

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CUBATÃO
ENSINO TÉCNICO EM LOGÍSTICA

**GERENCIAMENTO EFICIENTE DE ESTOQUES:
ESTUDO DE CASO DO MINI MERCADO E PADARIA JARDIM COSTA E SILVA**

Eslayne Karolliny Santos Melo*

Eloyse dos Santos Bizerra**

Julia Alves França da Silva***

Laís Costa Rezende Silva****

Livia Freitas Lugli*****

RESUMO

O gerenciamento eficiente de estoques é fundamental para a sobrevivência e competitividade de micro e pequenas empresas no setor varejista. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a gestão de estoques do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva, localizado em Cubatão–SP. O objetivo geral consiste em analisar como as práticas atuais de controle de mercadorias podem ser aprimoradas por meio da implementação efetiva de tecnologias de gerenciamento. Metodologicamente, a pesquisa possui caráter descritivo com abordagem qualitativa, estruturada por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, utilizando observações diretas e entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores da organização. Os resultados apontam que a empresa enfrenta gargalos operacionais decorrentes de um controle de estoque predominantemente manual e visual, o que resulta em perdas financeiras por produtos vencidos e rupturas nas prateleiras. Constatou-se também o subaproveitamento de um software de gestão já contratado. Conclui-se que o principal desafio do estabelecimento reside na superação da resistência prática dos colaboradores à automação e na necessidade de capacitação técnica contínua. A padronização dos processos e a ativação das ferramentas digitais disponíveis são fundamentais para reduzir desperdícios e otimizar a eficiência operacional do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Estoques. Logística Varejista. Estudo de Caso. Pequenas Empresas.

*Aluno(a) do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão,
eslayne.melo@aluno.cps.sp.gov.br

**Aluno(a) do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão,
eloyse.bizerra@aluno.cps.sp.gov.br

***Aluno(a) do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão,
julia.silva221@aluno.cps.sp.gov.br

****Aluno(a) do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão,
lais.silva34@aluno.cps.sp.gov.br

*****Aluno(a) do Curso Técnico em Logística, na Etec de Cubatão,
livia.lugli@aluno.cps.sp.gov.br

ABSTRACT

Efficient inventory management is essential for the survival and competitiveness of micro and small companies in the retail sector. This article presents a case study on inventory management at Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva, located in Cubatão–SP. The general objective is to analyze how current merchandise control practices can be improved through the effective implementation of management technologies. Methodologically, the research is descriptive with a qualitative approach, structured through a literature review and field research, using direct observations and semi-structured interviews with managers and employees of the organization. The results show that the company faces operational bottlenecks due to a predominantly manual and visual inventory control, which results in financial losses from expired products and stockouts. The underutilization of an already contracted management software was also verified. It is concluded that the main challenge of the establishment lies in overcoming the practical resistance of employees to automation and the need for continuous technical training. Process standardization and the activation of available digital tools are fundamental to reduce waste and optimize the business operational efficiency.

KEYWORDS: Inventory Management. Retail Logistics. Case Study. Small Businesses.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o crescimento do empreendedorismo tem contribuído significativamente para o aumento do número de pequenos negócios no Brasil. Entretanto, apesar da expansão desse segmento, muitos empreendimentos ainda enfrentam dificuldades relacionadas à gestão de suas operações, especialmente no que se refere ao controle de estoques. A administração eficiente dos estoques é um fator essencial para garantir a disponibilidade de produtos, reduzir desperdícios, evitar perdas financeiras e contribuir para a sustentabilidade do negócio. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2025), fatores relacionados à gestão deficiente e ao planejamento inadequado estão entre as principais causas da mortalidade de micro e pequenas empresas no país. Nesse contexto, a administração de materiais assume papel estratégico, uma vez que influencia diretamente o controle de custos, a disponibilidade de produtos e a eficiência operacional das organizações. Contudo, diversos pequenos estabelecimentos ainda realizam esse processo de forma limitada, seja pela ausência de ferramentas adequadas, pela falta de capacitação dos gestores ou pelas restrições financeiras que dificultam investimentos em tecnologias de controle. Como consequência, podem ocorrer falhas no abastecimento, excesso ou insuficiência de mercadorias e dificuldades no acompanhamento da movimentação dos produtos, comprometendo o desempenho organizacional.

Diante dessa realidade, torna-se relevante analisar como os processos de gestão de estoque são executados no contexto organizacional e quais desafios estão presentes no cotidiano

das pequenas empresas. Assim, o presente estudo delimitou-se à análise da gestão de estoques do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva, localizado no município de Cubatão – SP. O trabalho busca analisar a forma como a organização realiza o controle e o abastecimento de suas mercadorias, bem como avaliar os impactos dessas práticas em seus resultados operacionais e comerciais.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de observações diretas e entrevistas realizadas com os responsáveis e colaboradores da empresa, no período de novembro de 2025 a maio de 2026. A partir deste estudo, pretende-se identificar oportunidades de aprimoramento nas práticas vigentes e compreender sua contribuição para a eficiência do negócio. Sendo assim, quais são os principais desafios para implementação de um sistema de gestão de estoque eficiente no Minimercado e Padaria Jardim Costa Silva?

A partir desse questionamento, foram elaboradas as seguintes hipóteses: a resistência dos colaboradores à adoção de novas tecnologias dificulta a implementação de um sistema eficiente de gerenciamento de estoque no Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva; as limitações orçamentárias dificultam os investimentos necessários para a implantação e manutenção de sistemas de gerenciamento de estoque; e a ausência de capacitação técnica e de treinamento contínuo dos colaboradores compromete a utilização adequada do sistema de gerenciamento de estoque, reduzindo a eficiência dos processos operacionais do minimercado.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar de que maneira as práticas atuais de gestão de estoque podem ser aprimoradas, visando melhorar a eficiência operacional e os resultados do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva por meio da implementação de tecnologias de gerenciamento. Para atingir esse propósito, foram definidos alguns objetivos específicos, que consistem em realizar o mapeamento e a análise dos processos operacionais atualmente utilizado pelo Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva, bem como verificar a existência de sistemas, identificando inconsistências, falhas e oportunidades de melhoria nos processos vigentes, destacando seus pontos fortes e fragilidades. Além disso, busca-se avaliar as práticas operacionais e metodologias adotadas, considerando critérios de desempenho, conformidade e eficiência e propor programas de capacitação e treinamentos técnicos voltados ao aumento da eficiência operacional, padronização de procedimentos e desenvolvimento das equipes.

Este estudo justifica-se diante do cenário de extrema vulnerabilidade que os pequenos comércios enfrentam na região da Baixada Santista. Conforme dados divulgados pela Fundação

Seade (2025), a região apresenta um crescimento expressivo no número de novas empresas. Entretanto, o painel Mapa de Empresas da Receita Federal (2025) registrou o encerramento de 6.180 empresas apenas no primeiro mês de 2025 na mesma localidade. Ao analisar as causas dessa mortalidade precoce, pesquisas do SEBRAE (2025) apontam que a ineficiência na gestão de estoques e de suprimentos aparece como uma das principais causas de mortalidade de empresas no Brasil. Isso ocorre porque o controle de estoque ainda é tratado por muitas organizações como uma atividade meramente operacional, e não como uma ferramenta estratégica e eficaz. Além disso, há, frequentemente, uma forte resistência por parte dos pequenos comerciantes na adoção de novas tecnologias ou métodos de controle de estocagem, motivada por custos, falta de conhecimento técnico ou insegurança gerencial. Essa barreira compromete a saúde financeira do negócio, gerando desperdícios por obsolescência de produtos ou perdas de vendas por rupturas no estoque. Portanto, a relevância prática deste trabalho reside em oferecer ao Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva uma análise diagnóstica capaz de identificar gargalos em seu fluxo de suprimentos, propondo melhorias acessíveis que evitem perdas e maximizem os lucros.

A metodologia do artigo possui caráter descritivo, com abordagem qualitativa, estruturada por meio de um estudo de caso. A pesquisa possui natureza prática e aplicada, focada em descrever e intervir na realidade gerencial da empresa estudada. Além disso, o trabalho fundamenta-se em uma revisão bibliográfica realizada a partir de textos, livros e artigos científicos relevantes ao tema, garantindo o embasamento teórico necessário para sustentar a análise e as propostas de melhorias.

A fundamentação teórica deste Trabalho adota como principais referências conceituais os estudos consolidados de Ronald H. Ballou, Donald J. Bowersox e David J. Closs, cujas contribuições fundamentam a análise da gestão de materiais e estoques aqui proposta.

Sob a perspectiva de Ronald H. Ballou, o gerenciamento de estoque assume o papel de um dos pilares estratégicos da logística. Para o autor, o objetivo essencial da administração de suprimentos não reside na mera redução isolada de gastos, mas sim no alcance do custo total mínimo para a operação global.

Conectada a essa visão, a dinâmica da logística empresarial é definida por Bowersox e Closs (2001, p. 19) como "a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico" de insumos e produtos finalizados, bem como das informações geradas entre o ponto de origem e o de consumo.

2 DESENVOLVIMENTO

A logística teve origem no contexto militar, especialmente durante os períodos de guerra, nos quais surgiu a necessidade de garantir o abastecimento eficiente de suprimentos, equipamentos e alimentos para as tropas. Ao longo do tempo, o conceito de logística passou por constantes aprimoramentos, sendo posteriormente incorporado ao setor empresarial como estratégia para otimização de processos e maximização de resultados financeiros.

2.1 O conceito de Logística

Segundo Concil of Logistics Management (CLM), a logística pode ser definida como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento de forma eficiente em termos de custos, estoques, matérias-primas, produtos acabados e o ciclo do ponto de origem até o de consumo.

De forma prática, a logística atua para realizar serviços no menor tempo, com o menor custo e maior qualidade. Com o tempo, esses princípios passaram a ser aplicados também nas empresas. Para Leal (2010) “A logística não é apenas assunto vital nas empresas hoje. É acima de tudo tema essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa, quer seja ela de pequeno ou grande porte.” A consolidação da logística no meio empresarial ocorreu com o avanço da demanda no mercado, a partir da necessidade de controlar e organizar os materiais utilizados nas atividades de abastecimento, armazenamento e distribuição. O gerenciamento de estoques surgiu dentro da logística, seu objetivo é garantir a disponibilidade de produtos ou matérias-primas para atender à demanda, evitando faltas ou excessos.

2.2 Gerenciamento de estoque

A partir da década de 1940, consolidou-se a logística de suprimentos, caracterizada pelo planejamento, controle, armazenamento e distribuição de produtos ao longo da cadeia de suprimentos nas organizações. Nesse contexto, a gestão de estoques desempenha papel fundamental, uma vez que possibilita o controle adequado da entrada e saída de mercadorias, dos materiais armazenados, incluindo matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, garantindo que os itens certos estejam disponíveis no momento certo e na quantidade adequada (sistema just in time) o armazenamento eficiente e a disponibilidade dos produtos no momento necessário. Dessa forma, contribui diretamente para a redução de custos, melhoria da

eficiência operacional e fortalecimento da competitividade empresarial, tornando-se essencial para empreendimentos de diferentes segmentos.

Para VIANA (2000):

Um conjunto de atividades que visa atender as necessidades de material da organização, com o máximo de eficiência e menor custo, por meio da maior rotatividade possível, tendo como objetivo principal a busca constante do equilíbrio entre nível de estoque ideal e redução dos custos gerais de estoque.

2.3 A eficiência na gestão de estoques

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a eficiência na gestão de estoques tornou-se um fator estratégico para o sucesso dos comércios, principalmente das micro e pequenas empresas. Um controle eficiente permite manter a quantidade adequada de produtos para atender à demanda dos clientes, evitando tanto a falta de mercadorias quanto o excesso de itens armazenados. Dessa forma, a empresa consegue reduzir custos, melhorar o fluxo de caixa e aumentar sua competitividade e lucratividade.

Segundo Ballou (2006), a gestão de estoques tem como principal objetivo equilibrar os custos de manutenção dos produtos armazenados com o nível de serviço oferecido ao cliente. Isso significa que a empresa deve manter estoques suficientes para atender à demanda, mas sem gerar desperdícios ou imobilizar capital desnecessariamente.

Para Bowersox e Closs (2001), a eficiência na gestão de estoques depende da integração entre compras, armazenagem, vendas e distribuição. Quando essas atividades são executadas de forma coordenada, as informações sobre entrada e saída de mercadorias tornam-se mais precisas, permitindo decisões mais rápidas e reduzindo falhas operacionais.

Além disso, a utilização de sistemas informatizados de gerenciamento proporciona maior confiabilidade aos dados de estoque. Esses sistemas registram automaticamente as movimentações dos produtos, permitem o acompanhamento em tempo real das quantidades disponíveis, auxiliam na definição do ponto de reposição e contribuem para reduzir erros causados por controles manuais.

Outro aspecto importante refere-se à redução das perdas. O controle eficiente possibilita acompanhar a validade dos produtos, identificar itens com baixa rotatividade e evitar desperdícios decorrentes de vencimento, avarias ou excesso de compras. Consequentemente, há redução dos custos operacionais e aumento da lucratividade da empresa.

No setor varejista, especialmente em supermercados e minimercados, a eficiência na gestão de estoques influencia diretamente a satisfação dos clientes. A disponibilidade dos produtos nas prateleiras evita rupturas de estoque e melhora a experiência de compra, contribuindo para a fidelização dos consumidores e para o fortalecimento da competitividade da empresa.

No caso do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva, objeto deste estudo, observou-se que o controle de estoque ainda é realizado predominantemente de forma manual e visual. Essa prática dificulta o acompanhamento das movimentações de mercadorias, favorece perdas por vencimento e ocasiona falta de produtos. Dessa forma, a utilização efetiva do sistema de gerenciamento já contratado, aliada à capacitação contínua dos colaboradores e à padronização dos procedimentos, representa uma alternativa viável para aumentar a eficiência operacional, reduzir desperdícios e melhorar os resultados do estabelecimento.

2.4 Tipos de estoque

Existem diversos modelos de estoques utilizados nas organizações, cada um com características e finalidades específicas. Para o desenvolvimento deste estudo, serão abordados os quatro conceitos mais relevantes para o comércio varejista.

- **2.4.1 Estoque Mínimo (ou Ponto de Ressuprimento):** Corresponde à quantidade de reserva que deve ser mantida para evitar a indisponibilidade de produtos diante de imprevistos na demanda ou atrasos dos fornecedores. Funciona como o gatilho operacional para novos pedidos. A sua ausência gera rupturas e perdas financeiras imprevistas.
- **2.4.2 Estoque Máximo:** Refere-se à quantidade limite de mercadorias que pode permanecer armazenada, calculada a partir do espaço físico e da capacidade financeira. Evita o acúmulo desnecessário de capital imobilizado, reduzindo custos de armazenagem e riscos de obsolescência ou vencimento.
- **2.4.3 Estoque Sazonal (ou de Antecipação):** Caracteriza-se pelo aumento planejado do volume de determinados itens em períodos de picos de consumo previstos em calendário, como Natal, Páscoa e outras datas comemorativas, assegurando o atendimento à demanda sem colapsar a operação.
- **2.4.4 Estoque de Segurança:** Trata-se do nível extra mantido para proteger a empresa contra oscilações severas e imprevisíveis da demanda e atrasos críticos na entrega por

parte do fornecedor, equilibrando o nível de serviço ao cliente com os custos de estocagem.

2.5 O Mini Mercado e Padaria Jardim Costa e Silva

O Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva está localizado na Rua Marechal Rondon, nº 96, no bairro Jardim Costa e Silva, no município de Cubatão, Estado de São Paulo. Fundado em 2018 por José Januário e sua esposa, Valtemira, o estabelecimento atua no comércio varejista, oferecendo produtos alimentícios, itens de mercearia, bebidas e serviços de padaria.



O empreendimento atende, principalmente, os moradores do bairro e regiões próximas, disponibilizando produtos de consumo diário. Sua estrutura é composta por três setores principais: padaria, mercado e bar. Na padaria são comercializados pães, bolos, frios, lanches e outros produtos de fabricação própria; no mercado são oferecidos produtos de mercearia, alimentos, produtos de limpeza e higiene; já o bar é destinado à venda de bebidas em geral.

O estabelecimento possui um espaço físico de pequeno porte, característica comum entre microempresas do comércio varejista, fator que limita sua capacidade de armazenamento de mercadorias. Em razão dessa restrição, o controle de estoque torna-se ainda mais importante para evitar perdas por vencimento, excesso de produtos ou falta de mercadorias nas prateleiras.

Atualmente, a empresa conta com sete colaboradores fixos e um funcionário freelancer para cobertura de folgas, distribuídos entre os setores de atendimento, caixa, padaria e bar. Apesar de possuir um sistema informatizado de gestão comercial integrado ao caixa, verificou-se, durante a pesquisa de campo, que as funcionalidades relacionadas ao controle de estoque ainda não são utilizadas de forma efetiva, fazendo com que grande parte da gestão das mercadorias continue sendo realizada por meio de observação visual e registros manuais.

2.5.1 Estudo de caso

Para analisar a aplicação prática dos conceitos descritos, realizou-se um estudo de caso no **Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva**, localizado na Rua Marechal Rondon, nº 96, bairro Jardim Costa e Silva, em Cubatão (SP). Fundado em 2018 pelo proprietário José

Januário e sua esposa Valtemira, o negócio opera no comércio varejista segmentado em três setores principais: **Padaria, Mercado e Bar**.

A coleta de dados ocorreu nos dias 14 de novembro de 2025 e 22 de maio de 2026, por meio de observação direta e aplicação de entrevistas semiestruturadas com o proprietário, com a colaboradora familiar Tatiane e com a funcionária operacional Vitória.

2.5.2 Estrutura Organizacional da Empresa

- **Setorização:** O comércio divide-se em Padaria (pães, bolos, frios, lanches), Mercado (mercearia, snacks, produtos de limpeza) e Bar (bebidas em geral).
- **Quadro de Funcionários:** Composto por 7 colaboradores fixos e 1 folguista freelancer (distribuídos em: 4 na Padaria, 2 nos Caixas e 1 no Bar).

2.5.3 Perfil e Histórico do Negócio

Data da entrevista: 14 de novembro de 2025

Entrevistados: José Januário (proprietário) e Tatiane (filha e colaboradora)

Questionário:

Quando o negócio foi inaugurado?

R: Em 2018.

Quem fundou a empresa?

R: José Januário, tendo sua esposa, Valtemira, como sócia.

Enfrentaram dificuldades durante a pandemia?

R: Não. Tivemos muito movimento e foi uma das épocas em que mais faturei. Havia muitas filas de clientes, principalmente para a compra de cerveja.

Quais são os produtos mais vendidos?

R: Cerveja, pão e snacks.

Costumam perder produtos por vencimento (validade)?

R: Sim, já tivemos perdas de açúcar e feijão (cerca de 10 pacotes de uma única vez).

Como é realizado o controle de estoque?

R: A cada 15 dias, um funcionário verifica as prateleiras visualmente e anota o que precisamos comprar.

Vocês trabalham com fornecedores fixos?

R: Não. Compramos em hipermercados ou com fornecedores diferentes. Nem sempre repomos com o mesmo parceiro. Se a saída de uma marca específica de cerveja aumentar no mês, compramos direto com o fornecedor dela; as demais compramos de forma avulsa.

Vocês compram em grande quantidade para aproveitar promoções?

R: Não, pois nosso espaço físico de armazenamento (estoque) é reduzido.

Utilizam algum sistema de controle de estoque/caixa?

R: Contratamos um recentemente.

O sistema ajudou a melhorar a operação?

R: Não nos ajudou em nada.

4. Pesquisa de Campo 2: Visão Operacional (Colaboradores)

Data da entrevista: 22 de maio

Entrevistada: Vitória (colaboradora).

Questionário:

O método atual de controle de estoque apresenta falhas operacionais que impactam a reposição de mercadorias e a organização do estoque?

R: Sim. Frequentemente enfrentamos tanto a falta quanto o excesso de alguns produtos.

Os colaboradores receberam capacitação técnica adequada para a operação do sistema de controle de estoque e execução dos processos logísticos relacionados?

R: Sim, nós recebemos um treinamento inicial.

O sistema contratado possui a funcionalidade de controle quantitativo e precificação de itens em estoque?

R: Possui, porém não a utilizamos.

A implementação de um sistema integrado de caixa e estoque contribuiria para maior eficiência no controle, rastreabilidade e atualização das movimentações de produtos?

R: Sim, acredito que o uso da tecnologia é necessário e muito mais prático.

Quais melhorias técnicas e operacionais seriam necessárias para otimizar os processos de controle e gestão de estoque da empresa?

R: A principal melhoria seria, de fato, passar a utilizar o sistema contratado para otimizar e facilitar a gestão do estoque.

2.5.4 Resultados Obtidos e Custos de Implementação

A partir do diagnóstico realizado no estudo de caso, constatou-se que o Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva opera sem critérios científicos de reposição de mercadorias, fundamentando suas compras em uma rotina puramente manual e baseada no empirismo visual. Como consequência direta, o comércio assume prejuízos evitáveis com a obsolescência de produtos perecíveis e perde oportunidades de vendas devido à ruptura de itens essenciais na gôndola.

Segundo Ronald H. Ballou (2006), a gestão de estoque é fundamental para o bom funcionamento das operações logísticas, já que influencia diretamente nos custos operacionais e no nível de atendimento ao cliente. O autor realça que a utilização de sistemas eficientes e processos padronizados ajuda a manter o equilíbrio dinâmico entre ter produtos sempre disponíveis e evitar desperdícios por perdas ou excessos. No caso estudado, o desuso do software contratado ocorre justamente pela quebra desse princípio, limitando a tomada de decisões gerenciais.

O principal achado aponta para um verdadeiro paradoxo tecnológico: a empresa possui a licença ativa de um software de automação comercial e frente de caixa, porém limita seu uso à emissão fiscal básica, deixando os módulos de controle quantitativo e de inventário completamente ociosos.

De acordo com Donald J. Bowersox e David J. Closs (2001), mudanças nos processos internos e a introdução de novas dinâmicas estruturais dentro de uma empresa frequentemente geram rejeição por parte dos colaboradores. Esse fenômeno acontece por sentimento de insegurança, medo do desconhecido ou severa dificuldade de adaptação à automação. Para

mitigar essa barreira, os autores apontam que é indispensável investir massivamente em treinamento técnico contínuo e em canais transparentes de comunicação. Essa perspectiva teórica explica perfeitamente o cenário do minimercado, onde a equipe recebeu apenas um treinamento superficial inicial e, por falta de acompanhamento e diálogo, retrocedeu aos antigos hábitos manuais.

2.6 Análise Conceitual dos Custos de Implementação

Para reverter os gargalos mapeados, faz-se necessária a efetiva ativação das ferramentas digitais disponíveis. Sob a ótica de Bowersox e Closs (2001), a implementação de soluções logísticas requer a aplicação planejada de recursos para coordenar os fluxos da cadeia. No contexto de micro e pequenas empresas, os **custos de implementação** dividem-se em componentes estruturais que devem ser analisados para validar a viabilidade de projetos de melhoria:

1. **Investimentos em Tecnologia e Infraestrutura:** Compreende a aquisição ou atualização de hardwares (computadores, leitores de código de barras, impressoras de etiquetas) e o licenciamento de softwares de gestão (ERP). No caso do minimercado estudado, este custo financeiro direto já foi absorvido pelo negócio, pois o sistema encontra-se contratado e integrado ao caixa.
2. **Adequação de Processos Organizacionais:** Envolve as despesas com o tempo de parada operacional para a contagem física inicial de todo o estoque e a parametrização de dados (cadastro minucioso de produtos, prazos de validade e margens de lucro).
3. **Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Representa o custo intangível, porém mais crítico para o sucesso do projeto. Abrange o investimento em treinamentos técnicos contínuos e dinâmicas voltadas a mitigar a resistência à mudança da cultura organizacional.

Dessa forma, conclui-se que o custo financeiro para a modernização do comércio estudado é nulo no presente momento, dependendo unicamente do investimento de esforço gerencial em capital humano e redesenho de rotinas diárias para que os benefícios operacionais superem o atual cenário de perdas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu diagnosticar com precisão as vulnerabilidades na cadeia de suprimentos interna do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva. Embora a empresa demonstre solidez comercial e relevância no mercado local desde sua fundação em 2018, a permanência de um modelo de controle informal e analógico compromete severamente a eficiência e a lucratividade do estabelecimento.

Conclui-se que a gestão eficiente de estoques é fundamental para o desempenho operacional e a competitividade do Minimercado e Padaria Jardim Costa e Silva. A pesquisa demonstrou que a ausência de processos padronizados e o baixo aproveitamento das tecnologias disponíveis contribuem para falhas no controle de estoque. Assim, a capacitação dos colaboradores, a utilização efetiva do sistema de gestão e a melhoria dos procedimentos internos representam ações essenciais para reduzir desperdícios, evitar rupturas e promover maior eficiência organizacional.

O cruzamento dos dados coletados permitiu validar de forma definitiva as três hipóteses levantadas no início da pesquisa:

A resistência dos colaboradores à adoção de novas tecnologias é um fator crítico: CONFIRMADA (APROVADA). Em teoria, os funcionários reconhecem o valor e a praticidade da tecnologia. Contudo, na rotina diária, há a manutenção de velhos hábitos analógicos (caderno e papel) e o abandono dos recursos do software. Isso sinaliza uma barreira de cultura corporativa que demanda intervenção gerencial assertiva para consolidar a transição digital.

Há limitações orçamentárias que inviabilizam investimentos em sistemas: REBUTADA (REJEITADA). O fator financeiro não se configurou como um obstáculo real. O capital foi disponibilizado e o investimento na contratação do software foi concluído pela empresa. O gargalo real situa-se na inércia operacional e no subaproveitamento do sistema pago.

A ausência de capacitação técnica e treinamento adequado compromete a eficiência dos processos: CONFIRMADA. Embora um treinamento inicial de uso tenha sido ofertado pela desenvolvedora do software, ele se mostrou superficial e ineficaz para transformar a cultura prática da equipe. A falta de capacitação contínua em rotinas logísticas atreladas ao sistema permitiu o retrocesso aos métodos de anotações visuais.

Diante do exposto, conclui-se que o sucesso da modernização do Minimercado Jardim Costa e Silva não requer novos aportes financeiros, mas sim uma mudança de postura gerencial.

Recomenda-se a ativação imediata do módulo de estoque do software contratado, a realização de um inventário geral para inserção correta de saldos e a instituição de uma rotina obrigatória de registro de todas as entradas e saídas de mercadorias. Somente a padronização dos processos e o treinamento prático contínuo do time operacional permitirão mitigar os desperdícios, evitar rupturas de prateleira e garantir a saúde financeira e a competitividade do negócio a longo prazo.

REFERÊNCIAS

AGORA DEU LUCRO. *Varejo alimentar no Brasil: avanço e perspectivas do setor*. [S. l.], 2024. Disponível em: agoradeulucro.com.br/varejo-alimentar-brasil-avanco/. Acesso em: 09 jun. 2026.

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

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRAL DO VAREJO. *Varejo alimentar: panorama atual, tendências e transformações*. [S. l.], 2024. Disponível em: centraldovarejo.com.br/varejo-alimentar-panorama-atual-tendencias-e-transformacoes/. Acesso em: 02 jun. 2026.

CHECKBITS. *Como vencer o desafio da adoção de novas tecnologias na sua empresa*. [S. l.], 2023. Disponível em: checkbits.com.br/adocao-novas-tecnologias/. Acesso em: 02 abr. 2026.

GV GEREN. *Estratégias para minimizar a resistência à mudança tecnológica*. [S. l.], 2024. Disponível em: gvgeren.com/estrategias-para-minimizar-a-resistencia-a-mudanca-tecnologica/. Acesso em: 01 jun. 2026.

LONGARAY, André Andrade et al. *Práticas de gestão de estoque no varejo: um panorama da produção científica brasileira*. Revista Sistemas & Gestão, v. 12, n. 4, p. 477–490, 2017.

OLIVEIRA, Maria Eduarda Conceição Páscoa de et al. *Aplicação das ferramentas da qualidade para elaboração de um planejamento gerencial dirigido à gestão de estoque: estudo de caso de uma empresa de varejo*. Revista Gestão e Organizações, v. 7, n. 3, 2022.

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.

SEBRAE. *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2026. Disponível em: sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil. Acesso em: 31 maio 2026.

SOUZA, Kátia Cristina Garcia Nunes de. *Modelo de gestão de estoques para bens de consumo em supermercados*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

TH+ MAIS. *Cresce o número de fechamento de empresas na Baixada Santista*. Santos, 2026. Disponível em: thmais.com.br/cidades/baixada-santista/cresce-o-numero-de-fechamento-de-empresas-na-baixada-santista/. Acesso em: 24 maio 2026.

TOTVS. *Tipos de estoque: conheça os principais e saiba como gerenciá-los*. São Paulo: TOTVS Blog, 2023. Disponível em: totvs.com/blog/gestao-varejista/tipos-de-estoque/. Acesso em: 09 jun. 2026.