

O IMPACTO DA SAZONALIDADE NA GESTÃO DE ESTOQUES DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES EM ITAMARAJU-BA

Kauane Vieira dos Santos¹
Gustavo Souza de Melo²
Emauel Vieira Pinto³

RESUMO: A gestão de estoques representa um desafio crítico para a sustentabilidade de microempresas (MPEs) do setor de confecções, especialmente quando confrontadas com flutuações de demanda culturalmente enraizadas. Este artigo investiga o impacto da sazonalidade, especificamente o período das festas juninas, nas práticas de gestão de uma MPE de confecções em Itamaraju, Bahia. O objetivo central foi compreender como a empresa articula suas estratégias de estoque diante dessa demanda atípica e quais os desafios operacionais decorrentes. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, configurada como um estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de análise documental e de uma entrevista semiestruturada aprofundada com a gestora do negócio. Os resultados revelam uma gestão predominantemente visual e reativa, fortemente dependente da experiência da gestora, mas carente de sistemas formais de controle. Constatou-se que o receio de obsolescência pós sazonalidade leva a compras conservadoras, que, paradoxalmente, resultam em custos de ruptura de estoque nos momentos de pico. Conclui-se que a ausência de ferramentas simples de previsão e planejamento, adaptadas à realidade da MPE, limita a eficiência operacional, destacando a lacuna entre as práticas intuitivas de gestão e a otimização de recursos no varejo local.

3632

Palavras-chave: Sustentabilidade. Sazonalidade. Gestão de estoque. Confecção.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoques é um dos pilares centrais para a sustentabilidade financeira e operacional das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No entanto, no dinâmico setor de confecções, essa gestão transcende o simples controle de entradas e saídas; ela se torna um complexo exercício de antecipação e reação às rápidas mudanças de tendências. Este desafio é exacerbado pela sazonalidade, um fator que impacta diretamente o fluxo de caixa, a capacidade de resposta ao cliente e o risco de obsolescência dos produtos.

Este artigo foca-se em um contexto específico onde a sazonalidade não é ditada somente pelas estações do ano, mas por fenômenos culturais de grande expressão: o varejo

¹Acadêmica do curso de Administração, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas-FACISA.

²Mestrado em Matemática.

³Professor-Orientador. Mestre Em Matemática. Docente na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.

de moda em Itamaraju, Bahia, durante o período das festas juninas. Observa-se que, apesar da relevância econômica desses eventos para o comércio local, muitas MPEs operam uma gestão de estoque baseada na intuição, enfrentando uma tensão constante entre o medo de investir em produtos que se tornarão obsoletos e o risco de perder vendas por ruptura de estoque durante o pico da demanda. Esta lacuna entre a prática gerencial intuitiva e a necessidade de otimização formal motiva a presente investigação.

Diante deste contexto, a pesquisa buscará responder à seguinte questão: Como uma empresa do setor de confecções em Itamaraju–BA gerencia seus estoques diante da sazonalidade da moda e quais estratégias podem ser adotadas para otimizar sua eficiência operacional?

O objetivo geral é compreender o impacto da gestão de estoque na operação de pequenas empresas do setor de confecções, como a empresa estudada organiza esse processo e quais estratégias podem ser implementadas para otimizar sua eficiência.

Para aprofundar essa análise, foram estabelecidos como objetivos específicos: investigar a importância do controle de estoque para pequenas empresas do setor de confecções, especialmente diante das demandas sazonais; analisar a estrutura e os procedimentos adotados pela empresa para gerenciar seus estoques nesses períodos; identificar os principais desafios e gargalos enfrentados na gestão de estoques sazonais; e, por fim, propor sugestões e melhorias que contribuam para a otimização desse processo, promovendo maior eficiência operacional.

Para alcançar estes objetivos, foi conduzido um estudo de caso qualitativo, focado em uma MPE de confecções representativa do contexto local. A coleta de dados primários foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada aprofundada com a gestora do negócio, complementada por análise documental, permitindo uma rica compreensão das práticas reais de gestão e dos desafios humanos e operacionais enfrentados.

i. METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve como objetivo compreender, com profundidade, as práticas e os significados envolvidos na gestão de estoques de uma microempresa de confecções localizada no município de Itamaraju, estado da Bahia. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de captar aspectos subjetivos e contextuais que não seriam acessíveis por métodos quantitativos. Segundo Gil (2019, p. 27), esse tipo de

investigação é recomendado quando se busca explorar fenômenos complexos em seus ambientes naturais, valorizando a interpretação dos sujeitos envolvidos.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, optou-se por um delineamento qualitativo, com abordagem exploratória e descritiva. A escolha pelo caráter exploratório se deu pela necessidade de compreender com profundidade um fenômeno complexo e pouco estudado no contexto do varejo local: a gestão de estoques sazonais em micro e pequenas empresas (Gil, 2018). Já a dimensão descritiva permitiu observar e correlacionar práticas gerenciais, decisões operacionais e desafios enfrentados pela empresa analisada, sem interferir diretamente nas variáveis envolvidas.

O método adotado foi o estudo de caso único, por se tratar de uma oportunidade valiosa de investigar um fenômeno atual, a sazonalidade na gestão de estoques, dentro de seu ambiente real: uma MPE do setor de confecções localizada em Itamaraju, Bahia. Essa abordagem é especialmente indicada quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (Yin, 2015). O estudo de caso possibilitou uma análise profunda e integrada, revelando nuances da tomada de decisão que dificilmente seriam captadas por métodos quantitativos. A empresa foi escolhida intencionalmente, considerando sua relevância regional e a forte exposição ao aumento de demanda durante o período das festas juninas.

A coleta de dados foi organizada em duas etapas, visando garantir a triangulação das informações (Gil, 2018). Na primeira fase, realizou-se uma pesquisa documental, com análise de registros internos fornecidos pela empresa. Foram examinadas planilhas de vendas e compras referentes aos dois últimos ciclos sazonais, o que permitiu mapear o fluxo de caixa, identificar os momentos de maior demanda e compreender os padrões de reposição e escoamento de mercadorias. Esses dados serviram como base para validar as informações que seriam aprofundadas na etapa seguinte.

Na segunda fase, foi conduzida uma entrevista semiestruturada com a gestora da empresa, considerada informante-chave por seu papel central nas decisões relacionadas ao estoque (Gil, 2018). O roteiro da entrevista foi elaborado com eixos temáticos alinhados aos objetivos da pesquisa: percepção e planejamento da sazonalidade; processos de compra, reposição e precificação; ferramentas de controle utilizadas; e estratégias frente aos desafios como obsolescência e ruptura. A flexibilidade do instrumento permitiu explorar temas

emergentes e captar aspectos subjetivos da experiência da gestora, enriquecendo a análise (Yin, 2015).

A entrevista teve duração aproximada de 75 minutos, foi gravada com o consentimento livre e esclarecido da participante e, posteriormente, transcrita integralmente. Assim, a análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo (Gil, 2018), iniciando com uma leitura flutuante dos materiais coletados.

Diante disso, foram definidas categorias de análise, como “gestão visual”, “custo de ruptura percebido” e “estratégia reativa de promoção”, que emergiram das falas da gestora, tendo sido confrontadas com os registros documentais. Essa categorização permitiu interpretar os dados à luz do referencial teórico, assegurando a consistência metodológica e a validade interna dos resultados obtidos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SAZONALIDADE NA MODA

A sazonalidade no setor da moda refere-se às variações previsíveis na demanda por roupas e acessórios, influenciadas pelas estações do ano, tendências de consumo e datas comemorativas. Essas mudanças impactam diretamente o planejamento de compras, produção e controle de estoques nas empresas de confecção.

Segundo Kotler e Keller (2012), as variações sazonais estão entre os fatores externos que mais afetam o comportamento do consumidor, exigindo das organizações flexibilidade e rápida adaptação. No ramo da moda, esse efeito é ainda mais intenso, pois cada estação lança novas coleções e estilos, o que obriga o gestor a ajustar os estoques para evitar tanto a falta quanto o excesso de produtos.

Para enfrentar as oscilações sazonais do mercado, as empresas adotam ferramentas como a classificação ABC, técnicas de previsão de demanda e modelos de reposição alinhados ao calendário da moda, além de ações promocionais para escoar coleções anteriores. A sazonalidade, portanto, configura-se não somente como um desafio, mas como uma oportunidade estratégica, especialmente para micro e pequenas empresas.

No contexto de Itamaraju-BA, essa dinâmica é intensificada durante as festas juninas, quando a demanda por vestuário típico e casual cresce significativamente. A empresa analisada demonstrou a importância de antecipar esse movimento, ajustando seus estoques planejadamente para atender à demanda temporária sem comprometer o capital de

giro. Compreender a sazonalidade no setor de moda revelase, assim, essencial para orientar decisões de compra e produção, promovendo a sustentabilidade e a competitividade dos negócios locais.

3.2 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques é uma função estratégica nas micro e pequenas empresas (MPEs), impactando diretamente a eficiência operacional, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros. Em um cenário de alta competitividade e instabilidade de mercado, o controle eficaz dos estoques torna-se essencial para o

crescimento e a sustentabilidade dessas organizações. Segundo Oliveira, Ribeiro e Sousa (2023), a utilização de ferramentas como o método PEPS, a Curva ABC e sistemas integrados de gestão (ERP) tem gerado resultados positivos, ao permitir maior precisão na categorização dos itens, redução de desperdícios e monitoramento em tempo real dos produtos armazenados.

A gestão de estoques consiste em organizar e controlar os materiais de forma eficiente, buscando atender a demanda com menor custo possível, equilibrando a disponibilidade de produtos com a redução de excessos e perdas. (OLIVEIRA; RIBEIRO; SOUSA, 2023, p. 86).

A adoção de tecnologias como códigos de barras, leitores ópticos e softwares de gestão tem contribuído para a automação de processos, redução de erros humanos e otimização do fluxo de informações nas empresas, ajustando o volume de estoque à demanda real do mercado. No entanto, conforme Gama, Oliveira e Arêas (2023), a falta de domínio sobre conceitos fundamentais da administração de materiais; como planejamento de necessidades, curva ABC e sistemas Just in Time (JIT); compromete a competitividade das microempresas brasileiras.

A integração entre administração e contabilidade, segundo Leal et al. (2023), torna a gestão de estoques mais sistêmica e eficaz, enquanto Vidigal et al. (2023) apontam que empresas com controle eficiente alcançam maior rentabilidade ao equilibrar o giro de mercadorias com o ciclo financeiro.

Diante disso, o domínio desses conceitos e o investimento em tecnologias tornam-se diferenciais estratégicos, especialmente em períodos de alta demanda, como as festas juninas em Itamaraju- BA. Nesses momentos, a gestão de estoque eficiente é essencial para evitar rupturas ou excessos, garantindo a sustentabilidade operacional das microempresas do setor de confecção.

3.3 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUE

A prática de armazenamento de produtos antecede a Revolução Industrial, inicialmente voltada ao controle de alimentos, mas que evoluiu ao longo do tempo com o apoio de tecnologias que modernizaram os armazéns e tornaram a gestão de estoques mais eficiente. Essa gestão é responsável por coordenar os fluxos físicos e financeiros dos bens organizacionais (RODRIGUES et al., 2020).

No atual cenário de crescente competitividade, uma das principais fragilidades das empresas é a ausência de sistemas eficazes de controle de estoques. Conforme Rocha et al. (2020), a implementação de ferramentas da qualidade pode aprimorar significativamente o modelo operacional, como demonstrado em seu estudo com uma empresa do setor de cabelos humanos e artificiais.

A gestão de estoques causa grandes impactos na empresa como um todo, pois, da mesma forma que um estoque gerenciado de maneira eficaz pode trazer inúmeros benefícios, tais como redução de custos, melhor organização no ambiente produtivo e confiabilidade nas informações, um estoque mal gerenciado traz impactos negativos significativos, tais como custos indesejados, desperdício de tempo, ambiente de trabalho desorganizado, falta de confiabilidade nas informações, atraso no atendimento de cliente, dentre outras falhas. (OLIVEIRA; CARDOSO, 2023, p. 6).

Segundo Costa et al. (2017), uma gestão eficiente de estoques deve equilibrar compra, armazenamento e distribuição, evitando a imobilização de capital e assegurando que o fluxo de mercadorias acompanhe o ciclo financeiro. Essa harmonia operacional promove agilidade no atendimento e fortalece a competitividade, fatores essenciais para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no atual cenário econômico. A evolução da gestão de estoques, portanto, vai além da incorporação tecnológica, refletindo o amadurecimento das práticas administrativas que reconhecem o estoque como um ativo estratégico para o crescimento e a estabilidade organizacional no longo prazo.

3637

3.4 GESTÃO DE ESTOQUES EM MICROEMPRESAS: FERRAMENTAS DE MELHORIA

A gestão de estoques é um desafio recorrente nas micro e pequenas empresas (MPEs), devido à limitada estrutura organizacional e à ausência de processos padronizados, comprometendo o capital de giro (SEBRAE, 2022). Ferramentas simples de gestão da qualidade, como controle visual e padronização de tarefas, contribuem para a melhoria contínua e a tomada de decisões mais precisas (Carvalho, 2019). Indicadores como giro de

estoque e índice de ruptura são essenciais para avaliar a eficiência logística (Andrade e Figueiredo, 2021).

Técnicas como Curva ABC, PEPS e Just in Time auxiliam no controle do fluxo de materiais e na redução de custos (Dias, 2021). A capacitação dos gestores é igualmente relevante, por ampliar a capacidade de prever demandas e evitar perdas (Leal et al., 2023). Assim, uma gestão eficiente de estoques fortalece a sustentabilidade e a permanência das MPEs no mercado.

A utilização de ferramentas tecnológicas facilita o controle de estoque, evita a ruptura de produtos e o excesso de mercadorias, além de permitir ao empresário uma melhor visualização do que realmente vende e o que fica parado. Existem sistemas de gestão integrados, planilhas eletrônicas e aplicativos gratuitos que podem ser utilizados mesmo por microempresas. O mais importante é que o controle seja feito de forma contínua, com registros claros e atualizados, para que a tomada de decisões seja baseada em dados concretos e não apenas na percepção do dono ou dos funcionários. (SEBRAE,

2022, p. 18).

No estudo de caso, observou-se que, apesar de possuir um sistema de controle de estoque, a empresa não o utiliza eficientemente, devido à falta de capacitação técnica e à sobrecarga operacional. Muitas microempresas ainda recorrem a planilhas de Excel ou aplicativos acessíveis, como Controle de Estoque Fácil e Smart Inventory, que oferecem funcionalidades básicas para o controle diário.

O avanço tecnológico tem ampliado essas possibilidades, com sistemas informatizados e ferramentas digitais que tornam a gestão mais precisa e integrada. Embora não substituam um ERP completo, essas soluções promovem melhorias significativas, especialmente em empresas com estrutura enxuta e alta rotatividade de mercadorias.

3.5 MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUES

A gestão de estoques visa equilibrar a disponibilidade de produtos e os custos de armazenagem, sendo essencial para evitar excessos ou faltas (Chiavenato, 2009). Métodos como PEPS e Custo Médio auxiliam na identificação do valor real das mercadorias e na tomada de decisões mais assertivas, especialmente em empresas com demanda sazonal.

A eficácia desses métodos depende da confiabilidade dos registros e do alinhamento às exigências contábeis, influenciando diretamente o cálculo do CMV. O custo médio, por sua vez, é útil em contextos com grande variedade de itens, oferecendo uma alternativa prática para microempresas com recursos limitados e baixa automação.

O método do custo médio ponderado consiste em calcular um valor médio para os materiais em estoque, obtido pela divisão do custo total dos itens disponíveis pela quantidade total existente. A cada nova entrada, esse custo médio é atualizado. Essa técnica proporciona uma uniformização nos custos e evita grandes variações no valor do estoque ou nas saídas de mercadorias, o que é útil em ambientes onde os preços de aquisição sofrem oscilações. O método é simples, porém exige disciplina nos registros e precisão nos cálculos para que reflita adequadamente a realidade da empresa. (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

Embora simples, o método do custo médio apresenta limitações, como a imprecisão em refletir os preços reais de mercado e a ausência de lógica cronológica, o que pode afetar o cálculo do CMV e o valor do estoque. Em lojas de confecção, com alto volume e reposições frequentes, sua aplicação pode ser eficaz, desde que os procedimentos internos estejam bem definidos. Trata-se, portanto, de uma alternativa viável para empresas que buscam conciliar simplicidade e eficiência na gestão de estoques.

3.6 TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE ESTOQUES

Apesar da disponibilidade de sistemas de gestão de estoque, muitas micro e pequenas empresas no Brasil ainda os utilizam limitadamente, o que pode gerar perdas e desequilíbrios na reposição de produtos (SEBRAE, 2022). Ferramentas digitais como Bling, Tiny e ContaAzul integram estoque, vendas e relatórios, permitindo decisões mais precisas. Tecnologias simples, como códigos de barras e etiquetas, também contribuem para reduzir erros e melhorar a organização, caso haja treinamento adequado e alimentação correta dos sistemas.

A utilização de ferramentas tecnológicas facilita o controle de estoque, evita a ruptura de produtos e o excesso de mercadorias, além de permitir ao empresário uma melhor visualização do que realmente vende e o que fica parado. Existem sistemas de gestão integrados, planilhas eletrônicas e aplicativos gratuitos que podem ser utilizados mesmo por microempresas. O mais importante é que o controle seja feito de forma contínua, com registros claros e atualizados, para que a tomada de decisões seja baseada em dados concretos e não apenas na percepção do dono ou dos funcionários. (SEBRAE, 2022, p. 18).

No estudo de caso, a empresa possui um sistema de controle de estoque, mas sua utilização é limitada pela falta de conhecimento técnico e pela sobrecarga da equipe. Microempresas recorrem frequentemente a planilhas de Excel ou aplicativos acessíveis, como Controle de Estoque Fácil e Bling, que oferecem funcionalidades básicas para o controle diário. Embora não substituam sistemas ERP completos, essas soluções promovem avanços relevantes, como maior controle das mercadorias, redução de perdas e decisões mais eficazes, especialmente em empresas com estrutura enxuta.

3.7 DESAFIOS NA GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão eficiente de estoques é essencial para o bom desempenho empresarial, mas representa um desafio, especialmente em micro e pequenas empresas. Um dos principais problemas é a obsolescência de produtos, causada por excesso de compras, sazonalidade ou mudanças nas tendências. No setor de confecções, esse risco é elevado devido à constante renovação das coleções e à volatilidade da moda (ACTANA ERP, 2024).

A gestão de estoques na era digital apresenta uma série de desafios únicos que as empresas precisam superar para garantir uma operação eficiente e lucrativa. A demanda por produtos pode variar significativamente em razão da sazonalidade, das tendências de mercado e das mudanças nas preferências dos clientes, o que exige previsões mais precisas para evitar tanto o excesso quanto a escassez de mercadorias. Além disso, com a constante evolução da tecnologia e dos hábitos de consumo, há sempre o risco de que determinados produtos fiquem obsoletos antes mesmo de serem comercializados. Por isso, o controle eficiente dos estoques se torna essencial para minimizar perdas e maximizar o retorno sobre o investimento. (BRUDAM, 2024).

A falta de integração entre vendas, compras e estoque ainda gera erros e desorganização em muitas empresas, especialmente quando se utilizam planilhas manuais. A adoção de sistemas ERP permite centralizar dados e melhorar a comunicação entre setores (TRAJECTA, 2024). Além disso, o treinamento da equipe é fundamental para garantir registros precisos e identificar falhas rapidamente. A gestão de estoques, portanto, vai além do armazenamento, exigindo acompanhamento contínuo e adaptação às demandas do mercado para reduzir desperdícios e melhorar os resultados.

3640

3.8 ESTRATÉGIAS NA OTIMIZAÇÃO DE ESTOQUES

A gestão estratégica de estoques é essencial em empresas de menor porte para evitar excessos ou faltas que comprometem o capital e as vendas. Métodos como Just in Time (JIT) e MRP ajudam a equilibrar oferta e demanda. O JIT, originado no Japão, propõe compras ou produções apenas quando necessárias, reduzindo desperdícios. No varejo de moda, pode ser aplicado com pedidos menores e frequentes, se houver boa comunicação com fornecedores (DIAS, 2021).

O sistema Just in Time parte do princípio de que tudo deve ser produzido, transportado ou adquirido exatamente no momento em que for necessário, nem antes, nem depois. Isso significa que os estoques de matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados devem ser reduzidos ao mínimo possível. O objetivo é eliminar desperdícios, aumentar a eficiência dos processos e melhorar o fluxo de informações e materiais dentro da empresa. Para que esse sistema funcione de maneira eficaz, é necessário um alto nível de organização, fornecedores comprometidos e processos bem sincronizados. Caso contrário, a falta de estoque pode gerar atrasos e comprometer a satisfação do cliente. (DIAS, 2021, p. 212).

O MRP utiliza dados de estoque, vendas e prazos de entrega para orientar compras e evitar desequilíbrios, sendo útil também no comércio com ampla variedade de produtos (CORRÊA; GIANESI, 2019). Já o JIT busca manter estoques mínimos, adquirindo itens conforme a demanda. Ambas as estratégias visam eficiência operacional e podem ser aplicadas por microempresas, desde que haja registros precisos, conhecimento da demanda e rotina organizada. Sua eficácia depende da disciplina e da qualidade das informações, promovendo gestão racional e redução de custos.

Para micro e pequenas empresas, práticas de gestão de estoques representam uma oportunidade de profissionalização e ganho competitivo. No estudo de caso em Itamaraju-BA, observou-se que a alta demanda nas festas juninas exige reposições ágeis e controle rigoroso, mas a ausência de um sistema formal e a centralização das decisões geram falhas, como excessos e rupturas. Essa realidade reforça a importância de ferramentas de planejamento e análise para equilibrar oferta, demanda e capital de giro, especialmente em contextos de sazonalidade acentuada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo dedica-se à apresentação e análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo. As informações foram obtidas por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada com a gestora da empresa de confecções em Itamaraju-BA durante os meses de maio e junho de 2025. Os resultados são aqui discutidos em um diálogo contínuo com a fundamentação teórica já exposta, buscando interpretar as práticas da empresa e, assim, responder aos objetivos delineados neste estudo.

A análise revelou que a gestora possui uma clara percepção sobre a influência da sazonalidade, especialmente no período das festas juninas, que representa o principal pico de vendas da loja. O planejamento para essa data inicia-se com meses de antecedência, evidenciando uma estratégia empírica de antecipação à demanda. Essa prática, embora informal, alinha-se ao que Dias (2010) aponta sobre a importância da previsão de demanda como pilar para evitar tanto o excesso quanto a falta de mercadorias, sendo o primeiro passo para uma gestão de estoque eficaz.

No que tange às ferramentas de controle, foi constatado que o gerenciamento é realizado de forma predominantemente manual e visual, com base na experiência da proprietária. Conforme relatado, houve uma tentativa de implementação de um sistema

informatizado, mas a falta de adaptação da equipe e a complexidade da ferramenta levaram ao seu desuso.

Este cenário ilustra a dificuldade de aplicar modelos teóricos em pequenas empresas, que carecem muitas vezes de recursos e cultura organizacional para sustentar tais sistemas. A eficácia de um sistema depende de sua correta alimentação e uso contínuo, como base para a tomada de decisão.

Um dos principais desafios mencionados pela gestora é o tratamento do estoque excedente, composto por itens fora de moda ou de coleções passadas. A estratégia adotada, de escoar esses produtos em feiras de outras cidades, é uma medida reativa para minimizar prejuízos. Tal situação exemplifica diretamente o custo de manutenção de estoque, abordado por Pozo (2010), que inclui o custo de obsolescência e o capital imobilizado. O acúmulo de produtos encalhados representa um capital que deixa de ser investido em mercadorias com maior potencial de giro, impactando diretamente a lucratividade.

O problema da ruptura de estoque, ou seja, a falta de produtos procurados pelos clientes, também foi identificado como uma ocorrência na empresa. A gestora admite que o receio de acumular mercadorias paradas pode levar a um volume de compra mais cauteloso, resultando na perda de vendas em períodos de alta demanda.

3642

Essa situação representa o custo da falta de estoque, um conceito crucial que vai além da venda perdida, pois, como aponta a teoria, pode afetar a lealdade do cliente e a imagem da empresa no mercado.

A análise dos documentos internos, como registros de compras e vendas, confirmou o padrão sazonal descrito na entrevista, com um aumento expressivo no volume de mercadorias nos meses que antecedem o período junino. No entanto, a ausência de uma organização sistemática desses dados históricos impede a realização de previsões mais acuradas. Conforme a teoria de gestão de estoques, o histórico de vendas é a base para qualquer modelo de previsão quantitativa, e sua ausência perpétua a dependência da intuição gerencial.

A centralização das decisões de compra e gestão na figura da proprietária é uma característica marcante. Embora comum em empresas de pequeno porte, essa estrutura limita a capacidade de resposta e sobrecarrega a gestora, que precisa lidar com todas as variáveis do negócio simultaneamente. A teoria administrativa sugere que a padronização

de processos é um passo fundamental para otimizar a operação, mesmo em equipes reduzidas, permitindo um controle mais distribuído e eficiente.

Observou-se que o planejamento de compras, embora considere a sazonalidade, carece de uma análise mais aprofundada sobre quais produtos geram maior retorno. A aplicação de ferramentas simples, como a Curva ABC, mencionada na revisão de literatura, poderia oferecer um suporte estratégico valioso. Classificar os produtos em A, B e C permitiria à gestora focar seus recursos e atenção nos itens mais importantes (curva A), otimizando o capital de giro e reduzindo o risco de encalhe com itens de menor representatividade (curva C).

A própria gestora reconhece os benefícios que um controle mais eficiente traria para a loja, citando a agilidade no atendimento, a melhor organização interna e, principalmente, a redução de perdas financeiras. Essa consciência é fundamental e demonstra uma predisposição para a adoção de novas práticas. A percepção de que o estoque pode ser uma “ferramenta estratégica” e não somente um “espaço físico” está perfeitamente alinhada com a visão moderna da administração de materiais, defendida por autores como Viana (2002).

Conclui-se, portanto, que a empresa estudada opera com uma gestão de estoque reativa e informal, fortemente baseada na experiência da proprietária. Embora essa abordagem tenha sustentado o negócio, ela gera ineficiências como custos de obsolescência e de ruptura. Os resultados indicam uma clara oportunidade para a implementação de ferramentas de controle simples e de baixo custo, que poderiam formalizar o conhecimento prático já existente, transformando o estoque em uma vantagem competitiva e potencializando a lucratividade do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou responder à questão de como uma empresa do setor de confecções em Itamaraju–BA gerencia seus estoques para lidar com o impacto da sazonalidade. Ao final desta jornada investigativa, que combinou pesquisa bibliográfica, análise documental e uma entrevista em profundidade, é possível afirmar que os objetivos propostos foram plenamente alcançados, permitindo traçar um diagnóstico claro da realidade da empresa estudada.

O objetivo geral, que consistia em analisar a gestão de estoque da empresa frente às flutuações sazonais, foi atingido ao se constatar que a organização opera com um modelo de

controle majoritariamente informal e reativo. A gestão é fortemente centralizada na figura da proprietária, baseando-se em sua experiência e percepção empírica do mercado, especialmente em relação ao principal evento sazonal da cidade, as festas juninas.

Os objetivos específicos também foram atendidos. Primeiramente, identificaram-se as práticas atuais de controle, que se mostraram manuais e visuais, carecendo de ferramentas sistematizadas de registro e análise de dados históricos. Em segundo lugar, verificaram-se os principais desafios enfrentados, como a ocorrência de estoque encalhado (custo de obsolescência) e a ruptura de estoque em momentos de alta demanda (custo da falta), ambos sendo consequências diretas da falta de um planejamento mais estruturado. Por fim, analisou-se a percepção da gestora, que demonstrou ter plena consciência dos problemas e da importância estratégica de um controle mais eficiente para a saúde financeira e operacional do negócio.

A pesquisa revelou um cenário comum a muitas micro e pequenas empresas: o distanciamento entre a prática gerencial do dia a dia e as ferramentas teóricas que poderiam otimizar seus resultados. Embora a intuição e a experiência da gestora tenham sustentado a empresa, a ausência de métodos como a Curva ABC ou um sistema de previsão de demanda mais formalizado limita o potencial de crescimento e aumenta a vulnerabilidade do negócio às incertezas do mercado.

Como limitações deste estudo, destaca-se o seu caráter de estudo de caso único. Os resultados aqui apresentados refletem a realidade de uma empresa específica e, portanto, não podem ser generalizados para todo o setor de confecções. Contudo, servem como um retrato ilustrativo e relevante dos desafios enfrentados por negócios de porte semelhante em contextos parecidos.

Para trabalhos futuros, sugere-se realizar uma pesquisa-ação, na qual se poderia implementar uma ferramenta de controle de baixo custo na empresa e medir os resultados ao longo de um ciclo sazonal completo. Adicionalmente, estudos quantitativos que mensuram o impacto financeiro das perdas com estoque obsoleto e com as vendas perdidas por ruptura poderiam aprofundar a compreensão da relevância do tema.

Conclui-se que a gestão de estoques é fator determinante para a competitividade das microempresas de moda, exigindo profissionalização e planejamento sazonal como instrumentos de sustentabilidade e vantagem competitiva. Exige método, planejamento e a adaptação de ferramentas de gestão à realidade do negócio. Este trabalho contribui ao

evidenciar essa necessidade e ao oferecer um diagnóstico que pode servir de ponto de partida não somente para a empresa estudada, mas para outros empreendedores que enfrentam dilemas semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ACTANA ERP. *9 erros comuns em gestão de estoque e como evitá-los*. Disponível em: <https://actana.com.br/blog/9-erros-comuns-em-gestao-de-estoque-ecomoevitalos>. Acesso em: 4 jun. 2025.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRUDAM. *Gestão de estoques na era digital como diferencial competitivo em microempresas*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 93-105, 2020.
- CARMO, Fabiane de S.; SILVA, Daniel M. da. *Desafios no uso de sistemas de gestão de estoque em microempresas*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 1, p. 84-92, 2023.
- CARVALHO, Fábio L. de et al. *Controle de estoque em microempresas do varejo: um estudo de caso*. *Revista Empreender*, v. 11, n. 2, p. 25-36, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. *Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- COSTA, Patrícia M. et al. *Gestão de estoques e capital de giro: uma análise da relação nas MPes brasileiras*. *Revista GEPROS*, v. 12, n. 3, p. 71-82, 2017.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GAMA, Cássia A.; OLIVEIRA, Luiz H.; ARÊAS, Diego F. *Gestão de estoques e competitividade nas MPes: uma análise crítica*. *Revista de Administração e Inovação*, v. 20, n. 2, p. 58-67, 2023.
- GAYER, Marcos R. et al. *Sistema de controle de estoque como diferencial competitivo em microempresas*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 93-105, 2020.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES, Laura F. et al. *Deficiência no controle de estoque e seus impactos nas operações logísticas*. *Revista Brasileira de Logística*, v. 6, n. 1, p. 33-42, 2018. LEAL, João V. et al. *Contabilidade e administração integradas na gestão de estoques: um estudo em microempresas*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 10, n. 3, p. 121-132, 2023.

LONGARAY, André A. et al. Gestão de estoques como vantagem competitiva nas micro e pequenas empresas. *Revista FACES*, v. 16, n. 4, p. 88–101, 2017. MATTOSINHOS, Isabel C. Indicadores de desempenho: ferramentas de apoio à gestão da qualidade. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 15, n. 1, p. 49–57, 2023. MENDONÇA, Tatiane G. et al. Estoque e competitividade: desafios enfrentados pelas microempresas no cenário nacional. *Revista Perspectiva Empresarial*, v. 4, n. 2, p. 22–30, 2017.

OLIVEIRA, Fernanda G.; CARDOSO, Maria J. Gestão de estoques e impactos na produtividade: estudo em pequenas empresas. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 9, n. 1, p. 1–10, 2023.

OLIVEIRA, Júlio C.; RIBEIRO, Tânia A.; SOUSA, Raquel M. Gestão de estoques em microempresas: desafios e soluções práticas. *Revista de Gestão e Negócios*, v. 12, n. 3, p. 84–92, 2023.

PAIVA, Ely P.; CARDOSO, Vanessa A. Vantagem competitiva e eficiência organizacional: o papel dos indicadores. *Revista de Estratégia e Negócios*, v. 5, n. 2, p. 63–71, 2012.

ROCHA, Pedro H. et al. Gestão de estoques com foco em ferramentas da qualidade.

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 7, p. 33–45, 2020.