

**ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO**

**QUANDO O ESTOQUE VIRA DEPÓSITO: OS IMPACTOS DA FALTA DE  
PLANEJAMENTO EM UM VAREJO DE ROUPAS**



## Resumo

O caso de Renata ocorre em um contexto organizacional, em que uma jovem estudante de Administração se depara com um problema prático relacionado à gestão de estoques em uma loja de roupas de pequeno porte, Estilo Veste Bem, de propriedade de sua avó. A loja, tradicional no bairro da Várzea, zona oeste do Recife, enfrenta dificuldades decorrentes do acúmulo de peças de vestuário ao longo de mais de uma década, ausência de previsão de demanda, inexistência de planejamento de compras estruturado e desorganização no armazenamento. O problema se torna mais evidente quando as funcionárias percebem a presença de pragas que colocam em risco a conservação das mercadorias. O objetivo educacional deste caso é proporcionar aos estudantes a oportunidade de analisar problemas reais de gestão de materiais em micro e pequenas empresas, desenvolvendo competências analíticas e decisórias diante de restrições operacionais, culturais e estruturais. A coleta de dados para elaboração do caso foi realizada por meio de entrevistas com a proprietária e funcionárias da empresa, sendo os nomes alterados para preservar a confidencialidade das informações. O caso é indicado para disciplinas como Administração de Materiais, Gestão de Estoques, Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, Processos Organizacionais e Micro e Pequenas Empresas, permitindo discussões sobre controle de inventário, compras, armazenagem, perdas e organização de estoques em ambientes com recursos limitados.

**Palavras-chave:** Gestão de Estoques; Previsão de Demanda; Planejamento de Compras; Administração de Materiais; Micro e Pequenas Empresas.

## Abstract

Renata's case takes place in an organizational context, where a young Business Administration student faces a practical problem related to inventory management at a small clothing store, Estilo Veste Bem, owned by her grandmother. The store, a traditional store in the Várzea neighborhood, west of Recife, faces difficulties due to the accumulation of clothing items over more than a decade, lack of demand forecasting, lack of structured purchasing planning and disorganization in storage. The problem becomes more evident when employees notice the presence of pests that jeopardize the preservation of the merchandise. The educational objective of this case is to provide students with the opportunity to analyze real-life materials management problems in micro and small businesses, developing analytical and decision-making skills in the face of operational, cultural, and structural constraints. Data collection for the case study was conducted through interviews with the company's owner and employees, with names changed to protect confidentiality. The case is suitable for subjects such as Materials Management, Inventory Management, Logistics, Supply Chain Management, Organizational Processes and Micro and Small Businesses, allowing discussions on inventory control, purchasing, storage, losses and stock organization in environments with limited resources.

**Keywords:** Inventory Management; Demand Forecasting; Purchase Planning; Materials Management; Micro and Small Businesses.

## 1. INTRODUÇÃO

Era início de julho de 2025 quando Renata, estudante de Administração, chegou ao Recife para passar as férias da universidade na casa da avó, Dona Lourdes. Ela queria apenas aproveitar a companhia da avó e descansar após um semestre turbulento, cheio de provas, trabalhos e noites maldormidas. Enquanto esperava na rodoviária, ela fantasiava com os dias de sossego à beira-mar e os passeios no calçadão de Boa Viagem, em Recife, Pernambuco. Mal sabia que aquelas férias seriam tudo, menos tranquilas.

Dona Lourdes chegou sorrindo, como sempre, com os braços abertos e o coração cheio de saudade.

– Minha neta! Que bom que você chegou! Estava contando os dias! – disse, antes mesmo do carro arrancar pelas ruas da zona oeste do Recife.

Durante o trajeto, Dona Lourdes comentou sobre a correria da loja:

– Esse mês está puxado, minha filha. Em julho o pessoal só quer saber de liquidação e roupa com desconto. Não tive folga nem no domingo!

Renata sorriu, mas não comentou nada. Apenas observava a vitalidade da avó. Lourdes, uma mulher muito resiliente e a frente de seu tempo, dedicou sua vida ao empreendedorismo e ao empreendimento. Sua loja, a Estilo Veste Bem, um verdadeiro ícone no bairro, surgiu de uma necessidade e de um sonho.

Há aproximadamente 30 anos, Lourdes deixou o interior de Pernambuco em busca de uma vida melhor em Recife. Mãe solteira, com três filhos para criar e apenas com o ensino fundamental incompleto, ela viu a venda de roupas como uma oportunidade de prover sua família.

A paixão por tecidos e a demanda crescente de roupas mais baratas em seu bairro incentivou Dona Lourdes a iniciar seu próprio negócio. Mesmo com poucos recursos, ela começou vendendo seus produtos porta a porta. Com uma sacola enorme e muita disposição, ela percorria o bairro incansavelmente, conquistando seus clientes um a um, construindo uma reputação de honestidade e carisma.

Poucos anos depois ela teve a sua primeira conquista: alugou um pequeno ponto comercial para abrir sua loja. A loja era pequena, mas ela trabalhava muito, desdobrando-se em diversas funções, da compra de mercadorias até a venda. Essa rotina intensa, marcada pelo envolvimento em todas as etapas do negócio, permanece até hoje como parte essencial da sua gestão.

Com o passar dos anos e o aumento gradual nas vendas, o pequeno ponto já não comportava mais o crescimento da loja. Foi então que, há vinte anos, com o crescimento da sua empresa, Dona Lourdes realizou o que considera sua maior conquista: adquiriu um imóvel próprio, deixando para trás o aluguel. O imóvel é sua residência, no andar superior, e comporta a loja no andar térreo. A loja tem um grande espaço para estoque, além da área de atendimento ao público, oferecendo roupas femininas, masculinas e infantis. Atualmente, a equipe é composta por Dona Lourdes e mais duas funcionárias, Ana e Joelma. A Estilo Veste Bem, que vende roupas femininas, masculinas e infantis, é reconhecida como uma das maiores e mais tradicionais do bairro da Várzea.

**Figura 1 – Renata, Dona Lourdes e vendedoras da Estilo Veste Bem**



Fonte: Imagem gerada pela Inteligência Artificial (ChatGPT)

### 1.1 A CHEGADA E O CHOQUE COM O ESTOQUE

No dia seguinte a sua chegada, Renata acordou cedo com o burburinho da loja. Curiosa, desceu para dar um "bom dia" e foi logo recebida por Ana, que estava atendendo Dona Luísa, uma das clientes mais antigas de Dona Lourdes.

Dona Luísa, uma senhora muito simpática e vaidosa, sempre foi cliente fiel da loja, e para comemorar seu aniversário, foi comprar uma roupa novinha. Dona Luísa estava no provador experimentando um vestido, mas o achou grande, então pediu para Ana um tamanho menor.

– Ana, querida, você consegue ver se tem um tamanho menor? Acho que um tamanho P vai servir.

– Claro Dona Luísa, Só um minutinho! - respondeu Ana indo até o estoque.

Enquanto Ana foi buscar a nova peça, Dona Luísa e Dona Lourdes conversavam sobre os mais diversos assuntos, incluindo algumas fofocas dos vizinhos. Passou cerca de 10 minutos e nada de Ana voltar. Dona Lourdes, notando a demora, pede para a neta verificar se Ana já encontrou a roupa.

– Minha filha, me faça o favor de ver onde Ana está com a roupa de Dona Luísa. Já está demorando e ela precisa ir se arrumar para o aniversário.

– Claro, Vó. Já volto.

Da porta do estoque, Renata chama Ana:

– O que houve Ana? Já encontrou a peça? Vovó está perguntando por que está demorando tanto.

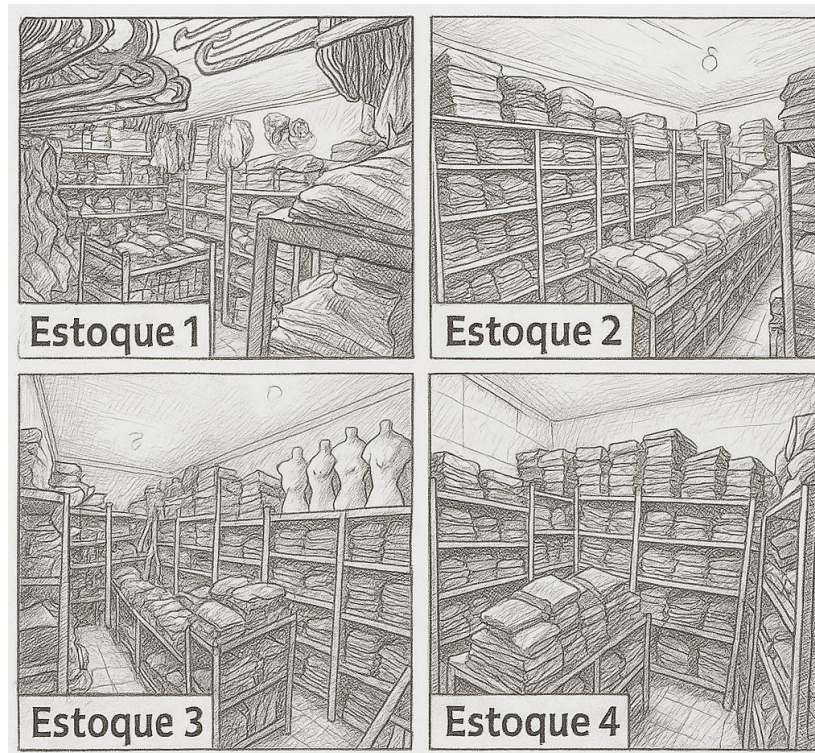
Ana, com a peça em mãos, apareceu em frente a Renata e suspirou, olhando para dentro do estoque.

–Vem cá Renata. Deixa que eu te mostre uma coisa...

Ao abrir a porta do estoque, Renata parou surpresa.

O estoque era grande, muito provavelmente maior que a frente de loja, sendo dividido em quatro salas, com inúmeras prateleiras tipo colmeia com divisórias improvisadas. Baldes de plástico e sacolas cheios de roupas, assim como diversas estantes de plástico no meio dos corredores.

**Figura 2 – Estoques da loja Estilo Veste Bem**



Fonte: Imagem gerada pela Inteligência Artificial (ChatGPT)

– Tá vendo esse estoque?! Você precisa falar com ela! Como neta, talvez ela te escute. O estoque está ficando muito cheio. Não temos mais onde guardar roupa. Ela precisa dar um jeito de encontrar uma saída para essas coisas - disse Ana, apontando para todo o estoque.

– Sua avó disse que você estuda administração e tem mais intimidade com ela do que nós. Por favor, ajuda a gente! Nós já tentamos conversar sobre isso, mas ela não nos escuta. Eu sempre digo o que está realmente em falta, mas ela ignora e sempre traz mais coisas. Tem que fazer um bazar, arrumar uma promoção. Às vezes a gente deixa de vender alguma coisa, porque não sabemos mais o que tem aqui dentro.

Ana demonstrava estar preocupada com uma grande quantidade de roupas que estavam muito velhas e se desgastando. As roupas aparentavam ter até 10 anos guardadas no estoque. Alguns dos modelos antigos estavam com marcas de traça, botões caindo e manchadas.

Embora as roupas estivessem separadas por tipo, com etiquetas feitas à mão, o acúmulo era evidente. Pilhas de peças antigas se misturavam com novidades ainda embaladas. Algumas etiquetas estavam desbotadas, outras trocadas. Em cada canto, sinais de improviso, apesar da tentativa de organização do material estocado.

Joelma, funcionária mais antiga, apareceu e comentou:

– Aqui está assim, minha filha. A gente separa por tipo, cor, tamanho, mas nem sempre dá tempo de manter tudo no lugar. Dona Lourdes traz tanta coisa que fica difícil acompanhar.

A fala de Joelma levantou um alerta na mente de Renata. Se o estoque estava dessa maneira, então como era realizada a compra das peças?

- Mas por que ela está comprando tanta mercadoria? - perguntou Renata.

- Não sei, meu bem. Só sei que a gente está dando conselho, dizendo que não precisa comprar tanto, mas ela não escuta...

Renata sorriu educadamente para Joelma, porém estava preocupada com a situação. Já começava a identificar ali um grande problema na gestão das mercadorias que ia além da formação do estoque em si.

- Vocês têm um inventário, né?

- E o que é isso? - perguntou Ana.

- É como se fosse uma fotografia do estoque em determinado momento – explicou Renata – A gente confere todas as peças que estão guardadas e registra o que realmente existe na loja. Assim, dá para saber exatamente o que já foi vendido, o que ainda está disponível e até aquelas peças que estão paradas há muito tempo.

- Entendi... – disse Joelma, pensativa.

- O problema é que, sem um inventário organizado, fica muito difícil controlar o estoque – continuou Renata. – Às vezes, a gente acha que tem um produto e descobre que acabou, ou então deixa mercadoria esquecida, que pode sair de moda antes de ser vendida. Isso significa perder dinheiro e ocupar espaço à toa.

- Então tem que trazer uns 100 para cá viu! - brincou Joelma e todas riram.

- Eu vou conversar com vovó e ver o que consigo fazer para ajudar vocês. Ela não gosta muito que se metam no negócio dela, vocês sabem né?

Elas concordaram e saíram do estoque. Ana finalizou o atendimento de Dona Luísa, e aguardou ansiosamente pelo momento em que Renata fosse falar com Dona Lourdes sobre a gestão da loja.

## 1.2 UM DIA DE COMPRAS COM DONA LOURDES

No fim de semana, Dona Lourdes chamou a neta para acompanhá-la numa viagem até Toritama, Pernambuco. A cidade é conhecida como a "Capital do *Jeans*" devido a sua forte indústria têxtil, especialmente na produção de roupas *jeans*. Toritama sedia duas grandes feiras semanais: a Feira do *Jeans*, aos sábados, e a Feira da Madrugada, aos domingos, atraindo milhares de compradores de diversas regiões do Brasil. Essas feiras são momentos cruciais para o abastecimento do comércio local e de outras cidades do Nordeste, reunindo uma imensa variedade de mercadorias a preços competitivos.

Nessas localidades, ela visita fornecedores com os quais já mantém certa familiaridade, mas a escolha final do local de compra sempre é orientada pelo preço e pelas condições oferecidas no momento da negociação.

Apesar de sua longa experiência no setor de vestuário e do contato com diversos fornecedores, Dona Lourdes não mantém parcerias fixas. Alguns poucos, com os quais possui uma relação de muitos anos, ainda concedem a possibilidade de pagamento a prazo. No entanto, a maioria exige quitação à vista e só oferece descontos em compras de grande volume, condições que não se ajustam à realidade e às necessidades da lojista.

- Você vai ver como é que se compra roupa de verdade – disse com orgulho.

Durante o trajeto, explicou que não fazia lista, não olhava catálogo, mas que confiava no próprio olhar.

- Meu olho nunca errou. Se eu gostei, o povo vai gostar também.

Em Toritama, entre confecções e bancas de roupas, Dona Lourdes cumprimentava cada fornecedor como se fossem velhos amigos. Escolhia as peças pelo toque, pelo corte e pelo preço do momento. Comprava em pequena escala, diversas estampas, de forma totalmente baseada na intuição. Renata tentou anotar as compras, mas a avó não quis parar para contar.

– Depois a gente vê isso. Primeira compra, depois organiza – disse Dona Lourdes.

O sistema de compras de Dona Lourdes é caracterizado por práticas tradicionais e informais, construídas ao longo de sua experiência como vendedora e proprietária. Esse modelo de atuação permite que ela selecione produtos de maneira direta e flexível, mas não envolve o uso de registros sistematizados de custos, planejamento de reposição ou métodos formais de análise da demanda dos clientes.

Renata, observando a avó, percebeu o quanto o método era pautado na intuição e na experiência pessoal, mas também começou a se questionar sobre como esse modelo poderia impactar o futuro do negócio. Afinal, em um mercado cada vez mais competitivo e sujeito a mudanças rápidas nas tendências da moda, depender apenas do “olho clínico” de Dona Lourdes poderia ser arriscado.

### 1.3 A PERCEPÇÃO DOS PROBLEMAS E A TENTATIVA DE AJUDAR

De volta à loja, com o porta-malas do carro lotado de sacolas, Renata acompanhou o descarregamento. As funcionárias abriam os pacotes e guardavam as peças no estoque. Algumas iam direto para os cestos já existentes, outras eram acomodadas onde havia espaço, até mesmo na escadaria que dá acesso às salas de estoque. Nem sinal de registro ou de controle de entrada, isso chamou atenção de Renata.

**Figura 3 – Mercadorias em estoque na escadaria da loja**



Fonte: Imagem gerada pela Inteligência Artificial (ChatGPT)

- Vamos começar trocando as roupas da entrada da loja. Tem que deixar todas as novidades na frente para chamar a atenção dos clientes - disse Dona Lourdes.

- Já estou tirando as roupas dos manequins! - respondeu Ana.

- Lembrem de deixar as peças novas na frente da arara, para o pessoal ver de longe que tem roupa nova. E não precisa tirar o que já tem - lembrou Dona Lourdes.

A organização das mercadorias na loja segue um fluxo em que as peças recém-adquiridas são expostas de forma prioritária, ocupando os espaços de maior visibilidade, enquanto os itens mais antigos permanecem nas araras ou no estoque.

Esse método, semelhante ao sistema *Last In, First Out* (LIFO), privilegia a venda das novidades e pode levar a que algumas peças permaneçam estocadas por períodos mais longos, ainda que, em determinados momentos, sejam realizadas promoções ou liquidações.

– Vocês anotam o que chegou? – perguntou Renata.

– Não, a gente já sabe o que tem. A dona Lourdes lembra tudo – respondeu Joelma com naturalidade enquanto desempacotava as calças *jeans*.

No fim do dia, Renata conversou com a avó e observou que, embora a loja já utilizasse separação e etiquetas em algumas peças, ainda não havia um controle sistematizado, ainda que de forma manual, das entradas e saídas do estoque. Essa ausência de registros dificultava a reposição de mercadorias, a decisão sobre o que comprar e em que quantidade, e contribuía para o acúmulo de produtos ao longo do tempo.

– Tem peça antiga parada há anos, vó. E outras repetidas que a senhora comprou sem saber.

Dona Lourdes cruzou os braços.

– Você quer me ensinar a cuidar do meu negócio? Esse que construí sozinha?

– retrucou Dona Lourdes.

Renata respirou fundo.

– Não, Vó. Só quero ajudar. Posso montar um controle simples, em papel mesmo. Um caderno com colunas para cada tipo de peça, quantidade e data de entrada e de saída. Só isso.

#### 1.4 RESISTÊNCIA E INSEGURANÇA

A proposta de Renata foi recebida com desconfiança. Dona Lourdes, que sempre comandou a loja sozinha, demonstrava resistência a qualquer mudança. Com escolaridade básica e uma trajetória marcada pela garra e pela intuição, ela construiu seu negócio do zero e aprendeu a lidar com tudo à sua maneira. Essa independência, no entanto, fazia com que se sentisse insegura diante de novidades, especialmente as que envolviam registros e métodos formais de controle.

– E se você for embora e ninguém souber preencher esse caderno? – questionou a avó, cruzando os braços em sinal de cautela.

A preocupação dela não era apenas com a mudança em si, mas com a manutenção do novo sistema sem a presença constante da neta. Havia o medo de depender de algo que ela própria não dominava.

Joelma, uma das funcionárias, também expressou receio:

– A gente já tem tanta coisa para fazer. Mais papel pode ser complicado.

Apesar das reservas, Ana demonstrou curiosidade:

– Eu posso tentar. Já vi algo parecido.

Com esse pequeno voto de confiança, mesmo que ainda relutante, Dona Lourdes cedeu. A partir daí, Renata começou a pensar em soluções simples e acessíveis para melhorar a organização do estoque, respeitando o contexto e os recursos da loja.

#### 1.5 O DILEMA

Na manhã seguinte, Renata chegou à loja para dar continuidade à ideia do caderno de controle. Ao passar pela vitrine, encontrou Ana com o semblante aflito, carregando um vestido infantil manchado nas mãos.

– Renata, você pode vir aqui um minutinho?

Ao entrar no estoque, Renata sentiu um cheiro forte no ar. Joelma estava ajoelhada perto de uma das prateleiras, retirando uma sacola cheia de roupas visivelmente danificadas.

– Olha isso aqui, menina. As traças atacaram – disse Joelma, estendendo um conjunto masculino que parecia ter saído de um baú esquecido. – Tem peça aqui que nem dá para aproveitar mais.

**Figura 4 – Peças de roupas danificadas pelas traças**



Fonte: Imagem gerada pela Inteligência Artificial (ChatGPT)

Ana completou, já puxando outra sacola do fundo da sala:

– E o pior é que essas peças estavam guardadas direitinho, sabe? Mas tem tanta roupa acumulada que a gente não consegue mais manter tudo arejado nem limpar com frequência. E ainda se mistura com as roupas novas...

Renata olhou em volta, observando as quatro salas abarrotadas. Cada canto parecia guardar mais e mais mercadorias intocadas. Os danos estavam se tornando inevitáveis.

– Isso não é só sujeira. É desperdício. É prejuízo – disse Ana, num tom baixo.

Renata, agora mais consciente da gravidade do problema, decidiu conversar novamente com a avó.

– Vó, a gente precisa pensar em uma solução urgente para esse estoque. As roupas estão se estragando. Tem peças de 10 anos atrás misturadas com as novas, e as traças estão acabando com tudo.

Dona Lourdes, visivelmente preocupada, abaixou os olhos e suspirou:

– Mas o que é que eu faço, minha filha? Eu vendi minha vida inteira desse jeito. Como é que a gente muda agora?

Renata não respondeu de imediato. Sabia que a resposta não era simples. Mas também sabia que, se nada fosse feito, o estoque poderia deixar de ser um ativo e se transformar numa perda cada vez maior. Surgia, assim, a necessidade de definir prioridades: dar atenção ao planejamento e controle do estoque ou concentrar esforços no combate às pragas.

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1. FONTE DE DADOS

As informações para este caso foram obtidas a partir de fontes primárias, com o uso de uma metodologia mista. A coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas com a proprietária e duas funcionárias, complementadas por duas semanas de observação direta não participante do ambiente e dos processos de trabalho do varejo, em junho de 2025. A fim de garantir o anonimato, os nomes da empresa e dos participantes foram modificados.

### 2.2 OBJETIVO DE ENSINO

Este caso foi desenvolvido para ser aplicado em turmas de graduação em Administração, com o objetivo de permitir que os estudantes apliquem conhecimentos teóricos em um cenário prático e realista. Ele é aplicável em disciplinas como Administração de Materiais, Gestão de Estoques, Logística, Gestão da Cadeia de Suprimentos, Processos Organizacionais e Micro e Pequenas Empresas. O objetivo é potencializar habilidades e competências na análise crítica a partir do dilema central: decidir como gerenciar o estoque da loja, equilibrando práticas tradicionais e informais com a necessidade de melhor planejamento, organização e controle. Renata enfrenta a decisão de priorizar o planejamento e registro das mercadorias ou concentrar esforços no manejo imediato de problemas como produtos danificados e presença de pragas. Para os alunos de Administração, o caso oferece a oportunidade de refletir sobre desafios comuns em pequenos empreendimentos, como a implementação de sistemas de controle em empresas familiares, o equilíbrio entre métodos formais e práticas intuitivas, a adaptação de equipes a mudanças e a identificação de estratégias que minimizem perdas, preservando ao mesmo tempo a rotina operacional existente.

### 2.3 ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Para uma aplicação eficaz do caso, recomenda-se o uso em uma aula de 2 horas, utilizando com recursos didáticos computador e projetor para uso do docente, para a apresentação da narrativa, e materiais de apoio como tela para garantir visibilidade, quadro branco e marcadores coloridos para registrar pontos importantes, folhas de papel e canetas para anotações e anotações das respostas, além de computadores ou *tablets* para os alunos.

A aplicação do caso pode ser dividida nas seguintes etapas didáticas:

**Etapas 1 - Preparação Individual (pré-aula):** Os alunos, tendo recebido com antecedência o caso de ensino, devem realizar a leitura prévia e individual do caso. É fundamental que cheguem à aula já familiarizados com o contexto, os personagens e, principalmente, o dilema apresentado. No início da aula, por cerca de 10 minutos, o professor fará a introdução e contextualização geral do caso em análise.

**Etapas 2 - Discussão em Pequenos Grupos (em sala, por cerca de 30 minutos):** A turma deve ser dividida em grupos de 4 a 5 alunos. Cada grupo deverá discutir as questões propostas e preparar uma análise conjunta, consolidando as diferentes perspectivas sobre o problema e as possíveis soluções. Esta etapa visa fomentar a aprendizagem em ação e a troca de experiências, direcionando as decisões viáveis, de acordo com a proposição das questões reflexivas.

Etapa 3 - Discussão Plenária com Mediação do Professor (em sala, por cerca de 30 minutos): O professor atuará como facilitador do debate, convidando os grupos a apresentarem suas análises. O objetivo é comparar as diferentes soluções propostas, aprofundar a conexão entre a prática (o caso) e a teoria (os conceitos das disciplinas), e guiar a turma na construção de um consenso sobre as melhores recomendações para a empresa.

Etapa 4 – Finalização e consolidação da aprendizagem (em sala, por cerca de 10 minutos): O professor deve resgatar o dilema central ao final para consolidar o aprendizado, enfatizando quais as lições puderam ser compreendidas na resolução do caso.

## 2.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

As questões são aqui apresentadas conforme a sugestão das disciplinas as quais se aplicam o caso de ensino. A primeira questão envolve a tomada de decisão, transversal a todas as disciplinas:

1 - Se você estivesse no lugar de Renata, que critérios utilizaria para priorizar entre planejamento de longo prazo e resolução de problemas imediatos?

### **Administração de Materiais e Gestão de Estoques**

2 - Quais são os principais sintomas dos problemas na gestão de materiais do varejo apresentado?

3 - Com base na descrição do caso, quais são as causas-raiz das fragilidades identificadas no controle de estoque e no processo de compras?

4 - Que critérios poderiam ser utilizados para definir níveis mínimos e máximos de estoque na loja?

5 - Como o uso de sistemas de classificação (como Curva ABC) poderia apoiar a tomada de decisão de compras e controle do estoque?

### **Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos**

6 - Quais são os riscos da falta de registros sistematizados no estoque para a cadeia de suprimentos da loja?

7 - De que maneira os problemas na gestão de materiais afetam o desempenho financeiro e a satisfação dos clientes da empresa?

8 - Como a escolha de fornecedores com diferentes condições de pagamento e descontos influencia o fluxo de mercadorias e o capital de giro?

9 - Quais aprendizados sobre gestão de estoques e da cadeia de suprimentos podem ser extraídos de pequenas empresas que utilizam práticas informais e baseadas na experiência?

### **Processos Organizacionais**

10 - Como o mapeamento de processos poderia auxiliar a equipe a compreender melhor as atividades relacionadas ao estoque?

11 - Que etapas do processo de compras e armazenamento poderiam ser padronizadas para reduzir erros e retrabalhos?

12 - Como equilibrar a necessidade de planejamento e controle com a resolução de problemas imediatos, como mercadorias danificadas ou pragas?

### **Micro e Pequenas Empresas**

13 - Quais limitações típicas de pequenos negócios podem ser observadas no caso, e como superá-las de forma prática e acessível?

14 - Como equilibrar inovação e tradição em empresas familiares quando se trata de mudanças na gestão?

## 2.5 SUPORTE TEORICO PARA RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

A gestão de estoques e materiais é um dos pilares da eficiência em empresas varejistas, especialmente em pequenos negócios, em que a margem de erro é menor e as perdas podem comprometer o desempenho financeiro. De acordo com Ballou (2006), os estoques desempenham funções essenciais como garantir a disponibilidade de produtos, proteger a empresa contra incertezas da demanda e manter a regularidade do fluxo de mercadorias. Nesse sentido, a definição de níveis mínimos e máximos de estoque é uma ferramenta básica de controle, permitindo equilibrar custos de armazenagem, capital imobilizado e riscos de ruptura.

Outro conceito central é o da classificação de materiais, destacando-se a Curva ABC, que, segundo Dias (2023), permite identificar os itens de maior valor de demanda e sobre eles exercer uma gestão mais refinada, especialmente por representarem altos valores de investimentos e, muitas vezes, com impactos estratégicos para a sobrevivência da organização. A curva ABC baseia-se no princípio de que a maior parte do investimento está concentrada em um pequeno número de itens. Nesse caso, o gestor deve centrar seus esforços nos itens da classe A.

Assim, essa ferramenta auxilia na tomada de decisões de compras e reposição, pois nem todos os produtos requerem o mesmo nível de atenção ou controle. Deve-se destacar que o ideal é não analisar a curva ABC isoladamente, mas estabelecer uma interface com a importância operacional, classificação que aprecia a imprescindibilidade, ou ainda, o grau de dificuldade para se obter o material, conhecida como a classificação XYZ, em que a categoria Z representa os itens de mais alta importância, devido ao fato de não estarem disponíveis produtos similares no mercado para sua substituição, de modo que sua falta causa paralisação na organização, de acordo com Viana (2012).

A logística trata da movimentação, armazenagem e disponibilização de produtos de forma eficiente e ao menor custo possível. Segundo Ballou (2006), a gestão logística busca assegurar que os produtos certos cheguem ao lugar certo, no tempo certo e nas condições adequadas. No contexto do caso, o mapeamento de processos logísticos pode ajudar a identificar gargalos na recepção, armazenagem e manuseio de mercadorias. Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023) destacam que a padronização e a formalização de rotinas reduzem erros, retrabalhos e perdas, aumentando a confiabilidade do fluxo de materiais.

A gestão da cadeia de suprimentos amplia a visão da logística para incluir a integração de fornecedores, clientes e processos interorganizacionais. A literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos reforça que as fragilidades em estoques impactam diretamente não apenas a operação interna, mas também a relação com clientes e parceiros. Uma visão integrada dessa gestão, conforme Christopher (2024), é essencial para compreender como falhas locais na logística interna podem comprometer a competitividade da empresa como um todo, devendo as organizações estarem focadas em exercer uma estratégia de logística integrada como fonte de vantagem competitiva diferenciada.

No caso em estudo, a falta de registros confiáveis no estoque compromete não apenas a operação interna, mas também a capacidade de negociação com fornecedores e a satisfação do cliente final. Christopher (2024) destaca ainda a importância da gestão do capital de giro em relação a fornecedores, envolvendo prazos de pagamento, descontos e políticas de compras influenciam diretamente o fluxo de mercadorias e o desempenho financeiro. Além disso, o autor indica que existem benefícios mútuos em se estabelecer parcerias de longos prazos com

fornecedores, a fim de alcançar, entre outros, a melhoria da qualidade, o compartilhamento de inovação, a redução de custos e o planejamento integrado de produção e entregas.

A ausência de registros sistematizados fragiliza o planejamento da cadeia de suprimentos, gerando desperdícios, perdas e insatisfação de clientes. Nesse sentido, o mapeamento e padronização de processos são fundamentais para reduzir falhas e retrabalhos. Conforme Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023), mapear processos permite visualizar fluxos de atividades, identificar gargalos e estabelecer padrões que assegurem maior eficiência operacional.

Outro ponto de apoio teórico relevante é a gestão da qualidade, que oferece ferramentas para padronizar processos e prevenir falhas. O ciclo PDCA, por exemplo, orienta a melhoria contínua e pode ser aplicado na rotina da loja para controlar desde a compra até a armazenagem e a venda das mercadorias. Além disso, a análise de fornecedores, considerando prazos, descontos e condições de pagamento, deve estar integrada à gestão do capital de giro, uma vez que decisões inadequadas podem comprometer o fluxo financeiro e a disponibilidade de mercadorias (Christopher, 2024).

No caso de empresas familiares e de pequeno porte, autores como Dolabela (2008) e Dornelas (2012) ressaltam a importância de equilibrar práticas tradicionais com a adoção de métodos mais estruturados de gestão, de forma a garantir a continuidade do negócio e a adaptação a novas exigências de mercado.

A gestão de micro e pequenas empresas apresenta especificidades, como restrições financeiras, dependência de mão de obra familiar e uso de práticas informais. Dolabela (2008) destaca que a flexibilidade e a experiência prática são vantagens, mas podem se tornar limitações se não forem acompanhadas de métodos estruturados. Dornelas (2012) reforça que a inovação em pequenos negócios exige equilíbrio entre tradição e mudança, especialmente em empresas familiares. A resistência cultural, por exemplo, pode dificultar a implementação de controles formais, mas também preserva valores que fortalecem a identidade organizacional.

## 2.6 DESFECHO DO CASO

Nos dias seguintes, Renata passou a organizar pequenas ações junto à equipe, observando o fluxo das mercadorias e registrando entradas e saídas de forma inicial, sempre respeitando a rotina já estabelecida na loja. Dona Lourdes acompanhava o processo, adaptando-se gradualmente à presença de registros e à organização das peças, enquanto as funcionárias ajustavam a forma de lidar com o estoque e os produtos danificados.

O caso encerra-se com o estoque em transição: parte das peças antigas foi identificada, armazenada de forma separada ou destinada a promoções, enquanto as mercadorias novas começaram a ser registradas e acompanhadas. O desafio permanece, exigindo decisões contínuas sobre prioridades, controle de estoque e manutenção da rotina operacional. A situação evidencia a complexidade da gestão em um ambiente com práticas tradicionais, recursos limitados e múltiplas demandas simultâneas, características típicas de pequenos empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ChatGPT. **Gerador de imagens.** Acesso em: <https://chatgpt.com/>

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2024.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais:** Princípios, Conceitos e Gestão. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** Cultura Editores, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Campus, 2012.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção.** 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

VIANA, J. J. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2012.

36º ENANGRAD