho, aumento de custos, perda de receita e abalo na imagem organizacional. Nesse contexto, a melhoria contínua dos processos e o uso eficiente de sistemas de controle tornam-se indispensáveis para minimizar falhas e fortalecer a eficiência da operação.

#### **Pergunta 7 – Com que frequência ocorre a falta de produtos no estoque?**

**Figura 4**

Com que frequência ocorre a falta de produtos no estoque?  
7 respostas



O Figura 4 mostra que a falta de produtos ainda é uma realidade perceptível para parte dos colaboradores, ocorrendo com frequência em alguns casos. Essa situação compromete diretamente a produtividade, conforme destaca Silva (2023), ao afirmar que a ausência de insumos ou produtos acabados pode paralisar processos e gerar atrasos. A percepção dos

funcionários demonstra que a falta de materiais gera impactos na operação e precisa de maior atenção gerencial.

Além disso, observa-se que a falta de produtos impacta diretamente a credibilidade da empresa perante os clientes, uma vez que atrasos nos pedidos e o descumprimento de prazos reduzem a confiança estabelecida. Neves (2021) destaca que a disponibilidade de produtos no momento adequado é fundamental tanto para a fidelização quanto para o fortalecimento da imagem organizacional. Assim, a redução da frequência de faltas no estoque deve ser considerada uma prioridade, pois evita não apenas perdas internas, mas também prejuízos à reputação da empresa.

### **Pergunta 8 - Como a falta de produtos impacta a produção ou os prazos?**

A análise das respostas à questão sobre os impactos da falta de produtos evidencia que esse problema gera consequências significativas para a produção e o cumprimento dos prazos. Os colaboradores relataram que a ausência de insumos aumenta a pressão sobre o setor produtivo, resultando em atrasos e dificuldade para manter o cronograma previsto. Além disso, foram citados prejuízos financeiros decorrentes da perda de vendas e da insatisfação dos clientes, demonstrando que os efeitos ultrapassam a esfera interna e atingem diretamente a credibilidade da empresa.

Esses achados estão em consonância com Silva (2023), que aponta que a falta de insumos pode paralisar processos e comprometer a produtividade, gerando falhas no cumprimento de metas. Da mesma forma, Neves (2021) reforça que a disponibilidade de produtos no tempo certo é fator essencial para a fidelização do cliente e fortalecimento da imagem organizacional. Quando os prazos não são cumpridos, a confiança é reduzida, o que compromete o relacionamento de longo prazo com os consumidores.

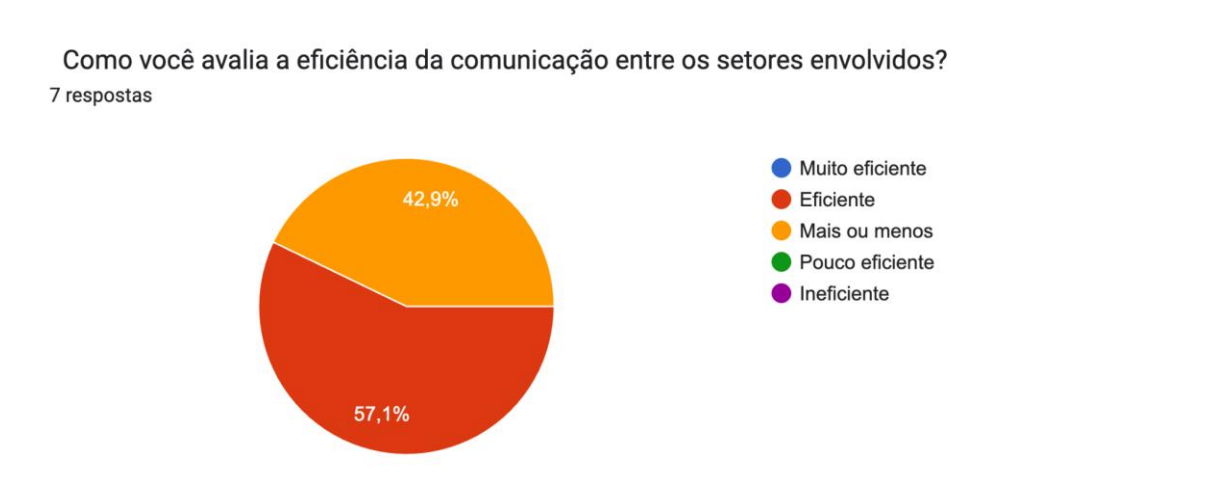
Outro ponto relevante destacado nas respostas foi a dificuldade em planejar adequadamente a produção e as vendas quando há rupturas de estoque. Esse cenário dialoga com Pani (2023), que defende que a gestão eficiente de estoques interfere diretamente na lucratividade e na confiabilidade das operações, uma vez que falhas no abastecimento geram compras emergenciais, aumento de custos e retrabalho.

Portanto, os resultados reforçam que a falta de produtos não deve ser vista apenas como um problema pontual, mas como um fator que desencadeia impactos em cadeia, afetando a produtividade, a satisfação do cliente e a sustentabilidade financeira da empresa. Assim,

investir em processos mais robustos de controle e reposição é essencial para garantir previsibilidade e eficiência na operação.

**Pergunta 9 - Como você avalia a eficiência da comunicação entre os setores envolvidos?**

**Figura 5**



O Figura 5 revela que a comunicação entre os setores é percebida como apenas “eficiente” ou “mais ou menos” pela maioria dos respondentes, evidenciando a existência de barreiras informacionais. Esse cenário corrobora com Santos e Almeida (2024), que ressaltam a necessidade de integração entre os setores para garantir decisões rápidas e eficazes na cadeia de suprimentos. A ausência de comunicação fluida compromete a sincronização entre estoque e produção.

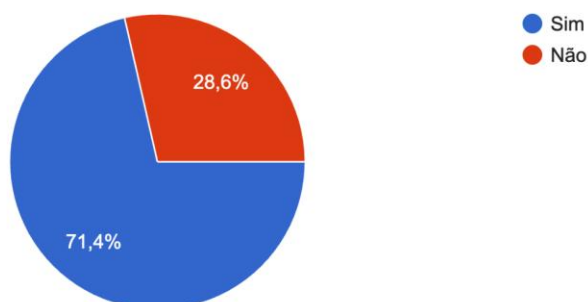
Ainda no Figura 5, percebe-se que falhas comunicacionais podem resultar em divergências de dados e retrabalho. Segundo Upadhyaya (2024), relatórios gerenciais confiáveis são essenciais para sustentar a tomada de decisão, e isso só ocorre quando os fluxos de informação entre setores são claros e padronizados. Dessa forma, melhorar a comunicação interna é essencial para reduzir ruídos e elevar a precisão das informações, garantindo maior eficiência no controle de estoques.

**Pergunta 10 – Existem procedimentos padronizados para reposição de materiais?**

**Figura 6**

Existem procedimentos padronizados para reposição de materiais?

7 respostas



O Figura 6 mostra que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de procedimentos padronizados para reposição de materiais. Essa padronização está em consonância com Dias (2017), que aponta a importância do controle rigoroso sobre entradas, saídas e reposições como estratégia para evitar rupturas. Ter procedimentos estabelecidos garante previsibilidade e maior controle sobre o fluxo de insumos, reduzindo riscos de falhas.

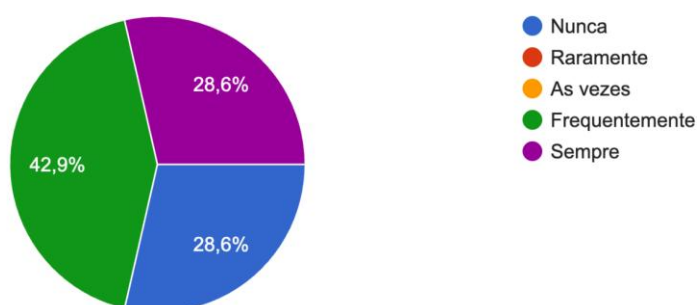
Entretanto, observa-se que uma parcela dos colaboradores relatou inexistência ou desconhecimento desses procedimentos, o que pode indicar falhas na comunicação ou na implementação. Conforme destaca Rodrigues et al. (2019), o treinamento das equipes é crucial para que todos compreendam e apliquem os processos de forma uniforme. Isso sugere que, embora os procedimentos existam formalmente, é necessário investir em capacitação e fiscalização.

### Pergunta 11 – Esses procedimentos são seguidos na prática?

Figura 7

Esses procedimentos são seguidos na prática?

7 respostas



Conforme evidenciado no Figura 7, nem todos os colaboradores percebem que os procedimentos de estoque são seguidos integralmente. Essa discrepância entre a existência de normas e sua aplicação prática representa um desafio recorrente na gestão de estoques. Carmo (2018) destaca que a eficácia de um sistema de controle depende da disciplina no cumprimento das rotinas, já que normas sem execução efetiva não geram resultados consistentes.

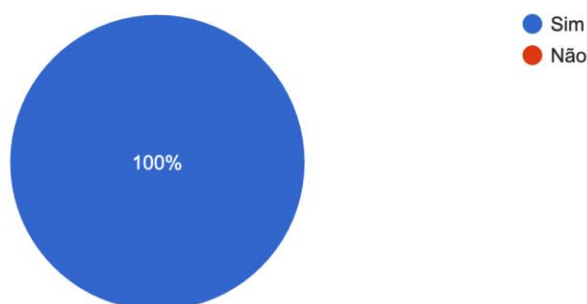
Ainda de acordo com o Figura 7, enquanto parte dos colaboradores afirma que os procedimentos são cumpridos 'sempre', outros relatam frequência apenas 'regular' ou até mesmo inexistente. Esse cenário reforça a necessidade de acompanhamento mais rigoroso. Para Muraro (2023), a negligência no gerenciamento de estoques pode resultar em desperdícios e perdas financeiras, evidenciando que o planejamento, por si só, não é suficiente: é indispensável o monitoramento contínuo e a cobrança sistemática para consolidar práticas realmente eficazes.

### **Pergunta 12 – Os sistemas Tiny e LINX são suficientes para apoiar uma gestão eficiente?**

**Figura 8**

Os sistemas Tiny e LINX são suficientes para apoiar uma gestão eficiente?

7 respostas



O Figura 8 indica que a maioria dos colaboradores acredita que os sistemas Tiny e LINX são suficientes para apoiar a gestão de estoques. Essa percepção positiva se relaciona ao apontado por Coradine (2024), que destaca o papel das tecnologias ERP e WMS na modernização logística, garantindo informações em tempo real e maior confiabilidade. A centralização de dados em sistemas informatizados reduz falhas manuais e fortalece a tomada de decisão.

Apesar da avaliação favorável, o Figura 8 deve ser interpretado com cautela, pois a suficiência percebida não elimina possíveis limitações. Conforme Bueno e Zorzo (2024), mesmo sistemas eficientes podem apresentar gargalos se não forem bem configurados e integrados aos processos internos. Dessa forma, é importante que a empresa mantenha avaliações periódicas sobre a adequação dos sistemas, assegurando que continuem a atender às necessidades crescentes do negócio.

### **Pergunta 13 - Quais são os pontos positivos dos sistemas Tiny e LINX?**

A análise das respostas evidencia que os sistemas Tiny e LINX são percebidos como ferramentas fundamentais para o controle de estoques, sendo destacados por sua praticidade e caráter intuitivo. Os colaboradores apontaram como pontos positivos a eliminação da necessidade de planilhas manuais, a centralização das informações em um único ambiente e a integração de diferentes serviços. Esses aspectos indicam que os sistemas contribuem para maior organização e confiabilidade dos dados, favorecendo a tomada de decisões.

Outro benefício ressaltado foi o maior controle de entradas e saídas de produtos, além da agilidade proporcionada aos processos de estoque e produção. Essa percepção dialoga com Coradine (2024), que enfatiza o papel dos sistemas informatizados na redução de falhas manuais e no fornecimento de dados em tempo real. A utilização de indicadores, como consumo médio e movimentação de materiais, também foi mencionada, reforçando o que Upadhyaya (2024) defende sobre a importância de relatórios gerenciais para subsidiar escolhas estratégicas.

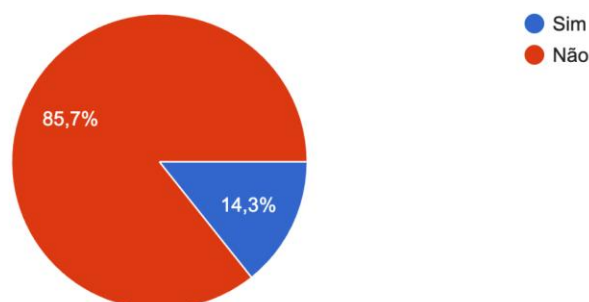
Nesse sentido, os resultados demonstram que a adoção dos sistemas Tiny e LINX fortalece a eficiência operacional da empresa, reduz retrabalho e aumenta a confiabilidade das informações. De acordo com Santos e Almeida (2024), integrar tecnologia ao processo de gestão de estoques é essencial para garantir previsibilidade e flexibilidade na cadeia de suprimentos. Assim, observa-se que a empresa dispõe de ferramentas tecnológicas que, quando bem utilizadas, consolidam o estoque como ativo estratégico e suporte direto à produtividade.

**Pergunta 14 - Há alguma limitação ou dificuldade no uso desses sistemas que atrapalha sua rotina?**

### **Figura 9**

Há alguma limitação ou dificuldade no uso desses sistemas que atrapalha sua rotina?

7 respostas



Os resultados para a questão sobre limitações ou dificuldades no uso dos sistemas Tiny e LINX revelam percepções divergentes entre os colaboradores. Enquanto parte deles relatou não enfrentar obstáculos no uso das ferramentas, outros afirmaram que há dificuldades que afetam sua rotina. Essa dualidade sugere que, embora os sistemas sejam considerados eficazes, podem existir diferenças na forma como são utilizados por cada setor ou colaborador.

De acordo com Coradine (2024), mesmo sistemas informatizados eficientes podem apresentar gargalos se não forem bem configurados ou se os usuários não tiverem capacitação adequada. Isso pode explicar por que alguns colaboradores não percebem limitações, enquanto outros relatam dificuldades. Além disso, Upadhyaya (2024) reforça que a eficácia dos relatórios gerenciais depende da padronização no uso dos sistemas, evidenciando que falhas na operação podem comprometer a qualidade das informações.

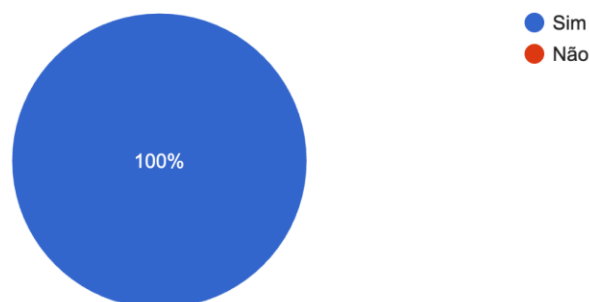
Portanto, os resultados indicam a necessidade de acompanhamento constante e de treinamentos periódicos, para assegurar que todos os usuários façam uso pleno das funcionalidades oferecidas. Conforme Santos e Almeida (2024), integrar tecnologia de forma eficiente requer não apenas a adoção de sistemas, mas também a preparação das equipes para explorar ao máximo suas potencialidades, garantindo previsibilidade e competitividade na gestão de estoques.

**Pergunta 15 - Você recebe as informações de estoque com clareza e no tempo certo para tomar decisões?**

**Figura 10**

Você recebe as informações de estoque com clareza e no tempo certo para tomar decisões?

7 respostas



Os resultados da questão 15 indicam que todos os colaboradores afirmaram que recebem as informações de estoque com clareza e dentro do prazo necessário para a tomada de decisões. Esse dado demonstra que há eficiência no fluxo de comunicação e que os sistemas utilizados, como Tiny e LINX, estão cumprindo sua função de centralizar e disponibilizar dados de forma acessível e confiável. A clareza das informações é um elemento essencial para a tomada de decisão assertiva, conforme destaca Upadhyaya (2024), ao afirmar que relatórios gerenciais precisos permitem respostas rápidas e bem fundamentadas às demandas operacionais.

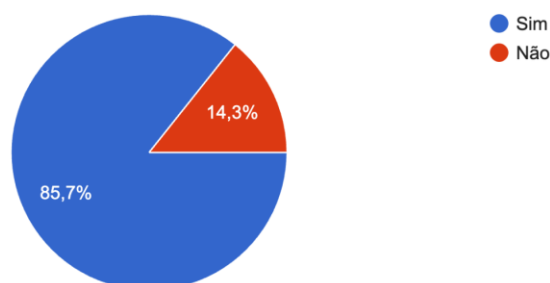
Contudo, ainda que as percepções gerais sejam positivas, é importante considerar que a eficácia na transmissão de informações depende também da atualização constante dos registros e do comprometimento das equipes responsáveis. Nesse sentido, Coradine (2024) ressalta que a integração tecnológica deve vir acompanhada de capacitação, garantindo que os colaboradores saibam interpretar corretamente os dados fornecidos pelos sistemas.

A agilidade no acesso às informações também foi mencionada como fator determinante para o bom desempenho das operações. De acordo com Santos e Almeida (2024), decisões rápidas e bem embasadas são resultado de uma cadeia de suprimentos integrada, na qual as informações fluem de forma transparente entre setores. Assim, os resultados obtidos reforçam que a empresa apresenta um nível satisfatório de controle informacional, mas que a manutenção desse desempenho exige investimentos contínuos em atualização tecnológica, treinamento e padronização dos processos de comunicação.

**Pergunta 16 - Já houve situações em que decisões erradas foram tomadas por falta de informação precisa do estoque?**

**Figura 11**

Já houve situações em que decisões erradas foram tomadas por falta de informação precisa do estoque?  
7 respostas



Os resultados da questão 16 revelam que a maioria dos colaboradores reconhece já ter vivenciado situações em que decisões equivocadas foram tomadas devido à ausência de informações precisas sobre o estoque. Esse achado evidencia a relevância da acuracidade no controle de materiais, uma vez que dados incorretos comprometem a confiabilidade do processo decisório. Nascimento et al. (2023) ressaltam que a precisão das informações é indispensável para o sucesso logístico, sendo fundamental para evitar erros de planejamento e retrabalhos.

Apenas um participante respondeu que nunca enfrentou esse problema, o que demonstra que, apesar de existir algum nível de controle, ainda persistem fragilidades que impactam diretamente a operação. De acordo com Rodrigues et al. (2020), a gestão de estoques deve ser vista como ativo estratégico, pois sua integração com os processos internos reduz falhas e aumenta a competitividade.

Além disso, Coradine (2024) enfatiza que o uso de sistemas informatizados como ERP, Tiny e LINX permite reduzir a margem de erro ao fornecer dados em tempo real. A falta de informações confiáveis, portanto, não está apenas ligada à ausência de tecnologia, mas também à necessidade de capacitação e padronização na utilização das ferramentas disponíveis.

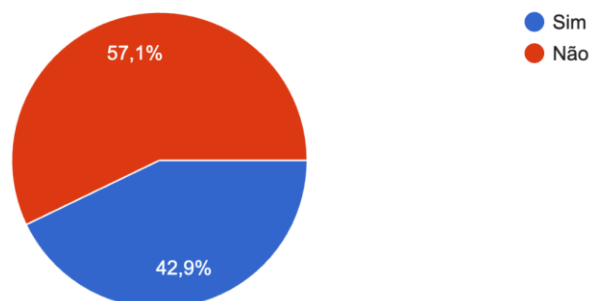
Assim, os resultados apontam que falhas na acuracidade das informações de estoque geram impactos relevantes na tomada de decisão, podendo resultar em compras desnecessárias, atrasos de produção e insatisfação dos clientes. Nesse sentido, investir em processos consistentes de registro, monitoramento e análise é essencial para garantir maior segurança e assertividade nas decisões organizacionais.

**Pergunta 17 - Na sua opinião, há desperdício de tempo ou retrabalho por falhas na gestão de estoques?**

**Gráfico 12**

Na sua opinião, há desperdício de tempo ou retrabalho por falhas na gestão de estoques?

7 respostas



Os resultados indicam percepções divididas: enquanto quatro colaboradores afirmam não observar desperdício de tempo ou retrabalho, três relatam que esse problema ocorre. Essa ligeira maioria negativa não elimina, porém, a relevância do tema, a presença de retrabalho em parte da operação sugere inconsistências de processo que podem não estar igualmente visíveis a todos os setores. Esse achado ecoa Nascimento et al. (2023), ao destacar que a acuracidade de estoque é determinante para evitar retrabalhos e falhas de planejamento. Do mesmo modo, Muraro (2023) aponta que a falta de padronização e o controle impreciso tendem a gerar perdas, atrasos e processos.

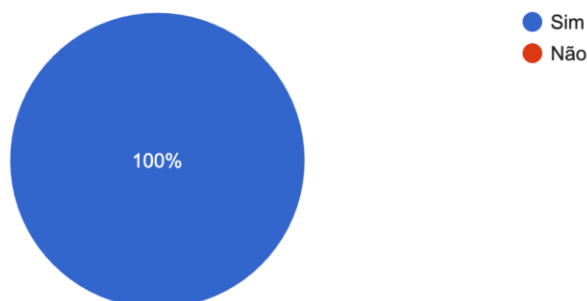
No contexto da empresa, a divergência de percepções pode refletir diferenças de rotina entre áreas (administração, produção, estoque e vendas) e níveis desiguais de uso dos sistemas Tiny e LINX. Coradine (2024) ressalta que sistemas informatizados, combinados à padronização de rotinas, reduzem erros e aumentam a confiabilidade dos dados; já Rodrigues et al. (2019) reforçam que a capacitação das equipes é peça-chave para consolidar práticas consistentes. Assim, os resultados sugerem como caminhos de melhoria: (i) revisão e padronização dos fluxos críticos (lançamentos de entrada/saída, ajustes e inventários), (ii) uso ampliado de recursos do Tiny/LINX para registrar e rastrear ocorrências, (iii) treinamento focal para nivelar o uso das ferramentas e (iv) monitoramento de indicadores (tempo de reposição, número de correções/inventário, ocorrências de ajustes). Em linha com Santos e Almeida (2024), integrar processos e informação entre áreas tende a reduzir ruídos, minimizar retrabalho e aumentar a previsibilidade operacional.”

**Pergunta 18 - Você acredita que a melhoria da gestão de estoques pode aumentar a produtividade da empresa?**

**Figura 13**

Você acredita que a melhoria da gestão de estoques pode aumentar a produtividade da empresa?

7 respostas



Os resultados da questão 18 mostram unanimidade entre os colaboradores: todos acreditam que a melhoria da gestão de estoques tem potencial para aumentar a produtividade da empresa. Essa percepção evidencia o reconhecimento, por parte da equipe, de que o estoque não é apenas um recurso operacional, mas um elemento estratégico capaz de sustentar ganhos de eficiência. Silva (2023) reforça que a ausência de insumos ou falhas no controle de materiais compromete diretamente os fluxos de trabalho e, por consequência, a produtividade.

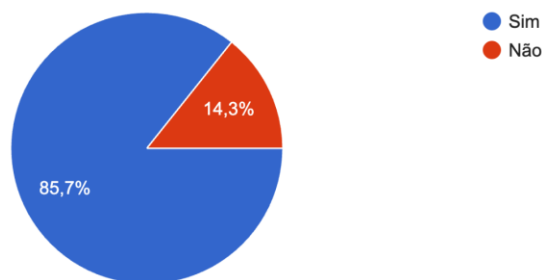
De modo semelhante, Nascimento et al. (2023) apontam que a acuracidade do estoque garante confiabilidade nas informações e reduz retrabalhos, o que favorece o planejamento e a alocação de recursos. Já Morais e Lacerda (2024) destacam que empresas com controle eficiente de estoques registraram aumento de até 20% em produtividade, devido à padronização de processos e automação. Os dados ainda dialogam com Coradine (2024), que ressalta que o uso de sistemas informatizados como Tiny e LINX permite acompanhar em tempo real entradas, saídas e saldos de materiais, gerando respostas mais ágeis às demandas produtivas. Dessa forma, observa-se que a melhoria contínua dos processos de gestão de estoques é percebida pelos colaboradores como caminho essencial para aumentar a eficiência operacional e fortalecer a competitividade organizacional.

**Pergunta 19 - Há sugestões que você considera viáveis para melhorar o controle e a eficiência dos estoques?**

**Figura 14**

Há sugestões que você considera viáveis para melhorar o controle e a eficiência dos estoques?

7 respostas



Os resultados mostram que a maior parte dos colaboradores considera viável propor melhorias para o controle e a eficiência dos estoques, enquanto uma minoria não apresentou sugestões. Esse cenário demonstra abertura da equipe para contribuir com soluções práticas e evidencia que o processo de gestão é percebido como passível de evolução contínua. Segundo Morais e Lacerda (2024), a participação dos colaboradores é essencial para identificar gargalos e propor ajustes, já que são eles que vivenciam diariamente os desafios operacionais.

O fato de parte dos funcionários não ter indicado sugestões pode estar relacionado a limitações de conhecimento técnico ou à percepção de que as ferramentas já utilizadas, como Tiny e LINX, atendem às necessidades atuais. Entretanto, como aponta Coradine (2024), mesmo sistemas informatizados precisam ser constantemente avaliados e ajustados para garantir que acompanhem as demandas crescentes da operação.

Esses achados reforçam que a busca por melhorias na gestão de estoques deve envolver tanto a aplicação de tecnologias quanto a valorização das contribuições da equipe. De acordo com Santos e Almeida (2024), a integração entre processos, sistemas e capital humano fortalece a competitividade e reduz falhas, consolidando o estoque como um ativo estratégico. Assim, observa-se que a empresa dispõe de colaboradores dispostos a participar ativamente na construção de soluções, o que representa um importante diferencial para o avanço da eficiência organizacional.

**Pergunta 20 - Se pudesse implementar uma melhoria imediata na área de estoque, qual seria?**

As sugestões apresentadas pelos colaboradores sobre melhorias imediatas na área de estoque apontam para ações que abrangem diferentes dimensões da gestão. Entre as propostas, destacam-se a realização de inventários periódicos, a definição de um responsável exclusivo pelo setor e a ampliação do espaço físico para organização adequada dos produtos. Essas medidas refletem a busca por maior controle, redução de falhas e padronização dos processos.

Além disso, foram mencionadas iniciativas voltadas à agilidade dos processos internos e de produção, evidenciando a interdependência entre a gestão de estoques e o fluxo operacional da empresa. Essa perspectiva reforça o que Silva (2023) destaca sobre a influência do abastecimento no cumprimento de prazos e produtividade. Do mesmo modo, Morais e Lacerda (2024) defendem que a padronização das rotinas é essencial para garantir previsibilidade e eficiência.

Outro aspecto relevante foi a valorização do capital humano, com sugestões de materiais e capacitação para os colaboradores, em consonância com Rodrigues et al. (2019), que ressalta a importância do treinamento e do empoderamento das equipes para consolidar práticas eficazes. Também houve menções à adoção de tecnologias, como leitores de código de barras, alinhando-se à análise de Coradine (2024), que evidencia o papel da automação e dos sistemas informatizados na redução de erros e na confiabilidade das informações.

Portanto, as propostas apresentadas demonstram que as melhorias necessárias vão desde questões estruturais até investimentos em tecnologia e qualificação de pessoas. Essa visão integrada confirma que a gestão de estoques deve ser tratada como um elemento estratégico, capaz de impulsionar tanto a produtividade quanto a competitividade organizacional.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar o papel da gestão de estoques na melhoria da produtividade e no apoio à tomada de decisões estratégicas na empresa Alpha. Com base na análise dos resultados, pode-se afirmar que esse objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que ficou evidente que o controle adequado dos recursos materiais exerce influência direta sobre a eficiência organizacional, refletindo na redução de custos, na agilidade dos processos e no fortalecimento da competitividade no mercado. A pesquisa permitiu compreender que a gestão eficiente dos estoques, quando planejada e integrada aos demais setores da empresa, constitui um dos pilares centrais para o alcance de resultados consistentes e sustentáveis no segmento de confecção.

A análise permitiu identificar ausência de práticas estruturadas de controle acarreta falhas relevantes, como desperdícios de matéria-prima, atrasos na produção e descompasso entre oferta e demanda. Tais situações comprometem a produtividade e a credibilidade da empresa perante clientes e fornecedores. Nesse sentido, o uso de ferramentas tecnológicas, como os sistemas Tiny e LINX, mostrou-se indispensável para garantir maior acuracidade das informações e acompanhamento em tempo real dos níveis de estoque, fortalecendo o processo decisório e reduzindo falhas operacionais.

A pesquisa também evidenciou a importância do planejamento integrado entre os setores da organização, o que se mostrou essencial para alinhar as necessidades produtivas às condições reais de abastecimento. Essa integração contribui para otimizar o fluxo de materiais e minimizar gargalos, promovendo maior fluidez operacional. A adoção de uma abordagem quali-quantitativa foi determinante para combinar dados objetivos, expressos em gráficos e tabelas, com as percepções subjetivas dos colaboradores, oferecendo uma visão abrangente e detalhada do contexto estudado.

A participação dos colaboradores também foi fundamental para o sucesso da pesquisa, pois trouxe à tona percepções sobre as dificuldades enfrentadas no cotidiano da gestão de estoques. Essas contribuições revelaram a necessidade de maior investimento em capacitação profissional, além de práticas de comunicação interna mais eficientes, que reforcem o engajamento da equipe nas estratégias definidas pela organização. Nesse sentido, observa-se que o envolvimento dos funcionários constitui fator determinante para o êxito das práticas de gestão.

Embora o estudo tenha alcançado resultados expressivos, reconhece-se que sua aplicação ficou restrita a uma única empresa e a um grupo reduzido de participantes, o que limita a generalização dos achados. Além disso, o recorte temporal relativamente curto não

permitiu observar mudanças de longo prazo. Ainda assim, as evidências apresentadas oferecem contribuições significativas para o avanço da discussão sobre a gestão de estoques em empresas de médio porte do setor têxtil, servindo de referência para futuras investigações.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho reforça a relevância da gestão de estoques como componente estratégico para a produtividade e a competitividade empresarial, ampliando as reflexões teóricas sobre a integração entre controle logístico e desempenho organizacional. Sob o aspecto prático, os resultados apontam caminhos para o aprimoramento dos processos internos, como a padronização dos procedimentos, o uso eficiente dos sistemas Tiny e LINX, a realização de inventários periódicos e a integração efetiva entre setores, favorecendo uma gestão mais precisa e alinhada às demandas do mercado.

Diante dos resultados obtidos, verifica-se que o fortalecimento da gestão de estoques representa um caminho essencial para que a organização alcance níveis mais elevados de eficiência e competitividade. Essa consolidação exige não apenas o aprimoramento das práticas operacionais, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada pela integração de processos, pela precisão das informações e pela busca contínua por inovação. O investimento em capacitação profissional, no uso estratégico dos sistemas Tiny e LINX e na padronização dos procedimentos internos pode garantir maior acuracidade, reduzir desperdícios e ampliar a capacidade de resposta da empresa frente às demandas do mercado. Além disso, a gestão eficiente dos estoques impacta positivamente outras dimensões da organização, fortalecendo o relacionamento com clientes e fornecedores, otimizando recursos financeiros e contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva e fundamentada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTIE, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMARO, Victor. Gestão de estoque: um estudo em uma microempresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, **Revista de Sustentabilidade e Meio Ambiente**, 2018. ISSN 2447-0635. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10446/2/GestaoEstoqueEstudo.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ARAUJO, Priscila. Gestão da cadeia de suprimentos e seu impacto na competitividade entre as organizações. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 8, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-seu-impacto-na-competitividade-entre-as-organizacoes>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2013.

BUENO, Diogo Cecchini; ZORZO, Adalberto. A eficiência na gestão de estoques como fator de obtenção de lucros nas empresas. **European Academic Research**. Vol. XII, Issue 3, June. 2024. Disponível em: [https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21724/1/20241S\\_Diogo%20Cecchini%20Bueno\\_OD2081.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21724/1/20241S_Diogo%20Cecchini%20Bueno_OD2081.pdf). Acesso em: 3 jun. 2025.

CARMO, Camila Sesilia do. **A relevância da gestão de estoque: estudo de caso em uma recuperadora de transformadores**. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Curso de Ciências Contábeis, Aparecida de Goiânia, 2018. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/44.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CORADINE, Nathan da Silva. **Gestão de estoques, logística de reabastecimento e melhoria em nível de serviço**. 55 f. Monografia (graduação) – Instituto Federal do Espírito Santo, campus Cariacica, Curso Superior em Engenharia de Produção, Cariacica, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/5030>. Acesso em: 5 jun. 2025.

CORREIA, Ian Gabriel Silva et al. A logística da gestão de estoque de uma empresa de materiais elétricos do interior de Minas Gerais. São João Evangelista: Instituto Federal de Minas Gerais, 2023. **EixosTech**, v. 10, n. 2, p. –, out. 2023. Disponível em: <https://eixostech.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php/eixostech/article/download/348/195>. Acesso em: 4 jun. 2025.

COSTA, Laura Eduardo Aparecida; NEVES, Adriana Roveri das. Gestão estratégica de custos como ferramenta na tomada de decisão em empresas da cidade de Marzagão-Goiás.

**Revista Mirante**, Anápolis (GO), v. 16, n. 2, Edição Especial, p. 307-325. 2023. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/mirante/article/view/14116/9732>. Acesso em: 7 jun. 2025.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Edileine Renata dos Santos. A gestão de estoque como ferramenta para diminuir o desperdício e aumentar a competitividade: o caso de uma pequena empresa do ramo serigráfico. **APEC – Associação de Pesquisadores em Economia Catarinense**, Criciúma, 2014. Disponível em: <https://www.apec.org.br/anais/ix-eeec/anais/48-EEC%202015.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.

FORMIGONE, Adriana. **Uma análise da gestão do estoque para tomada de decisões estratégicas no segmento de medicamentos**. 96 f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São Paulo, 2020.

FREITAS, Rafael et al. A gestão de estoque nas organizações: uma análise crítica entre a iniciativa pública e a privada. **Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas**, v. 9, n.1, 2020. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5663>. Acesso em: 5 jun. 2025.

GIACOMIN, Carina; JUNIOR, Marcos Wagner Jesus Servare. Controle de estoques como diferencial estratégico: aplicação em uma empresa varejista do segmento têxtil. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 8, n. 3, p. 77–90, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/37046>. Acesso em: 5 jun. 2025.

HENRIQUE, Gabriela dos Reis. Importância da gestão de estoque em micro e pequenas empresas de artigos de festa. **Revista Mal-Estar e Sociedade**, v. 8 n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/gtic-malestar/article/view/4799>. Acesso em: 9 jun. 2025.

LIMA, Sandra. Estratégias e práticas eficazes para superar a complexidade da gestão de suprimentos. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/estrategias-e-praticas-eficazes-para-superar-a-complexidade-da-gestao-de-suprimentos>.

MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/2733/2172>. Acesso em: 8 jun. 2025.

MARTINS, Lucas Castanho Peixoto. A gestão de estoques como ferramenta na redução de custos das empresas. 2021. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências

Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33613>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MARQUES, Leideany Oliveira; ROBERTO, José Carlos Alves. A importância da controladoria na gestão de estoque. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 8, 2023. ISSN 2447-0961. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1314>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MONTEIRO, Geovania dos Anjos. Gestão de estoque como ferramenta de controle gerencial para as empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 11, p. 63–79, nov. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controle-gerencial>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MORAIS, Franciele Lacerda; LACERDA, Wirian de Aguiar. **Impacto da gestão eficiente de estoques no desempenho organizacional**. 10 dez. 2024. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Doctum, Juiz de Fora, 2024. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/5275/1/IMPACTO%20DA%20GEST%C3%83O%20EFICIENTE%20DE%20ESTOQUES%20NO%20DESEMPENHO.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MURARO, Gian Marcos. **As principais consequências do mau gerenciamento de estoques nas empresas**: revisão de literatura. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Internacional Uninter, Tílias, 2023. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/1537>. Acesso em: 11 jun. 2025.

NASCIMENTO, Aline Nogueira do; SILVA, Bruno Ricardo da; CRUZ, Jucilene Gonçalves da; SANTOS, Matheus Queiroz; CUNHA, Otavio Luiz Lourenço; BRAGA, Vinicius da Silva. **Gestão de Estoques**: A importância da acuracidade de estoque. 2023, 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Logística). Extensão EE João Paulo II - Etec de Mauá, Mauá/SP. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13732>. Acesso em: 6 jun. 2025

NEVES, Douglas Lignelli. Aplicação da gestão de estoque para melhoria do nível de serviço em uma empresa de produtos naturais do centro oeste. **Simpósio de Engenharia de Produção Universidade Federal de Catalão**. Catalão, Goiás, Brasil, 2021. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/APLICA%C3%87%C3%83O\\_DA\\_GEST%C3%83O\\_DE\\_ESTOQUE\\_PARA\\_MELHORIA\\_DO\\_N%C3%8DVEL\\_DE\\_SERVI%C3%87O\\_EM\\_UMA\\_EMPRESA\\_DE\\_PRODUTOS\\_NATURAIS\\_DO\\_CENTRO\\_OESTE.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/APLICA%C3%87%C3%83O_DA_GEST%C3%83O_DE_ESTOQUE_PARA_MELHORIA_DO_N%C3%8DVEL_DE_SERVI%C3%87O_EM_UMA_EMPRESA_DE_PRODUTOS_NATURAIS_DO_CENTRO_OESTE.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

NOGUEIRA, André et al. Gestão estratégica de estoque: estudo de caso em uma distribuidora de soluções tecnológicas. **Revista FT**, São Paulo, v. 27, n. 128, p. – (artigo sem paginação específica), nov. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10146059. Disponível em:

<https://revistaft.com.br/gestao-estrategica-de-estoque-estudo-de-caso-em-uma-distribuidora-de-solucoes-tecnologicas/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

PALMEIRA, Fábio Junio Costa et al. Os benefícios que a gestão de estoque pode trazer a uma empresa de pequeno e médio porte do setor comercial de Manaus. **Revista FT**, Manaus, v. 27, n. 123, junho 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8157534. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/gtic-malestar/article/download/4799/3398#:~:text=O%20gerenciamento%20dos%20estoques%20oferece...>. Acesso em: 7 jun. 2025.

PANI, Jeferson Arco de. Impacto da gestão de estoque nas empresa. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 20, n. 1, p. 679–689, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/374907980\\_IMPACTO\\_DA\\_GESTAO\\_DE\\_ESTOQUE\\_NAS\\_EMPRESAS](https://www.researchgate.net/publication/374907980_IMPACTO_DA_GESTAO_DE_ESTOQUE_NAS_EMPRESAS). Acesso em: 8 jun. 2025.

PEREIRA, Mirelle Cristiane. Gestão estratégica de estoque em empresas do comércio. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 11, m. 1, jan/abr, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/download/2825/2783/14798>. Acesso em: 8 jun. 2025.

RABELO, M.H., VENTURA, N. S. Gestão e Ferramentas de Estoque: estudo de caso realizado na casa de peças de uma concessionária da cidade de Luz–Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, 1 (3), 1-11, 2018. Disponível em: <https://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/90>. Acesso em: 8 jun. 2025.

RATHKE, Augusto Henrique. **Análise da gestão de estoque da empresa Rathke & Cia Ltda.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2596/1/Augusto%20Henrique%20Rathke.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

RODRIGUES, Ana Carolynne Angélica; SILVA, Keli Cristina Pires; SILVA, Vanessa Caetano. **Proposta de melhoria da gestão de estoques através do treinamento e empoderamento das equipes em uma fábrica de painéis de madeira de Minas Gerais.** 1 dez. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de Uberaba, Uberaba, 2019. Disponível em: <https://dspace.uniube.br:8443/handle/123456789/2344>. Acesso em: 10 jun. 2025

RODRIGUES, A. L.; CRUZ, R. S. Q.; SOUSA, J. C. de; RODRIGUES, L. da L. A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 14, n. 49, p. 518–530, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2363>. Acesso em: 11 jun. 2025.

ROMMEL, Cristiana; CHIES, Juliano. Controle e Gestão de estoques: uma revisão bibliográfica. **RECSA – Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v.6, n.1, jan/jun,

Faculdade FISUL, Garibaldi, RS, Brasil, 2017. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/download/79/65>. Acesso em: 7 jun. 2025.

SANTOS, R. R.; PACHECO, B. C. S. Controle de estoque como auxílio na tomada decisão: um estudo de caso em um comércio varejista na área de vestuário infantil. **Revista Foco**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. e515, 2022. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/515>. Acesso em: 11 jun. 2025.

SANTOS, Raoni Fernandes dos; ALMEIDA, Nerilton Vidal de. A gestão da cadeia de suprimentos como estratégia de competitividade nas organizações modernas. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 13, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-como-estrategia-de-competitividade-nas-organizacoes-modernas>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SILVA, Dheborá Karina Gomes da. **A importância da gestão de estoque para o aumento da produtividade nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Logística, 2023. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/LOGIS/2023/a-importancia-da-gestao-de-estoque-para-o-aumento-da-produtividade-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SOUSA, Raimundo Lailton Silva de. A gestão de estoque como diferencial competitivo – desafios do mundo contemporâneo. **Revista FT**, [S.l.], v. 27, n. 128, 18 nov. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-gestao-de-estoque-como-diferencial-competitivo-desafios-do-mundo-contemporaneo/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

UPADHYAYA, K. S. Meghana. A Comprehensive Analysis of Inventory Management and Its Potential Implications on Financial Reports. **International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)**. Volume 6, Issue 3, May-June, 2024. Disponível em: <https://www.ijfmr.com/papers/2024/3/20262.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

**APÊNDICE**

1. Qual é a sua função na empresa?
2. Como você avalia a eficiência do controle de estoques na empresa?
3. Quais são os principais pontos positivos do controle de estoques na empresa?
4. Quais são os principais problemas que você observa na gestão de estoques atualmente?
5. Com que frequência ocorrem falhas no controle de entrada e saída de materiais?
6. Quando ocorrem erros de estoque, qual costuma ser a consequência para a operação?
7. Com que frequência ocorre a falta de produtos no estoque?
8. Como a falta de produtos impacta a produção ou os prazos?
9. Como você avalia a eficiência da comunicação entre os setores envolvidos?
10. Existem procedimentos padronizados para reposição de materiais?
11. Esses procedimentos são seguidos na prática?
12. Os sistemas Tiny e LINX são suficientes para apoiar uma gestão eficiente?
13. Quais são os pontos positivos dos sistemas Tiny e LINX?
14. Há alguma limitação ou dificuldade no uso desses sistemas que atrapalha sua rotina?
15. Você recebe as informações de estoque com clareza e no tempo certo para tomar decisões?
16. Já houve situações em que decisões erradas foram tomadas por falta de informação precisa do estoque?
17. Na sua opinião, há desperdício de tempo ou retrabalho por falhas na gestão de estoques?
18. Você acredita que a melhoria da gestão de estoques pode aumentar a produtividade da empresa?
19. Há sugestões que você considera viáveis para melhorar o controle e a eficiência dos estoques?
20. Se pudesse implementar uma melhoria imediata na área de estoque, qual seria?