

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUIZ GONZAGA DE OLIVEIRA NETO

GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
DISPROAUTO

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LUIZ GONZAGA DE OLIVEIRA NETO

GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
DISPROAUTO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto

CARUARU
2015

LUIZ GONZAGA DE OLIVEIRA NETO

GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
DISPROAUTO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de dezembro de 2015

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª. Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, criador de todas as coisas, minha rocha firme, que palavras são incapazes de expressar o amor que meu Deus tem por mim, mas uma coisa é certa que sem Ele com certeza, eu não teria mais esta conquista na minha vida.

Ao meu orientador e amigo Mario dos Anjos pelo empenho ao me auxiliar e encorajamento me dado para chegar à resolução desse trabalho.

A todos que me ajudaram e acreditaram em mim, especialmente minha mãe e minha namorada, que sempre estiveram ao meu lado.

EPÍGRAFE

“Você não sabe a força que tem, até que sua única alternativa é ser forte”.
(Johnny Depp)

RESUMO

Com o passar do tempo, a gestão de estoques deixou de ser apenas uma questão de organização interna das empresas e hoje passou a ser uma questão vital para empresas que visão manter-se em destaque frente aos concorrentes. Uma gestão de estoque feita de forma eficaz pode e deve ser usada como diferenciação de mercado. O Brasil se destaca no setor de tintas em geral, gerando milhares de empregos e movimentando milhões de reais todo ano no país. Estes fatores nortearam o objetivo geral da presente monografia, que buscou avaliar a percepção dos gestores da Disproauto uma distribuidora atacadista de tintas e complementos para pinturas automotiva e imobiliária, sobre a gestão de estoques da tinta látex branco neve, pelo fato desta cor se destacar, no tocante às vendas, em relação as outras cores. Foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado para a coleta de dados em entrevistas realizadas na Disproauto localizada em Caruaru – PE, no mês de outubro de 2015. Os resultados justificaram a provocativa de uma percepção mais crítica e incisiva dos entrevistados na gestão de estoques de modo técnico, visto que estoques estão diretamente ligados a custos, tais estes que devem ser minimizados com mecanismos de gestão eficazes. Por fim, espera-se que o estudo agregue valor a prática gerencial de modo geral, com foco na gestão eficiente e eficaz dos estoques vislumbrando uma diminuição expressiva nos custos operacionais.

Palavras-chave: Logística, Gestão de Estoque, Tintas.

ABSTRACT

Over time, inventory management is no longer just a matter of internal organization of companies and today has become a vital issue for companies that view remain highlighted against competitors. A stock management by effectively and can be used as a market differentiation. Brazil stands out in the paint in general industry, generating thousands of jobs and move millions of all real year in the country. These factors have guided the overall goal of this monograph, which aimed to evaluate the perception of Disproauto managers a wholesale distributor of paints and ons for automotive paintings and real estate on the management of stocks latex paint snow white, because this color stand out, in relation to sales, for the other colors. We used a script semistructured interviews to collect data on interviews conducted in Disproauto located in Caruaru - PE, in October 2015. The results justified the provocative a more critical and incisive perception of respondents in the administration of stocks technical, as inventories are directly linked to costs such that these should be minimized with effective management mechanisms. Finally, it is expected that the study adds value management practice in general, focusing on the efficient and effective management of inventories glimpsing a significant decrease in operating costs.

Keywords: Logistics, Inventory Management, paints.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1: Instalações da Disproauto	19
Figura 3.1: Gráfico dente de serra	26
Figura 3.2: Comportamento típico de consumo e reposição de um item em estoque no sistema de qualidade fixa, período variável	27
Figura 3.3: A curva ABC	29
Figura 3.4: Curva do custo total	30

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.1 Introdução	13
1.2 Problema de Pesquisa	13
1.3 Justificativa	14
1.3.1 Razões de Ordem Teórica.....	14
1.3.2 Razões de Ordem Prática.....	14
1.4 Pergunta de Pesquisa	15
1.5 Objetivos da Pesquisa	16
1.5.1 Objetivo Geral	16
1.5.2 Objetivos Específicos	16
1.6 Organização da Monografia	16
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR	18
2.1 Disproauto	18
2.1.1 História	18
2.1.2 Missão	18
2.1.3 Visão	18
2.1.4 Público alvo	19
CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
3.1 Relação do Estoque com a Logística Empresarial.....	20
3.2 Conceitos de Estoques.....	20
3.2.1 Pontos a favor e contra a manutenção de Estoques	21
3.2.2 Tipos de Estoque	22
3.2.3 Custos de Estoque.....	24

3.3 Definição de Previsão de Demanda	25
3.3.1 Modelos de Previsão de Demanda	26
3.3.1.1 Curva Dente de Serra.....	26
3.3.1.2 Ponto de Reposição.....	27
3.3.1.3 Sistema de Revisão Periódica	28
3.4 Ferramentas para o gerenciamento do Controle de Estoques.....	28
3.4.1 Sistema de análise ABC	28
3.4.2 Lote Econômico de Compra (LEC).....	29
 CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA.....	 31
4.1 Procedimentos Metodológicos	31
4.1.1 Ambiente de Coleta de Dados	32
4.1.2 Questão Central	32
4.1.3 Categoria dos Entrevistados	32
4.1.4 Análise de Conteúdo.....	33
4.1.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas	34
4.1.6 Roteiro de entrevista semiestruturada	36
 CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS	 37
5.1 Análise de dados.....	37
 CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO.....	 49
6.1 Conclusões e implicações gerenciais.....	49
6.2 Limitações	50
6.3 Sugestões para futuras pesquisas.....	50
 REFERÊNCIAS	 51
APÊNDICE A	53
APÊNDICE B	56

APÊNDICE C 60

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Introdução

Este capítulo apresenta o problema e os objetivos – geral e específicos – da Pesquisa, assim como justificativas teóricas e práticas.

1.2 Problema de Pesquisa

Wanke (2008) afirma que uma gestão de estoques eficaz é uma ferramenta cada vez mais importante para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a logística em si, no ambiente acadêmico e também empresarial. É notável que, em meio a crises econômicas vivenciadas, tudo que se pode fazer para diminuir custos é válido, ainda mais no caso da gestão de estoques, que além desse benefício, ela traz uma série de outros fatores que podem ser utilizados como diferencial competitivo para a organização.

Também chamado de armazenamento, os estoques e sua gestão envolvem processos de armazenamento, distribuição, pedidos e contabilidade de todos os produtos acabados. Esses produtos podem ser acomodados em grandes centros, controlados com tecnologia de ponta, mas também em simples galpões (GAITHER, 2001).

Neste sentido Corrêa (2008, p. 537) expõe que “Hoje, se entende de forma mais clara que se deve buscar incessantemente não ter um grama a mais de estoques do que aquela quantidade estritamente necessária estrategicamente”. Portanto, todos os esforços são necessários para se usar os meios de mensuração de forma eficiente, na busca de uma gestão de estoques eficaz.

De acordo com Arnold (2012, p. 247) “A administração de estoques é responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes”. Portanto, para ele a produção e os estoques não podem ser administrados separadamente.

Deste modo, a gestão de estoques em organizações de pequeno porte ocupa um espaço central na agenda de seus gestores. Especificamente no segmento de distribuição de tintas imobiliárias, esse assunto ganha uma merecida atenção adicional em função do desaquecimento acentuado do setor de construção civil e da crise econômica vivenciada pelos

brasileiros. Nesse contexto, a DISPROAUTO, organização objeto de estudo, considera a gestão de estoques de tinta látex branco neve um componente estratégico na perspectiva de reduzir os custos, aumentar a eficiência dos processos e tornar a empresa mais lucrativa.

1.3 Justificativa

Nesta seção são apresentadas as razões de ordem teórica e prática que corroboram a realização dessa pesquisa.

1.3.1 Razões de Ordem Teórica

Dias (2009, p.23) afirma que “A administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta”. Portanto, estoques significam capital de certa forma parado, deste modo devem-se buscar níveis mínimos de estoques, mas tais níveis não devem dificultar operações da empresa, como por exemplo, vendas ou atrasos em entregas.

Slack (2009, p.355) corroborando o pensamento de Dias afirma que “Mantê-los também representa risco porque itens em estoque podem deteriorar-se, tornam-se obsoletos ou perder-se e, além disso, ocupam espaço valioso”. Essa problemática levantada por Slack é um fator a mais para o estoque ser pensado de forma mais técnica.

O Brasil é um mercado bastante promissor no setor tintas, como afirma a ABRAFATI – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (2015):

O Brasil é um dos cinco maiores mercados mundiais para tintas. Fabricam-se no país tintas destinadas a todas as aplicações, com tecnologia de ponta e grau de competência técnica comparável à dos mais avançados centros mundiais de produção. Há centenas de fabricantes, de grande, médio e pequeno porte, espalhados por todo o país. Os dez maiores fabricantes respondem por 75% do total das vendas. Os grandes fornecedores mundiais de matérias-primas e insumos para tintas estão presentes no país, de modo direto ou através de seus representantes, juntamente com empresas nacionais, muitas delas detentoras de alta tecnologia.

1.3.2 Razões de Ordem Prática

A escolha do tema foi motivada pelo empenho do pesquisador na área do

comércio, especificamente de materiais de construção, pintura automotiva e imobiliária, outro motivador é a situação de crise política e principalmente econômica que o país está enfrentando. Fator este que influencia diretamente o setor de pintura, visto que nesse contexto econômico, se torna algo supérfluo ou em segundo plano para o consumidor. Já a escolha do estudo pela necessidade de atender as necessidades do mercado de modo mais eficiente, na busca por uma maior confiabilidade dos clientes, e ao mesmo tempo, usar os recursos de forma racionalizada, tendo em vista o momento de retração econômica.

Neste estudo será dada ênfase a empresas de pequeno porte (EPP), que de acordo com a Receita Federal do Brasil (2015) é considerado EPP, pessoas jurídicas que no ano-calendário, aufera receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Esse estudo terá ênfase nesse tipo de empresa, pelo motivo de que, até o momento, não exista uma grande quantidade de pesquisas em distribuidores de tintas imobiliárias de pequeno porte. O estudo será feito na empresa Disproauto, mas pode servir como base acadêmica para aprofundamento de teorias na área ou até mesmo em outras empresas de pequeno porte.

Outra razão que corrobora a realização dessa pesquisa é a relação desse segmento (tintas imobiliárias) com a indústria da construção civil. O processo de verticalização pelo qual Caruaru atravessa nos últimos 10 anos favorece a aquisição de tintas imobiliárias que são utilizadas em apartamentos, casas e empreendimentos comerciais.

Por outro lado, o recente desaquecimento do mercado provocando elevada inflação e desemprego, influenciou nos últimos dois anos a compra de imóveis. A necessidade de contingenciamento de recursos do Governo Federal influenciou programas importantes como o MCMV – Minha Casa Minha Vida. As demissões no setor da Construção Civil também são resultados da crise econômica e política. Todos esses fatores acentuam a necessidade de uma gestão de estoque eficiente de forma que seja possível atender a demanda e evitar excessos de produto ou perdas de vendas.

1.4 Pergunta de Pesquisa

A pergunta que norteou o desenvolvimento dessa pesquisa foi:

Como os gestores da Disproauto avaliam a gestão de estoques de tinta látex

branco neve?

1.5 Objetivos da Pesquisa

Aqui são apresentados os objetivos dessa pesquisa; Se iniciando pelo objetivo geral e em seguida, os objetivos específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é:

Avaliar a percepção dos gestores da Disproauto acerca da gestão de estoques de tinta látex branco neve.

1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho foram:

- Descrever os processos de gestão de estoques de tinta látex branco neve;
- Identificar e analisar seus pontos fortes e fracos;
- Propor soluções gerenciais.

1.6 Organização da Monografia

Este trabalho monográfico tem seu conteúdo organizado da seguinte forma.

O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, a justificativa para escolha do tema, a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo. No segundo capítulo encontra-se a caracterização da empresa em estudo. No capítulo 3 está

localizado o referencial teórico utilizado como base para este trabalho. O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O quinto apresenta a análise de dados. No sexto capítulo se encontra as conclusões da pesquisa e por fim as referencias.

O capítulo a seguir apresentará a caracterização da empresa em estudo.

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR

2.1 Disproauto

Esse capítulo apresenta a DISPROAUTO, organização objeto dessa pesquisa.

2.1.1 História

A empresa foi fundada em junho de 1990 por Reginaldo Pontes de Oliveira, atual diretor. A princípio não contava com uma variedade de produtos, e tinha como principal produto uma linha de lixas para acabamento. Localizada na COHAB II, bairro que se encontrava distante do centro da cidade, a empresa estava situada fora do centro comercial da cidade de Caruaru. Junto a este problema existia também a necessidade de espaço para melhor acondicionar o estoque existente, e em 1993 a Disproauto teve suas instalações transferidas para o bairro Caiucá, onde se desenvolveu durante os próximos dez anos, aumentando seu mix de produtos. No ano de 2003, visando melhor atender a necessidade dos seus clientes e a gestão dos estoques, foi adquirido um novo prédio localizado no bairro São Francisco, as margens da BR-104, que facilitou o acesso dos clientes ao estabelecimento.

2.1.2 Missão

A missão da Disproauto é:

“Dar suporte aos clientes varejistas, oferecendo produtos de qualidade a condições competitivas.”

2.1.3 Visão

A Disproauto tem a visão de:

“Torna-se referência no mercado, sendo sempre lembrada como organização onde se pratica o melhor preço sem perder a qualidade do serviço e na satisfação do cliente.”

2.1.4 Público alvo

A Disproauto está voltada a atender o seguinte público:

“Empresas varejistas no ramo de materiais de construção e afins, assim como insumos e complementos para pintura automotiva.”

Figura 2.1 Instalações da Disproauto.



Fonte: O autor.

No capítulo seguinte será apresentada uma revisão teórica dos assuntos relacionados a gestão de estoques.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico sobre Gestão de Estoques.

3.1 Relação do Estoque com a Logística Empresarial

Segundo Ballou (2008), a logística envolve atividades de transporte e armazenagem de todos os insumos necessários para o melhor atendimento do cliente, desde o momento da compra da matéria-prima até a efetivação e entrega da mercadoria ao cliente, fazendo-o de modo a economizar custos. Ainda para o autor, o estoque é considerado como atividade primária para esse processo.

Em sua obra o autor indica que, o estoque é essencial para que ocorra um atendimento razoável às necessidades do cliente. A manutenção desse estoque, em geral, é responsável por um terço de todos os custos logístico, deste modo, entendes-se que esta é uma atividade-chave da logística.

Wanke (2008) corrobora com a ideia de Ballou, quando discorre em sua obra, que a gestão de estoques é de ampla importância para a logística, assim como para a cadeia de suprimentos, visto que em ambientes complexos, estoques mal geridos podem significar em aumento de custos para a organização e variações importantes nos níveis de satisfação dos clientes.

3.2 Conceitos de Estoques

Para Slack (2009, p. 356) “Estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. Para o autor o estoque existe pela ocorrência de uma disparidade entre o suprimento e a demanda, que força as organizações em geral a manutenção desses estoques.

Já para Moreira (2011), estoque é todo tipo de material físico, tanto pronto para comercialização, quanto em estado de transformação para produto final, que permaneça por um determinado espaço de tempo, em estado improdutivo. Ele também sugere que os estoques podem ser observados do ponto de vista operacional e financeiro. No primeiro, o estoque é visto como regulador dos ritmos dos fluxos de produção, tais fluxos são entendidos

como atividades de entrega de matérias-primas e membros, produção e entrega e distribuição de produtos acabados. Na visão financeira, ele cita que estoque é investimento e, portanto, é parte do capital da empresa. Com isso, pode-se dizer que estoques são inversamente proporcionais ao retorno financeiro da empresa, visto que estoque é investimento não lucrativo diretamente.

Arnold (2012, p. 247) afirma que “Os estoques são materiais e suprimentos que em uma empresa ou instituição mantém, seja para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. O autor não exclui nenhuma organização na manutenção desses estoques e, assim como o autor anterior atrela o estoque diretamente ao setor financeiro da organização. Para ele os estoques fazem parte dos ativos da organização partindo de 20% dos ativos e chegando até aos 60%. Ele argumenta que os estoques se transformam em valores monetários de acordo como são consumidos e estão vinculados a melhoras no fluxo de caixa e retorno de investimentos, ao passo que os mesmos aumentam custos operacionais em geral.

Finalizando a definição de estoques nesse estudo, Ballou (2006, p. 271) sugere que os “estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas”.

3.2.1 Pontos a favor e contra a manutenção de Estoques

Segundo Ballou (2008), o estoque deveria ser zero, mas como se sabe é impossível prever a demanda futura e a disponibilidade de materiais nem sempre é constante, por esse motivo é indispensável à manutenção de um estoque mínimo para atender as necessidades das operações. O autor cita seis benefícios, são eles:

- Melhorar o nível de serviço oferecido: item relacionado ao atendimento mais rápido ao cliente, trazendo um menor tempo de ressuprimento e para organização uma vantagem competitiva e menores custos de vendas perdidas;
- Incentivar economias na produção: diminuição de custos de produção, já que com estoques, a produção não é afetada bruscamente com oscilações no setor de vendas;
- Permitir economias de escala nas compras e no transporte: como os estoques, as compras podem ser feitas em maiores escalas e em quantidades

programadas, isso reflete em um menor custo com transporte e maior poder de barganha;

- Proteção contra alterações nos preços: produtos que têm seus preços muito influenciados pela curva de oferta e demanda, deve-se haver compras em momentos oportunos, o que irá gerar estoque;
- Proteção contra oscilações na demanda ou no tempo de ressuprimento: é o conhecido estoque de segurança, que é usado para diminuir problemas como o tempo de ressuprimento ou grandes variações de demanda.
- Proteção contra contingências: está relacionado a problemas alheios aos controles organizacionais, tais como fenômenos naturais.

Por outro lado Slack (2009) mostra desvantagens que não devem ser esquecidas da existência de estoques, são elas:

- Estoque significa dinheiro parado. Isso implica dizer um menor capital de giro para a empresa;
- Estoques refletem em custos de armazenagem, administrativos e secundários;
- Estoques altos podem ficar obsoletos com passar do tempo;
- O estoque pode deteriorar-se;
- Estoques de grande porte podem ocasionar dificuldades em encontrar o que se procura em tempo hábil;
- Dependendo do tipo de produto o estoque necessitará de cuidados especiais;
- O espaço gasto com o estoque poderia ser usado com algo que trouxesse retorno capital;

3.2.2 Tipos de Estoque

Segundo Ballou (2006) existem cinco tipos de estoques. O primeiro ele nomeia de canal. Esse tipo como o nome já diz os materiais ou insumos estão em transito de canal de processo a outro da cadeia de suprimentos. O segundo tipo são os estoques de especulação. Esse é um tipo geralmente ligado a matérias-primas de alto valor, o estoque desse tipo é adquirido e mantido tanto para especulação quanto para a o suprimento das necessidades operacionais. O chamado estoque cíclico ou regular é o terceiro tipo. São estes os estoques médios necessários para suprir as necessidades da organização, tomando por base dados da demanda de períodos anteriores. O quarto é o estoque de segurança. Esse tipo só existe pelo

fato de que não se sabe com precisão a demanda futura e os prazos de entrega, portanto, se faz necessário uma análise estatística para a determinação desse estoque de segurança que dará suporte às necessidades até que o ressuprimento ocorra. Por fim, o quinto é o estoque obsoleto. Esse modelo de estoque deve estar sempre próximo ou ser zero, pois ele representa os materiais que não servem para comercialização por terem se deteriorado ou até mesmo são roubados.

Arnold (2012) confirma parte dos conceitos listados por Ballou (2006) e traz novos conceitos. Para o autor os estoques se dividem da seguinte forma:

- Estoque de antecipação: são estoques criados visando demandas futuras previstas e de certa forma mensuráveis;
- Estoque de flutuação: também chamado de estoque de segurança ou de reserva, como já foi visto, é o estoque criado para eliminar interrupções na produção ou no atendimento dos clientes causadas por flutuações dos sistemas de suprimentos;
- Estoque de tamanho de lote: também conhecido como estoque de ciclo, é o estoque que é gerido em uma espécie de sistema cíclico onde o estoque é reabastecido de acordo com diminuição dos níveis, de acordo com o atendimento dos pedidos dos clientes;
- Estoque de transporte: são itens de estoque que se encontra em processo de transporte de um local para outro;
- Estoque hedge: esse tipo de estoque é composto por itens que sofrem alterações de preços atreladas a flutuações de oferta e demanda mundiais. Quando há uma previsão de alta nos preços desses itens, são formados estoque desse tipo.
- Suprimentos de materiais para manutenção, reparo e operação: são itens que estão indiretamente ligados ao processo produtivo dos produtos da organização. Como por exemplo, lubrificantes e produtos de limpeza.

Mas para Corrêa (2008) os tipos de estoques devem ser visto por outra ótica. Ele analisa e os nomeiam da seguinte forma:

- Estoques de matérias-primas e componentes comprados: são insumos utilizados em processos produtivos da organização, que já foram adquiridos, mas que ainda não sofreram nenhum processo de beneficiamento;
- Estoques de material em processo: são insumos que já foram aprimorados,

mas que ainda não estão prontos para comercialização;

- Estoques de produtos acabados: são produtos prontos para serem comercializados, assim como itens destinados a possíveis assistências técnicas;
- Estoques de materiais para manutenção, reparo e operação: são itens comprados pela organização com a única finalidade de atender possíveis demandas técnicas no processo produtivo da organização.

Como foi visto, são notáveis diferenças nas formas de visualizar os tipos de estoques existentes numa organização. O primeiro autor citado teve uma visão, em geral, voltada para a demanda e indicadores mercadológicos que os estoques estão ligados, assim como o segundo autor. Já o terceiro visualizou os estoques por uma ótica mais relacionada à circunstância ou momento em que os insumos se encontram.

3.2.3 Custos de Estoque

Para Moreira (2011), existem os seguintes tipos de custos de estoque:

- Custo de item: é o custo de compra unitário de um produto, ou mesmo se ele for produzido na empresa, este também terá essa terminologia. Esse custo é visto em valores monetários;
- Custo de pedido: envolve todos os custos incorridos no pedido de compra, desde despesas com escritório e pessoal até custos de inspeção antes do envio ao estoque, isso no caso da compra externa. Quando o material é produzido na própria empresa, esse custo relacionado aos custos de preparação de máquinas;
- Custo unitário de manutenção: como o nome já diz é o custo de se manter um material em estoque por um dado espaço de tempo. Este se divide em:
 1. Custo do capital: está em direta relação com os níveis de investimento em estoque. Isso ocorre porque o estoque significa capital imobilizado, ou seja, não pode ser utilizado para outros fins imediatos, gerando assim custos de oportunidade.
 2. Custo de armazenagem: é o custo relacionado ao espaço ocupado pela mercadoria, tais como taxas, seguros e deterioração. É um custo de

difícil mensuração assim como custos de pedido e é diretamente proporcional à investimentos em estoques.

- Custo de falta de estoque: é toda perda que se tem quando um pedido não atendido ou tem seu prazo de entrega muito prolongado. Essa perda pode ser econômica ou até mesmo da boa imagem da empresa.

Já Ballou (2008) sintetiza esses custos em apenas três categorias. O primeiro deles é o custo de manutenção de estoque, que está relacionado a todo custo necessário para ter-se uma determinada quantidade de materiais em um espaço de tempo. Fazendo uma relação com Moreira (2011), pode-se entender que nesse custo está subentendido os custos de item e unitário de manutenção.

O segundo são os custos de compra. Associam-se a eles todos os custos relacionados a pedidos de reposição de estoques. Assim como na visão do autor anteriormente citado, desde o início da operação até a postura do material ao estoque.

Por fim ele cita o custo de falta. Esse é todo o custo ocorrido por uma eventual falta de mercadorias. Ele também divide esse custo de duas formas: (1) Custos de vendas perdidas: é um tipo de custo de oportunidade, ou seja, não há desembolso direto, mas é mensurado de acordo com o lucro perdido com a não efetivação da venda e (2) Custos de atraso: são gastos diretos, tais como custos administrativos na reformação de pedidos e dependendo do canal de distribuição, custos com transporte.

3.3 Definição de Previsão de Demanda

De acordo com Arnold (2012) toda empresa tem como principal objetivo atender os clientes e o setor de *marketing* tem o foco voltado para a satisfação desses clientes, mas tal setor está atrelado a uma boa gestão de materiais. A previsão de demanda está sujeita a coordenação desse *trade-off*.

Para Corrêa (2008) a previsão de demanda deve seguir um processo esquematizado por fases, são elas:

1. Coleta de dados;
2. Transformação dos dados em informações;
3. Busca de padrões de comportamento, usando métodos quantitativos;
4. Uso de métodos qualitativos de fatores relevantes;
5. Projeção de padrões de comportamento;

6. Estimativa de erros.

3.3.1 Modelos de Previsão de Demanda

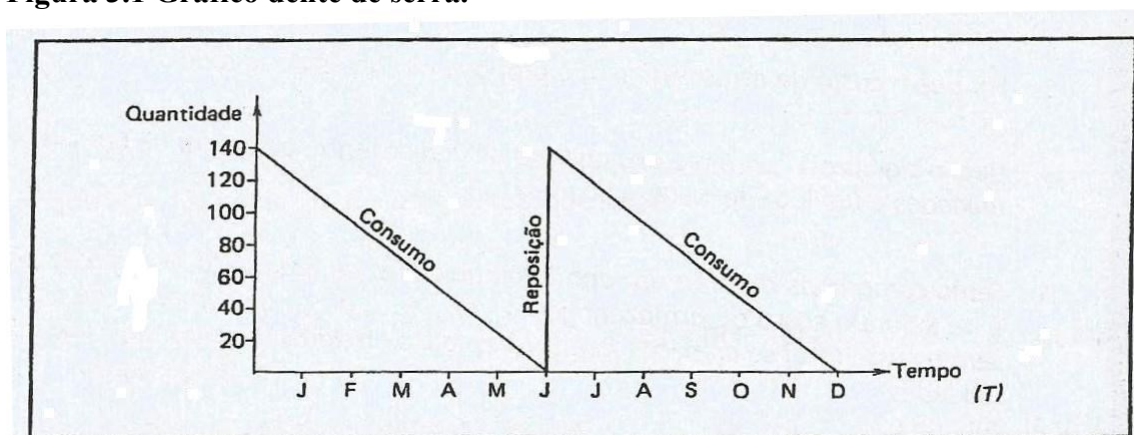
Em sua obra, Ballou (2008) faz uma analogia do controle de estoque em uma empresa com um jogo de azar, pela dificuldade que existe em prever situações relacionadas à demanda e abastecimento de materiais. Para diminuir a margem de erro, pode-se fazer uso de algumas ferramentas apresentadas adiante.

3.3.1.1 Curva Dente de Serra

De acordo com Dias (2009) esse modelo visa a utilização de um gráfico que demonstre a movimentação dos níveis de estoque, relacionado o tempo, geralmente expresso em meses, com quantidades de consumo do item.

Esse modelo tem como base a premissa de que o consumo e o abastecimento dos estoques são constantes e que este fato é cíclico e sem interrupções. Esse tipo de comportamento quando demonstrado graficamente, se assemelha a um dente de serra, por esse motivo foi dado este nome ao modelo, conforme mostra a figura 3.1.

Figura 3.1 Gráfico dente de serra.



Fonte: Dias (2009)

Mas na prática isto é praticamente impossível que ocorra, assim como Dias (2009, p. 56) afirma em sua obra que “Existem falhas de operação em qualquer sistema de controle, e sempre existirá um risco de que alguma remessa de material seja rejeitada parcial ou

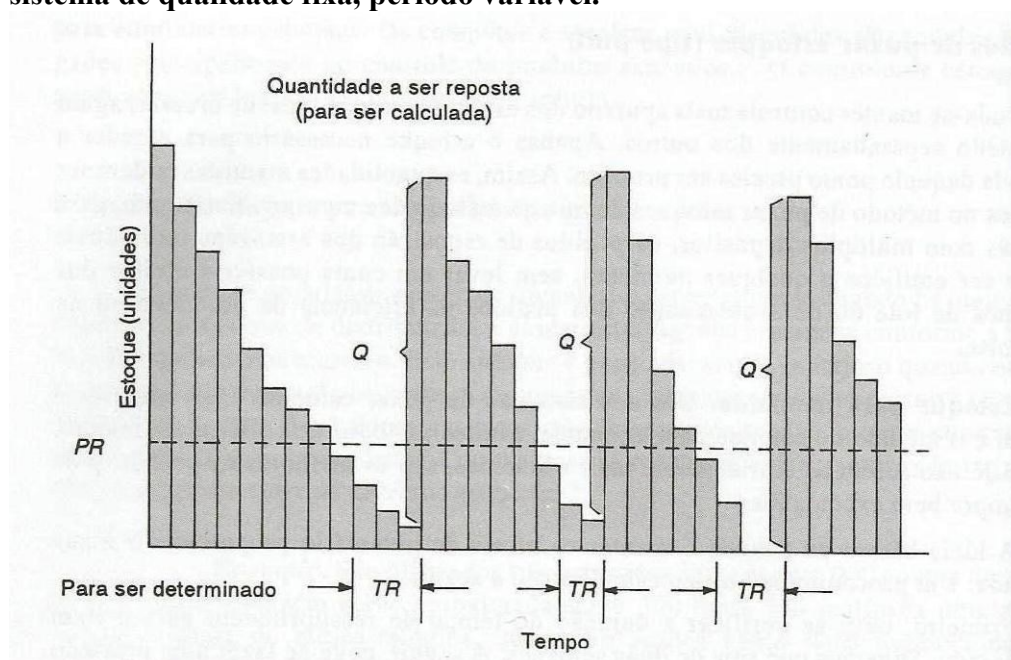
totalmente, mas toas são suficientes para alterar o ciclo.” Sabendo-se dessas possíveis eventualidades, é necessário que seja incorporada a esse modelo uma ferramenta conhecida ponto de reposição, demonstrada a seguir.

3.3.1.2 Ponto de Reposição

De acordo com Ballou (2008) este método visa a manutenção de um estoque ótimo na organização, isto é, sem níveis de investimentos demasiados, para que não ocorra elevação dos custos de manutenção, tal como valores baixos a ponto que acarrete em percas de vendas ou paradas de produção.

Na figura 3.2 é demonstrado graficamente este ponto, chamado de (PR). No gráfico vê-se também o (Q), que representa a quantidade solicitada e o (TR) que representa o tempo de ressuprimento, ou seja, o período entre o momento da solicitação de materiais e a chegada do pedido. É justamente esse tempo de ressuprimento que visa solucionar ou minimizar os problemas citados acima.

Figura 3.2 Comportamento típico de consumo e reposição de um item em estoque no sistema de qualidade fixa, período variável.



Fonte: Ballou (2008)

3.3.1.3 Sistema de Revisão Periódica

No modelo visto anteriormente, o Modelo de Ponto de Reposição, se faz necessário que o estoque atinja um determinado nível, fixado anteriormente, para que se faça um novo pedido. Este nível é o chamado Ponto de Reposição. Já no sistema de revisões periódicas, o momento de se fazer um pedido não depende do nível de estoque, um intervalo de tempo é pré-determinado para isto (ARNOLD, 2012).

De acordo com Dias (2009, p. 117) “considera-se também um estoque mínimo ou de segurança e ele deve ser dimensionado de forma que previna o consumo acima do normal e os atrasos de entrega durante o período de revisão e tempo de reposição”.

3.4 Ferramentas para o gerenciamento do Controle de Estoques

As principais ferramentas para gestão de estoques são apresentadas abaixo.

3.4.1 Sistema de análise ABC

Em um estoque, para Moreira (2011), geralmente existe um grande quantidade de itens estocados, e naturalmente alguns itens se destacam e merecem maior atenção a outros, isso ocorre por motivos como o valor agregado do produto, ou por ser indispensável para a satisfação do cliente ou até ser um produto em que sua margem de lucro seja mais elevada. Essa é a justificativa para a necessidade de um critério de classificação dos estoques.

Ainda de acordo com o autor, de forma prática os estoques podem ser divididos por classes, são elas:

Classe A: são itens que merecem maior atenção, por serem detentores de maior porcentagem de capital investido, corresponde a poucos itens da organização.

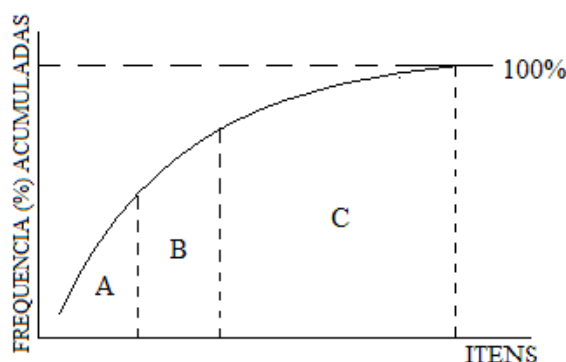
Classe B: são itens de valor intermediário, assim como quantidade de itens e atenção merecida.

Classe C: é onde se encontra a maioria dos itens e de baixo valor agregado, portanto merecedores de menor atenção.

Para Moreira (2011) itens da classe A são detentores de 70% a 80% do valor agregado de todo estoque e são em média 20% dos itens da organização. Na classe B estão em

média 20% dos itens que representam em média 20% do valor dos estoques e, por fim, na classe C estão itens que correspondem a cerca de 10% do investimento total e são compreendidos entre 60% e 70% do total de itens. A figura 3.3 demonstra essa divisão de modo gráfico:

Figura 3.3 A curva ABC.



Fonte: Moreira (2008)

3.4.2 Lote Econômico de Compra (LEC)

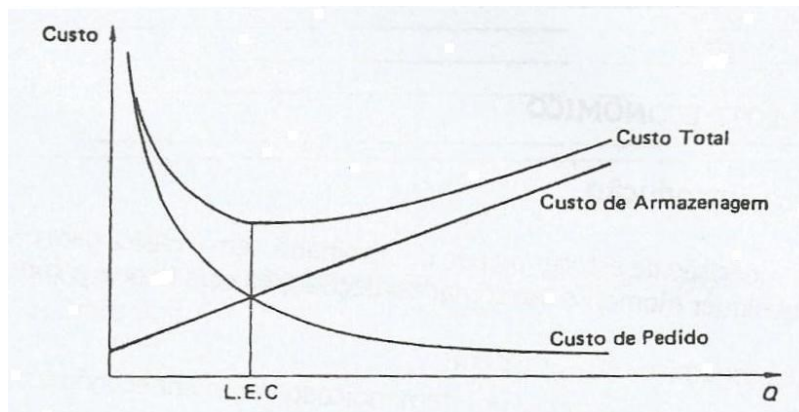
Em sua obra Slack (2009), resume o lote econômico de compra como a abordagem mais simples de decisão de compra de um item, no tocante a quantidade e o momento adequado para a compra.

O LEC é uma ferramenta importante no gerenciamento de estoques, mas deve ser tratado com cuidado, pois não abrange todas as especificidades correlacionadas as compras de materiais. Dias (2009) faz diversas críticas ao modelo, tais como: admitir que os recursos financeiros sejam ilimitados, o que na verdade não são; relacionar os níveis de estoque apenas a fatores como a demanda, deixando de lado decisões de caráter político da empresa, por exemplo; o LEC pode indicar quantidades de compra incompatíveis com o tamanho físico dos armazéns. Em sua formula, os preços são fixos, mas na realidade são comuns variações de preços, sobretudo em economias inflacionárias; assim como nos preços, o consumo também é visto como constante. Esse é mais um item dificilmente encontrado na prática, deste modo se faz necessário o uso de ferramentas como o estoque de segurança para diminuir essas falhas no modelo.

É notável que o LEC é essencial para uma boa gestão de estoques, haja visto que fornece um direcionamento ao tomador de decisão para uma compra de forma técnica, assim

como pode ser visto na figura 3.4, o momento de compra é facilmente encontrado no gráfico, mas não deve ser visto como único caminho, pois como foi visto, é um modelo que em suas regras deixa espaço para diversos pontos importantes sem a atenção devida.

Figura 3.4 Curva do custo total.



Fonte: Dias (2009)

De acordo com Dias (2009), o LEC pode ser calculado a partir da seguinte equação, levando em consideração a variável (Q) como a quantidade do lote, o custo de pedido como (B), consumo do item (C) e custo de armazenagem como (I):

$$LEC = Q = \frac{\sqrt{2 \cdot B \cdot C}}{I}$$

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização da pesquisa.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a formatação da pesquisa.

4.1 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza do tipo exploratório-descritiva, e se fez uso de um método de Estudo de Caso. De acordo com Strauss e Corbin (2008), em áreas substanciais sobre as quais não se tem um alto conhecimento, ou pelo contrário, tem-se um bom conhecimento, os métodos qualitativos podem ser usados para se obter novos conhecimentos. Contudo, a pesquisa qualitativa é escolhida por conter características essencialmente interpretativas, permitindo que o pesquisador desenvolva um maior detalhamento sobre o local alvo da pesquisa (CRESWELL, 2007). Deste modo, há possibilidade de encontrar fatores intrínsecos no processo de Gestão de Estoques da organização analisada.

Segundo Strauss e Corbin (2008), qualquer tipo de pesquisa que apresente resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, faz referência ao termo de pesquisa qualitativa. Deste modo, dentre as várias razões para se desempenhar uma pesquisa desse tipo, uma das mais evidentes é a natureza da pesquisa. Neste conceito, fica livre ao pesquisador a citação da natureza da realidade, sua relação com o que é avaliado, e possíveis limitações situacionais que possam influenciar na averiguação. Outra característica que reforça a escolha pela abordagem qualitativa é a ocorrência da inferência, sempre que for desempenhada, ser constituída na presença do índice, e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual (BARDIN, 2009).

O estudo é do tipo coorte seccional simples (transversal), tendo em vista que a coleta de dados ocorreu em apenas um único momento. Este procedimento se justifica pelo curto espaço de tempo para a realização do trabalho monográfico de apenas um semestre letivo. Foi elaborado como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

4.1.1 Ambiente de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2015, ocorrida no escritório da Disproauto, organização examinada na presente monografia, localizada no município de Caruaru, na região Agreste do estado de Pernambuco. Tendo como objetivo submeter o Diretor os Gerentes Geral e de Almoxarifado às entrevistas semiestruturadas. Participaram desse procedimento o proprietário da empresa e dois colaboradores da mesma, sendo um gerente geral e um de almoxarifado.

4.1.2 Questão Central

A questão central deste estudo de caso é:

- Como os gestores da Disproauto avaliam a gestão de estoques de tinta látex branco neve?

A próxima seção apresenta as categorias dos respondentes participantes da entrevista.

4.1.3 Categoria dos Entrevistados

Os respondentes das entrevistas foram destacados em três grupos:

Grupo 1: Formado pelo Diretor da Empresa;

Grupo 2: Formado pelo Gerente Geral;

Grupo 3: Formado pelo Gerente de Almoxarifado.

Nesse caso, foi adotada a técnica de Entrevista de Profundidade com o propósito de garantir uma vasta riqueza de detalhes permitindo ao respondente expressar suas opiniões e fazer referência a informações que condizem com a realidade, desta forma impedindo, influencias comuns em grupos focais. (MCDANIEL; GATES, 2003).

Tendo em posse as informações fornecidas pelos respondentes foram analisadas e

comparadas entre diversos grupos e com a teoria relacionada ao assunto. Este tipo de procedimento é denominado de triangulação, o qual viabiliza uma compreensão mais abrangente do tema objeto da pesquisa (DENZIN, LINCOLN, 1994 apud MENDES, 2011).

Finalizando esta fase, aplicou-se a análise de dados conforme preconizado por Bardin (1977 apud MENDES, 2011) e apresentada a seguir.

4.1.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma maneira de coletar dados por meio da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrita. Hair et al. (2006) recomenda o emprego desse procedimento para analisar textos de entrevistas.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações propondo-se alcançar através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que admitam a inferência de conhecimentos pertinentes às condições de produção/recepção destas mensagens. O processo de análise de conteúdo se segmenta nas seguintes fases:

a) Pré-análise: Equivale ao início dos trabalhos. Caracteriza-se pelo processo decisório que o pesquisador terá que passar em relação à problematização, aos escopos, às formulações de hipóteses, a escolha dos textos e da amostra e uma revisão a literatura com o objetivo de obter uma melhor compreensão do assunto objeto da pesquisa.

Nesta etapa procurou-se realizar um apurado bibliográfico do tipo *Desk Research*, na busca de uma maior compreensão sobre a organização em estudo e o tema Gestão de Estoques;

b) Codificação: Consiste na modificação dos dados brutos do texto, admitindo assim uma representação do conteúdo. Na presente pesquisa, direcionou-se destaque à palavra, ao tema e ao documento com o desígnio de estabelecer associações entre estes e o tema Gestão de Estoques. Portanto, nesta fase, buscou-se identificar trechos ou passagens que representem tais relações.

O recorte utilizado na análise foi combinado pelas palavras, temas e

documentos que se integram a Gestão de Estoques. A indicação foi feita por meio da verificação da presença ou ausência dos elementos que contemplam os domínios do roteiro de entrevistas semiestruturadas;

c) Categorização: É vista como a fase mais relevante de todo o processo. É composta pela classificação dos dados de análise em categorias. Para certificar uma categorização adequada, é imprescindível uma revisão da literatura sobre o tema estudado (Huberman; Miles, 2002; Bardin, 1977 apud MENDES, 2011).

d) Análise e interpretação: Esta fase proporciona as conclusões sobre o material coletado. Nessa análise confrontou-se o conteúdo das entrevistas dos três grupos de respondentes entre si e com a bibliografia sobre o tema. No próximo capítulo pode-se localizar a análise de dados.

4.1.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas

As teorias de Gestão de Estoques foram base para a formulação dos domínios, significados e questões (roteiros) e submetidos à validação frente à professores e profissionais da área, com intuito de aperfeiçoar e legitimar os instrumentos (MALHOTRA, 2004), apresentados a seguir:

a) domínios, significados e questões utilizados na pesquisa para o diretor e gerentes geral e de almoxarifado.

Os domínios e significados adotados na pesquisa para o diretor e gerentes da Disproauto são apresentados abaixo:

Quadro 4.1 – Prioridades da Gestão de Estoques (Diretor e Gerentes Geral e de Almoxarifado)

Domínios	Significados
Percepção dos respondentes sobre as	Capacidade dos respondentes em identificar as

oportunidades e ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.	oportunidades e ameaças para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias.
Percepção dos respondentes sobre os pontos fortes e fracos da Disproauto.	Capacidade dos respondentes em identificar e analisar os pontos fortes e fracos da Disproauto.
Compreensão dos respondentes sobre o conceito de Gestão de Estoques.	Capacidade dos respondentes em descrever o conceito de Gestão de Estoques.
Percepção dos respondentes acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.	Capacidade dos respondentes em identificar as influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho de uma empresa.
Compreensão dos respondentes acerca dos pontos relacionados ao processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	Conhecimento dos respondentes sobre o processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.
Compreensão dos respondentes acerca dos pontos fortes e fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.	Capacidade dos respondentes em identificar e analisar os pontos fortes e fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.
Percepção dos respondentes acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	Capacidade dos respondentes em propor sugestões de melhorias para o processo de controle de estoques da tinta látex branco neve.

O quadro 4.2 abaixo apresenta os temas relevantes da pesquisa, assim como as questões desenvolvidas para a operacionalização da pesquisa.

Quadro 4.2 – Questões desenvolvidas para que os gestores da Disproauto pudessem opinar sobre aspectos centrais da Gestão de Estoques

Temas relevantes	Questões elaboradas
Percepção dos respondentes sobre as oportunidades e ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.	Quais são as oportunidades para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as. Quais são as ameaças para o para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.
Percepção dos respondentes sobre os pontos fortes e fracos da Disproauto.	Quais os pontos fortes da Disproauto? Quais os pontos fracos da Disproauto?
Compreensão dos respondentes sobre o conceito de Gestão de Estoques.	O que você entende por Gestão de Estoques?
Percepção dos respondentes acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.	Como a gestão de estoques pode influenciar o desempenho de uma empresa?
Compreensão dos respondentes acerca dos pontos relacionados ao processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	Descreva o processo de Controle de Estoques de tinta látex branco neve.
Compreensão dos respondentes acerca dos pontos fortes e fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.	Quais os pontos fortes do processo de Gestão de Estoques de tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os. Quais os pontos fracos do processo de Gestão de Estoques de tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.

Percepção dos respondentes acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	Quais sugestões você daria para melhorar o processo de Controle de Estoque da tina látex branco neve?
---	---

A seguir será apresentado o roteiro de perguntas de entrevista semiestruturada.

4.1.6 Roteiro de entrevista semiestruturada

Roteiro de entrevista semiestruturada para o diretor e gerentes geral e de almoxarifado.

1. Quais são as oportunidades para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias?
Comente-as.
2. Quais são as ameaças para o para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias?
Comente-as.
3. Quais os pontos fortes da Disproauto?
4. Quais os pontos fracos da Disproauto?
5. O que você entende por Gestão de Estoques?
6. Como a gestão de estoques pode influenciar o desempenho de uma empresa?
7. Descreva o processo de Controle de Estoques de tinta látex branco neve.
8. Quais os pontos fortes do processo de Gestão de Estoques de tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.
9. Quais os pontos fracos do processo de Gestão de Estoques de tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.
10. Quais sugestões você daria para melhorar o processo de Controle de Estoque da tina látex branco neve?

O próximo capítulo apresenta análise de dados.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo explana a análise de dados, a partir das entrevistas realizadas e tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado.

5.1 Análise de dados

As respostas ministradas pelos respondentes por meio do roteiro semiestruturado estão disponíveis no Apêndice desse trabalho monográfico. Fez-se uso do procedimento de Triangulação, sugerido por Stake (1995) apud Mendes (2011), tendo por escopo comparar as respostas com o tema pesquisado, assim portanto, identificar e avaliar pontos convergentes e divergentes, além de contrapor com a teoria da Gestão de Estoques. Posteriormente, do capítulo anterior foi extraído dados e informações que possibilitaram a análise de dados para a formatação das conclusões. Com o intuito de facilitar a compreensão das respostas, estas foram organizadas por eixos temáticos, de acordo com a próxima seção.

a) Eixo Temático I: Percepção das oportunidades para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

Quadro 5.1 - Percepção das oportunidades para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

Percepção das oportunidades para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.	“se percebe pela grande quantidade de lojas de materiais de construção que existem, ééé de acordo com aaa... com o crescimento de muitas imobiliárias estarem... em desenvolvimento por conta do... a cidade crescer cada vez mais...” (Diretor).
	“bom, nós sabemos que todo mundo... ééé... fica satisfeito com um ambiente bem organizado, éé, muitas vezes personalizado, éé, limpo, então, é nesse âmbito, ééé, traz benefícios, né, e bem estar, éé, trazendo aí satisfação pra aquela pessoa que organizou seu ambiente” (Gerente Geral).
	“Bom, vendo que cada dia éé... que vem se passando Caruaru cresce cada vez mais, percebemos que existe muitas lojas aqui nesse ramo né de material de construção e vem outras sendo criadas também, para tanto pra dar o suporte essas construções

	mas para também as pessoas terem o seu trabalho, percebemos que como a fábrica ia... no caso que entra pra fazer essa distribuição num ia ter todo esse suporte, no caso a distribuidora seria o mediador que ia dar esse suporte favorável a fábrica para poder distribuir a todas essa lojas ou grande parte dessa que compõe aqui em Caruaru” (Gerente de Almoxarifado).
--	---

A primeira questão da entrevista discutiu sobre a percepção dos respondentes acerca das oportunidades para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

O diretor fez um link da pergunta com o local geográfico que a empresa está inserida, mais especificamente a cidade, que é conhecida como polo e referência em diversos setores, assim sendo uma cidade em constante expansão, como falou o entrevistado.

Já o segundo entrevistado partiu do pressuposto da visão do cliente final, quando fala na questão da satisfação do consumidor aos benefícios da pintura em si. Partindo dessa ideia, o setor sempre irá se movimentar, já que ao ver do entrevistado, isso é uma questão de costume dos consumidores.

O gerente de almoxarifado corroborou com a ideia do primeiro entrevistado no tocante a cidade em que a empresa em estudo se localiza. Citou também possíveis dificuldades que a fábrica enfrentaria de dar suporte a extensa gama de varejistas, se não existisse o trabalho do intermediador, no caso as distribuidoras.

O eixo temático 2 explana sobre a percepção dos respondentes acerca das ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

b) Eixo Temático II: Percepção das ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

Quadro 5.2 - Percepção das ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

Percepção das ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.	“...existem muita loja de materiais de construção, como também existem muita distribuição, além disso ainda tem cerâmica com suas, preciosas cerâmicas que pode atrapalhar... distribuição de tintas imobiliárias” (Diretor).
	“...muitos lojistas, são atendidos diretamente pela fábrica, e também essa chegada ai de grandes <i>home centers</i> que têm nas suas gôndolas atendimento direto do cliente com mercadorias” (Gerente Geral).
	“Bom, a gente vê quee como Caruaru vem crescendo aí a gente percebe que... a um crescimento também... em distribuidoras e isso poderia ser um risco para nós e também vemos que a

	fábrica... fizessem o papel de nós, a distribuidora, e fossem lá vender ao lozist... aos lojistas no caso né percebemos isso como grande ameaça para nós que trabalhamos como mediadores da fábrica e cliente” (Gerente de Almoxarifado).
--	---

A segunda questão do roteiro de entrevista abordou a percepção dos entrevistados acerca das ameaças para o setor de distribuição de tintas imobiliárias.

O primeiro respondente falou sobre a concorrência acirrada no setor de distribuição, visto que, de acordo com ele existe muito espaço nesse mercado. Outro ponto abordado por ele, foi a questão do crescente aumento da preferência dos consumidores pelos revestimentos cerâmicos, em detrimento da utilização de tintas em geral.

O Gerente geral citou a ocorrência de lojistas que tem acesso direto à fábrica, sendo desnecessário o trabalho das distribuidoras para esses varejistas. Falou também no surgimento de grandes varejistas que têm uma grande variedade de produtos disponíveis ao cliente final, também assim acometendo na falta da necessidade das distribuidoras no mercado.

O terceiro entrevistado falou sobre o crescimento de outras distribuidoras no mercado, assim como o primeiro respondente e citou o risco que o setor de distribuição corre se a fábrica por algum motivo escolher excluí-las do processo de mediação junto aos varejistas.

O eixo temático 3 aborda a percepção dos respondentes sobre os pontos fortes da Disproauto.

c) Eixo Temático III: Percepção acerca dos pontos fortes da Disproauto.

Quadro 5.3 - Percepção acerca dos pontos fortes da Disproauto.

Percepção acerca dos pontos fortes da Disproauto.	“...a credibilidade com o cliente... em termo dee... pronta entrega rápida, ééé, salários em dia, que motiva muito os funcionários, a terem sempre desempenho nas suas tarefas...” (Diretor).
	“bom nós, estamos há vinte e cinco anos no mercado, já temos uma clientela bastante antiga que atendemos, ééé, de forma, ééé, rápida nas suas entregas, temos ai uma qualidade de atendimento, ééé, bem comentada até por eles mesmos, e temos esse trabalho de fidelidade com os clientes.” (Gerente Geral).
	“Eu acho que começando pela rápida entrega, vemos também

	que temos um ótimo atendimento e também internamente tendo um bom relacionamento entre patrão funcionário é as condições de trabalho são perfeitas e também temos um preço competitivo em relação aos nossos concorrente né?! Sempre estamos ali batalhando pra poder colocar o preço abaixo deles e poder ajudar as pessoas” (Gerente de Almoxarifado).
--	--

A terceira questão discutiu percepção dos entrevistados acerca dos pontos fortes da Disproauto.

O diretor explanou sobre credibilidade com o cliente, especialmente em relação a eficiência na entrega. O diretor também fez uma analogia da motivação dos funcionários com a pontualidade no pagamento de sua remuneração, que segundo ele, faz com que os colaboradores desempenhem suas tarefas de melhor forma.

O Gerente geral iniciou sua resposta de forma parecida com o primeiro respondente, falando na credibilidade com os clientes, até pelo motivo da empresa ser relativamente madura, e ter agilidade nas suas entregas. Este também citou a qualidade no atendimento, que de acordo com ele, é elogiada inclusive pelos próprios clientes.

O terceiro respondente defendeu a ideia de que a empresa pratica preços competitivos, assim como entrega de matérias eficiente, um bom nível de atendimento, boas condições de trabalho e uma cultura organizacional de relacionamento amigável.

O eixo temático 4 discute a percepção dos respondentes sobre os pontos fracos da Disproauto.

d) Eixo Temático IV: Percepção acerca dos pontos fracos da Disproauto.

Quadro 5.4 - Percepção acerca dos pontos fracos da Disproauto.

Percepção acerca dos pontos fracos da Disproauto.	“...o fato de tudo ser rápido, que deveria dar uma pausa, pra... dar mais oportunidade do cliente de pedir outros ma... outros produtos que as vezes não dá tempo, que... antes... do cliente ta pedindo outra coisa... já ta sendo entregue na porta e isso atrapalha, porque as vezes o cliente... a gente chega lá no cliente, - eita, por que não ligaram pra mim antes? Já ta entregue e ai perde a oportunidade de outros negócios” (Diretor).
	“É, ainda nós enfrentamos uma dificuldade em relação à equipe de força de vendas externas, já tentamos, mas, ééé, não tivemos

	êxito, e também temos aí grandes distribuidoras, ééé, no nosso ramo que trabalham numa forma, muitas vezes aí, éé, difícil de acompanhar com grandes preços e prazos...” (Gerente Geral). “A gente poderia começar falando... falando no boleto bancário né, queeee não trabalhamos, trabalhamos com forma de pagamento à vista ou cheque e o boleto bancário seeria bom para o cliente ficaria mais uma forma de pagamento ficaria acessível também para ele, tendo um banco por perto, e também ficaria melhor para nós quee temos altos custos né em relação ao transporte para ir fazer a cobrança desse tipo de de material que eles compram e vemos quee também perdemos tempos com nossos... com nossos funcionários e irem fazer essa cobrança né éé outro também seria a venda externa que não temoss ... e por fim a falta de... de cargos jáá padronizada dentro da firma né eee tem na teoria, vemos que no papel assim cada um tem sua parte tudo mais, mas que na hora da prática vemos que não tão dessa forma organizada né, percebemos que há um déficit nesse nesse sentido aí” (Gerente de Almoxarifado).
--	--

A questão quatro discorreu sobre percepção dos respondentes acerca dos pontos fracos da Disproauto.

O diretor foi um tanto quanto contraditório em sua resposta, visto que o fato da entrega ser rápida e apontada por ele como sendo um ponto forte na resposta anterior, aqui ele afirmou que esse fator pode atrapalhar do atendimento ao cliente, não deixando espaço aos clientes de fecharem melhores negociações.

Já o gerente geral citou a deficiência enfrentada pela empresa no tocante à equipe de vendedores externos. Outro fator citado por ele, foi a forte concorrência enfrentada pela empresa frente às grandes distribuidoras, que praticam formas de pagamento difíceis de serem combatidas pela organização em estudo.

O gerente de almoxarifado falou sobre as formas de pagamento utilizadas pela empresa, que para ele deveria ser implantada mais uma forma, no caso o boleto bancário, que para ele, diminuiria custos para a organização, assim como seria mais uma opção para o cliente. Outro ponto falado foi a falta de equipe de vendas externas, também citada pelo segundo respondente. Por fim, ele citou a falta de uma melhor definição de cargos dentro da empresa.

O eixo temático 5 trata a compreensão dos respondentes sobre o conceito de

Gestão de Estoques.

e) Eixo Temático V: Compreensão sobre o conceito de Gestão de Estoques.

Quadro 5.5 – Compreensão sobre o conceito de Gestão de Estoques.

Compreensão sobre o conceito de Gestão de Estoques	“organização de uma empresa” (Diretor).
	“... o estoque... bem organizado... traz ai eficiência, éé, do descarrego, da separação, até do ... carregamento dos carros dos nossos clientes, e também temos através desse controle, ééé, a questão da validade de cada mercadoria, cada produto, nós conseguimos controlar para que não haja perda por validade, produtos vencidos, e também o controle de compras dos materiais” (Gerente Geral).
	“Eu vejo que a gestão de estoque vem vem se... vem como a organização interna da empresa em relação ao armazenamento dos produtos de materiais que a mesma trabalha” (Gerente de Almoxarifado).

A questão número 5 debateu acerca da compreensão sobre o conceito de Gestão de Estoques.

O diretor foi extremamente sucinto em sua resposta. Em sua resposta ele ligou a gestão de estoque diretamente à organização da empresa de modo geral.

Já o gerente geral, falou sobre a questão da organização do estoque, assim como a eficiência nos processos trazida por essa organização e também o controle de compras e o domínio dos prazos de validade dos produtos.

O terceiro respondente relacionou a gestão de estoques a organização interna da organização citando o armazenamento de matérias como exemplo.

O eixo temático 6 contempla a percepção dos respondentes acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.

f) Eixo Temático VI: Percepção acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.

Quadro 5.6 - Percepção acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.

Percepção acerca das influências da Gestão	“... a começar pelo estoque vem... passando a todos os setores em
--	---

de Estoques sobre o desempenho das empresas.	termos de organização, que a partir... dessa organização de de desempenho, de de estoque, vai influenciar em aquilo que venha gerar crescimento da empresa” (Diretor).
	“Bom, eu acho que um estoque bem gerido, é um diferencial de mercado, é, através do produtos, é disponíveis na hora certa, no local correto, aumenta com certeza o grau de satisfação do cliente, o cliente passa a contar com a nossa empresa, as vezes não tem o produto disponível na sua loja, mas um simples... uma simples ligação ele já sabe que o produto pode tá disponível pra ao cliente...” (Gerente Geral).
	“... pode tanto influenciam como forma positiva ou negativa. Se tem um forma de organização boa vai atender melhor de forma melhor ao cliente que vai chegar aqui na porta pra comprar vai atender de forma mais rápida a ele um exemplo disso é que mesmo na empresa né que temos uma ótima organização interna, separação de produtos não fica aquela coisa desorganizada e quando o cliente vem a gente já sabe onde pegar ou é o que pegar também porque tá bem visível, tá bem separado e tá bem organizado” (Gerente de Almoxarifado).

A questão 6 falou sobre a percepção acerca das influências da Gestão de Estoques incide sobre o desempenho das empresas.

Em sua resposta, o diretor falou que o crescimento de uma empresa se inicia na gestão de estoques, seguido pelos outros setores da organização.

Já o gerente geral, disse acreditar que a gestão de estoque pode ser considerada um diferencial de mercado, considerando que a satisfação do cliente pode ser evidentemente alterada dependendo do atendimento de suas necessidades no local e momento correto.

Segundo o gerente de almoxarifado a gestão de estoque pode ter influências positivas ou negativas, dependendo do contexto. Para reforçar sua ideia, ele utilizou a própria empresa de estudo, falando de sua boa organização interna na alocação dos materiais de modo visível e acessível aos separadores, possibilitando assim um atendimento eficiente e eficaz aos clientes.

O eixo temático 7 contempla a percepção dos respondentes acerca das influências da Gestão de Estoques sobre o desempenho das empresas.

g) Eixo Temático VII: Compreensão acerca dos pontos relacionados ao processo

de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

Quadro 5.7 - Compreensão acerca dos pontos relacionados ao processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

Compreensão acerca dos pontos relacionados ao processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	“... vai de acordo com a demanda da clientela... quanto mais se pede, mais se vende e mais se faz pedido à distribuidora e assim vai sucessivamente renovando o estoque pra um melhor atendimento ao consumidor” (Diretor).
	“Bom, nossa empresa é uma empresa pequena, né, né eee isso aí ainda nos permite dentro do nosso espaço físico, ééé, nós identificarmos o produto que está num nível baixo de estoque, ééé, e através, éé do nosso programa, de controle de estoque, agente ver a saída de cada item, principalmente daqueles que tem um giro maior, para fazermos nossos pedidos” (Gerente Geral).
	“... percebemos quando ela já tá em um nível que já dar pra gente comprar a gente tá ali repondo sempre pra não deixar essa tinta faltar que a que a que clientela está mais procurando pra imo... praa de forma deixar suas casas mais elegantes com essa cor que tanto gira aqui na nossa distribuidora” (Gerente de Almoxarifado).

A questão 7 da entrevista tratou sobre a compreensão acerca dos pontos relacionados ao processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

O primeiro entrevistado discorreu sobre os mecanismos básicos de ressuprimento de estoque, baseando-se apenas na demanda do produto.

Enquanto o gerente geral falou que a gestão de estoque ocorre inicialmente de maneira visual, e baseado em experiências do indivíduo que visualizou que para ele o estoque está em baixo nível, a partir daí usa-se o *software* para ter-se noção mais técnica de como se comportou a demanda por período do item.

O terceiro respondente falou de forma simplificada que a tinta na cor branco neve tem um alto giro de estoque, o que ocasiona um controle mais efetivo do estoque de tal item.

O próximo eixo temático desta pesquisa se atém na compreensão acerca dos pontos fortes do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

h) Eixo Temático VIII: Compreensão acerca dos pontos fortes do processo de

Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

Quadro 5.8 - Compreensão acerca dos pontos fortes do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

Compreensão acerca dos pontos fortes do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.	“ter sempre... estocado em abundancia pra que nunca venha faltar ao cliente que é o consumidor final” (Diretor).
	“Vamo lá, a tinta branca todos nós sabemos que é uma cor que combina com, com todas as outras cores, digamos assim, ééé, então é um produto que tem um giro muito alto, ééé, sendo assim, éé temos que ter um controle diário desse produto... pois ele quando falta, deixa de vender também outros produtos... então se não tem a tinta, falta também, é o interesse do cliente em comprar os demais itens” (Gerente Geral).
	“... raramente ela ela acaba e a clientela vem aqui pedir e a gente não tem, mas quando isso ocorre o problema não foi nosso mas sim o pob... problema foi da fábrica que faz com que a algum atraso na na entrega do material e a gente acaba faltando esse material aqui pra gente poder vender” (Gerente de Almoxarifado).

Na questão 8 da entrevista buscou-se a compreensão acerca dos pontos fortes do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

Para o diretor, o ponto forte da gestão de estoque da tinta látex branco neve é a manutenção de uma quantidade considerável deste item em estoque, buscando assim diminuir riscos que o mesmo chegue ao nível zero de estoque.

Já o segundo respondente, considerou que a tinta na cor branco neve pode ser combinada com qualquer outra coloração e por esse motivo, esta tem um alto giro de estoque. Ainda nesta ótica, ao ocorrer à falta deste item, todos outros produtos são atingidos negativamente, o que faz com que a tinta na cor branco neve passe a ser diariamente controlada.

Para o terceiro entrevistado, a tinta látex branco neve dificilmente chega ao ponto zero de estoque, mas quando isso ocorre, em geral, o erro não está relacionado a problemas internos de gestão e sim problemas com o fornecedor, no caso a fábrica.

O próximo eixo temático desta pesquisa trata da compreensão acerca dos pontos fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

i) Eixo Temático IX: Compreensão acerca dos pontos fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

Quadro 5.9 - Compreensão acerca dos pontos fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

Compreensão acerca dos pontos fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.	“o ponto fraco é que devido à quantidade de material estocado atrapalha muito na... no estoque de outros materiais que possa vir a ser útil ao cliente também” (Diretor).
	“... como todas distribuidoras tem esse produto, ele é um produto que tem um giro alto, às vezes, é coincide de vários... distribuidores passarem o pedido pra fábrica simultaneamente, onde aumenta a dificuldade do fabricante de atender, é de forma eficaz, é os nosso pedidos.” (Gerente Geral).
	“não sei se eu posso chamar de fraco né kk mas como ela é uma tinta que gira muito a gente vê que as outras tintas a gente tem um controle bastante organizado em relação a elas porque tipo, como ela gira muito o branco neve ela acabando e tendo muito estocados ainda de outras tintas dentro da nossa da nossa distribuidora a gente... não vai servir algo fazer um pedido a fábrica para trazer esses produtos só apenas do branco neve para nossa para nossa distribuidora, mas a gente vê também que não é viável a fábrica apenas trazer pouca coisas...” (Gerente de Almoxarifado).

A questão 9 tratou da compreensão acerca dos pontos fracos do processo de Gestão de Estoques da tinta látex branco neve.

O primeiro respondente citou fatores relacionados ao espaço físico que o item em estudo demanda, visto que se mantém uma grande quantidade deste, em detrimento de outros materiais, que mesmo que não tenha o giro da cor branco neve, mas também não devem ser esquecidas.

Já o segundo entrevistado falou de uma situação que ocorre, justamente pela alta rotatividade, que é o eventual atraso no atendimento da fábrica junto à distribuidora, visto que é um item de prioridade não só para a empresa em estudos, mas também para todas as outras do setor.

Já para o gerente de almoxarifado o item branco neve demanda um cuidado especial na forma de se fazer pedido, isto porque é um item que faz diferença no momento da

negociação, assim como na questão logística. O pedido deve ser ponderado de forma que outros itens não fiquem de fora da compra junto a fábrica.

O eixo temático final desta pesquisa trata da percepção acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

j) Eixo Temático X: Percepção acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

Quadro 5.10 - Percepção dos respondentes acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

Percepção acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.	“o crescimento da área de estoque, como fo fo... formação de prateleiras, ééé uma área maior pra colocar páletes, se necessário, estantes e outros adereços que possa vim ajudar no desenvolvimento do estoque” (Diretor).
	“bom, se houver no departamento, é uma forma, de, programar os pedidos junto à fábrica, seria uma das, das maneiras de não deixar faltar em nossos estoque, ééé, e também, ooo, se o <i>software</i> ..., possuir um alerta de estoque baixo, também nos auxiliará, auxiliará nessa nova compra.” (Gerente Geral).
	“...simplesmente nessa cor branco neve ou tendo também um deposito por perto para que podesse ajudar aaaa ter a entrega rápida também dessa cor e também poder ficar também viável para eles né não só da forma de de do material ser entregue mas também da forma do material já está ali depositado e ser legal pra eles e também tanto para nós” (Gerente de Almoxarifado).

A questão 10 abordou sobre a percepção acerca das sugestões para melhoria do processo de Controle de Estoques da tinta látex branco neve.

O primeiro respondente citou a necessidade de aumento do espaço físico da empresa, especificamente a área de estoque, assim como a criação de novas formas de armazenamento de matérias.

O gerente geral discorreu sobre a criação de um mecanismo de programação de pedidos ligado à fábrica, bem como fazer com que o programa de gerenciamento de estoque já existente na empresa, possa ter um alerta de ponto de pedido.

O terceiro entrevistado falou sobre a necessidade de uma espécie de centro de distribuição dos fornecedores mais próximo da distribuidora, isto poderia tornar menos

oneroso para os fornecedores e mais rápida a logística, melhorando na agilidade do atendimento dos pedidos da distribuidora.

O capítulo seguinte apresenta a conclusão dessa pesquisa.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões e implicações gerenciais da pesquisa realizada, assim como, suas limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

6.1 Conclusões e implicações gerenciais

Como não se sabe com exatidão a demanda futura dos consumidores e possíveis falhas no processo de ressuprimento, os estoques são indispensáveis para as organizações. Eles servem como lubrificantes, minimizando custos de distribuição e garantindo a disponibilidade das mercadorias no momento correto.

Com o presente estudo, ficou evidente para a Disproauto e seus gestores que uma boa gestão de estoques não se limita apenas a simples questões de pedidos de materiais, mas engloba uma série de fatores indispensáveis para um bom funcionamento da empresa, fatores estes até então desconhecidos para a empresa.

Outro ponto até então despercebido pelos gestores da empresa, é a quantidade de ferramentas que podem fazer com que a operacionalização das tarefas seja mais técnica. Até então, se fazia uso na organização de meios convencionais em empresas do mesmo porte, que é o uso apenas de experiências de mercado, que não deixam de ser importantes, mas que sem o uso dos artifícios utilizados nesse trabalho monográfico, a probabilidade erro pode crescer consideravelmente.

Pensando nisso, esta monografia foi desenvolvida para buscar a compreensão e percepção dos gestores da Disproauto acerca da gestão de estoques da tinta látex branco neve. Os principais pontos foram a exposição dos processos de gestão de estoques da tinta látex branco neve, identificação de análise de seus pontos fortes e possíveis pontos fracos, assim como sugestões para soluções gerenciais.

Dentro desse contexto encontra-se a Disproauto, que atua no setor de distribuição de produtos e complementos para pintura automotiva e imobiliária, e tem inserido em sua unidade, o processo de Gestão de Estoques. De acordo com os elementos colhidos através do roteiro de entrevista semiestruturado, e após a análise desses dados, concluiu-se que o diretor e gerente (geral e almoxarifado), demonstram certa falta de conhecimento teórico em alguns aspectos da Gestão de Estoques. Por vezes se mostram possuir algum conhecimento pela

prática vivenciada de forma rotineira na empresa, mas, outras vezes, suas respostas deixam a desejar, evidenciando a falta de compreensão dos conceitos sobre Gestão de Estoques.

6.2 Limitações

Uma limitação deste tipo de pesquisa é a sua incapacidade de generalização (STAKE, 2006), levando em consideração que o método de estudo de caso admite o conhecimento em profundidade de aspectos pertinentes a Gestão de Estoques, contudo, inviabiliza a extensão para outras empresas que atuam no setor de distribuição de tintas.

Foi adotada na presente pesquisa a amostra por conveniência também é considerada uma restrição (MALHOTRA, 2006), visto que os gestores da Disproauto e, os participantes das entrevistas foram selecionados em função da conveniência de tempo e da disponibilidade de acesso do pesquisador, mesmo levando em consideração o período em que a pesquisa foi realizada, período de final de ano, período este que as vendas em geral estão mais aquecidas.

6.3 Sugestões para futuras pesquisas

Para pesquisas futuras é sugerida a realização de um estudo quantitativo-descritivo, aplicando um instrumento de coleta de dados que permitirá mensurar os conceitos de Gestão de Estoques, exercidos não apenas pela Disproauto, mas também de outras empresas que atuem no setor de distribuição de tintas.

Sugere-se também a aplicabilidade da pesquisa a outros itens da organização. Assim como de outras empresas do mesmo ramo de negócio, não só da cidade em que a empresa em estudo é situada, mas em todo estado de Pernambuco.

As referências e os apêndices são apresentados a seguir.

REFERÊNCIAS

ABRAFATI – Números do Setor. Disponível em: <http://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor/> Acesso em: 12 Out. 2015.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORBIN, J; STRAUSS, A. L. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2007.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DENZIN, N; LINCOLN Y. **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage Publications, 1994.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUBERMAN, A. M; MILES, M. B. **The qualitative researcher's companion.** 1. ed. Califórnia: SAGE, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

McDANIEL, C; GATES, R. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Thompson, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RECEITA FEDERAL – Orientação Tributária.
<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>
Acesso em: 12 Out. 2015.

REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS – UNIVERSO. Disponível em:
<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1reta2&page=article&op=view&path%5B%5D=1131&path%5B%5D=846> Acesso em: 23.11.15

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimento: Decisões e Modelos Quantitativos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

Entrevistado	Reginaldo Pontes de Oliveira
Cargo	Diretor
Data da entrevista	18 de novembro de 2015
Horário início	18:15
Horário término	18:19
Duração	04 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: Se percebe pela grande quantidade de lojas de materiais de construção que existem, ééé de acordo com aaa... com o crescimento de muitas imobiliárias estarem... em desenvolvimento por conta do... a cidade crescer cada vez mais e isso é uma grande oportunidade dee distribuição de tintas imobiliárias.

- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: (...) Como já falei anteriormente, existem muita loja de materiais de construção, como também existem muita distribuição, além disso, ainda tem cerâmica com suas, preciosas cerâmicas que pode atrapalhar muito para ooo... o atrapalhamento da distribuição de tintas imobiliárias.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fortes da Disproauto?

- RESPONDENTE: Os pontos fortes da Disproauto são: a credibilidade com o cliente em pon... em termo dee... pronta entrega rápida, ééé, salários em dia, que motiva muito os

funcionários, a terem sempre desempenho nas suas tarefas e isso é um grande ponto forte que nós vemos aqui na Disproauto.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fracos da Disproauto?

- RESPONDENTE: (...) Um ponto fraco que eu percebo, é justamente o fato de tudo ser rápido, que deveria dar uma pausa, pra see... deixar o cliente... dar mais oportunidade do cliente de pedir outros ma... outros produtos que as vezes não dá tempo, que pee... antes de pedi...do cliente ta pedindo outra coisa já pedindo... já ta sendo entregue na porta e isso atrapalha, porque as vezes o cliente... a gente chega lá no cliente, - eita, por que não ligaram pra mim antes? Já ta entregue e ai perde a oportunidade de outros negócios.

- PESQUISADOR: O que você entende por gestão de estoques?

- RESPONDENTE: Organização de uma empresa.

- PESQUISADOR: Como a gestão de estoques pode influenciar o desempenho de uma empresa?

- RESPONDENTE: Como já citei, através da organização que começa... a começar pelo estoque vem... passando a todos os setores em termos de organização, que a partir desse, dessa organização de de desempenho, de dee estoque, vai influenciar em aquilo que venha gerar crescimento da empresa.

- PESQUISADOR: Descreva o processo de controle de estoques da tinta látex branco neve.

- RESPONDENTE: O processo de controle ocorre da seguinte maneira: vai de acordo com a demanda da clientela... quanto mais se pede, mais se vende e mais se faz pedido a distribuidora e assim vai sucessivamente renovando o estoque pra um melhor atendimento ao consumidor.

- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.
- RESPONDENTE: Ter sempre... estocado em abundancia pra que nunca venha faltar ao cliente que é o consumidor final.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.
- RESPONDENTE: O ponto fraco é que devido a quantidade de material estocado atrapalha muito na... no estoque de outros materiais que possa vir a ser útil ao cliente também.
- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar o processo de controle de estoque da tinta látex branco neve?
- RESPONDENTE: O crescimento da área de estoque, como fo fo... formação de prateleiras, ééé uma área maior pra colocar páletes, se necessário, estantes e outros adereços que possa vim ajudar no desenvolvimento do estoque.

APÊNDICE B

Entrevistado	Kíldery Kleiton Farias de Olivera
Cargo	Gerente Geral
Data da entrevista	19 de novembro de 2015
Horário início	19:23
Horário término	19:29
Duração	06 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: (...) Bom, nós sabemos que todo mundo... ééé... fica satisfeito com um ambiente bem organizado, éé, muitas vezes personalizado, éé, limpo, então, é nesse âmbito, ééé, trás benefícios, né, e bem estar, éé, trazendo aí satisfação pra aquela pessoa que organizou seu ambiente.

- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: (...) Bom hoje nesse mercado tão competitivo... a gente observa muito, que muitos lojistas, são atendidos diretamente pela fábrica, e também essa chegada aí de grandes *home centers* que têm nas suas gôndolas atendimento direto do cliente com mercadorias.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fortes da Disproauto?

- RESPONDENTE: Bom nós, estamos há vinte e cinco anos no mercado, já temos uma clientela bastante antiga que atendemos, ééé, de forma, ééé, rápida nas suas entregas,

temos aí uma qualidade de atendimento, ééé, bem comentada até por eles mesmos, e temos esse trabalho de fidelidade com os clientes.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fracos da Disproauto?

- RESPONDENTE: É ainda nós enfrentamos uma dificuldade em relação à equipe de força de vendas externas, já tentamos, mas, ééé, não tivemos êxito, e também temos aí grandes distribuidoras, ééé, no nosso ramo que trabalham numa forma, muitas vezes aí, éé, difícil de acompanhar com grandes preços e prazos, ééé, então são grades concorrências mesmo.

- PESQUISADOR: O que você entende por gestão de estoques?

- RESPONDENTE: Bom, o que a gente vê que o estoque, ééé, bem organizado... éé, trás aí eficiência, éé, do descarrego, da separação, até do ... carregamento dos carros dos nossos clientes, e também temos através desse controle, ééé, a questão da validade de cada mercadoria, cada produto, nós conseguimos controlar para que não haja perda por validade, produtos vencidos, e também o controle de compras dos materiais.

- PESQUISADOR: Como a gestão de estoques pode influenciar o desempenho de uma empresa?

- RESPONDENTE: Bom, eu acho que um estoque bem gerido, é um diferencial de mercado, éé, através dos produtos, éé disponíveis na hora certa, no local correto, aumenta com certeza o grau de satisfação do cliente, o cliente passa a contar com a nossa empresa, as vezes não tem o produto disponível na sua loja, mas um simples... uma simples ligação ele já sabe que o produto pode tá disponível pra o cliente, as vezes o cliente vai na loja comprar, eee, ele pede ao cliente, -pronto a mercadoria só vai tá aqui após uma hora, duas horas. E daí então a gente entrega e ele não perde a venda e nós ganhamos, todo mundo ganha.

- PESQUISADOR: Descreva o processo de controle de estoques da tinta látex branco neve.

- RESPONDENTE: Bom, nossa empresa é uma empresa pequena ,né, né eee isso ai ainda nos permite dentro do nosso espaço físico, ééé, nós identificarmos o produto que está num nível baixo de estoque, ééé, e através , éé do nosso programa, de controle de estoque, agente ver a saída de cada item, principalmente daqueles que tem um giro maior, para fazermos nossos pedidos.

- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.

- RESPONDENTE: Vamo lá, a tinta branca todos nós sabemos que é uma cor que combina com, com todas as outras cores, digamos assim, ééé, então é um produto que tem um giro muito alto, ééé, sendo assim, éé temos que ter um controle diário desse produto... pois ele quando falta, deixa de vender também outros produtos, o branco neve é um produto que alavanca, vários outros, a venda de vários outros produtos, como as... os pincéis, broxas, os pincéis, éé, trinchas, as nossas lixas... as nossas massas corrida, massa acrílica, então se não tem a tinta, falta também, é o interesse do cliente em comprar os demais itens.

- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.

- RESPONDENTE: Certo, muito bem. Bom, éé como já foi dito um produto de alto giro, ééé como todas distribuidoras tem esse produto, eee é um produto que tem um giro alto, as vezes, éé coincide de vários, vários e vários é distribuidores passarem o pedido pa fábrica simultaneamente, onde aumenta a dificuldade do fabricante de atender, é de forma eficaz, éé os nosso pedidos.

- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar o processo de controle de estoque da tinta látex branco neve?

- RESPONDENTE: Bom, se houver no departamento, é uma forma, de, programar os pedidos junto à fábrica, seria uma das, das maneiras de não deixar faltar em nossos estoque, ééé, e também, ooo, se o *software*, o programa de gestão de estoque, de controle de estoque, possuir um alerta de estoque baixo, também nos auxiliará, auxiliará nessa nova compra.

APÊNDICE C

Entrevistado	Lucas Alves Silva
Cargo	Gerente de Almoxarifado
Data da entrevista	20 de novembro de 2015
Horário início	17:20
Horário término	17:28
Duração	08 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: Bom, vendo que cada dia éé... que vem se passando Caruaru cresce cada vez mais, percebemos que existe muitas lojas aqui nesse ramo né de material de construção e vem outras sendo criadas também, para tanto pra dar o suporte essas construções mas para também as pessoas terem o seu trabalho, percebemos que como a fábrica ia... no caso que entra pra fazer essa distribuição num ia ter todo esse suporte, no caso a distribuidora seria o mediador que ia dar esse suporte favorável a fábrica para poder distribuir a todas essa lojas ou grande parte dessa que compõe aqui em Caruaru.

- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o negócio de distribuição de tintas imobiliárias? Comente-as.

- RESPONDENTE: Bom, a gente vê quee como Caruaru vem crescendo aí a gente percebe que aaa a também a um crescimento também pode ter um crescimento também em em distribuidoras e isso poderia ser um risco para nós e também vemos que a fábrica a fábrica poderia também correr um risco para nós fazendo com que elas fizessem o papel de nós a distribuidora e fossem lá vender ao lozist... aos lojistas no caso né percebemos isso como grande ameaça para nós que trabalhamos como mediadores da fábrica e cliente.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fortes da Disproauto?

- RESPONDENTE: Eu acho que começando pela rápida entrega, vemos também que temos um ótimo atendimento e também internamente tendo um bom relacionamento entre patrão funcionário éé as condições de trabalho são perfeitas e também temos um temos um preço competitivo em relação aos nossos concorrente né?! Sempre estamos ali batalhando pra poder colocar o preço abaixo deles e poder ajudar as pessoas.

- PESQUISADOR: Quais os pontos fracos da Disproauto?

- RESPONDENTE: A gente poderia começar falando... falando no boleto bancário né, queeee não trabalhamos, trabalhamos com forma de pagamento à vista ou cheque e o boleto bancário seeria bom para o cliente ficaria mais uma forma de pagamento ficaria acessível também para ele, tendo um banco por perto, e também ficaria melhor para nós quee temos altos custos né em relação ao transporte para ir fazer a cobrança desse tipo de de material que eles comprem e vemos quee também perdemos tempos com nossos... com nossos funcionários e irem fazer essa cobrança né éé outro também seria a venda externa que não temoss aqueles vendedores que estão ali de porta em porta oferecendo ée materiais a esses clientes oferecendo dando um suporte ao que eles necessitam e explicando tipo das coisas que vendemos do do que seria legal pra eles trabalharem também e por fim a falta de... de cargos jáá padronizada dentro da firma né eee tem na teoria, vemos que no papel assim cada um tem sua parte tudo mais, mas que na hora da prática vemos que não tão dessa forma organizada né, percebemos que há um déficit nesse nesse sentido aí.

- PESQUISADOR: O que você entende por gestão de estoques?

- RESPONDENTE: Eu vejo quee a gestão de estoque vem vem se... vem como a organização interna da empresa em relação ao armazenamento dos produtos de materiais que a mesma trabalha.

- PESQUISADOR: Como a gestão de estoques pode influenciar o desempenho de uma empresa?

- RESPONDENTE: Eu vejo que tendo um ótimo organização internamente sobre os produtos que os mesmos trabalham vejo que pode tanto influenciam como forma positiva ou negativa se tem um forma de organização boa vai atender melhor de forma melhor ao cliente que vai chegar aqui na porta pra comprar vai atender de forma mais rápida a ele um exemplo disso é que mesmo na empresa né que temos uma ótima organização interna, separação de produtos não fica aquela coisa desorganizada e quando o cliente vem a gente já sabe onde pegar ou é o que pegar também porque tá bem visível, tá bem separado e tá bem organizado

- PESQUISADOR: Descreva o processo de controle de estoques da tinta látex branco neve.

- RESPONDENTE: Bom, vendo que a tinta branco neve gira muito né tem um ótima venda dela e a gente percebe que ela não pode faltar aqui, percebemos quando ela já tá em um nível que já dá pra gente comprar a gente tá ali repondo sempre pra não deixar essa tinta faltar que a gente a que a cliente está mais procurando pra imo... pra de forma deixar suas casas mais elegantes com essa cor que tanto gira aqui na nossa distribuidora.

- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.

- RESPONDENTE: Como eu tinha falado anteriormente que ela há um ótimo giro da tinta é a gente vê que ela não pode faltar aqui dentro da empresa e a gente tá sempre repondo ela o que é que acontece? Raramente ela acaba e a cliente vem aqui pedir e a gente não tem, mas quando isso ocorre o problema não foi nosso mas sim o problema foi da fábrica que faz com que a algum atraso na entrega do material e a gente acaba faltando esse material aqui pra gente poder vender.

- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos do processo de gestão de estoques da tinta látex branco neve? Cite-os e comente-os.

- RESPONDENTE: Não sei se eu posso chamar de fraco né kk mas como ela é uma tinta que gira muito a gente vê que as outras tintas a gente tem um controle bastante organizado em relação a elas porque tipo, como ela gira muito o branco neve ela acabando e tendo muito estocados ainda de outras tintas dentro da nossa da nossa distribuidora a gente... não vai servir algo fazer um pedido a fábrica para trazer esses produtos só apenas do branco neve para nossa para nossa distribuidora, mas a gente vê também que não é viável a fábrica apenas trazer pouca coisas que seria no caso só a cor branco neve para nossa para nossa fábrica, para nossa distribuidora perdão, então é isso aí, a gente tem que tá de olho nas outras tintas para poder ver não atrapalhar no processo de ponto... desse ponto fraco da cor branco neve.

- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar o processo de controle de estoque da tinta látex branco neve?

- RESPONDENTE: Como foi falado anteriormente né, a gente vê que raramente ocorrem a falta da cor branco neve látex aqui dentro da empresa mas quando isso ocorre acaba ocorrendo na no atrapalhamento né das nossas vendas aqui e a gente necessitaria de de um suporte da fábrica para tá ali de uma forma viável podemos atender ne... simplesmente nessa cor branco neve ou tendo também um depósito por perto para que pudesse ajudar aaaa ter a entrega rápida também dessa cor e também poder ficar também viável para eles né não só da forma de de do material ser entregue mas também da forma do material já está ali depositado e ser legal pra eles e também tanto para nós.