GESTÃO DE ESTOQUES E IMPACTOS FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PERDAS POR VENCIMENTO EM UMA EPP AGROPECUÁRIA

Autor: Uelba Sanglard Bastos Miranda
Orientador: Vinícius Apolinário de Abreu
Curso: ciências contábeis
Período:8º
Área de Pesquisa: Gestão de Negócios

Resumo: Este trabalho tem como objetivo investigar os principais desafios enfrentados por uma empresa EPP agropecuária na gestão de estoques perecíveis, identificando falhas logísticas que afetam a eficiência operacional e avaliando os impactos financeiros causados por perdas por vencimento ou excesso de produtos. A pesquisa é qualitativa e exploratória, realizada por meio de estudo de caso em uma empresa varejista do segmento pet e agropecuário, localizada em Manhuaçu, Minas Gerais. Os procedimentos metodológicos incluem análise documental, entrevistas semiestruturadas com responsáveis pelos estoques e observação direta dos processos internos. O referencial teórico aborda a importância da eficiência operacional e do controle de estoques, destacando que práticas eficazes reduzem custos, aumentam a rentabilidade e melhoram o atendimento ao cliente. São considerados indicadores de desempenho internos e externos que permitem avaliar o giro de estoque, rupturas, tempo de reposição e cumprimento de prazos por fornecedores. O estudo também contempla medidas corretivas, como análise de inventário, treinamento da equipe e controle rigoroso de validade dos produtos. Os dados coletados permitirão identificar padrões de consumo e propor melhorias nos processos logísticos. Os resultados e conclusões serão apresentados ao final do trabalho, com foco na sustentabilidade e resiliência da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Gestão de estoques, eficiência operacional, impacto financeiro, controle de estoques, logística empresarial.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 16 (R1), emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2009), os estoques são classificados como ativos pertencentes às entidades com a finalidade de comercialização no curso normal das operações, utilização no processo produtivo ou prestação de serviços. Traz ainda que tais ativos podem estar disponíveis para revenda imediata, em processo de transformação ou sob a forma de materiais e suprimentos destinados à produção de bens para venda.

Sob essa perspectiva, Accioly (2008, p.26) destaca que, embora os estoques representem ativos financeiros essenciais, sua imobilização excessiva pode comprometer o retorno sobre o investimento. Por outro lado, a ausência de estoques nos momentos adequados pode acarretar prejuízos significativos à cadeia de suprimentos. O autor reforça que a indisponibilidade de materiais impede que fornecedores realizem vendas, gerando impactos em cascata nos demais elos da cadeia, com atrasos, custos adicionais e perda de eficiência operacional. Assim, conforme Accioly (2008, p.26), a gestão de estoques deve buscar equilíbrio entre o capital investido e a garantia de abastecimento, assegurando a fluidez e a resiliência da cadeia produtiva.

A gestão eficiente de estoques é reconhecida como um dos pilares da competitividade organizacional, influenciando diretamente a lucratividade, o nível de serviço ao cliente e a capacidade de resposta às variações de demanda (Ballou, 2006). Nesse sentido, práticas de controle e otimização de estoques são fundamentais para reduzir perdas, minimizar custos e aprimorar o desempenho logístico. Conforme ressalta Condori *et al.,* (2024), em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico, a diversidade de produtos e as rápidas mudanças no comportamento dos consumidores impõem desafios adicionais às organizações, especialmente quanto à gestão de produtos perecíveis, cujo vencimento implica perdas financeiras diretas.

Estudos recentes corroboram a importância da eficiência logística na gestão de estoques, apontando que falhas nos processos de controle impactam negativamente tanto os custos operacionais quanto a satisfação dos clientes (De Lima Costa *et al.*, 2025). A falta de integração entre setores, a ausência de indicadores de desempenho e o uso inadequado de sistemas de controle são fatores recorrentes que comprometem a sustentabilidade das empresas, principalmente em atividades

agropecuárias, onde a perecibilidade e as variações de demanda são elementos críticos (Christopher, 2016).

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios logísticos, operacionais e financeiros enfrentados por uma empresa agropecuária de pequeno porte na gestão de estoques perecíveis, e como esses desafios afetam sua eficiência e sustentabilidade?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é investigar os principais desafios enfrentados por uma empresa agropecuária de pequeno porte (EPP) na administração de seus estoques perecíveis. Como objetivos específicos, propõe-se: (a) identificar falhas nos processos logísticos que impactam a eficiência operacional; (b) analisar os impactos financeiros decorrentes da má gestão de estoques, como perdas por vencimento ou excesso de produtos; e (c) propor medidas de melhoria para o processo de controle e tomada de decisão.

A relevância da pesquisa reside na contribuição para o aprimoramento da gestão de estoques em empresas do setor agropecuário, setor que desempenha papel essencial na economia nacional e apresenta desafios específicos ligados à sazonalidade e à perecibilidade. Além disso, há uma lacuna na literatura quanto à análise aprofundada de práticas de controle de estoques em pequenas empresas rurais sob e logístico, visto que a maioria dos estudos se concentra em ambientes industriais ou de grande porte Silva *et al*; (2014). Assim, este trabalho busca oferecer subsídios práticos e teóricos que auxiliem gestores e contadores na formulação de estratégias de controle mais eficientes, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade dessas organizações.

2.DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

2.1.1 Eficiência operacional e controle de estoques

A estruturação de sistemas voltados ao monitoramento do desempenho dos processos envolve múltiplos fatores, como a escolha da tecnologia mais adequada e a definição clara das responsabilidades sobre os resultados a serem acompanhados. Nesse contexto, Arozo (2002) destaca que a seleção dos indicadores de desempenho é um aspecto fundamental, devendo ser realizada de forma estratégica para que o sistema atenda às necessidades da organização e esteja alinhado aos seus objetivos empresariais. Complementando essa perspectiva, Silva *et al.* (2014) ressaltam que,

no setor agropecuário, especialmente entre empresas varejistas que fornecem insumos, rações, adubos e vacinas, a gestão eficaz do ativo estoques torna-se essencial diante da intensa concorrência. Para esses autores, estratégias bem definidas nesse âmbito são cruciais para evitar a formação de lotes inadequados, os quais podem acarretar perdas ou custos adicionais com armazenagem.

No contexto da gestão de estoques, De Lima Costa *et al*. (2025) destacam que essa atividade compreende o planejamento, controle e supervisão dos materiais armazenados, com o propósito de atender à demanda de maneira eficiente e reduzir os custos operacionais. Enfatizam ainda que os estoques, por natureza, representam ativos estratégicos, e sua administração inadequada pode comprometer o capital de giro e afetar negativamente a rentabilidade da empresa.

Nesse sentido Dandaro e Martello (2015) afirmam que estoques elevados e mal administrados contribuem para o aumento do preço final dos produtos, além de representarem uma aplicação inadequada do capital de giro. Da Silva e Madeira (2014), observaram, por outro lado, que a adoção de um método eficiente de controle de estoque, aliado a um processo de armazenagem satisfatório, pode proporcionar maior rentabilidade e melhor atendimento aos clientes.

Silva *et al*. (2018) complementam essa visão ao afirmar que a gestão de estoques constitui uma dimensão estratégica da logística, sendo responsável por assegurar o abastecimento e a continuidade da produção diária. Salientam que para isso, é necessário um monitoramento constante, desde a entrada dos materiais até a entrega final, permitindo identificar padrões de consumo e tomar decisões assertivas quanto ao volume e à reposição dos itens, com reflexos diretos nos resultados financeiros.

Sendo assim, para Moser *et al*.(2019), a gestão de estoques representa uma área de grande relevância para as empresas. Um controle eficaz, integrado ao setor de compras, torna-se essencial para alcançar os resultados esperados. Quando o estoque é administrado de forma adequada, evita-se a aquisição desnecessárias de mercadorias e a perda de produtos já existentes na organização, o que consequentemente, contribui para o aumento da lucratividade.

Ainda segundo De Lima Costa *et al*. (2025), o giro de estoque é um indicador que expressa a frequência de renovação dos produtos armazenados. Quanto mais elevado for esse índice, menor será o tempo de permanência dos itens em estoque, o que contribui para a redução de perdas e para aumento da eficiência operacional.

Segundo Moser et al. (2019), a importância de uma gestão de estoques eficaz para a empresa está relacionada à ampla gama de benefícios que ela proporciona para a organização como um todo.

Arozo (2002) reforça que um sistema de monitoramento que considere todos os impactos relacionados ao estoque permite decisões mais conscientes, evitando reduções nos níveis de armazenagem que possam comprometer o funcionamento da empresa. Essa abordagem integrada favorece uma gestão mais estratégica e racional dos recursos disponíveis.

Por fim, Theodoro *et al*. (2024) ressaltam que, para alcançar um controle eficaz de estoques, é imprescindível o uso de ferramentas que auxiliem na gestão da demanda, nas compras e na definição dos limites de estoque mínimo e máximo, além de considerar os efeitos da sazonalidade enfrentada pela empresa. Tais práticas contribuem para uma operação mais equilibrada, reduzindo perdas e otimizando o desempenho logístico.

Segundo Dandaro e Martello (2015), é essencial que o gestor tome decisões assertivas quanto à quantidade de lotes a serem adquiridos e ao custo unitário de estocagem, com o objetivo de reduzir os custos de armazenamento e aquisição. Nesse mesmo raciocínio, os autores ressaltam que o estoque da empresa deve ser cuidadosamente dimensionado, pois, caso contrário, há risco de faltar produtos para atender à demanda dos clientes ou de gerar prejuízos financeiros decorrentes de mercadorias paradas em estoques mal planejados. Ainda conforme Dandaro e Martello (2015), a ferramenta de controle de estoque configura-se como um instrumento eficaz para monitorar as entradas e saídas de produtos, bem como registrar os valores correspondentes, reforçando a importância da gestão sistemática desses recursos para o equilíbrio operacional da empresa.

Segundo Moser *et al*. (2019), é importante que não faltem produtos no estoque, sendo essencial considerar a demanda na composição adequada dos níveis de armazenagem da empresa. Nessa perspectiva, os autores enfatizam que é possível aprimorar o processo de compras por meio de um levantamento prévio de dados, o que permite adquirir apenas o que é realmente necessário e na quantidade correta, contribuindo para a eficiência do capital investido e para a redução de desperdícios.

De acordo com Pick et al. (2011), os dados necessários para produzir informações gerenciais de qualidade são gerados nas próprias operações da empresa, especialmente no registro das vendas, no momento do recebimento e

conferência das mercadorias, bem como no cadastro de produtos e fornecedores. Nesse mesmo raciocínio, os autores destacam que é missão do sistema de informações transformar esses dados brutos em informações úteis à operação de abastecimento, de modo a sustentar decisões assertivas e tempestivas na gestão de estoques.

Ainda conforme Dandaro e Martello (2015), informações atualizadas sobre a demanda de recursos materiais, bem como sobre os custos de aquisição e manutenção dos estoques, são fundamentais para garantir a continuidade do fluxo produtivo e agregar valor às atividades da organização. Nessa linha de pensamento, os autores salientam que esses dados favorecem a sistematização e a padronização da gestão de estoques, permitindo controlar resultados, identificar fragilidades no processo e direcionar esforços para a melhoria contínua em toda a empresa.

Por fim, Moura (2009) ressalta que as empresas que integram uma cadeia de suprimentos tendem a manter uma relação próxima e cooperativa, impulsionada pelas exigências e interesses dos negócios envolvidos. Ainda conforme o autor, essas transações de fornecimento criam um vínculo de interdependência, em que a empresa cliente necessita de um fornecedor confiável, enquanto o fornecedor busca oportunidades de negócio sustentáveis e de longo prazo.

2.1.2 Gestão de perdas e validades de produtos

Em ambientes que concentram grande volume e diversidade de itens estocados, como produtos, componentes e materiais diversos, também existem riscos associados a custos desnecessários e desperdícios, como perdas por vencimento e obsolescência. No setor varejista, esses desafios são recorrentes, e muitas vezes as lojas não contam com um profissional dedicado exclusivamente à gestão de estoques, Santos e Galvão (2018).

O estoque possui atualmente uma relevância significativa, sendo essencial que cada empresa saiba como controla-lo, gerenciá-lo e armazenar seus produtos mesmo que eventualmente cometa erros nesse processo. No entanto, há resultados que não recebem a atenção necessária por parte da organização, o que contribui para falhas na gestão de estoques, HAYASHIDA et al. (2024).

A gestão de estoques possui uma importância significativa, uma vez que envolve uma parte relevante do ativo da empresa. Caso essa gestão não seja conduzida de forma eficiente, há o risco de comprometer a geração de lucros e a

agregação de valor ao processo. Outro aspecto essencial dentro das organizações refere-se ao modo como os materiais são armazenados e movimentados, pois, se realizado de maneira inadequada, pode ocasionar danos aos itens e, consequentemente gerar custos adicionais para a empresa. Dandaro e Martello (2015).

Além da eficiência operacional, outro aspecto crítico da gestão de estoques é o controle de perdas e validades, que impacta diretamente os resultados financeiros. Conforme Silva *et al*. (2024), quando o revendedor adquire um produto e este não é entregue ao cliente final, configura-se uma perda que, inevitavelmente, acarretará prejuízos financeiros. Tais perdas podem ocorrer em diferentes etapas da operação logística, desde o recebimento da mercadoria até sua entrega no ponto de venda (PDV).

Nesse contexto, Da Paz Oliveira *et al.* (2024) afirmam ser essencial adotar práticas eficazes de gestão de estoques, especialmente em lojas que revendem produtos e alimentos para animais. A implementação de sistemas de controle, o treinamento da equipe e a análise regular de vendas e inventário contribuem para reduzir as perdas, aumentar os lucros e melhorar a experiência do cliente.

Nesse sentido, observa-se que a eficiência operacional na gestão de estoques depende não apenas de ferramentas tecnológicas e indicadores bem definidos, mas também de práticas que evitem perdas por vencimento e indisponibilidade. A adoção de métodos como o PEPS e a definição clara do nível de atendimento são estratégias que fortalecem o controle logístico e contribuem para a sustentabilidade financeira da empresa, Silva *et al.* (2018).

Dessa forma, torna-se fundamental, no processo de prevenção, compreender e identificar as principais causas de perdas, que podem comprometer a eficiência operacional e os resultados financeiros da empresa. Para Silva *et al.* (2024), essas perdas podem ocorrer por diversos motivos, entre os quais se destacam:

Figura 1 – Gargalos de Eficiência Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Silva *et al.* (2024), com o auxilia da plataforma Napkin (2025).

Nesse contexto, a prevenção de perdas consiste em iniciativas voltadas para identificar riscos e oportunidades, por meio da aplicação de técnicas e medidas de controle, com o objetivo de proteger o negócio contra qualquer tipo de dano ou prejuízo, Santos (2007). A gestão eficaz exige atenção a esses fatores, com estratégias que envolvam controle rigoroso, análise de inventário e treinamento da equipe. Além disso, o autor afirma ainda que medidas corretivas contribuem para reduzir as causas de perdas que se mantiveram recorrentes ao longo do tempo, sendo essas ações fundamentadas, principalmente, no aprimoramento do controle dos produtos expostos nas gôndolas de vendas, especialmente quanto ao prazo de validade.

Silva et al. (2024) ainda reforçam que para os diretores, é essencial identificar as causas das perdas por vencimento e os pontos do processo logístico onde ocorrem, permitindo a adoção de medidas preventivas. A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços está aliada à busca pela racionalização dos recursos financeiros, visando minimizar prejuízos. Evitar perdas é uma prioridade para o setor financeiro, especialmente diante do risco de que produtos vencidos sejam entregues, o que pode gerar não apenas perdas financeiras elevadas, mas também danos à imagem e à credibilidade da marca.

2.1.3 Indicadores De Desempenho Na Gestão Logística De Estoques

De forma geral, a evolução da logística ao longo dos anos, aliada aos avanços da tecnologia da informação, evidencia a relevância de sistemas modernos de gerenciamento como ferramentas essenciais para aprimorar a eficiência operacional e os resultados empresariais HAYASHIDA et al. (2024).

Para Saturnino e Vargas (2024) no atual cenário empresarial marcado por intensa competitividade, as organizações enfrentam uma necessidade urgente de aprimorar seus produtos e processos, com danos físicos, estragos ou não conformidades que impedem sua comercialização.

A elaboração e aplicação de indicadores de desempenho revelam-se como ferramentas eficazes na busca por vantagens competitiva, especialmente em um mercado onde é perceptível que organizações que adotam a prática de mensurar seu desempenho por meio de indicadores, inseridos em um sistema de gestão estruturado, demonstram maior competitividade em relação aos seus concorrentes, Moura (2009).

O desenvolvimento de um comportamento operacional alinhado à estratégia definida depende diretamente do monitoramento de indicadores que acompanham as atividades que agregam valor ao negócio. Esses indicadores de desempenho funcionam como instrumentos para avaliar o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico, Ângelo (2025). Nesse contexto, a gestão de estoques se destaca como uma área crítica, onde uso de indicadores específicos permite alinhar as operações aos objetivos estratégicos da empresa.

Para alcançar resultados satisfatórios com esse sistema, é necessário que a empresa estabeleça um conjunto abrangente de indicadores de desempenho, alinhados às políticas e objetivos que atendam às suas necessidades organizacionais. Sempre que possível, os processos devem ser ajustados antes da implementação da tecnologia. Além disso, uma gestão eficaz da mudança e o treinamento adequado dos usuários são fundamentais para que as pessoas se adaptem aos novos papéis, responsabilidades e sistemas de mensuração de dados Dandaro e Martello (2015).

Quadro 1- classificação dos indicadores de desempenho na gestão de estoques.

Âmbito	Descrição	Exemplos de Indicadores

Interno- Processos	Refere-se ao acompanhamento do desempenho das atividades internas da empresa, relacionadas à eficiência operacional.	Giro de estoques, rupturas de estoque, tempo de reposição.
Externo- Fornecedores	Refere-se ao monitoramento dos serviços prestados pelos parceiros da empresa, impactando diretamente a cadeia de suprimentos.	Cumprimento de prazos de entrega, tempo de ressuprimento

(Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ângelo, 2015)

Completando essa perspectiva, Assereui *et a*l. (2025) ao considerar que gestão consiste em administrar recursos, tornam-se essencial buscar métodos, ferramentas e sistemas que favoreçam o desenvolvimento e o controle eficaz das operações, especialmente na gestão de estoques, que representa uma das maiores parcelas de custo dentro de uma organização. Dessa forma, a empresa consegue alcançar a otimização desejada em seus resultados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso desenvolvido na Empresa Agro X, organização do setor varejista de produtos agropecuários, escolhida por conveniência e pela possibilidade de acesso direto às informações operacionais. Conforme aponta Yin (2015), o estudo de caso é apropriado para investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo examinar processos internos e práticas de gestão com profundidade.

Nesse sentido, a pesquisa também se enquadra como aplicada, por visar o diagnóstico e aprimoramento de práticas organizacionais, conforme definição de Gil (2019). A abordagem adotada é predominantemente qualitativa, uma vez que centra-se na interpretação de percepções, práticas e rotinas, conforme recomendado por Minayo (2016), integrando análises quantitativas apenas no suporte ao tratamento e organização dos dados.

Segundo Bertucci (2015, p. 77), “no método qualitativo, serão adotadas as seguintes etapas: leitura do material disponível, identificação das informações pertinentes à pesquisa, organização dos dados selecionados e aplicação dessas informações na construção do trabalho final”.

Os procedimentos metodológicos envolveram a elaboração e aplicação de um formulário com questões abertas, direcionado aos colaboradores responsáveis pelo setor de compras e aos funcionários envolvidos no controle de estoque. A opção por questões abertas fundamenta-se em Marconi e Lakatos (2021), que destacam a adequação desse formato quando se pretende captar percepções aprofundadas e descrever comportamentos, experiências e práticas.

A construção do instrumento baseou-se na literatura sobre gestão de estoques, compras e cadeia de suprimentos, especialmente em indicadores e boas práticas destacadas por autores como Ballou (2006), Chopra e Meindl (2016) e Martins e Alt (2022), garantindo maior validade teórica e alinhamento conceitual às recomendações de pesquisas anteriores.

O processo de coleta ocorreu presencialmente, garantindo a participação voluntária dos colaboradores e o esclarecimento prévio dos objetivos da investigação. As respostas foram organizadas e tratadas em planilhas no Microsoft Excel, procedimento alinhado ao que Bardin (2016) apresenta como etapa inicial de categorização e sistematização para análise de conteúdo. A partir dessa organização, desenvolveu-se uma análise comparativa entre as práticas relatadas pelos participantes e os principais referenciais de desempenho operacional presentes na literatura. Esse tipo de confronto analítico está em conformidade com Miguel (2012), que destaca a importância da triangulação e da verificação da aderência das evidências empíricas aos modelos teóricos consolidados para garantir rigor metodológico.

A coleta de dados foi realizada por meio de três entrevistas semiestruturadas: a primeira, com o responsável pelo estoque de produtos pet, como medicamentos e petiscos, itens geralmente acondicionados em embalagens menores, a segunda, com o encarregado pelo estoque de produtos, como rações e demais itens de maior volume, acondicionados em embalagens maiores, e a terceira com o responsável pelo setor de compras.

Como etapa final da análise, aplicou-se a ferramenta SWOT, amplamente reconhecida na literatura de gestão estratégica. Segundo Kotler e Keller (2016), a matriz SWOT auxilia a sintetizar elementos internos e externos que influenciam o desempenho organizacional, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de maneira integrada. A utilização dessa ferramenta possibilitou a consolidação dos resultados da análise de caso e orientou a formulação de

recomendações para aprimoramento das práticas organizacionais da Empresa Agro X.

A coleta de dados foi realizada por meio de três entrevistas semiestruturadas: a primeira, com o responsável pelo estoque de produtos pet, como medicamentos e petiscos, itens geralmente acondicionados em embalagens menores, a segunda, com o encarregado pelo estoque de produtos, como rações e demais itens de maior volume, acondicionados em embalagens maiores, e a terceira com o responsável pelo setor de compras.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo estoque e pelo setor de compras da empresa varejista permite identificar práticas operacionais que, embora apresentem aspectos positivos, ainda se distanciam das recomendações teóricas no que se refere à eficiência, ao controle e à integração da gestão de estoques. A pesquisa foi realizada com três colaboradores, entrevistado 1 e 2, responsáveis pela gestão de estoque, e entrevistado 3, responsável pelo setor de compras.

No que se refere à organização e controle, os entrevistados indicam que suas principais responsabilidades envolvem a organização física dos produtos e o controle de validade. O entrevistado 2 menciona a conferência das mercadorias desde o recebimento e a organização por data e lote, o que está alinhado às recomendações de Silva et al. (2018), que destacam a importância do monitoramento constante desde a entrada dos materiais até a entrega final. No entanto, ambos afirmam não utilizar sistemas ou ferramentas digitais para monitoramento, o que contraria autores como Arozo (2002) e Pick et al. (2011), que defendem o uso de sistemas informatizados para transformar dados operacionais em informações úteis à tomada de decisão. A ausência de tecnologia compromete a precisão do controle e aumenta o risco de erros e perdas.

Em relação ao planejamento de compras, o entrevistado 3, afirma utilizar o sistema interno para verificar o giro dos produtos no mês, o que orienta a quantidade a ser adquirida. Essa prática está em consonância com De Lima Costa et al. (2025), que destacam o giro de estoque como indicador essencial para reduzir perdas e aumentar a eficiência. Além disso, o entrevistado considera fatores como sazonalidade e histórico de vendas, o que reforça a importância de conhecer o

comportamento dos produtos ao longo do ano. Essa abordagem está alinhada às recomendações de Silva et al. (2018), que enfatizam a necessidade de decisões assertivas quanto à quantidade e ao período de aquisição, especialmente em empresas que trabalham com produtos perecíveis e de alta rotatividade.

A integração entre os setores de compras e estoque é descrita como constante, com o estoque monitorando a reposição e repassando as demandas ao setor de compras. Essa prática confirma a visão de Moser *et al.* (2019), que defendem a integração como fator estratégico para evitar aquisições desnecessárias e perdas por excesso de mercadorias.

No entanto, os relatos dos responsáveis pelo estoque indicam falhas nessa integração, com erros recorrentes nas quantidades registradas, o que compromete a confiabilidade dos dados e a eficiência operacional.

Quanto aos indicadores utilizados, o entrevistado 3 menciona relatórios de movimentação que cruzam dados de compra, venda e tempo de escoamento do estoque. Esses dados são analisados com frequência, o que demonstra uma prática alinhada ao que Ângelo (2025) e Moura (2009) apontam como essencial para o monitoramento estratégico.

Já os responsáveis pelo estoque demonstram práticas limitadas, utilizando apenas referências visuais ou o giro de mercadoria na área de vendas, sem controle sobre tempo de reposição ou rupturas. A ausência de um sistema estruturado de indicadores compromete a capacidade da empresa de alinhar suas operações aos objetivos estratégicos.

No tocante à gestão de validade e prevenção de perdas, os entrevistados relatam ações promocionais para produtos próximos ao vencimento e estratégias de marketing para girar itens com baixa rotatividade. Ambos confirmam a ocorrência de perdas por vencimento, atribuídas à falta de giro e à ausência de controle sistemático. Essas práticas, embora comuns, são insuficientes diante das recomendações de Santos (2007) e Da Paz Oliveira et al. (2024), que defendem o uso de inventários formais, análise de causas e treinamento da equipe como medidas essenciais para a prevenção de perdas. A falta de capacitação dos colaboradores, mencionada por todos os entrevistados, reforça essa fragilidade e compromete a eficiência operacional.

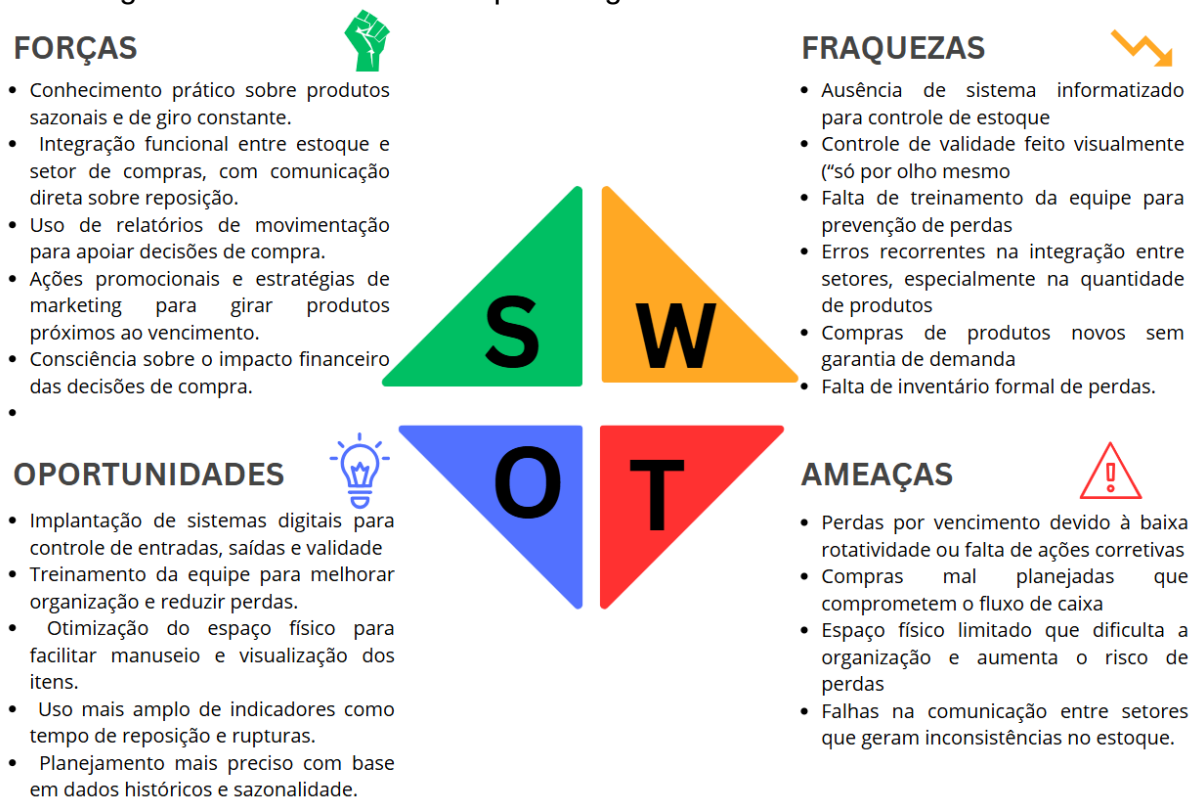
Por fim, os entrevistados destacam como maiores desafios a introdução de novos produtos, a limitação de espaço físico no depósito, o peso dos itens e a

desorganização causada pela movimentação inadequada dos produtos. A percepção de que novos sistemas e treinamentos poderiam melhorar os resultados reforça a importância da capacitação da equipe e da modernização dos processos, conforme sugerido por Theodoro et al. (2024). A gestão de compras é reconhecida como fator que impacta diretamente o fluxo de caixa, sendo que negociações mal conduzidas podem comprometer a saúde financeira da empresa, conforme alertam Dandaro e Martello (2015) e De Lima Costa et al. (2025).

Dessa forma, observa-se que, embora a empresa adote práticas pontuais como organização por lote, uso de relatórios de movimentação e promoções para evitar vencimentos, a gestão de estoques apresenta fragilidades significativas. A ausência de sistemas informatizados, o uso limitado de indicadores, a falta de treinamento da equipe e a integração deficiente entre os setores comprometem a eficiência e aumentam o risco de perdas. Tais aspectos evidenciam a necessidade de investimentos em tecnologia, capacitação e estruturação de processos, conforme sugerido por diversos autores, para que a empresa possa alcançar uma gestão de estoques mais estratégica e eficaz.

Complementando a análise qualitativa apresentada na discussão dos resultados, elaborou-se uma matriz SWOT com base nas respostas dos entrevistados, a fim de sintetizar os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionados à gestão de estoques e compras da empresa estudada. Essa ferramenta permite visualizar de forma objetiva os elementos internos e externos que influenciam a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da organização.

Figura 2 – Matriz SWOT Empresa Agro X



(Fonte: Elaborado pelo autor com base na discussão de resultados)

5.CONCLUSÃO

A pesquisa realizada possibilitou compreender de forma aprofundada as práticas de gestão de estoques e compras em uma empresa varejista de caráter familiar, atualmente administrada pelo filho do fundador, mas ainda com a participação ativa do pai. Essa característica confere à organização uma dinâmica particular, marcada pela transição geracional e pela coexistência de práticas tradicionais com a necessidade de modernização.

A presente investigação, pautada no estudo de caso da Empresa Agro X, atingiu o objetivo proposto de investigar os principais desafios logísticos, operacionais e financeiros na gestão de seus estoques perecíveis. Os resultados da análise qualitativa e estratégica, confrontados com o referencial teórico, permitiram responder à questão de pesquisa central, identificando as fragilidades que afetam a eficiência e a sustentabilidade da organização.

A análise detalhada dos processos, sintetizada na matriz SWOT , revelou que o principal desafio logístico e operacional reside na ausência de um sistema informatizado de controle de estoques e na limitação da gestão de validade, que é

realizada de forma visual (só por olho). Esta prática diverge das recomendações de Pick et al. (2011) e Arozo (2002), que destacam a importância dos sistemas de informação para transformar dados brutos em informações gerenciais úteis à tomada de decisão assertiva e tempestiva. Complementarmente, a gestão de estoques demonstra uma fragilidade significativa na utilização limitada de indicadores de desempenho (KPIs) estratégicos, restringindo-se predominantemente à análise do giro de estoque para subsidiar as compras, sem monitorar rupturas ou tempo de reposição de forma sistemática, conforme preconizam Ângelo (2005) e Moura (2009).

Em termos de impactos financeiros, as falhas operacionais se traduzem diretamente em perdas por vencimento, atribuídas à baixa rotatividade e à ausência de controle sistemático, o que compromete a lucratividade e o fluxo de caixa. A carência de inventário formal de perdas dificulta a identificação precisa de suas causas.

Assim, a gestão de estoques da Empresa Agro X, embora apresente pontos fortes como o conhecimento prático dos produtos sazonais e a comunicação funcional entre os setores (MOSER et al., 2019), carece de uma abordagem estratégica e tecnológica, o que impede o alcance da eficiência operacional e do equilíbrio entre o capital investido e a garantia de abastecimento, conforme defendido por Accioly (2008) e Ballou (2006). A transição geracional identificada no negócio familiar configura uma oportunidade estratégica para a modernização e profissionalização dos processos, visando a sustentabilidade e competitividade no longo prazo.

A matriz SWOT elaborada complementa a análise qualitativa, evidenciando que os pontos fortes da empresa estão relacionados à experiência acumulada, à proximidade entre os setores e ao conhecimento do mercado local. Por outro lado, os pontos fracos concentram-se na ausência de tecnologia, na limitação de espaço físico e na falta de indicadores estruturados. As oportunidades incluem a modernização dos processos, a capacitação da equipe e a adoção de sistemas informatizados, enquanto as ameaças estão ligadas às perdas por vencimento, às falhas de integração e às negociações mal conduzidas que podem comprometer o fluxo de caixa.

A principal limitação do presente estudo reside no seu delineamento como um estudo de caso único (Empresa Agro X), o que, embora tenha permitido aprofundamento na análise dos processos internos, restringe a generalização dos resultados para o segmento agropecuário varejista em geral (YIN, 2018). Além disso, a dependência primária de dados qualitativos (entrevistas) limitou a avaliação

pormenorizada dos impactos financeiros com base em dados contábeis e indicadores quantitativos (como custo de falta ou custo de estocagem), conforme os objetivos específicos propostos.

Em síntese, as sugestões para pesquisas futuras concentram-se em três eixos principais: a realização de um Estudo Comparativo com abordagem quantitativa em um grupo de Pequenas Empresas (EPP) do setor agropecuário, aplicando benchmarking para correlacionar a adoção de sistemas informatizados com a redução dos índices de perdas por vencimento; a Análise Quantitativa de Custos, aprofundando o estudo na própria Empresa Agro X, através do levantamento de dados contábeis para calcular o custo total de estocagem (incluindo custo de capital e obsolescência) e dimensionar o prejuízo real da má gestão, conforme modelos de Martins e Alt (2022); e, por fim, a investigação da Gestão da Transição Geracional em empresas familiares, analisando como essa dinâmica influencia a resistência à modernização e a profissionalização da gestão de estoques, utilizando como base a literatura sobre governança corporativa em PMEs

6. REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe. Gestão *de estoques*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ÂNGELO, Lívia B. Indicadores de desempenho logístico. Santa Catarina: UFSC, 2005.
Disponível em: https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/indicadores-logisticos.pdf. Acesso 13 out. 2025.

AROZO, Rodrigo. Monitoramento de desempenho na gestão de estoque. Revista Tecnologística, v. 85, n. 48-53, 2002. Disponível em: https://professorricardo.tripod.com/Artigo_10.pdf. Acesso 27 set. 2025.

ASSEREUI, Leonardo Fernandes et al. Avaliação de estratégias de gestão de estoque para maximização de processos produtivos. Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 3, p. e4695-e4695, 2025. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4695. Acesso 05 out. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial; tradução Raul Rubenich. Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, v. 20, 2006.Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=QAHrq0r6E7cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Gerenciamento+da+Cadeia+de+Suprimentos/Log%C3%ADstica+Empresarial&ots=kfSZ2Z41uh&sig=wTACjn6fVd9PvUOyhnOXH1NPrFY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso 22 nov. 2025.

BERTUCCI, Janete. Metodologia Básica Para Elaboração de Trabalhos de Conclusão. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management. Pearson UK, 2016. Disponível em: ttps://www.google.com.br/books/edition/Logistics_and_Supply_Chain_Management/IRXQEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Martin+Christopher+2016&printsec=frontcover Acesso em: 22 Nov 2024.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

CONDORI, Ademar Edvan Mamani et al. Gestão de estoque: um estudo de caso na Via Expressa Soluções Logísticas. 2024. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/27640. Acesso 16 ago. 2025

CPC 16 Disponível em: https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=47 Acesso em 22 Nov 2025.

DA PAZ OLIVEIRA, João Vitor et al. Desafios do E-Commerce: Falhas no Gerenciamento de Estoque Físico em Lojas de Pet Shop. Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia, v. 1, n. 09, p. e398-e398, 2024. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/212. Acesso 27 set. 2025.

DA SILVA, Kátia Beatriz Amaral; MADEIRA, Geová José. Gestão de estoques e lucro da empresa. 2014.Disponível em:https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2402. Acesso 05 out. 2025.

DANDARO, Fernando; MARTELLO, Leandro Lopes. Planejamento e controle de estoque nas organizações. Revista Gestão Industrial, v. 11, n. 2, 2015. Disponível em: https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/2733/2172 Acesso 20 Out. 2025

DE LIMA COSTA, Michele et al. A influência da gestão de estoque na performance estratégica do setor de logística empresarial. Cuadernos de Educación y

Desarrollo, v. 17, n. 4, p. e8102-e8102, 2025. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/8102>

Acesso em: 24 Ago 2025.

DE LIMA, Murilo Rodrigo; PELIZER, Wendel Aparecido; DE SOUZA, Renata Oliveira Pires. RENTABILIDADE DE ESTOQUES: UM ESTUDO COMPARATIVO DAS EMPRESAS VAREJISTA DE ELETRODOMÉSTICOS LISTADAS NA B3. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 7, n. 1, p. 218-242, 2025. Disponível em: https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/342. Acesso 13 set. 2025.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAYASHIDA, Gabriel Carvalho et al. Gestão de estoque. 2024. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/24947. Acesso 14 out. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 6. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2022.

MOSER, Fabiana et al. A Importância Da Gestão De Estoque EM UM SUPERMERCADO. Gestão Contemporânea, p. 104, 2019. Disponível em: https://www.cursosprofec.com.br/escola/apostilas/administracao-de-supermercado-pfc-5.pdf. Acesso 14 out. 2025.

MOURA, Luciano Raizer. Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. 2009. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=gestao+do+relacionamento+com+fornecedores&btnG
Acesso 20 Out. 2025.

PICK, Valdir Luis; DIESEL, Letícia; SELLITTO, Miguel Afonso. Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados. Revista Produção Online, v. 11, n. 2, p. 319-343, 2011. Disponível em: https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/638. Acesso 13 out. 2025.

SANTOS, Carlos Eduardo. Prevenção de perdas e gestão de riscos. São Paulo: Sicurezza, 2007. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=PREVEN%C3%87%C3%83O+DE+PERDAS+E++GEST%C3%83O+DE+RISCOS+&btnG=. Acesso 13 out. 2025.

SANTOS, Josemara Paula; GALVÃO, Henrique Martins. Métodos de Controle para a Otimização da Gestão de Estoque em Lojas de Departamentos da Cidade de Cruzeiro-SP. Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia, v. 2, n. 2, p. 82-99, 2018. Disponível em: https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/85 Acesso 20 Out. 2025.

SATURNINO, Thiago Alves; VARGAS, Rômulo Oliveira. INDICADORES DESEMPENHO LOGÍSTICO: uma proposta de quadro para a gestão logística. Editoriales Iberoamericanos, v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: https://editorialesiberoamericanos.com/index.php/eia/article/view/1. Acesso 13 out. 2025.

SILVA, Marli Auxiliadora et al. Gestão de custos e estocagem em empresas do setor varejista de produtos agropecuários: uma análise da prática utilizada face a plataforma teórica. 2014. Disponível em: https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/888. Acesso 20 Out. 2025.

SILVA, Shauane Santos; SILVA, Ana Cristina Gonçalves Castro; SANTOS, Pedro Vieira Souza. A metodologia DMAIC para redução do índice de perdas de produtos: o caso do processo logístico de bebidas. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 21, n. 1, p. 119-145, 2024. Disponível em: https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3355. Acesso 27 set. 2025.

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado et al. Controle de estoque: um estudo sobre a eficiência da gestão de estoque numa distribuidora atacadista em Divinópolis, MG. Research, Society and Development, v. 7, n. 5, p. e575152-e575152, 2018. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/247. Acesso 05 out. 2025.

THEODORO, Deise Helena Ortolan et al. Planejamento e Controle de Estoques nas Empresas: Revisão Bibliográfica. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 1, p. 699-769, 2024. Disponível em: https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/242. Acesso 13 set. 205.

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