



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOSIEL HERMOGENES DA SILVA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO
CONTROLE DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO
SETOR SUPERMERCADISTA**

JOSIEL HERMOGENES DA SILVA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO
CONTROLE DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO
SETOR SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Esp. Augusto César Amorim do
Nascimento

Itaituba – PA

2026

SILVA, Josiel Hermogenes da.

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO CONTROLE DE ESTOQUE: Um Estudo De Caso Aplicado ao Setor Supermercadista. Itaituba: FAI, 2026.

49 f.

Orientador: Prof. Augusto César Amorim do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Bacharelado de Ciências Contábeis – Faculdade de Itaituba, 2026.

1. Contabilidade. 2. Gestão. I. SILVA, Josiel Hermogenes da II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2026.

JOSIEL HERMOGENES DA SILVA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO
CONTROLE DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO
SETOR SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Augusto César Amorim do
Nascimento.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof. Augusto César Amorim do Nascimento, Esp.

Avaliador(a): _____ Nota: _____
Prof. _____, _____

Avaliador(a): _____ Nota: _____
Prof. _____, _____

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 04 de agosto de 2026.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo incentivo, pelo apoio e por tudo que fizeram por mim durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela graça durante toda essa jornada de muito aprendizado até hoje, tanto na vida pessoal quanto acadêmica.

Aos meus pais, que em nenhum momento se quer deixaram de me incentivar, apoiar e acreditar em mim, cheguei aqui hoje graças a eles.

Gostaria de agradecer também aos meus avós que sempre me serviram de inspiração para buscar e alcançar todos os meus objetivos.

A todos que contribuíram de alguma forma para que toda essa caminhada se tornasse mais tranquila, meus agradecimentos.

“Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês, diz o senhor, planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, plano de dar a vocês esperança e um futuro. ”

Jeremias 29:11

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta no controle de estoque, por meio de um estudo de caso aplicado a um supermercado localizado no município de Itaituba-PA, buscando compreender de que forma a gestão de estoque influencia a eficiência operacional, a redução de perdas e a rentabilidade do negócio. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, por meio de um estudo de caso, utilizando um questionário estruturado aplicado ao proprietário da empresa. Os resultados evidenciam que o supermercado utiliza um sistema informatizado para o controle de estoque e realiza inventários periódicos, porém ainda enfrenta desafios relacionados à qualificação da equipe, à ausência de indicadores de desempenho e ao controle das perdas ocasionadas, principalmente, pelo vencimento de produtos. Observou-se também que a adoção de práticas de contabilidade gerencial contribui para uma melhor organização dos processos, maior confiabilidade das informações e suporte às decisões estratégicas, favorecendo a redução de custos e o aumento da eficiência operacional. Conclui-se que a integração entre a contabilidade gerencial e a gestão de estoques representa um importante diferencial competitivo para as empresas do setor supermercadista, possibilitando maior controle dos recursos, melhoria dos resultados financeiros e maior satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Controle de estoque; Gestão de estoque; Supermercado; Tomada de decisão.

ABSTRACT

The purpose of this Final Course Project is to analyze the importance of management accounting as a tool for inventory control, in a case study applied to a supermarket located in the municipality of Itaituba, Pará, seeking to understand how inventory management influences operational efficiency, loss reduction, and business profitability. To achieve this objective, a quantitative study was conducted using a case study approach, involving a structured questionnaire administered to the company's owner. The results show that the supermarket uses a computerized system for inventory control and conducts periodic inventories; however, it still faces challenges related to staff training, the lack of performance indicators, and the control of losses caused primarily by expired products. It was also observed that the adoption of management accounting practices contributes to better process organization, greater reliability of information, and support for strategic decisions, thereby promoting cost reduction and increased operational efficiency. It is concluded that the integration of management accounting and inventory management represents an important competitive advantage for companies in the supermarket sector, enabling greater control over resources, improved financial results, and higher customer satisfaction.

Keywords: Management accounting; Inventory control; Inventory management; Supermarket; Decision making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Infográfico conceitual	16
Quadro 2 – Visão estratégica do gestor.	30
Quadro 3 – Gestão do controle de estoque.	31
Quadro 4 – Inventários físicos e perdas de estoque.....	32
Quadro 5 – Indicadores de perdas e monitoramento gerencial.	32
Quadro 6 – Tecnologia aplicada à gestão de estoque.	33
Quadro 7 – Integração, treinamentos e autonomia decisória no setor de estocagem.....	34
Quadro 8– Estratégias e monitoramento da gestão de estoque.	35
Quadro 9– Controle de quebras, rotatividade e resultados financeiros.....	36
Quadro 10– gestão de estoques por meio da contabilidade gerencial:	38

LISTA SIGLAS

FIFO/PEPS – First In, First Out (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair)

LIFO/UEPS – Last In, First Out (Último a Entrar, Primeiro a Sair)

FEFO/PVP – First Expired, First Out (Primeiro a Vencer, Primeiro a Sair)

KPI – Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE	11
2.2 CONTEXTO HISTÓRICO DO CONTROLE DE ESTOQUE.....	12
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO DE ESTOQUE	13
2.4 QUAL O PROPÓSITO DA GESTÃO DE ESTOQUE.....	14
2.5 PRINCIPAIS MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE	15
2.5.1 FIFO/PEPS.....	17
2.5.2 LIFO/UEPS	18
2.5.3 FEFO/PVPS	18
2.5.4 ANÁLISE ABC	18
2.6 INVENTÁRIO	20
2.7 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUE	20
2.7.1 SISTEMA MANUAL DE ESTOQUE.....	21
2.7.2 SISTEMA PERIÓDICO DE ESTOQUE	22
2.7.3 SISTEMA PERMANENTE DE ESTOQUE	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO.....	26
3.3 QUANTO A ABRODAGEM	27
3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 PERFIL DO PARTICIPANTE	30
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	30
4.3 SUGESTÃO PARA A EMPRESA.....	37
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE.....	43
QUESTIONÁRIO.....	45

1 INTRODUÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema “Contabilidade Gerencial Como Ferramenta no Controle de Estoque: Um Estudo de Caso Aplicado ao Setor Supermercadista”. Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas precisam adotar ferramentas que possibilitem uma gestão eficiente dos seus recursos e fornecer informações confiáveis para a tomada de decisões.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de controle de estoque. E os objetivos específicos: são apresentar os principais conceitos da contabilidade gerencial e controle de estoque; identificar as práticas adotadas para a gestão de estoque e analisar como as informações gerenciais ajudam na tomada de decisões e desempenho da gestão.

A escolha do tema se deu pela importância que o controle de estoque tem para as empresas, principalmente do ramo supermercadista. Os estoques representam uma parte significativa dos investimentos da empresa desse setor e tem influência direta sobre os custos, o atendimento ao cliente, o fluxo de caixa e a rentabilidade do negócio.

Desta forma, esta pesquisa justifica-se pela importância que a gestão de estoques possui para a continuidade das atividades empresariais, principalmente para aquelas que trabalham com grande quantidade de mercadorias e alta rotatividade de produtos.

Assim, a presente pesquisa busca responder às seguintes questões norteadoras: Como a contabilidade gerencial auxilia no controle de estoque e contribui na gestão em empresas do setor supermercadista? Quais práticas de controle de estoque são adotadas pela empresa e como elas influenciam a gestão do negócio?

O seguinte estudo, tem como principal finalidade abordar sobre a Contabilidade Gerencial como ferramenta na gestão e controle de estoque, tendo embasamento em um estudo de caso aplicado ao setor supermercadista.

A metodologia dessa pesquisa teve início por pesquisas bibliográficas, e todo o material da pesquisa foi baseada em autores e obras teóricas retiradas de plataformas via web, (google acadêmico, revistas e livros), o trabalho foi desenvolvido como estudo de caso, com abordagem qualitativa, e os dados coletados através de um questionário estruturado, analisado e correlacionado com os autores estudados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

A contabilidade tem seus surgimentos desde a antiguidade, onde os primeiros vestígios contábeis compõem-se a algumas civilizações bem antigas, um bom exemplo disso são os egípcios, romanos e até mesmo os mesopotâmicos, que tinham um sistema contábil meio bruto na hora de realizar suas transações, mas que eram eficazes.

De acordo com Ludícibus (2010, p.16) “podemos dizer que a Contabilidade é tão antiga quanto o homem que pensa. Se quisermos ser pessimistas, é tão antiga quanto o homem que conta e que é capaz de simbolizar os objetos e seres do mundo por meio da escrita”.

Ou seja, essas grandes civilizações contribuíram muito para estabelecer a base contábil moderna que temos hoje, e também para seu próprio crescimento e desenvolvimento, uma vez que tinham como fator principal transações, sendo elas tanto em atividades comerciais quanto em função dos governos da época.

Ribeiro (2013, p.10) tem a seguinte definição ao conceito de contabilidade:

A contabilidade, portanto, é uma ciência social que tem por objetivo o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações.

Conforme o autor a contabilidade é de fato uma ciência que tem o objetivo de auxiliar instituições na tomada de decisão, através de informações precisas e úteis. É possível observar que a contabilidade é definida com uma serie de informação onde o controle patrimonial feito de maneira eficiente é crucial para o sucesso de entidades pertencentes a pessoas físicas e jurídicas. Para alcançar esse sucesso, é necessário um controle que seja tanto eficaz quanto eficiente perante a entidade.

Segundo Ludícibus, Martins e Carvalho (2005, p 8) “é possível afirmar que a contabilidade nasceu das necessidades dos gestores a procura de um modelo que foi descritivo inicialmente, e posteriormente, com sua evolução, passou a ter caráter mais marcadamente preditivo”.

Sobretudo, a contabilidade vem se fortalecendo cada vez mais devido à necessidade de contabilização do patrimônio, assim como à análise e controle de

custos que são essenciais para a gestão financeira de qualquer entidade. Assim, ela se torna um instrumento indispensável para obter lucro. Já que antigamente ela era considerada sem muita importância.

Hoje a contabilidade é vista como uma ferramenta extremamente imprescindível e necessária para garantir sucesso financeiro e crescimento de uma entidade, suprimindo necessidades como, registro financeiro, tomada de decisão, cumprimento legal, transparência e credibilidade e controle financeiro.

2.2 CONTEXTO HISTÓRICO DO CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque surgiu com o intuito de suprir a necessidade das empresas e indústrias. Controlar a tudo o que se passará com os produtos e materiais, o tempo de cada um deles dentro dos depósitos, a quantidade que estará mantida em cada um dos compartimentos, e quando se pedirá novamente aquele produto.

Para Slack et al. (2009) o estoque pode trazer vantagens e desvantagens para uma organização. No que tange as vantagens, podem ser considerados o pronto atendimento ao cliente, permissão de economias de escala. Porém, também traz suas desvantagens, que diz respeito à capacidade de gerar custos de manuseio e de armazenagem.

Slack et al. (2009) ainda definem estoque como acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação e ainda, defende que estoque pode ser usado para descrever qualquer recurso a ser armazenado.

De acordo com o autor, em um mercado altamente competitivo, a gestão de estoque desempenhará um papel fundamental. Manter estoques que possam atender às necessidades da empresa, sem comprometer recursos desnecessariamente, será um desafio significativo e poderá representar uma distinção importante em relação aos concorrentes.

Todas as empresas, sejam elas de serviços ou indústrias, possuirão, de alguma forma, instalações para armazenar os materiais necessários às suas atividades cotidianas. Antes do advento das ferramentas de controle de estoque, a contabilização desses bens ou mercadorias era realizada manualmente, com o auxílio de papel e caneta.

O estoque é uma das partes fundamentais da empresa, pois é nele que os produtos são alocados, guardados e, contudo, protegidos para que o cliente tenha uma experiência completa e satisfatória quando o recebe, estes produtos que são planejados, analisados, prototipados, desenvolvidos, enfim testados e produzidos. (SLACK, 2008; GAITHER; FRAZIER, 2005; TUBINO, 2009).

Não está claro exatamente quando o controle de estoque começou, mas desde a antiguidade, a afirmação correta é que nossos ancestrais controlavam o estoque de seus alimentos. Através deste processo, eles podem controlar a quantidade de insumos para a plantação.

Os comerciantes contam e anotam as coisas que vendem e as coisas que precisam comprar uma a uma. Este é um dos processos mais demorado e ineficiente, pois muitas vezes eles cometem erros na quantidade de produtos em estoque, o que interfere seu gerenciamento sobre o estoque.

O desenvolvimento começou em 1960. Esta é uma mudança tão positiva que eles criaram o famoso código de barras moderno que é usado para identificar cada produto em estoque. Existem várias versões pelo mundo, mas elas foram padronizadas em 1974. As primeiras ferramentas tecnológicas para melhorar o desempenho do controle de estoque surgiram por volta de 1990.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO DE ESTOQUE

Freitas (2008) considera a gestão de estoque uma das atividades chave para a administração da empresa, pois ela está relacionada com a eficiência das empresas em gerirem seus processos.

Dessa forma podemos dizer que é de suma importância que o estoque de qualquer empresa, tenha um bom desempenho e seja bem planejado, principalmente os que trabalham com produtos alimentícios, é necessário saber qual o público alvo da empresa, pois os estoques dependem de sua movimentação.

Fretas (2008), a manutenção de estoque tem desvantagens financeiras significativas, pois pode representar uma parcela importante dos ativos da empresa. Além disso, outros custos podem estar associados à manutenção de estoques, como obsolescência e depreciação.

2.4 QUAL O PROPÓSITO DA GESTÃO DE ESTOQUE

Gerenciar um estoque não é apenas um meio de diminuir os custos, mais se utilizar como uma técnica, a gestão de estoque pode acabar se tornando um instrumento de estratégia fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência do negócio.

Essa gestão vem para contribuir para a elevação da organização dos produtos, garantindo melhor qualidade e trazendo mais eficiência ao negócio contribuindo de forma positiva.

Emmett (2005) ainda discorre sobre questionamentos que devem ser feitos na organização para que haja conhecimento da real situação da empresa. Estes questionamentos envolvem perguntas quanto ao tempo de resposta ao cliente, conhecimento de fornecimento e demandas futuras, acurácia e localização do estoque, planejamento do arranjo físico, velocidade da visibilidade de informações e estabilidade da mão-de-obra.

O principal foco da gestão do estoque é lucratividade é excelência quando diz respeito ao cliente, sendo que a necessidade do consumidor será suprida no momento em que sua empresa ou negócio terá o produto desejado, uma vez que a procura de determinado item seja ele de boa saída ou não, assim você terá controle da validade dos produtos e quanto é necessário pra que não falte na área de venda.

Segundo Dias, 2010 apud Martelli, 2015 diz que.

A gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto (DIAS, 2010) apud MARTELLI (2015).

Com uma gestão eficiente pode-se dizer que o sucesso de qualquer negócio é garantido. Isso envolve equilibrar cuidadosamente as etapas de compras, armazenagem e entregas, enquanto se mantém um rígido controle sobre as entradas e o consumo de materiais, garantindo a fluidez no ciclo da mercadoria.

Além disso, é imperativo estabelecer um prazo de pagamento dos fornecedores que seja compatível quanto ao recebimento dos clientes, promovendo, assim, uma saudável saúde financeira, para o negócio.

Andrade (2014) afirma que a gestão do estoque em supermercados é uma atividade primordial, pois além das empresas poderem ter um nível de escassez de produtos alto, fazendo com que clientes migrem para outros supermercados concorrentes, corre-se o risco de ter um estoque com rotatividade baixo; desencadeando outras dificuldades, como problemas de validade, perdas de mercadorias e custos adicionais para manutenção do estoque.

Desta forma, se faz necessário verificar quais os métodos de controle podem ser operacionalizados nesta gestão, com vistas à redução de gastos com sua manutenção e melhoria dos resultados (CITTADIN, 2013).

Andrade (2014) ressalta a crucialidade da gestão de estoque em supermercados, destacando os impactos negativos que podem surgir caso essa atividade não seja efetivamente conduzida. A possibilidade de escassez de produtos eleva o risco de clientes migrarem para concorrentes, sublinhando a importância de manter níveis adequados de estoque.

O autor alerta para as consequências de uma baixa rotatividade, apontando para problemas como mercadorias com prazo de validade expirado, perdas financeiras e custos adicionais associados à manutenção do estoque. Essas complicações não apenas afetam a rentabilidade, mas também podem comprometer a reputação do supermercado.

A necessidade de implementar métodos de controle eficientes surge como uma medida preventiva. Ao operacionalizar estratégias de gestão de estoque, é possível não apenas mitigar os riscos mencionados, mas também reduzir os custos associados à manutenção do estoque.

Dessa forma, a busca por eficiência na gestão de estoque torna-se imperativa para otimizar resultados e manter a competitividade no mercado.

2.5 PRINCIPAIS MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE

Atualmente, haverá vários métodos disponíveis para o controle de estoque. Estes métodos quando implementados com uma boa precisão, terão um impacto significativo no fluxo de caixa da empresa e nos custos operacionais.

Independente da indústria ou do tipo de produto, as metas estabelecidas para a gestão de estoque permanecerão consistentes. À medida que as empresas buscam

aprimorar suas estratégias de controle de estoque no futuro, é fundamental reconhecer a importância desses métodos na otimização dos processos e no alcance de objetivos financeiros sólidos.

Segundo Viana (2009), qualquer que seja o método é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio.

As empresas devem atribuir diferentes níveis de importância aos diversos tipos de estoques, uma vez que esses desempenham um papel crucial no funcionamento de qualquer organização, buscando, assim, minimizar os investimentos em estoques, analisando suas necessidades, de modo a garantir que atendam de maneira satisfatória aos processos que dependem deles, como no infográfico conceitual a seguir:

Quadro 01- Infográfico conceitual

Entrada	Armazenagem e controle	Saída/gôndola
➤ Recebimento cego	➤ Análise da Curva ABC	➤ Critério FIFO/FEFO
➤ Conferência de Notas	➤ Inventário Cíclicos	➤ Auditoria de Rupturas
➤ Registro de lotes	➤ Prevenção de quebras	➤ Reposição Just-In-Time

Fonte: Autor (2026)

A gestão eficaz de estoque não apenas impacta a saúde financeira da empresa, mas também influencia diretamente a satisfação do cliente, a eficiência operacional e a capacidade de resposta às demandas do mercado.

Portanto, a tomada de decisões inteligentes em relação aos estoques é um elemento-chave para o sucesso a longo prazo de qualquer negócio.

2.5.1 FIFO/PEPS

FIFO (First in, First out – ou PEPS – Primeiro a entrar, primeiro a sair), é um método de organizar e consumir materiais e produtos do estoque de uma empresa ou indústria. Funciona basicamente assim, forma-se um fila e a primeira mercadoria a entrar no depósito, também é a primeira a sair.

Então o estoque da empresa funciona como um grande corredor ou fila, onde os itens são adicionados e consumidos por ordem de chegada. Isso facilita no controle de validade dos produtos e garante que haja um giro melhor da mercadoria sem que a empresa tenha perdas desnecessárias, esse modelo de gerenciar o estoque é perfeito para quem trabalha com alimentos perecíveis.

De acordo com Charbel (2007), a metodologia do FIFO ou PEPS é implementado no setor de armazenamento, para evitar danos aos produtos, matéria prima, insumo e produtos pré-fabricados que são conduzidos aos estoques das empresas, prevenindo prejuízos que em certo tempo podem trazer para a matéria prima.

No setor contábil FIFO ajuda na hora de calcular o valor das mercadorias que estão armazenadas em um determinado momento.

Com o sistema FIFO, o armazenamento de carga pode facilmente potencializar, pois reduz a necessidade de manter muita mercadoria e ocupar um espaço desnecessário. Como resultado, os custos associados diminuem, o que é fundamental para qualquer negócio.

De acordo com Chiavenato (2005), ele enfatiza que as empresas quando implementam um jeito de produção mais adequado e eficiente em suas demandas de pedidos, devem adotar um método para funcionar da melhor forma possível.

O balanço tem duas colunas: a coluna da direita é chamada de passivo e patrimônio líquido, e a coluna da esquerda é chamada de ativos. Os itens têm os seguintes atributos: bens e direito, o passivo: dívida e finanças.

O patrimônio são os recursos que o proprietário coloca para trabalhar, também conhecido como capital. Finalmente, o balanço patrimonial é uma demonstração financeira que mostra os ativos e a posição financeira de uma organização em uma determinada data.

2.5.2 LIFO/UEPS

Segundo Ribeiro (2007, p. 98), o método UEPS (último que entra, primeiro que sai), também denominado LIFO (last in, first out), considera que os últimos itens incorporados aos estoques são os primeiros a serem baixados.

Com isso, pode haver desavença entre o custo da mercadoria vendida e o custo do estoque restante, já que nem sempre é possível pagar o mesmo preço, uma vez que o lote da mercadoria pode não ser o mesmo.

2.5.3 FEFO/PVPS

Dias (2012, p. 336), descreve o FEFO (first-expired, first out), ou PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai), como método utilizado para organizar e expedir mercadorias de acordo com o prazo de validade.

O fator principal gira em torno da validade dos produtos, logo os produtos que estão mais próximos de vencer serão os primeiros a sair ou ser despachados, mesmo que esteja muitos produtos no estoque, assim o foco desse método é a validade.

Esse formato é muito usado por empresas que utilizam materiais ou produtos perecíveis e com um bom giro no estoque, tendo em mente garantir que os produtos mais antigos não estraguem antes de serem utilizados.

2.5.4 ANALISE ABC

Pinto (2002) afirma que, a Curva ABC foi fundamentada no teorema do economista Vilfredo Pareto, na Itália, no século XIX, onde trata-se da classificação estatística de materiais, considerando a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor.

A curva ABC, também conhecida como análise de Pareto, é uma técnica utilizada na gestão de entidades que classifica os itens, clientes ou atividades em categorias baseando-se em sua importância relativa. Ela é amplamente utilizada em áreas como estoque, vendas e gestão de projetos. Pois impulsionam as vendas e diminuem as perdas.

Essa análise tem seu fundamento no princípio de que uma minoria de itens geralmente representa a maior parte do valor ou impacto. Por isso, ela é valiosa para priorizar recursos e esforços de acordo com a contribuição de cada item para os resultados gerais. Assim podendo ter uma noção específica sobre quais produtos tem uma venda ou saída maior.

DIAS (1994), classifica o método abc nas seguintes classes:

- Itens da classe A: possuem alto valor e, portanto, a maior porcentagem do dinheiro investido no estoque corresponde a cerca de 80% do valor total. Sendo assim necessária, uma monitoração por um sistema de estoque que mantenham atualizados os recebimentos, saldos e retiradas, evitando assim que investimentos sejam feitos de forma desnecessária em itens onerosos.

- Itens da classe B: Ainda constitui parte significativa do valor total em estoque, e por isso merecem atenção especial. Representam cerca de 30% do total de itens e cerca de 15% do valor total.

- Itens da classe C: Constituída por produtos cujo investimento é menor. Chegam a representar 50% do total de itens e cerca de 5% do valor de investimentos.

De acordo com o autor, na prática, a curva ABC é aplicada da seguinte forma:

- A categoria A inclui os itens mais importantes, que geralmente representam a maior parte do valor ou impacto. Esses itens são prioritários e requerem maior atenção e investimento.

- A categoria B engloba itens de importância moderada, que contribuem de forma significativa, mas não tanto quanto os da categoria A. Eles são gerenciados de forma equilibrada.

- A categoria C consiste em itens de menor importância, que contribuem com uma parte menor do valor ou impacto total. Eles são gerenciados de forma mais simplificada e com menor investimento de recursos.

Dessa forma, a curva ABC ajuda as organizações a direcionar seus esforços para onde têm o maior impacto, otimizando a alocação de recursos e melhorando a eficiência operacional.

Na prática, ela serve para priorizar ações e recursos, identificando os itens que têm maior impacto nos resultados e direcionando esforços para eles. Por exemplo, em estoques, a curva ABC ajuda a concentrar atenção nos itens de alto valor ou demanda, garantindo um gerenciamento mais eficiente e focado.

2.6 INVENTÁRIO

Martins e Campos (2009) afirmam que o Inventário Físico é outra ferramenta para controle de estoque, pois consiste na contagem física de todos os itens que constam em estoque levando em consideração o período de referência para o inventário.

Caso seja detectada alguma diferença seja no que diz respeito à quantidade ou ao valor do estoque, o departamento contábil da empresa deverá orientar as devidas correções. Inventário de estoque refere-se ao registro e controle dos produtos ou materiais que uma empresa possui para venda ou uso na produção.

Por exemplo, imagine um supermercado que mantém um inventário de todos os seus produtos. Esse inventário é atualizado regularmente, sempre que chega uma nova mercadoria para refletir as unidades disponíveis de cada item, o que ajuda a empresa a saber quando reabastecer tais produtos de giro ou a impulsionar suas promoções, com base nos itens de grande quantidade.

Além disso, o inventário de estoque é fundamental para calcular o custo dos produtos vendidos (CPV), que é uma métrica importante para determinar a rentabilidade de uma empresa. Ao realizar um inventário físico, a empresa conta fisicamente seus produtos para garantir que os registros contábeis correspondam à realidade, evitando discrepâncias e possíveis perdas financeiras.

Uma eficiente gestão de estoques possibilita a organização obter melhorias significativas na sua administração, uma vez que repercute em uma melhoria na eficiência da realização da produção planejada, traz maior segurança nas tomadas de decisões, além de prevenir possíveis atrasos na entrega de pedidos (MONTANHEIRO; FERNANDES, 2008).

2.7 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

Os sistemas de gerenciamento de estoque desempenham um papel fundamental na eficiência operacional e financeira das empresas, permitindo um controle preciso dos produtos armazenados.

Conforme afirmado por Souza e Clemente (2015), "os sistemas de gerenciamento de estoque são ferramentas essenciais para otimizar a gestão de materiais e garantir a disponibilidade dos produtos no momento certo".

Um dos principais benefícios dos sistemas de gerenciamento de estoque é a automação de processos, que reduz erros e agiliza as operações. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2019), "a automação dos processos de registro e controle de estoque proporcionada pelos sistemas modernos contribui para a eficiência operacional das empresas".

Além disso, os sistemas de gerenciamento de estoque possibilitam uma visão abrangente do inventário, permitindo uma análise detalhada dos níveis de estoque e das tendências de demanda.

Como destacado por Corrêa, Ganesi e Caon (2011), "os sistemas de gerenciamento de estoque fornecem informações estratégicas sobre o estoque mínimo, máximo e médio, auxiliando na tomada de decisões de compra e reposição".

Outro aspecto importante dos sistemas de gerenciamento de estoque é a integração com outros setores da empresa, como vendas e financeiro. Segundo Chopra e Meindl (2016), "a integração dos sistemas de gerenciamento de estoque com os demais processos da empresa possibilita uma visão holística do negócio, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e a redução de custos".

Em resumo, os sistemas de gerenciamento de estoque são fundamentais para a gestão eficiente de materiais, proporcionando automação, análise estratégica e integração com outros setores da empresa, contribuindo significativamente para o sucesso operacional e financeiro das organizações.

2.7.1 SISTEMA MANUAL DE ESTOQUE

O sistema manual de estoque é uma abordagem tradicional de controle de inventário que envolve registros físicos e manuais das entradas e saídas de produtos. Como apontado por Martins e Alt (2009), "no sistema manual de estoque, as operações são registradas em planilhas ou fichas de controle, exigindo uma atualização constante e minuciosa por parte dos colaboradores".

"O estoque rotativo é uma estratégia dinâmica que permite às empresas otimizar seus recursos e maximizar a eficiência operacional", afirma Ching et al. (2013). Além disso, conforme destacado por Barros e Oliveira (2018), "a gestão de estoque rotativo é essencial para manter a competitividade no mercado atual".

Uma das características do sistema manual é a sua simplicidade, tornando-o acessível para empresas de pequeno porte ou com operações menos complexas. Conforme destacado por Slack, Chambers e Johnston (2019), "o sistema manual de estoque é adequado para empresas com um volume de transações reduzido, onde o controle manual pode ser realizado de forma eficiente".

Futuramente, as empresas adotarão cada vez mais o estoque rotativo como parte integrante de suas operações. Por isso, é crucial entender que, como mencionado por Jones (2020), "a chave para o sucesso do estoque rotativo reside na capacidade de prever a demanda e ajustar os níveis de estoque de acordo".

Porém, é importante ressaltar que, como apontado por Silva (2019), "a implementação eficaz do estoque rotativo requer sistemas de gestão robustos e processos bem definidos". Portanto, no futuro, as organizações investirão em tecnologias avançadas e treinamento adequado para garantir o êxito dessa estratégia.

Entretanto, o sistema manual apresenta algumas limitações, como a maior propensão a erros de registro e a dificuldade em realizar análises detalhadas do inventário. Segundo Corrêa, Giansi e Caon (2011), "a falta de automação no sistema manual pode resultar em falhas na contagem de estoque e na gestão inadequada dos níveis de estoque".

Outro ponto a considerar é o tempo e esforço necessários para manter atualizados os registros manuais, o que pode impactar a produtividade e a eficiência operacional da empresa. Conforme ressaltado por Souza e Clemente (2015), "a atualização manual dos registros de estoque demanda tempo e dedicação dos colaboradores, podendo gerar atrasos e imprecisões nos dados".

Em resumo, o sistema manual de estoque é uma alternativa viável para empresas com operações simples e volume de transações reduzido, mas apresenta desafios em termos de precisão, eficiência e análise estratégica do inventário.

2.7.2 SISTEMA PERIÓDICO DE ESTOQUE

O sistema periódico de estoque é uma metodologia tradicional de gestão de inventário que requer contagens físicas regulares para determinar os níveis de estoque disponíveis. Essa abordagem, como apontado por Souza (2017), baseia-se na contagem manual ou eletrônica do estoque em intervalos predeterminados,

geralmente no final de um período específico, como uma semana, um mês ou um trimestre.

O inventário periódico é uma prática fundamental para a gestão eficiente de estoques, permitindo um controle preciso dos ativos da empresa. Como destacou Robert A. Anthony, "o inventário periódico é uma ferramenta indispensável para controlar e gerenciar os ativos da empresa".

Ao realizar o inventário periódico, a empresa poderá identificar possíveis desvios e ajustar suas estratégias de gestão. Além disso, a contagem regular dos itens em estoque proporciona uma visão clara da situação financeira da empresa.

No entanto, é importante destacar que o sistema periódico de estoque pode apresentar desafios significativos em termos de precisão e capacidade de resposta às mudanças na demanda.

Conforme observado por Santos (2020), a dependência dessas contagens periódicas pode levar a discrepâncias entre o registro contábil e o estoque real, resultando em dificuldades na tomada de decisão e na gestão eficaz dos níveis de inventário.

Essas limitações tornam o sistema periódico de estoque menos adequado para empresas que operam em ambientes de demanda volátil ou que possuem produtos com ciclos de vida curtos. Por exemplo, empresas de tecnologia que lidam com lançamentos frequentes de produtos podem enfrentar dificuldades ao usar esse sistema devido à necessidade de ajustes rápidos nos níveis de estoque para acompanhar as mudanças na demanda do mercado.

No entanto, apesar de suas limitações, o sistema periódico de estoque ainda é adotado por muitas empresas, especialmente aquelas que gerenciam produtos de baixo valor ou que possuem uma base de clientes estável e previsível.

Além disso, para mitigar algumas das deficiências desse sistema, empresas podem implementar práticas como análises de estoque mais frequentes entre os períodos de contagem, uso de previsões de demanda mais precisas e estratégias de reabastecimento mais ágeis.

É provável que o sistema periódico de estoque evolua com o avanço da tecnologia. A integração de tecnologias como RFID (Identificação por Radiofrequência) e sistemas de gestão integrada (ERP) permitirá uma contagem mais

precisa e em tempo real do estoque, reduzindo as inconsistências e aumentando a eficiência operacional.

Conforme apontado por James A. Hall, "a contagem física dos itens em estoque será meticulosamente realizada, acompanhada de registros detalhados para identificar discrepâncias e ajustes necessários".

A análise dos dados do inventário periódico também é crucial para identificar tendências de demanda e otimizar o nível de estoque. Segundo Marshall Fisher, "a análise dos dados do inventário fornecerá insights valiosos para otimizar o nível de estoque e maximizar o capital de giro da empresa".

Portanto, o inventário periódico, aliado a uma análise cuidadosa dos dados, é essencial para uma gestão eficiente de estoques e para o sucesso financeiro de uma empresa.

Aliás, a adoção de algoritmos avançados de previsão e análise de dados ajudará as empresas a melhorar a tomada de decisões relacionadas aos níveis de inventário e ao reabastecimento, tornando o sistema periódico de estoque mais adaptável e eficaz em ambientes dinâmicos de negócios.

2.7.3 SISTEMA PERMANENTE DE ESTOQUE

O inventário permanente é uma metodologia essencial na gestão de estoques, proporcionando uma visão em tempo real dos ativos da empresa. Segundo Marion (2010), "o inventário permanente é um sistema que mantém um registro atualizado das entradas e saídas de mercadorias, permitindo um controle preciso do estoque".

Por meio do uso de tecnologias de informação, como sistemas de gestão integrados, o inventário permanente torna-se ainda mais eficiente. Como destacado por Martins e Alt (2009), "a utilização de sistemas informatizados agiliza o registro das operações e facilita a análise dos dados de estoque em tempo real".

Além disso, o inventário permanente possibilita uma análise detalhada dos custos de estoque e a identificação de oportunidades de otimização. Conforme afirmado por Horngren, Sundem e Stratton (2011), "a gestão eficaz do estoque, viabilizada pelo inventário permanente, contribui para a redução de custos e a melhoria da rentabilidade da empresa".

Desta forma, o inventário permanente, aliado à tecnologia e à análise estratégica, é uma ferramenta fundamental para a gestão eficiente de estoques e o sucesso financeiro das organizações.

SOFTWARE NA GESTÃO DE ESTOQUE

O uso de software na gestão de estoque tem um papel muito importante quando diz respeito a manter controle e reduzir prejuízos e custos, e com os avanços tecnológicos diversas áreas aderiram por utilizar software, para implementar seu negócio.

Conforme Alves (2003, p, 154), “cada vez mais as empresas buscam na Tecnologia da Informação (TI) alternativas para facilitar o gerenciamento de suas atividades, visando aumentar o controle e obter informações precisas”. Assim facilitando e melhorando o modo de serviço a ser oferecido ao cliente.

Contudo, é necessário que a empresa tenha um plano estratégico para que a demanda seja suprida e que haja um plano para demandas futuras, assegurando conformidade com os demais setores, os softwares têm uma precisão excepcional, trazendo agilidade de todo o processo operacional, com uma capacidade única de atender todas as demandas e sempre atualizando as informações.

3 METODOLOGIA

Nesse tópico, foram apresentados o tipo de pesquisa, os métodos empregados na coleta e análise dos dados, como os conceitos que serviram de base para o estudo. Além disso, foram abordadas outras características importantes da monografia, como o local da pesquisa, os instrumentos utilizados e a estratégia de coleta e análise dos dados. Isso possibilitou uma investigação detalhada do assunto, favorecendo uma compreensão mais aprofundada dos resultados discutidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Andrade (2001), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, apoiado no raciocínio lógico e que usa métodos científicos, no intuito de encontrar soluções para problemas pesquisados.

A pesquisa científica desempenha um papel de extrema relevância ao proporcionar a oportunidade de adquirir e produzir conhecimento. Por meio dela, os pesquisadores desvendam os mistérios do mundo e encontram soluções que têm o poder de transformar o universo.

Desde a elaboração de trabalhos acadêmicos, como TCC, monografias e teses, ao desenvolvimento de projetos de iniciação científica, a pesquisa científica revela-se como uma poderosa lente para desvendar a complexidade do mundo e encontrar soluções transformadoras.

Nesse sentido, a pesquisa se torna uma ferramenta de imenso potencial, capaz de redefinir práticas estabelecidas e gerar um impacto profundamente positivo na sociedade, contribuindo para o progresso do conhecimento e o aprimoramento da qualidade de vida.

3.2 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO

Para obter os objetivos do seguinte trabalho antepôs pela utilização de um método de pesquisa mais amplo, que é o estudo de caso. De acordo com o artigo: Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. Revista OWL (OWL Journal), Campina Grande, vol. 1, n. 2, p 156, agosto, 2023.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que mergulha de cabeça em um fenômeno real e suas variáveis. É como uma investigação intensiva e sistemática de uma instituição, comunidade ou indivíduo, permitindo uma análise profunda de fenômenos complexos.

Ou seja, é uma ferramenta que permite buscar os materiais necessários para a pesquisa de forma real, onde abrange termos tais como qualitativos e quantitativos, para gerar dados. Podem ser exibidos como estudo de caso, monografias, artigos e dissertações.

Tem como objetivo principal acarretar conhecimento sobre um fato, que pode vir a servir como uma base ideológica para entender situações que pareçam semelhante.

Estudos de caso podem ser usados em avaliação ou pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural. Na perspectiva das abordagens qualitativas e no contexto das situações escolares, os estudos de caso que utilizam técnicas etnográficas de observação participante e de entrevistas intensivas possibilitam reconstruir os processos e relações que configuram a experiência escolar diária (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Considerando que a metodologia de estudo de caso abrange uma ampla aplicabilidade, podendo desempenhar papéis tanto na pesquisa exploratória quanto na explicativa, somos capazes de minuciosamente discernir os elementos que determinam ou contribuem para a manifestação de certos fenômenos, fornecendo análises detalhadas sobre suas origens e causalidades.

Os estudos de caso se destinam a abranger situações singulares e distintivas, que, embora não sejam o objetivo central desse tipo de investigação, ainda podem ser submetidas a generalizações prudentes, permitindo-nos extrair lições valiosas e padrões observacionais que possam ser aplicados em contextos mais amplos.

3.3 QUANTO A ABRODAGEM

Diversas concepções permeiam a abordagem de estudo de caso. No entanto, as perspectivas amplamente exploradas por meio dessa metodologia de pesquisa qualitativa evidenciam a imprescindibilidade de compreender situações singulares e peculiares em um contexto específico.

O pesquisador se encontra imerso de forma profunda na realidade em análise. A confiabilidade e a validade dos dados desentranhados e criteriosamente analisados

emergem pela triangulação dos registros obtidos e dos métodos habilmente aplicados pelo pesquisador.

O estudo de caso, como uma lente de aumento sobre o panorama investigativo, permite sondar intrincadas complexidades e nuances, que se revelam cruciais para uma compreensão abrangente do fenômeno em foco, capturando a atenção e curiosidade de estudiosos e pesquisadores.

O estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. Os critérios para identificação e seleção do caso, porém, bem como as formas de generalização propostas, variam segundo a vinculação paradigmática do pesquisador, a qual é de sua livre escolha e deve ser respeitada. O importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

É crucial que o pesquisador justifique adequadamente as escolhas metodológicas. Embora haja tendências na utilização de métodos como análise de documentos, observação direta e entrevistas em pesquisas desse tipo, não é aconselhável impor rigidamente esses instrumentos ao pesquisador.

Em vez disso, é fundamental que o pesquisador justifique suas escolhas com base nos referenciais teóricos adotados e na análise da revisão de literatura realizada. Isso permitirá que o pesquisador identifique os caminhos apropriados a serem seguidos.

3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Segundo Gilberto (2008, p. 27) O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social.

Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente.

A escolha meticulosa dos instrumentos de coleta de dados em uma pesquisa é uma etapa crucial, pois pode ser o ponto de partida para descobertas surpreendentes.

Os objetivos da pesquisa devem ser a bússola nesse processo. Vale ressaltar a que a eficácia do instrumento escolhido determinará o quão profundamente você

poderá mergulhar nas informações coletadas, influenciando diretamente a qualidade e a relevância de suas conclusões.

Portanto, compreender plenamente a gama de instrumentos disponíveis é a chave para selecionar aquele que não apenas atende aos objetivos da pesquisa, mas também proporciona uma jornada de descoberta fascinante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização deste estudo, os dados obtidos por meio do questionário estruturado foram organizados de forma a refletir a visão prática do proprietário de um supermercado. Essas respostas foram dispostas em tabelas para facilitar a visualização e a compreensão da realidade do negócio, estabelecendo um paralelo direto com o referencial teórico que embasa a pesquisa.

4.1 PERFIL DO PARTICIPANTE

O perfil mapeado compreende um gestor e proprietário do sexo masculino, integrante da faixa etária de 41 a 50 anos e com formação de nível superior concluída. O participante demonstra uma sólida trajetória na liderança do negócio, acumulando uma experiência prática de aproximadamente 12 anos no desempenho dessa função estratégica.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Marconi e Lakatos esclarecem que “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, a ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato” (p.33).

Os dados foram coletados em um supermercado localizado na cidade de Itaituba/PA. O representante da empresa respondeu a um questionário impresso de oito perguntas. Em seguida, os dados foram organizados em tabelas com as respostas mencionadas.

De acordo com a primeira questão, foi perguntado o seguinte: Sob a perspectiva da liderança, quais são os valores fundamentais que guiam a gestão atual do supermercado, qual é a principal prioridade estratégica no momento e como o proprietário projeta o futuro do negócio para os próximos anos? (quadro 2).

Quadro 2 – Visão estratégica do gestor.

Resposta	Aumento da rentabilidade através das vendas e ampliação de variedades em produtos, buscando sempre crescimento pessoal, familiar e financeiro, com o plano de aumentar o faturamento sem expansão física por hora.
-----------------	--

Fonte: Autor, (2026).

Segundo Parente (2000) os supermercados convencionais são os que têm caráter de loja de alimentos com uma boa variedade de produtos. É um modelo de negócio muito importante e responsável por $\frac{1}{4}$ do varejo de alimentos brasileiro.

Com ênfase na resposta do gestor foi referido que a gestão atual está focada em eficiência e inteligência de mercado, e não em força bruta (abrir lojas). É o momento perfeito para a contabilidade gerencial atuar como um painel de controle, mostrando quais produtos dão lucro de verdade e garantindo que o dinheiro gerado sirva para o crescimento da família sem sufocar o caixa da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o crescimento organizacional pode ser alcançado por meio da otimização dos recursos já disponíveis, do aprimoramento dos processos internos e da ampliação da oferta de produtos e serviços. Nesse contexto, busca-se aumentar a rentabilidade através das vendas e da diversificação do portfólio, promovendo crescimento pessoal, familiar e financeiro, bem como a elevação do faturamento sem a necessidade de expansão física no curto prazo.

A respeito da questão 2, foi perguntado o seguinte: Como é operacionalizado o controle de estoque atualmente na empresa, qual é o nível de acuracidade observado nas contagens e quais são os principais gargalos identificados nesse processo?

Quadro 3 – Gestão do controle de estoque.

Resposta	Atualmente, o controle de estoque da empresa é feito de forma totalmente automatizada, através de um sistema que permite acompanhar as entradas e saídas de mercadorias. A precisão observada nas contagens é de cerca de 6%. Quanto aos principais obstáculos no processo, chama a atenção a falta de mão de obra qualificada, o que pode afetar a execução das atividades operacionais e a eficiência do controle de varios setores dentro do supermercado.
-----------------	---

Fonte: Autor (2026)

De acordo com Ronald H. Ballou (2006), usar sistemas de informação ajuda a tornar o gerenciamento de estoques mais eficiente e a reduzir falhas operacionais. Mas, mesmo com a automação, a precisão das contagens ficou em cerca de 6%, mostrando que ainda é preciso melhorar os processos. Na prática, a falta de mão de obra qualificada se mostra um dos maiores problemas que a empresa tem que enfrentar.

Segundo Idalberto Chiavenato (2021), o desempenho organizacional depende da capacitação das pessoas que executam as atividades. Da mesma forma, Nigel Slack (2018) aponta que a eficiência operacional só funciona quando a

tecnologia, os processos bem organizados e os colaboradores qualificados trabalham juntos.

No que tange à questão 3 foi indagada o seguinte: Com que frequência a empresa realiza os inventários físicos e os ajustes sistêmicos no departamento de estocagem, e quais são as tipologias de perdas que geram o maior impacto financeiro e operacional sobre o estoque?

Quadro 4 – Inventários físicos e perdas de estoque.

Resposta	É realizado um inventário semanalmente e é identificado que o vencimento é uma das causas principais de perdas que impactam o estoque.
-----------------	--

Fonte: Autor (2026)

É notável que para qualquer que seja o negócio que envolva produtos alimentícios principalmente, o vencimento torna-se uma das causas de prejuízo com maior índice, saber armazenar produtos em um supermercado exige um controle rigoroso juntamente de métodos de controle de estoque eficientes alinhados com uma boa gestão.

Segundo Ballou, o inventário de estoque é um elemento essencial da logística empresarial, pois assegura a disponibilidade dos produtos para atender à demanda dos clientes, ao mesmo tempo em que busca equilibrar os custos de armazenagem e reposição.

Então podemos ver o quão importante se torna a gestão de estoque no quesito de estocagem e vencimentos, onde é necessário assegurar que os produtos mantenham sua qualidade e um bom estado até chegar a mesa do consumidor final.

Na questão de número 4 foi perguntado o seguinte: Qual é o percentual médio de perdas registrado sobre o faturamento bruto da empresa e de que maneira a gestão utiliza indicadores ou metas estabelecidas para monitorar e mitigar esse impacto?

Quadro 5 – Indicadores de perdas e monitoramento gerencial.

Resposta	Atualmente não temos uma base de cálculos para o percentual sobre o faturamento, e o único indicador que utilizamos é contratar alguém e deixa-lo responsável pelo setor.
-----------------	---

Fonte: Autor (2026)

É notável que a contabilidade gerencial está relacionada à análise direta do percentual médio de perdas sobre o faturamento bruto da empresa, pois ela fornece

informações que permitem mensurar, controlar e avaliar o impacto dessas perdas no desempenho financeiro.

A definição de perda para Sumita et al. (2003, p. 8), é descrita como “aquelas resultantes do mau gerenciamento dos ativos da empresa, especialmente os estoques, quer na área de vendas, quer na área de estocagem”.

Posteriormente, Gomes, González Júnior e Lorett (2010) definem perdas como um incidente que reduz o lucro resultante da comercialização de variáveis produtos. Ambos os autores enfatizam sobre perdas operacionais e financeiras como sendo as mais significativas.

Com a contabilidade gerencial por meio da elaboração de relatórios gerenciais e indicadores de desempenho, a gestão consegue acompanhar a evolução das perdas e comparar com as metas previamente estabelecidas e identificar desvios que demandem ações corretivas.

Dessa forma a contabilidade gerencial responde pelo processo de tomada de decisões, contribuindo para a implementação de estratégias direcionadas a redução de perdas, ao aumento da eficiência operacional e melhoria da rentabilidade da organização.

A respeito da questão de número 5, foi perguntado o seguinte: Qual software ou sistema tecnológico é utilizado no controle de estoque da empresa, de que maneira ocorreu a capacitação da equipe para sua operacionalização e quais melhorias tecnológicas futuras poderiam otimizar esse processo?

Quadro 6 – Tecnologia aplicada à gestão de estoque.

Resposta	O supermercado usa um sistema específico para mercado, existe um treinamento oferecido pela empresa responsável pelo sistema e uma melhoria tecnológica para o futuro seria ajustes que pudessem identificar e controlar melhor a validade dos produtos.
-----------------	--

Fonte: Autor (2026)

Segundo Pacheco et al. (2018), a incorporação de recursos tecnológicos nas organizações promove melhorias no fluxo de informações, proporcionando maior eficiência na gestão e auxiliando os gestores na tomada de decisões estratégicas.

No supermercado analisado, é utilizado um sistema específico para o segmento supermercadista, que permite registrar e acompanhar todas as movimentações de estoque. Para garantir uma boa operacionalização de ferramenta, a empresa responsável pelo sistema oferece treinamento aos colaboradores, que contribui para

a utilização adequada dos recursos disponíveis e para a confiabilidade das informações geradas.

Para que a empresa aumente as chances de sucesso e consiga reduzir as incertezas, devem usufruir de um sistema de informação eficiente com capacidade para recolher dados de interesse, processá-los, transformá-los em informação útil e disponibilizá-la aos gestores, permitindo-lhes tomar decisões mais seguras (MATTAR, 2019).

Como oportunidade de melhoria o proprietário destacou a implementação de funcionalidades que possibilitem identificar e controlar de forma mais eficiente a validade dos produtos, reduzindo perdas por vencimento, otimizando a gestão dos estoques e fornecendo informações mais precisas para a contabilidade gerencial e para a tomada de decisões da administração.

Sob perspectiva na pergunta de número 6 que foi perguntado o seguinte: De que maneira é realizada a integração informativa e a comunicação entre os setores de compras, estoque e frente de caixa, com qual regularidade são ofertados treinamentos específicos aos colaboradores e em que nível o departamento de estocagem possui autonomia para a tomada de decisões?

Quadro 7 – Integração, treinamentos e autonomia decisória no setor de estocagem.

Resposta	A comunicação entre os setores é feita de duas maneiras, a primeira é através do sistema integrado e a segunda é verbal, ainda não possuímos treinamentos específicos para os colaboradores e o departamento de estocagem possui autonomia parcial sobre a tomadas de decisões.
-----------------	---

Fonte: Autor (2026)

A contabilidade gerencial está diretamente ligada à integração e à comunicação entre os setores do supermercado, já que depende do fluxo contínuo e confiável de informações a qual apoia o controle das operações e principalmente na tomada de decisões que integram toda a operação de liderança e gestão.

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).

No supermercado a comunicação ocorre por meio de um sistema integrado e também de forma verbal, o que possibilita a troca de informações entre os setores, embora a comunicação verbal possa aumentar o risco de falhas ou inconsistências. Assim como foi possível observar que a empresa ainda não oferece treinamentos específicos aos colaboradores, o que pode limitar o aproveitamento das funcionalidades do sistema e a padronização dos processos internos.

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.”

Além disso o departamento de estocagem possui autonomia parcial para a tomada de decisões, o que demonstra que determinadas decisões operacionais podem ser realizadas pelo setor, enquanto outras dependem da aprovação da gestão.

Na perspectiva da contabilidade gerencial, a integração entre os setores, o investimento em capacitação e a definição clara dos níveis de autonomia são fatores que contribuem para a qualidade de informações gerenciais, para o controle eficiente dos estoques e para decisões mais assertivas, favorecendo a redução dos custos, o controle de perdas e a melhoria do desempenho dentro da organização.

Em sequência, no que tange a pergunta 7 foi indagado o seguinte: Quais estratégias o supermercado já implementou ao longo de sua trajetória para aprimorar a gestão de estoque, quais foram os resultados alcançados com essas ações e quais indicadores de chave de desempenho (KPI's) são monitorados regularmente pela gerencia?

Quadro 8– Estratégias e monitoramento da gestão de estoque.

Resposta	Atualmente procuramos fazer negociações com os fornecedores de mercadoria, para evitar perda total de produtos, buscamos fazer trocas, bonificação para vender o produto a baixo do custo e por hora tem sido a melhor estratégia, e no
-----------------	---

	momento não possuímos nenhum indicador monitorado mas visamos isso para o futuro.
--	---

Fonte: Autor (2026)

De acordo com a resposta, evidencia-se que o supermercado adota estratégias voltadas à redução de perdas, como negociações com fornecedores, trocas de mercadorias e concessão de descontos para evitar a perda total de produtos. Essas práticas adotadas pelo gestor têm grande ligação com a contabilidade gerencial, pois visam otimizar custos, melhorar a gestão dos estoques e apoiar a tomada de decisões.

Os indicadores de desempenho são utilizados para ações corretivas e preventivas, sendo utilizados para nortear o rumo da empresa, baseando-se em fatos, com números quantitativos que apontam o desempenho de cada processo analisado. Com esses fatos concretos a empresa pode praticar soluções em nível estratégico ou até mesmo ações rápidas de acordo com a necessidade (NUNES, 2014).

Contudo é observável que há ausência de indicadores-chaves de desempenho (KPI's), o que limita o monitoramento da eficiência das estratégias adotadas e dificulta a avaliação dos resultados alcançados. A futura implementação de indicadores poderá fortalecer o processo de controle gerencial, fornecendo informações mais precisas para o planejamento e para a melhoria contínua da gestão do supermercado.

Por fim a questão 8 foi indagado o seguinte: De que maneira a eficiência na gestão de estoque impacta a percepção de valor e a satisfação do cliente final e, simultaneamente, de que forma o controle de quebras reflete na lucratividade e na saúde financeira do supermercado?

Quadro 9– Controle de quebras, rotatividade e resultados financeiros.

Resposta	Com o departamento de controle de estoque imposto dentro do supermercado, estamos sempre ajustando e buscando para que não falta nenhuma mercadoria, integrando o que o cliente busca e mantendo uma boa rotatividade de mercadoria, dessa maneira diminuimos o prejuízo e garantimos a satisfação do cliente consequentemente na boa lucratividade do supermercado.
-----------------	--

Fonte: Autor (2026)

A gestão eficiente é um fator estratégico muito importante para o gestor e para o desempenho do supermercado, estando ligado diretamente com os princípios da contabilidade gerencial. A implantação de um departamento próprio para o estoque

evidencia a preocupação da empresa em monitorar a disponibilidade de produtos evitando rupturas e sem comprometer a satisfação dos clientes e as vendas.

Segundo Slack et al (2002), a gestão de estoque originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais a suas funções de suporte, como por meio do negócio, e também por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função de compras, de gestão de armazenagem, de acompanhamento, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física.

Uma boa rotatividade de mercadorias contribui para redução de perdas recorrentes de vencimentos, deterioração e obsolescência, o que acaba refletindo em um menor índice de quebras e desperdícios. Sob a ótica da contabilidade gerencial, a redução dessas perdas representa um controle mais eficiente dos custos operacionais, impactando positivamente a margem de lucro e a rentabilidade da empresa.

Um outro ponto muito relevante é a relação entre a eficiência operacional e a percepção de valor pelo cliente. Ao manter os produtos disponíveis conforme a demanda, o supermercado melhora a experiência de compra e aumenta a satisfação e a fidelização dos consumidores, fatores que contribuem para o crescimento das receitas.

Um supermercado constitui uma operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e *self-service*, que visa a satisfação total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos de manutenção do lar. (KOTLER, 1993, p. 620).

A contabilidade gerencial não está limitada somente ao registro de informações financeiras, mas fornece suporte para decisões que influenciam tanto o desempenho operacional quanto os resultados econômicos da empresa.

4.3 SUGESTÃO PARA A EMPRESA

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, identificou-se que, embora o supermercado pesquisado utilize um sistema informatizado para o controle de estoque e realize inventários periódicos, ainda existem oportunidades de aprimoramento nos

processos gerenciais, especialmente no acompanhamento de indicadores de desempenho, na redução de perdas e no fortalecimento da tomada de decisões.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial apresenta-se como uma importante ferramenta de apoio à gestão de estoques, pois fornece informações confiáveis e estratégicas que auxiliam os gestores no planejamento, controle e avaliação dos recursos da empresa.

Quando aplicado esses recursos de forma integrada às atividades operacionais, possibilita uma maior eficiência na administração dos estoques, contribuindo para a redução de desperdícios, otimizando as compras, melhorando a rentabilidade e o aumento da competitividade do negócio.

Dessa maneira, está apresentado a seguir, algumas sugestões de utilização da contabilidade gerencial na gestão de estoques do supermercado pesquisado, com o objetivo de fortalecer os controles internos, aprimorar os processos gerenciais e apoiar a tomada de decisões baseada em informações consistentes e relevantes.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, apresentam-se as seguintes sugestões para contribuir com o aprimoramento da gestão de estoques por meio da contabilidade gerencial:

Quadro 10– gestão de estoques por meio da contabilidade gerencial:

Sugestão	Questão	Como utilizar	Finalidade
Implantação de indicadores de desempenho (KPI's)	Como acompanhar a eficiência da gestão de estoques?	Monitorar indicadores como giro de estoque, índice de perdas, nível de ruptura, cobertura de estoque e acuracidade do inventário.	Avaliar o desempenho da gestão, identificar falhas e subsidiar decisões mais assertivas.

Fortalecimento da análise gerencial para o planejamento de compras	Como evitar compras em excesso ou falta de produtos?	Utilizar relatórios gerenciais para analisar histórico de vendas, sazonalidade e consumo de produtos.	Melhorar o planejamento das compras, reduzir desperdícios e otimizar o fluxo de caixa.
Capacitação contínua dos colaboradores	Como tornar o controle de estoques mais confiável?	Promover treinamentos sobre controle de estoque, utilização do sistema informatizado e boas práticas de armazenagem.	Aumentar a precisão das informações e reduzir erros operacionais.
Aperfeiçoamento do acompanhamento das perdas	Como reduzir perdas por vencimento, avarias e divergências de estoque?	Elaborar relatórios gerenciais para registrar, analisar e acompanhar as causas das perdas.	Implementar ações preventivas e promover a melhoria contínua dos processos.
Utilização da contabilidade gerencial como ferramenta estratégica	Como transformar informações em decisões estratégicas?	Integrar os dados do estoque aos relatórios contábeis e gerenciais, analisando custos, rentabilidade e desempenho dos produtos.	Fortalecer o planejamento estratégico e apoiar a tomada de decisões baseada em informações confiáveis.

Fonte: Autor (2026)

A adoção dessas práticas poderá proporcionar maior eficiência no controle de estoques, redução de custos operacionais, diminuição das perdas e maior confiabilidade das informações utilizadas pela gestão. Além disso, reforça o papel da contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica capaz de apoiar decisões mais seguras, melhorar a utilização dos recursos disponíveis e contribuir para a competitividade e a sustentabilidade do supermercado.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho de Conclusão de Curso possibilitou analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de controle de estoque no setor supermercadista, evidenciando sua contribuição para uma gestão mais eficiente e para o fortalecimento do processo de tomada de decisões. A partir do estudo de caso realizado em um supermercado no município de Itaituba-PA, foi possível compreender como a utilização de práticas gerenciais e de informações contábeis influencia diretamente o desempenho organizacional.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, considera-se que foi plenamente alcançado, uma vez que o estudo permitiu analisar a aplicação da contabilidade gerencial no controle de estoque da empresa pesquisada e identificar sua relevância para a eficiência operacional e para a gestão do negócio. Da mesma forma, os objetivos específicos foram atendidos, pois foi possível apresentar os principais conceitos relacionados à contabilidade gerencial e ao controle de estoque, identificar as práticas utilizadas pela empresa e analisar os benefícios e desafios encontrados na gestão dos estoques.

Em relação às questões norteadoras da pesquisa, constatou-se que a contabilidade gerencial exerce um papel fundamental no controle de estoque, fornecendo informações que auxiliam o planejamento, o acompanhamento das operações e a tomada de decisões mais seguras. Embora a empresa já utilize ferramentas de controle de estoque, a pesquisa evidenciou oportunidades de aperfeiçoamento, especialmente no monitoramento de indicadores, na capacitação dos colaboradores e na adoção de práticas que contribuam para minimizar perdas e otimizar os recursos disponíveis.

A realização desta pesquisa reforça a importância da contabilidade gerencial como instrumento estratégico para empresas do setor supermercadista, demonstrando que o controle de estoque eficiente não se limita ao registro de entradas e saídas de mercadorias, mas representa um fator determinante para a sustentabilidade, a competitividade e o alcance de melhores resultados. Além disso, espera-se servir como referência para gestores e estudantes interessados na aplicação da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de estoque.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHARBEL, Antonio Atalla. **FIFO/PEPS no Estoque/Almoxarifado**. 2007. Disponível em: <http://operandobien.blogspot.com/2007/03/fifo-na-movimentao-de-estoques.html>. Acesso em: 27 jul. 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- EMMET, Stuart. **Excellence in Warehouse Management: How to Minimise Costs and Maximise Value**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- 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: 21 jul. 2026.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GOMES, Eraldo G.; GONZÁLEZ JÚNIOR, Ivo P.; LORETT, Reidisnei. O surgimento da prevenção de perdas nos supermercados do Brasil. **Revista de Administração**, v.1, n.1, p. 123-133, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 9788535201499.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. 616 p.

NUNES, A. V.S. **Indicadores de Desempenho para o micro e pequenas empresas: Uma pesquisa com MPE'S associados a Microempresa de Caxias do Sul/RS.** 2014.

PACHECO, A. G. S. de M.; AGUIAR, E. M. ; TORRES, E. F. **A aplicabilidade do Sistema de Informação na Gestão de Estoque de Supermercados.** Artigo científico. Piauí, 2018.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade de custos.* São Paulo: Saraiva, 2007.

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: 22 jul. 2026.

SLACK, N et al. **Administração da Produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel et al. Arranjo físico e fluxo. **Administração da produção.** 2. ed.. 8. São Paulo: Atlas, 2008.

SUMITA, E. T. et al. **A prevenção de perdas no pequeno e médio varejo supermercadista.** 2003. 47 f. Monografia (Especialização em Administração) – Curso de MBS / Varejo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o participante, e você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar do estudo CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE ESTOQUE: Um estudo de caso aplicado ao setor supermercadista e tem como objetivo analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de controle de estoque, identificando as práticas de gestão adotadas e sua contribuição para a tomada de decisões e o desempenho organizacional.

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APLICADO COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA:**

DADOS DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: _____

QUANTO TEMPO ESTÁ NO MERCADO? _____

PERFIL DO PARTICIPANTE

DATA DO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO: _____

HORÁRIO: _____

SEXO: () Masculino () Feminino

IDADE: _____

ESCOLARIDADE: () Ensino Médio Completo () Superior Completo () Pós-graduação
() Outros

CURSO DE FORMAÇÃO: _____

FUNÇÃO NA EMPRESA: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO: _____

QUESTIONÁRIO

1. Sob a perspectiva da liderança, quais são os valores fundamentais que guiam a gestão atual do supermercado, qual é a sua principal prioridade estratégica no momento e como o proprietário projeta o futuro do negócio para os próximos cinco anos?

2. Como é operacionalizado o controle de estoque atualmente na empresa, qual o nível de acuracidade observado nas contagens e quais são os principais gargalos identificados nesse processo?

3. Com qual frequência a empresa realiza os inventários físicos e os ajustes sistêmicos no departamento de estocagem, quais são as tipologias de perdas que geram o maior impacto financeiro e operacional sobre o estoque?

4. Qual é o percentual médio de perdas registrado sobre o faturamento bruto da empresa e de que maneira a gestão utiliza indicadores ou metas estabelecidas para monitorar e mitigar esse impacto?

5. Qual software ou sistema tecnológico é utilizado no controle de estoque da empresa, de que maneira ocorreu a capacitação da equipe para sua

operacionalização e quais melhorias tecnológicas futuras poderiam otimizar esse processo?

6. De que maneira é realizada a integração informativa e a comunicação entre os setores de compras, estoque e frente de caixa, com qual regularidade são ofertados treinamentos específicos aos colaboradores e em que nível o departamento de estocagem possui autonomia para a tomada de decisões?

7. Quais estratégias o supermercado já implementou ao longo de sua trajetória para aprimorar a gestão de estoque, quais foram os resultados alcançados com essas ações e quais indicadores-chave de desempenho (KPI's) são monitorados regularmente pela gerencia?

8. De que maneira a eficiência na gestão de estoque impacta a percepção de valor e a satisfação do cliente final e, simultaneamente, de que forma o controle de quebras reflete na lucratividade e na saúde financeira do supermercado?
