



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

XHENIA ELIZABETH PADILHA NUÑEZ

**PROCESSO DE COMPRA, CONTROLE E LAYOUT DE ESTOQUE:
Um estudo de caso aplicado a uma empresa familiar em Santana do Livramento**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2025**

XHENIA ELIZABETH PADILHA NUÑEZ

**PROCESSO DE COMPRA, CONTROLE E LAYOUT DE ESTOQUE:
Um estudo de caso aplicado a uma empresa familiar em Santana do Livramento**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 30 de junho de 2025:

Universidade Federal do Pampa
Rodrigo Abbade da Silva

Universidade Federal do Pampa
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Universidade Federal do Pampa
Luiz Edgar Araujo Lima

**Sant'Ana do Livramento
2025**

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de compras, controle de estoque e layout em uma empresa familiar de varejo localizada em Santana do Livramento – RS, com ênfase na aquisição de mercadorias e na metodologia de controle de estoque utilizada. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso que inclui observações diretas e entrevistas semiestruturadas com colaboradores-chave da empresa. Durante a investigação, foram identificados desafios significativos, como a falta de ferramentas modernas e a ausência de uniformidade nos procedimentos de aquisição e gestão de estoque. Esses fatores podem comprometer a eficiência operacional, resultando em riscos de desabastecimento e aumento dos custos. A pesquisa propõe a implementação de um sistema de gestão integrado que permita a automação do controle de mercadorias, a realização de inventários periódicos e a melhoria da comunicação entre os departamentos de compras e estoque. Além disso, recomenda-se a adoção de um sistema de reposição inteligente, que acione automaticamente a reposição de produtos quando os níveis de estoque atingirem pontos críticos, bem como a utilização de tecnologias de monitoramento automatizado para garantir um controle preciso em tempo real. A *strategic sourcing* também é sugerida para otimizar a aquisição de mercadorias. Essas melhorias visam não apenas reduzir perdas e aumentar a satisfação dos clientes, mas também fortalecer a competitividade da empresa em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e desafiador. A padronização dos processos de aquisição e a implementação de sistemas modernos são fundamentais para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Palavras-chave: Gestão de estoque; processos de compra; layout de estoque

PURCHASING PROCESS, CONTROL AND INVENTORY LAYOUT: A case study applied to a family business in Santana do Livramento

ABSTRACT

This study aimed to analyze the purchasing, inventory control and layout processes in a family-owned retail company located in Santana do Livramento, RS, with emphasis on the acquisition of goods and the inventory control methodology used. The research adopts a qualitative approach, using a case study that includes direct observations and semi-structured interviews with key employees of the company. During the investigation, significant challenges were identified, such as the lack of modern tools and the lack of uniformity in procurement and inventory management procedures. These factors can compromise operational efficiency, resulting in risks of shortages and increased costs. The research proposes the implementation of an integrated management system that allows the automation of merchandise control, the performance of periodic inventories and the improvement of communication between the purchasing and stock departments. In addition, it is recommended to adopt an intelligent replenishment system that automatically triggers the replenishment of products when stock levels reach critical points, as well as the use of automated monitoring technologies to ensure precise control in real time. Strategic sourcing is also suggested to optimize the acquisition of goods. These improvements aim not only to reduce losses and increase customer satisfaction, but also to strengthen the company's competitiveness in a market that is becoming increasingly dynamic and challenging. Standardizing procurement processes and implementing modern systems are essential to ensuring the long-term sustainability of the business.

Keywords: Inventory management; purchasing processes; inventory layout

PROCESO DE COMPRAS, CONTROL Y DISEÑO DE INVENTARIO: Un estudio de caso aplicado a una empresa familiar en Santana do Livramento

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar los procesos de compras, control de inventario y distribución en una empresa minorista familiar ubicada en Santana do Livramento, RS, con énfasis en la adquisición de bienes y la metodología de control de inventario empleada. La investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de caso que incluye observaciones directas y entrevistas semiestructuradas con empleados clave de la empresa. Durante la investigación, se identificaron desafíos importantes, como la falta de herramientas modernas y la falta de uniformidad en los procedimientos de compras y gestión de inventario. Estos factores pueden comprometer la eficiencia operativa, generando riesgos de escasez y aumento de costos. La investigación propone la implementación de un sistema de gestión integrado que permita automatizar el control de mercancías, la realización de inventarios periódicos y la mejora de la comunicación entre los departamentos de compras y stock. Además, se recomienda adoptar un sistema inteligente de reabastecimiento que active automáticamente la reposición de productos cuando los niveles de stock alcancen niveles críticos, así como el uso de tecnologías de monitorización automatizada para garantizar un control preciso en tiempo real. También se sugiere el abastecimiento estratégico para optimizar la adquisición de mercancías. Estas mejoras buscan no solo reducir las pérdidas y aumentar la satisfacción del cliente, sino también fortalecer la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más dinámico y desafiante. La estandarización de los procesos de compras y la implementación de sistemas modernos son esenciales para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Palabras clave: Gestión de inventarios; procesos de compra; diseño de stock

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado atual apresenta desafios significativos para as organizações, que precisam se adaptar e inovar continuamente para se manterem competitivas. Santos e Reis (2019) as organizações estão inseridas em um mercado competitivo, que não têm espaço para empresas que não possuem uma harmonia interna de seus colaboradores, máquinas e ferramentas. Nesse cenário, a gestão do layout e dos processos se torna essencial, pois não apenas otimiza o espaço físico, mas também elimina gargalos e reduz atividades repetitivas que podem comprometer a produtividade. Portanto, a busca por uma estrutura organizacional será eficiente além da melhoria operacional; é uma estratégia vital para garantir a sustentabilidade e o crescimento em um ambiente desafiador.

Singh (2012) acrescenta que um layout de planta ideal fornece a relação ideal entre produção, área útil e processo de fabricação, além de afetar o fluxo de materiais e processos, eficiência da mão de obra, supervisão e controle, uso do espaço e possibilidades de expansão. Leão (2024) complementa essa visão ao afirmar que o layout de uma empresa é a organização do seu espaço levando em conta seus equipamentos, espaço necessário para operá-los e também o espaço necessário para transição da matéria-prima e dos produtos fabricados. Um layout bem estruturado não se resume a uma organização simples, mas é uma estratégia que impacta diretamente a eficiência dos processos produtivos. A falta de um arranjo físico adequado pode resultar em um acúmulo desordenado de produtos, dificultando a circulação e a visibilidade dos itens armazenados.

Além disso, a má distribuição do estoque e a falta de controle diário complicam a compreensão do inventário real, levando ao desperdício, especialmente quando produtos com prazos de validade mais curtos são esquecidos. Essa situação afeta diretamente a eficiência das operações, pois a dificuldade em localizar rapidamente os produtos pode causar atrasos no atendimento e reduzir a produtividade da equipe.

Um gerenciamento eficaz dos estoques permite a organização de levar os seus produtos na quantidade certa, no local certo para o cliente, com qualidade e com um custo mais baixo (WANKE, 2008). Essa prática não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também contribui para a eficiência operacional. A gestão estratégica dos estoques permite evitar excessos e faltas, minimizando desperdícios e custos desnecessários. Otimizando o tempo nas operações de compra e armazenamento da empresa, garantindo a disponibilidade dos produtos.

A precisão nas compras é igualmente importante, pois evita gastos financeiros, especialmente aqueles gerados por gastos excessivos com materiais de baixa rotatividade. Para alcançar um desempenho desejado, é necessário um gerenciamento adequado, que inclua o conhecimento do tempo necessário para o processamento de pedidos e entregas, além de estratégias para evitar a falta de produtos (SANTANA, 2014).

A função de compras é, portanto, vital para a administração de materiais e suprimentos, com o objetivo de planejar quantitativamente, atender às necessidades no momento certo, verificar a coleta correta e garantir o armazenamento adequado. Desta forma, as compras são uma parte da operação de recursos materiais de maior importância no processo de fornecimento (DIAS, 2010). Nesse sentido, Dlamini (2016) define compra como um processo sistemático de aquisição de bens e serviços dentro da organização, que envolve o levantamento da necessidade, seleção de fornecedor, negociação de preço, e acompanhamento para garantir a entrega, em um esforço para fornecer ao usuário a qualidade certa e quantidades certas dos produtos e serviços, no momento certo e no preço certo.

O objetivo do processo de compra é garantir que os usuários dentro da organização recebam os produtos e serviços necessários no momento adequado e a um preço justo. Essa

abordagem sistemática não apenas otimiza os recursos da empresa, mas também contribui para a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, para a eficiência operacional. Assim, a compreensão do processo de compra, conforme abordado por Dlamini(2016), é crucial para a gestão eficaz de qualquer organização, pois reflete diretamente na sua capacidade de atender às demandas do mercado e de se manter competitivo.

Essa interconexão entre a função de compras e o gerenciamento eficiente de estoques é crucial para o sucesso organizacional. Ao alinhar as atividades de compras com as demandas reais da organização, é possível evitar excessos e faltas, promovendo um fluxo contínuo de suprimentos que atendem às necessidades do negócio de forma eficaz. Além disso, a disposição física dos produtos, que é influenciada pelo layout da empresa, desempenha um papel crucial nesse processo. Para Gonçalves (2000), todas as atividades realizadas em uma organização fazem parte de algum processo, pois representam uma sequência de tarefas com começo, fim e resultados claramente identificados.

O principal desafio é a ausência de planejamento para fazer o pedido com antecedência. Normalmente, a compra é feita quando o estoque está limitado. Como consequência, nesse intervalo de tempo entre a compra e a entrega pelos fornecedores, o estoque que estava disponível acaba.

Portanto, procura-se responder à seguinte pergunta: **Como o arranjo físico e a gestão de processo de compra podem influenciar a eficiência de uma empresa?** Com o propósito de responder a questão de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos: a) objetivo geral analisar como a gestão de processo de compra, controle de estoque e arranjo físico podem influenciar na eficiência de uma empresa e b) objetivos específicos: Identificar os processos presentes na organização; identificar como é feito o controle de estoque; Reconhecer os procedimentos que provocam desperdício e impactam a produtividade e Criar uma sugestão para um novo modelo de processo de compra

A relevância deste estudo se destaca na proposta de estratégias que buscam aprimorar os processos de compra e armazenamento, com o objetivo de criar uma gestão de estoque mais clara e eficiente. Ao adotar práticas que garantam dados precisos sobre a oferta e a demanda dos produtos, as organizações podem tomar decisões mais informadas e assertivas. A atualização diária das informações no sistema não apenas facilita o monitoramento das movimentações de estoque, mas também ajuda a construir um ambiente de trabalho mais organizado e ágil, onde todos se sintam mais conectados e informados. A fase de observação preliminar foi crucial para identificar os possíveis problemas enfrentados pela empresa. Essa análise foi realizada por meio de um acompanhamento cuidadoso das atividades dos funcionários no depósito. Durante esse processo, ficou evidente uma limitação significativa na disposição e organização do layout dos setores do almoxarifado. Assim, a relevância deste estudo se destaca na análise dos processos de gestão de estoque e seu impacto no desenvolvimento econômico da empresa.

Espera-se que os resultados obtidos neste estudo ajudem os gestores a tomar decisões mais fundamentadas ao comprar, armazenar e comercializar seus produtos. Além disso, no âmbito científico, o estudo contribuirá para a disseminação de conhecimentos mais aprofundados sobre a administração de estoques e compras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pelo faturamento e desenvolvimento de uma empresa exige uma organização eficiente dos processos de estoque. Nesse cenário, o setor de almoxarifado desempenha um papel crucial, sendo responsável por receber, conferir, armazenar e abastecer os materiais necessários para os diversos setores da organização. De acordo com Dias (2010), um arranjo

físico eficaz não apenas reduz o desperdício de espaço, mas também facilita a fluidez de produtos e pessoas, contribuindo para a produção sem aumentar os custos de manutenção e organização do estoque.

Além disso, uma organização adequada do ambiente de trabalho é essencial, pois possibilita que os colaboradores se desloquem de maneira mais fluida, reduzindo o tempo perdido nas movimentações e, assim, elevando a produtividade geral. Um layout bem planejado contribui significativamente para essa dinâmica, pois minimiza congestionamentos e desordens, o que pode levar a erros e retrabalhos. Dessa forma, a implementação de um sistema de gestão de estoques bem estruturado não apenas maximiza o uso do espaço, mas também facilita um fluxo de trabalho mais ágil e harmonioso, o que é crucial para o sucesso da empresa.

Complementando essa perspectiva, um arranjo físico otimizado favorecendo a manutenção e a organização do estoque, prevenindo custos adicionais que poderiam surgir de uma gestão ineficaz. Com um espaço devidamente estruturado, torna-se mais fácil realizar um controle eficaz dos itens armazenados, facilitando a identificação dos produtos e a gestão das encomendas de estoque. Segundo Vieira (2009), o estoque é considerado uma atividade primária dentro de um sistema logístico de uma empresa, com o objetivo de garantir que não falem materiais ou produtos para atender os clientes. Embora o estoque represente um grande gerador de custos, estes devem ser minimizados, desde que a demanda interna seja atendida.

Nesse sentido, Viana (2006) enfatiza a importância do equilíbrio entre estoque, consumo e atividades inter-relacionadas ao gerenciamento de estoques, como compras, armazenamento e saídas de mercadorias. Uma gestão de estoque eficaz potencializa os lucros da empresa ao aprimorar a operação, eliminar defeitos, reduzir despesas e aumentar a confiança dos clientes. Isso permite que empresas bem organizadas sejam preparadas para competir no mercado e superar suas rivais. Para Dias (2010) a gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos armazenados, enfatizando a necessidade de estabelecer um nível ótimo de estoque para cada componente e produto da empresa, com base na demanda.

Dessa forma, a interconexão entre um layout eficiente, uma gestão de estoques bem estruturada e a organização do ambiente de trabalho revela-se essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade das operações empresariais. A busca por esse equilíbrio, conforme destacado por Viana (2006) é fundamental para que as empresas não apenas atendam às suas necessidades internacionais, mas também se posicionem de maneira eficaz no mercado, garantindo a satisfação do cliente e a maximização dos lucros.

Esse entendimento destaca a importância da integração entre as áreas relacionadas ao estoque, como o departamento de compras e os fornecedores, para garantir uma operação coesa e eficiente. Para gerenciar estoques de forma eficaz, é necessário descrever os principais objetivos a serem realizados pela organização, estabelecendo uma política de controle que aborde aspectos cruciais, como: a) determinar “o que” deve permanecer em estoque - número de itens; b) determinar “quando” se deve reabastecer os estoques - periodicidade; c) determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado - quantidade de compra; d) acionar o departamento de compras para executar a aquisição de estoques - solicitação de compras; e) receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades; f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor - fornecer informações sobre a posição do estoque; g) manter inventários periódicos para avaliação dos detalhes e estados dos materiais estocados; h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Coleone e Fróes (2019) definem que a otimização de layout se preocupa com a

localização física dos recursos de transformação, já que a organização destes impacta diretamente os custos produtivos. Essa inter-relação entre a gestão de estoques e a otimização do layout é fundamental, pois um ambiente bem organizado não apenas facilita o controle de estoque, mas também contribui para a eficiência operacional e a redução de custos. Portanto, a integração entre as áreas de estoque, compras e layout se torna um elemento-chave para garantir a competitividade e a sustentabilidade das operações empresariais.

Nesse contexto, a aplicação de metodologias como o SLP (Systematic Layout Planning) se torna essencial. Zola et al. (2020) enfatizam que o método SLP (Systematic Layout Planning) pode ser utilizado no planejamento de layout em nível macro ou micro, sendo dividido em 4 fases: localização, arranjo físico geral, arranjo físico detalhado e implantação do projeto de layout. A utilização desta ferramenta representa uma abordagem sistemática que se alinha perfeitamente com a necessidade de um arranjo físico otimizado, contribuindo para a eficiência operacional e a redução de custos.

O modelo de processo criado por Muther – SLP (Systematic Layout Planning) – consiste na sistematização da estrutura de etapas, do modelo de procedimentos e uma série de convenções para identificação, avaliação e visualização dos elementos e das áreas envolvidas no planejamento. Assim, a integração entre a gestão de estoques, a otimização do layout e a aplicação de metodologias como o SLP (Systematic Layout Planning) se revelam fundamentais para garantir a competitividade e a sustentabilidade das operações empresariais, garantindo que as empresas não apenas atendam às suas necessidades internas, mas também se posicionem de maneira eficaz no mercado, maximizando a satisfação do cliente e os lucros.

Conforme Santos et al. (2012), apesar do tempo decorrido desde a sua apresentação, o sistema SLP (Systematic Layout Planning) ainda é muito aplicado nos novos sistemas de produção e também para realização de pesquisas na área. Eles descrevem o SLP (Systematic Layout Planning) como um método que auxilia na disposição de equipamentos, maquinários, fluxos de pessoas e processos e na assistência para a tomada de decisão na melhor organização do ambiente. O SLP (Systematic Layout Planning) consiste na coordenação de fases e procedimentos por qual um projeto de layout é submetido, a fim de se obter o arranjo físico mais eficiente possível (MUTHER, 1978).

Petry (2015) destaca que os objetivos alcançáveis por meio do SLP (Systematic Layout Planning) contribuem significativamente para a competitividade entre as empresas. Além disso, o método pode propiciar o desenvolvimento de produtos capazes de atender às necessidades dos clientes, promovendo melhorias nos processos e operações organizacionais. Portanto, a implementação do SLP (Systematic Layout Planning) não se limita à eficácia na disposição física, mas também abrange as vantagens competitivas e a habilidade das organizações de se ajustarem às exigências do mercado.

Com a concorrência circulada no mercado e a busca constante por lucros financeiros e redução de despesas, o setor de suprimentos deixou de ser apenas um suporte aos negócios. A administração de compras se tornou um elemento crucial, pois os responsáveis pelo departamento devem adquirir insumos na hora certa, na quantidade desejada e a um preço competitivo. Nesse contexto, *Strategic Sourcing* se opõe à abordagem convencional, buscando melhorias contínuas nos processos de compra e promovendo um aprimoramento constante. Essa abordagem visa não apenas a redução de despesas, mas também a melhoria do desempenho do setor de suprimentos.

O *Strategic Sourcing* costuma ser aplicado da seguinte maneira: mapeamento de despesas do produto; mapeamento de todo mercado fornecedor; análise do custo total; identificação de possíveis fornecedores; e desenvolvimento de estratégia de cotação e negociação. Com o *strategic sourcing*, a empresa compradora é incentivada a avaliar e

melhorar seus processos de cotação e compra, tendo uma busca para manter e melhorar a vantagem competitiva nas aquisições dos insumos (GENARO; HILSDORF; SAMPAIO, 2014).

O setor deve garantir redução de custos por meio das negociações com os parceiros e estar sempre em busca de novos fornecedores potenciais para manter a organização abastecida nos níveis desejados (SARAIVA, et al., 2015). A adoção de estratégias de compras pode resultar em uma redução significativa das despesas, o que, por sua vez, contribui para o aumento dos lucros e potencializa os investimentos. Segundo Coelho (2017), para todas as empresas, independente do ramo, suas operações se iniciam a partir do setor de compras e suprimentos, pois é a partir deste setor que desencadeará o restante das funções da companhia.

Braga (2012) citado por Silva e Gomes (2019) ressalta que no processo de compra, a negociação é vista como um fator de suma importância, pois é fundamental ter o domínio do que está sendo comprado, uma vez que na maioria das vezes a aquisição de produtos é feita em grande quantidade. Esta afirmação destaca a relevância de um conhecimento aprofundado sobre as especificações e características dos produtos, o que permite ao comprador não apenas negociar os melhores preços, mas também garantir a qualidade e a adequação dos itens às necessidades da organização. Além disso, uma negociação eficaz pode resultar em condições mais desenvolvidas, como prazos de entrega mais curtos e termos de pagamento, o que, por sua vez, contribui para melhores eficiência operacional

Além disso, é vital que o processo de compras seja simples, ágil e seguro, economizando tempo e recursos nas decisões, especialmente em situações urgentes. Um procedimento bem estruturado não apenas otimiza a alocação de recursos, mas também estabelece uma base sólida para a tomada de decisões rápidas e eficazes. O processo de compra de uma empresa é responsável por adquirir materiais necessários ao processo de produção ou prestação de serviços, além de outras tarefas que garantam a operação da mesma. Para isso, são levados em consideração vários fatores como preço, quantidade, qualidade, tempo de entrega e correta seleção de fornecedores (AXELSSON et al. 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como descritiva, com o objetivo de observar, examinar e entender a aplicação desses processos. Este estudo utiliza o estudo de caso. Como estratégia, foi utilizado o estudo de caso único, que busca investigar um fenômeno atual dentro de uma realidade, estudando o contexto em detalhes (Yin, 2010). Neste caso uma loja de varejo, situada na cidade de Sant'ana do Livramento, o objeto de estudo foi a unidade organizacional, com ênfase no seu arranjo físico e no processo de compra. Obtivemos as informações observando o funcionamento da empresa.

Este estudo utilizou para esta pesquisa, a abordagem qualitativa, que, segundo Godoy (1995), é uma abordagem que permite informações mais profundas da organização, a fim de compreender o fenômeno a partir da percepção dos indivíduos nele envolvidos. Com o objetivo de analisar como a gestão de processo de compra, controle de estoque e arranjo físico podem influenciar na eficiência de uma empresa.

O presente trabalho foi realizado em uma empresa familiar, localizada na rua Largo Hugolino Andrade, número 40, em Santana Do Livramento. A empresa deu início às suas atividades em 10 de junho de 2020. O proprietário decidiu abrir uma loja após conseguir a locação de um prédio estrategicamente localizado no centro de Santana do Livramento, uma área que atrai um grande fluxo de clientes tanto uruguaios quanto brasileiros. Essa

localização privilegiada foi um fator determinante, pois a cidade é conhecida por sua intensa atividade comercial e pela proximidade com a fronteira, o que gera uma demanda significativa por produtos alimentícios de qualidade.

A empresa se posiciona no setor de varejo, oferecendo uma ampla gama de produtos alimentícios que atendem às necessidades e preferências de uma clientela específica. O proprietário, que já possui outros três empreendimentos bem-sucedidos na cidade, decidiu expandir seus negócios com a apresentação deste quarto estabelecimento, em maio de 2024. Essa decisão foi impulsionada pelo sucesso das lojas anteriores, que obteve um alcance de vendas promissor e um forte acesso no mercado local. A empresa opera com uma diversidade extensa de marcas e categorias de produtos, abrangendo diversos setores como alimentos, plásticos, vidros, ferramentas, brinquedos, materiais de limpeza, além de vestuário feminino e masculino, entre outros. Essa variedade exige uma gestão cuidadosa e eficiente, pois cada tipo de produto apresenta características específicas em relação ao armazenamento, alcance e rotatividade.

A loja é formada por um quadro de trinta funcionários e sua gestão é familiar. Entre seus colaboradores, oito destes são operadores de caixas, treze designados aos corredores e setores correspondentes, três no depósito, um no estacionamento, um no setor de RH e um no setor de câmeras e três colaboradores no setor financeiro da empresa. Totalizando o quadro dos trinta funcionários atuantes da organização. O proprietário da empresa ocupa o cargo de diretor, gestor e gerente, sua irmã também gestora, e responsável pelo comando do setor administrativo. Esta é responsável pelas compras da organização.

O estudo de caso é uma estratégia eficaz quando o fenômeno e o contexto estão intimamente ligados. Em relação à obtenção de dados, utilizaremos as técnicas de entrevista semiestruturada e observação direta. Com base nas informações coletadas durante a observação, elaborou-se um fluxograma utilizando um aplicativo específico para esse fim, o Flowdia Diagrams. Esta ferramenta online foi projetada para facilitar a criação de mapas, fluxogramas e diagramas, permitindo uma visualização clara e intuitiva de processos e sistemas (Rueda, 2018). O fluxograma resultante ilustra graficamente o processo de gestão de estoque da empresa, destacando as etapas envolvidas e as inter-relações entre elas.

O principal objetivo da elaboração do fluxograma foi mapear detalhadamente o processo atual, permitindo a identificação de falhas e ineficiências no sistema vigente. Essa representação visual do fluxo de atividades proporcionou uma compreensão clara das etapas envolvidas, facilitando a detecção de pontos críticos que demandam intervenções para aprimoramento. Além disso, ao tornar evidente o funcionamento operacional, o fluxograma serviu como uma ferramenta essencial para a proposição de soluções direcionadas, com foco na otimização da gestão de estoque.

Além disso, a metodologia adotada incorporou a realização de entrevistas semiestruturadas com colaboradores estratégicos da organização. Essa técnica foi escolhida para permitir uma abordagem flexível, possibilitando que os entrevistados compartilhassem suas experiências e opiniões de maneira mais aberta e aprofundada. O objetivo principal dessas entrevistas foi reunir informações fornecidas sobre as práticas de gestão de estoque vigentes, bem como compreender as percepções, desafios e sugestões dos funcionários em relação aos processos envolvidos.

A seleção dos participantes foi realizada com base em critérios que garantiram a

relevância e a adequação das informações para o tema em estudo. Essa estratégia foi fundamental para garantir que os dados coletados não fossem apenas pertinentes, mas também enriquecedores para a compreensão do objeto de investigação. A partir das orientações e recomendações dos primeiros entrevistados, novos participantes foram contatados, estabelecendo uma rede de informações que ampliou e diversificou as perspectivas abordadas na pesquisa.

Essa abordagem colaborativa permitiu a formação de um grupo amostral composto por dois funcionários da empresa, que foram escolhidos por sua experiência e conhecimento sobre os processos internos. Esses entrevistados representam uma amostra significativa, conforme detalhado no Quadro 1. A diversidade de experiências e funções dos participantes contribuiu para uma análise mais rica e abrangente, possibilitando uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e dos desafios enfrentados pela empresa.

Quadro 1 – Dados de amostragem

Identificação	Cargo	Tempo de serviço	Formação
E01	Gestor de compra e financeiro	4 anos (nesta filial) 14 anos de matriz	Superior incompleto
E02	Chefe de depósito	3 anos	Ensino médio

Fonte: Elaborada pela autora, (2025).

Para adquirir uma compreensão detalhada dos processos de aquisição e gestão de estoque na empresa, foram realizadas entrevistas com dois colaboradores fundamentais: o diretor/proprietário e o chefe do depósito. A escolha desses profissionais se justifica pela importância de suas funções, uma vez que ambos desempenham papéis cruciais na coordenação e na execução das atividades relacionadas às compras e à disposição dos produtos. O diretor/proprietário, em sua posição de liderança, oferece uma visão estratégica abrangente, refletindo sobre as diretrizes e objetivos organizacionais. Por outro lado, o chefe do depósito traz uma perspectiva prática e operacional, sendo responsável pela gestão eficiente da recepção, armazenamento e distribuição dos itens. Para a primeira técnica, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado, com o intuito de obter as informações necessárias de maneira flexível e aprofundada, por meio do diálogo entre o pesquisador e o entrevistado (Gil, 2009).

Os questionários aplicados nas entrevistas encontram-se no apêndice A e B. Ao qual Apêndice A foi aplicado a E1, Gestora de compras enquanto o B aplicado a E2, chefe do depósito, simplificando a consulta e entendimento das questões discutidas durante as entrevistas. Essas metodologias foram selecionadas para oferecer uma visão completa e minuciosa dos processos de compras e gestão de estoque. 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 as principais causas que possam impactar os processos de compras e controle de estoque.

Por fim, será elaborada uma conclusão que apresentará sugestões de estratégias para a

resolução dos problemas identificados. Essas propostas serão elaboradas e avaliadas com base nas necessidades específicas da empresa, corrigindo as deficiências existentes e melhorando os procedimentos operacionais. Essa abordagem busca não apenas solucionar as questões levantadas, mas também promover um aprimoramento nas práticas de organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste contexto, os resultados da pesquisa são apresentados e detalhados de maneira abrangente. A investigação foi realizada por meio de observação direta e entrevistas com dois colaboradores selecionados, cujas experiências e conhecimentos são cruciais para a compreensão dos processos internos da organização. Além disso, as informações e dados coletados na empresa situada em Santana do Livramento são cuidadosamente examinados, permitindo uma análise mais profunda e contextualizada do funcionamento da instituição.

A empresa desempenha um papel fundamental no fornecimento de produtos tanto para as filiais quanto para a sede. A análise dos resultados será organizada em três categorias pré-definidas: (1) Processos de compras e (2) Controle de estoque (3) Layout de estoque baseados no armazenamento dos produtos da empresa. Esses fatores são extremamente importantes para garantir que uma empresa continue suas operações de forma eficaz e, ao mesmo tempo, melhore constantemente os serviços que oferece. A maneira como a empresa opera e a qualidade da entrega aos seus clientes estão diretamente ligadas à atenção que se dá a esses aspectos.

Através da análise dessas três categorias, espera-se identificar as interrelações entre os processos de compras, controle de estoque e layout, evidenciando como a sinergia entre esses processos pode levar a uma operação mais eficiente e a um melhor desempenho organizacional. Além disso, a discussão permitirá compreender as particularidades enfrentadas pela empresa familiar em questão, oferecendo subsídios para a formulação de recomendações que visem aprimorar suas práticas de gestão.

4.1 Gestão de Processos de Compra

Na primeira categoria, Processos de compras, serão comprovadas as práticas adotadas pela empresa familiar em relação à seleção de fornecedores, negociação de preços e condições de pagamento, bem como a definição de critérios para a aquisição de produtos. A eficiência desses processos é essencial para minimizar custos e garantir a qualidade dos itens adquiridos, impactando diretamente na satisfação do cliente e na competitividade da empresa no mercado.

Durante o período de observação, foi realizada uma análise detalhada que evidenciou uma preocupação significativa no ambiente organizacional da empresa. A falta de um inventário adequado não apenas dificulta o controle sobre os itens em estoque, mas também pode resultar em situações de excesso ou escassez de produtos, impactando qualidades na operação. Além disso, a ausência de uma gestão estruturada de compras compromete a capacidade da empresa de realizar aquisições de forma estratégica, resultando em desperdícios e custos elevados. A falta de um controle formal dos pedidos também se destaca como um ponto crítico, pois essa desorganização pode gerar confusões e atrasos no atendimento às demandas dos clientes. Diante desse cenário, é essencial que a empresa adote medidas corretivas que não apenas abordem essas deficiências, mas que também promovam uma operação mais eficiente e alinhada com as expectativas do mercado. A implementação

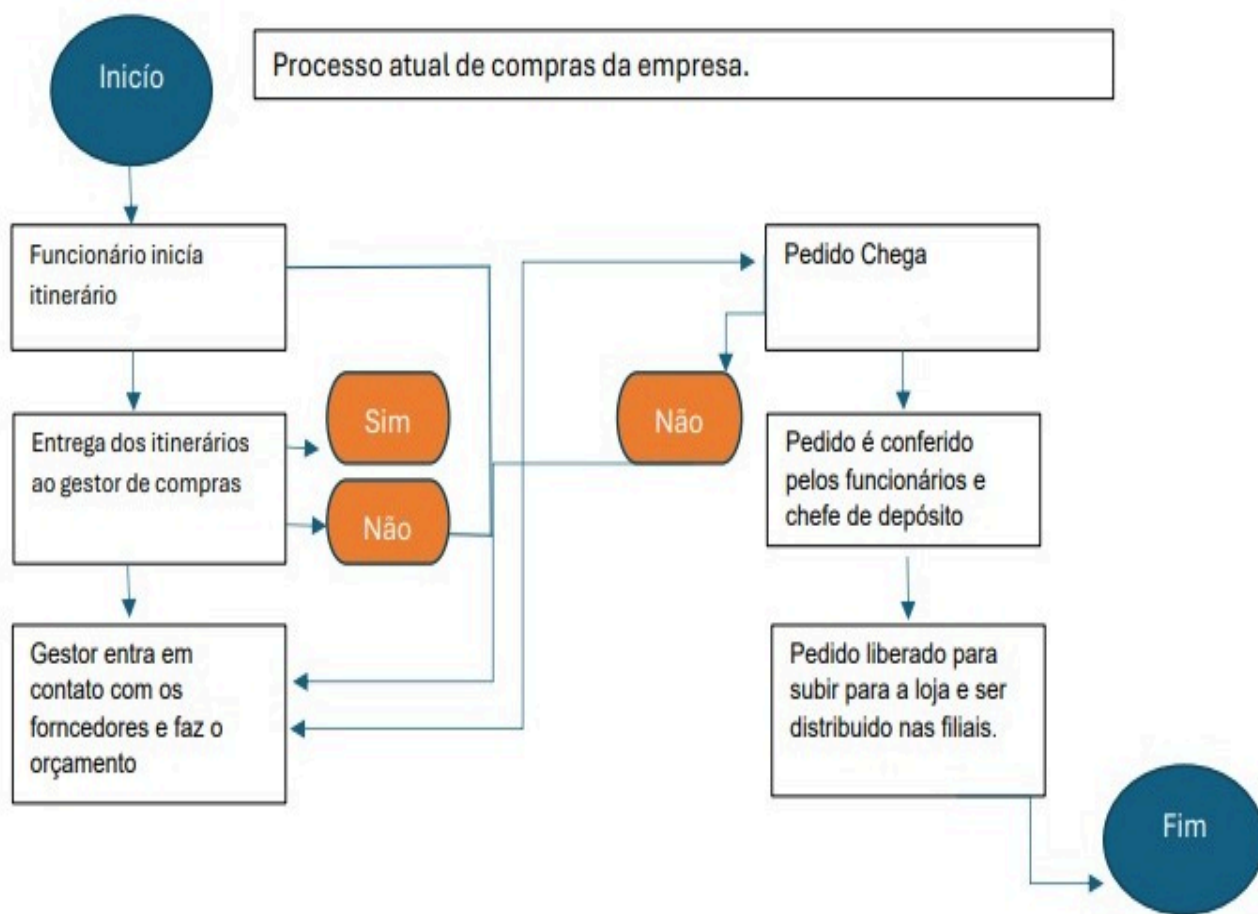
de um sistema de gestão integrado pode ser uma solução viável para garantir a continuidade e o crescimento sustentável do negócio.

Apesar do crescimento significativo da empresa, as práticas de gestão adotadas permanecem inalteradas desde a sua fundação, cuidando da evolução necessária para atender às demandas atuais do mercado. Essa estagnação nos processos de gestão pode comprometer a competitividade da organização em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e exigente. Segundo Dias (2019), a atividade de compras é fundamental dentro dos setores de Logística, Materiais ou Suprimentos. Seu principal objetivo é garantir o abastecimento adequado de materiais ou serviços, planejando sua quantidade e garantindo sua entrega no momento certo e nas quantidades corretas.

Com base nas entrevistas realizadas com os participantes E1 e E2, foi possível identificar que a empresa não possui um processo estruturado e documentado para o gerenciamento de compras e vendas. Os registros são controlados de forma manual, o que não apenas aumenta a probabilidade de erros, mas também dificulta a análise de dados e a tomada de decisões. Quando surgem necessidades de pedido, a contagem do estoque é realizada de maneira esporádica, e a compra correspondente é realizada apenas após essa verificação. Essa abordagem reativa pode resultar em atrasos e desabastecimento, impactando a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

Após as observações na organização durante o período de estágio, foi possível uma análise detalhada do processo atual realizado de compras da empresa. Essa análise revelou não apenas as etapas envolvidas, mas também as interações entre os diferentes setores que influenciam a eficiência do processo. A compreensão desse fluxo de compras é fundamental para identificar oportunidades de melhoria e otimização. As informações obtidas estão ilustradas na Figura 1, que representa de forma clara e concisa as etapas e os responsáveis por cada fase do processo.

Figura 1 – Processo atual de compra até a disponibilização até a loja e as filiais.



Fonte: Elaborada pela autora, (2025).

Essas abordagens, embora apresentem resultados em algumas situações, prejudicam a exatidão dos processos, pois dependem de métodos manuais e ultrapassados. A falta de uma gestão organizada pode resultar em atrasos, sobrecarga nas operações internacionais e diferentes variações da experiência do cliente. Portanto, é essencial implementar procedimentos padronizados e utilizar ferramentas mais adequadas para garantir um controle mais eficaz, prevenir a falta de produtos em estoque e minimizar os riscos que impactam diretamente a operação e a satisfação dos consumidores.

A E1, que é responsável pela gestão de compras e financeiro, é uma das fundadoras da empresa desde o início, mostra-se à vontade com os procedimentos empregados para os pedidos de compra.

“Geralmente o pessoal de cada setor faz uma lista com as coisas que precisa, ou eu faço uma reunião, ou eu compro pela internet, mas a gente costuma usar mais o sistema manual, o pessoal me passa a lista e eu compro pelos catálogos.”

Já o E2 está na empresa há 3 anos, ele é o chefe do depósito, responsável pelo recebimento, organização e levantamento das listas de compras da loja.

“Sou responsável pela organização do depósito, recebimento e distribuidor dos itens, quando o pessoal faz as listas dos produtos que estão em falta eu verifico e após verificar entrego as listas para a responsável pelas compras.”

Segundo Nicoletti et al. (2016), a gestão de compras é a ciência responsável por obter os materiais certos, nos detalhes e prazos adequados, com eficiência e preços vantajosos. Essa função é essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização, pois impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Além disso, uma gestão de compras bem estruturada contribui para a redução de custos operacionais e para a maximização da rentabilidade. Ao alinhar as necessidades da empresa com as melhores práticas de mercado, a gestão de compras não apenas garante a disponibilidade de insumos, mas também fortalece as relações com fornecedores, promovendo parcerias estratégicas que podem resultar em condições comerciais mais desenvolvidas e inovações no processo produtivo.

Foi perguntado ao E1 em média quantos dias os fornecedores entregam os pedidos.

“Entre 15 e 30 dias se é do sul, se é de lá de cima entre 30 e 45. Os pedidos costumam atrasar em épocas de datas comemorativas, se eu deixo pra pedir de última hora e também quando estamos fazendo reposição no começo do ano. Depende muito também da transportadora, porque geralmente nós que pagamos então o pedido fica no depósito da transportadora.”

Quando questionado o E1 o método específico desenvolvido para a coleta de materiais, buscando entender as etapas envolvidas nesse procedimento. Também como os produtos são classificados e alocados posteriormente, são direcionados diretamente às prateleiras para acesso rápido ou armazenados no estoque para uso futuro. Por fim, procura-se compreender a visão do entrevistado sobre a importância do estoque dentro da organização.

“O Marcos ali do depósito que recebe, chega o pedido lá embaixo e ele me traz a nota fiscal pra eu ver se realmente foi o que eu pedi, e aí eu dou o ok e aí sim ele pode receber.”

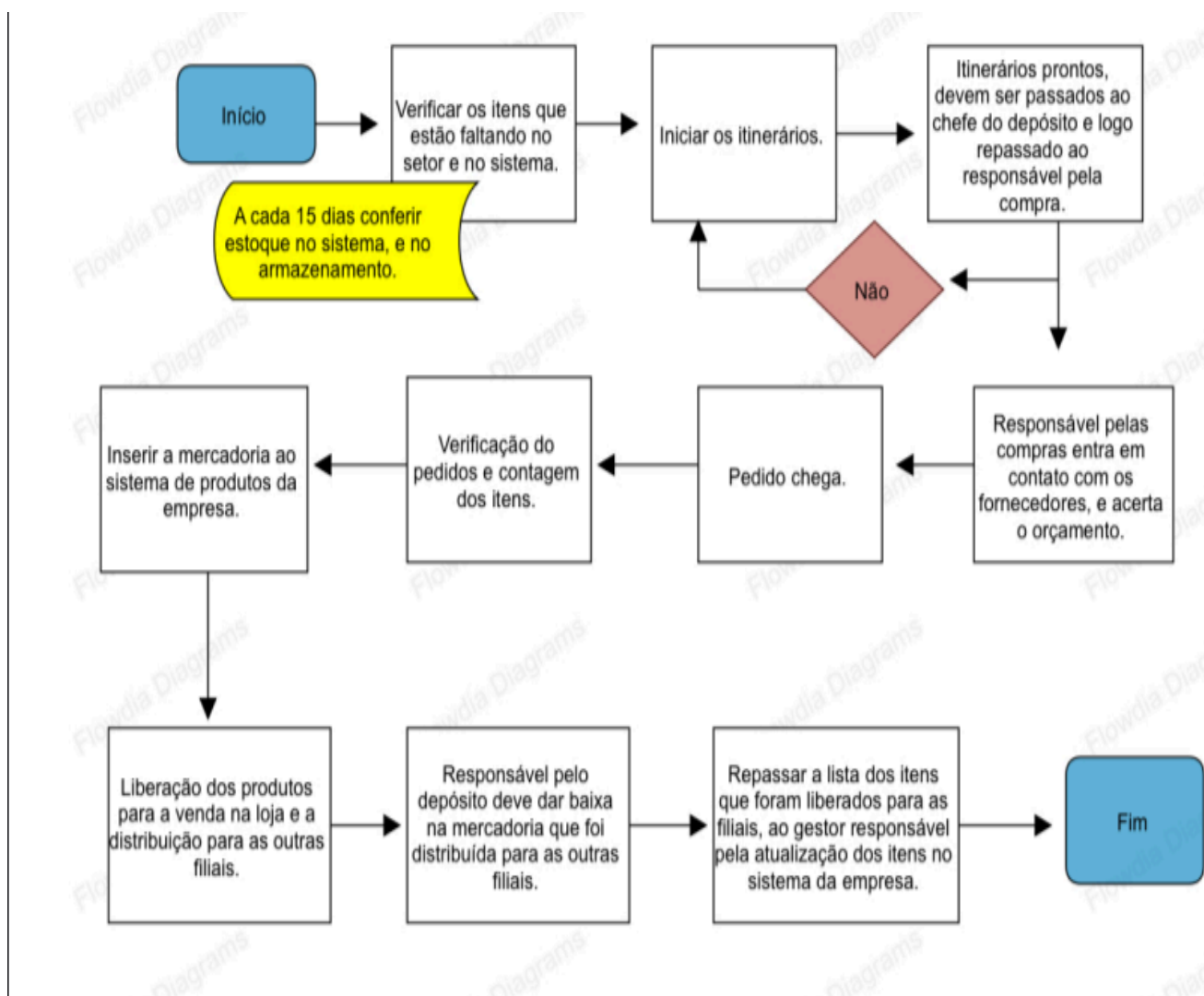
De acordo com o que foi relatado pelo entrevistado E1 e E2, o controle do estoque na organização é bastante ultrapassado, sendo realizado de forma totalmente manual e sem a utilização de sistemas tecnológicos que poderiam melhorar esse processo. Ele destacou que essa abordagem tradicional resulta em desafios importantes, como a dificuldade em gerenciar pedidos que frequentemente excedem o espaço físico disponível para armazenamento.

Segundo Paoleschi (2014), uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo o seu planejamento tanto estratégico como operacional. A gestão de estoques é, de fato, um componente crítico que influencia diretamente a eficiência operacional e a capacidade de resposta da empresa às demandas do mercado. Um controle adequado dos estoques não apenas garante que os materiais necessários estejam disponíveis no momento certo, mas também minimiza os custos associados ao armazenamento e à obsolescência dos produtos. Além disso, uma gestão eficaz de estoques permite que a empresa mantenha um equilíbrio entre a oferta e a demanda, evitando tanto a falta de produtos, que pode resultar em perda de vendas e insatisfação do cliente, quanto o excesso de estoque, que pode comprometer o fluxo de caixa.

“Quando o pedido chega eu recebo somente a nota fiscal, levo a nota até a responsável pela compra ou para o responsável no momento pela loja, para receber o ok e aí sim receber o pedido.”

As declarações demonstram que os responsáveis se sentem confiantes em suas funções, mas reconhecem que as práticas de uso estão desatualizadas, mas não reconhecem que podem comprometer a eficiência dos processos no futuro. O desenvolvimento, assim como a excelência no serviço ao cliente, requer uma administração eficaz. Para garantir essa eficácia, é crucial que os processos sejam otimizados. A operação de compras e a administração de estoques devem funcionar de maneira unificada e coordenada.

Figura 2 - Sugestão para um novo processo de compras.



Fonte: Elaborada pela autora, (2025).

4.2 Controle de Estoque

Na segunda categoria, controle de estoque, serão abordadas as metodologias utilizadas para o armazenamento e controle dos produtos. Isso é uma análise de sistemas de inventário, uma aplicação de tecnologias para incluir monitoramento de estoque e uma melhoria de práticas de organização que visam otimizar o espaço físico e facilitar o acesso aos produtos. Um gerenciamento de estoque eficaz não apenas reduz perdas e desperdícios, mas também contribui para uma resposta mais ágil às demandas dos consumidores, refletindo na melhoria

dos serviços prestados pela empresa.

O entrevistado E2 destacou que a gestão atual do estoque se baseia na observação direta do inventário, onde são obtidas informações físicas dos detalhes e volumes disponíveis. Esse método, embora permita uma verificação imediata, pode ser limitado em termos de eficiência e precisão. A dependência de inspeções manuais pode resultar em erros e em uma visão desatualizada dos níveis de estoque, dificultando a tomada de decisões. Uma eficiente gestão de estoque proporciona à empresa um equilíbrio entre a compra, armazenamento e saída de produtos ou materiais, fazendo com que o ciclo da mercadoria seja compatível com os prazos de pagamentos dos fornecedores e recebimentos dos clientes, isto implica na diminuição do seu capital imobilizado (COSTA et al., 2017). Para melhorar esse processo, seria benéfico considerar a implementação de tecnologias que automatizam o monitoramento do inventário, fornecendo dados em tempo real e facilitando uma gestão mais eficaz e estratégica dos recursos.

“O controle dos itens apenas é feito quando o pedido chega, para saber se todos os produtos chegaram como deviam.” E2

Uma outra prática comumente citada é a compra guiada pelas visitas e recomendações dos fornecedores, que realizam visitas frequentes ou entram em contato oferecendo produtos, além dos colaboradores que solicitam produtos quando algum cliente solicita. O profissional de compras deve possuir capacidade de planejamento, negociação e decisão, utilizar técnicas de análise de custo, gerenciar produtos e serviços, adotar práticas como otimização de processos, terceirização, impactando assim na saúde financeira e no futuro da empresa (BAILY, 2013). Além disso, é essencial que esse profissional esteja sempre atualizado sobre as tendências do mercado e as necessidades da organização. Essa atenção às mudanças e demandas do setor permite que ele tome decisões mais informadas e estratégicas.

“Assim que o pessoal responsável me informa sobre o que os clientes estão pedindo e já estão com os seus itinerários prontos, faço o orçamento com os fornecedores. Muitos fornecedores têm o hábito de realizar visitas periódicas para manter o controle e nessas visitas alguns pedidos já são feitos. (E1)

Ao entrevistado E2 foi solicitado que descrevesse detalhadamente o procedimento adotado para a identificação dos pedidos no momento da coleta, como esses itens são alocados posteriormente, seja diretamente em prateleiras para fácil acesso ou orientados para o estoque geral. Além disso, buscamos compreender sua percepção sobre a relevância do estoque para o funcionamento da organização. Essa abordagem permitiu obter uma visão clara sobre as práticas adotadas e a importância atribuída ao controle e à gestão do armazenamento dos itens da empresa.

Além de não haver um controle da entrada e saída de mercadorias, por vezes não tem espaço nem para a mercadoria que chega, nas minhas observações, muitas vezes chegava uma demanda de produtos que a precisava ser estocada nos box do estacionamento, pois não havia um espaço físico que suportasse o excesso de itens. Atualmente, a gestão de estoque desempenha um papel crucial na sustentabilidade das empresas. Através do controle eficaz dos estoques, as organizações podem planejar suas compras e obter informações valiosas sobre o desempenho das vendas. O objetivo central dessa gestão é reduzir o capital investido em estoques, visto que esses representam ativos que imobilizam recursos financeiros, impossibilitando seu uso para outras finalidades. Dessa forma, a importância da gestão de estoque se torna clara e essencial para o sucesso empresarial (ARNOLD, 2014).

“Identificamos os códigos das mercadorias para ver se bate, são colocados nas prateleiras do estoque. Nós sempre estamos tentando organizar o depósito, mas como chega às vezes 30 empresas no mesmo dia, ficamos sem espaço e muitas vezes sem tempo para organizar. (E2)

Um dos objetivos da implementação de um modelo de gestão é diminuir os custos e aumentar os lucros da empresa. Assim, é essencial empregar ferramentas de qualidade para o controle e planejamento do estoque. Essas ferramentas proporcionam benefícios importantes para facilitar a classificação dos produtos de acordo com suas prioridades, otimizar o uso do espaço disponível para armazenamento e evitar interrupções na produção causadas pela falta de mercadorias. Além disso, elas ajudam a minimizar o capital imobilizado, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos (ROCHA et al., 2020).

“A loja faz propaganda de mais de 50 mil itens, mas não sabemos quanto temos em estoque e nem na loja.”

Quando foi perguntado ao E2 quantos produtos ele espera que tenha no estoque para pedir nova remessa ou comunicar a diretoria que deve fazer um novo pedido, o E2 explicou que a gestão atual se fundamenta na observação direta do inventário, avaliando fisicamente as quantidades e volumes.

Foi observado que o acúmulo excessivo de mercadorias e produtos representa um dos problemas na gestão de estoques. De acordo com Lemes e Lima (2018), é fundamental que o gestor de estoques mantenha uma vigilância constante sobre os níveis de estoque, uma vez que o excesso pode acarretar diversas complicações para a operação da empresa. A ausência de um sistema estruturado e a restrição do espaço disponível para armazenamento resultam em situações em que os produtos são frequentemente alocados de maneira improvisada, o que dificulta a organização do estoque. Conforme apontado por Gayer et al. (2020), um dos principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas é a ausência de um sistema de gerenciamento de estoques eficaz, o que impacta diretamente seu crescimento.

“Geralmente o colega de cada setor faz seu pedido conforme vai estocando lá em cima (loja) quando vai vendo que já tem pouco produto, já coloca na lista.”

Além disso, Gomes et al. (2018) afirmam que a falta de controle ou a ineficiência na gestão de problemas relacionados ao estoque resulta em um desconhecimento sobre o consumo. Isso pode levar à situação em que os consumidores não encontram os produtos desejados quando precisam, comprometendo a agilidade e a confiabilidade do processo. Da mesma forma, uma gestão econômica pode resultar em excesso de estoque, aumentando o capital imobilizado da empresa. Portanto, é crucial que a implementação do controle de estoque seja realizada de maneira eficaz e alinhada às necessidades do negócio, considerando sua relevância, a avaliação do giro e a relação com a demanda dos produtos.

“O controle dos itens apenas é feito quando o pedido chega, para saber se todos os produtos chegaram como deviam.”

Nesse cenário, é recomendada a adoção de um sistema informatizado de gestão de estoque, que permita o acesso a dados em tempo real sobre a disponibilidade e a entrega dos produtos. Essa abordagem pode aumentar a precisão e o controle do inventário, facilitando um planejamento mais proativo das compras e reduzindo a ocorrência de falhas e perdas, além de melhorar a eficiência operacional.

4.3 Layout de estoque

O layout de estoque refere-se à organização física dos produtos em um armazém ou almoxarifado, desempenhando um papel fundamental na otimização do espaço, na eficiência operacional e no acesso ágil aos itens armazenados. Conforme descrito por Oliveira et al., (2017), através da melhoria no arranjo físico, pode se proporcionar uma melhoria da eficiência das operações produtivas. Em suas pesquisas, o autor destaca a eficácia do rearranjo. Ele argumenta que a melhoria do ambiente físico deve ser vista como uma estratégia para adequar a capacidade produtiva. O autor evidencia que, ao equilibrar a linha de montagem e aprimorar o arranjo físico, é possível reduzir desperdícios, o que, por sua vez, permite que as organizações aumentem sua competitividade no mercado.

A maneira como os produtos são armazenados desempenha um papel crucial na gestão de materiais. É essencial que o estoque possua um layout que favoreça a estratégia de armazenamento, levando em consideração critérios como a marca e o tipo de produto. Dessa maneira, a estocagem deve ser planejada, para não alterar as características dos materiais e, também, para manter uma visualização e identificação clara dos itens estocados (MARTINS, 2005).

No entanto, os produtos foram alocados apenas com base no espaço disponível, sem considerar o processo produtivo, resultando em dificuldades de localização para os funcionários e uma eficiência reduzida no processo produtivo. A falta de uma boa visualização dos produtos levou ao acúmulo ou à escassez de itens.

Figura 3 - Almoxarifado da organização.



Fonte: Imagens retiradas no interior do depósito da empresa (2025).

Para resolver esses problemas no layout da empresa, a sugestão seria a utilização do método SLP (Systematic Layout Planning) para desenvolver uma nova proposta de arranjo físico. Um quadro de grau de proximidade utilizado para determinar a necessidade de proximidade entre equipamentos, com classificações que vão de "absolutamente necessário" a "indesejável". A proposta visa melhorar a disposição dos setores, considerando fluxos de materiais e inter-relações, permitindo uma comparação entre alternativas para escolher a melhor solução.

Além disso, a elaboração de um layout que incorpore flexibilidade para futuras adaptações é fundamental para que a organização possa expandir suas operações de maneira sustentável, sem dificuldades na ordem e o funcionamento eficiente do estoque. Conforme Martins e Laugeni (2015), se o Layout for implantado de maneira correta, atendendo as mudanças de mercado, produtos, entre outros, propiciam uma grande satisfação no trabalho aos funcionários, fazendo com que as pessoas envolvidas no processo produtivo se sintam parte do processo de transformação e cumprimento dos objetivos de empresa. Essa capacidade de ajustar a disposição física dos produtos conforme as necessidades evoluem, permite que uma empresa responda de forma ágil a mudanças.

Com base nas análises realizadas, o próximo passo consiste em desenhar um novo layout que leva em conta as conexões existentes entre os setores e as limitações do espaço disponível. É importante definir claramente as áreas destinadas a cada departamento, organizando o espaço de forma que o fluxo de materiais seja mais fluido e eficiente. Além disso, o layout precisa ser flexível, para que possa refletir futuras adaptações e expansões, acompanhando as demandas e o crescimento da empresa ao longo do tempo.

Essa proposta de reorganização do layout, baseada no método SLP (Systematic Layout Planning), visa não apenas corresponder às deficiências atuais, mas também construir um ambiente de trabalho mais eficiente e alinhado com os objetivos de crescimento da empresa. Uma melhor disposição dos espaços contribui diretamente para a otimização dos processos internos, redução de desperdícios e aumento da satisfação dos clientes. Um layout bem planejado melhora a eficiência e a satisfação do cliente, diminuindo o tempo de entrega e aumentando a precisão dos pedidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa familiar de varejo em Santana do Livramento, e permitiu uma análise bem detalhada das práticas organizacionais atuais, através de observações diretas e entrevistas com os colaboradores. Esse processo revelou tanto as forças da empresa quanto as fragilidades que exigem atenção. Este estudo teve como objetivo analisar o processo de compras, controle de estoque e layout em uma empresa familiar de varejo, destacando a importância de uma gestão eficiente para a competitividade no mercado.

Os resultados mostram que a empresa tem um papel fundamental no fornecimento de produtos para suas filiais e sede, mas enfrenta desafios que afetam sua eficiência operacional. Durante o desenvolvimento do estudo, os dados coletados revelaram que a adoção de um sistema de gestão integrado como o Microsoft Dynamics 365, é apresentado como uma solução estratégica e viável para superar os obstáculos específicos, especialmente no que diz respeito à melhoria do controle e monitoramento das mercadorias, bem como ao fortalecimento da comunicação entre os setores.

Ao analisar os processos de compras, controle de estoque e layout, ficou claro que a carência de um sistema estruturado. Que resultam em ineficiências, atrasos e desafios na gestão do inventário. A falta de um controle sistemático e integrado entre os setores não só prejudica a agilidade nas decisões, mas também impacta a qualidade dos serviços, refletindo diretamente na satisfação dos clientes.

Quando se trata dos processos de compras, é evidente que a empresa ainda utiliza práticas tradicionais que não acompanham seu crescimento. A ausência de um programa documentado para gerenciar compras e vendas, combinada com a falta de um inventário atualizado, resulta em uma gestão reativa, na qual as necessidades são atendidas apenas quando aparecem, em vez de serem antecipadas e planejadas. Essa abordagem não só aumenta os custos operacionais, mas também compromete a competitividade da empresa no mercado

Os resultados obtidos evidenciam que a implementação de um sistema eficaz de gestão integrado pode ser uma solução inovadora para aprimorar o controle de mercadorias e facilitar a comunicação entre os diversos setores da empresa. Ao adotar um sistema que centraliza informações, todos os departamentos têm a oportunidade de trabalhar de forma mais alinhada e eficiente. A adoção de um sistema de gestão integrado e eficaz, como o Microsoft Dynamics 365, pode representar uma solução inovadora para melhorar o controle de mercadorias. Isso implica na criação de procedimentos claros e consistentes para a compra de produtos, o que contribui para a minimização de erros e perdas. Em conjunto, a implementação de um sistema de monitoramento da disponibilidade de produtos fornece à empresa uma visão em tempo real do que está em estoque.

A análise do controle de estoque revelou que a gestão atual é baseada em observações manuais, o que limita a precisão e a eficiência do processo. A falta de um sistema informatizado dificulta o acompanhamento da disponibilidade de produtos, resultando em alocações improvisadas e problemas logísticos. Por isso, a melhoria de um sistema de gestão de estoque informatizado, como o Microsoft Dynamics 365, é uma recomendação essencial para otimizar o controle e melhorar a resposta às demandas dos consumidores.

Uma análise do layout de estoque revelou que a disposição física dos produtos não é otimizada, o que dificulta a localização e o acesso aos itens. Diante dessa situação, propõe-se uma reorganização do layout utilizando o método SLP (Systematic Layout Planning). Essa abordagem não apenas visa corrigir as deficiências atuais, mas também tem como objetivo criar um ambiente de trabalho mais eficiente e flexível, capaz de se adaptar às necessidades futuras da empresa. A implementação dessas melhorias é fundamental para otimizar o fluxo de trabalho e aumentar a produtividade.

Portanto, este estudo não só identificou os principais desafios enfrentados pela empresa, mas também ofereceu subsídios para a formulação de recomendações práticas que visam aprimorar suas práticas de gestão. A sinergia entre os processos de compras, controle de estoque e layout é fundamental para garantir a continuidade das operações e a melhoria dos serviços prestados. É esperado que os resultados obtidos contribuam para implementar melhorias que não apenas aumentem a eficiência operacional, mas também contribuam para a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Assim, a empresa poderá enfrentar os desafios atuais e se posicionar de forma mais competitiva no mercado, garantindo seu crescimento.

As limitações deste estudo referem-se ao número limitado de participantes por consequência da rotatividade dos funcionários e à particularidade do contexto investigado,

fatores que podem comprometer a extensão da aplicação dos resultados a outros cenários. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas abrangendo diferentes ambientes e setores, com o intuito de colaborar aprofundar os achados aqui apresentados. De modo geral, os resultados evidenciam a necessidade de uma gestão integrada e sistematizada dos processos de compras e controle de estoques, destacando a necessidade de auditorias dos itens existentes na organização e inventários a cada quinze dias para controlar e monitorar as mercadorias estocadas, destacando também eficiência operacional como elemento essencial para a competitividade das organizações no cenário atual de mercado.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter; FARMER, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2013. 471 p.

BRAGA, A. (2006). **Evolução Estratégica do Processo de Compras ou Suprimentos de Bens e Serviços nas Empresas**. Rio de Janeiro: Instituto ILOS.

BORGES, David da Silva; RESENDE, André Alves de. Análise de layout para melhoria de produtividade do processo de soldagem em uma fábrica de equipamentos agrícolas. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 9, n. 5, p. 29–39, 2023. DOI: 10.47456/bjpe.v9i5.42675. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/42675>. Acesso em: 27 out. 2024.

CHING, HY. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: Supply chain**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_53_1519772895.pdf. Acesso em: 27/05/2024.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/40043206/Administra%C3%A7%C3%A3o_de_Materiais_Uma_Abordagem_Log%C3%ADstica_Marco_Aur%C3%A9lio_P_Dias. Acesso em: 25/09/2024.

DLAMINI, W. Determining procurement best practices in south african comprehensive universities. (Dissertação de mestrado) **University of South Africa**, África do Sul, 2016. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/43178003.pdf>.

GENARO, E.; HILSDORF, W. D. C.; SAMPAIO, M. Métodos de cotação e negociação na cadeia de suprimentos de autopeças brasileira e os custos de transação. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 433-445, jun. 2014.

GAYER, Jéssika Álvares Coppi Arruda et al. **Planejamento e controle de estoques: Um fator competitivo em micro e pequenas empresas**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Enegep, 2020.

GOMES, Vanessa et al. Gestão de estoque e armazenamento: uma análise em um supermercado no noroeste fluminense. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 9, pág. 175-188, 2018.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v.26, n.2, 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

LEÃO, Thiago. **Layout de uma empresa: o que é um layout, qual a sua função e como fazer**. 2024. Disponível em:
<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/layout-de-uma-empresa/>. Acesso em: 15/07/2024.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**: 3. ed. São Paulo: Saraiva. 584p. 2015.

MARQUES, Mikaelly Anastácio dos Santos; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. **Systematic Layout Planning (SLP) para melhoria do arranjo físico de um ambiente de produção de joias**. *Exacta*, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 851–867, 2021. DOI: 10.5585/exactaep.2021.19329. Disponível em:
<https://uninove.emnuvens.com.br/exacta/article/view/19329>. Acesso em: 27 out. 2024.

MEDALHA SINCHETTI, A. JOSÉ BERTACI, M. GESTÃO DE ESTOQUE E A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 536–550, 2021. DOI: 10.31510/inf.v18i2.1193. Disponível em:
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1193>. Acesso em: 21 out. 2024.

MOURA, Cassiano Rodrigues et al. Aplicação do Método SLP no desenvolvimento de um layout otimizado em uma empresa têxtil. **ScientiaTec**, v. 6, n. 2, 2019.

MUTHER, R.; HALES, L. **Systematic layout planning**. 4. ed. USA:Management & Industrial Research Publications, 2015. Disponível em:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2019000300132&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 28/08/2024.

MUTHER, R. **Systematic Layout Planning**. 2.ed. Boston: Cahners Books, 1973. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Systematic_Layout_Planning.html?id=UNBAAAAACAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 23/09/2024/.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Princípios de Administração de Produção**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

QUEIROZ, Stefania; DE OLIVEIRA, Marlon Donizete Jayme. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS E ESTOQUES E A DIMINUIÇÃO DO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS DE UMA EMPRESA VAREJISTA: ESTUDO DE CASO. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 12, n. 1, 2024.

ROCHA, Daniel Pereira et al. O Método Kanban e sua Importância como Ferramenta de Qualidade na Gestão de Estoque. **ID online Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 51, pág. 1060-1069, 2020.

RUEDA, Ricardo Adán Salas; ESTUPIÑÁN, José de Jesús Vázquez. Aplicativo em nuvem Lucidchart: ferramenta necessária para inovação no processo educacional no século XXI? **Revista de Comunicação SEECI**, nº. 44, pág. 115-126, 2018.

SANTANA, S. L. T. **Gestão de estoques**: um estudo de caso numa indústria alimentícia. Monografia de Especialização, Ponta Grossa, 2014.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; LAITANO, Jean Carlos Argiles. Planejamento sistemático de layout: adaptação e aplicação em operações de serviços. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 1, 2012. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/801>. Acesso em: 23/05/2024.

SANTOS, André Luiz Vieira; REIS, Ramilio Ramalho. A Importância do layout para as empresas. **Revista Interface Tecnológica** 16 (2), 157-168, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/677>. Acesso em: 15/07/2024.

SANTOS, Guilherme Da Silva. Strategic sourcing como uma forma prática e eficaz para redução dos custos da empresa. **Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2021.

SILVA, Adriano De Souza; GOMES, R. L. R. A importância do Strategic Sourcing para o processo de compras SPOT. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Espanha, 2020.

ZAVARIZE, Matheus; CARVALHO, Flavio Lucio Santos de. Aplicação de ferramentas da qualidade para auxiliar o controle da gestão de estoque e otimizar processos internos de produção da empresa Loucic. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 8, n. 2, p. 183–198, 2022. DOI: 10.47456/bjpe.v8i2.37117. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/37117>. Acesso em: 21 out. 2024

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA LÍDERES

Termo de conscientização:

Sou aluna do curso de Administração da UNIPAMPA e estou realizando essa entrevista para fins acadêmicos, com o intuito de sanar a questão de pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Peço que identifique-se, falando o seu nome, o cargo e o tempo que atua na instituição, logo diga se está ciente do assunto e se concorda em participar dessa entrevista.

Perguntas para o gestor de compras:

1 Qual seu nível de escolaridade e formação acadêmica?

2 Qual o seu cargo inicial na instituição e qual sua função atual?

3 Quando e como é realizado o planejamento de compra?

4 A quanto tempo você trabalha com os mesmos fornecedores?

5 Em média quantos dias os fornecedores entregam os pedidos?

6 Já ocorreu dos produtos atrasarem? Qual foi o maior tempo de entrega de um pedido? Como você agiu nesse caso?

7 Como é realizado o recebimento dos materiais?

8 Como é realizada a estocagem?

9 Como esse estoque é controlado?

10 Como você sabe quando é a hora de comprar novamente?

11 O que é feito caso haja uma ruptura do estoque?

13 Quanto ao contato com os fornecedores em relação a validade dos produtos, como ocorre? 14 Esses processos sempre foram feitos assim?

15 Existe alguma estratégia que adotaram para o gerenciamento desse estoque?

16 Qual a principal dificuldade enfrentada por você em relação ao gerenciamento de estoque?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS Termo

de conscientização:

Sou aluna do curso de Administração da UNIPAMPA e estou realizando essa entrevista para fins acadêmicos, com o intuito de sanar a questão de pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Peço que identifique-se, falando o seu nome, o cargo e o tempo que atua na instituição, logo diga se está ciente do assunto e se concorda em participar dessa entrevista.

Perguntas para o funcionário da presente organização:

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

2. Qual o seu cargo inicial na instituição e qual sua função atual?
3. Quantos chefes o setor de compras já teve?
4. Os processos de compra sempre foram assim?
5. Houve um treinamento para a utilização do sistema? Como foi passado para os funcionários?
6. Como é realizada a chegada dos produtos que foram pedidos? Como é o processo de identificação? Eles são colocados em prateleiras ou vão para o estoque? Qual a importância do estoque para a organização?
7. Como é disposto o estoque da empresa? Aproximadamente quantos itens em estoque?
8. Quantos produtos você espera que fiquem no estoque para pedir nova remessa ou comunicar a diretoria que deve fazer um novo pedido?
9. Em média quantos dias os fornecedores entregam os pedidos, em sua opinião qual a maior dificuldade na comunicação com os fornecedores?
10. Como você agiu nesse caso?
11. Fale sobre o estoque da empresa, como é a manutenção, cite exemplos específicos.