



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

GESTÃO DE ESTOQUE E PROCESSO DE COMPRAS NUMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS.

Autor: Bruno Vaqueiro Machado
Orientador: Rodrigo Abbade da Silva

RESUMO

O objetivo deste estudo visa investigar a gestão de estoques e o processo de compras em uma distribuidora de alimentos localizada em Santana do Livramento – RS, focando na prevenção de excessos e faltas de mercadorias. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, utilizando análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com funcionários-chave da empresa. A ausência de ferramentas formais e a falta de padronização nos processos de compras e estoque foram identificadas como desafios que podem comprometer a eficiência operacional, elevando custos e gerando riscos de ruptura. O estudo propõe a implementação de um sistema integrado de gestão para automatizar controles, realizar inventários rotativos e otimizar a comunicação entre os setores de compras, estoque e vendas. Também, sugere-se a padronização dos processos e o uso de dados históricos para aprimorar a previsão de demanda. Estas melhorias visam minimizar perdas, garantir maior satisfação dos clientes e aumentar a competitividade da empresa. em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Palavras-chave: Gestão de Estoque; Processo de Compras; Eficiência Operacional.

INVENTORY MANAGEMENT AND PURCHASING PROCESS IN A FOOD DISTRIBUTOR: PREVENTION OF SURPLUSES AND STOCKOUTS

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate inventory management and the purchasing process in a food distributor located in Santana do Livramento – RS, focusing on the prevention of surpluses and stockouts. The research adopts a qualitative approach through a case study, using document analysis, direct observation, and semi-structured interviews with key company employees. The absence of formal tools and the lack of standardization in purchasing and inventory processes were identified as challenges that can compromise operational efficiency, increase costs, and generate risks of stockouts. The study proposes the implementation of an integrated management system to automate controls, conduct rotating inventories, and optimize communication between the purchasing, inventory, and sales departments. It also suggests the standardization of processes and the use of historical data to improve demand forecasting. These improvements aim to minimize losses, ensure greater customer satisfaction, and increase the company's competitiveness in an increasingly dynamic and demanding market.

Keywords: Inventory Management; Purchasing Process; Operational Efficiency.

GESTIÓN DE INVENTARIOS Y PROCESO DE COMPRAS EN UNA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS: PREVENCIÓN DE EXCESOS Y FALTANTES DE MERCANCÍAS

RESUMEN

Resumen: El objetivo de este estudio tiene como objetivo investigar la gestión de inventarios y el proceso de compras en una distribuidora de alimentos ubicada en Santana do Livramento – RS, centrándose en prevenir excesos y escasez de bienes. La investigación adopta un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso, utilizando análisis documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas a empleados clave de la empresa. La ausencia de herramientas formales y la falta de estandarización en los procesos de compras e inventarios fueron identificados como desafíos que podrían comprometer la eficiencia operativa, aumentando los costos y generando riesgos de disrupción. El estudio propone la implementación de un sistema de gestión integrado para automatizar controles, realizar inventarios rotativos y optimizar la comunicación entre los sectores de compras, inventarios y ventas. Además, se sugiere estandarizar procesos y utilizar datos históricos para mejorar la previsión de la demanda. Estas mejoras tienen como objetivo minimizar las pérdidas, garantizar una mayor satisfacción del cliente y aumentar la competitividad de la compañía en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

Palabras-clave: Gestión de Inventarios; Proceso de Compra; Eficiencia operativa.

1 INTRODUÇÃO

No cenário global hoje em dia, a gestão de estoque tornou-se um componente importante para o sucesso das organizações. As empresas, independentemente de seu porte ou área de atuação, enfrentam desafios em manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda. Uma gestão de estoque eficiente garante a disponibilidade de produtos para os consumidores, e minimiza os custos com excessos e faltas de mercadorias. Com a globalização e a complexidade das cadeias de suprimentos internacionais, a capacidade de gerenciar estoques de forma eficaz permite que as empresas mantenham sua competitividade, reduzam desperdícios e respondam rapidamente às mudanças do mercado (Ballou, 2015).

A gestão de processos, também é importante para o funcionamento eficiente de organizações. É um conjunto de práticas voltadas para a identificação, análise e melhoria contínua de processos internos, garantindo que as atividades sejam realizadas de maneira otimizada (Oliveira & Clemente, 2014). Em um ambiente globalizado, onde a concorrência é acirrada e as expectativas dos consumidores são altas, a capacidade de gerenciar processos de forma eficaz pode ser um diferencial competitivo significativo (Paladini, 2012). A gestão de processos não só promove a eficiência operacional e a redução de custos, mas também melhora a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, aumenta a satisfação do cliente e contribui para a sustentabilidade organizacional (Nogueira & Boaventura, 2016).

Uma gestão eficiente dos processos de compra e de estoques é fundamental no sucesso operacional e financeiro das distribuidoras de alimentos, segundo o IBGE (2020), tem uma população de aproximadamente 82.000 habitantes, enquanto a cidade vizinha de Rivera, no Uruguai, tem cerca de 64.000 habitantes, formando uma união de grande impacto econômico regional. Importante ressaltar que a região de fronteira movimenta bilhões de reais anualmente devido ao comércio binacional, turismo e consumo de bens e serviços, sendo um polo importante para a geração de empregos e renda (IBGE, 2020; SEBRAE, 2019). Com isso as empresas enfrentam constantemente desafios relacionados à oferta e demanda de mercadorias,

que buscam equilibrar a necessidade de manter produtos em estoque com o objetivo de evitar excessos ou faltas que possam comprometer o atendimento aos clientes.

A administração dos recursos materiais engloba uma sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento (MARTINS;ALT, 2009). Essa visão abrangente da administração de materiais ressalta a importância de cada etapa do processo para assegurar a disponibilidade dos produtos e a eficiência da cadeia de suprimentos.

Neste contexto, surge a necessidade de um estudo dedicado a compreender e aprimorar os processos de compra e estoques nas distribuidoras. Este estudo se propõe a investigar como uma distribuidora de alimentos em Santana do Livramento - RS pode otimizar seus processos de gestão de compra e estoque para evitar a ocorrência de faltas e excessos de mercadorias, garantindo um abastecimento eficiente e satisfatório para seus clientes.

Examinando de perto os desafios específicos enfrentados por essas empresas e propondo estratégias práticas para melhorar a gestão de compras e estoques, este estudo busca contribuir para a eficiência operacional, a competitividade no mercado e a satisfação dos clientes das distribuidoras de alimentos em Santana do Livramento - RS.

A Distribuidora de Alimentos X, situada em Santana do Livramento, é uma empresa familiar que atua na fronteira há mais de 25 anos. Especializada na distribuição de alimentos, a empresa foca em fornecer produtos para padarias e restaurantes. Como uma empresa de médio porte, a Distribuidora de Alimentos X conta com um quadro de 12 funcionários e atende a cidade de Santana do Livramento e região, garantindo a disponibilidade contínua de insumos essenciais para seus clientes. A longa trajetória e a dedicação ao atendimento regional destacam a importância da gestão eficiente dos processos de compra e estoques para o sucesso operacional e financeiro da empresa.

Como a distribuidora de alimentos pode otimizar seu processo de gestão de compras para evitar a ocorrência de excessos ou escassez de produtos? Essa questão central norteia o presente estudo, que busca identificar as melhores práticas para a gestão de compras e estoques, garantindo a satisfação dos clientes e a viabilidade econômica da empresa.

Segundo Lakatos (2021), na elaboração de um trabalho científico, definir o objetivo geral e os objetivos específicos é essencial. O objetivo geral descreve de forma ampla o que a pesquisa pretende alcançar, orientando a direção e o propósito do estudo.

Os objetivos específicos, por sua vez, detalham as etapas necessárias para atingir o objetivo geral. Eles dividem a meta principal em partes menores e manejáveis, proporcionando um roteiro claro das ações a serem tomadas. Esses objetivos são importantes para organizar e executar o trabalho de forma sistemática, ajudando o pesquisador a manter o foco e a coerência ao longo da pesquisa.

Definir corretamente esses objetivos facilita o planejamento e a execução da pesquisa, contribuindo para a clareza e a relevância do trabalho científico (Lakatos, 2021).

Deste modo este trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão de estoques, mapear os processos de compra da empresa e propor melhorias nos processos de compras de uma distribuidora de alimentos em Santana do Livramento - RS. Com isso, pretende-se evitar a ocorrência de faltas e excessos de mercadorias, garantindo um abastecimento eficiente e satisfatório para os clientes.

Para o alcance do objetivo geral delinear-se os seguintes objetivos específicos: Mapear o processo de compras da distribuidora de alimentos. Listar as técnicas de gerenciamento de estoque e compras utilizadas pela empresa. Identificar como é feita a previsão da demanda, organização e armazenagens dos produtos. Propor técnicas de controle de compras vinculados ao estoque e a demanda dos produtos, reduzindo a margem de excessos e faltas de mercadorias.

Este trabalho é pertinente porque a Distribuidora de Alimentos X sofre com problemas de excesso de estoque e falta de mercadorias, o que tem prejudicado sua operação e eficiência. O excesso de estoque resulta em custos adicionais de armazenamento e risco de vencimento de produtos, enquanto a escassez impede a empresa de atender às demandas dos clientes de maneira satisfatória. Esses problemas impactam negativamente tanto o desempenho financeiro quanto a reputação da empresa.

A gestão eficiente de compras é fundamental para as distribuidoras de alimentos, que enfrentam constantemente desafios como excesso ou falta de mercadorias. Este estudo vem identificar esses desafios e propor estratégias para melhorar a gestão de compras, visando garantir a satisfação dos clientes. E trazendo benefício para as distribuidoras.

Este estudo visa otimizar a gestão de compras, visando reduzir faltas e vencimentos, melhorar o atendimento ao cliente e fortalecer o controle de estoque das distribuidoras de alimentos. Assim, podendo proporcionar benefícios tangíveis às empresas, contribuindo para uma operação mais eficaz e favorável para a empresa e agradando aos clientes.

O trabalho está estruturado em cinco seções principais. A primeira seção apresenta a introdução, contextualizando o tema da gestão de estoque na distribuidora de alimentos. A segunda seção aborda uma revisão sobre as práticas de compra e gestão de estoque, incluindo as teorias que fundamentam as abordagens estratégicas para o mapeamento e controle eficiente do estoque. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados no estudo, destacando as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas. Na quarta seção, são analisados e discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada na distribuidora. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as principais considerações e conclusões derivadas do estudo, incluindo recomendações estratégicas para otimização dos processos de compra e gestão de estoque na distribuidora de alimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se uma revisão teórica sobre gestão de estoques e gestão de processos, abordando aspectos essenciais que contribuem para o aumento da eficiência e competitividade organizacional. São discutidos conceitos fundamentais, metodologias e práticas recomendadas que podem ser aplicadas para otimizar o controle de estoques e melhorar o desempenho dos processos, destacando a relevância desses temas para empresas que operam em regiões estratégicas, como a fronteira entre Santana do Livramento e Rivera.

2.1 Gestão de Estoque

A gestão de estoque é uma atividade essencial e estratégica para distribuidoras de alimentos, pois visa garantir a disponibilidade contínua de produtos para atender às demandas dos clientes de maneira eficiente. Essa prática busca equilibrar o nível de estoque de forma a evitar tanto a escassez, que pode resultar em perda de vendas e insatisfação dos clientes, quanto o excesso, que pode gerar custos adicionais relacionados ao armazenamento e ao risco de deterioração ou vencimento dos produtos. A eficiência na gestão de estoques é um fator decisivo para a competitividade das distribuidoras de alimentos, que operam em um mercado caracterizado por margens de lucro apertadas e alta sensibilidade a variações na oferta e demanda.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), a gestão de estoque envolve um conjunto complexo de operações interligadas, que incluem a identificação e seleção de fornecedores, a negociação e compra de produtos, o recebimento e conferência dos itens adquiridos, o transporte interno para o armazenamento adequado e a organização física dos produtos no armazém. Cada uma dessas etapas desempenha um papel crucial na manutenção de um fluxo

contínuo de mercadorias e na garantia de que os itens estejam disponíveis no momento necessário, minimizando interrupções no abastecimento.

Para alcançar uma gestão de estoque eficaz, é indispensável o entendimento e a aplicação de conceitos fundamentais, como o ponto de pedido, o estoque de segurança e o estoque mínimo. O ponto de pedido refere-se ao momento exato em que é necessário realizar uma nova compra para evitar que o estoque atinja níveis críticos, desencadeando uma possível ruptura. Já o estoque de segurança é um nível adicional de mercadoria mantido como reserva para cobrir eventuais flutuações na demanda ou atrasos no fornecimento, proporcionando maior segurança e previsibilidade nas operações. Por sua vez, o estoque mínimo é o menor nível de estoque que uma empresa pode manter sem comprometer a continuidade das suas atividades, funcionando como um limite inferior que aciona o processo de reabastecimento.

Segundo Pires (2016), a aplicação adequada desses conceitos é fundamental para determinar os níveis ideais de estoque, evitando tanto a falta quanto o excesso de mercadorias. A manutenção de um estoque equilibrado permite não apenas atender às demandas dos clientes de forma eficaz, mas também otimizar o uso do capital de giro da empresa, reduzindo custos e aumentando a rentabilidade. O gerenciamento eficiente dos estoques torna-se ainda mais relevante para as distribuidoras de alimentos, devido à natureza perecível de muitos dos produtos armazenados, que exigem cuidados especiais em termos de controle de validade e condições de armazenamento. Dessa forma, o uso de práticas adequadas e de ferramentas tecnológicas para monitorar e prever a demanda é essencial para minimizar desperdícios e maximizar a eficiência operacional.

2.2 Processo de Compras

O processo de compras é um dos pilares fundamentais na gestão de estoque das distribuidoras de alimentos, sendo crucial para assegurar a disponibilidade contínua de produtos e, ao mesmo tempo, otimizar os recursos financeiros da empresa. O sucesso das operações de compra impacta diretamente não apenas os níveis de estoque, mas também a qualidade do atendimento ao cliente e a competitividade da empresa no mercado. Segundo Arnold e Chapman (2006), uma gestão eficiente do processo de compras pode levar a uma significativa redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos adquiridos e, conseqüentemente, a um aumento na satisfação dos clientes, uma vez que permite à empresa oferecer um mix de produtos adequado e em quantidade suficiente para atender à demanda.

Para alcançar esses benefícios, o processo de compras precisa ser bem estruturado e integrado às demais atividades da empresa, como previsão de demanda, controle de estoque e relacionamento com fornecedores. Isto requer uma análise cuidadosa das necessidades da empresa, a escolha de fornecedores confiáveis e a negociação de condições favoráveis de preços e prazos de entrega. Além disso, é necessário monitorar constantemente os indicadores de desempenho das compras, como o *lead time* (tempo de reposição), a taxa de serviço dos fornecedores e o custo total de aquisição, para ajustar estratégias conforme necessário e manter a eficiência operacional.

No entanto, as distribuidoras de alimentos enfrentam diversos desafios que podem dificultar a gestão eficaz do processo de compras. Um dos principais problemas é a previsão imprecisa da demanda, que ocorre devido à alta variabilidade no consumo de produtos alimentícios, influenciada por fatores sazonais, promoções e mudanças nas preferências dos consumidores. Quando a previsão de demanda não é precisa, a distribuidora pode enfrentar tanto rupturas de estoque quanto excesso de mercadorias, o que leva a perdas financeiras significativas. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2019) apontam que a implementação de sistemas de previsão de demanda mais sofisticados, baseados em dados históricos e análises

preditivas, pode ajudar a mitigar esse problema, proporcionando uma visão mais precisa das necessidades futuras e permitindo ajustes proativos no planejamento de compras.

Outro desafio significativo é a necessidade de gerenciar múltiplos fornecedores, o que exige uma estratégia robusta de relacionamento e negociação. A dependência de um número limitado de fornecedores pode aumentar o risco de rupturas de estoque em casos de atrasos ou falhas no fornecimento. Por isso, diversificar a base de fornecedores é uma prática recomendada para reduzir esses riscos e aumentar a capacidade de resposta às variações de mercado. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2019) enfatizam a importância de desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis, que possam garantir a entrega pontual e em conformidade com os padrões de qualidade exigidos pela distribuidora.

Além disso, a gestão de compras nas distribuidoras de alimentos precisa lidar com a negociação de preços e prazos, que pode ser particularmente desafiadora em um mercado onde os custos de insumos são voláteis e sujeitos a flutuações sazonais ou econômicas. A habilidade de negociar condições vantajosas depende do poder de barganha da distribuidora, que pode ser fortalecido pela consolidação de volumes de compra e pela construção de relacionamentos de longo prazo com fornecedores. Estratégias como compras antecipadas, contratos de fornecimento fixo e a utilização de sistemas de compras cooperativas são práticas que podem ser exploradas para obter melhores condições comerciais.

Por fim, a implementação de tecnologias de apoio ao processo de compras, como sistemas de gestão de relacionamento com fornecedores (SRM: *Supplier Relationship Management*) e plataformas de *e-procurement*, pode ajudar a automatizar tarefas, reduzir erros e aumentar a transparência nas negociações. Essas ferramentas facilitam a coleta de cotações, a comparação de ofertas e o monitoramento do desempenho dos fornecedores, permitindo uma tomada de decisão mais informada e ágil. Assim, a adoção de tecnologias e a profissionalização da gestão de compras são passos importantes para aumentar a eficiência, reduzir custos e garantir que a distribuidora esteja preparada para atender às necessidades dos seus clientes com rapidez e qualidade.

2.3 Estratégias para prevenir o Excesso e a Falta de mercadorias

Prevenir o excesso e a falta de mercadorias é essencial para garantir a eficiência operacional e a satisfação do cliente nas distribuidoras de alimentos. O excesso de estoque pode levar a custos elevados de armazenagem, desperdício de produtos, especialmente aqueles com prazo de validade curto, e imobilização de capital, enquanto a falta de mercadorias resulta em perda de vendas, insatisfação do cliente e impacto negativo na imagem da empresa.

Christopher (2016) sugere que uma abordagem integrada, que combine previsão de demanda precisa, técnicas de gerenciamento de estoque e colaboração eficaz com fornecedores, pode ajudar a minimizar esses problemas. Uma previsão de demanda acurada permite que a distribuidora ajuste seus pedidos e mantenha um nível de estoque que atenda às necessidades do mercado sem gerar excessos. Além disso, práticas como o controle de *lead time* e a análise contínua de dados históricos de vendas ajudam a refinar as previsões e a planejar melhor as compras.

Estratégias como a implementação de sistemas de previsão de demanda mais sofisticados, que utilizem inteligência artificial e *machine learning*, podem oferecer maior precisão ao identificar padrões de consumo e sazonalidades. A adoção de práticas de *Just-in-Time* (JIT), que visa manter apenas o estoque necessário para o curto prazo, ajuda a minimizar os custos de

armazenagem e a reduzir o desperdício. Além disso, o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis permite negociações mais flexíveis e rápidas, facilitando ajustes conforme a demanda e evitando rupturas de estoque (Pires, 2016). Essas iniciativas, quando integradas, ajudam a criar uma cadeia de suprimentos mais ágil e responsiva, permitindo às distribuidoras de alimentos não apenas atender melhor aos seus clientes, mas também otimizar seus processos operacionais e financeiros, aumentando assim sua competitividade no mercado.

2.4 Gestão de processos

A gestão de processos desempenha um papel fundamental na estrutura organizacional, pois permite o mapeamento detalhado e a análise minuciosa das atividades realizadas em todas as áreas da empresa. Com um entendimento claro e profundo de cada etapa do processo, é possível identificar e eliminar atividades redundantes, repetitivas ou desnecessárias, além de prever e evitar gargalos que podem comprometer o fluxo de trabalho e afetar a produtividade. Esta abordagem sistemática e estratégica não só otimiza a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, mas também contribui diretamente para o aumento da eficiência operacional da empresa. Consequentemente, isso torna a organização mais ágil, capaz de responder de forma mais precisa e eficiente às mudanças e demandas do mercado, melhorando a competitividade no longo prazo. Segundo Gonçalves (2000), a implementação de uma gestão eficaz de processos é imprescindível para que as empresas brasileiras se destaquem em um ambiente altamente competitivo e desafiador, caracterizado por um cenário econômico instável e a constante busca por melhorias no desempenho e na produtividade. Isso é especialmente relevante em setores como o de distribuição, onde a agilidade e a otimização de recursos podem fazer a diferença no sucesso ou fracasso de um negócio

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa realizada na distribuidora, focada nos temas de processos compras e controle de estoque. A metodologia adotada visa fornecer uma compreensão clara e estruturada dos passos seguidos para a coleta, análise e interpretação dos dados. O estudo será conduzido com uma abordagem qualitativa, utilizando métodos e técnicas que permitem uma exploração profunda das percepções e experiências dos participantes.

A pesquisa é do tipo qualitativa, cujo objetivo é explorar e compreender as percepções, atitudes e comportamentos dos participantes de forma detalhada e subjetiva. Este tipo de pesquisa é ideal para captar nuances e *insights* profundos sobre as práticas de compras e controle de estoque na distribuidora de alimentos.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, tendo como finalidade observar, analisar e compreender como esses processos são aplicados. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis, sendo fundamental para o entendimento aprofundado do objeto de estudo.

O método de pesquisa selecionado é o estudo de caso. Este método foi escolhido por sua capacidade de fornecer uma visão abrangente e detalhada sobre um fenômeno específico dentro de um contexto real. No caso da distribuidora de alimentos, o estudo de caso permitirá uma análise aprofundada dos processos de compras e controle de estoque, possibilitando identificar desafios e oportunidades específicos da empresa.

Conforme destacado por Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real,

especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Este método é particularmente útil em estudos que exigem uma compreensão profunda e detalhada de processos complexos e dinâmicos, como é o caso da gestão de compras e controle de estoque em uma distribuidora de alimentos.

Para embasar teoricamente o uso do método de estudo de caso, verifica-se a autores como Gil (2010). Segundo Gil, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite uma investigação detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto real, sendo particularmente útil para compreender processos organizacionais complexos. Essa abordagem possibilita uma análise profunda das práticas e dos procedimentos adotados na gestão de processos, fornecendo *insights* significativos para a melhoria da eficiência e eficácia empresarial.

A técnica de coleta de dados adotado neste estudo inclui análise de documentos, observação e entrevista semiestruturada. A análise dos documentos consistirá na extração de informações dos registros internos da distribuidora de alimentos, organizados cronologicamente para identificar padrões, (Cechinel 2016). Esta técnica proporciona uma riqueza de informações ao examinar históricos e práticas já estabelecidas, permitindo compreender o status quo e identificar áreas para melhorias.

A técnica de observação envolverá uma abordagem detalhada e sistemática dos processos e sistemas utilizados nas compras e na gestão de estoque da distribuidora de alimentos, com o objetivo de identificar falhas que contribuem para um gerenciamento inadequado, conforme destacado por Da Silva (2013).

Por fim, será realizada uma entrevista semiestruturada com funcionários-chave da distribuidora de alimentos, como o responsável pelo estoque e o encarregado de compras. Este método permite explorar a evolução dos processos ao longo do tempo na empresa, oferecendo flexibilidade para o entrevistador ajustar o roteiro de entrevista com base nas respostas dos entrevistados.

Esses métodos de coleta de dados foram selecionados para proporcionar uma compreensão abrangente e detalhada dos processos e práticas relacionados à gestão de estoque na distribuidora de alimentos, alinhados com as melhores práticas metodológicas e teóricas discutidas na literatura.

Universo da pesquisa e amostragem (etapa quantitativa) ou Grupo de Entrevistados (etapa qualitativa)

Quadro 1: “Grupo de Entrevistados”

Entrevistados (E)	Cargo	Tempo de atuação
E1	Diretor	50 anos
E2	Responsável Compras e Vendas Externas	40 anos
E3	Responsável pelo Estoque	30 anos

Fonte: elaborado pelo autor

Para coletar os dados sobre compras e controle de estoque na distribuidora de alimentos, serão empregadas diversas técnicas metodológicas. Inicialmente, será realizada uma técnica de observação detalhada no setor de compras, focando nos processos de compra, armazenamento e reposição de materiais. Um roteiro de observação será seguido para registrar o tempo dedicado a esses processos ao longo de um período de um mês, permitindo análises comparativas.

Além da observação, será conduzida uma análise documental. Essa análise abrangerá relatórios gerados pelo sistema da empresa, registros, ordens de compra, listas de fornecedores e notas fiscais. Esses documentos fornecerão informações cruciais sobre os procedimentos operacionais e a gestão de estoque na distribuidora.

Para complementar a análise, está prevista a realização de entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas serão conduzidas com funcionários-chave da distribuidora, incluindo responsáveis pelo estoque e pelo setor de compras. O objetivo é explorar diferentes opiniões e perspectivas, com base em suas experiências pessoais. Cada entrevistado responderá a um questionário adaptado ao seu papel na empresa, composto por perguntas abertas para permitir uma discussão flexível e aprofundada.

Os questionários utilizados nas entrevistas estão disponíveis no Apêndice A deste estudo, facilitando a consulta e compreensão das questões abordadas durante as entrevistas.

Essas abordagens metodológicas foram escolhidas para proporcionar uma visão abrangente e detalhada dos processos de compras e controle de estoque na distribuidora de alimentos, fundamentando-se em práticas metodológicas robustas e alinhadas com os objetivos de pesquisa estabelecidos.

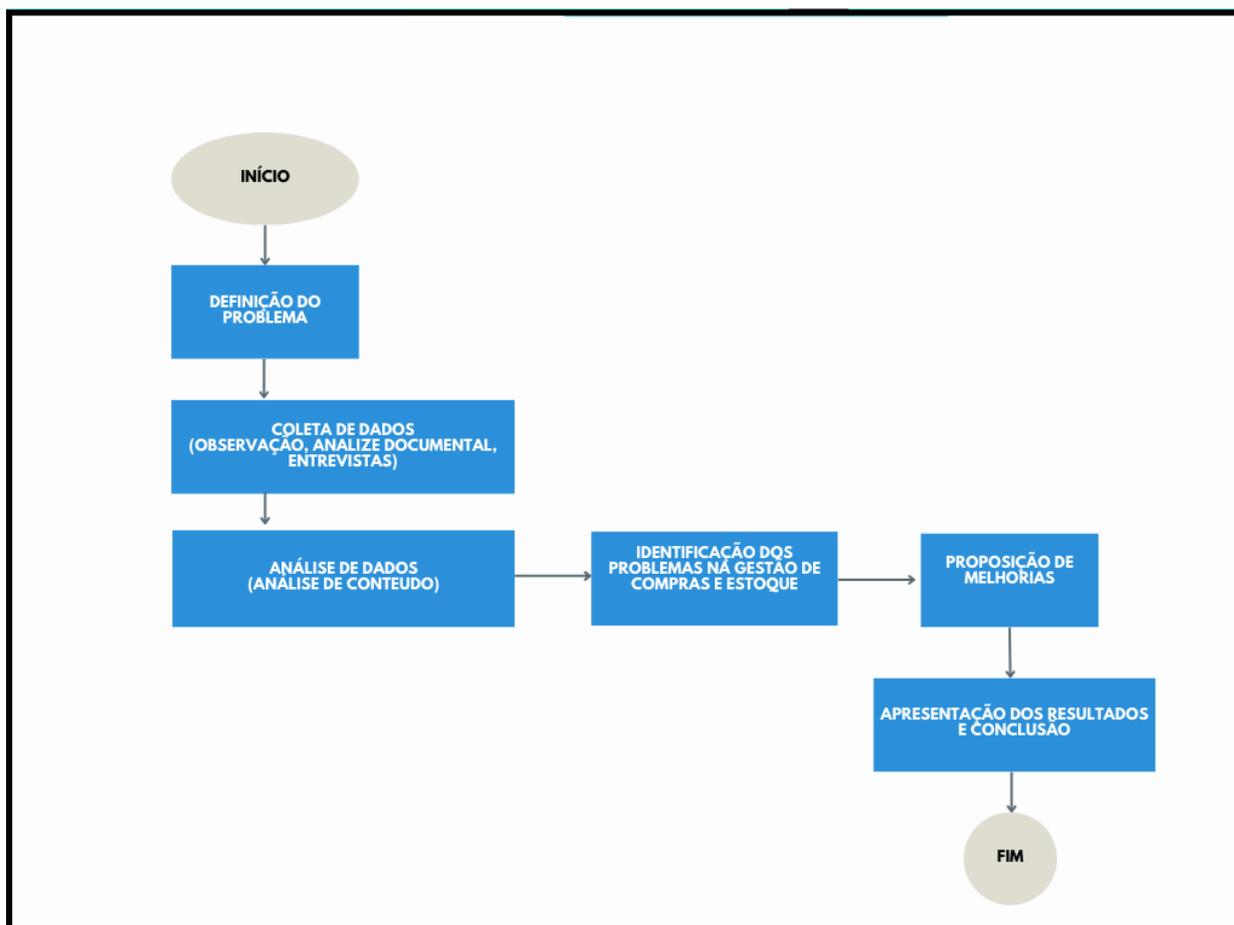
A análise de dados na distribuidora de alimentos será conduzida através da análise de conteúdo, visando compreender os processos de gerenciamento e compras da empresa. Serão investigados detalhes como quem realiza as compras, os procedimentos utilizados, os prazos para reposição de estoque, a organização dos processos e eventuais mudanças ao longo do tempo. Os dados serão filtrados e categorizados conforme os objetivos específicos da pesquisa, destacando as informações mais relevantes para uma interpretação precisa do tema.

Após as entrevistas, todo o material será transcrito e minuciosamente analisado para responder adequadamente à pergunta de pesquisa. Será realizada uma análise detalhada dos dados coletados, buscando identificar tendências e padrões emergentes que possam impactar os processos de compras e controle de estoque na distribuidora de alimentos.

Por fim, será elaborada uma conclusão que incluirá recomendações estratégicas para melhorar a eficiência dos processos. As estratégias propostas serão pensadas e analisadas de acordo com as necessidades específicas da distribuidora, visando corrigir falhas identificadas e promover uma gestão mais eficiente do estoque e das compras.

Este processo metodológico garantirá uma abordagem sistemática e fundamentada para investigar e melhorar os processos operacionais na distribuidora de alimentos. A seguir, é apresentado um fluxograma que ilustra de forma detalhada os processos metodológicos adotados neste estudo. O objetivo é facilitar a compreensão das etapas realizadas ao longo da pesquisa, desde a definição inicial do problema até a apresentação das conclusões. Esse esquema visual oferece uma visão clara e organizada dos procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados, além de destacar as principais ações e decisões tomadas durante o desenvolvimento da investigação. A utilização do fluxograma contribui para uma melhor compreensão do percurso metodológico, evidenciando a estrutura lógica e sequencial das atividades realizadas.

Figura 1: Metodologia do estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura 1 o fluxograma apresentado ilustra a metodologia adotada neste estudo, detalhando suas principais etapas, descritas a seguir: Definição do Problema: Identificação das questões relacionadas à gestão de compras e estoques. Coleta de Dados: Realização de observação direta, análise documental e entrevistas. Análise dos Dados: Aplicação da análise de conteúdo para identificação de padrões e problemas. Identificação dos Problemas: Determinação dos desafios específicos na gestão de compras e estocagem. Proposição de Melhorias: Sugestão de estratégias para a otimização dos processos. Apresentação dos Resultados e Conclusão: Discussão dos achados e recomendações finais.

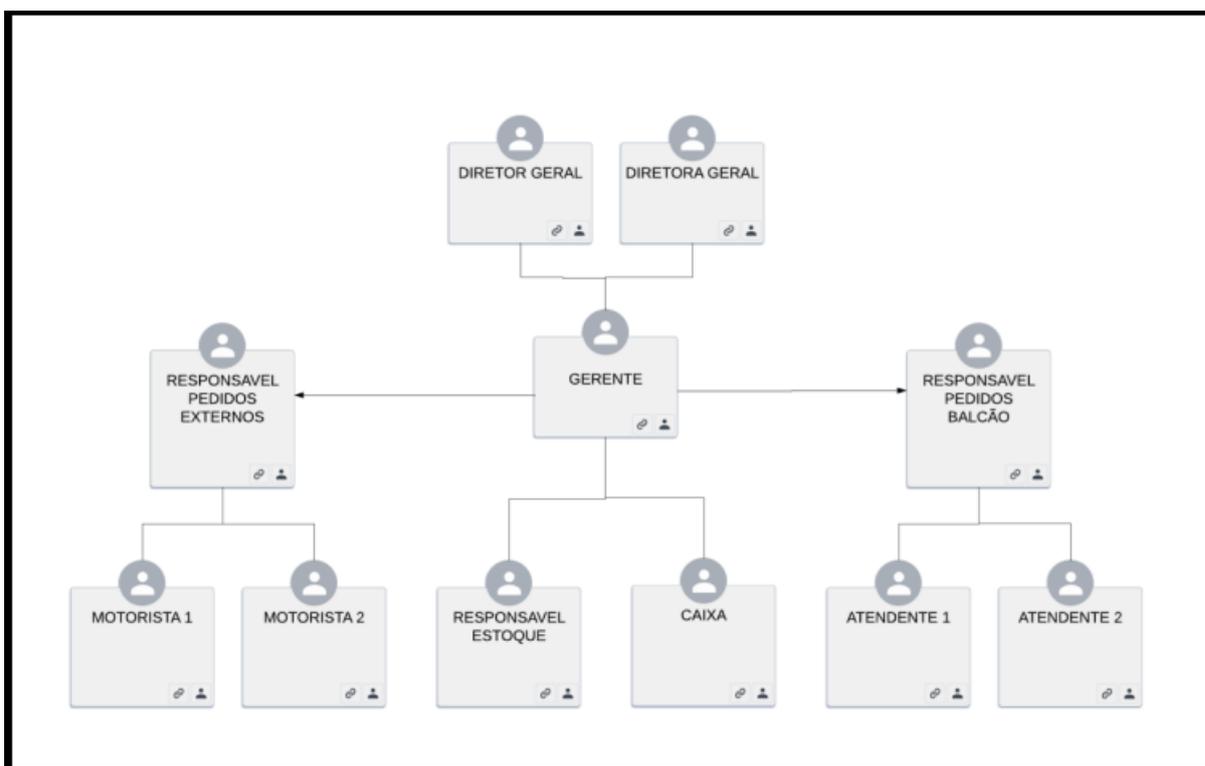
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio de uma análise abrangente que incluiu observação direta, análise documental e entrevistas semiestruturadas com os três principais colaboradores da distribuidora de alimentos selecionados para o estudo. Essas entrevistas visaram explorar as práticas e desafios enfrentados nas operações diárias, proporcionando uma compreensão aprofundada dos processos de compras e gestão de estoques. Além disso, foram analisados detalhadamente os dados e documentos internos da distribuidora,

localizada em Santana do Livramento - RS, a fim de identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

A distribuidora estudada desempenha um papel estratégico no abastecimento de diversos estabelecimentos locais, tendo como foco principal padarias, restaurantes e pequenos mercados. A continuidade e qualidade do fornecimento de insumos essenciais para esses negócios dependem diretamente de uma gestão eficiente dos processos de compras e estoque. O crescimento sustentável da empresa e a manutenção de um alto nível de satisfação dos clientes são influenciados por sua capacidade de responder de forma ágil e precisa às demandas do mercado. Assim, a integração e a coordenação eficazes entre as etapas de compra e controle de estoque são essenciais para garantir a disponibilidade constante de produtos, evitar rupturas e minimizar desperdícios. A figura 2 vai nos apresentar de forma mais clara através do organograma como esta a distribuição dos cargos e funções existente na empresa:

Figura 2: Organograma de Cargos e Funções.



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 2, o organograma acima apresenta a estrutura hierárquica da distribuidora, destacando os cargos e suas respectivas funções. No topo, encontram-se os dois diretores, responsáveis por definir as diretrizes estratégicas e direcionar as operações da empresa. Logo abaixo, está o gerente, que supervisiona e coordena todas as atividades e equipes. Em seguida, tem-se os responsáveis pelos pedidos internos e externos: o responsável pelos pedidos externos organiza as entregas e direciona os motoristas, enquanto o responsável

pelos pedidos internos gerencia os atendentes. Além disso, há o responsável pelo controle de estoque e a caixa, ambos subordinados diretamente ao gerente.

Para uma análise estruturada e eficaz, a discussão dos resultados será organizada em duas categorias principais: (1) Processos e Gerenciamento das Compras, que examina as práticas adotadas pela empresa para realizar aquisições, prever demandas e lidar com fornecedores; e (2) Técnicas de Gerenciamento de Estoque, que avalia as estratégias de armazenamento, organização dos produtos e métodos de controle implementados pela distribuidora. Essas duas dimensões são fundamentais para compreender o desempenho operacional da empresa e identificar áreas onde ajustes podem ser realizados para aprimorar a eficiência, reduzir custos e aumentar a competitividade no mercado.

Essa abordagem permitirá uma visão detalhada dos pontos fortes e das deficiências dos processos internos, facilitando a formulação de recomendações baseadas em evidências para a melhoria contínua das operações. Ao longo da discussão, será possível identificar as lacunas existentes e propor soluções concretas que visem alinhar as práticas da empresa com as melhores metodologias de gestão de compras e estoque, otimizando, assim, sua capacidade de atender de forma satisfatória e eficiente aos seus clientes.

4.1 Processos e gerenciamento de compras

Por meio das observações realizadas durante o período acordado e da análise documental, constatou-se uma preocupação relevante na distribuidora devido à ausência de um gerenciamento estruturado de compras e ao fato de não haver um controle formal dos processos. Verificou-se a necessidade urgente de definição de procedimentos e da implementação de ferramentas que possam contribuir para o alinhamento e eficiência na gestão de compras.

Embora a empresa tenha crescido, as práticas adotadas permanecem as mesmas desde sua fundação, sem a evolução necessária nos processos gerenciais. A partir das entrevistas com os entrevistados (E1, E2 e E3), identificou-se que a empresa não possui um programa específico e documentado para o controle de compras e saídas. Os controles são realizados manualmente e, quando surgem necessidades, é feita a contagem de estoque e, então, realizada a compra correspondente.

O E1, responsável pela gestão e também diretor da empresa desde sua fundação, demonstra estar confortável com os processos utilizados para os pedidos de compra:

"Assim que o pessoal responsável me informa, faço a cotação. Muitos fornecedores costumam realizar visitas periódicas, o que facilita o controle (E1)."

Já o E2, que está na empresa desde sua criação durante os 25 anos e atua junto ao diretor, tem como responsabilidade coletar os pedidos externos e, junto com o E3, cuidar do estoque:

"Nós olhamos o estoque, tento verificar todos os dias, e, quando está acabando, aviso o responsável (E2)."

Por sua vez, o E3, que embora não esteja na empresa desde o início é o funcionário mais antigo, assumiu ao longo do tempo a responsabilidade de controlar o estoque:

"Quando vejo que está terminando, anoto no papel e passo para o setor responsável (E3)."

Os depoimentos mostram que os responsáveis sentem-se seguros em suas funções, mas não percebem que as práticas adotadas estão ultrapassadas e podem comprometer a eficiência dos processos no longo prazo.

Diante desse cenário, é essencial a implementação de uma metodologia documental estruturada, voltada para a melhoria do processo de compras e gestão de estoque, visando maior eficiência, previsibilidade e controle das operações.

O E1 descreveu que o gerenciamento atual é baseado na observação direta do estoque, avaliando fisicamente as quantidades e volumes. Além dessa verificação manual, ele também utiliza um sistema antigo para conferir as quantidades. Conforme relatado:

"Eu tenho um programa antigo, mas muito eficiente. Ele é no formato D.O.S., mas é prático. Quando trazem as contagens, eu olho aqui e faço o controle (E1)."

Outra prática comum mencionada é a compra orientada pelas visitas e sugestões dos fornecedores, que fazem visitas regulares ou entram em contato oferecendo produtos:

"Assim que o pessoal responsável me informa, faço a cotação. Muitos fornecedores (vendedores, no caso) têm o hábito de realizar visitas periódicas para manter o controle. Alguns têm ligado ou mandado mensagem por WhatsApp, e eu gostei disso porque o WhatsApp já é uma prova guardada (E1)."

Essas práticas evidenciam uma dependência significativa das sugestões dos fornecedores, revelando uma brecha no controle interno e uma forma de "terceirização" informal do planejamento de compras.

O E2 relatou que costuma anotar manualmente, em rascunhos, a contagem dos produtos de maior demanda e repassa essas informações para o responsável pelas compras. Embora a análise seja simples, ele ressaltou que é realizada diariamente, garantindo o acompanhamento contínuo desses itens críticos:

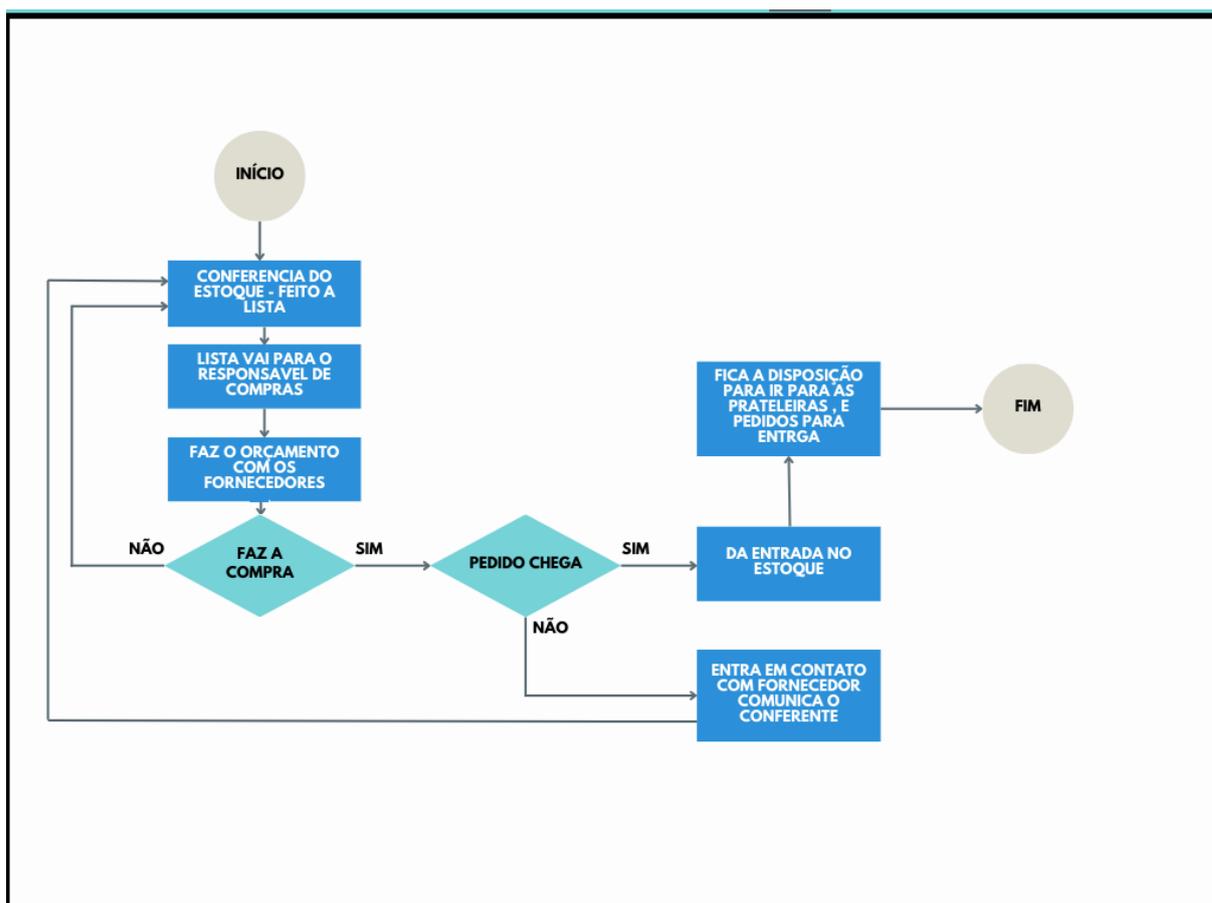
"Nós olhamos o estoque. Eu tento verificar todos os dias e, quando está no fim, aviso o responsável. Anoto no papel e deixo na mesa dele. Fico controlando e perguntando se ele fez o pedido. Só paro quando ele confirma. Se o papel ainda estiver na mesa, é porque o pedido não foi feito (E2)."

O E3 relatou seguir práticas semelhantes às do E2, porém com um foco mais abrangente, já que realiza a contagem de todas as mercadorias. No entanto, essa verificação não é feita diariamente, mas apenas conforme surge a necessidade de reposição, muitas vezes quando o produto já está em falta. Segundo E3:

"Eu não olho só os itens de maior demanda, eu controlo todo o estoque. Sempre que está perto de acabar, eu verifico, e não é pouca coisa (E3)."

Na Figura seguinte podemos ver de forma visual como funciona o processo de compra e disponibilização dos produtos, esses processos são praticados na empresa conforme vem sendo estudado e analisado,

Figura 3: processo de compra até a disponibilização do produto para venda.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas práticas, embora funcionem em certa medida, comprometem a precisão e a eficiência dos processos, uma vez que são baseadas em métodos manuais e reativos. A ausência de uma gestão estruturada pode gerar atrasos, desgaste nas operações internas e impacto negativo na experiência do consumidor final. Assim, a adoção de procedimentos padronizados e ferramentas mais adequadas é fundamental para garantir maior controle, evitar rupturas de estoque e reduzir riscos que afetam diretamente a operação e a satisfação dos clientes.

4.2 Técnicas de Gerenciamento de Estoque:

Assim como as compras desempenham um papel essencial na distribuidora, a gestão de estoque é igualmente crucial para manter a continuidade dos padrões exigidos. No

processo de observação e análise documental, constatou-se que a distribuidora em questão enfrenta lacunas significativas na aplicação de técnicas e na gestão de estoques. A falta de ferramentas específicas para controle de estoque tem mantido práticas tradicionais, adotadas desde o início das operações, o que prejudica o desempenho e impede que a empresa acompanhe o ritmo de crescimento exigido pelo mercado.

A continuidade das práticas iniciais proporciona conforto e familiaridade para os responsáveis, mas não colabora com a evolução necessária para se manter competitiva. Esse cenário evidencia a urgência na implementação de ferramentas de controle mais eficazes, que permitam a gestão precisa de prazos, volumes e qualidade de armazenamento.

O E1 relatou que busca manter diálogo frequente com os responsáveis pelo estoque, mas reconhece a falta de ferramentas formais, como fichas de controle. Ele destaca que a ausência de documentação dificulta a rastreabilidade dos materiais e reconhece que a adoção de um programa digital poderia ser benéfica:

"Um programa seria bom, mas eu sempre peço para contarem e me passarem o estoque. Seria útil para controlar os prazos, embora o vencimento seja inevitável. O controle com o responsável já é feito, mas seria interessante termos uma tabela manual, algo que pudéssemos consultar diariamente (E1)."

O E2 mantém práticas semelhantes às do primeiro entrevistado, mas com uma observação mais detalhada sobre os produtos. Ele destaca que alguns itens possuem prazos de validade curtos, exigindo maior atenção, especialmente no caso dos produtos perecíveis, que, embora sejam uma parcela pequena do estoque, precisam de monitoramento contínuo:

"Sempre estamos atentos às datas de validade, mas seria ideal termos uma forma mais eficiente de controlar os vencimentos, especialmente dos perecíveis, que às vezes acabam sendo descartados. Um programa que emitisse alertas antecipados seria bom, para que pudéssemos fazer promoções antes do vencimento (E2)."

O E3, responsável direto pelo estoque, menciona que houve um aumento significativo na variedade de produtos, o que tornou o controle mais complexo, embora ainda administrável. Ele aponta que, apesar do aumento na diversidade, o espaço físico da distribuidora permanece o mesmo:

"O tamanho do estoque é o mesmo, mas com muitos produtos novos, e não temos mais espaço (o estoque não estica) (E3)."

Diante dessa limitação, E3 adota estratégias de circulação para otimizar o uso dos produtos, posicionando aqueles com vencimento próximo em locais de fácil acesso. Para reforçar esse controle, ele utiliza fitas de identificação que indicam quais itens devem ser utilizados primeiro conforme Figura 2:

"Não sei como um programa funcionaria, mas eu controlo. Eu separo os produtos vencidos e uso fitas zebradas para que não peguem o que acabou de chegar. Assim, garantimos que os produtos mais antigos sejam utilizados primeiro (E3)."

A Figura 4 a seguir ilustra como estão sendo feito os controles dos produtos que tem o prazo maior de vencimento, como é feita essa identificação, a foto ilustra bem como os processos de controle de vencimentos necessitam de uma alteração na forma de dispor os itens com prazos mais curtos, sendo que na imagem pode-se perceber que não fica claro essa informação.

Figura 4: Imagem de como é identificado os produtos novos.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A distribuidora tem mantido suas operações com base nessas práticas tradicionais, o que oferece uma sensação de conforto aos colaboradores. No entanto, é evidente que essas práticas precisam ser aprimoradas. A implementação de um sistema de registro formal dos processos, juntamente com a adoção de ferramentas de controle integradas às compras e vendas, se mostra essencial. Um sistema desse tipo não apenas facilitaria a armazenagem e o controle do estoque, mas também contribuiria para a sincronização eficiente entre os setores de compras e vendas, otimizando a gestão e aumentando a competitividade da empresa.

5 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA GESTÃO DE COMPRAS E ESTOQUE

Com base na análise das observações, documentos e entrevistas realizadas, foram identificadas algumas lacunas e oportunidades de melhoria que podem contribuir para otimizar a gestão de compras e de estoque na distribuidora. A seguir, são apresentadas sugestões práticas que buscam alinhar os processos internos às demandas do mercado e promover maior eficiência operacional.

5.1 Implementação de um Sistema Integrado de Gestão

A utilização de um sistema que possibilite a integração entre os setores de compras, estoque e vendas, facilitaria a comunicação e o compartilhamento de dados em tempo real. Com isso, será possível: realizar o controle automatizado de estoque e prazos de validade; gerar alertas para a reposição automática de produtos críticos; integrar pedidos de compra com o histórico de vendas, evitando compras excessivas ou insuficientes; essa ferramenta também minimizaria a dependência de controles manuais e reduziria o risco de erros e perdas. O uso de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) é amplamente difundido no Brasil para integrar setores, automatizar processos e reduzir a ocorrência de erros. A adoção de ferramentas automatizadas melhoram a comunicação interna, facilita a tomada de decisão e otimiza o controle de estoque ao operar em nuvem, assegurando acessibilidade e segurança (Sankhya, 2020; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE, 2022)

Na figura 5 está uma representação de como funciona um ERP, é uma forma exemplificativa mas que corrobora para melhor visualização do formato dessa ferramenta.

Figura 5: Modelo de sistema (ERP).



Fonte: sebrae (2024).

A Figura 5 acima ilustra um modelo ideal de sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), funcionando como o núcleo central da empresa ao coordenar e otimizar todos os seus processos de negócios. Esse sistema integra áreas essenciais, como finanças, recursos humanos, vendas e operações, em uma única plataforma unificada, promovendo maior eficiência e visibilidade das atividades. Trata-se de um modelo explicativo para visualizar melhor as funcionalidades e os benefícios que um ERP pode proporcionar.

5.2 Adoção de Inventários Periódicos e Ciclos de Contagem

Sugere-se a realização de inventários periódicos, aliados a ciclos de contagem rotativa, para manter um controle mais preciso dos estoques. Essa prática evita que a contagem de

produtos seja feita apenas em momentos de necessidade e garante maior precisão nos dados. O cronograma pode ser estabelecido por categorias, com foco em produtos perecíveis ou de maior demanda. Nesse caso O SEBRAE (2022) destaca que essas práticas permitem que empresas identifiquem divergências rapidamente e evitem rupturas de estoque, especialmente para produtos de alta demanda e perecíveis

5.3 Padronização dos Processos de Compras e Estoque

A criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) é essencial para orientar as equipes quanto às rotinas de compras e de gestão de estoque. Algumas medidas incluem: criação de fichas de controle e registro de entradas e saídas de mercadorias; definição de responsáveis e prazos para a verificação dos estoques; treinamento periódico dos colaboradores para garantir a correta aplicação dos procedimentos. A padronização por meio de POP é uma estratégia relevante para garantir uniformidade e eficiência nas rotinas operacionais. Segundo Instituto de Pós-graduação e Graduação IPOG (2018) e SEBRAE (2022), a documentação de processos e o treinamento das equipes reduzem erros e aumentam a previsibilidade das operações. Contudo, essas prática asseguram maior transparência ao identificar e definir responsáveis mantendo prazos claros para as atividades de gestão de estoque.

5.4 Planejamento e Previsão de Compras Baseado em Dados

A adoção de ferramentas de previsão de demanda pode melhorar significativamente a eficiência das compras. Utilizando dados históricos de vendas, sazonalidade e consumo, a distribuidora poderá antecipar a necessidade de reposição e negociar com fornecedores com maior antecedência. Essa abordagem reduz a dependência de sugestões externas e evita rupturas no estoque. Usando ferramentas para previsão de demanda, baseados em dados de vendas e formas padronizadas de consumo, é fundamental para a eficiência da gestão de compras. A previsão baseada em dados permite antecipar necessidades de reposição e negociar de forma mais estratégica com fornecedores, reduzindo a probabilidade de rupturas e estoques excessivos SEBRAE (2022). O que pode ser feito por meio de médias diárias (seg, ter, qua, qui, sex, sab, dom) sazonalizadas (Primavera, Outono, Inverno, Verão), ou formas mais sofisticadas como uso de regressão múltipla.

5.5 Otimização do Espaço Físico e Layout do Armazém

Com o aumento do número de produtos, torna-se necessário otimizar o espaço de armazenamento para garantir a eficiência na circulação e o acesso aos itens. Sugere-se: reorganização do *layout* com base na frequência de uso e na validade dos produtos; adoção de etiquetas visuais mais claras e específicas para orientar o giro dos produtos, além das fitas já utilizadas; avaliação da necessidade de ampliar o espaço físico ou de adotar sistemas de armazenamento vertical. Frazelle (2002) e SEBRAE (2022) destacam que a adoção de sistemas verticais de armazenamento e etiquetas visuais claras favorecem o acesso rápido aos produtos e melhoram o giro dos estoques. A reorganização baseada na frequência de uso dos itens é uma prática eficaz para otimizar o espaço e evitar desperdícios.

5.6 Monitoramento Contínuo e Avaliação de Indicadores de Desempenho

Para garantir a eficácia das mudanças propostas, é importante implementar indicadores de desempenho que permitam acompanhar o progresso das melhorias. Indicadores sugeridos,

taxa de ruptura de estoque, monitoramento de situações em que o estoque não atende a demanda, assim como Bowersox, Closs e Cooper (2014) argumentam que a ruptura de estoque não é apenas um indicador de falha na gestão, mas afeta diretamente a satisfação do cliente e a reputação da empresa. Acompanhá-lo ajuda a evitar perda de vendas e otimizar estoques; tempo médio de reposição, avaliação do tempo entre a identificação da necessidade e a reposição efetiva, no contexto de operações, o tempo de reposição é crítico para manter a continuidade do abastecimento e evitar excessos ou faltas de produtos. Empresas que controlam esse indicador conseguem otimizar o capital de giro. Conforme ensinam Slack, Chambers e Johnston (2015); Índice de giro de estoque, medição da frequência com que os produtos são renovados. O giro de estoque é essencial para evitar produtos obsoletos e garantir que o capital esteja investido em mercadorias de alta demanda (Arnold, 1999).

Essas sugestões visam estruturar e profissionalizar os processos da distribuidora, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades do mercado. A implementação gradual das melhorias pode garantir uma transição mais suave e reduzir resistências internas, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa. Kotter (1996), Em seu modelo de gestão de mudanças, destaca que implementações graduais são essenciais para reduzir resistências e promover engajamento da equipe.

Esse tópico traz propostas realistas, coerentes com os problemas identificados e alinhadas ao contexto do trabalho. Assim, ele complementa a análise e discussão dos resultados e oferece direcionamentos práticos para a empresa aprimorar seus processos. Deming (1986) a melhoria contínua, embasada em dados e indicadores, é essencial para o crescimento sustentável.

5.7 Situação proposta para melhoria no processo de compras

Resumo da Situação Proposta para Melhoria no Processo de Compras

Para otimizar o processo de compras na distribuidora, propõe-se a implementação de um conjunto de ações estratégicas:

Integração de Sistema ERP: Utilizar um sistema ERP para centralizar e integrar as informações de compras, estoque e vendas, proporcionando maior controle e visibilidade dos processos.

Previsão de Demanda: Analisar dados históricos para prever a demanda e ajustar as compras conforme as tendências de consumo.

Parcerias com Fornecedores: Estabelecer acordos estratégicos para melhorar negociações, reduzir prazos de entrega e evitar rupturas de estoque.

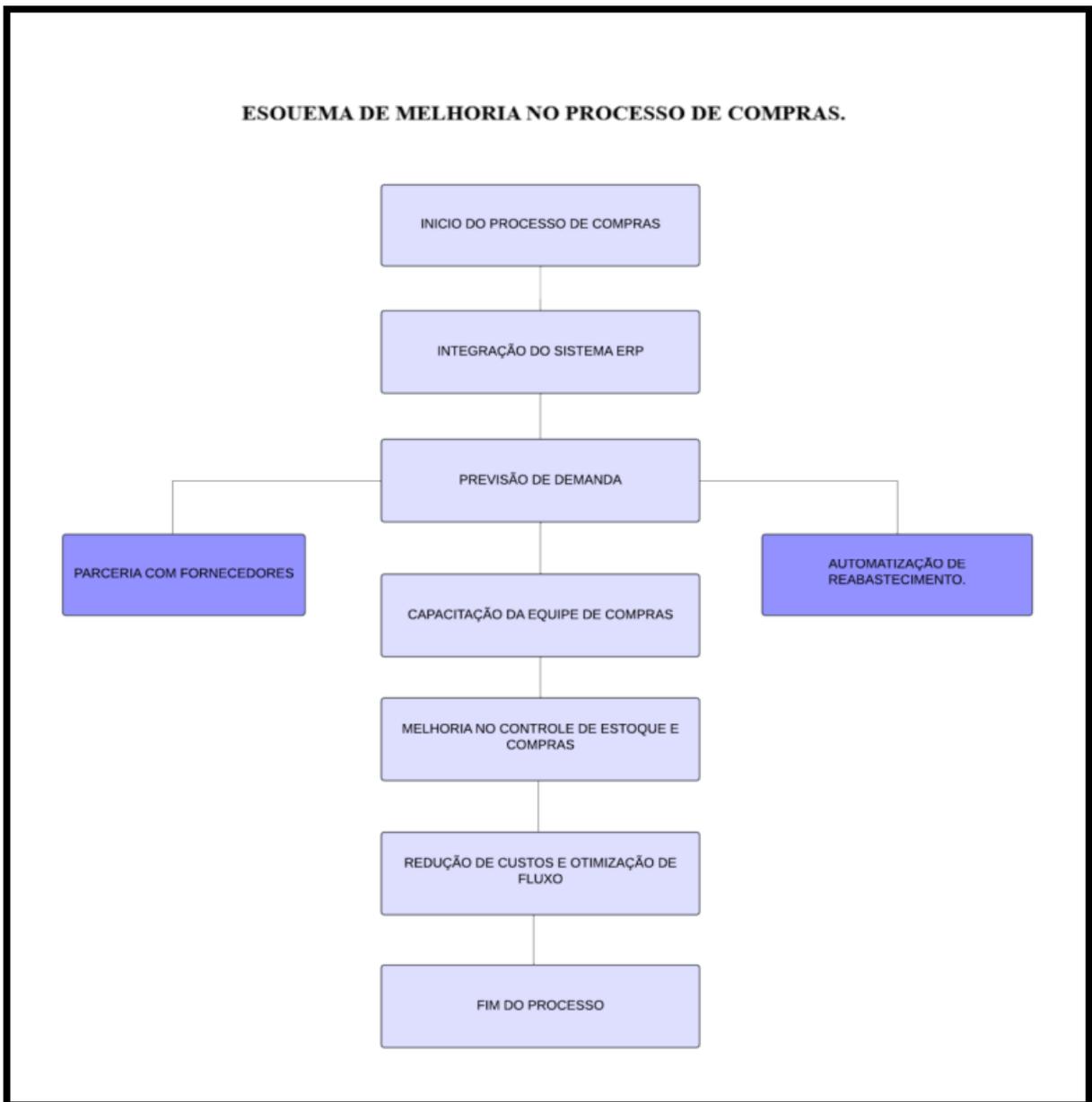
Automatização de Reabastecimento: Implementar um sistema automatizado de reabastecimento para gerar pedidos automaticamente ao atingir níveis mínimos de estoque.

Capacitação da Equipe: Oferecer treinamentos à equipe de compras para aprimorar habilidades de negociação e uso de ferramentas de gestão.

Essas melhorias visam reduzir custos, evitar desperdícios e garantir um fluxo eficiente de mercadorias, aumentando a competitividade da distribuidora.

Na seguinte figura 6 vamos fazer um esquema que representa uma forma de melhoria sugerida, trazendo fluides no processo de compra da empresa, com a figura pode-se visualizar melhor a distribuição das etapas.

Figura 6: Proposta de processo de compra até a disponibilização do produto para venda com base no estudo.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 6 ilustra o fluxograma com as melhorias propostas para o processo de compras. Ele apresenta o fluxo completo, desde a integração do sistema ERP até a capacitação da equipe, destacando como cada etapa contribui para otimizar o controle de estoque e reduzir custos. Esse fluxograma segue as sugestões apresentadas no trabalho, visando aprimorar a eficiência das operações, atender melhor às demandas e aumentar a rentabilidade da distribuidora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre a gestão de estoque e o processo de compras em uma distribuidora de alimentos, com foco na prevenção de excessos e faltas de mercadorias. A partir desse objetivo, buscou-se descrever as práticas de compras e armazenamento utilizadas e analisar o perfil da empresa no que diz respeito à previsão de compras, organização e armazenagem de produtos.

A pesquisa foi de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados, foram aplicadas observação direta, análise documental e entrevistas com colaboradores da empresa, buscando validar as informações coletadas.

A gestão de compras e de estoque revelou-se essencial para o desenvolvimento da distribuidora, evidenciando sua importância na prevenção de rupturas e desperdícios. Embora a empresa mantenha um desempenho regular no mercado, o estudo mostrou que a adoção de práticas mais eficientes é indispensável para se manter competitiva em um cenário de crescente concorrência. As lacunas identificadas, sobretudo na ausência de ferramentas de controle, geram riscos operacionais, como custos elevados por falta de mercadorias e prazos de reposição não cumpridos.

Com isso, foi possível perceber que a empresa demonstra uma preocupação em melhorar seus processos, buscando uma gestão mais definida, com foco em minimizar custos e aumentar a lucratividade. No entanto, a utilização de um sistema manual para gerenciar o estoque e as compras impõe insegurança e limita a eficiência. O contexto estudado sugere a necessidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos durante a realização deste curso, adaptando-os à realidade e às especificidades da distribuidora.

Como parte das sugestões para aprimoramento, recomenda-se que a empresa implemente um sistema integrado de gestão ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), para otimizar a comunicação entre os setores de compras, estoque e vendas, adote inventários periódicos e ciclos de contagem rotativa para garantir maior controle sobre as mercadorias padronize os processos de compras e estoque, com a criação de procedimentos operacionais claros.

Planeje as compras com base em dados históricos, reduzindo a dependência das sugestões dos fornecedores, otimize o espaço físico e o *layout* do armazém, facilitando a circulação e o acesso aos produtos.

E finalmente monitore indicadores de desempenho, como taxa de ruptura e giro de estoque, para acompanhar e aprimorar a eficiência das operações. Com a aplicação dessas melhorias, a distribuidora terá melhores condições de manter-se competitiva no mercado e de garantir a satisfação de seus clientes.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram conduzidas por escrito, a pedido dos entrevistados, que preferiram esse formato por questões de segurança e sigilo das informações. Por se tratar de um estudo de caso específico, é importante reconhecer que os resultados obtidos têm uma aplicabilidade limitada a essa realidade particular e não pode ser generalizado. Por fim, este estudo não esgota o tema e abre espaço para futuras pesquisas na área de gestão de compras e estoque, especialmente considerando que outras distribuidoras da região enfrentam desafios semelhantes. Também, se recomenda que a empresa amplie a participação de colaboradores de diferentes setores no processo de gestão, fomentando um trabalho colaborativo e promovendo melhorias contínuas em cada área abordada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R.; CHAPMAN, S. N. Introdução à Gestão de Materiais. Atlas, 2006.

ARNOLD, J. R. T. Introduction to Materials Management. Prentice Hall, 1999.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. Bookman Editora, 2015.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. Bookman Editora, 2007.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & COOPER, M. B. – Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill Education, 2014.

CECHINEL, Andre et al. Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. Revista Criar Educação, v. 5, n. 1, p. 2, jan./jun., 2016.

CHRISTOPHER, M. Logística & Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Valor Agregado na Cadeia de Suprimentos. Cengage Learning, 2016.

DA SILVA, Marcos Antonio. A técnica da observação nas ciências humanas. Revista Educativa-Revista de Educação, v. 16, n. 2, p. 415-417, 2013.

DEMING, W. E. – Out of the Crisis. MIT Press, 1986.

FRAZELLE, EDWARD H. World-class warehousing and material handling. New York: McGraw-Hill, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. São Paulo: Atlas, 2000.

IBGE. Cidades: Santana do Livramento. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>. Acesso em: 17 jun. 2024.

INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E GRADUAÇÃO (IPOG). Eficiência na gestão de estoque: como evitar perdas e desperdícios. 2018. Disponível em: <https://ipog.edu.br>. Acesso em: 27 out. 2024.

KOTTER, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996.

LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico. 9. ed. 2021.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

NOGUEIRA, E. G. R.; BOAVENTURA, J. M. G. Gestão de Processos Organizacionais: Fundamentos e Práticas. Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R.; CLEMENTE, A. Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. Atlas, 2014.

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Atlas, 2012.

PIRES, S. R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos. Atlas, 2016.

SEBRAE. Comércio na Fronteira Brasil-Uruguai. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/comercio-na-fronteira-brasil-uruguai>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SEBRAE. Boas práticas para gestão de estoques em pequenas e médias empresas. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. e <https://nfe.io/blog/integracao/exemplos-sistemas-gestao-integrados-erps> Acesso em: 27 out. 2024.

SEBRAE. Sebrae Respostas, O que é um Sistema ERP? 2024 Disponível em <https://respostas.sebrae.com.br/o-que-e-um-sistema-erp/> Acesso em: 14 nov. 2024

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. Atlas, 2019.

SANKHYA. A importância do ERP na otimização de processos empresariais. 2020. Disponível em: <https://sankhya.com.br>. Acesso em: 27 out. 2024.

SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. – Operations Management. Pearson Education, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o presente estudo: “GESTÃO DE ESTOQUE E PROCESSO DE COMPRAS NUMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS: Prevenção de excesso e faltas de mercadorias”. O estudo tem a orientação do prof. Dr. Rodrigo Abbade da Silva. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

1. Qual é o seu cargo inicial na instituição e qual sua função atual?
2. Qual o seu nível de escolaridade e formação acadêmica?
3. A quanto tempo você trabalha com os mesmos fornecedores?
4. Em média, quantos dias os fornecedores levam para entregar os pedidos?
5. Já ocorreu de os produtos atrasarem? Qual foi o maior tempo de entrega de um pedido? Como você agiu nesse caso?
6. Você trabalha com produtos sazonais que têm menos ou mais pedidos em determinadas estações? Como é esse processo?
7. Quanto ao contato com os fornecedores em relação à validade dos produtos, como ocorre?
8. Quando e como é realizado o planejamento de compra?
9. Como é realizado o recebimento dos materiais?
10. Como é realizada a estocagem?
11. Como esse estoque é controlado?
12. Como você determina quando é a hora de fazer novas compras?
13. O que é feito caso haja uma ruptura no estoque?
14. Esses processos sempre foram executados dessa forma?
15. Existe alguma estratégia adotada para o gerenciamento desse estoque?
16. Qual é a principal dificuldade enfrentada por você em relação ao gerenciamento de estoque?
17. considera importante um programa de controle de estoque que cuide as quantidades e vencimentos, dos produtos na distribuidora?