CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRAÇÃO

TAYNARA TEIXEIRA PEREIRA

A GESTÃO DE ESTOQUES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DE UMA FRANQUIA DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA

GOIÂNIA
2023

TAYNARA TEIXEIRA PEREIRA

A GESTÃO DE ESTOQUES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DE UMA FRANQUIA DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração do, como requisito para obtenção do título de Mestre em Centro Universitário Alves Faria Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

GOIÂNIA

2023

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

P436g

Pereira, Taynara Teixeira.

A gestão de estoques durante a pandemia da COVID-19: um estudo de caso de uma franquia de alimentação em Goiânia. / Taynara Teixeira Pereira. – 2023.

73 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Manzi.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Gestão de Estoques. 2. Pandemia da COVID-19. 3. Estratégias de Suprimento. 4. Franquia de Alimentação. I. Manzi, Rafael. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.56

TAYNARA TEIXEIRA PEREIRA

A GESTÃO DE ESTOQUES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DE UMA FRANQUIA DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração do, como requisito para obtenção do título de Mestre em Centro Universitário Alves Faria Administração.

Goiânia, 25 de agosto de 2023

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi
Orientador

_____

Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa
Avaliador

_____

Prof. Dr.Nilo Leal Sander
Avaliador

RESUMO

A pandemia da COVID-19 impôs desafios únicos às empresas, destacando a importância da gestão eficaz de estoques. Este estudo de caso analisa como uma franquia de alimentação em Goiânia enfrentou os impactos da pandemia, examinando estratégias de gestão de estoques diante de oscilações na demanda e perturbações nas cadeias de suprimentos. O problema de pesquisa investigou como a pandemia afetou as estratégias implementadas, com foco nas áreas de previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos, buscando oferecer informações sobre práticas adotadas para assegurar operações contínuas em um cenário de incertezas e rápidas adaptações. O objetivo geral foi compreender a gestão de estoques de uma franquia de alimentação em Goiânia durante a pandemia, explorando estratégias adotadas e seus efeitos. Para isso, objetivos específicos incluíram revisão literária sobre impactos da crise na gestão de estoques, análise das mudanças no comportamento do consumidor e identificação das estratégias adotadas pela franquia, com ênfase na gestão de estoques. A pesquisa adotou como metodologia uma abordagem qualitativa exploratória, aprofundando nas práticas de gestão de estoque de franquias de alimentação durante a pandemia. Coletou-se dados através de entrevistas semiestruturadas com o proprietário e uma encarregada da franquia e pesquisa bibliográfica. As conclusões apontaram para a interconexão entre teoria e prática, ressaltando a importância de estratégias como controle, previsão de demanda e gestão de estoques. A pesquisa contribuiu para compreender a adaptação das estratégias teóricas à realidade da empresa durante a pandemia. A análise comparativa revelou a relevância das práticas adotadas, ressaltando a necessidade de resiliência e colaboração na gestão de estoques em cenários de crise. A pesquisa identificou a importância da cooperação na cadeia de suprimentos, além de sugerir direções futuras, como a exploração de tecnologias emergentes e a consideração da sustentabilidade na gestão de estoques.

Palavras-chave: Gestão de Estoques; Franquia; Pandemia da COVID-19; Estudo de Caso; Estratégias de Suprimento.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has posed unique challenges for businesses, highlighting the importance of effective inventory management. This case study analyzes how a food franchise in Goiânia faced the impacts of the pandemic, examining inventory management strategies in the face of fluctuations in demand and disruptions in supply chains. The research problem investigated how the pandemic affected the implemented strategies, focusing on the areas of demand forecasting, safety stocks and cost reduction, seeking to provide information on practices adopted to ensure continuous operations in a scenario of uncertainties and rapid adaptations. The general objective was to understand the inventory management of a food franchise in Goiânia during the pandemic, exploring adopted strategies and their effects. For this, specific objectives included a literature review on the impacts of the crisis on inventory management, analysis of changes in consumer behavior and identification of strategies adopted by the franchise, with emphasis on inventory management. The research adopted a qualitative exploratory approach as a methodology, deepening the practices of food franchise inventory management during the pandemic. Data were collected through semi-structured interviews with the franchise owner and bibliographical research. The conclusions pointed to the interconnection between theory and practice, emphasizing the importance of strategies such as control, demand forecast and risk management. The research contributed to understanding the adaptation of theoretical strategies to the company's reality during the pandemic. The comparative analysis revealed the relevance of the practices adopted, highlighting the need for resilience and collaboration in inventory management in crisis scenarios. The research identified the importance of cooperation in the supply chain, in addition to suggesting future directions, such as exploring emerging technologies and considering sustainability in inventory management.

Keywords: Inventory Management; Franchise; COVID-19 Pandemic; Case Study; Supply Strategies.

LISTA DE ABREVIAÇÕES

ABCOMM: Associação Brasileira de Comércio Eletrônico.

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.

ABC - abreviação de "Always Better Control" (Sempre Melhor Controle), também usado para a análise ABC na gestão de estoques.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

CAP - Capacidade Produtiva da Empresa.

COVID-19 - abreviação para "Coronavirus Disease 2019".

ES: Estoque de Segurança.

FIFO - abreviação de "First In, First Out" (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair).

GOOMER - Nome de uma empresa. iFood: Plataforma de entrega de alimentos online.

IoT - Internet das Coisas.

MJSP - Ministério da Justiça e Segurança Pública.

MRP - Material Requirements Planning. PL: Projeto de Lei.

SARS-CoV-2: Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SRP: Sistema de Registro de Preços. TR: Tempo de Ressuprimento. UberEats - Nome de uma plataforma de entrega de comida da Uber.

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO** ----------	**09**
1.1	JUSTIFICATIVA ----------	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA----------	14
1.3	OBJETIVO GERAL ----------	14
1.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS ----------	14
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	**16**
2.1	Conceitos de gestão de estoque ----------	16
2.2	Métodos de previsão de demanda e redução de custos ----------	17
2.3	Estoque de segurança ----------	22
2.4	Características da gestão de estoque no setor de alimentação----------	25
3	**MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUES: IMPACTO DA PANDEMIA**----------	**32**
3.1	Adoção de novas tecnologias----------	34
4	**METODOLOGIA** ----------	**37**
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA----------	37
4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS----------	38
4.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS----------	39
5	**RESULTADOS**----------	43
5.1	UMA ABORDAGEM GERAL DOS INDICADORES----------	43
5.2	ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES EM RESPOSTA À PANDEMIA----------	44
5.3	IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO DE ESTOQUES DA EMPRESA: UMA ANÁLISE ----------	47
5.4	DESAFIOS E PERSPECTIVAS: VISLUMBRANDO O FUTURO DA GESTÃO DE ESTOQUES----------	49
6	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**----------	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS----------	**57**
	APÊNDICE A----------**64**	
	APÊNDICE B----------**74**	

1 INTRODUÇÃO

A gestão de estoques em um contexto de pandemia de COVID-19 no setor de franquias de alimentação é um assunto importante e atual a ser abordado. A pandemia causou impactos nos diversos setores empresariais, incluindo o ramo alimentício, e como a gestão de estoques se tornou uma característica importante para a continuidade operacional das empresas nesse cenário desafiador (IPEA, 2023). Além disso, a comparação com o setor da saúde evidencia a relevância da gestão eficaz de estoques em contextos de crise, demonstrando as estratégias adotadas no setor da saúde como algo a ser considerado para a gestão de estoques nas franquias de alimentação.

O capítulo também aborda a influência de variáveis internas e externas nas organizações, a necessidade de adaptação e flexibilidade na gestão de estoques, assim como a importância de legislações e ações governamentais. Deste modo, o capítulo explora uma introdução ao que será tratado no estudo, assim como a eficiência da gestão de estoques para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia e garantir a disponibilidade contínua de produtos essenciais.

De acordo com dados do IBGE e estudos do IPEA (2023), a pandemia de Covid-19 afetou especialmente as micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, com a queda brusca na demanda, interrupção das atividades e, eventualmente, o fechamento definitivo de diversos empreendimentos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que durante a primeira onda da doença, até junho de 2020, 716.372 empresas encerraram suas operações, sendo 99,8% delas de menor porte. Esse impacto resultou em uma perda expressiva de estoque de capital.

Desde dezembro de 2019, a propagação do vírus altamente contagioso conhecido como Coronavírus (COVID-19) desencadeou uma Pandemia global com impactos abrangentes tanto na saúde como na economia (XIANG et al., 2020, apud RENGEL; MONTEIRO; MARÇAL; SCHNORRENBERGER, 2020). Diante disso, medidas de distanciamento social foram implementadas pelos governos, incluindo o do Brasil, afetando diretamente o setor de franquias de alimentação, um dos mais impactados pelas restrições (ABRASEL, 2021). Para se adaptar às circunstâncias, muitos estabelecimentos recorreram ao serviço de entrega (delivery), que ganhou destaque durante a Pandemia (ZANFOLIN; SEBRAE; ABRASEL, 2021).

A gestão de estoques enfrentou desafios significativos nesse novo contexto, especialmente no que diz respeito às perdas de alimentos e problemas com fornecedores (RENGEL; MONTEIRO; MARÇAL; SCHNORRENBERGER, 2020). A falta de

planejamento e a incerteza em relação ao funcionamento dos estabelecimentos resultaram em perdas consideráveis de alimentos. Algumas empresas, diante da imprevisibilidade, optaram por congelar suprimentos ou vender matérias-primas em grandes quantidades, porém, ainda assim, enfrentaram prejuízos significativos (ABRASEL, 2021).

Além disso, ocorreram desafios no relacionamento com os fornecedores, como aumento de preços, falta de mercadorias, atrasos nas entregas e dificuldades de pagamento (RENGEL; MONTEIRO; MARÇAL; SCHNORRENBERGER, 2020). Algumas estratégias adotadas pelas empresas incluíram a união com outros estabelecimentos para compras em maior escala e negociações mais favoráveis, além da busca por fornecedores locais (ABRASEL, 2021).

Esses desafios evidenciaram a importância da comunicação, parcerias e colaboração entre os estabelecimentos, resultando em resolução de problemas e adaptação às demandas do mercado (ABRASEL, 2021). A Pandemia também levou a trocas e aumento de fornecedores por parte de metade dos estabelecimentos entrevistados, buscando suprir as necessidades e garantir a continuidade das operações (ABRASEL, 2021). A análise da gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19 revela os impactos na previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos das franquias de alimentação em todo o país.

No contexto global, a Pandemia de COVID-19 teve impactos significativos em diversos setores empresariais, incluindo o ramo alimentício. A gestão de estoques emergiu como um aspecto a ser considerado, especialmente ao ponderar sobre a continuidade operacional das empresas durante essa crise (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023). Variáveis internas e externas exercem influência substancial no ambiente organizacional e na gestão empresarial, podendo ter efeitos positivos ou negativos nos resultados. Segundo Padoveze (2012), toda empresa opera como um sistema aberto, interagindo com a sociedade e convertendo recursos em produtos e/ou serviços para atender às necessidades dos consumidores.

A pandemia evidenciou a vulnerabilidade dos sistemas de suprimento em escala global, abrangendo também o setor de alimentação, destacando a importância crítica da gestão eficaz de estoques em contextos de crise, como o atual cenário pandêmico, para garantir o abastecimento contínuo de produtos essenciais (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023). Indo de encontro com essa importância, o cenário brasileiro, o Sistema de Registro de Preços (SRP) apresenta limitações, como a concentração de compras e a exclusão de empresas menores (FIUZA; MEDEIROS, 2014), indicando a necessidade de uma estrutura mais flexível e adaptável para a gestão de estoques, especialmente em contextos desafiadores.

A flexibilidade emerge como característica fundamental nas estratégias de gestão de estoques, superando a noção de que a centralização de compras é sempre a abordagem mais eficiente. Essa perspectiva é destacada por Dubois, Lefouili e Straub (2019), enfatizando a necessidade de assegurar estabilidade no suprimento e eficácia na gestão em um cenário como o atual.

Dias (2009) destaca que o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado à habilidade de coletar, transmitir e interpretar prontamente todas as informações que retratam suas atividades. O estoque, como um dos principais fatores de risco e foco na gestão empresarial, representa um investimento de considerável importância. Nessa mesma perspectiva, Silva (2020) afirma que a gestão estratégica de estoques desempenha um papel crucial nas operações das empresas com impactos variados nas finanças da empresa, afetando tanto as contas a receber quanto as políticas de aquisição e o fluxo de caixa.

De acordo com Luzio (2020), erros na realização de pedidos podem ter impactos negativos, como imobilização de capital, deterioração da qualidade do produto ou serviço, perda de vendas e impactos na imagem perante os consumidores. Complementando a afirmação de Luzio, Almeida (2009) contribui que a administração empresarial é responsável por estabelecer um sistema de controle interno e verificar a adesão dos funcionários a esse sistema, adaptando-o conforme as circunstâncias evoluem.

A Pandemia da COVID-19 apresentou desafios para a gestão empresarial, especialmente no que se refere à administração de estoques. As mudanças abruptas no comportamento do consumidor e as perturbações nas cadeias de suprimento levaram muitas empresas a reavaliarem suas estratégias de gestão de estoques e a se adaptarem rapidamente às novas circunstâncias (PINTO et al., 2022). Os estoques têm a função de atender à demanda por meio de processos de fornecimento, variando conforme o tipo de item em questão. A necessidade de estoque surge quando a demanda e o fornecimento não estão sincronizados, podendo ser originada por motivos naturais ou econômicos (SILVA, 2020).

Zimon et al. (2020) destacam que a gestão de estoques pode ser um elemento crítico para a sobrevivência das empresas durante a pandemia. Os autores enfatizam a importância de estar preparado para lidar com flutuações imprevisíveis na demanda, mudanças nas condições de fornecimento e a possibilidade de interrupções nas cadeias de suprimento. Além disso, o uso de tecnologias para o gerenciamento de estoques pode ser uma ferramenta essencial para enfrentar tais incertezas. No cenário econômico contemporâneo, surgem desafios que afetam a gestão de estoques, como a crescente demanda por parte dos clientes, ciclos de vida mais curtos dos produtos, economias de escala, personalização e o comércio eletrônico (SILVA, 2020).

Essas tendências demandam uma gestão ampla e abrangente, englobando todas as operações logísticas da empresa. Silva (2020) ressalta que gestão de estoques é considerada uma atividade relevante para as organizações, uma vez que estoques excessivos podem resultar em perdas decorrentes do capital investido, enquanto estoques adequados garantem a estabilidade operacional diante das flutuações na demanda.

Nesse contexto, a interação entre fatores internos e externos, bem como a colaboração entre diferentes instituições, podem apresentar um papel significativo na busca por soluções efetivas. Assim, esta análise prévia estabelece as bases para a exploração aprofundada das estratégias de gestão de estoques diante de desafios pandêmicos, considerando tanto as implicações financeiras quanto as dinâmicas colaborativas entre entidades, fatores que serão abordados nas seções subsequentes deste estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

No âmbito da gestão empresarial, a eficácia na administração de estoques pode ser um fator a ser considerado, impactando não apenas a operação interna das organizações, mas também sua performance financeira e competitiva (SILVA; MADEIRA, 2004). A gestão de estoques vai além do simples controle de insumos armazenados, englobando a otimização do processo produtivo, a melhoria da distribuição e a mitigação de desperdícios (OLIVEIRA et al., 2003). Em um cenário imprevisível, como o provocado pela Pandemia de COVID-19, a gestão eficaz de estoques torna-se ainda mais importante.

A disseminação da pandemia trouxe mudanças significativas no comportamento do consumidor e interrompeu as cadeias de suprimentos, impactando profundamente as operações empresariais (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023). Nesse contexto, as empresas precisaram reajustar suas estratégias e práticas de gestão de estoques para enfrentar os desafios impostos por essa nova realidade, garantindo a continuidade operacional e a adaptação ao cenário em constante transformação (KULEVICZ; TROMBINI, 2001).

Diante desse cenário, este estudo visa explorar os seguintes aspectos: a importância da gestão de estoques, o impacto da Pandemia de COVID-19 nas operações empresariais e a adaptação das estratégias de gestão de estoques, visando compreender como as franquias de alimentação em Goiânia se adaptaram e enfrentaram os desafios associados à pandemia.

Aspecto 1: Importância da Gestão de Estoques

A relevância da gestão eficaz de estoques é inquestionável no cenário empresarial. Além de otimizar a utilização dos recursos, ela desempenha um papel fundamental nas demonstrações financeiras e no balanço patrimonial das empresas (SILVA; MADEIRA, 2004). O controle adequado dos níveis de estoque evita a ocorrência de estoques excessivos e ociosos, o que impacta diretamente a eficiência operacional e a saúde financeira das organizações (OLIVEIRA et al., 2003). Nesse sentido, a gestão de estoques transcende o simples armazenamento de insumos, tornando-se uma estratégia-chave para redução de custos, melhoria da distribuição e otimização dos processos de produção (OLIVEIRA et al., 2003).

Além disso, os estoques são um componente crítico das operações e têm efeitos significativos nas operações logísticas, na qualidade do atendimento ao cliente e no fluxo de caixa (SILVA, 2020). A capacidade de gerenciar eficazmente os estoques permite às empresas atenderem de maneira mais eficiente às demandas dos clientes, reduzindo atrasos e mantendo níveis adequados de disponibilidade de produtos (CONTE et al., 2008). A gestão de estoques é, portanto, um componente central para assegurar a competitividade e a sobrevivência das empresas em um ambiente de mercado dinâmico e desafiador.

Aspecto 2: Impacto da Pandemia de COVID-19 nas Operações Empresariais

O contexto da Pandemia de COVID-19 trouxe desafios sem precedentes para as operações empresariais, incluindo as franquias de alimentação em Goiânia. As medidas de distanciamento social e as restrições de mobilidade alteraram significativamente o comportamento do consumidor, o que levou a flutuações imprevisíveis na demanda por produtos (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023). Além disso, as cadeias de suprimentos foram impactadas, resultando em interrupções no abastecimento de insumos e produtos finais (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023).

A imprevisibilidade gerada pela pandemia destacou a importância da adaptação ágil das práticas de gestão de estoques. A necessidade de reavaliar estratégias e de implementar sistemas de monitoramento eficazes tornou-se crucial para enfrentar as incertezas do ambiente de negócios (KULEVICZ; TROMBINI, 2001). A pandemia reforçou a importância da capacidade das empresas de responder rapidamente às mudanças nas condições de demanda e de suprimento, garantindo que as operações permaneçam sustentáveis e resilientes diante de choques externos.

Aspecto 3: Adaptação das Estratégias de Gestão de Estoques

A adaptação de estratégias de gestão de estoques para enfrentar desafios imprevistos demonstra a agilidade necessária das empresas para manter sua relevância e competitividade no mercado (MONTEIRO; HENRIQUES; GARCIA, 2021). A Pandemia de COVID-19

evidenciou a importância de estar preparado para flutuações na demanda, bem como para interrupções nas cadeias de suprimentos. A revisão das práticas de gestão de estoques foi essencial para garantir a continuidade das operações e a satisfação dos clientes em um ambiente volátil (KULEVICZ; TROMBINI, 2001)

As lições aprendidas com as franquias de alimentação em Goiânia durante a pandemia podem oferecer estratégias para outras empresas que enfrentam situações semelhantes. A adaptação eficaz de estratégias de gestão de estoques pode ser uma fonte de vantagem competitiva em momentos de crise, permitindo que as empresas continuem a atender às demandas dos consumidores e a operar de maneira eficiente (CONTE et al., 2008). Portanto, a análise das estratégias de gestão de estoques adotadas pelas franquias de alimentação em Goiânia durante a pandemia pode fornecer orientações práticas para a adaptação bem-sucedida das operações empresariais em cenários desafiadores.

A lacuna a ser estudada, conforme sugerido por David (2021) para estudos futuros, é a ampliação da base de empresas, incluindo outras regiões e segmentos. Dessa forma, o presente estudo visa contribuir para a compreensão dos impactos da Pandemia de COVID-19 na gestão de estoques em franquias de alimentação em Goiânia, além de identificar estratégias eficazes para lidar com crises futuras.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa a ser abordado neste estudo é: "Como a Pandemia de COVID-19 impactou as estratégias de gestão de estoques implementadas pelas empresas do setor de alimentação em Goiânia e quais foram os efeitos resultantes nas áreas de previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos?"

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é compreender a gestão de estoques de uma franquia de alimentação em Goiânia durante a Pandemia de COVID-19, investigando as estratégias adotadas e os impactos na previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos. Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos.

1.3.1OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisão da literatura sobre os impactos e desafios causados pela crise da covid-19 na gestão de estoque das empresas do setor de alimentação.

- Analisar como as mudanças no comportamento do consumidor durante a Pandemia de COVID-19 afetaram os níveis de estoque e a demanda das franquias de alimentação em Goiânia, investigando como a empresa se adaptou para atender às novas necessidades dos clientes e quais foram os impactos resultantes dessas mudanças.
- Identificar as práticas operacionais adotadas pela franquia de alimentação para enfrentar os desafios da Pandemia, com ênfase na gestão de estoques.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo em questão aborda a "Fundamentação Teórica" sobre gestão de estoques, explorando os conceitos-chave relacionados à gestão de estoques, incluindo os métodos de previsão de demanda e redução de custos, discutindo abordagens qualitativas, quantitativas e baseadas em inteligência artificial.

O capítulo também aborda a importância do estoque de segurança na gestão de estoques, considerando a análise da curva ABC para identificar a instabilidade e flutuação na demanda. Ele explora a aplicação da lógica fuzzy para lidar com incertezas e imprecisões na gestão de estoques, especialmente em relação à validade dos itens e aos custos.

Além disso, o capítulo detalha as características da gestão de estoques no setor de alimentação, enfatizando a importância do planejamento estratégico e operacional. Ele apresenta um fluxograma que ilustra o processo de gestão de capacidade e produção/comercialização, ressaltando a necessidade de tomar decisões coerentes em ambos os níveis. Também destaca a aplicação do sistema MRP (Material Requirements Planning) no gerenciamento de estoques, enfatizando sua importância na integração entre os departamentos de Vendas, Engenharia e Controle de Produção.

O capítulo conclui destacando a relevância do gerenciamento de estoques, abordando abordagens de puxar e empurrar. E também destaca a importância de uma gestão colaborativa de estoques ao longo da cadeia de suprimentos.

2.1 CONCEITOS DE GESTÃO DE ESTOQUE

Da Silva (2004) define estoques como bens materiais armazenados pelas organizações, incluindo matéria-prima, produto em processo, produto acabado, materiais, embalagens e produtos de reparos e suprimentos. Moreira (2012) complementa essa definição ao descrever estoques como quantidades de bens físicos mantidos de forma improdutiva por um determinado período para suprir as necessidades da organização.

Paoleschi (2018) destaca que o estoque deve estar prontamente disponível para uso no processo produtivo, seja para fins comerciais, industriais ou de serviços. Manter a quantidade mínima necessária para iniciar uma operação a fim de evitar atrasos. Paoleschi ainda ressalta ainda a importância de gerenciar cuidadosamente a quantidade de estoque para evitar comprometer a receita da empresa.

Balou (2006) e Viana (2012) concordam que o estoque compreende produtos adquiridos ou produzidos pela empresa, armazenados em um local específico e acessível, desde que não interfira nos demais processos da organização. No contexto específico do setor de alimentação,

é importante mencionar que, de acordo com estudos como o de Muniz (2023), o capital investido em estoques representa aproximadamente 30% a 40% dos recursos da empresa. Esses valores são uma referência dentro do segmento de alimentação e refletem a necessidade de manter um equilíbrio entre o nível de estoque e a capacidade de atender às demandas dos clientes, garantindo ao mesmo tempo o suprimento necessário para as operações diárias da empresa. Deste modo, a pesquisa discute os métodos de previsão de demanda, tendências e eventos especiais para fornecer projeções precisas que auxiliem na tomada de decisões estratégicas relacionadas ao estoque, com foco no estoque de alimentos.

2.2 MÉTODOS DE PREVISÃO DE DEMANDA E REDUÇÃO DE CUSTOS

De acordo com Petropoulos et al. (2018), as empresas precisam planejar suas operações considerando a oferta de produtos ou serviços. A previsão de demanda é uma metodologia utilizada na administração de empresas para estimar valores futuros de uma grandeza de interesse. Essas previsões desempenham um papel essencial no processo de tomada de decisão em relação ao futuro.

A previsão de demanda é uma área de planejamento administrativo que abrange diferentes métodos, incluindo abordagens qualitativas, quantitativas e baseadas em inteligência artificial. Neste contexto, Arvan et al. (2019) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre previsão de demanda baseada em julgamento, destacando a integração de métodos.

Para compreender melhor essa tipologia de métodos, é importante explorar as características e indicadores utilizados em cada abordagem. A seguir, serão descritos resumidamente os métodos qualitativos e quantitativos de previsão de demanda, com foco na administração de empresas no consumo e produção de produtos e serviços.

Métodos Qualitativos: Os métodos qualitativos de previsão de demanda baseiam-se em informações subjetivas e julgamentos especializados. Eles são frequentemente utilizados quando há falta de dados históricos confiáveis ou quando ocorrem mudanças significativas no ambiente de mercado. Exemplos de métodos qualitativos incluem a opinião de especialistas, pesquisa de mercado, análise de cenários e estudos de casos. Esses métodos enfatizam a compreensão das percepções e intenções dos consumidores, bem como a análise de fatores externos que podem influenciar a demanda (TAQUETTE; BORGES, 2021).

Métodos Quantitativos: Os métodos quantitativos de previsão de demanda são baseados em análises matemáticas e estatísticas de dados históricos. Eles buscam identificar padrões, tendências e relações causais para prever a demanda futura. Alguns dos métodos quantitativos mais comuns incluem a análise de séries temporais, modelos de regressão, modelos de

suavização exponencial, análise de regressão múltipla e modelos de séries temporais sazonais. Esses métodos utilizam indicadores quantitativos, como histórico de vendas, dados demográficos, indicadores econômicos e sazonalidade, para prever a demanda futura (DE FREITAS, 2019).

TABELA 1 – EXEMPLO DE INDICADORES UTILIZADOS EM MÉTODOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DE PREVISÃO DE DEMANDA

Método	**Indicadores Quantitativos**	**Indicadores Qualitativos**
Análise de Séries Temporais	Histórico de vendas	Opinião de especialistas
	Dados demográficos	Pesquisa de mercado
	Indicadores econômicos	Análise de cenários
	Sazonalidade	Estudos de casos
Regressão	Variáveis explicativas (ex.: preço, publicidade)	Opinião de especialistas
Múltipla	Histórico de vendas	Pesquisa de mercado
	Dados demográficos	Análise de cenários
Suavização Exponencial	Histórico de vendas	Opinião de especialistas
	Sazonalidade	Estudos de casos
Redes Neurais	Histórico de vendas	Opinião de especialistas
	Dados demográficos	Pesquisa de mercado
	Indicadores econômicos	Análise de cenários
	Sazonalidade	Estudos de casos

Fonte: Elaborado pela autora (2023) baseado em Oliveira e Athanasopoulos (2021).

Conforme apresentado na Tabela 1, que exemplifica indicadores utilizados em métodos quantitativos e qualitativos de previsão de demanda, diferentes abordagens são empregadas para compreender e antecipar os padrões de consumo. Ao analisar a gestão de estoques em situações de incerteza, a seleção e aplicação de métodos de previsão de demanda podem desempenhar um papel crucial na tomada de decisões estratégicas. Os métodos quantitativos, como a análise de séries temporais e a regressão múltipla, baseiam-se em dados históricos e indicadores demográficos ou econômicos para identificar tendências e padrões de comportamento. Por outro lado, os métodos qualitativos, que envolvem opiniões de especialistas, pesquisa de mercado, análise de cenários e estudos de casos, têm como foco compreender as percepções e intenções dos consumidores, bem como considerar fatores externos que possam influenciar a demanda (OLIVEIRA; ATHANASOPOULOS, 2021).

Ao contextualizar a Tabela 1 no âmbito da gestão estratégica de estoques, fica claro que a escolha criteriosa entre esses métodos é fundamental para lidar com situações de mudanças

bruscas no ambiente de mercado, como as causadas pela pandemia. A adoção de uma abordagem híbrida, que integra aspectos qualitativos e quantitativos, pode oferecer uma visão mais completa e precisa das demandas futuras, possibilitando a empresa a ajustar suas estratégias de estoque de maneira mais ágil e eficaz. Portanto, a consideração cuidadosa dos indicadores apresentados na Tabela 1 pode guiar ações estratégicas que visam equilibrar a disponibilidade de produtos, a satisfação dos clientes e a otimização dos recursos investidos. (OLIVEIRA; ATHANASOPOULOS, 2021).

.Arvan et al. (2019) apresentam uma revisão sistemática da literatura sobre previsão de demanda baseada em julgamento, com ênfase na integração de métodos. Conhecer se a demanda por produtos ou serviços está aumentando ou diminuindo não é suficiente. É fundamental gerenciar adequadamente o fluxo de informações, conhecimento, produto ou recursos entre as entidades para maximizar a lucratividade geral. O conhecimento da taxa de mudança é fundamental no planejamento do negócio (TAPIA CORTEZ; HITCH et al., 2018).

Os métodos de previsão de demanda são classificados em qualitativos e quantitativos, conforme mencionado por Arvan et al. (2019). Os métodos qualitativos não requerem manipulação de dados e são baseados no julgamento e experiência de especialistas, como a abordagem de painel descrita por Armstrong e Green (2019) e Arvan et al. (2019). Já os métodos quantitativos são procedimentos padronizados que produzem resultados objetivos.

> [...]que tem como base utilizar a opinião e a experiência de especialistas para criar a predição de demanda (Armstrong & Green, 2019; Arvan et al., 2019). Os especialistas realizam individualmente a previsão e depois as partes são combinadas para se chegar à previsão agregada. As previsões são de longo prazo, envolvendo aspectos do planejamento estratégico da empresa. (ACKERMANN; SELLITTO, 2022 P.87).

A auto alavancagem por julgamento permite que dados previstos por especialistas sejam utilizados em modelos matemáticos, permitindo que julgamentos subjetivos sirvam como base de informação em procedimentos estruturados. As pesquisas de intenção e opinião são utilizadas para verificar intenções de compra ou padrões de comportamento. Nos modelos causais, a demanda por um produto é prevista por meio de uma função de variáveis antecessoras que apresentam relação causa-efeito (KATSKOPOULOS et al., 2018).

De acordo com o conteúdo elencado neste contexto, observa-se uma abordagem da importância da previsão de demanda para as empresas. São discutidos métodos quantitativos e qualitativos, incluindo a abordagem de painel e a utilização de julgamento por especialistas. Além disso, são mencionadas pesquisas de intenção e opinião, bem como modelos causais que consideram fatores ambientais na previsão de demanda.

Neste capítulo, abordaremos as estratégias de redução de custos e outras estratégias de previsão na gestão de estoque no setor de alimentação. Serão analisadas as abordagens utilizadas por diferentes autores, considerando suas vantagens e desafios. O objetivo é fornecer informações relevantes para tomadas de decisão mais eficientes e informadas na otimização do gerenciamento de estoque nesse setor.

Bittencourt e Palmeira (2012) destacam que a gestão financeira desempenha um papel fundamental nesse processo, buscando maximizar os resultados econômicos e financeiros por meio da administração, planejamento, análise e controle das operações empresariais. A visão de Bittencourt e Palmeira (2012) sobre a importância da gestão financeira pode ser discutida em relação a outros estudos que abordam o papel da gestão financeira durante a Pandemia.

A gestão financeira está intrinsecamente ligada à maximização dos recursos e à geração de riqueza para a empresa, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional. Fernandes et al. (2016) enfatizam que o gestor financeiro desempenha um papel central, sendo responsável por tomar decisões que podem determinar o sucesso ou fracasso da empresa. Eles também mencionam a necessidade de gerir as tarefas que compõem a função financeira, assegurando a aquisição de recursos financeiros para atingir e manter o nível de atividade desejado, garantindo a estabilidade e continuidade da empresa e gerando rentabilidade com os recursos disponíveis.

A pesquisa em questão abrangeu entrevistas com gestores de restaurantes, fornecendo informações complementares relevantes à análise dos indicadores financeiros. O estudo destaca a importância do controle do fluxo de caixa, contas a pagar e receber, custos e controle de estoque para a tomada de decisões durante a Pandemia. Para contextualizar essas descobertas, é relevante contrastá-las com estudos anteriores que também abordaram a redução de custos durante esse período.

O setor de alimentação fora do lar foi duramente afetado pela pandemia da Covid-19, que trouxe desafios econômicos sem precedentes para diversas indústrias, incluindo o ramo de restaurantes e pizzarias. Nesse contexto, o estudo realizado por Monthay (2022) se destaca por analisar de forma comparativa os impactos econômico-financeiros em um restaurante-pizzaria no município de Cacoal, tanto antes como durante a pandemia. O estudo adota uma abordagem quali-quantitativa de natureza exploratória para entender a situação e as decisões financeiras tomadas pela empresa diante das restrições e distanciamento social impostos pela pandemia.

Uma das principais conclusões do estudo é que a pandemia causou uma redução significativa na receita líquida de vendas no ano de 2020, quando comparada aos anos

anteriores. Essa diminuição impactou as finanças da empresa, levando-a a buscar fontes de capital de terceiros para maximizar a liquidez. Além disso, o estudo ressalta a importância da gestão financeira e do planejamento em situações de crise, pois esses elementos desempenham um papel fundamental na capacidade de uma empresa enfrentar desafios econômicos adversos.

Comparando o estudo de Monthay (2022) com outras pesquisas anteriores, observa-se uma mudança na abordagem da análise financeira. Enquanto estudos antigos frequentemente se concentravam em análises horizontais, que comparavam demonstrações financeiras ao longo do tempo, o estudo atual optou por uma abordagem mais aprofundada. Em vez de apenas examinar variações de contas em diferentes exercícios sociais, Monthay (2022) realizou entrevistas com gestores para compreender melhor as estratégias adotadas durante a pandemia.

A pesquisa de Monthay (2022) contribui para o conhecimento existente ao proporcionar insights detalhados sobre as estratégias de redução de custos adotadas pelos restaurantes durante a pandemia. Através das entrevistas com os gestores, o estudo revelou os desafios enfrentados pela empresa e as práticas de gestão de estoques implementadas. Isso resulta em uma compreensão mais abrangente das decisões financeiras tomadas em um cenário desafiador.

A gestão financeira é uma parte fundamental desse processo, buscando maximizar os resultados econômicos e financeiros por meio da administração, planejamento, análise e controle das operações empresariais. A importância do gestor financeiro também é destacada, pois suas decisões podem impactar o sucesso ou o fracasso da empresa, especialmente em tempos de crise.

Portanto, o estudo de Monthay (2022) apresenta aspectos para análise do impacto da pandemia nas operações financeiras das empresas do setor de alimentação fora do lar, destacando a importância da gestão financeira, do planejamento estratégico e das decisões tomadas pelos gestores para enfrentar desafios econômicos e garantir a continuidade dos negócios.

A empresa restaurante-pizzaria, atuante no setor de alimentação fora do lar há duas décadas, enfrentou desafios durante a pandemia da Covid-19. No contexto da crise sanitária, a importância da análise financeira foi destacada, utilizando as demonstrações financeiras e indicadores econômico-financeiros como ferramentas cruciais para avaliar a situação operacional, econômica e financeira da empresa (KUHN; LAMPERT, 2012). A gestão financeira, neste caso, desempenhou um papel crucial na avaliação da gestão de estoques durante a pandemia (MONTHAY, 2022).

A pesquisa realizada por Monthay (2022) destacou a relevância da redução de custos durante a pandemia e fundamentou-se em valores das contas contábeis, dados das

demonstrações financeiras do restaurante e entrevistas com gestores. Esses dados forneceram informações valiosas sobre as medidas adotadas e o uso de indicadores financeiros para orientar decisões. Além disso, as estratégias de redução de custos, juntamente com a implementação de ações de marketing digital e delivery, ilustraram as práticas adotadas pela empresa para enfrentar os desafios da crise (MONTHAY, 2022).

A análise financeira baseada em indicadores econômico-financeiros é essencial para a tomada de decisões informadas por gestores, investidores e outros interessados (ASSAF NETO; LIMA, 2009). Os indicadores de liquidez, estrutura de capital e endividamento, rentabilidade e atividade fornecem uma visão abrangente da saúde financeira de uma empresa (BORINELLI; PIMENTEL, 2010). A análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis também desempenha papéis cruciais na avaliação do desempenho da empresa ao longo do tempo e em comparação com concorrentes (MARION, 2009).

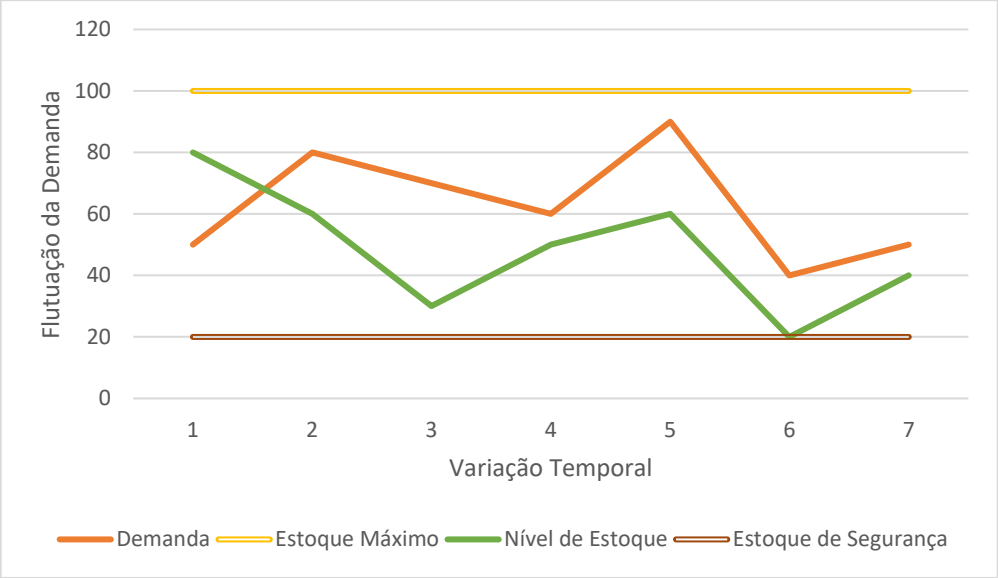
Os gestores da restaurante-pizzaria revelaram que fazem uso das informações contábeis para monitorar o fluxo de caixa, contas a pagar e receber, e custos. A análise diária e mensal das informações e os indicadores fornecidos pelas demonstrações financeiras orientam suas decisões. No entanto, não realizam análise do capital de giro, um aspecto importante para avaliar a eficiência financeira da empresa. Durante a pandemia, investiram em marketing digital e estratégias de delivery para aumentar o faturamento dentro das restrições impostas (LOVO et al., 2015).

Em suma, a pesquisa de Monthay (2022) ressaltou a importância da análise financeira e do uso de indicadores econômico-financeiros durante a pandemia. Os dados das demonstrações financeiras, combinados com as estratégias adotadas pela empresa, ofereceram uma visão abrangente das práticas de redução de custos e adaptação ao cenário desafiador. A análise financeira, juntamente com as abordagens de gestão adotadas, desempenhou um papel fundamental na capacidade da empresa de enfrentar os desafios impostos pela pandemia (MONTHAY, 2022).

2.3 ESTOQUE DE SEGURANÇA

A análise da curva ABC considera a instabilidade e flutuação na demanda como fatores relevantes (SANJOY; SHAMS, 2017). Medidas como o desvio padrão relativo à média de pedidos pode indicar a necessidade de ajustar os pedidos semanais para garantir a disponibilidade em estoque quando há maior variação (SANJOY; SHAMS, 2017).

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE FLUTUAÇÃO DA DEMANDA



Fonte: Autor (2023), baseado em de Almeida e Sá (2019).

A utilização da Curva ABC permite às empresas ajustarem suas estratégias de custos e gestão, priorizando os itens de maior importância e otimizando a alocação de recursos. Essa abordagem eficaz na redução de custos resulta em benefícios significativos para a lucratividade da empresa.

As regras fuzzy apresentadas a seguir também desempenham um papel importante na influência dos níveis de estoque (DE ALMEIDA SÁ, WEN, 2019). Por exemplo, quando o desvio padrão é alto, a incerteza em relação aos dados históricos aumenta, levando a uma acumulação maior do item no estoque. Em contraste, se o desvio padrão for minimizado, não há alteração no número necessário para a acumulação (DE ALMEIDA SÁ, WEN, 2019). Integrando esse papel, de acordo com Silva (2018), o conceito fuzzy pode ser aplicado em situações nas quais não podemos responder apenas sim ou não, como é feito na lógica booleana, que comparada à lógica fuzzy acaba sendo imprecisa, pois não há um meio termo.

A aplicação da lógica fuzzy é uma abordagem apropriada para lidar com variáveis que apresentam incertezas e imprecisões, especialmente em contextos complexos e multidimensionais (DE ALMEIDA SÁ, WEN, 2019). Diferentemente disso, a lógica fuzzy trata de graus de verdade, permitindo representar as nuances e ambiguidades encontradas em muitas situações cotidianas. Por meio dessa abordagem, é possível abordar de forma mais eficaz as situações em que as fronteiras entre categorias não são claramente definidas, permitindo decisões mais flexíveis e adaptáveis (DE ALMEIDA SÁ, WEN, 2019).

Nesse contexto, a aplicação da lógica fuzzy pode se tornar relevante ao lidar com variáveis relacionadas à validade dos itens e aos custos, conforme mencionado por De Almeida

Sá e Wen (2019). A validade dos itens é uma dimensão em que a incerteza frequentemente ocorre, uma vez que determinar precisamente o momento da expiração pode ser desafiador devido a vários fatores, como condições de armazenamento e manuseio. A lógica fuzzy oferece uma maneira de tratar essa incerteza, permitindo considerar graus de validade e imprecisões, aspectos cruciais para evitar perdas decorrentes do descarte prematuro ou da utilização de produtos vencidos (DE ALMEIDA SÁ; WEN, 2019).

Da mesma forma, em relação à otimização de custos, a lógica fuzzy pode ser empregada para maximizar a eficiência financeira da organização. Isso ocorre porque determinar um valor ótimo preciso em um cenário complexo pode ser dificultado por incertezas associadas a várias variáveis inter-relacionadas. A lógica fuzzy possibilita a incorporação dessas incertezas à análise, tornando viável considerar diversas perspectivas e ajustar as decisões de acordo com os objetivos estratégicos da empresa (DE ALMEIDA SÁ; WEN, 2019). Deste modo, ela permite que a organização leve em conta nuances e ambiguidades, melhorando a qualidade das decisões tomadas em situações complexas e auxiliando a evitar perdas desnecessárias e otimizar os recursos disponíveis.

Considerando essas diferentes regras e critérios, a gestão de estoques pode buscar o equilíbrio entre a disponibilidade do produto e a eficiência financeira, otimizando o processo de gestão (DE ALMEIDA SÁ; WEN, 2019). Dessa forma, é possível tomar decisões embasadas na análise da curva ABC, levando em conta a instabilidade da demanda, a validade dos itens e o custo envolvido.

Dentro das operações empresariais, a Curva ABC é uma grande ferramenta. Peinado e Grael (2007) propõem um cálculo para determinar o estoque de segurança necessário, considerando fatores como o número de desvios padrão, o tempo de ressuprimento e o desvio padrão da demanda, conforme descrito a seguir:

$$ES = Z \times \sqrt{TR} \times \sigma D$$

Onde:

ES = Estoque de Segurança.

Z = Número de desvios padrão.

TR = Tempo de Ressuprimento.

ida = Desvio padrão da demanda.

Uma gestão eficiente de estoque busca manter um equilíbrio entre oferta e demanda, evitando tanto o excesso quanto a falta de produtos. É importante considerar os custos diretos e indiretos, além de utilizar métodos como a Curva ABC, que categoriza os itens do estoque em grupos prioritários com base em seu valor e impacto financeiro.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE ESTOQUE NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

O conceito de estoque é amplamente abordado por diversos autores, que o definem como o armazenamento de produtos acabados, semiacabados e matéria-prima (KURTH; SUSKI, 2018). A gestão eficiente desse estoque é fundamental para as instituições do setor de alimentação, e um componente essencial é o almoxarifado, responsável pela organização e armazenamento adequado dos materiais (TRILHA; NUNES, 2017).

A classificação dos estoques pelo método ABC oferece vantagens significativas, como a identificação dos itens de maior impacto, a definição da política de estoque e a redução de investimentos em itens de baixa demanda (Leitte; Silva, 2019). Já para Corrêa (2019), a metodologia ABC permite agrupar os itens de estoque com base em sua importância ao longo do ano, contribuindo para uma melhor gestão e planejamento.

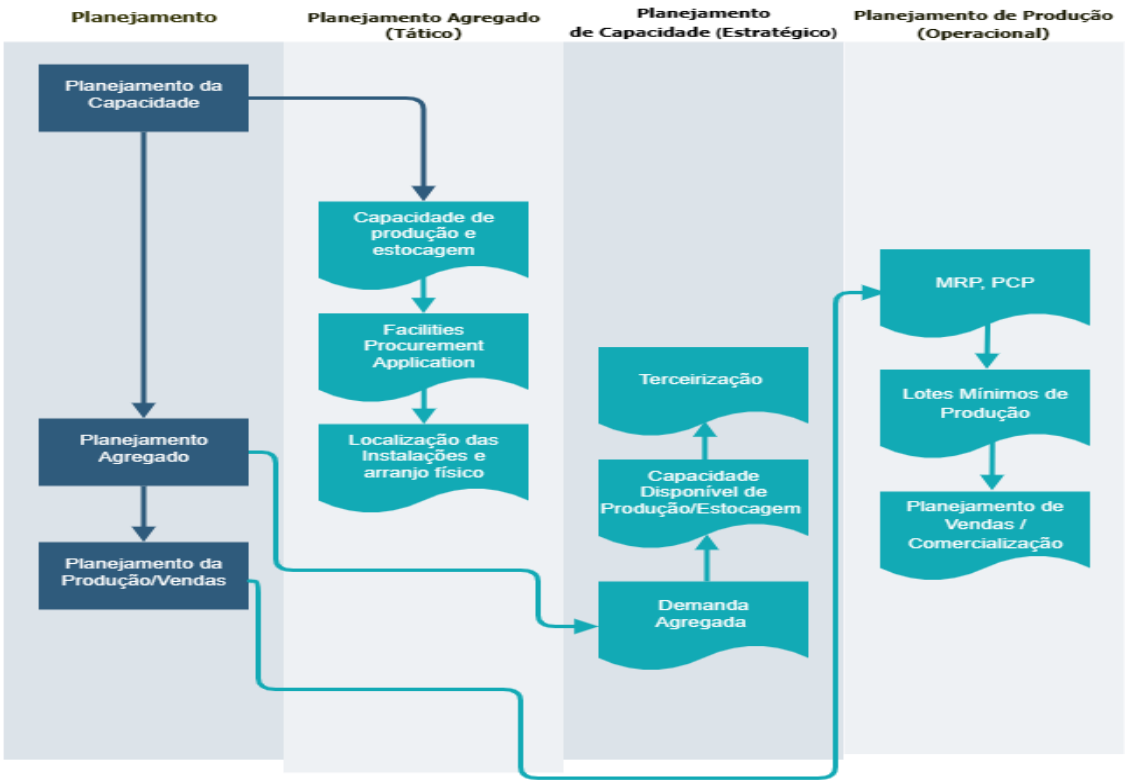
Para alcançar um equilíbrio entre metas e objetivos, é essencial considerar diferentes perspectivas na política de estoque. A redução de custos, o controle de investimentos e a melhoria do atendimento ao cliente devem ser prioridades em todas as áreas da empresa, como produção, marketing e finanças (CUTRIM, 2019). Além disso, é importante levar em conta os custos incorridos na gestão de estoque, independentemente das metodologias utilizadas, considerando a influência do mercado nesses aspectos (MOTA; SOUZA; CAMPOS, 2018).

No contexto das franquias de alimentação, a gestão de estoques requer um planejamento detalhado. É necessário estabelecer estratégias que atendam à demanda dos consumidores, planejar a produção e comercialização de forma agregada e considerar diferentes horizontes temporais, como o longo, médio e curto prazo (SILVA, 2020). O planejamento agregado pode permitir conciliar a demanda com a capacidade de produção e comercialização da franquia (SILVA, 2020).

No longo prazo, o planejamento de capacidade é estrategicamente importante, envolvendo decisões como a fixação da capacidade instalada, a avaliação econômica e a definição da localização das instalações. Já no curto prazo, o planejamento de produção e vendas ganha destaque, identificando as necessidades de materiais e estabelecendo planos para a produção e comercialização dos produtos alimentícios (SILVA, 2020).

Em suma, a gestão de estoques no setor de alimentação, especialmente em franquias, demanda um cuidadoso planejamento e controle. É fundamental estabelecer estratégias alinhadas à demanda dos consumidores, considerando particularidades sazonais e perecibilidade dos alimentos. O planejamento de capacidade, o planejamento agregado e o planejamento de produção/comercialização desempenham papéis cruciais nesse processo, buscando garantir a eficiência dos processos e a disponibilidade dos produtos para atender às demandas desse setor dinâmico e altamente competitivo (SILVA, 2020).

FIGURA 2- FLUXOGRAMA DA GESTÃO DE CAPACIDADE E PRODUÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO



Fonte: Autor (2023), baseado em Silva (2020).

O fluxograma representa o processo de gestão de capacidade e produção/comercialização em uma organização. Inicia-se com o planejamento estratégico de capacidade, onde metas de longo prazo são estabelecidas. Em seguida, ocorre o planejamento agregado, analisando demandas e recursos para determinar a capacidade necessária de forma geral. Depois, entra o planejamento tático de capacidade, que toma decisões mais detalhadas em um horizonte de médio prazo (SILVA, 2020).

A capacidade de produção e estocagem é implementada com base nas decisões do planejamento tático, envolvendo aquisição de recursos e expansão de instalações. O planejamento operacional de produção, através do *Material Requirements Planning* (MRP) e Planejamento e Controle da Produção (PCP), garante a produção conforme o planejado e a utilização de recursos. A localização das instalações e o arranjo físico também são definidos nesta fase para otimizar a eficiência operacional (SIMA, et al., 2022).

A empresa considera a terceirização como uma opção para aumentar a capacidade sem investir diretamente em recursos próprios. Avalia-se periodicamente a capacidade disponível em relação à demanda real para garantir o atendimento ao mercado. Também são estabelecidos lotes mínimos de produção para otimizar a eficiência e reduzir desperdícios (SILVA, 2020).

Todavia a empresa realiza o planejamento de vendas e comercialização com base na demanda agregada prevista, alinhando a produção com as necessidades do mercado. O processo é contínuo, com revisões regulares dos planos para se adaptar às mudanças do ambiente empresarial. O fluxograma oferece uma visão clara das etapas essenciais para gerenciar a capacidade e a produção/comercialização de forma eficiente e competitiva (SILVA, 2020).

Ao compreender o fluxograma da Gestão de Capacidade e Produção/Comercialização, torna-se possível visualizar a importância da integração entre o planejamento estratégico e operacional. Ele demonstra que o sucesso da empresa depende da capacidade de tomar decisões coerentes em ambos os níveis, considerando os recursos disponíveis, as demandas do mercado e as metas organizacionais.

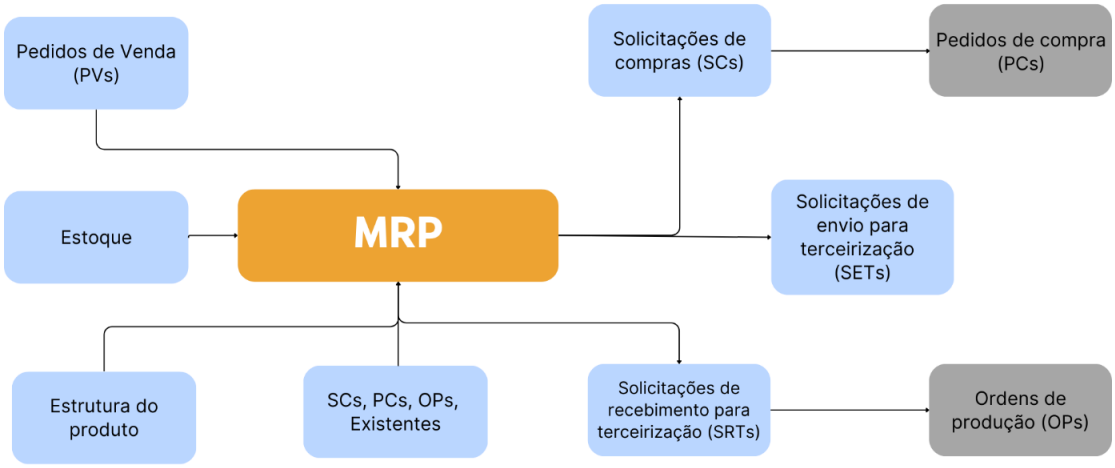
Sima, et al. (2022) destacam a importância do MRP no estabelecimento de um processo integrado entre os departamentos de Vendas, Engenharia e Controle de Produção.

> A principal função do MRP é estabelecer um processo integrado entre os departamentos de Vendas, Engenharia e Controle de Produção, fazendo com que suas demandas sejam atendidas nos prazos ou adequadas de acordo com sua capacidade produtiva (OLIVEIRA, 2013). Segundo Martins (2005), as políticas de estoque também são definidas no MRP, garantindo a disponibilidade de materiais na sua fábrica e evitando a obsolescência. Além disso, agrega agilidade e praticidade no gerenciamento de itens que apresentam múltiplos fornecedores, roteiros de produção alternativos, setups elead times variáveis. Pinheiro (2016), cita seis benefícios do MRP na sua produção:1. Evita atrasos nas entregas;2. Permite um estoque minimizado e com alta disponibilidade;3. Reduz perdas e prejuízos no processo produtivo;4. Combate ao desperdício por obsolescências de materiais;5. Minimiza os custos fixos e variáveis da produção;6. Potencializa a produtividade da equipe e dos equipamentos (PINHEIRO, 2016; MARTINS, 2005; OLIVEIRA, 2013) *apud* (Sima, et al., 2022 p.63).

O MRP permite atender às demandas dentro dos prazos estipulados e adequar a produção de acordo com a capacidade produtiva da empresa. Além disso, o sistema proporciona

agilidade e praticidade no gerenciamento de itens com múltiplos fornecedores, roteiros de produção alternativos e tempos de setup variáveis. Esses benefícios contribuem para evitar atrasos nas entregas, reduzir perdas no processo produtivo, minimizar custos fixos e variáveis, e potencializar a produtividade da equipe e dos equipamentos (SIMA, et al., 2022).

FIGURA 3- DADOS DE ENTRADA E SAÍDA DO MRP



Fonte: Autor (2023), baseado em Sima, et al. (2022).

Uma das abordagens de gerenciamento de estoque amplamente discutidas é a abordagem puxar e a abordagem empurrar. Segundo Ballou (2001), na abordagem puxar, o estoque é reabastecido de acordo com a real necessidade dos armazéns, enquanto na abordagem empurrar, os produtos são fornecidos para cada armazém com base em previsões individuais. No entanto, Christopher (2016) argumenta que a abordagem puxar é mais adequada, pois evita a acumulação excessiva de estoques e permite uma resposta mais ágil às demandas dos clientes.

A análise do grau de agregação dos produtos no estoque também é uma questão relevante. Conforme apontado por Ballou (2001), existem dois métodos comumente utilizados: a abordagem de cima para baixo, em que os itens são analisados em grupos amplos, reduzindo o tempo de análise dos estoques; e a abordagem de baixo para cima, que envolve o controle item por item. Enquanto Ballou (2001) destaca as vantagens da abordagem de cima para baixo, Lee (2017) argumenta que a abordagem de baixo para cima permite uma gestão mais precisa dos estoques, levando em consideração as particularidades de cada item.

Bowersox (2007) destaca que uma estratégia de gerenciamento integrado de estoque define as políticas e os processos utilizados para determinar onde colocar e quando iniciar os carregamentos de reabastecimento, bem como quanto alocar. Por outro lado, Simchi-Levi et al. (2008) argumentam que a adoção de tecnologias avançadas, como sistemas de informação em

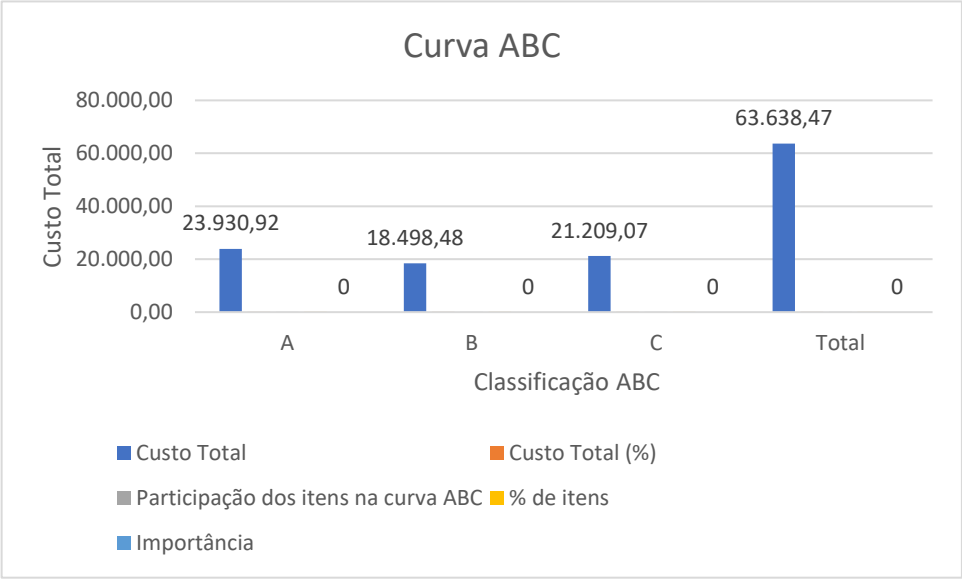
tempo real, pode melhorar ainda mais o controle e a visibilidade dos estoques, permitindo uma tomada de decisão mais ágil.

Conforme Bertaglia (2009), o gerenciamento de estoques é um ramo da administração de empresas relacionado ao planejamento e controle de estoques. Além disso, Slack et al. (2017) destacam a importância de uma abordagem colaborativa no gerenciamento de estoques, envolvendo todos os elos da cadeia de suprimentos, a fim de obter um fluxo contínuo e eficiente de materiais.

Contudo, é possível agregar características de gestão de estoque no ramo alimentício considerando a classificação ABC como sendo um método utilizado para identificar a importância dos produtos para o processo de produção diária e avaliar os custos investidos em cada tipo de insumo. Dias (1993) destaca que a curva ABC permite identificar os itens que merecem maior atenção e tratamento adequado em relação à sua administração. Por outro lado, Vollmann et al. (2017) argumentam que a classificação ABC pode apresentar limitações, pois se baseia apenas no valor monetário dos itens, sem levar em consideração outros fatores, como a criticidade dos produtos para a operação da empresa. Portanto, é importante considerar diferentes abordagens para a classificação dos estoques, a fim de obter uma gestão mais completa e eficiente.

A classificação é realizada com base na importância relativa de cada item, dividindo-os em três classes: A, B e C, conforme a figura 4 a seguir:

FIGURA 4- EXEMPLO DA CURVA DE ABC



Fonte: Autor (2023), baseado em Palomino, et al. (2018).

A tabela 2, por sua vez, apresenta a relevância de cada classe com base no custo total associado. Por exemplo, os itens Nutella e mms fazem parte da classe A por possuírem o maior porcentual sobre o valor do consumo anual.

TABELA 2- CLASSES DE CADA ITEM

Grau	Código	Custo do consumo anual	% sobre o valor do consumo anual	Custo do consumo anual acumulado ($)	% sobre o valor do consumo anual acumulado	
1º	Nutella	15.600,00	24,51%	15.600,00	24,51%	A
2º	mms	8.330,92	13,09%	23.930,92	37,60%	
3º	Leite cond	5.398,99	8,48%	29.329,91	46,09%	B
4º	Paçoca	5.320,64	8,36%	34.650,55	54,45%	
5º	Leite	4.209,92	6,62%	38.860,47	61,06%	
6º	Diamante negro	3.568,93	5,61%	42.429,40	66,67%	
7º	Leite em pó	2.790,67	4,39%	45.220,07	71,06%	C
8º	Creme de Leite	2.730,00	4,29%	47.950,07	75,35%	
9º	Cacau em pó	2.184,00	3,43%	50.134,07	78,78%	
10º	Bis	2.106,00	3,31%	52.240,07	82,09%	
11º	Nesquik	2.074,80	3,26%	54.314,87	85,35%	
12º	Morango	2.052,27	3,22%	56.367,14	88,57%	
13º	Sacolinha	1.993,33	3,13%	58.360,47	91,71%	
14º	Kiwi	1.820,00	2,86%	60.180,47	94,57%	
15º	Maracujá	1.768,00	2,78%	61.948,47	97,34%	
16º	Limão	1.690,00	2,66%	63.638,47	100,00%	
	Total	**63.638,47**				

Fonte: Palomino, et al. (2018).

A partir da tabela 2, podemos observar que Palomino et al. (2018) destacam que os percentuais de itens nas classes apresentam valores diferentes da classificação de Pareto. O Diagrama de Pareto é uma ferramenta gráfica utilizada para identificar e priorizar as principais causas ou problemas que contribuem para um determinado resultado indesejado. Ele é baseado no Princípio de Pareto, que afirma que a maioria dos efeitos (ou resultados) é decorrente de uma minoria das causas (ou inputs). O diagrama é frequentemente usado na gestão da qualidade e resolução de problemas para direcionar esforços e recursos de forma eficaz. (AMOROSO, 1983)

Por outro lado, Vollmann et al. (2017) argumentam que a classificação ABC pode apresentar limitações, pois se baseia apenas no valor monetário dos itens, sem levar

em consideração outros fatores, como a criticidade dos produtos para a operação da empresa. Essa divergência entre os autores abre espaço para discutir as diferentes abordagens na gestão de estoques no setor de alimentação.

Outro ponto a se destacar é a importância dos percentuais de representatividade apresentados na figura 4. Palomino et al. (2018) enfatizam que esses dados fornecem informações importantes para a empresa, permitindo identificar os itens mais relevantes em termos de custo total. Já Bertaglia (2009) argumenta que a gestão eficiente de estoques deve considerar não apenas o custo total, mas também outros fatores, como a demanda e a sazonalidade dos produtos. Essa discussão entre os autores promove uma reflexão sobre a necessidade de adotar uma abordagem mais abrangente na gestão de estoques no setor de alimentação.

Wartchow (2016) destaca a sazonalidade e a perecibilidade dos produtos no setor de alimentação. Ele ressalta a importância de estabelecer políticas e procedimentos para controlar as datas de validade, implementar práticas de rotação de estoque (FIFO - First-In, First-Out) e monitorar constantemente a qualidade dos produtos.

Essa abordagem é complementada por Palomino et al. (2018), que reforçam a necessidade de uma gestão cuidadosa para evitar perdas por vencimento ou deterioração dos alimentos. Nesse contexto, a discussão entre os autores destaca a importância de considerar a sazonalidade e perecibilidade como fatores-chave na gestão de estoques no setor de alimentação.

Outro aspecto relevante é a gestão da demanda. Bertaglia (2009) ressalta que a demanda no setor de alimentação pode variar significativamente de acordo com fatores sazonais, tendências do mercado e eventos especiais. Ele destaca a importância de utilizar métodos estatísticos, como previsão de demanda e análise de tendências históricas, para ajustar o planejamento de estoque de acordo com as variações da demanda. Além disso, Obverso (2007) destaca a importância de estabelecer parcerias sólidas com fornecedores confiáveis para garantir um fluxo contínuo de abastecimento. Essa discussão entre os autores enfatiza a necessidade de uma gestão eficaz da demanda e da relação com fornecedores no setor de alimentação

3 MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUES: IMPACTO DA PANDEMIA

Neste capítulo, foi examinado o impacto da pandemia da COVID-19 na gestão de estoques do setor de franquias de alimentação. A crise trouxe desafios na previsão de demanda e suprimento, levando empresas a adotarem estratégias diversas. Houve perdas de alimentos e problemas com fornecedores, e as empresas buscaram soluções como congelar suprimentos e colaborar com outros estabelecimentos.

Diferentes pesquisas foram realizadas sobre como as empresas lidaram com a crise. Alves (2022) destaca a importância de planejamento colaborativo e resiliência na cadeia de suprimentos. David (2021) aborda impactos econômicos em pequenas e médias empresas, enfatizando a adoção de visão estratégica e políticas públicas.

A adaptação às tecnologias também é discutida, com o crescimento das compras online e o uso de plataformas de entrega. A gestão financeira desempenhou papel crucial para enfrentar a crise, como mostrado pelo estudo de Monthay (2022), que analisou redução de custos e estratégias financeiras no setor de alimentação.

Essas análises oferecem insights sobre como as empresas se adaptaram, enfrentaram desafios e tomaram decisões financeiras e estratégicas para manter suas operações durante a pandemia.

No contexto atual, Alves (2022) conduziu uma pesquisa abordando as estratégias adotadas pelas franquias para enfrentar o aumento das vendas durante a pandemia e fortalecer o relacionamento com os clientes. A pesquisa ocorreu em um ambiente de incertezas geradas pela pandemia de COVID-19, que impactou as operações de food services, abrangendo todos os segmentos em que refeições são preparadas fora de casa e consumidas no local ou em domicílio. As estratégias adotadas pelas franquias incluíram a expansão das frentes de vendas, como drive, delivery e atendimento presencial, bem como a busca por inovação e compreensão das situações, fundamentais para o sucesso das operações.

Alves (2022) também discute a importância da resiliência na cadeia de suprimentos, definida como a capacidade adaptativa de se preparar para eventos inesperados, responder a rupturas e se recuperar delas, mantendo a continuidade das operações. Sua pesquisa foi realizada com dez empresas de micro e pequeno porte localizadas em Franca - SP. Por meio de entrevistas semiestruturadas, a pesquisa identificou que as empresas pesquisadas não possuíam planejamento adequado para enfrentar rupturas na cadeia de suprimentos. Os resultados

revelaram que os riscos enfrentados pela cadeia de suprimentos derivam de fatores internos e externos.

A pesquisa de Alves (2022) enfatiza a necessidade de planejamento colaborativo com fornecedores e clientes, bem como a importância de uma comunicação eficiente. A resiliência é destacada como uma abordagem essencial para a adaptação a eventos inesperados e para a mitigação dos riscos. Além disso, a pesquisa ressalta a importância de considerar os diversos tipos de riscos, como os relacionados ao fornecimento, demanda e eventos externos. Assim como Alves (2022), Monthay (2022) analisou uma empresa no ramo alimentício e se destacou por analisar de forma comparativa os impactos econômico-financeiros.

No entanto, Rengel et al. (2020) apresentam uma perspectiva que destaca a incerteza em relação ao funcionamento dos estabelecimentos durante a pandemia, o que pode resultar em perdas consideráveis de alimentos. Algumas empresas optaram por congelar suprimentos ou vender matérias-primas em grandes quantidades para lidar com a imprevisibilidade da situação.

Apesar dos desafios, houve um reconhecimento das limitações da empresa e dos funcionários, levando à identificação de oportunidades de crescimento e ao aumento das frentes de vendas. A paciência com os clientes e a busca por inovação foram aspectos valorizados nesse processo. O autor ainda ressalta que durante esse período, as franquias também aprenderam a ter um controle mais preciso da situação e evitar dívidas desnecessárias. A oportunidade de crescimento e o aumento das vendas resultaram em um maior número de funcionários. A compreensão das limitações individuais e o respeito ao próprio ritmo também foram considerados fatores importantes para o sucesso nesse cenário desafiador.

No entanto, é importante destacar que a confiança exclusiva nas políticas públicas não é suficiente. As franquias precisaram buscar alternativas e estratégias próprias para superar os obstáculos. A experiência adquirida ao longo desse período possibilitou um melhor entendimento das demandas do mercado e das necessidades dos clientes, contribuindo para o aumento das vendas e o crescimento das empresas (ALVES, 2022).

Além disso, é válido destacar que as pequenas e médias empresas desempenham um papel estratégico na economia brasileira, contribuindo com 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e sendo responsáveis por 60% dos empregos. A revisão da literatura realizada por David (2021) revelou que essas empresas frequentemente enfrentam problemas financeiros, de gestão estratégica e de gestão de pessoal no cenário brasileiro.

De acordo com David (2021), a análise da gestão de estoques em pequenas e médias empresas brasileiras durante a Pandemia da COVID-19 evidencia a importância da

adaptabilidade às mudanças, inovação, parcerias estratégicas e preparação para antecipar crises. O autor conduziu um estudo que teve por objetivo analisar os impactos econômicos da pandemia de COVID-19 em pequenas e médias empresas com sede no Rio de Janeiro.

A pesquisa de David (2021) adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o método do estudo de casos múltiplos. Foram entrevistados gestores de dez empresas de diversos setores de atividade. Os resultados indicaram que as políticas públicas desempenharam um papel crucial na sobrevivência das empresas, assim como a posse de capital de giro. Empresas que adotaram uma visão estratégica conseguiram encontrar soluções alternativas para enfrentar a pandemia. Complementando a pesquisa de David (2021), a pesquisa de Monthay (2022) foi de cunho quali-quantitativo e demonstrou a importância da análise financeira, juntamente com as abordagens de gestão adotadas.

3.1. ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

A Pandemia impactou a economia global, levando ao aumento das compras online como medida de prevenção e isolamento social. Nesse contexto, a gestão eficiente de estoques se tornou essencial para atender à crescente demanda e garantir a disponibilidade de produtos essenciais, bem como para evitar problemas relacionados à entrega, como demora ou não entrega dos produtos (SILVA, 2020).

No mercado online de comida, a representação (MJSP; CADE, 2021) protocolada pela Rappin Brasil Intermediação de Negócios Ltda. contra a iFood.com Agência de Restaurantes Online S.A. ganha relevância.

As medidas de isolamento social adotadas para conter a propagação do vírus impulsionaram transformações no mercado, com o e-commerce se destacando como uma solução para suprir as demandas dos consumidores durante a Pandemia. A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) conduziu uma pesquisa em parceria com o Movimento Compre&Confie, que revelou um crescimento notável no faturamento do varejo digital em meio à pandemia.

Segundo o estudo, o faturamento do e-commerce no Brasil cresceu impressionantes 56,8% nos primeiros oito meses de 2020, em comparação com o mesmo período do ano anterior. Essa expansão foi impulsionada pelas mudanças significativas no comportamento dos consumidores, que aderiram cada vez mais às compras online, especialmente em produtos essenciais e relacionados à prevenção da COVID-19. O estudo também destacou que o número de pedidos aumentou substancialmente, crescendo 65,7% e atingindo a marca de 105,06 bilhões

no período analisado. Setores como Moda, Alimentos e Serviços foram os mais beneficiados por essa tendência (ABCOMM, 2020).

O estudo abordou a mudança de comportamento do consumidor diante da pandemia e como isso afetou o crescimento do e-commerce. O tíquete médio das compras reduziu ligeiramente, de R$ 420,78 para R$ 398,03, entretanto, o aumento no volume de transações compensou essa queda, refletindo a adesão significativa dos consumidores ao comércio eletrônico. Vale ressaltar que mais de 135 mil lojas aderiram às vendas online desde o início da pandemia, um número notavelmente maior do que a média mensal anterior à crise. As categorias que mais se destacaram em termos de crescimento foram Beleza e Perfumaria, Móveis e Eletroportáteis (ABCOMM, 2020).

A região Sudeste liderou em volume de vendas, contribuindo com 62,2% da receita total do setor. Além disso, a projeção inicial de crescimento do setor para o ano de 2020, que era de 18%, foi revisada para um aumento acumulado de 30%. André Dias, diretor executivo do Compre&Confie, enfatizou que o comportamento do consumidor, impulsionado pela pandemia, provavelmente continuará favorecendo as compras online mesmo após a crise. No entanto, é importante ressaltar que o estudo não detalha completamente os métodos de pesquisa, o período exato da coleta de dados e a abrangência geográfica das lojas participantes. Esses detalhes podem proporcionar uma compreensão mais abrangente do impacto do crescimento do e-commerce durante a pandemia (ABCOMM, 2020).

Entretanto, é essencial destacar que o setor de e-commerce enfrenta desafios que precisam ser superados para sua consolidação no mercado. Não se trata apenas de ter uma loja online, mas de garantir uma gestão eficiente, que atenda às necessidades dos clientes, desde a demanda até as entregas, evitando problemas relacionados à demora ou não entrega do produto e questões de cobrança (SILVA, 2020).

As inovações tecnológicas como os cardápios digitais e o uso de plataformas de entrega de comida têm sido estratégias adotadas pelas empresas do setor alimentício. Os cardápios digitais, especialmente em Rode, possibilitam o acesso rápido e sem contato físico às informações dos estabelecimentos, reduzindo riscos de contaminação da COVID-19 (GOOMER, 2020). As plataformas de entrega online, como iFood, UberEats, Aiqfome e GoomerGo, permitem aos consumidores realizarem pedidos de comida sem sair de casa, ao mesmo tempo em que oferecem aos restaurantes a oportunidade de disponibilizar seus produtos e receber feedback dos clientes (FURLANETO, 2021; GOOMER, 2020).

Diante desse cenário complexo, a representação feita pela Rappin contra a iFood assume um papel de destaque e merece uma análise mais aprofundada. A ação judicial alega infrações à Lei n° 12.529/2011, que visa a proteger a concorrência e coibir práticas anticompetitivas no mercado. Em específico, a Rappin aponta práticas restritivas no mercado de pedidos online de comida, levantando preocupações sobre como essas práticas poderiam afetar a concorrência e a adoção de novas tecnologias no setor, segundo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Essas disputas judiciais, em meio à complexidade trazida pela Pandemia, conferem uma camada adicional de desafio ao estudo sobre a gestão de estoques no contexto das franquias de alimentação. As estratégias adotadas pelas empresas durante esse período crítico podem não apenas influenciar suas operações imediatas, mas também moldar o cenário competitivo a curto e longo prazo (MJSP; CADE, 2021).

Nesse contexto, o papel do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) se mostra crucial. O CADE é encarregado de realizar uma análise técnica minuciosa dessas questões. Seu foco está em compreender os impactos das práticas comerciais adotadas pelas empresas, bem como das tecnologias implementadas no mercado de entrega online de alimentos. O objetivo é assegurar uma concorrência justa e eficiente tanto durante a Pandemia quanto para o futuro, de modo a evitar práticas que possam prejudicar a dinâmica competitiva (MJSP; CADE, 2021).

Portanto, este estudo visa não apenas compreender os desafios enfrentados pelas empresas nesse ambiente multifacetado, mas também analisar suas estratégias para garantir a eficiência na gestão de estoques. A pesquisa visa oferecer informações valiosas para o setor não apenas durante a Pandemia da COVID-19, mas também em um horizonte futuro (MJSP; CADE, 2021).

É importante notar que as ações judiciais entre a Rappin e a iFood apresentam como foco disputas relacionadas a práticas comerciais específicas, possivelmente relacionadas a questões como repasses financeiros, taxas e outras políticas que podem impactar as relações entre as plataformas e os restaurantes parceiros. Esses detalhes sobre a natureza específica das ações judiciais podem fornecer um contexto mais completo para entender as dinâmicas que afetam o setor.

4 METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa será qualitativa de cunho exploratório, e conforme Freitas et., al (2016) as características da pesquisa qualitativa são peculiares, onde há a imersão do pesquisador nas circunstâncias e no contexto da pesquisa, o reconhecimento dos atores sociais como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas.

Optou-se por um estudo exploratório devido a necessidade de investigar um fenômeno complexo e pouco discutido em um período específico, que é gestão de estoques de franquias na Pandemia da COVID-19. Esse tipo de pesquisa torna-se adequado para o contexto atual, pois permite uma imersão do pesquisador nas circunstâncias e no contexto em que os eventos estão ocorrendo, possibilitando uma compreensão mais profunda dos atores sociais e das práticas que estão sendo adotadas durante esse período desafiador (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Durante a Pandemia, as empresas enfrentaram inúmeros desafios e tiveram que adotar estratégias e práticas inovadoras para enfrentar as incertezas e manter suas operações. Nesse contexto, a pesquisa exploratória se mostra apropriada, pois permite ao pesquisador explorar e compreender de forma abrangente as diferentes práticas de gestão de estoque adotadas pelas empresas durante a Pandemia (MONTHAY, 2022). Ao investigar esse cenário complexo, a pesquisa qualitativa exploratória possibilita uma análise mais aprofundada e detalhada das práticas e estratégias utilizadas pelas empresas em um período específico. Ela também permite que os atores sociais envolvidos na gestão de estoque possam vir a ser reconhecidos como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas para o estudo (FREITAS et., al, 2016).

Portanto, o estudo exploratório durante a Pandemia da COVID-19 se apresenta como uma abordagem adequada para compreender como as empresas lidaram com a gestão de estoques em meio a esse cenário de incertezas e desafios econômicos.

Os mesmos autores ainda ressaltam que são inúmeros os métodos de coleta de dados, entre estes: a observação participante, a história de vida, a história oral e as entrevistas.

A utilização de entrevistas como um método científico para coleta de dados requer um planejamento metodológico consciente e bem-informado. Isso se deve ao fato de que, por trás da escolha desse instrumento técnico, há uma inserção da pesquisa em um paradigma científico específico. Esse paradigma oferece ao pesquisador diretrizes e definições claras em relação ao tipo de problema que pode ser investigado, como realizar essa investigação, qual tipo de

raciocínio está envolvido, qual postura o pesquisador deve adotar e, por fim, que tipo de conhecimento pode ser adquirido (KUHN, 1992; DENZIN; LINCOLN, 2006).

Neste subcapítulo, foi apresentada a caracterização da pesquisa, incluindo o delineamento do estudo e a seleção da franquia de alimentação em Goiânia como estudo de caso. Serão descritos também os objetivos da pesquisa e as questões de pesquisa que orientarão a análise. Trata-se, nesse contexto mais recente, de pesquisas alinhadas ao paradigma qualitativo. E são pesquisas moldadas nesse paradigma que fazem uso, dentre outras, das técnicas de entrevistas para a coleta de dados. Por essa razão, para que um pesquisador saiba avaliar se entrevistas são um instrumento de coleta de dados adequado para uma determinada investigação científica, ele deve, primeiramente, refletir se sua pesquisa está alinhada ao cunho qualitativo e ao tipo de problema que esse paradigma busca explorar. Técnicas e métodos são tão somente ferramentas a serviço de um determinado tipo de investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2009).

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No segundo subcapítulo, foram discutidos os procedimentos de coleta de dados adotados nesta pesquisa. Foi descrita a técnica qualitativa de entrevista realizada com o proprietário da franquia (entrevistado 1) e uma encarregada da franquia (entrevistado 2), para triangulação de dados, explorando a perspectiva de ambos em relação à gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19. Além disso, foram abordados os procedimentos de coleta de documentos e registros da empresa, bem como a pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros e relatórios relevantes para o tema.

A coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas é uma técnica qualitativa amplamente reconhecida na pesquisa social (BOGDAN; BIKLEN, 1994). No contexto desta pesquisa, essa abordagem permite explorar as percepções e experiências dos entrevistados em relação à gestão de estoques durante a pandemia da COVID-19. A escolha dessa técnica foi fundamentada na natureza exploratória da pesquisa, que visa obter informações detalhadas e contextualizadas sobre as práticas adotadas pela empresa (MERRIAM, 2009).

As entrevistas foram conduzidas presencialmente em 15 de julho de 2023 e no dia 05 de setembro de 2023. A escolha por uma entrevista presencial é considerada como uma oportunidade para estabelecer uma conexão mais pessoal entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo uma troca mais rica e flexível de informações (SEIDMAN, 2013). Além disso, uma

entrevista presencial pode facilitar a interpretação observacionais, adicionando nuances às respostas fornecidas (FONTANA; FREY, 2005).

O formulário de entrevista é estruturado em seções abordando diferentes aspectos da gestão de estoques da franquia durante a pandemia. Essa abordagem segmentada permite explorar tópicos específicos em detalhes e compreender a complexidade das estratégias adotadas. O uso de questões abertas e semiestruturadas proporciona flexibilidade ao entrevistado para compartilhar informações relevantes, enquanto o entrevistador pode fazer perguntas de esclarecimento e aprofundamento quando necessário (PATTON, 2015).

Os motivos para a escolha da entrevista semiestruturada são os seguintes:

Exploração aprofundada: A entrevista semiestruturada permite explorar de maneira mais profunda os pensamentos, experiências e percepções do gerente em relação à gestão de estoques durante a Pandemia. Essa abordagem possibilita que o entrevistado compartilhe insights valiosos e detalhes relevantes, que poderiam não ser obtidos com perguntas fechadas ou respostas padronizadas; Flexibilidade: A natureza flexível da entrevista semiestruturada permite que o pesquisador se adapte ao contexto e à dinâmica da entrevista, abrindo espaço para discussões mais espontâneas e inesperadas. Isso pode resultar em descobertas e informações inovadoras que podem não ser contempladas em um questionário estruturado; Abordagem sensível: A Pandemia da COVID-19 é um período delicado e desafiador para as empresas, e a entrevista semiestruturada permite que o gerente da franquia expresse suas emoções, opiniões e experiências de forma mais livre. Isso pode facilitar uma relação mais empática e colaborativa entre o pesquisador e o entrevistado, resultando em uma maior disposição para compartilhar informações relevantes; Adaptação aos objetivos da pesquisa: A entrevista semiestruturada foi escolhida porque se alinha aos objetivos exploratórios da pesquisa, permitindo a coleta de dados ricos e diversificados para compreender a gestão de estoques durante a Pandemia de forma mais ampla e detalhada (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Com a aplicação da entrevista semiestruturada, espera-se obter informações qualitativas sobre as estratégias, desafios e adaptações na gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19.

4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

No terceiro subcapítulo, foram apresentados os procedimentos de análise de dados adotados na pesquisa. Foi descrita a análise de conteúdo dos dados qualitativos coletados, identificando categorias e temas recorrentes. Essa abordagem forneceu uma visão abrangente

da gestão de estoques da franquia durante a Pandemia. A escolha da Franquia como objeto de estudo nesta dissertação foi motivada por diversos fatores. Primeiramente, a franquia é representante do setor de alimentação de pequeno porte, o que permite uma análise mais detalhada de suas práticas de gestão de estoques durante a Pandemia. Além disso, a origem nacional da franquia contribui para a compreensão das particularidades do contexto brasileiro e das estratégias adotadas por empresas locais.

Outro motivo para a escolha da Franquia está relacionado à diversidade de seu cardápio, com foco na culinária regional e pratos tradicionais brasileiros. Isso pode proporcionar um cenário propício para investigar como a gestão de estoques é realizada em um contexto em que a variedade de produtos e ingredientes desempenha um com objetivos diversificados.

O ambiente acolhedor e descontraído oferecido pelo restaurante também contribui para a relevância da pesquisa. A capacidade de atender até 50 clientes simultaneamente possibilita uma análise mais próxima das demandas e dos desafios enfrentados pela franquia no gerenciamento de seus estoques, considerando as restrições e os protocolos sanitários impostos durante a Pandemia.

Por fim, a estrutura da Franquia, com um proprietário que também atua como gerente e uma equipe de funcionários treinados para oferecer um atendimento de qualidade, pode refletir a realidade de muitas empresas do setor de alimentação. Isso permite uma compreensão mais aprofundada das práticas de gestão de estoques adotadas por esse tipo de negócio e das estratégias empregadas para enfrentar os desafios decorrentes da Pandemia.

Portanto, a escolha da Franquia como objeto de estudo se justifica pela sua representatividade no setor de alimentação de pequeno porte, pela diversidade do seu cardápio, e pela estrutura organizacional que pode oferecer uma visão mais ampla da realidade de muitas empresas do ramo.

Adicionalmente, foi utilizada o método de Análise de Conteúdo de Bardin, que, trata-se de uma fase de organização dos dados com o objetivo de constituir o corpus da pesquisa. “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 1977, p. 96).

Com as transcrições das entrevistas presenciais e a revisão bibliográfica, foi preciso organizá-los para a análise. Para isso, utilizamos a metodologia de Análise de Conteúdo que Bardin (1977, p. 42) define como:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A partir das interpretações concluídas com a revisão bibliográfica e as respostas das entrevistas (Apêndice A), levando em consideração a análise de Bardin, o estudo chegou a quatro indicadores, os quais serão apresentados a seguir:

Indicador 1: a coleta de dados cadastrais da empresa para compreender a estrutura organizacional da franquia de alimentação em estudo. Informações como o nome da franquia, o ramo de atividade, o tempo de atuação e a relação com o franqueador máster em relação à gestão de estoques são indicadores para contextualizar o cenário em que a empresa opera e entender as possíveis influências na gestão de estoques.

Indicador 2: serão analisados aspectos como o modelo ou método específico utilizado, a determinação do nível de estoque adequado, a utilização de sistemas ou softwares de gestão de estoques e a realização de análises periódicas da demanda futura. Esses dados fornecerão uma compreensão mais detalhada da abordagem da empresa em relação à gestão de estoques e da importância desse aspecto operacional para o sucesso da franquia.

Indicador 3: neste indicador, busca-se compreender os impactos da Pandemia da COVID-19 na gestão de estoques da empresa. A análise desses impactos servirá para identificar os desafios enfrentados pela empresa durante esse período e as estratégias adotadas para lidar com as novas circunstâncias.

Investigar se houve atrasos na entrega de insumos, as principais consequências para a gestão de estoques, a busca por novos fornecedores, o aumento nos preços dos insumos e a obsolescência de estoque durante a Pandemia oferece indicadores valiosos sobre as dificuldades enfrentadas e as ações tomadas para mitigar os impactos.

Indicador 4: este indicador aborda os desafios enfrentados pela empresa e as estratégias adotadas para superá-los. Compreender as estratégias mais eficazes utilizadas pela empresa na gestão de estoques durante a Pandemia torna possível identificar práticas e possíveis soluções para situações semelhantes.

A avaliação do impacto das estratégias adotadas na gestão de estoques, os principais aprendizados e o uso de canais de vendas online são aspectos para entender como a empresa se adaptou às novas circunstâncias e como essas mudanças impactaram a gestão de estoques durante a Pandemia. A coleta de dados nesse indicador fornecerá informações para a

compreensão do desempenho da franquia de alimentação e o enfrentamento dos desafios impostos pela Pandemia.

Para melhor entendimento e visualização, cada Indicador refere-se a algumas questões da entrevista, conforme tabela a seguir:

TABELA 03 - INDICADORES

Indicador 1	**Indicador 2**	**Indicador 3**	**Indicador 4**
Pergunta 1	**Perguntas 2 a 15**	**Perguntas 16 a 22**	**Perguntas 23 a 26**
Dados cadastrais	**Métodos de Gestão de estoques**	**Impactos da Pandemia**	**Desafios e Estratégias**

Fonte: elaborado pela autora (2023)

5 RESULTADOS

5.1 UMA ABORDAGEM GERAL DOS INDICADORES

Nesta seção, foram analisados os principais indicadores da empresa, conforme fornecidos durante a entrevista com o proprietário da franquia de alimentação. Esses indicadores desempenham um papel crucial na compreensão da estrutura operacional e no contexto em que a gestão de estoques é realizada. A análise desses indicadores permitiu identificar como a dinâmica operacional da empresa foi afetada pela pandemia de COVID-19 e como a gestão de estoques se tornou ainda mais vital para garantir a continuidade dos negócios em um cenário desafiador (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023).

Durante a entrevista, o proprietário compartilhou informações importantes, como o volume de vendas, a frequência de reposição de estoque, a demanda sazonal, a variedade de produtos oferecidos e a estrutura da cadeia de suprimentos. Esses dados serviram para compreender a complexidade da gestão de estoques na franquia de alimentação. Ao analisar esses indicadores.

A discussão sobre os indicadores da empresa foi detalhada com uma análise aprofundada do impacto da pandemia na dinâmica operacional da franquia. A crise sanitária resultou em mudanças drásticas nos padrões de consumo, restrições de mobilidade e incertezas econômicas. Nesse contexto, a gestão de estoques busca atender às demandas voláteis do mercado. A escassez de matérias-primas, as flutuações na demanda e as interrupções na cadeia de suprimentos ressaltaram a importância de uma gestão eficiente de estoques para a continuidade dos negócios (ALVES, 2022).

Essa discussão foi enriquecida ao conectar os resultados obtidos na entrevista com os conceitos apresentados no Capítulo 1. A relevância da gestão de estoques como estratégia para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia será destacada. O embasamento teórico fornecido no início do trabalho será fundamental para estabelecer a importância da eficiência na gestão de estoques diante das incertezas e mudanças repentinas no ambiente empresarial.

Deste modo, esta seção apresenta uma análise detalhada dos indicadores cadastrais da empresa, contextualizando-os com os efeitos da pandemia. A partir disso, foi destacado como a gestão de estoques se tornou uma peça-chave para garantir a continuidade dos negócios em meio a um ambiente desafiador. A conexão com os conceitos discutidos no Capítulo 1 solidifica a importância da eficiência na gestão de estoques como uma estratégia essencial para enfrentar os impactos da pandemia.

Durante a entrevista com o proprietário da franquia de alimentação, foram levantados aspectos importantes relacionados à gestão de estoques. O método de controle de estoques utilizado foi o FIFO (First In, First Out), o que está em conformidade com as boas práticas recomendadas por diversos autores, entre eles Wartchow (2016), Além disso, o nível de estoque adequado foi determinado com base na demanda média dos últimos meses, e o uso de um software de gestão de estoques foi destacado como uma medida eficiente para monitorar os níveis de estoque e garantir o atendimento à demanda dos clientes. Em conformidade com considerações de Silva (2020):

> As estratégias de atuação na capacidade de produção, em regra, buscam acompanhar o movimento da demanda. Isto é, aumentamos a capacidade quando a demanda aumenta e reduzimos a capacidade de produção quando a demanda diminui. O objetivo é produzir mais nos períodos de maior demanda e produzir menos nos períodos de menor demanda (SILVA, 2020 p.7).

O trecho aborda as estratégias de atuação na capacidade de produção de forma a acompanhar as variações da demanda. Essa abordagem consiste em aumentar a capacidade de produção quando a demanda cresce e reduzir a capacidade quando a demanda diminui. O principal objetivo dessa estratégia é otimizar a produção, produzindo mais nos momentos de alta demanda e menos nos momentos de baixa demanda.

5.2 ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES EM RESPOSTA À PANDEMIA

Neste subcapítulo, foram discutidas as estratégias específicas adotadas pela empresa para gerir seus estoques durante o período de pandemia. As respostas fornecidas pelos entrevistados foram minuciosamente analisadas, estabelecendo um elo entre as práticas operacionais da empresa e as teorias discutidas no Capítulo 2, conforme apresentado por Nogueira e Moreira (2023). Esse diálogo permitiu compreender como a empresa respondeu aos desafios da pandemia por meio da gestão de estoques, conectando suas práticas com os conceitos de previsão de demanda, métodos de controle e valoração de estoques discutidos por autores como Xiang et al. (2020) e Rengel, Monteiro, Marçal e Schnorrenberger (2020).

A partir das respostas dos entrevistados, ficou claro que a empresa adotou uma abordagem de previsão de demanda mais flexível durante a pandemia. Os entrevistados mencionaram que os padrões de consumo foram significativamente afetados pelas restrições e mudanças no comportamento dos clientes. Nesse contexto, a empresa precisou ajustar suas

projeções de demanda de forma ágil e reativa, alinhando-se com as teorias de previsão de demanda discutidas no Capítulo 2, conforme abordado por Alves (2022). Essa adaptabilidade demonstra como a empresa compreendeu a necessidade de se ajustar rapidamente às flutuações do mercado, mostrando sua capacidade de aplicar conceitos teóricos em situações práticas.

Além disso, a empresa se valeu de métodos de controle de estoque mais rigorosos para lidar com a incerteza da pandemia. Os entrevistados compartilharam que implementou análises mais frequentes dos níveis de estoque, buscando identificar possíveis desvios e evitar tanto a escassez quanto o excesso de produtos. Essa abordagem alinha-se com os métodos de controle discutidos no Capítulo 2, destacando a importância de monitorar constantemente os estoques e tomar decisões informadas para otimizar os recursos da empresa, conforme proposto por autores como Slack, Chambers e Johnston (2019).

No que tange à valoração de estoques, a empresa enfrentou desafios relacionados à volatilidade dos preços das matérias-primas durante a pandemia. Os entrevistados menciononaram que a empresa precisou revisar suas estratégias de valoração para refletir as flutuações nos custos de aquisição. Isso remete às teorias de valoração de estoques apresentadas no Capítulo 2, que ressaltam a necessidade de adotar métodos que reflitam os preços reais e as condições do mercado, conforme discutido por autores como Jacobs, Chase e Lummus (2017). A empresa demonstrou estar atenta a essas questões, o que evidencia sua capacidade de aplicar conceitos teóricos complexos em sua gestão prática.

Conectando essas práticas com os conceitos do Capítulo 2, observa-se como a empresa se beneficiou das abordagens teóricas discutidas para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia. A flexibilidade na previsão de demanda, a adoção de métodos de controle rigorosos e a adaptação na valoração de estoques permitiram à empresa “navegar” por um ambiente de negócios em constante mudança. Essa conexão entre teoria e prática reforça a importância de compreender e aplicar as estratégias de gestão de estoques em um contexto real, conforme afirmado por autores como Slack, Chambers e Johnston (2019).

Este subcapítulo explora as estratégias adotadas pela empresa para gerir seus estoques durante a pandemia. Ao analisar as respostas dos entrevistados e conectá-las com as teorias discutidas no Capítulo 2, foi possível entender como a empresa se adaptou às mudanças nas condições de mercado. A flexibilidade na previsão de demanda, a aplicação de métodos de controle mais rígidos e a adaptação na valoração de estoques são exemplos concretos de como a empresa utilizou as abordagens teóricas para enfrentar os desafios da pandemia e manter suas

operações em funcionamento, como discutido por autores como Alves (2022) e Jacobs, Chase e Lummus (2017).

A análise dos resultados obtidos na entrevista foi realizada à luz do referencial teórico apresentado na revisão de literatura sobre gestão de estoques. Os achados revelaram que as práticas adotadas pela franquia estão alinhadas com as recomendações de diversos autores citados no referencial teórico e que são apresentados a seguir. Por esse motivo, nas etapas iniciais de observação e entrevista, foram registradas fotos dos diferentes armazenamentos e finalidades.

Em um restaurante, estoque refere-se ao conjunto de produtos, ingredientes, insumos e materiais necessários para o funcionamento da operação. Esses itens são armazenados e controlados para suprir a demanda da cozinha e do salão, garantindo que a preparação dos pratos e o atendimento aos clientes possam ser realizados de maneira eficiente. Ballou (2006) enfatiza que a gestão adequada do estoque é de extrema importância para o sucesso operacional das empresas, especialmente em setores como a alimentação.

No contexto da Franquia do restaurante, o proprietário destaca que a distribuição específica do estoque é determinada por diversos fatores relacionados à natureza dos produtos, à preservação da qualidade, à segurança alimentar, à variedade de itens disponíveis e à eficiência operacional. A estrutura de estoque é composta por três categorias distintas: a Câmara Fria, que abriga produtos perecíveis como carnes, peixes, laticínios, frutas e verduras, sendo essencial para preservar suas características e evitar a deterioração por meio do controle de temperatura; a Câmara Congelada, utilizada para armazenar alimentos por períodos mais longos, evitando desperdícios e proporcionando a disponibilidade de ingredientes específicos, como frutas e polpas congeladas; e o Estoque Seco, destinado a produtos não perecíveis, como grãos, enlatados, massas, temperos, embalagens e utensílios, com fácil acesso e controle preciso para otimizar a gestão de compras. A adoção dessas estratégias possibilita à Franquia otimizar a organização, garantir a qualidade dos alimentos e atender às demandas dos clientes de forma eficiente, contribuindo para a satisfação dos consumidores e proporcionando uma experiência gastronômica agradável e segura.

O uso do método FIFO, conforme preconizado por Wartchow (2016), é uma estratégia eficiente para evitar perdas por vencimento de produtos e garantir a qualidade dos itens oferecidos aos clientes. Além disso, a determinação do nível de estoque adequado com base na demanda média e o uso de software de gestão de estoques, como sugerido por Silva (2020), são

práticas que contribuem para otimizar o estoque, evitar rupturas e excessos, além de manter um nível de serviço satisfatório.

5.3 IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO DE ESTOQUES DA EMPRESA: UMA ANÁLISE

Nesta seção, foi realizada uma análise dos impactos que a pandemia causou na gestão de estoques da empresa, utilizando as respostas fornecidas pelos entrevistados como ponto de partida. Vamos estabelecer um contraste entre essas respostas e os conceitos discutidos no Capítulo 3, onde foram explorados os desafios inerentes à gestão de estoques durante a pandemia. Isso nos permitirá compreender como a empresa se adaptou diante das mudanças na previsão de demanda, das instabilidades de fornecimento e dos desafios relacionados à gestão de estoques de segurança, conforme discutido por autores como Rengel, Monteiro, Marçal e Schnorrenberger (2020).

Uma das principais respostas fornecidas pelos entrevistados foi a necessidade de rápida adaptação às flutuações na previsão de demanda. Durante a pandemia, a empresa observou mudanças drásticas nos padrões de consumo, o que impactou significativamente suas projeções. Como observou o entrevistado 1 “Monitoramos constantemente o nível de estoque de cada insumo para garantir que esteja alinhado com a demanda do período. Com base nos dados históricos de vendas e previsões de demanda futura, determinamos uma quantidade ideal de estoque para evitar excessos ou faltas”.

Esse cenário dialoga diretamente com os conceitos abordados no Capítulo 3, que discute como a incerteza da demanda pode ser agravada em situações de crise, conforme apresentado por Xiang et al. (2020). A capacidade da empresa de reajustar suas projeções de forma ágil e eficaz é um exemplo claro de como as teorias discutidas encontram aplicação prática.

Além disso, o entrevistado 2 destacou as dificuldades enfrentadas em relação ao fornecimento de materiais e aumento dos insumos “Com o franqueador não tivemos problemas, pois fomos muito parceiros. O desafio maior, na minha opinião, foi conseguir contornar as altas dos preços dos insumos, a falta de mercadorias de última hora e a insatisfação dos clientes.

A instabilidade nas cadeias de suprimentos foi uma questão recorrente durante a pandemia, e a empresa teve que lidar com atrasos nas entregas, escassez de produtos e variações nos preços das matérias-primas. Essa situação está em linha com as análises do Capítulo 3, que ressaltam como as interrupções nas cadeias de suprimentos podem afetar negativamente a gestão de estoques, como também discutido por Slack, Chambers e Johnston (2019). A

capacidade da empresa de se adaptar a essas instabilidades e encontrar soluções criativas para os desafios é um reflexo da aplicação prática das teorias estudadas.

Outro ponto relevante mencionado nas respostas dos entrevistados foi a importância da gestão de estoques de segurança. A pandemia aumentou a incerteza em relação à demanda e ao fornecimento, tornando a gestão de estoques de segurança ainda mais crucial para evitar problemas de escassez. Essa adaptação da empresa às mudanças nas condições de mercado reflete diretamente os conceitos discutidos no Capítulo 3, que salienta a importância dos estoques de segurança em situações de incerteza e turbulência, conforme abordado por Rengel, Monteiro, Marçal e Schnorrenberger (2020). A empresa demonstrou compreender a necessidade de equilibrar os custos associados aos estoques de segurança com a garantia da disponibilidade dos produtos.

Todavia, esta seção analisa os impactos da pandemia na gestão de estoques da empresa, utilizando as respostas dos entrevistados como ponto focal. Ao contrastar essas respostas com as teorias e conceitos discutidos no Capítulo 3, pudemos evidenciar como a empresa se adaptou para lidar com os desafios da previsão de demanda, instabilidade de fornecimento e gestão de estoques de segurança. Essa conexão entre prática e teoria reforça a importância de compreender e aplicar os princípios da gestão de estoques em situações reais, como discutido por autores como Xiang et al. (2020), Slack, Chambers e Johnston (2019) e Rengel, Monteiro, Marçal e Schnorrenberger (2020).

A entrevista também permitiu identificar padrões e tendências nas estratégias adotadas pela empresa. A busca constante por monitoramento e ajustes nos níveis de estoque, com base na demanda e no prazo de entrega dos fornecedores, revela uma abordagem proativa em consonância com as recomendações de Bowersox et al. (2013).

> [...]conseguir economias de escala; equilibrar oferta e demanda; ter a capacidade de especializar a fabricação; proteger a empresa contra incertezas na demanda e no ciclo de pedidos; e a regulação de fluxo entre as interfaces do sistema logístico. Dentre as técnicas de administração de estoques, destacamos o método ABC, que mostra a importância de cada item em estoque em função de parâmetros como consumo, custos, lucratividades etc. Essa técnica permite verificar as diferenças entre produtos de alto volume e baixo volume, possibilitando alternativas diferentes para o gerenciamento de cada um deles (Bowersox et al.,2013 apud Platt 2015 p.35).

Além disso, a diversificação de fornecedores foi mencionada como uma medida eficaz para reduzir o risco de escassez de alguns insumos durante a pandemia, seguindo a tendência

destacada por (NOGUEIRA; MOREIRA; 2023), sobre a gestão de riscos na cadeia de suprimentos. Conforme mencionado pelo entrevistado 1:

> Nossa franquia mantém uma relação de diálogo constante com o franqueador. Temos liberdade para fazer pequenas adaptações na gestão de estoques de acordo com as necessidades locais, mas sempre seguindo as diretrizes gerais da franquia. Também podemos sugerir novos fornecedores, mas o franqueador tem a palavra final para manter a padronização dos produtos.

5.4 DESAFIOS E PERSPECTIVAS: VISLUMBRANDO O FUTURO DA GESTÃO DE ESTOQUES

Nesta seção, os desafios identificados nas respostas dos entrevistados são relacionados com os conceitos discutidos no Capítulo 4, que trata dos obstáculos enfrentados na gestão de estoques em contextos de incerteza. Essa abordagem permite compreender como as práticas da empresa se alinham com as estratégias de mitigação de riscos, a resiliência da cadeia de suprimentos e a importância da comunicação com fornecedores, conforme discutido por autores como Slack, Chambers e Johnston (2019).

Uma das principais dificuldades apontadas pelos entrevistados é a necessidade de lidar com a crescente incerteza durante a pandemia. Essa situação se alinha diretamente com os conceitos do Capítulo 4, que explora os desafios de gerenciar estoques em cenários de turbulência e volatilidade, conforme discutido por Christopher (2016). A empresa teve que encontrar maneiras de se adaptar rapidamente a mudanças imprevistas na demanda e na oferta, demonstrando sua capacidade de lidar com a incerteza de forma eficaz.

Além disso, a resiliência da cadeia de suprimentos emergiu como um tópico central nas respostas do entrevistado. As práticas da empresa em relação à gestão de estoques estão intrinsecamente relacionadas com a capacidade de responder a rupturas e se recuperar delas, como discutido por Alves (2022). A resiliência da cadeia de suprimentos é uma abordagem chave para lidar com os desafios inesperados e garantir a continuidade operacional, especialmente em momentos de crise, como destacado por Fawcett et al. (2007). A empresa demonstra a importância de estar preparada para eventos imprevistos e de adotar estratégias que permitam a adaptação rápida.

A comunicação com fornecedores também emerge como um aspecto crítico nas respostas dos entrevistados. Essa questão está alinhada com os conceitos apresentados no Capítulo 4, que destaca a importância da colaboração e da comunicação eficiente ao lidar com

incertezas, como também discutido por Ivanov (2020). A empresa reconhece a necessidade de estabelecer parcerias sólidas e de manter um diálogo constante com os fornecedores para lidar com os desafios decorrentes da pandemia. Essa abordagem reflete a compreensão da empresa sobre a importância da colaboração em toda a cadeia de suprimentos.

Além de explorar os desafios atuais, esta seção também examina as perspectivas futuras da empresa em relação à gestão de estoques, tendo em vista a experiência da pandemia. As lições aprendidas durante esse período desafiador podem influenciar as estratégias e práticas da empresa no futuro. A empresa tem a oportunidade de incorporar as aprendizagens da pandemia em sua abordagem de gestão de estoques, buscando maior resiliência e flexibilidade, conforme discutido por Lee e Tang (1997). Essa reflexão sobre o impacto da pandemia nas perspectivas futuras reforça como a prática da gestão de estoques está em constante evolução, conforme moldada por eventos e aprendizados do mundo real.

Em resumo, esta seção explorou os desafios identificados nas respostas dos entrevistados e os conectou aos conceitos discutidos no Capítulo 4. Ao analisar as práticas da empresa à luz das estratégias de mitigação de riscos, resiliência da cadeia de suprimentos e comunicação com fornecedores, foi possível compreender como a empresa enfrentou os desafios da gestão de estoques em um contexto de incerteza. Além disso, ao considerar as perspectivas futuras da empresa, reforça-se como a experiência da pandemia pode moldar o curso da gestão de estoques nos próximos anos, em concordância com autores como Christopher (2016), Fawcett et al. (2007), Ivanov (2020) e Lee e Tang (1997).

Ao confrontar os resultados deste estudo de caso com estudos anteriores sobre gestão de estoques em franquias, é possível validar as descobertas ou identificar diferenças. A comparação com os estudos de Wartchow (2016) sobre o uso do método FIFO e a importância do monitoramento constante da demanda apresenta relevância diante de situações vivenciadas pela franquia:

> [...]É importante mencionar que a franquia também precisou lidar com oscilações imprevisíveis na demanda de alguns insumos específicos. A instabilidade nas cadeias de suprimentos e a escassez de certos produtos devido a fatores externos foram desafios adicionais na gestão de estoques (Proprietário da Franquia).

Mesmo com as tentativas de manter o padrão das práticas e métodos. A abordagem proativa e a diversificação de fornecedores, não foram suficientes diante das imediatas medidas de distanciamento, prevenção e suspensão de atividades no comércio alimentício, conforme mencionado por Monthay (2022) sobre as medidas governamentais.

O proprietário da franquia afirmou que, mesmo adotando todas as estratégias, houve perdas e prejuízos:

> Adotamos estratégias de monitoramento constante da validade, demanda e dos níveis de estoque para ajustar nossos pedidos de reposição. Também buscamos diversificar nossos fornecedores para reduzir o risco de escassez de insumos, mesmo assim, tivemos perdas de insumos (Proprietário da franquia, 2023).

Esta percepção já relatada na entrevista corrobora com a necessidade de as Franquias adotarem sistemas capazes de fornecer maior domínio sobre mercadorias, sistemas como MRP, mencionado por Sima, et al., (2022), que permite atender às demandas dentro dos prazos estipulados e adequar a produção de acordo com a capacidade produtiva da empresa. O sistema também oferece rapidez e conveniência na administração de itens provenientes de diversos fornecedores, diferentes rotas de produção e tempos de configuração variáveis. Essas vantagens contribuem para evitar atrasos nas entregas, diminuir desperdícios no processo de produção, otimizar os custos fixos e variáveis, além de potencializar a eficiência da equipe e dos equipamentos (SIMA et al., 2022).

No entanto, é importante considerar que, de acordo com Christopher (2022), a gestão da cadeia de suprimentos vai além da adoção de sistemas tecnológicos, como o MRP. O foco da gestão da cadeia de suprimentos está na gestão de relações entre os diferentes elos da cadeia, buscando alcançar resultados mais lucrativos para todas as partes envolvidas. Isso pode implicar em decisões em benefício de toda a cadeia, mesmo que haja interesses próprios de uma das partes.

Christopher (2022) também propõe uma reflexão sobre a terminologia utilizada, sugerindo que a expressão "gestão da cadeia de suprimentos" deveria ser substituída por "gestão da cadeia de demanda", enfatizando a necessidade de ser impulsionada pelo mercado e não apenas pelos fornecedores. Além disso, ele sugere que a palavra "cadeia" seja substituída por "rede", pois a gestão da cadeia de suprimentos envolve múltiplos fornecedores, fornecedores dos fornecedores, clientes e clientes dos clientes, todos interligados e trabalhando cooperativamente para melhorar o fluxo de materiais e informações.

> Assim, o foco da gestão da cadeia de suprimentos está na gestão de relações, a fim de alcançar um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia. Isso traz consigo alguns desafios importantes, pois pode haver ocasiões em que o interesse próprio de uma das partes tenha de ser incluído em benefício de toda a cadeia. Enquanto a expressão "gestão da cadeia de suprimentos" é agora bastante utilizada, pode-se argumentar que ela deva, na verdade, ser chamada "gestão da cadeia de demanda" para refletir a necessidade de ser impulsionada pelo mercado, não por fornecedores. Do mesmo modo, a palavra "cadeia" deveria ser substituída por "rede", já que

> normalmente existirão vários fornecedores e, de fato, fornecedores dos fornecedores, bem como vários clientes e clientes dos clientes a serem incluídos no sistema total. Estendendo essa ideia, sugere-se que uma cadeia de suprimentos possa ser mais precisamente definida como: Uma rede de organizações conectadas e interdependentes entre si e trabalhando cooperativamente e em conjunto para controlar, gerenciar e melhorar o fluxo de materiais e informações de fornecedores para usuários finais (CHRISTOPHER, 2022 p.7).

Portanto, apesar da importância do sistema MRP na gestão do estoque e suprimentos, é necessário ampliar a abordagem, considerando a gestão das relações e a visão de uma rede interdependente de organizações trabalhando em conjunto para o controle e melhoria do fluxo de materiais e informações ao longo de toda a cadeia de suprimentos. A combinação desses elementos contribui para uma gestão eficiente e estratégica das operações logísticas e para a obtenção de resultados mais lucrativos para todas as partes envolvidas (CHRISTOPHER, 2022).

Durante a pandemia, a administração dos estoques na franquia de alimentação mostrou resultados favoráveis, demonstrando a implementação de táticas em conformidade com as sugestões de Wartchow (2016) e (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023). A aplicação do método FIFO, a vigilância contínua da procura e a ampliação das fontes de fornecimento revelaram-se estratégias eficazes para assegurar a manutenção das operações e responder às necessidades dos clientes em meio a um cenário de incertezas. Contudo, a oscilação da demanda e os atrasos na cadeia de suprimentos foram desafios enfrentados pela empresa, impactando a disponibilidade e perda de produtos, exigindo ajustes rápidos nas estratégias de estoque.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco central a análise dos principais elementos abordados ao longo deste estudo, enfatizando a resposta à pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos delineados, bem como a metodologia empregada. A partir desses objetivos, os capítulos 2, 3 e 5 realçando a importância das respostas extraídas da entrevista à luz dos referenciais teóricos. É importante observar que este momento de revisão e síntese não visa à introdução de novos dados, mas sim à consolidação das conclusões emergentes da pesquisa.

A partir dos resultados da pesquisa, pôde-se atingir os objetivos específicos. Primeiramente foi feita uma revisão da literatura no Capítulo 2, obtendo um embasamento teórico sobre gestão de estoques, previsão de demanda, estoques de segurança, redução de custos, características no setor de alimentação e os impactos da pandemia no setor de alimentação.

Outro objetivo atingido foi a análise das mudanças do comportamento do consumidor durante a pandemia e seu impacto na gestão de estoques. Diante das respostas, a franquia teve um aumento da demanda por pedidos online e teve que se readaptar com plataformas digitais, embalagens e agilidade nas entregas. O que foi um desafio, pois, por se tratar de uma franquia, sempre precisava estar em acordo com o franqueado máster para obter concessões, como por exemplo de embalagens despadronizadas.

Por fim, as estratégias adotadas pela franquia, em primeiro lugar, foi manter um bom relacionamento e comunicação com todos os envolvidos, fornecedores, clientes, franqueado máster, funcionários. Outra estratégia foi procurar novos fornecedores, sempre com a autorização do franqueado máster, garantindo o estoque dos insumos. Além de outras ações, como monitorar mais constantemente os níveis de estoque e de validade.

Ao retomar as contribuições do Capítulo 2, que trata dos fundamentos teóricos da gestão de estoques, podemos observar como os conceitos discutidos por Slack, Chambers e Johnston (2019), Christopher (2016), Alves (2022), Fawcett et al. (2007), Ivanov (2020) e Lee e Tang (1997) forneceram a base para a compreensão das práticas adotadas pela empresa. As estratégias de controle, previsão de demanda e gestão de riscos foram norteadas por essas perspectivas, demonstrando a interconexão entre a teoria e a prática.

O Capítulo 3, que se concentra nos desafios da gestão de estoques durante a pandemia, estabeleceu um diálogo direto com as respostas obtidas na entrevista. As dificuldades enfrentadas pela empresa em relação à adaptação da previsão de demanda e à gestão de estoques

de segurança foram tratadas em paralelo com as ideias apresentadas por autores como Rengel, Monteiro, Marçal e Schnorrenberger (2020), Zanfolin, SEBRAE e ABRASEL (2021), além de Alves (2022). A análise desses desafios à luz da teoria reforça a relevância do estudo e sua capacidade de aplicação no mundo real.

No Capítulo 5, exploraram-se os desafios específicos enfrentados pela empresa e suas estratégias de gestão de estoques durante a pandemia. A discussão desses resultados foi enriquecida por um diálogo com autores como Slack, Chambers e Johnston (2019), Christopher (2016) e Ivanov (2020). A análise comparativa entre as respostas dos entrevistados e a literatura destacou a maneira como a empresa aplicou ou adaptou as abordagens teóricas para enfrentar as circunstâncias extraordinárias trazidas pela pandemia.

Esta seção conclusiva culmina na reflexão sobre a importância do estudo e suas implicações para a área de gestão de estoques. Ao considerar o cenário da pandemia, as descobertas desta pesquisa ressaltam a necessidade de uma gestão de estoques resiliente, colaborativa e flexível, capaz de lidar com incertezas e desafios dinâmicos, conforme abordado por autores como Lee e Tang (1997). Além disso, elas também apontam para potenciais direções futuras de investigação na área, que podem se concentrar em aprofundar o entendimento das estratégias de gestão de estoques em contextos de crise, incorporando lições aprendidas com a pandemia.

O estudo de caso realizado em uma franquia de alimentação em Goiânia durante a pandemia de COVID-19 trouxe à luz importantes considerações sobre a gestão de estoques em momentos de crise. As estratégias adotadas pela empresa revelam a necessidade de flexibilidade, adaptabilidade e visão de longo prazo para enfrentar os desafios impostos por eventos disruptivos.

Neste estudo, a análise de resultados e a confrontação com estudos anteriores mostraram a relevância das práticas adotadas pela franquia, mas também ressaltaram a necessidade de ir além e ampliar a abordagem. A gestão de estoques em tempos de crise deve considerar não apenas a eficiência operacional, mas também a resiliência e a flexibilidade diante de cenários incertos.

A partir dos resultados da pesquisa, é possível compreender que a gestão de estoques se configura como uma variável estratégica para as empresas, desdobrando-se em um campo de estudo vasto e essencial. As evidências obtidas não apenas reforçam a relevância das estratégias de estoque no contexto da pandemia, mas também apontam para um cenário de contínuas investigações e aprofundamentos nesse domínio. As implicações dessas descobertas abrem

portas para abordagens mais abrangentes e investigações futuras, que podem não apenas enriquecer as teorias existentes, mas também direcionar práticas eficazes na gestão de estoques em face de cenários turbulentos e imprevisíveis.

Ampliação da Amostra: Para aprofundar ainda mais o conhecimento sobre a gestão de estoques em momentos de crise, uma sugestão é ampliar a amostra de empresas investigadas, incluindo diferentes regiões geográficas e segmentos de mercado. Dessa forma, seria possível obter uma visão mais abrangente dos desafios enfrentados pelas empresas em diferentes contextos e setores.

Uso de Tecnologias Emergentes: Explorar o uso de tecnologias emergentes na gestão de estoques é outra lacuna interessante para pesquisas futuras. A aplicação de inteligência artificial, análise de dados avançada e Internet das Coisas (IoT) pode trazer benefícios adicionais para a gestão eficiente de estoques e a previsão de demanda em momentos de crise, contribuindo para a tomada de decisões mais precisas e ágeis.

Gestão de Riscos na Cadeia de Suprimentos: Investigar estratégias específicas de gestão de riscos na cadeia de suprimentos pode ser uma área promissora para pesquisas futuras. Compreender como as empresas podem se preparar melhor para enfrentar situações inesperadas e lidar com interrupções nas cadeias de suprimentos pode contribuir para a resiliência dos negócios em tempos de crise e minimizar possíveis impactos negativos.

Sustentabilidade Ambiental na Gestão de Estoques: Considerar a sustentabilidade ambiental na gestão de estoques é outra lacuna que pode ser explorada em pesquisas futuras. Avaliar como as empresas podem adotar práticas mais sustentáveis, como a redução de desperdícios e o uso de embalagens e materiais eco-friendly, pode trazer benefícios tanto para o meio ambiente quanto para a eficiência operacional das empresas.

Impacto das Mudanças no Comportamento do Consumidor: Investigar o impacto das mudanças no comportamento do consumidor durante a pandemia e como essas mudanças afetaram a gestão de estoques é uma sugestão relevante para pesquisas futuras. Compreender as novas demandas e preferências dos consumidores pode ser fundamental para adaptar estratégias de estoque de forma mais precisa e atender às expectativas do mercado em constante transformação.

Gestão de Estoques em Outros Segmentos de Mercado: Além disso, é relevante explorar a gestão de estoques em outros segmentos de mercado além do setor de alimentação. Comparar as práticas adotadas em diferentes setores pode trazer insights valiosos sobre abordagens mais

amplas e eficazes para enfrentar crises e eventos disruptivos, possibilitando a aplicação de aprendizados de um setor para o outro.

Deste modo, é possível concluir que a gestão de estoques em momentos de crise requer uma abordagem estratégica, colaborativa e inovadora. O estudo de caso buscou contribuir para o conhecimento nessa área, oferecendo mais informações sobre as práticas adotadas e os desafios enfrentados por uma franquia de alimentação durante a pandemia. As sugestões de lacunas para pesquisas futuras apresentam oportunidades para expandir ainda mais o conhecimento e desenvolver soluções que contribuam para a resiliência e a eficiência das operações empresariais em tempos desafiadores. Ao investir nessas áreas de estudo, pesquisadores e profissionais poderão estar melhor preparados para enfrentar crises futuras e promover o crescimento sustentável das empresas no cenário empresarial em constante evolução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCOMM. Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R$ 41,92 bilhões. Disponível em: https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/. Acesso em: 21 jun. 2023.

ABRASEL. Situação do setor de alimentação fora do lar 2021. **[online]** disponível em: https://redeabrasel.abrasel.com.br/hashtag/pesquisa. Acesso em: 21 jun. 2023.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7 reimpor. **São Paulo: Atlas**, 2009.

ALVES, Ana Paula Taveira et al. RESILIÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: análise em restaurantes de Francas. **Crera-Revista das Engenharias**, v. 4, n. 1, 2022.

ACKERMANN, Andres E. F.; SELLITTO, Miguel A. Métodos de previsão de demanda: uma revisão da literatura. Innovar, v. 32, n. 85, p.87, jul./set. 2022. Disponível em: Métodos de previsão de demanda: uma revisão da literatura (unam.mx). Acesso em: 14 ago. 2023.

ARMSTRONG, J. GREEN, K. Previsão de demanda vi-métodos baseados em dence. 2019. https://www.researchgate.net/publicação/5179920_ Demand_Forecasting_EvidenceBased_Métodos/link/02e7e5225d7d061e2d000000/download.

AROZO, Rodrigo. Monitoramento de desempenho na gestão de estoque. Centro de Estudos em Logística – COOPPEAD – UFRJ. **Revista Tecno logística**, 2002.

ARVAN, M., FAHIMNIA, B., REISI, M., SIEMSEN, E. Integrating human judgement into quantitative forecasting methods: A review. **Ômega,** v.86, p. 237-252, 2019. há tps://doi.org/10.1016/j.omega.2018.07.012.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. Atlas 2014.

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

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARDIN, Laurence**. Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITTENCOURT, M., PALMEIRA, E. M. Gestão financeira. **Observatório de lá Economia Latinoamericana,** ed. 165, 2012. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html/.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sári. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.1994.

BORINELLI, M. L.,PIMENTEL, R. C**. Curso de Contabilidade para gestores, analistas e outros profissionais.** Atlas, 2010.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby**. Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Cengage Learning, 2022.

CONTE, A.D.; SOUZA, C.A.O.; SARTÓRIO, M.B.; FUKUOTA, S.R.M.; DA SILVA, F.M. Análise Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos do Mcdonalds no Município de Maringá.

CORRÊA, H. L. **Administração de cadeia de suprimento e logística: integração na era da indústria 4.0.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.

CUTRIM, M.A.M. Gestão do estoque: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte voltada a equipamentos de proteção individual de São Luís-MA. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v.5, n.11, p.24588-24606, Nov. 2019.

DA SILVA, K. B. A., & Madeira, G. J. Gestão de estoques e lucro da empresa. In **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004.

_____. Gestão de Estoques e Lucro da Empresa. **Contabilidade Vista & Revista**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 41-52, 2009. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/256. Acesso em: 24 mai. 2023.

DAVID, Flavia Martins. **O impacto da Pandemia de Covid-19 em pequenas e médias empresas no Rio de Janeiro. 2021**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, Rio de Janeiro, 2021.

DE ALMEIDA SÁ, Yuri Vasconcelos; WEN, Tung Chiun. A Inteligência Artificial (Lógica Fuzzy) para cálculo de estoque de segurança local em empresas multinacionais. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 1, 2019.

DE FREITAS MUSSI, Ricardo Franklin et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, v. 7, n. 2, p. 414-430, 2019.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística** - 6ª Ed. Atlas, 2007.

DIAS, Marco Aurélio R **Administração de materiais: uma abordagem logística** - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

DUBOIS, P.; LEFOUILI, Y.; STRAUB, S. Pooled procurement of drugs in low and middle income countries. 2019. **Mimeo.** Disponível em: https://www.cgdev.org/sites/default/files/pooled-procurement-drugs-low-and-middle-income-countries.pdf. Acesso em: 6 maio 2020.

FERNANDES, C. et al. **Análise Financeira Teoria e Prática: aplicação no âmbito do SNC**. (4a ed.), Edições Sílabo, 2016. 298 p. https://docplayer.com.br/16030518-Analise-financeira-teoria-e-pratica-aplicacao-no-ambito-do-snc-4a-edicao-carla-fernandes-cristina-peguinho-elisabetevieira-joaquim-neiva.html.

FIUZA, E. P. S.; MEDEIROS, B. A. D. A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional. Rio de Janeiro: **Ipea,** 2014. (Texto para Discussão, n. 1990).

FIUZA, E. P. S.; RAUEN, A. T. Recomendações de alteração no texto do substitutivo ao Projeto de Lei nº 1.292/1995. Brasília: **Ipea,** 2019. (Nota Técnica Diset, n. 49).

FIUZA, Eduardo P. S. et al. Revisão do arranjo das compras públicas a partir de um contexto de crise. Diset - Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura, n. 68, junho de 2020**. IPEA.**

FONTANA, A., FREY, J. H. The interview: From neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research (3rd ed., pp. 695-727), 2005.

FREITAS, S., ROBERTA, G. et al. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Omline Brazilian Journal Of Nursing,** vol.5 núm 2, 2006 pp. 246-257 – Universidade Federal Fluminense – Rio de Janeiro, Brasil.

FURLANETO, A. Como funciona o cardápio via QR CODE para restaurantes? Disponível em: https://blog.goomer.com.br/cardapio-via-qr-code/ Acesso em: 05/06/2023.

GOOMER. Como funciona o cardápio via QR Code para restaurantes? 2021. Disponível em: https://blog.goomer.com.br/cardapio-via-qr-code/ Acesso em: 05/06/2023.

IPEA**. Estudo evidencia impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas.** julho, 2023. Publicado em 05/07/2023. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas Acesso em 10/07/2023.

LOVO, O. A., DE OLIVEIRA, J. L. R., ZIVIANI, F. O uso da informação contábil pelos gestores das empresas dos municípios de Cacoal e Rolim deMoura-RO. **Revista de**

Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, n. 20, v.1, p.80-91, 2015. https://doi.org/10.12979/11472.

KATSIKOPOULOS, K. V., DURBACH, I. A., STEWART, T. J. When should we use simple decision models? A synthesis of various re-search strands. **Omega,** v.81, p.17-25, 2018. ht tps://doi.org/10.1016/j.omega.2017.09.005.

KULEVICZ, R. A., TROMBINI, S. A importância da gestão de estoques em supermercados de pequeno e médio porte. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC.** Recuperado de https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2836. 2001.

KUHN, I. N.,LAMPERT, A. L.**Análise financeira**. Editora UNIJUÍ, 2012.

KURTH, D.I.; SUSKI, C.A. Estudo de caso de implementação da curva ABC para organização de estoque de loja de ferragens. **Revista Produção em Foco**, São Carlos, v.8, n.4, p.777-791, Set. 2018.

LUZIO, Eduardo. **Finanças corporativas**. Editora Senac Rio, 2020.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 131-153, 2010.

MARION, J.C. **Análise das demonstrações contábeis: Contabilidade empresarial**.(4aed.), Atlas, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. Jossey-Bass 2009.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA (MJSP). Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. EMENTA: Procedimento Preparatório de Inquérito Administrativo. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOCJ9vWg91OyBFjKhqOPfAlxse1Xr_t_z6Ut7QkHkbFWy1QyTXBgSq6jEeE2suP3u9vuf6vhDmcjGqPzqb3EThF>. Acesso em: 21 de julho de 2023.

MONTEIRO, Marlene Azevedo Magalhães; HENRIQUES, Gilberto Simeone; GARCIA, Maria Aparecida Vieira Teixera. Organização e gestão do setor de alimentação coletiva no pós-COVID-19: desafios e perspectivas. **Brazilian Journal of Development**, 2021.

MONTHAY, Joyce Torezani et al. Os impactos da Pandemia da Covid-19 na gestão financeira do setor de alimentação fora do Lar: Análise comparativa em um restaurante-pizzaria no município de Cacoal. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 6, p. e43011629489-e43011629489, 2022.

MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2012. (E-book). Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522110193/. Acesso em: 16 Mai 2023.

MOTA, A.H.; SOUZA, C.S.; CAMPOS, P.S. Implantação de controle de estoque em uma empresa de pequeno porte do ramo de tapeçaria situada na cidade de Manaus – AM. **Revista Científica Semana Acadêmica,** Fortaleza, v.2017, n.152, p.1.18, 2018. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/artigo/implantacao-decontrole-de-estoque-em-uma-empresa-de-pequeno-porte-do-ramo-de-tapecaria. Acesso em: 18 mar. 2023.

MUNIZ, Rômulo Stumpf. Gestão de estoques em uma franquia de produtos naturais. 2023.

NOGUEIRA, Mauro Oddo; MOREIRA, Rafael de Farias Costa. A Covid deixa sequelas: a destruição do estoque de capital das micro e pequenas empresas como consequência da pandemia de Covid-19. Rio de Janeiro

OLIVEIRA, Adriana J.; ATHANASOPOULOS, Jorge. Previsão: princípios e prática, OTexts: Melbourne, Austrália; 2018. **Google Acadêmico**, 2021.

OLIVEIRA, X. L. C., CABANNE, C. L. S. M., TEIXEIRA, R. M. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.14, n.1, p.3–25, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.21714/1982-2537/2020v14n1p325. Acesso em 19 de mai. 2023.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PALOMINO, Reynaldo et al. Aplicação da curva ABC na Gestão de estoque de uma microempresa de Aracaju-SE. **XXXVIII Encontro Nacional de engenharia de Produção, Maceió**, 2018.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e Gestão de Estoques: Do Recebimento, Guarda e Expedição à Distribuição do Estoque.** 2ª ed. São Paulo: Erica, 2018.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.** Sage, 2015.

PEINADO, J., GRAEML A. R. Administração da Produção: Operações industriais e de serviços. Curitiba. **UnicenP**, 2007.

PEREIRA, L. C. DE A., FLOR, T. B. M., CALAZANS, D. L. M. e S. Gestão de custos no serviço público: proposta de metodologia para análise e controle em unidades de alimentação e nutrição. **Revista Ciência Plural**, v.5, n.2, p.32–48, 2019.

PETROPOULOS, F., KOURENTZES, N., NIKOLOPOULOS, K., SIEMSEN, E . Judgmental selection of forecasting models. **Journal of Oper-ations Management**, v.60, p. 34-46, 2018. ht tps://doi.org/10.1016/j.jom.2018.05.005.

PINTO, Nelson Guilherme Machado et al. **Observatório socioeconômico da Covid-19: Perspectivas econômicas e sociais diante da Pandemia**. Paco e Littera, 2022.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de saúde pública**, v. 29, p. 318-325, 1995.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e cadeia de suprimentos**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015 p.35.

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; MARÇAL, R. R.; SCHNORRENBERGER, D. Desafios na gestão empresarial frente à COVID-19: O caso do restaurante Bom Apetite. 2020 Disponível em: Acesso em: 03. Mai 2023.

SEIDMAN, I. Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. **Teachers College Press**, 2013.

SERVO, L. M. S. et al. Equipamentos de proteção individual, higienizantes e material de higiene pessoal: preços, regulação e gestão da informação em tempos de coronavírus. Brasília: **Ipea**, 2020. (Nota Técnica Disoc, n. 63).

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de estoques: planejamento, execução e controle**. BWS CONSULTORIA, 2020.

SILVA, Manoela Franco da**. Uma proposta da Aplicação da Lógica Fuzzy no Ensino Médio**. Trabalho Final de Dissertação de Mestrado. Universisade Federal do Amazonas. 2018.

SILVA, Ricardo Ramos da. Os efeitos da Pandemia da COVID-19 na cadeia de suprimentos: um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista. 2020. 76 f. Tese de Doutorado - **Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo,** São Paulo, 2020.

SIMA, Andressa Pian et al. Implantação de Sistema MRP como Ferramenta para o Planejamento e Controle da Produção em Indústria. **Revista Pleiade**, v. 16, n. 35, p. 61-67, 2022.

TAPIA CORTEZ, C. A., SAYDAM, S., COULTON, J., SAMMUT, C. Alter-técnicas nativas de previsão de preços de commodities minerais. Em-**Revista Internacional de Ciência e Tecnologia Mineira**, v.28, n.2, p. 309-322, 2018. ht tps://doi.org/10.1016/j.ijmst .2017.09.001.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. Editora Vozes, 2021.

TRILHA, C. C. S.; NUNES, R. S. Almoxarifados de universidades públicas: uma discussão sobre a avaliação de suas atividades. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 17, 2017, Mar del Plata, Argentina. Anais [...]. Mar del Plata: CIGU, 2017.

UNCITRAL – UNITED NATIONS COMMISSION ON INTERNATIONAL TRADE LAW. Model law of public procurement. 2011. Disponível em: https://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurem/ml-procurement-2011/2011-Model-Law-on-Public-Procurement-e.pdf. Acesso em: 5 jun. 2020.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

WARTCHOW, Fabiane. Análise da gestão de estoques nos restaurantes da empresa Refeições ao ponto LTDA. 2016.

ZIMON, Grzegorz et al. Inventory management in smes operating in polish group purchasing organizations during the COVID-19 pandemic. **Risks**, v. 9, n. 4, p. 63, 2021.

APÊNDICE A

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Pergunta 1: A coleta de dados cadastrais da empresa é relevante para compreender a estrutura organizacional da franquia de alimentação em estudo. O nome da franquia, o ramo de atividade, o tempo de atuação e a relação com o franqueador máster no tocante à gestão de estoques são informações importantes para contextualizar o cenário em que a empresa opera e entender as possíveis influências na gestão de estoques.

Nome da franquia: confidencial

Ramo de atividade da franquia: alimentação

Tempo de atuação da franquia: 5 anos

Relação com o franqueador máster: a) Alta influência e controle direto sobre a gestão de estoques. Nossa relação com o franqueador é de alta influência e controle direto sobre a gestão de estoques. Não temos total liberdade para tomar decisões, pois é necessário seguir diretrizes e padrões estabelecidos pelo franqueador para manter a identidade da marca.

Pergunta 2: A empresa segue algum modelo ou método específico para a gestão de estoques? Em caso afirmativo, especifique.

Entrevistado 1- Sim. Temos uma distribuição específica por diversos fatores relacionados à natureza dos produtos, à preservação da qualidade, à segurança alimentar, a variedade de itens disponíveis e a eficiência operacional.

Câmara Fria:

- Conservação da qualidade: A câmara fria é utilizada para armazenar produtos perecíveis, como carnes, peixes, laticínios, frutas e verduras, que precisam ser mantidos em temperaturas controladas para preservar suas características e evitar a deterioração.
- Segurança alimentar: Ao manter os alimentos em temperaturas baixas, a proliferação de microrganismos é reduzida, minimizando o risco de contaminação e intoxicação alimentar.
- Atendimento à legislação: Em muitos países, a legislação sanitária exige que determinados alimentos perecíveis sejam armazenados em temperaturas específicas para garantir a segurança dos consumidores.

- Possibilitar preparo antecipado: A câmara fria permite o pré-preparo de alguns ingredientes, agilizando a preparação dos pratos durante o horário de pico do restaurante.

Câmara Congelada:

- Conservação de alimentos por longos períodos: A câmara congelada é utilizada para estocar alimentos por um período mais prolongado, evitando desperdícios e permitindo a compra em grande quantidade para aproveitar melhores preços.
- Armazenamento de produtos com menor rotatividade: Itens que têm baixa demanda ou são sazonais podem ser armazenados na câmara congelada para manter sua qualidade até o momento do uso.
- Disponibilidade de ingredientes específicos: Alguns ingredientes, como frutas e polpas para preparo de sucos e sobremesas, podem ser armazenados congelados e usados conforme necessário.

Estoque Seco:

- Armazenamento de produtos não perecíveis: O estoque seco é destinado a produtos não perecíveis, como grãos, enlatados, massas, temperos, embalagens e utensílios, que não necessitam de controle rigoroso de temperatura.
- Facilidade de acesso: Itens frequentemente utilizados na preparação dos pratos são armazenados em estoque seco, pois sua pronta disponibilidade agiliza o processo de preparo na cozinha.
- Economia de espaço: Itens secos podem ser estocados em prateleiras e armários, economizando espaço em comparação com as câmaras fria e congelada.
- Controle de estoque: O estoque seco permite um controle mais preciso do estoque, facilitando a gestão de compras e evitando a falta ou o excesso de produtos.

A divisão do estoque em câmara fria, câmara congelada e estoque seco permite à Franquia otimizar a organização, preservar a qualidade dos alimentos e garantir a disponibilidade de ingredientes essenciais para a preparação dos pratos. Isso contribui para a eficiência operacional e para a satisfação dos clientes, proporcionando uma experiência gastronômica agradável e segura. Além de utilizamos o método FIFO (First In, First Out) para controlar nosso estoque. Isso significa que os produtos mais antigos são utilizados primeiro, evitando perdas por vencimento.

Entrevistado 2- Sim, dividimos em estoque seco, estoque frio e estoque congelado. E utilizamos o método primeiro que entra primeiro que sai (FIFO).

Pergunta 3: Como a empresa determina o nível de estoque adequado? Quais fatores são considerados nesse processo?

Entrevistado 1-Determinamos o nível de estoque com base na demanda média dos últimos meses, levando em conta também eventos sazonais e promoções especiais. Porém na pandemia essa contagem foi feita com maior frequência. Além disso, consideramos o tempo de entrega dos fornecedores para evitar rupturas.

Entrevistado 2- Fazemos a contagem dos níveis de estoque 3 vezes na semana, e na pandemia essa contagem foi feita todos os dias.

Pergunta 4: A empresa utiliza algum sistema ou software de gestão de estoques? Em caso afirmativo, especifique qual ou descreva suas principais funcionalidades.

Entrevistado 1- Sim, utilizamos o software Leknisa de gestão de estoques que nos ajuda a controlar os níveis de estoque, gerar pedidos de reposição automaticamente, acompanhar o histórico de vendas e analisar a demanda futura com base em dados históricos, além de soluções PDV / ERP que vêm com os recursos de cadastros básicos, controles de contas a pagar e a receber, orçamentos, emissão de boletos, gestão de estoque e PDV (frente de caixa), emissor de cupom fiscal, com os indicadores de desempenho.

Entrevistado 2- O software Leknisa. As funções de gerar pedidos para a cozinha, fechamento de caixa, cadastro de produtos, dados da demanda para gerar pedidos, contas a pagar e a receber.

Pergunta 5: A empresa realiza análises periódicas da demanda futura para planejar seus estoques? Explique como isso é feito, se aplicável.

Entrevistado 1- Sim, fazemos análises mensais da demanda futura com base em tendências históricas e eventos sazonais. Isso nos permite ajustar nossos estoques de acordo com as variações na procura.

Entrevistado 2- Tentamos fazer essa análise da demanda futura com base nas vendas passadas e feriados futuros.

Pergunta 6: Qual a importância da gestão de estoques para a empresa? Como ela contribui para o desempenho geral do negócio?

Entrevistado 1- A gestão de estoques é fundamental para garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes, evitando a falta de itens e o desperdício de produtos vencidos. Uma gestão eficiente também ajuda a reduzir os custos operacionais e melhorar a rentabilidade do negócio.

Entrevistado 2 – A gestão de estoques é a ferramenta que faz com que não falte insumos na franquia para atender os clientes e que não haja perda nem produtos parados ou vencidos.

Pergunta 7: Como é estabelecida a relação entre a franquia e o franqueador no que diz respeito à gestão de estoques? Havia liberdade de troca de insumos ou fornecedores? Era aceito algum tipo de negociação em relação à gestão de estoques?

Entrevistado 1- Nossa franquia mantém uma relação de diálogo constante com o franqueador. Temos liberdade para fazer pequenas adaptações na gestão de estoques de acordo com as necessidades locais, mas sempre seguindo as diretrizes gerais da franquia. Também podemos sugerir novos fornecedores, mas o franqueador tem a palavra final para manter a padronização dos produtos.

Entrevistado 2- O proprietário sempre manteve uma relação boa com a franqueadora, sempre que precisamos trocar de fornecedor, por exemplo, fomos atendidos.

Pergunta 8: A franquia compra insumos diretamente do franqueador? Se sim, quais são os principais insumos adquiridos dessa forma?

Entrevistado 1- Não. O franqueador tem seus próprios parceiros para compra de insumos, estes parceiros são designados para as demais franquias.

Entrevistado 2- Não. Compramos localmente em fornecedores credenciados da franquia.

Pergunta 9: Existe alguma estimativa ou percentual estabelecido pelo franqueador quanto aos insumos que devem ser comprados exclusivamente dele?

Entrevistado 1 Sim, o franqueador fornece orientações claras sobre os níveis de estoque adequados para cada produto, prazos de entrega dos insumos e regras para garantir a padronização dos produtos em todas as unidades.

Entrevistado 2 – O franqueador fornece informações sobre os possíveis níveis de estoque de cada produto de acordo com cada franquia.

Pergunta 10: Como o franqueador auxiliou a franquia na previsão de demanda e planejamento de estoque, especialmente durante a Pandemia da COVID-19?

Entrevistado 1- Durante a pandemia, o franqueador realizou reuniões frequentes conosco para discutir as mudanças na demanda e nos fornecedores. Eles também forneceram informações e dados de outras unidades da franquia para nos ajudar a tomar decisões mais informadas. Porém, como as decisões governamentais de restrição no período da Pandemia foram repentinas, o que costumava ser padronizado pelo franqueador deixou de ser em diversos aspectos, principalmente quanto a previsibilidade e desorganização no fornecimento de mercadorias,

além dos alimentos, alguns produtos de embalagem passaram a ser comprados onde era possível para atender a demanda de delivery.

Entrevistado 2- O franqueador foi parceiro da franquia, realizava reuniões frequentes, autorizou mudanças de fornecedores repentinas e despadronização das embalagens de delivery.

Pergunta 11: Em casos de escassez de insumos ou problemas de abastecimento, como é a comunicação e negociação com o franqueador para resolver essas questões?

Entrevistado 1- Quando enfrentamos escassez de insumos ou problemas de abastecimento, a comunicação com o franqueador é imediata. Eles nos orientam a buscar alternativas de fornecimento e, em alguns casos excepcionais, autorizam a aquisição de insumos de outros fornecedores temporariamente.

Entrevistado 2- A comunicação era rápida e eles nos orientavam a buscar outros fornecedores.

Pergunta 12: A franquia tem autonomia para realizar ajustes ou adaptações na gestão de estoques de acordo com as necessidades locais, ou há diretrizes rígidas do franqueador que devem ser seguidas?

Entrevistado 1- Temos certa autonomia para realizar ajustes na gestão de estoques de acordo com as necessidades locais, mas sempre respeitando as diretrizes gerais do franqueador para manter a padronização dos produtos.

Entrevistado 2- Sim, porém sempre com a autorização do franqueador.

Pergunta 13: Quais foram os principais desafios enfrentados na relação com o franqueador em relação à gestão de estoques durante a Pandemia?

Entrevistado 1- Durante a pandemia, o principal desafio foi lidar com as mudanças constantes na demanda e nos fornecedores. A meta definida foi manter o estoque de insumos suficientes para 30 dias de atendimento, garantindo o abastecimento adequado até o recebimento das compras realizadas. Para alguns itens, não foi possível o cumprimento dessa meta, já que durante a pandemia, a aquisição de insumos estava restrita a poucos fornecedores, que estavam cobrando preços abusivos e com tempo de entrega superior ao praticado anteriormente. Foi considerada, também, a inserção de insumos doados por empresas e sociedade locais lançados contabilmente no Sistema de Gestão com suas respectivas quantidades e sem valor financeiro.

Entrevistado 2- Com o franqueador não tivemos problemas, pois fomos muito parceiros. O desafio maior, na minha opinião, foi conseguir contornar as altas dos preços dos insumos, a falta de mercadorias de última hora e a insatisfação dos clientes.

Pergunta 14: Na sua percepção, como a relação com o franqueador influencia a eficiência da gestão de estoques da franquia, especialmente em tempos de crise como a Pandemia da COVID-19?

Entrevistado 1- A relação com o franqueador é fundamental para a eficiência da gestão de estoques, especialmente em tempos de crise. A troca de informações e experiências com outras unidades da franquia nos permitiu tomar decisões mais embasadas e responder rapidamente às mudanças no mercado.

Entrevistado 2- Acredito que as dicas e os compartilhamentos entre todos, o franqueador e as franquias foi algo que representou uma ajuda mútua.

Pergunta 15: Em sua opinião, qual o grau de importância da relação com o franqueador para o sucesso geral da franquia?

Entrevistado 1- A relação com o franqueador é de extrema importância para o sucesso da franquia. Através do suporte, orientações, treinamentos, padronização de processos, e fornecimento de diretrizes claras, o franqueador contribui significativamente para a nossa eficiência operacional e satisfação do cliente.

Entrevistado 2- É de suma importância, pois ele quem dá o suporte que a franquia necessita.

Pergunta 16: Como a Pandemia da COVID-19 afetou a gestão de estoques da empresa?

Entrevistado 1- A pandemia trouxe diversos desafios para a gestão de estoques. A demanda por alguns produtos aumentou consideravelmente, enquanto outros sofreram redução significativa. Também enfrentamos atrasos nas entregas de insumos devido às restrições de movimentação.

Entrevistado 2- Afetou, pois, alguns produtos tivemos escassez, outros ficaram obsoletos nas prateleiras, o delivery aumentou significativamente.

Pergunta 17: Quais foram os principais desafios enfrentados pela empresa em relação à gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19?

Entrevistado 1- Os principais desafios foram ajustar os estoques rapidamente para atender à demanda variável e encontrar novos fornecedores para compensar a escassez de alguns insumos. Além disso, tivemos que lidar com o aumento dos preços de alguns produtos.

Entrevistado 2- Encontrar novos fornecedores, aumento de insumos e contagem diária de estoques.

Pergunta 18: A empresa enfrentou atrasos na entrega de insumos durante a Pandemia? Em caso afirmativo, quais foram as principais consequências para a gestão de estoques?

Entrevistado 1- Sim, enfrentamos atrasos em algumas entregas de insumos. Isso nos obrigou a trabalhar com estoques menores para evitar desperdício e garantir a continuidade das operações.

Entrevistado 2- Enfrentamos sim atrasos. Com isso, em certos momentos, tivemos queda nas vendas.

Pergunta 19: Quais estratégias foram adotadas pela empresa para lidar com as novas circunstâncias da Pandemia em relação à gestão de estoques?

Entrevistado 1- Adotamos estratégias de monitoramento constante da validade, demanda e dos níveis de estoque para ajustar nossos pedidos de reposição. Também buscamos diversificar nossos fornecedores para reduzir o risco de escassez de insumos, mas mesmo assim, tivemos perdas de insumos.

Entrevistado 2- Controle diário de estoque, verificação da validade dos produtos, e diversificação de fornecedores.

Pergunta 20: A empresa buscou novos fornecedores no mercado para ampliar a possibilidade de abastecimento de insumos utilizados na loja ou existem impedimentos legais por parte do franqueador?

Entrevistado 1- Sim, buscamos novos fornecedores no mercado para garantir a disponibilidade de alguns insumos essenciais. O franqueador compreendeu a situação e nos permitiu fazer ajustes temporários na gestão de fornecedores.

Entrevistado 2- Buscamos sim, e o franqueador não se opôs.

Pergunta 21: Houve aumento significativo nos preços dos insumos durante a Pandemia? Em caso afirmativo, a empresa calculou esse aumento e teve alguma estratégia para minimizar os impactos nos custos?

Entrevistado 1- Sim, alguns insumos sofreram aumento de preço durante a pandemia. Para minimizar os impactos nos custos, buscamos negociar melhores condições com os fornecedores e realizamos ajustes nos preços de venda de forma a manter a rentabilidade do negócio.

Entrevistado 2- Sim, tivemos aumento de insumos, portanto, tivemos que aumentar nossos preços de vendas.

Pergunta 22: A empresa teve algum problema relacionado à obsolescência de estoque durante a Pandemia? Como isso foi gerenciado?

Entrevistado 1- Infelizmente, enfrentamos dificuldades na gestão de estoques e tivemos problemas significativos de obsolescência de produtos. Nossas estratégias de promoções pontuais para impulsionar a venda de produtos com data de validade mais próxima não foram

efetivas o suficiente para evitar grandes perdas. A falta de um sistema eficiente de gestão de estoques resultou em produtos vencidos que não puderam ser comercializados a tempo, causando prejuízos financeiros para a franquia. As vendas não foram suficientes para evitar o acúmulo de produtos com prazos de validade próximos do vencimento, levando a desperdícios e perda de recursos. A falta de controle sobre a entrada e saída de mercadorias impactou negativamente o desempenho da franquia, prejudicando a reputação da empresa perante os clientes. A gestão ineficiente de estoques tornou-se um desafio para a franquia, afetando sua rentabilidade e comprometendo o atendimento ao público.

Entrevistado 2- Tivemos sim, tentamos fazer promoções, mas mesmo assim as vendas não foram suficientes.

Pergunta 23: Quais foram as estratégias mais eficazes adotadas pela empresa para lidar com os desafios de gestão de estoques durante a Pandemia?

Entrevistado 1- As estratégias mais eficazes foram manter uma comunicação constante com o franqueador, monitorar a demanda e ajustar os estoques de forma ágil, além de buscar novos fornecedores para garantir a disponibilidade de insumos essenciais.

Entrevistado 2- Acredito que a parceria entre a franquia e a franqueadora, a boa comunicação com os fornecedores e clientes.

Pergunta 24: Como a empresa avalia o impacto das estratégias adotadas na gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19? Quais indicadores ou métodos de avaliação são utilizados?

Entrevistado 1 - Durante a pandemia da COVID-19, a empresa adotou um conjunto de indicadores e métodos para avaliar o impacto das estratégias na gestão de estoques. Entre os principais indicadores utilizados, destacam-se:

- Nível de estoque: Monitoramos constantemente o nível de estoque de cada insumo para garantir que esteja alinhado com a demanda do período. Com base nos dados históricos de vendas e previsões de demanda futura, determinamos uma quantidade ideal de estoque para evitar excessos ou faltas.
- Taxa de giro de estoque: Analisamos a taxa de giro de estoque, que mede a frequência com que o estoque é vendido e reposto. Um alto índice de giro indica uma boa gestão de estoques, enquanto uma taxa baixa pode indicar problemas de obsolescência ou excesso de produtos.
- Tempo de reposição: Acompanhamos o tempo necessário para a reposição de insumos após a realização das compras. Essa métrica nos ajuda a identificar a eficiência dos fornecedores e a agilidade na entrega dos produtos.

- Custo de armazenagem: Calculamos o custo de armazenagem dos insumos, incluindo os gastos com espaço físico, mão de obra e equipamentos. Essa análise nos permite identificar possíveis desperdícios e otimizar o uso dos recursos.

Além dos indicadores, também utilizamos métodos de avaliação qualitativa, como pesquisas de satisfação com clientes e colaboradores, para compreender a percepção do público em relação à disponibilidade dos insumos e ao atendimento durante a pandemia. Essa abordagem nos ajuda a identificar eventuais pontos de melhoria na gestão de estoques e a tomar decisões mais informadas para o aprimoramento contínuo do processo.

Entrevistado 2- Utilizamos Nível de estoque, taxa de giro de estoque, tempo de reposição e custo de armazenagem. Esses indicadores nos ajudaram a tomar decisões mais assertivas na gestão de estoques.

Pergunta 25: Quais foram os principais aprendizados da empresa em relação à gestão de estoques durante a Pandemia?

Entrevistado 1- Aprendemos a importância de sermos ágeis na tomada de decisões e de estarmos preparados para lidar com situações imprevistas. Também entendemos a relevância de manter um bom relacionamento com o franqueador para obter suporte e orientações.

Entrevistado 2- Estarmos sempre atentos ao que ocorre no contexto global e estar um passo à frente para lidar com imprevistos de forma ágil.

Pergunta 26: A empresa utilizou algum canal de vendas online durante a Pandemia? Em caso afirmativo, como isso impactou a gestão de estoques? Existe algum aspecto adicional sobre a gestão de estoques durante a Pandemia da COVID-19 que você gostaria de mencionar?

Entrevistado 1- Sim, durante a pandemia da COVID-19, a empresa precisou se adaptar às novas circunstâncias e adotou um canal de vendas online para continuar atendendo seus clientes. A implantação desse canal teve um impacto significativo na gestão de estoques.

Com o aumento das restrições de mobilidade e o fechamento temporário das lojas físicas, a empresa percebeu a necessidade de explorar alternativas para manter suas vendas. A criação do canal de vendas online permitiu que os clientes fizessem pedidos remotamente e recebessem os produtos em suas casas. Isso proporcionou uma nova fonte de receita e garantiu a continuidade das operações durante um período desafiador.

No entanto, a adoção do canal de vendas online também apresentou desafios específicos para a gestão de estoques. Como a demanda nos canais de vendas online era diferente daquela das lojas físicas, a empresa precisou ajustar suas estratégias de estoque para atender às novas demandas.

O primeiro desafio foi alinhar o estoque disponível nas franquias físicas com o estoque do canal de vendas online. Isso exigiu um sistema de gestão de estoques integrado e eficiente, garantindo que os produtos estivessem disponíveis tanto nas lojas quanto no estoque central para atender aos pedidos online.

Outro desafio foi a previsão de demanda para o canal de vendas online, que pode ser diferente da demanda típica das lojas físicas. A empresa precisou ajustar seus métodos de previsão de estoque para levar em conta os novos padrões de compra dos clientes online, evitando estoques excessivos ou faltas.

Além disso, a gestão logística também foi impactada. A empresa teve que garantir que as entregas fossem realizadas de forma rápida e eficiente, mantendo os prazos acordados com os clientes, o que exigiu uma coordenação cuidadosa entre a equipe de logística e a gestão de estoques.

Sobre um aspecto adicional relevante durante a pandemia, é importante mencionar que a franquia também precisou lidar com oscilações imprevisíveis na demanda de alguns insumos específicos. A instabilidade nas cadeias de suprimentos e a escassez de certos produtos devido a fatores externos foram desafios adicionais na gestão de estoques. Nesse contexto, foi essencial manter um diálogo constante com fornecedores para acompanhar a disponibilidade de insumos e garantir a continuidade do abastecimento.

A adoção de um canal de vendas online durante a pandemia trouxe oportunidades de negócio, mas também desafios na gestão de estoques. A empresa precisou ser ágil e flexível para se adaptar às mudanças no comportamento do consumidor e garantir a disponibilidade adequada de insumos em um cenário de incertezas. A gestão não pôde ser eficaz como em outras épocas, mas a integração entre os diferentes canais de vendas foi crucial para enfrentar os desafios impostos pela pandemia e garantir a satisfação dos clientes.

Entrevistado 2- Sim, utilizamos aplicativos de entrega de comida e com as restrições e fechamentos, foi por muito tempo o único canal de vendas, o que garantiu a receita da franquia e sua continuidade.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada "A Gestão de estoques durante a pandemia da Covid-19: um estudo de caso de uma franquia de alimentação em Goiânia"

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador (a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador (a) responsável Taynara Teixeira Pereira através do telefone: (62) 982846799 ou através do e-mail taynara.teixeira@gmail.com

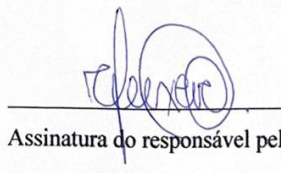
A presente pesquisa é motivada pelo impacto da Covid 19 na gestão de estoques de franquias de alimentação, objetivo desse projeto é compreender a gestão de estoques de uma franquia de alimentação em Goiânia durante a Pandemia de COVID-19, investigando as estratégias adotadas e os impactos na previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos. Para a coleta de dados será utilizada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, com coleta de dados baseado em uma revisão bibliográfica, análise de documento e entrevista semiestruturada.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

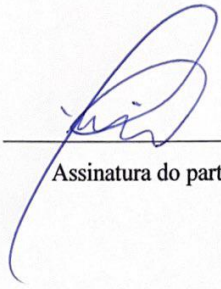
O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu, Robson Caetano Alvarenga, estou de acordo em participar da pesquisa, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

Goiânia, 05 de setembro de 2023



Assinatura do responsável pela pesquisa



Assinatura do participante

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada "A Gestão de estoques durante a pandemia da Covid-19: um estudo de caso de uma franquia de alimentação em Goiânia"

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador (a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador (a) responsável Taynara Teixeira Pereira através do telefone: (62) 982846799 ou através do e-mail taynara.teixeira@gmail.com

A presente pesquisa é motivada pelo impacto da Covid 19 na gestão de estoques de franquias de alimentação, objetivo desse projeto é compreender a gestão de estoques de uma franquia de alimentação em Goiânia durante a Pandemia de COVID-19, investigando as estratégias adotadas e os impactos na previsão de demanda, estoques de segurança e redução de custos. Para a coleta de dados será utilizada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, com coleta de dados baseado em uma revisão bibliográfica, análise de documento e entrevista semiestruturada.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu, Lázara Rita Silva Soares, estou de acordo em participar da pesquisa, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

Goiânia, 05 de setembro de 2023

Assinatura do responsável pela pesquisa

Lázara Rita S. Soares

Assinatura do participante