INTERFACE TECNOLÓGICA

REDUÇÃO DE CUSTOS E IMPACTO NA GESTÃO DE ESTOQUES

COST REDUCTION AND ITS IMPACT ON INVENTORY MANAGEMENT

Luiz Gustavo Rodrigues de Castro – luiz.castro14@fatec.sp.gov.br
Fatec Taquaritinga – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

Orientador: Diego José Casagrande – diego.casagrande@fatectq.edu.br
Fatec Taquaritinga – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i2.2299
Data de submissão: 19/09/2025
Data do aceite: 28/11/2025
Data da publicação: 20/12/2025

RESUMO

Este artigo versa sobre a redução de custos e seu impacto na gestão de estoques, elemento fundamental para o funcionamento eficiente das organizações. A relevância do tema decorre do fato de que o estoque representa um dos maiores custos operacionais, exigindo controle para evitar prejuízos como perdas de vendas, atrasos e paralisações no processo produtivo. A má gestão pode comprometer a competitividade, enquanto uma administração eficaz contribui significativamente para a lucratividade e sustentabilidade do negócio. Assim, o estudo justifica-se pela necessidade de aprimorar os processos logísticos e operacionais ligados ao armazenamento e controle de materiais. A pesquisa foi orientada pelo questionamento sobre o modo que a redução de custos impacta a gestão de estoques nas organizações. Fez-se uso da pesquisa bibliográfica como metodologia de pesquisa. O objetivo geral foi o de analisar como a redução de custos influencia a gestão de estoques, sendo os objetivos específicos conceituar o Supply Chain e a gestão de materiais, identificar estratégias de contenção de gastos e examinar a importância dos estoques na geração de lucros. A estrutura do trabalho compreende capítulos que abordam desde a cadeia de suprimentos até a relação entre o mercado competitivo e a maximização dos resultados empresariais.

Palavras-chave: Supply Chain. Gestão de Estoques. Custos.

ABSTRACT

This article discusses cost reduction and its impact on inventory management, a fundamental element for the efficient functioning of organizations. The relevance of this topic stems from the fact that inventory represents one of the largest operating costs, requiring control to avoid losses such as lost sales, delays, and downtime in the production process. Poor management can compromise competitiveness, while effective management contributes significantly to business profitability and sustainability. Therefore, the study is justified by the need to improve logistical and operational processes related to material storage and control. The research was guided by the question of how cost reduction impacts inventory management in organizations. Literature research was used as the research methodology. The general

objective was to analyze how cost reduction influences inventory management. The specific objectives were to conceptualize the supply chain and materials management, identify cost containment strategies, and examine the importance of inventory in generating profits. The structure of the work comprises chapters that address everything from the supply chain to the relationship between the competitive market and maximizing business results.

Keywords: Supply Chain. Inventory Management. Costs.

1 INTRODUÇÃO

A temática deste artigo é a redução de custos, com foco específico em seu impacto na gestão de estoques. O gerenciamento adequado de estoques é um elemento essencial quando se discute a contenção de gastos e a otimização de recursos organizacionais. Como afirma Viana (2008), o estoque representa dinheiro em constante movimentação e, quando mal gerido, pode acarretar perdas de venda, paralisações no processo produtivo, atrasos e erros operacionais. Dias (2011, p. 31) reforça essa ideia ao destacar que o armazenamento de materiais, em qualquer circunstância, implica em custos, tais como: “juros; depreciação; aluguel; equipamentos de movimentação; deterioração; obsolescência; seguros; salários; conservação”.

A relevância do tema reside no fato de que a gestão de estoques, quando eficiente, contribui significativamente para a competitividade e lucratividade da organização. Assim, este estudo se justifica pela necessidade de aprimorar a administração de estoques, reduzindo custos sem comprometer o nível de operação. O interesse pela temática surgiu da constatação de que os estoques representam um dos maiores custos operacionais dentro das empresas, exigindo controle eficaz para garantir o bom andamento dos processos produtivos e comerciais. Como aponta Dias (2011, p. 4), os materiais estocados podem ser divididos em três categorias: matéria-prima, produtos em fabricação e produtos acabados.

A pesquisa buscou responder à seguinte questão: de que forma a redução de custos impacta a gestão de estoques nas organizações? Para isso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico. De acordo com Cervo e Bervian (1996), esse tipo de pesquisa oferece o suporte conceitual necessário para a fundamentação teórica de qualquer estudo. Marconi e Lakatos (2014) explicam que, por meio dela, é possível localizar, selecionar, transcrever e analisar documentos relevantes, contribuindo para a organização e redação final do trabalho.

Este estudo foi desenvolvido a partir da análise de publicações encontradas em bibliotecas virtuais, como o Google Acadêmico, priorizando materiais em português e publicados nos últimos vinte anos (2005 a 2025), com exceção das obras clássicas, nas quais o critério temporal não foi aplicado. A estrutura deste artigo está organizada da seguinte maneira: Capítulo 1 - Supply Chain: algumas especificidades; Capítulo 2 - Gestão de Materiais; e Capítulo 3 - O Mercado Competitivo e a Maximização do Lucro.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é verificar a redução de custos e seu impacto na gestão de estoques. Como objetivos específicos, tem-se: conceituar Supply Chain e, dentro dessa cadeia, a gestão de materiais; investigar formas de redução de custos em estoque; e analisar a relevância dos estoques na lucratividade das organizações.

2 SUPPLY CHAIN: ALGUMAS ESPECIFICIDADES

Historicamente, a logística esteve intrinsecamente ligada às operações militares. Tratava-se da técnica e arte de organizar, distribuir e transportar os suprimentos necessários para uma tropa em operação. Em sua origem, a logística era essencialmente voltada para o contexto bélico, no qual generais confiavam a equipes específicas a tarefa de transportar munições, alimentos, equipamentos e assistência médica até o campo de batalha, de acordo com uma estratégia previamente estabelecida (Novaes, 2004).

Ao longo da história, a eficácia da logística demonstrou-se determinante nos resultados de diversos conflitos. Coronado (2007) observa que o sucesso ou fracasso em batalhas frequentemente dependia da capacidade de movimentação de recursos. Um exemplo notório foi a preparação para a Guerra do Golfo, quando os Estados Unidos e seus aliados conseguiram mobilizar, em poucos meses, cerca de meio milhão de pessoas e milhões de toneladas de suprimentos a milhares de quilômetros de distância, uma operação logística até então considerada impraticável.

No campo conceitual, Ballou (2006) define a logística, de maneira tradicional, como o ramo da ciência militar responsável por obter, manter e transportar materiais, pessoas e instalações. Ferreira e Alves (2005) explicam que o termo tem origem francesa, derivado do verbo *loger*, que significa “alojar”, e está relacionado ao suprimento, deslocamento e acomodação de tropas.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a aplicação eficiente da logística foi ponto relevante para que os aliados saíssem vitoriosos. Esse êxito despertou o interesse de organizações civis, que passaram a incorporar os princípios logísticos em suas operações. A partir disso, surgiram novos olhares sobre a logística, especialmente com o desenvolvimento de técnicas de pesquisa operacional, que propunham a criação de modelos matemáticos para solucionar problemas administrativos complexos, como os de transporte (Machline, 2011).

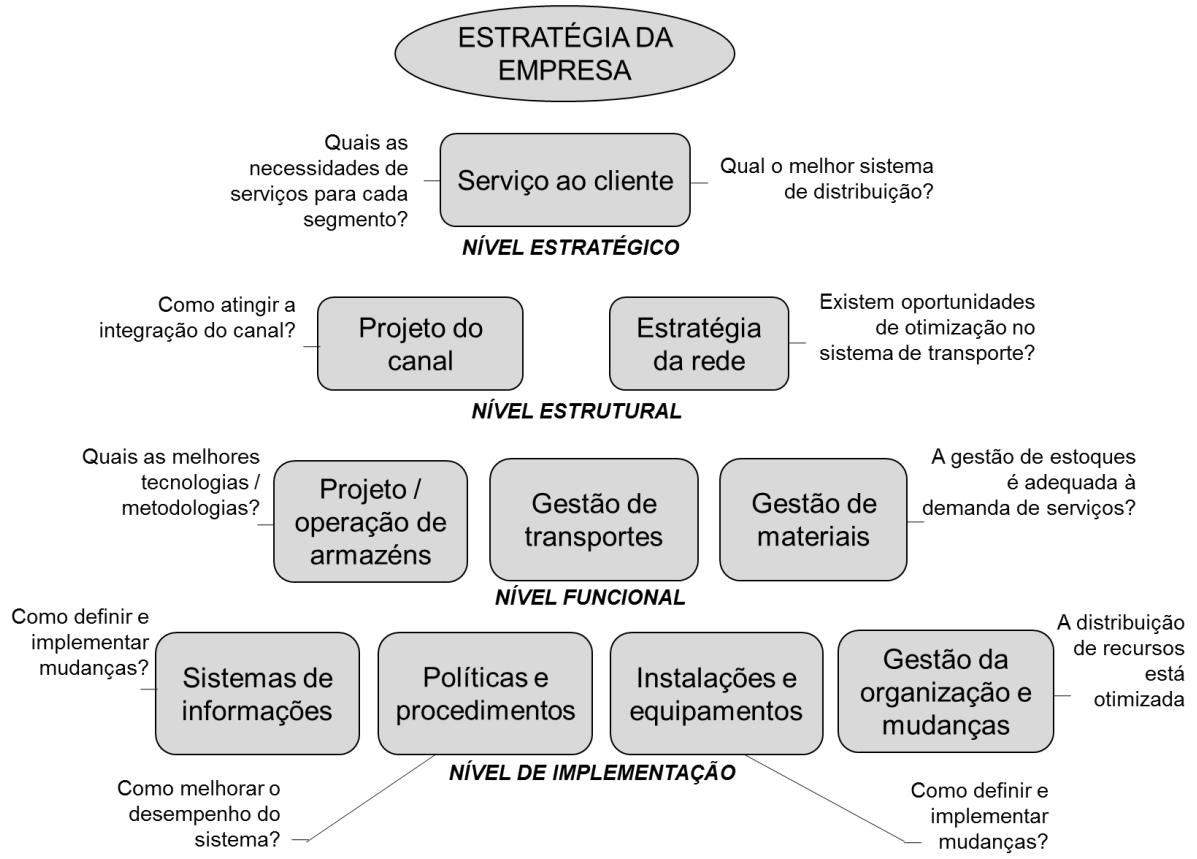
Percebe-se, portanto, que a logística, inicialmente restrita ao campo militar, foi sendo gradualmente reconhecida pelas organizações como uma estratégia essencial para alcançar competitividade.

Entre os anos 1950 e 1960, segundo Ballou (2011), a logística passou a ganhar importância tanto na teoria quanto na prática. Embora a distribuição física tenha sido, por muito tempo, negligenciada, foi sendo progressivamente compreendida como um elemento-chave dentro dos processos organizacionais.

A moderna logística, conforme considera Motta (2008), deve definir e cumprir prazos ao longo de toda a cadeia, integrar de forma sistêmica e efetiva todos os setores de uma organização, estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, buscar racionalizar processos e reduzir custos. O objetivo precisa envolver a plena satisfação do cliente e a manutenção de níveis adequados de serviços. A Figura 1 mostra as funções essenciais da logística:

Figura 1 - Funções essenciais da logística.

INTERFACE TECNOLÓGICA



Fonte: Elaborado a partir de Wood Jr.; Zuffo (1998, p. 60).

No mercado globalizado é preciso uma gestão minuciosa de fluxos logísticos e do tempo de fluxo dos produtos por toda a cadeia de suprimentos (Supply Chain), pois matérias-primas, componentes e outros elementos de necessidade das organizações podem estar em lugares distantes, a custo baixo. Por esta razão a logística tem um importante papel para as empresas e as suas atividades vão desde a compra de matéria-prima até a chegada do produto no ponto de venda (Motta, 2008).

Como a temática deste estudo envolve em especial a gestão de estoques, nota-se a partir da Figura 1, no nível funcional, a Gestão de Materiais, assunto do próximo item.

3 GESTÃO DE MATERIAIS

As atividades relacionadas à gestão de materiais são agrupadas em três áreas principais e interdependentes. A primeira delas é a gestão de estoques, que envolve decisões sobre o

que, quanto e quando adquirir, buscando alinhar a disponibilidade de materiais às necessidades operacionais da organização. Em seguida, destaca-se a gestão de compras, voltada à definição dos fornecedores mais adequados e das condições de aquisição, visando garantir qualidade e economia. Por fim, há a gestão dos centros de distribuição, responsável pelo controle físico dos materiais dentro da empresa, assegurando que estejam corretamente armazenados e acessíveis sempre que necessário. Essas três frentes formam a base da gestão eficiente dos recursos materiais (Fenilli, 2016).

Neste caso, a gestão de estoques é o enfoque do estudo. Os estoques são grande parte dos ativos de uma organização, sendo fundamentais para seu funcionamento estratégico. De maneira geral, eles podem ser compreendidos como o conjunto de bens disponíveis para venda ou como a reserva de diversos tipos de materiais, incluindo matérias-primas, componentes, produtos em processo, acabados, materiais administrativos e outros suprimentos, conforme perspectiva tradicional apresentada por Viana (2008).

Os estoques correspondem ao conjunto de materiais e suprimentos que a organização mantém, seja para vender diretamente ou para utilizar no processo produtivo. Em outras palavras, funcionam como um recurso armazenado, preparado para atender demandas futuras e evitar interrupções nas atividades, mesmo quando há oscilações no consumo. Assim, podem ser entendidos como uma espécie de reserva estratégica, mobilizada conforme a necessidade para assegurar a continuidade e a fluidez operacional (Viana, 2008).

Os estoques podem ser classificados de diferentes maneiras. Viana (2008) destaca algumas categorias essenciais: o estoque máximo, que define o limite superior de armazenamento para cada item; o estoque de segurança (ou mínimo), utilizado como proteção diante de atrasos no reabastecimento ou de variações inesperadas no consumo; o estoque real, que corresponde à quantidade efetivamente disponível no almoxarifado; o estoque virtual, que considera tanto o volume físico quanto as encomendas em andamento; o estoque de cobertura, que relaciona a quantidade armazenada ao consumo estimado, permitindo calcular o tempo de operação sem reposição; e, por último, o ponto de ruptura, momento em que os itens se esgotam e não é mais possível atender às requisições.

Além de compreender o conceito de estoque, é necessário entender os termos consumo e demanda para uma gestão eficaz. O consumo está relacionado à quantidade de materiais utilizados para suprir as necessidades produtivas e comerciais dentro de determinado intervalo de tempo. Ele pode ocorrer de forma regular, quando a variação entre os períodos é pequena e

previsível; irregular, quando as quantidades consumidas são aleatórias; ou sazonal, quando há flutuações cíclicas em determinados períodos do ano. O consumo também está associado ao uso e aproveitamento de bens e produtos disponíveis (Dias, 2011).

Para uma gestão eficiente, não basta compreender apenas o conceito de estoque, também é preciso diferenciar os termos consumo e demanda. O consumo diz respeito à quantidade de materiais empregada para atender às necessidades produtivas e comerciais em um determinado período. O consumo pode apresentar de três formas: regular, quando há pouca variação entre os intervalos; irregular, quando o volume utilizado é aleatório; ou sazonal, quando ocorrem oscilações cíclicas em épocas específicas do ano. Além disso, o consumo também está relacionado ao uso e ao aproveitamento dos bens e produtos disponíveis (Dias, 2011).

A gestão de estoques, conforme Dias (2011), fundamenta-se na previsão do consumo, sendo esta etapa essencial para o planejamento organizacional. Essa previsão não deve ser confundida com metas de vendas, pois se refere à estimativa futura da demanda por produtos, considerando sempre o custo de obtenção. Para isso, utiliza-se um conjunto de informações classificadas em quantitativas, como o histórico de vendas, a influência da propaganda e variáveis associadas ao desempenho comercial, e qualitativas, como as opiniões da gerência, dos vendedores, dos compradores e dados oriundos de pesquisas de mercado.

Um sistema de controle de estoques eficiente proporciona diversas vantagens, como aponta Silva (2012): mais capital disponível para outras aplicações, redução de custos com armazenagem, diminuição de paradas produtivas por falta de material, menor número de itens em estoque, mitigação de perdas por deterioração e redução dos custos de posse.

3.1 Custos envolvidos na Gestão de Estoques

A principal função do estoque é assegurar ao cliente o acesso imediato ao produto desejado. Para que isso aconteça de forma equilibrada, as organizações precisam compreender o comportamento de consumo de seus clientes, evitando tanto a escassez quanto o acúmulo de itens. A ausência de produtos pode resultar em queda nas vendas e até mesmo na perda de clientes para os concorrentes. Já o excesso de mercadorias tende a ser ainda mais prejudicial, pois ocupa espaço desnecessário, eleva os custos de armazenagem, aumenta o risco de desvalorização, gera obsolescência e mantém capital parado, dificultando novos

investimentos. Além disso, manter estoques envolve diferentes tipos de gastos, como juros, depreciação, aluguel, seguros, salários e perdas por deterioração, que podem ser agrupados em categorias, entre elas pode-se mencionar: custo de capital, custos de pessoal, custos com edificações e custos de manutenção (Dias, 2011).

Os custos de estocagem englobam todas as despesas relacionadas ao volume de estoque mantido e podem ser classificados em três categorias principais: custos de capital, que representam o valor investido no estoque e a consequente perda de oportunidades financeiras; custos de armazenamento, que envolvem gastos com espaço físico, equipe, equipamentos e manutenção das instalações; e custos de risco, que englobam perdas por deterioração, obsolescência, furtos e danos aos materiais armazenados. O custo de armazenagem tem peso significativo na composição do custo total da empresa e, quando bem administrado, pode se tornar um diferencial competitivo importante. Produtos com altos custos de estocagem exigem atenção especial, pois, quando não alinhados ao mercado, podem forçar as empresas a reduzirem seus preços para minimizar prejuízos acumulados. Por isso, torna-se estratégico conhecer e comparar os custos de armazenagem praticados pelos concorrentes (Dias, 2011).

Manter o equilíbrio nos níveis de estoque é uma tarefa contínua e essencial para a gestão eficiente. Quando os materiais disponíveis são insuficientes, podem ocorrer paralisações na produção, atrasos nas entregas e insatisfação dos clientes, fatores que afetam diretamente a reputação da empresa no mercado. Em contrapartida, o excesso de itens armazenados eleva os custos totais, consome recursos financeiros e espaço físico de forma desnecessária e ainda amplia o risco de perdas decorrentes de obsolescência ou deterioração dos produtos (Dias, 2011).

Diante desse contexto, a gestão eficiente dos estoques demanda o uso de estratégias que possibilitem a redução dos custos sem comprometer a capacidade operacional da empresa. Entre essas estratégias, destacam-se a adoção de sistemas informatizados para controle e previsão de demanda, a implementação do Just in Time (JIT), que busca a redução do estoque ao mínimo necessário, e o fortalecimento do relacionamento com fornecedores para garantir entregas mais rápidas e confiáveis (Viana, 2008).

Portanto, a redução de custos na gestão de estoques é um desafio que requer planejamento, conhecimento detalhado dos processos logísticos e a utilização de ferramentas modernas para o monitoramento contínuo dos níveis de estoque. Dessa forma, as

organizações podem aumentar sua competitividade no mercado e melhorar sua rentabilidade, assegurando a sustentabilidade de suas operações.

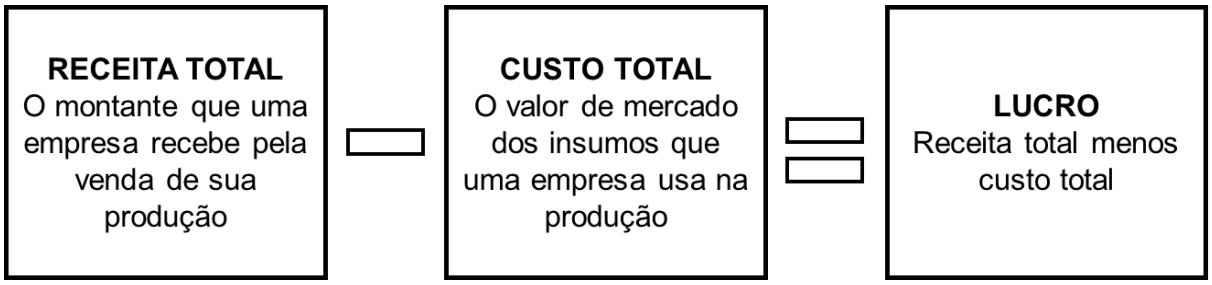
4 O MERCADO COMPETITIVO E A MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO

Segundo Mankiw (2013) um mercado competitivo ou mercado perfeitamente competitivo é aquele que possui duas características intrínsecas: existem inúmeros compradores e vendedores num dado mercado e/ou o que é oferecido por esta diversidade de vendedores são, em grandes proporções, as mesmas coisas.

Um mercado competitivo pode ser definido como aquele em que há grande número de compradores e vendedores negociando produtos idênticos. Nessa condição, nenhum dos lados consegue influenciar o valor de venda, pois o preço é estabelecido pelo próprio mercado. Por isso, tanto compradores quanto vendedores são conhecidos como tomadores de preço (Mankiw, 2013).

Portanto, se o preço é determinado pelo mercado, certamente as organizações não tendem a praticar um preço muito discrepante do que o mercado oferece. Neste sentido, poderá maximizar o seu lucro se minimizar os custos. Empresas competitivas em mercados competitivos procuram maximizar o seu lucro, ou seja, o valor subtraindo-se o custo total da receita total (Mankiw, 2013).

Figura 2 - Receita total, custo total e lucro.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O objetivo de qualquer organização competitiva é a maximização de seus lucros. Por meio da maximização dos lucros diversas decisões podem ser determinadas pela empresa,

assim como utilizar de outros modos o dinheiro obtido por meio da redução de custos a partir de um bom gerenciamento (Mankiw, 2013).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Esta metodologia possibilita um aprofundamento no tema investigado, utilizando como base referências extraídas de documentos previamente publicados. Por meio disso, se identifica e analisa as contribuições científicas sobre o assunto, fornecendo conceitos e informações para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é indispensável em qualquer investigação científica, pois oferece o embasamento teórico necessário para um estudo que se deseja desenvolver. Esse tipo de pesquisa envolve etapas como a identificação, localização e seleção de documentos relevantes ao tema ou problema proposto. Posteriormente, realiza-se a organização das informações coletadas, registrando os dados obtidos na leitura, até a composição final do texto com capítulos e subcapítulos estruturados (Marconi; Lakatos, 2014).

A pesquisa seguiu os critérios descritos por Marconi e Lakatos (2014), ou seja, foram analisadas publicações realizadas nos últimos vinte anos (2005 a 2025), em língua portuguesa, com textos completos e disponíveis em formato eletrônico. Publicações anteriores a esse período foram consideradas apenas quando reconhecidas como clássicas ou relevantes, bem como livros sobre o tema.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A redução de custos, quando aplicada de forma estratégica, pode promover melhorias na gestão de estoques, desde que não comprometa a qualidade dos serviços ou a eficiência das operações. A pesquisa bibliográfica permitiu identificar que a boa administração dos estoques está diretamente relacionada à capacidade da organização de controlar seus gastos e, ao mesmo tempo, garantir a disponibilidade de materiais para atender às demandas do mercado.

Como afirmam Dias (2011) e Viana (2008), os estoques representam uma parcela considerável dos ativos de uma empresa e requerem atenção contínua, pois qualquer descuido

pode resultar em custos adicionais com armazenagem, obsolescência, deterioração ou até perdas por falta de insumos no momento oportuno. Assim, a correta gestão de estoques atua como um modo de equilíbrio entre a necessidade de redução de custos e a garantia da fluidez operacional.

Nesse contexto, a aplicação dos conceitos de logística integrada e de Supply Chain, conforme discutido por Ballou (2006) e Motta (2008), reforça a importância de todos os setores envolvidos no processo, como como compras, produção, armazenagem e distribuição, para racionalizar os processos, minimizar desperdícios e otimizar o uso dos recursos. A cadeia de suprimentos moderna exige visibilidade e controle em tempo real, especialmente em um ambiente de alta competitividade.

Além disso, como enfatizaram Ferreira e Alves (2005), a origem logística voltada para o deslocamento estratégico de suprimentos evoluiu para um sistema altamente técnico e analítico, no qual se busca cada vez mais a eficiência por meio de indicadores de desempenho, previsão de demanda e controle rigoroso dos níveis de estoque. Essas práticas, associadas a estratégias de redução de custos, contribuem para o aumento da rentabilidade, conforme defendido por Novaes (2004) e Coronado (2007).

Fenilli (2016) ressalta que a gestão de materiais deve ser compreendida como um sistema integrado que envolve a gestão de estoques, compras e centros de distribuição, sendo essencial manter o alinhamento entre esses elementos para garantir eficiência logística. Reduzir custos não significa, portanto, apenas cortar despesas, mas desenvolver processos mais enxutos, flexíveis e eficazes. Dessa maneira, observa-se que o impacto da redução de custos na gestão de estoques é significativo com planejamento e controle adequado.

7 CONCLUSÃO

A redução dos custos relacionados à gestão de estoques exerce um papel estratégico relevante para as empresas inseridas em mercados competitivos. Como os preços são determinados externamente e as margens de lucro tendem a ser estreitas, o controle eficiente dos custos, especialmente dos estoques, pode representar uma vantagem competitiva decisiva. Ao diminuir os custos de armazenagem, capital imobilizado e riscos associados a perdas ou

obsolescência, a empresa consegue reduzir seu custo total de operação, ampliando sua margem de lucro mesmo sem alterar os preços praticados no mercado.

Além disso, a redução dos custos de estoque libera recursos financeiros que podem ser investidos novamente em outras áreas estratégicas da organização, como inovação, melhoria da qualidade, capacitação da equipe ou expansão da capacidade produtiva. Esse reposicionamento financeiro potencializa a capacidade da empresa de responder rapidamente às mudanças do mercado, atender melhor os clientes e fortalecer sua posição competitiva.

Um dos efeitos relevantes da boa gestão de estoques é o ganho em eficiência operacional. Quando os níveis são bem ajustados, reduzem-se desperdícios, evitam-se excessos e diminuem-se as chances de ruptura, o que torna a cadeia de suprimentos mais ágil. Esse cenário gera maior satisfação dos clientes e pode favorecer a fidelização, fatores decisivos para o sucesso em mercados altamente competitivos.

Portanto, em um mercado competitivo, a redução eficaz dos custos de estoque não apenas contribui para a maximização do lucro, mas também fortalece a sustentabilidade da organização frente às pressões competitivas, possibilitando a geração de valor contínuo.

REFERÊNCIAS

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

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO. A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORONADO, O. **Logística integrada:** modelo de gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais***:* Uma abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2011.

FENILI, R. R. **Gestão de Materiais** / revisores Vandeir Luiz da Silva e Manuela Deolinda dos Santos da Silva Pires. 2. ed. Brasília: Enap, 2016. 164 p.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P Assumpção. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Prod.**, São Paulo, v. 15, n. 3, Dez. 2005. Disponível em https://www.scielo.br/j/prod/a/FMnQmt8r4kCfsnvCMxDFSQB/?format=pdf. Acesso em 01 abr. 2025.

MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Rev. adm. empres. [online]**. 2011, vol.51, n.3, pp. 227-231. Disponível em < https://www.scielo.br/j/rae/a/wgnpzqtKsNSnQyCycRKh65L/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 01 abr. 2025.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MARCONI; M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOTTA, L. A. S. **Uma análise da aplicação da matriz de portfólio de Kraljic no processo de compras de uma empresa de cosméticos no Brasil**. 2008. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11978/11978_1.PDF. Acesso em 01 abr. 2025.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VIANA, J. J. **Administração de materiais***:* um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOOD JR.; ZUFFO, P. K. Suppy Chain Management. **Revista de Administração de Empresas (RAE),** São Paulo, v. 38, n. 3, Jul/Set 1998, p. 55-63. Disponível em https://www.scielo.br/j/rae/a/X9YDjGmrgfS3YX3s3xwvKPn/. Acesso em 01 abr. 2025.