



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

YALLE PRISCILLA DA CONCEIÇÃO BEZERRA

GERENCIAMENTO DE ESTOQUE DE PISO CERÂMICO: Um estudo de caso num
varejo de construção na região de zona da mata de Pernambuco

Caruaru

2021

YALLE PRISCILLA DA CONCEIÇÃO BEZERRA

GERENCIAMENTO DE ESTOQUE DE PISO CERÂMICO: Um estudo de caso num
varejo de construção na região de zona da mata de Pernambuco

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

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

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Maria Regina Borba - CRB/4 - 2013

B574g Bezerra, Yalle Priscilla da Conceição.
Gerenciamento de estoque de piso cerâmico: um estudo de caso num varejo de construção na região de Zona da Mata de Pernambuco. / Yalle Priscilla da Conceição Bezerra. – 2021.
50 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Mário Rodrigues dos Anjos Neto.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, **Administração**, 2021.
Inclui Referências.

1. Logística. 2. Controle de estoque. 3. Comércio varejista – Pernambuco. 4. Construção civil. I. Anjos Neto, Mário Rodrigues dos (Orientador). III. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-248)

YALLE PRISCILLA DA CONCEIÇÃO BEZERRA

Gerenciamento de estoque de piso cerâmico: um estudo de caso num varejo na região de zona da mata de Pernambuco

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 21/12/2021.

Dra. Cristiane Salomé Ribeiro Costa (Coordenadora)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

BANCA EXAMINADORA

Prof^a M.Sc. Mario Rodrigues dos Anjos Neto (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. M.Sc Antônio César Cardim Britto (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof^a M.Sc. Carlos Henrique Michels de Sant'Anna (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco / Universidade Católica de Pernambuco

Dedico esse trabalho a minha família, meu maior suporte e
minha força.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua imensa graça e bondade Que abençoou todo o meu caminho para que esse dia chegasse.

Aos meus pais, Edjane e Carlos, cujo suporte, proteção e ensinamento me ajudaram a chegar a até aqui. As minhas irmãs, por toda a confiança e apoio.

Aos meus amigos, que contribuíram com essa jornada com seus isentivos e parcerias.

Ao meu professor e orientador Mario dos Anjos, por toda sua persistência, paciência e ensinamentos, que foram fundamentais para que esse dia acontecesse.

“Aplica teu coração ao ensino e teus ouvidos às palavras que trazem conhecimento.”

Provérbios 23:12

RESUMO

O gerenciamento do estoque é de fundamental importância para a organização, pois tem grande impacto nos custos que são associados as operações logísticas da empresa afetando sua lucratividade. Trata-se de toda a movimentação, armazenagem e manuseio do produto até chegar no seu consumidor final. Para que a gestão de estoque ocorra de forma eficiente, deve-se ter um alto grau de responsabilidade por parte de seus gestores na elaboração e execução dos seus processos. Optou-se por estudar esse tema no comércio varejista de matéria de construção no estado de Pernambuco. Este estudo busca compreender como ocorre a gestão de estoque de cerâmicas da loja varejista Minerva Construção (nome fictício). A pesquisa é um estudo de caso instrumental, com abordagem qualitativa, no qual o instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista semi-estruturado, cujas respostas obtidas foram organizadas e analisadas. As principais conclusões quanto a pesquisa mostram que, o nível de organização no centro de distribuição da empresa na execução de suas operações faz com que a gestão de seu estoque consiga atender as necessidades dos clientes. Contudo, a ocorrência de avaria ainda é frequente, consequência da fragilidade do produto e de seu manuseio, resultando em aumento dos custos para a empresa.

Palavras-chave: logística. Estoques. Varejo. Construção civil.

ABSTRACT

Inventory management is of fundamental importance for the organization, as it has a great impact on the costs associated with the company's logistical operations, affecting its profitability. It involves all the movement, storage and handling of the product until it reaches its final consumer. For stock management to take place efficiently, its managers must have a high degree of responsibility in the preparation and execution of their processes. It was decided to study this theme in the retail trade of construction materials in the state of Pernambuco. This study seeks to understand how the management of ceramics inventory at the retail store Minerva Construção (fictitious name) occurs. The research is an instrumental case study, with a qualitative approach, in which the data collection instrument used was a semi-structured interview script, whose answers were organized and analyzed. The main conclusions of the research show that the level of organization in the company's distribution center in the execution of its operations makes its stock management able to meet the needs of customers. However, the occurrence of damage is still frequent, a consequence of the fragility of the product and its handling, resulting in increased costs for the company.

Keywords: logistics. Stocks. Retail. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da capacidade produtiva	17
Figura 2 – Vendas de revestimentos cerâmicos	18
Figura 3 – Alguns motivos para o surgimento dos estoques	20
Figura 4 – Projeto típico de depósito	22
Figura 5 – Fluxos típicos no canal de distribuição	23
Figura 6 – Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características das modalidades de transportes.....	25
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	29
Quadro 3 – O que é gestão de estoque	29
Quadro 4 – A importância da gestão de estoque.....	30
Quadro 5 – A importância do estoque de cerâmica	31
Quadro 6 – As informações para gerenciar o estoque de cerâmica.....	31
Quadro 7 – Pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas.....	31
Quadro 8 – Pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas.....	32
Quadro 9 – As cerâmicas existentes no estoque são da preferência dos clientes.....	33
Quadro 10 – Sugestões de melhoria no controle de estoque de cerâmica.....	33
Quadro 11 – Análise de SWOT da Minerva Construção.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIN	Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias
AECWEB	Arquitetura, Construção e Engenharia
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmicas para Revestimentos, Louças sanitárias e congêneres
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria de Construção
CD	Centro de Distribuição
CNN	Cable News Network
Fipe	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MRO	Manutenção, Reparos e Operações
SCM	Supply Chain Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTO DA PESQUISA.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5	ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	16
2	CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO.....	17
2.1	INTRODUÇÃO.....	17
2.2	SETOR DO VAREJO DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	17
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1	CONCEITOS GERAIS.....	19
3.1.1	Armazenagem.....	20
3.1.2	Canais de distribuição.....	22
3.1.3	Transporte.....	24
4	MEDOTOLOGIA.....	27
4.1	INTRODUÇÃO.....	27
4.2	PRÉ-TESTE.....	27
4.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4.4	SUJEITOS DE PESQUISA.....	27
4.5	ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	27
5	ANALISE QUALITATIVA.....	29
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	29
5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	29
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35
	REFERÊNCIAS.....	37
	APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA.....	39

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa investigado, a justificativa da escolha, os objetivos centrais e específicos deste estudo e como ele encontra-se organizado.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Segundo Ballou (2006, p. 277), “gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por um lado, com os custos de abastecimento que, por outro lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade.” O gerenciamento correto do estoque é um fator importante para os gestores de operações e os financeiros, pois quando se dar de forma imperfeita traz prejuízos para toda a empresa, considerando que atualmente o estoque e sua gestão tem um papel essencial dentro da organização (CORRÊA E CORRÊA,2007).

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. Estoques figuram normalmente em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns das redes de varejo (BALLOU, 2006; p. 271).

Para Bowersox e Closs (2007, p.223), “sem um estoque adequado, a atividade de marketing poderá detectar perdas de venda e declínio da satisfação do cliente”. Qualquer produto ou serviço perde quase todo seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo. Quando uma empresa incorre nos custos de levar ao cliente um produto antes indisponível ou de tornar o estoque disponível no tempo certo, cria para o cliente valor que antes não existia (BALLOU, 2006).

O gerenciamento do estoque vem se tornando uma atividade cada vez mais complexas. Essa complexidade é gerada pelo alto nível de customização dos processos de fabricação, a redução do ciclo de vida do produto que se torna obsoleto e suas variedades, e a sazonalidade da demanda, a imprevisibilidade da demanda aumenta a necessidade da criação de estoque para que possa manter a produtividade da empresa. O estoque também é um importante fato na redução dos custos gastos com a emissão do pedido na compra de matéria prima, pois ele reduz os números de pedido realizado durante o ano. Além disso, é reduzido os custos do stockout, pois a falta de matéria prima ou produto acabado no estoque, resulta em perdas de vendas e clientes insatisfeitos. (GAITHER E FRAZIER ,2002; VIEIRA,2009)

1.2 JUSTIFICATIVA

Para Ballou (2006, p. 273), “a existência desses estoques proporciona economias consideráveis ao permitir operações de produção mais prolongadas e equilibradas. O volume de produção pode ser desacoplado da variação da demanda quando se dispõe de estoques suficientes para funcionar como pulmão entre essas duas variáveis”. Dessa forma criando um estoque de matéria ou produto semi-acabados em uma quantidade estratégica que ainda não foram processadas e com isso reduzindo os custos do canal de suprimentos.

Os estoques proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam satisfazendo as altas expectativas destes em matéria de disponibilidade. E dessa disponibilidade muitas vezes acaba resultando não apenas a manutenção como também o aumento do nível das vendas (BALLOU, 2006; p. 272).

Para o setor varejista, o estoque está relacionado com a compra e venda de produtos, caracterizado por comprar uma ampla variedade de produto, por esse motivo é necessário que o estoque se mantenha o giro do estoque para que se tenha o retorno na lucratividade direta dos produtos, e considerando que o foco dos varejistas é o consumidor final (BOWERSOX E CLOSS, 2007; NOVAES, 2007).

Segundo dados da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) e da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), em 2020, as vendas no setor cresceram 26,1%, totalizando 119.911 unidades, o melhor índice desde 2014. Em 2021, a expectativa é que as vendas de imóveis cresçam entre 25% e 35%, de acordo com projeção da Abrainc (FOLHA DE PERNAMBUCO, 2021).

De acordo com dados divulgados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o mercado imobiliário apresentou um aumento de 57,5% nas vendas e crescimento de 114,1% em lançamentos no 3º trimestre de 2020, em comparação ao trimestre anterior. O resultado foi positivo em todas as regiões do país. Ao todo, as vendas de imóveis cresceram 26,1% em 2020, superando patamares anteriores ao início da pandemia (TERRA, 2021).

A alta dos preços na construção civil é a maior em 28 anos. Essa inflação do setor é apontada em levantamento da Fundação Getúlio Vargas que revela que, na média, os preços do segmento subiram 38,66% nos últimos 12 meses. Entre os vários itens do setor, um em especial levou os preços para cima: o aço (CNN, 2021).

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmicas para Revestimentos, Louças sanitária e Congêneres (ANFACER), o Brasil é atualmente o 3ª país que mais produz

cerâmicas do mundo e o 7ª maior exportador, e fica na 2ª posição mundial em relação ao consumo interno de cerâmicas representando 6% do PIB da indústria de material de construção. Contando com cerca de 60 empresas, 71 unidades fabris e com 137 marcas, gerando mais de 200 mil empregos diretos e indiretos. A região nordeste do Brasil pode se torna um futuro pólo de comercialização, motivado pela existência de matéria prima, localização geográfica para exportação e um mercador consumidor em desenvolvimento (ANFACER,2021).

Em balanço divulgado pela Anfacer, as indústrias de cerâmicas registro um aumento de 27,1% no primeiro semestre de 2021 em comparação ao ano de 2020. As vendas totalizaram 51,2 milhões de m2 e a produção aumento 52,5%, revelando o crescimento do mercado doméstico mesmo com o impacto da pandemia no país. A expectativa é que o consumo interno em 2021 atinja cerca de 891,5 milhões de m2 (AECWEB,2021).

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

De acordo com o que foi apresentado o desenvolvimento do mercado atual da construção civil torna essencial a eficiência e eficácia da gestão de estoque, a pergunta no qual foi desenvolvido esse trabalho foi:

- Quais os fatores que influenciam a gestão de estoques de cerâmicas no CD (Centro de Distribuição) da Minerva Construção?

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

- Compreender os fatores que influenciam a gestão de estoque de cerâmicas do CD da Minerva Construção.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as ferramentas utilizadas que auxiliam a gestão de estoque de cerâmica;
- Descrever os indicadores de desempenhos dos processos utilizados;
- Identificar e analisar os pontos forte e fracos na gestão de estoque de cerâmica;

- Propor melhorias.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte maneira.

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, a justificativa para escolha do tema, a inserção do assunto no contexto estadual, a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo.

O capítulo 2 apresenta a organização objeto deste estudo sua história, expansão e desenvolvimento ao longo dos anos.

O capítulo 3 apresenta a teoria no qual esse estudo foi baseado.

O capítulo 4 irá apresentar a metodologia aplicada nesse estudo.

O capítulo 5 apresenta a análise de dados e seus resultados desenvolvidas nesse estudo.

O capítulo 6 apresenta a conclusão deste estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

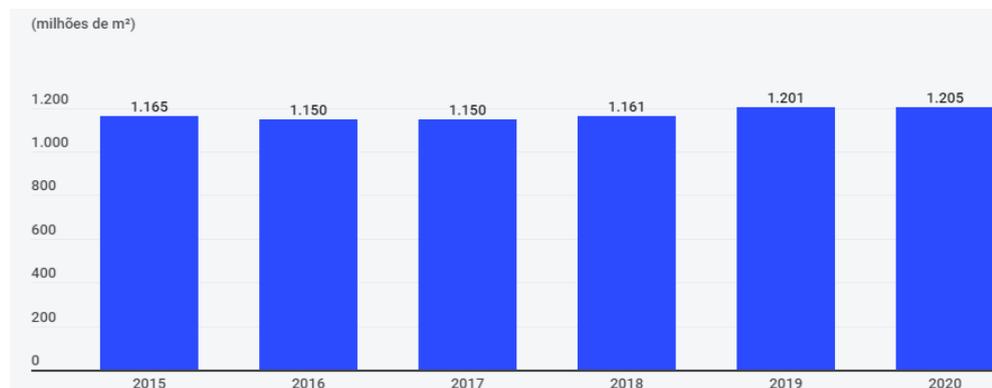
Este capítulo apresenta o setor de material de construção civil, setor no qual este estudo foi aplicado.

2.2 SETOR DO VAREJO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

De acordo com Novaes (2007), o setor varejista pode ser classificado em dois grupos, são eles: varejo com loja e varejo sem loja. O primeiro é mais tradicional, é qualquer estabelecimento com uma instalação específica, onde suas atividades consistem na venda do produto para o seu consumidor final. O varejo sem loja, tem suas operações de maneira diversificada, efetuando suas atividades sem o apoio de uma instalação física para expor sua mercadoria. Contudo, ambos os tipos de varejos têm seu foco na venda do produto direto ao consumidor final.

Segundo Oliveira (2015), no Brasil a indústria de revestimentos cerâmicos surgiu a parti das antigas fabricas de tijolos, que no início do século XX começaram a produzir azulejos, placas cerâmicas e de vidro. Mas foi na metade da década de 60, com a criação do Sistema Financeiro da Habitação, que as indústrias nacionais de materiais e componentes para a construção civil começaram a crescer, esse crescimento foi resultado pelo o aumento na construção de habitações. E no início da década de 70, esse crescimento passou a ser contínuo, ampliando assim a produção e levando ao surgimento de novas empresa. Os setores produtivos das cerâmicas no Brasil se concentram nas regiões de Santa Catarina e em São Paulo, o polo paulista apresenta o maior volume de produção e o polo catarinense o maior volume de exportações (ANFACER, 2021).

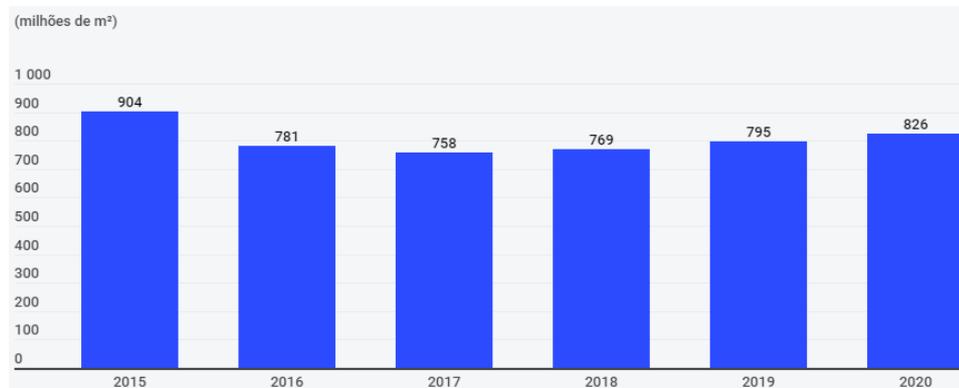
Figura 1. Evolução da capacidade produtiva.



Fonte: Anfacer (2021).

Segundo a Anfacer (2021), nos últimos 3 anos a capacidade de produção interna de revestimentos cerâmicos por milhões de m² tem crescido, atingindo em 2020 1.205, este crescimento está alinhado com o aumento das vendas deste produto no mesmo período. O desempenho econômico da indústria da construção civil, em relação ao 2º trimestre de 2021, vem registrando melhoras nas suas atividades em comparação ao mesmo período do ano anterior, registrando níveis de atividade superior ao seu patamar histórico. O comércio varejista de materiais de construção cresceu cerca 23,7%, no período entre junho/20 e maio/21, registrando um alta de 25,7% em relação a maio/2020 (CBIC,2021;).

Figura 2. Vendas de revestimentos cerâmicos.



Fonte: Anfacer (2021).

Nos dias de hoje, as cerâmicas estão presentes em residências, estabelecimentos, indústrias e diversos outros locais. Por se tratar de um produto bonito e com um custo/benefício agregado ele é amplamente usado, além disso, a cerâmica acompanhou o desenvolvimento tecnológico que auxiliou na melhoria e diversidade do seu design (OLIVEIRA, 2015).

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos literários no qual este estudo se baseou.

3.1 CONCEITOS GERAIS

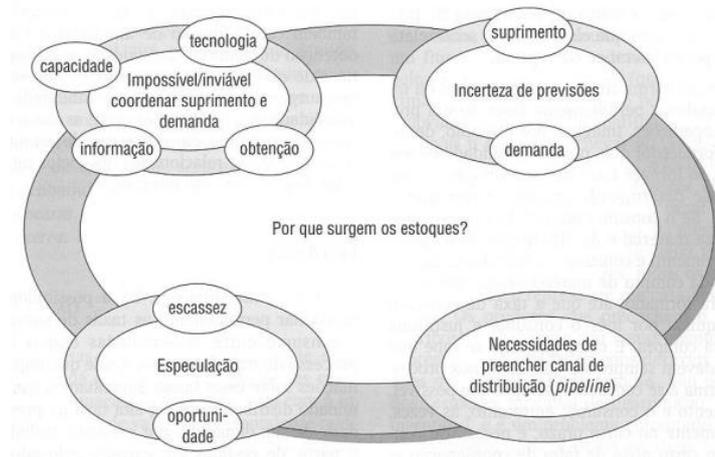
O GCS (*Gerenciamento da cadeia de suprimentos*) ou SCM do inglês (*Supply chain management*) é um termo que ultrapassa a logística integrada, esse processo integra as atividades dos setores logístico, *marketing* e produção. Coordenando assim o fluxo do produto, trazendo uma redução de custos e uma vantagem competitiva (BALLOU, 2006 p. 27,28).

Para Ballou (2006, p.28), a logística empresarial e o GCS tem a mesma missão “...Colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa.” A logística envolve diversos elementos, entre eles: o humano, material, tecnológico e de informações. A otimização desses recursos pode ser aplicada no planejamento e controle eficiente do fluxo e a armazenagem do produto. Acarretando assim, na melhoria dos níveis de serviços ao cliente atendendo aos seus requisitos e necessidade (NOVAES, 2007 p.35).

A gestão de estoque é considerada uma das principais atividade que integra o setor logístico das empresas. Esse recurso além de ser produtivo é necessário, capaz de gerar valor para a empresa e cliente, pois o mesmo controla a disponibilidade e as necessidades de materiais do processo produtivo. Contudo, ao mesmo tempo em que gera valor o estoque é também um gerador de custos para empresa, custo esse que deve ser combatido e controlado (SIQUEIRA, 2009; VIEIRA, 2009).

Segundo Corrêa e Corrêa (2007, p.517), “A gestão de estoques é um elemento gerencial na administração de hoje e do futuro. Atualmente, o conceito de estoques é melhor entendido do que já o foi em anos recentes.” O estoque é um recurso produtivo e necessário para qualquer empresa e deve estar alinhado com a sua estratégia. Seja ele composto de matéria prima, material em processamento ou produtos acabados, o gerenciamento do estoque deve ter o controle entre manter o serviço necessário, e de acordo com o esperado, evitando os custos excessivo. A existência do estoque na empresa pode garantir que a mesma mantenha seu funcionamento permitindo a continuidade da sua operação (SIQUEIRA, 2009; p. 32,33).

Figura 3. Alguns motivos para o surgimento dos estoques.



Fonte: Corrêa e Corrêa (2007, p.519)

A definição da política de estoque consiste no estabelecimento de normas que definem o comprar e produzir, quantidade de estoque que deve ser mantido e onde deve ser alocado nas fabricas ou centros de distribuição. Essa política engloba também a estratégia de gerenciamento de estoques, onde conta com as opções de um estoque independente em cada centro de distribuição ou manter ele centralizado. Os tipos de estoques podem ser classificados como: estoques de matéria prima, de material em processo, de produtos acabados e de materiais para MRO (BOWERSOX E CLOSS,2007; CORRÊA E CORRÊA,2007).

3.1.1 Armazenagem

Segundo Ballou (2009; p.33), “a armazenagem e o manuseio de materiais são normalmente praticados quando os produtos enfrentam uma suspensão temporária do seu encaminhamento ao mercado.” Os produtos estocados precisam ser administrados, para que seu manuseio e fluxo ocorra de maneira correta. O armazenamento é a administração dos materiais, que integram de maneira direta as operações da empresa, enquanto eles estão armazenados. As instalações podem variar a sua estrutura desde pequenos depósitos até grandes instalações de armazenagem. Essa atividade é responsável pela realização dos pedidos de compras do material e sua distribuição (GAITHER E FRAZIER, 2002 p.442).

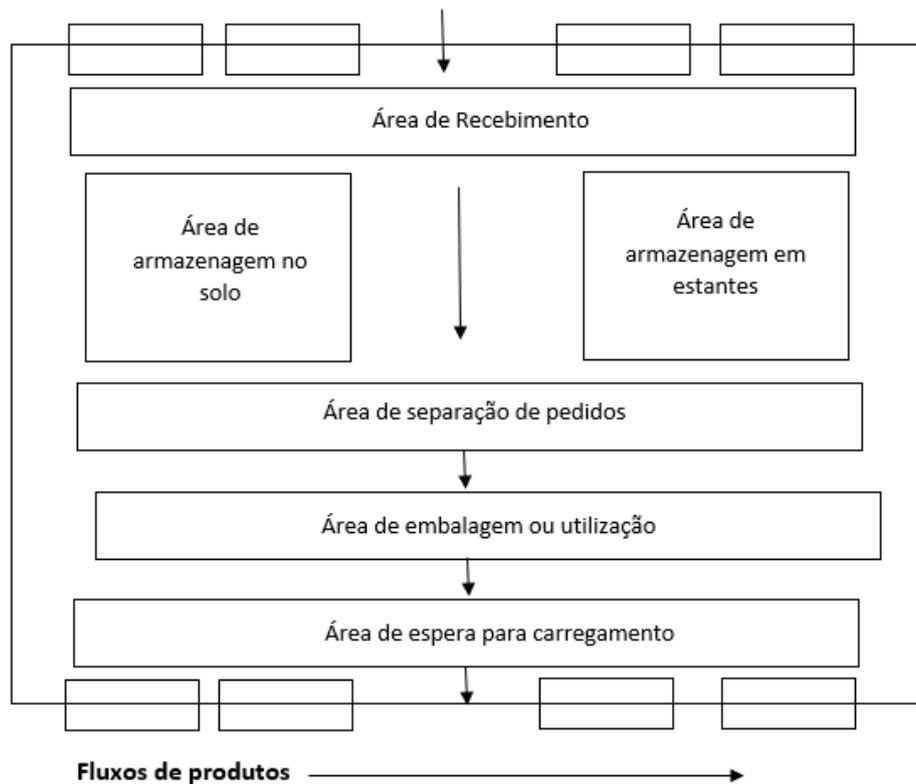
É importante ressaltar a diferença entre estocagem e armazenagem, pois muitas vezes esses termos são confundidos. A armazenagem, é um termo genérico e amplo que inclui todas as atividades que são executadas no espaço físico onde são guardados de forma temporária os materiais, incluindo os depósitos, centros de distribuição e almoxarifados. Enquanto que, a estocagem é uma das atividades executada dentro do armazém, trata-se do ato de guarda a matéria prima e produtos semiacabados ou acabados (VIEIRA,2009).

A armazenagem eficiente permiti a redução do estoque de matérias e a consequente redução dos custos com o manuseio e estocagem. De acordo com Bowersox e Closs (2007), que classifica as principais vantagens no armazenamento como a econômica, que está voltada para a redução dos custos logísticos, que engloba a consolidação de cargas, cross-dock, processamento e formação de estoque. E as vantagens de serviço, que está ligada basicamente no impacto positivo aos lucros da empresa, através do estoque ocasional, sortimento, combinação, apoio á produção e presença no mercado.

O armazenamento associado com a estocagem possibilita a redução dos custos com o transporte e produção, pois a utilização de pontos de armazenamento em locais estratégicos de distribuição tem impacto positivo na redução deste custo. A armazenagem é necessária para melhor atender as ofertas e demandas do mercado, ela possibilita que as empresas coordenem de forma eficiente as estocagens da matéria ou produto atendendo suas necessidades. Além disso, a armazenagem amplia o valor associado ao produto, pois manter os produtos próximos ao cliente facilita a sua disponibilidade, reduzindo o tempo de entrega trazendo melhoria no serviço prestado e elevando a sua venda (BALLOU, 2006; BOWERSOX E CLOSS, 2007).

Para Bowersox e Closs (2007, p. 330), “os critérios para elaboração de projetos de depósitos dependem das características das instalações físicas e da movimentação dos produtos. Os três fatores a serem considerados no projeto são o número de andares, a altura útil e o fluxo de produtos.” Estabelecida a decisão de armazenagem, a próxima etapa é a definição e a construção das instalações que atendam a necessidade da empresa de forma a facilitar os fluxos dos processos. Um fator importante a ser considerado é o tamanho das instalações, isto é, a capacidade do edifício no que se refere à sua altura, largura e comprimento. Pois a necessidade de expandir esse espaço futuramente pode ser algo improvável ou de alto custo (BALLOU, 2007).

Figura 4. Projeto típico de depósito.



Fonte: Bowersox e Closs (2007, p.331).

Outro ponto a ser considerado, é a localização dos pontos de armazenamento ideal para a empresa. Geralmente essa decisão gira em torno de duas opções: manter concentrado em um único local ou descentralizados em pontos de localização estratégicos. Ambas opções tem seus benefícios, a primeira sendo mais econômica e a segunda resulta na melhoria do nível de serviço oferecido aos clientes. A localização dos armazéns, é uma decisão importante que deve ser considerada com calma e cautela, fatores que estão ligados ao custo de transporte tem grande peso na tomada dessa da decisão (GAITHER E FRAZIER, 2002; SIQUEIRA,2009).

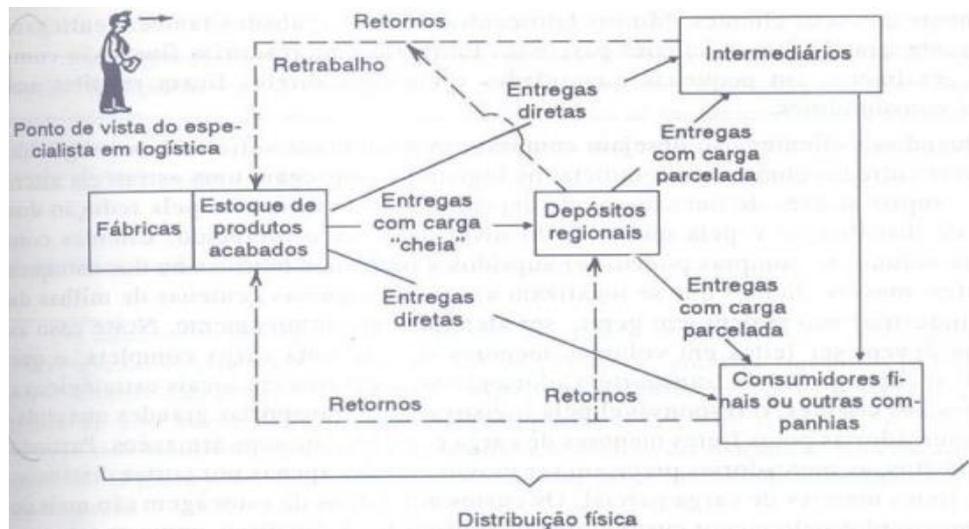
3.1.2 Canais de Distribuição

A distribuição do produto é analisada sob duas diferentes esferas, sobre a perspectiva do setor logístico, e a do setor de marketing e venda. Do ponto de vista logístico, chamado de distribuição física, é uma operação que resulta na transferência dos produtos partindo do ponto de fabricação até chegar a seu consumidor final. Os elementos específicos e essenciais nas suas operações são: veículos de transporte, depósitos, estoques, equipamentos e entre outros. Enquanto que, para o marketing o canal de distribuição está relacionado com o seu local de comercialização (ROLNICKI,1998 apud. NOVAES, 2007).

O planejamento dos recursos de distribuição amplia o planejamento das necessidades de distribuição a fim de que os recursos-chaves do espaço de armazém, o número de trabalhadores, o capital e os veículos de transporte sejam supridos nas quantidades certas e quando necessário para satisfazer as demandas dos clientes (Gaither e Frazier, 2002; p.441).

A distribuição física do produto é voltada principalmente no transporte das mercadorias vendidas pela empresa, desde a saída da fábrica até chegar ao consumidor final (NOVAES, 2007). Deve ser analisado a melhor estratégia de distribuição que atenda às necessidades dos clientes, ou seja, o produto pode sair direto do estoque da fábrica, a entrega pode ser feita através dos vendedores ou utilizando um sistema de depósitos (BALLOU,1992).

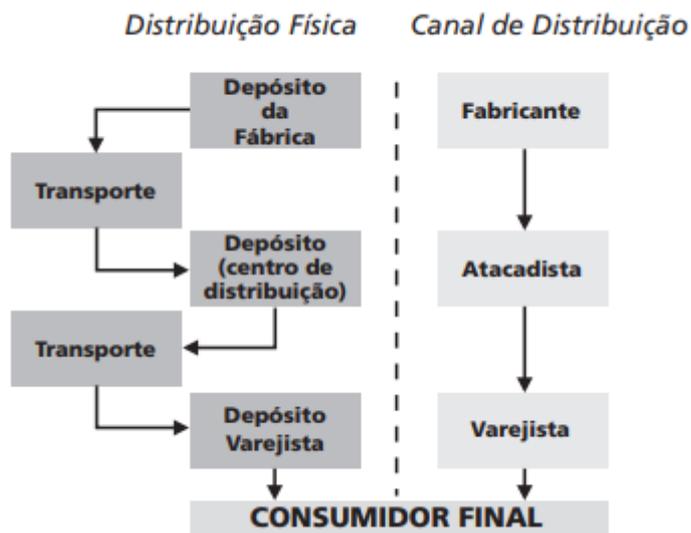
Figura 5. Fluxos típicos no canal de distribuição.



Fonte: Ballou (1992, p.41).

Ainda de acordo com BALLOU (1992), o marketing é responsável por promover e gerar a demanda, pela qual, a distribuição física irá atender. Os canais de distribuição são os intermediários entre o fabricante e o consumidor final, são representados em muitos casos pelo os setores varejistas e atacadistas. Esses dois aspectos de distribuição estão correlacionados, desta forma devem está alinhados, para que o nível de serviço ao cliente seja elevado (NOVAES,2007).

Figura 6. Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.



Fonte: Novaes, (2007, p.125).

A escolha do canal de distribuição depende da estratégia competitiva da empresa, pois o uso de intermediários na comercialização do produto tem impacto positivo na empresa, aumentando a sua eficiência. Com os canais de distribuição estabelecidos a empresa consegue disponibilizar seus produtos com agilidade e rapidez, elevando a venda dos produtos e o serviço de atendimento ao cliente, e reduzindo os custos. Além disso, gera impacto na programação de ressuprimento dos armazéns e na definição da carga de produção. A distribuição física dos produtos será definida mediante o estabelecimento do canal de distribuição de acordo com o deslocamento em que o produto será submetido (BALLOU, 1992; NOVAES,2007).

3.1.3 Transporte

O transporte pode ser considerado como um dos elementos das atividades logística pela qual os consumidores tem a maior percepção. Contudo, o nível de conhecimento que os clientes tem sobre a natureza dessa operação é básico. Pois, esse serviço é responsável por toda a movimentação e armazenagem dos produtos e matéria. Ou seja, o transporte movimenta o produto de um local de origem até um determinado destino, essa movimentação pode ocorrer também durante os processos de fabricação, levando em consideração a minimização dos custos financeiros e de tempo. Essa movimentação tem grande impacto nos custos com as operações logísticas da empresa, chegando a representar cerca de 66% desses gastos (BALLOU, 2006; BOWERSOX E CLOSS, 2007).

Segundo Ballou (2006) e Novaes (2009), as empresas tem a sua disposição cinco modais: hidroviários, ferroviários, rodoviário, aeroviário e dutoviário. A disposição dessa

variedade de modais, permite que seja possível a utilização de um transporte intermodal, esse termo se aplica quando é utilizado mais de modal na movimentação de produto ou matéria, que pode vim a reduzir o custo e o tempo.

Além disso, os transportes fazem uso de três recursos nos desenvolvimentos de suas operações, são eles: temporais, financeiros e ambientais. Os recursos temporais dizem respeito ao tempo que é gasto no transporte do produto até o seu destino final, esse intervalo de tempo é chamado de estoque em trânsito. Os recursos financeiros estão relacionados com os gastos na contratação de uma frota de terceiros ou na utilização de uma frota própria. E por fim, os recursos ambientais causado pela a utilização de combustíveis, poluição do ar e sonora e o engarrafamento (BOWERSOX E CLOSS, 2007; VIEIRA, 2009).

A fim de ajudar a resolver o problema da escolha do serviço de transporte, este de ser visto em termos de características básicas a todos os serviços: preço, tempo médio de viagem, variabilidade do tempo de trânsito, e perdas e danos. Esses fatores são os mais importantes para os encarregados das decisões, como têm revelado inúmeros estudos realizados ao longo dos anos (BALLOU, 2006, p.151).

A definição de um modal de transporte eficaz é importante, pois resulta na redução dos custos que estão relacionados a produção, seja através da movimentação dos insumos ou dos produtos acabados, e no aumento da competitividade trazendo vantagens sobre a concorrência. Nos últimos anos, as indústrias tem sofrido impactos com as exigências dos consumidores por prazos cada vez mais curtos, fazendo com que o transporte seja um dos fatores ligado a competitividade das empresas (PIRES, 2007; NOVAES,2007; VIEIRA,2009).

Quadro 1. Principais características das modalidades de transportes.

Modo/aspecto*	Rodoviário	Ferroviário	Aquaviário	Aeroviário	Dutoviário
Velocidade	2	3	4	1	-
Consistência	2	3	4	1	1
Capacitação	3	2	1	4	-
Disponibilidade	1	2	5	3	4
Frequência	2	3	5	4	1

*Em escala numérica de importância (1 – maior; 5 -menor).

Fonte. Vieira (2009, p.213).

Ao escolher qual o modal se adequa melhor a empresa, pode-se levar em consideração alguns aspectos importantes que são características do transporte utilizado em cada modal, são elas: velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência. Na velocidade, é avaliado o tempo gasto pelo o transporte na entrega do produto, enquanto que, a consistência se refere no cumprimento deste tempo previsto. A capacitação, está relacionado com a possibilidade de transporte uma variedade de produtos e diferentes volumes. E sua

disponibilidade está relacionado aos locais em que o determinado modal tem acesso. E por fim, a frequência se refere ao número de vezes em que o modal está disponível para ser usado em um determinado intervalo de tempo (VIEIRA, 2009).

O próximo capítulo apresenta a metodologia aplicada neste estudo.

4 METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

4.2 PRÉ-TESTE

Segundo Gil (2008), a finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas, assegurar-lhe validade e precisão. Foi aplicado o pré-teste, com a finalidade de aprimoramento do roteiro de entrevista. O pré-teste foi realizado entre os dias 19/07/2021 e 23/07/2021, via aplicativo de WhatsApp. Onde foi criado um grupo de voluntários no qual foi aplicado as perguntas desenvolvidas no roteiro de entrevista.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem empregada nessa pesquisa é de natureza exploratória e caráter qualitativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o assunto e construir hipóteses, podendo ainda levantar possíveis problemas de pesquisa (Triviños, 1987; Gil,2002;).

No desenvolvimento desta monografia, realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico com base em livros de referências e publicações periódicas. Possibilitando maior compreensão dos conceitos pertinentes ao tema da pesquisa. A pesquisa é um estudo de caso instrumental, para qual, elaborou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semi-estruturada e focalizada.

4.4 SUJEITOS DE PESQUISA

A coleta de dados ocorreu durante os meses de julho a agosto de 2021. Inicialmente, foi selecionado o auditor de estoque e a assistente do setor comercial da MINERVA em Vitória de S. Antão, com o objetivo de realizar a entrevista. Em seguida, foi selecionado o gerente de logística do CD em Vitória de S. Antão, para qual foi realizado também a entrevista.

4.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA

A seguir, segue o roteiro de entrevista realizado com os 3 indivíduos da pesquisa:

1. O que você entende por gestão de estoque? Comente.
2. Qual a importância da gestão de estoque para a logística? Comente.

3. Por que é importante para a empresa ter um estoque de cerâmicas? Comente.
4. Quais são as informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas da Minerva Construção?
5. Quais são os pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.
6. Quais são os pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.
7. Você acha que as cerâmicas existentes no CD adquiridas estão alinhadas com as necessidades e preferências dos consumidores? Comente.
8. Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa? Comente-as

O próximo capítulo apresenta a análise de dados deste estudo.

5 ANÁLISE QUALITATIVA

Nessa etapa será realizado a análise qualitativa dos dados obtidos através uma entrevista realizada com os colaboradores da Minerva Construção, cuja as funções exercidas na empresa estão ligadas ao setor de estoque. O objetivo é avaliar os fatores que afetam a gestão do estoque da Minerva Construção através das percepções e vivencia dos entrevistados.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados três funcionários da Minerva Construção, cujo os cargos tem ligação direta ou indireta com o setor de estoque, dessa forma ampliando o conhecimento obtido sobre o mesmo.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados por ordem alfabética

Entrevistados	Cargo	Tempo na Empresa	Data da Entrevista
Mylena	Assist. Setor Comercial	3 anos	06/08/2021
Sophocles	Auditor de Estoque	4 anos	31/07/2021
Valdemir	Gerente Logístico	5 anos	14/08/2021

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5.2 ANÁLISE DE DADOS

a) Conceito da gestão de estoque

Logo após a caracterização de cada entrevistado, foi questionado o que cada entendia por gestão de estoque. Desta maneira, foi possível conhecer a percepção de cada um sobre o seu ambiente de trabalho. O quadro abaixo mostra as respostas dadas pelos entrevistados e sua frequência.

Quadro 3: O que é gestão de estoque.

O que você entende por gestão de estoque? Comente.	Frequência
Atendimento de qualidade ao cliente	4
Recebimento da mercadoria	3
Maior assertividade no planejamento de compras	3
Bom controle de estoque	3
Armazenamento dos produtos	2
Maior eficiência na expedição	2
TOTAL	17

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante disso, percebe-se que todos os entrevistados tem a satisfação do cliente em relação ao atendimento como um fator de maior importância. Assim como é notável a importância do gerenciamento de rotina nos procedimentos operacionais do estoque.

Segundo Vieira (2009), o objetivo fundamental do estoque é não deixar faltar material ou produto, procurando, porém, de todas as formas evitar a elevada mobilização de recursos financeiros com os mesmos.

b) A importância da gestão de estoque.

Para complementar as informações dadas anteriormente pelos entrevistados, foi perguntado sobre a importância da gestão de estoque no âmbito da Logística. Segue abaixo o quadro com as respostas dadas e suas frequências.

Quadro 4: A importância da gestão de estoque.

Qual a importância da gestão de estoque para a logística? Comente.	Frequência
Maior eficiência no armazenamento dos produtos	2
Precisão de informações fornecidas pelo sistema de software	2
Maior controle na entrada e saída de produtos	2
Melhor gerenciamento do estoque	1
Melhor execução dos processos	1
Gerenciar o aumento de SKU's	1
TOTAL	9

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

É notável que todos os entrevistados tem em vista que a gestão do estoque é de suma importância para os procedimentos operacionais realizados no setor. Fazendo com que esses procedimentos sejam realizados de maneira mais eficiente.

Para Gaither e Frazier (2002, p.103), “se projetos padrões forem escolhidos, o despacho de pedidos dos clientes a partir dos estoques de bens acabados normalmente tanto é possível como prático”.

c) A importância de ter um estoque de cerâmicas

Outro ponto abordado na entrevista foi em relação a gestão de estoque das cerâmicas, desta forma trazendo o foco dos entrevistados para o produto relacionado com este estudo de caso. Segue abaixo o quadro com as respostas dadas e suas frequências.

Quadro 5: A importância de ter um estoque de cerâmica.

Por que é importante para a empresa ter um estoque de cerâmicas? Comente	Frequência
Produto de alta lucratividade	4
Atender as necessidades do cliente	3
Produto com o maior giro	2
TOTAL	9

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante disso, é notável a importância que as cerâmicas tem na lucratividade da empresa, sendo ele o produto de maior relevância para o seu faturamento. Além disso, o produto é o mais procurado entre os clientes, com vendas elevadas e um alto giro dentro da empresa.

d) Das informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas.

Em relação as informações que são necessárias para se gerenciar o estoque de cerâmicas, obtivemos as seguintes respostas descritas no quadro abaixo.

Quadro 6: As informações para gerenciar o estoque de cerâmica.

Quais são as informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas da Minerva Construção?	Frequência
Pessoas capacitadas na execução das atividades	3
Organização dos produtos no estoque	2
Sistema de software eficiente no suporte	1
Estabelecer um processo para o manuseio	1
TOTAL	7

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desta forma, percebe-se o grau de importância em relação a capacitação dos funcionários envolvidos no manuseio e nas atividades relacionadas ao estoque de cerâmicas. Além disso, é de suma importância para os entrevistados a organização do ambiente onde as cerâmicas são armazenadas, facilitando assim o seu manuseio.

e) Pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas.

Logo após, foi questionado sobre os pontos fortes no controle de estoque de cerâmica da Minerva Construção. Segue abaixo o quadro com as respostas dadas e suas frequências.

Quadro 7: Pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas.

Quais são os pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.	Frequência
Organização do produto no estoque	2
Diversidade no mix de cerâmicas	2

Aumento nas vendas da empresa	1
Diferencial dos concorrentes	1
Lealdade dos clientes	1
TOTAL	7

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante disso, percebe-se que a organização das cerâmicas no estoque e a sua variedade são os pontos mais forte. Além disso, foi ressaltado a importância na venda desse produto e o diferencial em relação aos concorrentes.

Segundo Gaither e Frazier (2002, p.268), “além da importância estratégica de provermos estoques de bens acabados a fim de que o serviço ao cliente seja melhorado através do rápido embarque dos pedidos dos clientes, também mantemos estoques porque, ao fazê-lo, certos custos são reduzidos”.

f) Pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas.

Em contrapartida, foi questionado sobre os pontos fracos no controle de estoque de cerâmica da Minerva Construção. Segue abaixo o quadro com as respostas dadas e suas frequências.

Quadro 8: Pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas.

Quais são os pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.	Frequência
Maiores ocorrências de avarias	3
Planejamento de compras erradas	1
Falhas no processo de devoluções	1
TOTAL	5

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota-se o grau de relevância, como ponto fraco, relacionados as ocorrências de avarias no manuseio e transportes das cerâmicas. A efetuação de compras incorretas, que ocasiona, em produto para em estoque foi apontado também como uma falha no controle de estoque.

Manter um estoque representa um alto investimento e, portanto, um custo para empresa. O custo de armazenagem inclui gastos com a manutenção, seguro, taxas, obsolescência ou deterioração do material (MOREIRA, 2009).

g) As cerâmicas existentes no CD estão alinhadas com as necessidades dos consumidores

Para aumentar a percepção dos entrevistados e dessa forma ter uma visão mais ampla do seu entendimento, foi questionado se as cerâmicas existentes no CD estavam alinhadas com as necessidades do cliente. Segue abaixo o quadro com as respostas dadas e suas frequências.

Quadro 9: As cerâmicas existentes no estoque são da preferência dos clientes.

Você acha que as cerâmicas existentes no CD adquiridas estão alinhadas com as necessidades e preferências dos consumidores?	Frequência
Alta variedade de produtos	2
Alto custo da matéria prima da cerâmica	1
A pandemia causou um déficit na matéria prima reduzindo o mix	1
Reconhecida como uma das melhores nessa categoria	1
TOTAL	5

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Enquanto alguns dos entrevistados acredita que as cerâmicas existentes conseguem atender as necessidades dos clientes, ouve uma divergência de opiniões, pois um dos entrevistados ressaltou que a pandemia teve impacto direto na variedade de produtos que atualmente é disponibilizando para os clientes. Dessa forma, não sendo capaz de atender a todas as necessidades do cliente.

h) Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa? Comente-as.

Para finalizar a entrevista, foi perguntado aos entrevistados o que poderia melhorar na gestão de estoque de cerâmicas na Minerva Construção. Segue abaixo o quadro com as sugestões dadas e suas frequências.

Quadro 10: Sugestões de melhoria no controle de estoque de cerâmica.

Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa?	Frequência
Melhoria no sistema de gestão de estoque	2
Compras de cerâmicas mais assertivas	1
Contratação de mais pessoas	1
TOTAL	4

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante disso, percebe-se que os entrevistados consideram a melhoria no sistema que dar suporte as atividades executadas tem maior relevância no controle de estoque. Foi ressaltado também uma melhoria no grau de eficiência na operação de compras da cerâmica, evitando

assim que os produtos fiquem parado no estoque gerando custos para a empresa. O próximo capítulo apresenta as conclusões deste estudo.

O próximo capítulo apresenta a conclusão deste estudo.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo traz as conclusões, implicações acadêmicas, implicações gerenciais da pesquisa realizada, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

De acordo com Kotler e Keller (2006), a análise realizada no ambiente externo e interno da empresa é denominada como análise de SWOT. No ambiente externo é avaliado as oportunidades e ameaças que afeta a organização, o que possibilita ter um retorno sobre o lucro atendendo as necessidades dos clientes. Em relação ao ambiente interno, é avaliado as forças e fraquezas da empresa, para que se possa conhecer a capacidade da empresa para aproveitar as oportunidades e tirar o maior proveito delas.

Quadro 11. Análise de SWOT da Minerva Construção.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Diversidades no mix ○ Preços competitivos ○ Boa reputação estabelecida 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de pessoal qualificado ○ Falhas na utilização de softwares no gerenciamento ○ Falha no atendimento online
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento do uso desse material na construção civil ○ Comunidades de clientes fidelizados ○ Utilização de sites para realização de vendas online. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento no preço dos insumos ○ Aumento da concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebeu-se a importância de se manter um estoque de cerâmicas alinhado com a estratégia da empresa, e as necessidades do mercado, como uma vantagem competitiva e na eficácia do atendimento de qualidade ao cliente. Desta forma, conseguindo assim alavancar a suas vendas, aumentando o seu faturamento e fidelizando os seus clientes.

A disponibilização do produto a pronta entregar juntamente com o processamento correto do pedido, são elementos que elevam o nível de serviços que gera a satisfação do cliente e conseqüentemente a elevação das vendas. A indisponibilidade do produto pode acarretar a perda da venda e também a perda do consumidor, visto que, o mesmo pode optar pela concorrência (VIEIRA, 2009).

Com base nas informações adquiridas, deve-se levantar a possibilidade do desenvolvimento e implantação de um processo do manuseio e armazenagem do produto, e a capacitação dos funcionários, pode a vim reduzir a ocorrência de avarias.

Visto que, trata-se de um produto de alto valor agregado e de grande giro na empresa, que tem impacto direto em seu faturamento. A fragilidade do produto aumento a possibilidade de danos e assim aumento o custo de sua estocagem. A melhoria nos processos que envolve as atividades ligadas ao produto e o desenvolvimento dos colaboradores na execução dela poderia vim a reduzir o seu custo e aumentar a sua lucratividade.

Tratando-se de um produto de alto giro e com nível elevado de buscas por parte do consumidor, deve-se considerar a possibilidade de ampliar o mix de produtos em estoque. Aumentado assim o leque de variedade e disponibilidade do produto que são oferecidos aos clientes, dessa forma elevando o seu nível de serviço prestados ao consumidor, e se colocando a frente de sua concorrência.

Percebe-se, com base nas informações coletadas, que o nível de organização desenvolvidos e executados por seus colaboradores no estoque da empresa, é essencial e importante para que a sua gestão ocorra de maneira eficiente. Desta forma, conseguindo reduzir as ocorrências de perdas, e possibilitando a locação de uma ampla variedade de produtos.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram identificadas algumas limitações no desenvolvimento deste estudo de caso, são elas:

- a) Em relação a aplicação do questionário, devido a pandemia foi realizado, em sua maioria, de forma online. Contudo, por inconsistência na internet que dificultou no decorrer da entrevista, acarretando atraso no colhimento da entrevista.
- b) Poucas pesquisas relacionadas a gestão de estoque no setor de construção civil.

6.4 Sugestões para pesquisa futuras

De acordo com a informações recolhidas nesta pesquisa surgiram novas possibilidades, ficando assim como sugestões estudos futuros:

- a) Pesquisa com foco em gestão de estoque em outros setores, como por exemplo no setor de indústrias alimentícia.
- b) Pesquisa com foco em gestão de estoque alinhados com marketing, como por exemplo a implicação no planejamento de compras dos produtos.

A realização da pesquisa iria avaliar o controle de estoque em bens produzido e também o impacto do estoque no setor comercial da empresa.

REFERÊNCIAS

ARQUITETURA, CONSTRUÇÃO E ENGENHARIA. **Aecweb**, 2021. Indústria da cerâmica registra crescimento de 27% no primeiro semestre. Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/revista/noticias/industria-da-ceramica-registra-crescimento-de-27-no-primeiro-semester/22531> Acesso em: 04 de Dez. de 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICAS PARA REVESTIMENTOS, LOUÇAS SANITARIAS E CONGÊNERES. **Anfacer**, 2021. Setor cerâmico: números de setor. Disponível em: <<https://www.anfacer.org.br/setor-ceramico/numeros-do-setor>> Acesso em: 04 de Dez. de 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICAS PARA REVESTIMENTOS, LOUÇAS SANITARIAS E CONGÊNERES. **Anfacer**, 2021. Setor cerâmico: história da cerâmica. Disponível em: <<https://www.anfacer.org.br/setor-ceramico/historia-da-ceramica>> Acesso em: 04 de Dez. de 2021.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1.ed. 5.reimpr. São Paulo: Altas, 2007.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Cbic**, 2021. Desempenho econômico da indústria da construção civil e perspectivas. Disponível em: <<https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2021/07/desempenho-const-civil-2o-tri-2021-final.pdf>> Acesso em: 30 de Nov. De 2021.

CNN BRASIL. **CNN Brasil**, 2021. Inflação na construção civil é a maior em 28 anos. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/05/23/fgv-inflacao-na-construcao-civil-e-a-maior-em-28-anos> Acesso em: 10 de Out. de 2021.

CORRÊA, Henrique L. e CORRÊA, Carlos A. Administração da Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2.ed. 2.reimpr. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

FOLHA DE PERNAMBUCO. **Folha PE**, 2021. Vendas de imóveis devem crescer até 35%. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/economia/vendas-de-imoveis-devem-crescer-ate-35/183982/>> Acesso em: 05 de Dez. de 2021.

GAITHER, Norman e FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip e Keller, Kevin Lane. Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da Produção e Operações. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Antonio Pedro Novaes de. Tecnologia da fabricação de revestimentos cerâmicos. 2.ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2015.

PIRES, Sílvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de. Gestão de Produção e Operações. 2009.

TERRA. **Terra**, 2021. Crescimento do setor imobiliário: conhecer termos do pode auxiliar na compra. Disponível em:
<https://www.terra.com.br/noticias/dino/crescimento-do-setor-imobiliario-conhecer-terminos-do-pode-auxiliar-na-compra,d09d4fd1899271d1e025c84a32723222e4nrl6oo.html> Acesso em: 30 de Nov. De 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Helio Flávio. Gestão de Estoque e Operações Industriais. Curitiba: Iesde Brasil SA, 2009.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado	Sophocles
Cargo	Auditor de estoque
Data da Entrevista	31/07/2021

YALLE - O que você entende por gestão de estoque? Comente.

SOPHOCLES – O que eu entendo por gestão de estoque. A gestão de estoque pra mim né, ela... é essencial para qualquer empresa. Principalmente toda a sua forma, desde do recebimento que é o primeiro momento que tem o... o contato ali com... com aquele item até todo o processo de... de, do recebimento, armazenamento e daí pra fazer sua expedição até chegar no foco principal que é o cliente. Então toda essa parte logística ela é de fundamental importância ser um processo bem atribuído para que chegue no seu foco final que é o cliente.

YALLE - Qual a importância da gestão de estoque para a logística? Comente.

SOPHOCLES - A gestão de estoque é... Vamos lá, a gestão de estoque na verdade ela está ali, mas pra...na questão do pensar. Do pensar como? Da maneira melhor, ou seja, então a gestão de estoque o nome mesmo já diz, ela tá pra gerenciar... pra ger... todo aquele movimento que vai ser executado por todos os colaboradores que fazem parte da logística. Porém, essa equipe ela tem a fundamental importância de quê? De organizar todo esse processo, feito anteriormente eu falei, pra todo esse processo aconteça precisa-se de uma equipe de gestão para poder fazer com que esses colaboradores tenha um segmento pra cada produto e pra esse produto específico.

YALLE - Por que é importante para a empresa ter um estoque de cerâmicas? Comente.

SOPHOCLES - Vê só, hoje é... atribuição que mais gera lucro dentro da área de material de construção. Por que? Porque o piso... a cerâmica pra empresa ela tem uma certa atribuição com o custo alto, porém o seu lucro também é algo um mu muito bom e é uma necessidade do seu público. Ou seja, a questão da cerâmica na verdade é atender a necessidade hoje da nossa realidade social. O social hoje ele tá nesse processo de modificação, aquela casa que antes era simplesmente de alvenaria hoje tá sendo atribuído esse processo social que é a implementação

de cerâmica e porcelanatos. Então esse processo é de acordo com o seu público, ou seja, hoje a sociedade ela pede isso, todo mundo hoje quer ter esse produto, por isso o foco da venda é esse.

YALLE - Quais são as informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas da Minerva Construção?

SOPHOCLES - Essa parte aí ela ficou mais pra questão da... da gestão do pessoal né, mas hoje a Minerva ela pensa em si no seu todo, eu vou eu vou puxar um pouquinho pra minha equipe tá certo? Porque o meu é pra manter o estoque ele sempre correto, porém eu também fui prevenção por dois anos e eu vou atribuir um pouco das duas áreas de conhecimento e o que eu vejo no dia a dia. A Minerva Material de construção, especialmente para piso, hoje o processo logístico dela é fazer com que esse... produto ele seja o mínimo manuseados. Por que? Porque a gente tem o centro de distribuição onde agente rece... tem o primeiro recebimento onde como é um produto muito frágil precisa-se de uma equipe suficiente que tenha condição de levar esse produto expedicionar, desculpa, de armazenar... corretamente para que não aconteça avarias, isso existe o processo de acompanhamento desde os seus colaboradores junto com os setores de prevenção e seus supervisores para que esse processo ele seja executado. Ou seja, a Minerva hoje ela tem, eu acho assim, na área de piso algo muito fundamental que é receber o produto, eu acho que talvez seja essa a pergu... a... a resposta bem básica, receber o pro produto, ter um armazenamento rápido e uma entrega a expedição que é a saída do cliente também muito rápido, porém com segurança. Detalhe, a Minerva ela recebe no seu centro de distribuição e nas lojas específicas onde vende piso. Ou seja... por que Luciano? Por que quando se chega no depósito pra fazer depois a transferência pra suas filiais, a gente corre o risco muito de avarias. Então hoje a Minerva ela tá pegando as lojas maiores e entregando diretamente nas suas lojas. Por que? Porque aí só faz um recebimento e uma expedição para o cliente. Hoje se a gente recebe só no centro de distribuição a gente faz uma expedição, uma transferência... outro... outro recebimento... outra expedição para o cliente. Ou seja, então a gente precisa de vários processos. A Minerva hoje pra essa área... ela quer o menos possível de manuseamento por conta da avaria, da fragilidade do produto... Acho que responde essa pergunta.

YALLE - Quais são os pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

SOPHOCLES - Os pontos fortes... Organização... Organização, porque são coisas diferentes, organização, arrumação e cuidado. Algo que ele está organizado ele fica mais fácil pra se arrumar, certo? E daí menos manuseio. Então a gente precisa-se de fundamentar uma organização. Então eu acho que, só pra finalizar, é realmente a organização, eu acho que é o fundamental.

YALLE - Quais são os pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

SOPHOCLES - Os pontos fracos... É... compras erradas! Compras de produto né, errados. Como é, no caso equivocadas, como é esse tipo de compra? As vezes a gente compra um... um determinado produto de... de algumas marcas né e ele tem pouco giro de vendas. O que é que faz? Permanece muito tempo no estoque com isso gera avarias... e a gente perde o produto. Ou seja, quando chega... mal chega no consumidor fin... é final. A gente perde muito produto por isso.

YALLE - Você acha que as cerâmicas existentes no CD adquiridas estão alinhadas com as necessidades e preferências dos consumidores? Comente.

SOPHOCLES - Sim, hoje a gente tem o terceiro segmento, se não me engano, do estado de Pernambuco apenas nessa linha de material de construção, porque tem outras lojas que se vende... que vende outros produtos. Aí... vê só o que é que acontece, hoje a gente tem uma variedade muito alta. Por que? Por conta da proporção né do, do centro que a gente tem que é muito grande, e segundo que a gente tá já com o giro muito alto, se não me engano a gente tá em terceiro no estado no ramo apenas de material de construção. Porque tem outras empresas que vende material de construção, mas vende outras coisas, a Ferreira Costa por exemplo. Então a gente hoje no estado de Pernambuco é a terceira e agente conse... por conta disso também né, questão de lucro e de meta né, a gente consegue ter mais... mais produtos como cerâmicas e diversificadas para atender os clientes. Eu acho que seja isso.

YALLE - Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa? Comente-as.

SOPHOCLES - Eu vou puxar a sardinha pra minha área né... Eu preciso... hoje né, o que eu vejo lá, a gente precisa de algo mais organizados, algo mais organizados... com compras mais assertivas... e cuidado principalmente né na questão do... é, do, do seu processo, desde do recebimento até a entrega do cliente. Ou seja, a questão da organização, a questão do... do manuseio do produto. Eu acho que seja isso, acho que a melhoria que a gente tem hoje pra fazer é: contratação de mais pessoas para que exerça uma velocidade melhor e compras mais assertivas, que é a compra que saia realmente numa velocidade antes que o produto ele se desgaste com o tempo e acabe avariando.

Entrevistado	Mylena
Cargo	Assit. Setor comercial
Data da Entrevista	06/08/2021

YALLE - O que você entende por gestão de estoque? Comente.

MYLENA - Gestão de estoque pra, pra mim...é, ela tem que começa... diante tudo com o setor de compras né. Tem que fazer toda... A negociação com o fornecedor... e acho que... sempre tem que ter um planejamento também por conta de... isso acontecia muito na expedição, é... falta no estoque. A gente... lá tem um problema, que eu sempre, eu sempre falei isso, falei e até hoje ninguém nunca estudou isso. Mas assim... vou te explicar... é... lá é o seguinte o produto saiu do CD pra entrega... lá, lá na Minerva... porque assim, Vitoria tem um CD pra ir buscar e quando a loja é de fora, tem muitas lojas, vamos supor loja de Gravatá, o cliente ele quer pegar um produto na... na Minerva, mas na loja não tem. Pra ele não pagar, vamos supor uma caixa de cerâmica, pra ele não pagar frete pra entregar na casa dele é... a Minerva ela passa uma venda com... na modalidade entrega, não cobra frete e deixa o produto na loja, é chamado cliente retira. E vamos supor, o produto chegou lá quebrado, a loja tem autorização pra fazer uma devolução por lá, como se tivesse no CD. Aí o que acontece, o produto fica sobrando na loja e faltando no CD... no sistema. Aí tem que fazer uma transferência de ajuste de estoque, não sei se Luciano comentou com você isso. Ajuste de estoque, aí o que é que acontece, se os setores responsáveis não fazer em tempo ágil, aí o pessoal vende, se tiver estoque baixo vende e quando o cliente vai buscar o que é que acontece? não tem. É, é um pouco complicado, a gente tenta falar com o cliente, mas o cliente você sabe, o cliente eu paguei eu quero. É, eu já falei pra tentar puxar saldo de... pra um estoque totalmente reservado, quando fizerem essa devolução já puxar pro... esse estoque que é apenas de ajuste, mas até agora tá tudo em análise ninguém fala nada. Mas, assim, voltando a sua pergunta gestão de estoque são coisas que... a gente tem que

crescer muito na Minerva ainda e no meu entendimento começa em compras e precisa ter um... deixa eu vê a palavrinha... começa em compras, tem o prazo de entrega do fornecedor e armazenagem, quando chega né. Se eu tiver me embanando muito do me fala, porque eu me perco... e... é isso, não sei eu vou conseguir responder a tua pergunta. Compra, recebimento, armazenagem e expedição até o consumidor final.

YALLE - Qual a importância da gestão de estoque para a logística? Comente.

MYLENA - Gestão de estoque para a logística... É você quer uma, uma resposta referente a vendas também? A gestão de estoque para a logística é exatamente isso tudo facilita né, por exemplo, se eu colocar um... um produto, vamos supor, se eu colocar... desculpa... é vamos supor, pra mim acho que tudo é setor de armazenagem, armazenagem por exemplo você não vai colocar uma tinta onde só tem cerâmica né? Então... tem um líder lá ele é um cara cérebro, cérebro mesmo, ele é líder de armazenagem. E ele sempre fala para mim: se a gente não cuidar, a gente vai é uma bola de neve. Vira uma bola de neve porque recebe muita coisa, muito produto, é muito produto. E são detalhes... são detalhes pequenininhos assim que... deixa eu te explicar, tem um fornecedor Elizabeth Cerâmica e ele, vamos supor, o comprador faz um pedido de cerâmica tipo A que é o melhor tipo, classif... é o melhor tipo. Só que a Elizabeth ela tem uma política, de empresa dela lá que... se não passar nos processos de qualidade, nos procedimentos de qualidade eles classificam como B. Pra não perder o produto eles vendem, ou seja, eles produzem se eles não classificarem como tipo A eles vão mandar como tipo C, aí vem na nota como tipo C e tudo certo. Só que na parte que eu tô agora, que é a parte da pré-entrada é eu que lanço a nota no sistema antes da entrada no recebimento, ou seja, eu tô do outro lado agora. Se eu fizer qualquer coisa errada, se eu não prestar atenção no que eu tô fazendo, o produto entra certo e no sistema vai entrar errado. Porque é o mesmo código de barra, o mesmo código de barra. Aí tudo que eu tô fazendo, já que eu tô lá a um mês, tudo que eu tô fazendo eu fico perguntando a menina: e aí tá certo? Ela, tá, tá certo faz. Porque assim, se por exemplo, já que esse produto ele vai entrar como tipo C e tá lá tipo A, se eu fizer errado não prestar atenção no código de barra e entrar no sistema como tipo A. O cliente vai pagar mais caro por um produto de baixa qualidade. Entendeu? Respondi a sua pergunta?

YALLE - Por que é importante para a empresa ter um estoque de cerâmicas? Comente.

MYLENA - Porque que é importante para a empresa? É um produto que, é um produto que ele mais tem giro dentro da empresa. É... quando eu entrei agora no setor, o gerente do setor ele me

mostrou um... um sladizinho apresentando o setor, apresentando como é que são, como funciona tudo e o faturamento de cerâmicas no geral, por tipo... é apenas um comprador que faz isso. A carteira dele é só cerâmicas, argamassa só os básicos. Cerâmicas, argamassas, caixa d'água e o faturamento dele só de cerâmica 1 milhão. É muita coisa né? E cerâmica lá é mesmo, se não tiver, nossa é... pra você ter noção a gente tem um grupo lá que é apenas vendas e compras é o tempo inteiro, o tempo inteiro tem previsão disso, previsão disso. Pra você ter uma noção, o ano passado quando parou tudo o pessoal olhava assim, esse, esse depósito tá vazio. Tem noção? Tinha pouca coisa lá, que não tava produzindo, o pessoal não tava produzindo e querendo ou não a empresa deu uma baixa em vendas por conta disso. Mas agora, graças a Deus, a gente tá com tudo novamente. E o que eles mais procuram, pra ser mais exato, como agente trabalha muito com preço popular eles procuram muito a marca Porto Rico. A Porto Rico ela declarou falência ano passado, antes da pandemia, declarou falência só que um pessoal de alta sociedade de Recife se uniram e ressuscitaram a Porto Rico, agora ela é Azi Multi. E como eu já trabalhei no recebimento, era tipo, chegava sete carretas de Porto Rico todo dia, sete carreta de Porto Rico. A gente dizia: o que é que a gente vai fazer para armazenar isso, o que é que a gente vai fazer? E graças a Deus teve altas vendas disso aí.

YALLE - Quais são as informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas da Minerva Construção?

MYLENA - Quais as informações necessárias para gerenciar o estoque né? As informações meio que lá... lá eles tem o depósito que é praticamente todo de cerâmica e tem só um anexo eles colocam tintas e colocam as cerâmicas, vamos supor, que tem valor maior que é a Ceusa que é bem salgado o preço. Aí, eles já colocam pra evitar avarias, então eles... e tipo como a gente tá recebendo muita coisa desde então é... o que acontece o depósito tá ficando pequeno. Eles tão fazendo, tem dois paredões lá, eles tão fazendo pulmões. Aí meio que se dividem, vamos supor, Porto Rico, Elizabeth, Pointer, Encenor vai dividindo no pulmão mesmo. Aí tá, tá um pouco complicado antes de... antes de eu subir é Valdemir... Valdemir sempre tem uma frase, ele fala assim: Você tem que me ajudar, meu Deus, eu vou acabar perdendo o resto dos meus cabelos. É porque é muita coisa, muita coisa, então assim acho que você tá, tá, eu não sei se eu conseguir responder a tua pergunta. Porque todo mundo fala, esse depósito tá ficando pequeno, mas eles conseguem, eles dão um jeito de conseguir organizar e assim se organizar na própria bagunça né, porque realmente tem muito produto. Se eu pudesse e fosse autorizada eu tirava uma foto só pra te mostrar.

YALLE - Quais são os pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

MYLENA - Esse é, o ponto forte eles, na verdade depende muito de vendas né. Então, vamos mas para o setor de compras, eles tem uma rotina lá no sistema que mostra é... quanto que ele vendeu de cada produto no dia. Vamos supor, se a meta do dia dele for 300 mil reais, ele vai olhar quanto que esse produto vendeu, não sei se tô conseguindo te explicar, é complicado porque assim, a Minerva hoje eu percebo assim, a gente tem um Diretor que o bicho é o cérebro. Não sei se você já ouviu falar dele, Eliton o nome dele, Eliton Leite. Eliton... ele deu umas ideias lá, e abriram uma nova loja lá de Bezerros agora, e eu tô achando que, que ele quer expandir a Minerva tá com uma ideia de expandir e tipo não focar o estoque só no CD e sim nas outras lojas também. Ou seja, Recife, Bezerros e Gravata, e tão pensando em ampliar Caruaru, acho que eles tão tentando se expandir para o lado de Toritama, para o lado de lá entendesse. E, como eu falei eles focam em produtos que vendem bastante, vamos supor, Porto Rico, feito eu te disse, Elizabeth também e uma marca Arielle uma marca lá de Alagoas se eu não tiver enganada. E acho que o produto dá, vamos supor Porto Rico, todo o Porto Rico, agora a Elizabeth tem uma ceramicazinha chamada Sobral a bicha vende vi, vende. O pessoal, quando eu tava na Logística eles sempre, tipo um vendedor entrou hoje ele vai passar por todo os setores como uma integração e quando ele chegava lá, vamos supor, um vendedor, não desculpa, um supervisor que foi promovido que era vendedor. Teve uma vez que uma menina chegou lá, ela é supervisora na loja da BR, e quando ela viu essa sobral Elizabeth ela fez mesmo assim: essa cerâmica ela nem esfria no estoque já sai da carreta, do caminhão para casa do cliente. Porque vende muito, vende muito de verdade, conseguir responder a sua pergunta?

YALLE - Quais são os pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

MYLENA - O ponto fraco é aquilo que eu te falei do sistema de devoluções. É o ponto fraco da Minerva é esse, e eu acho que já tá sendo estudado pela qualidade, pelo setor de qualidade e até o pessoal de T.I., creio eu, para puder ver como é que vai... era, era muita coisa e já diminuiu entendeu. Mas ainda acontece, acho que deveria como eu falei, minha sugestão era essa fez uma devolução o próprio sistema já rastreia de onde foi feita essa devolução pra puxar para um estoque reserva. Por que tipo, quando faz a devolução, devolveu aí é tratado no outro dia por

prevenção de perdas. Tem um... ele puxa como se fosse uma via cega, aí vai para o assistente de prevenção ele olha toda a nota fiscal e ele já tem a informação de que foi feita a devolução em loja. Aí ele olha o que foi feito no CD, fecha esse bônus e fica constando no estoque, aí eu acho que quando fechasse esse bônus já deveria ir pra esse estoque reserva já, pra poder fazer e não ter risco de ninguém vender. Eu acho que o problema é esse.

YALLE - Você acha que as cerâmicas existentes no CD adquiridas, estão alinhadas com as necessidades e preferências dos consumidores? Comente.

MYLENA - Sim, a Minerva ela... vamos dizer que em Vitoria ela não tem concorrência nenhuma né. Tem um vizinho meu aqui na frente que ele tá fazendo um primeiro andar e ele me viu chegar, acho que semana passada, e fez assim: é incrível como só tem variedade na Minerva, eu sai procurando nessas lojas pequenas e não tem o que eu tô querendo e na Minerva eu achei. Ele queria uma cerâmica que é um revestimento que é só para parede, ele queria só pra fazer uns detalhezinhos e disse que não tava encontrando em canto nenhum e foi lá e encontro. Acho que hoje em Vitoria eles não tem concorrência não, agora em Recife o negócio pega fogo. Agora que eu tô em compras eu vejo muito, muito, acompanhar preço do concorrente dentro do prazo. Por que assim, lá vamos supor, você é cliente e você viu uma determinada cerâmica a R\$31,90 o preço do metro e você vai na Minerva ele tá a R\$34,90. Aí é feito um cálculo pra vê se o preço vai tá, vamos supor, se o preço da Tupan vai estar... o preço da Tupan R\$31,90 e o preço da Minerva R\$34,90... se for fazer um cálculo de menos 15% e se tiver dentro dos 15% a gente faz aquele preço para o cliente.

YALLE - Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa? Comente-as.

MYLENA - Olha, eu vou bater de novo na tecla do sistema, sabe porquê? Quantas vezes eu não passei de apanhar na cara por conta disso. Deixo te conta uma situação, não é nem de cerâmica é de rejunte. Tinha um rejunte na pandemia que faltou e não tinha em lugar nenhum da Minerva, loja tinha não, aí o cliente passa, só que tava no maldito sistema constando. Tava no maldito sistema, era o Quartizulite não sei se tu já ouvisse falar dessa marca, era um rejunte de 5kl... um saquinho de 5 kl não tinha. Aí uma vez, eu atendi um rapaz creio eu que ele era de Recife, veio de Recife pro CD buscar o produto, quando... e tipo veio buscar o rejunte e veio buscar acho que três caixa de cerâmica que ele tava precisando de urgência que o pedreiro tava

na casa dele. Aí quando eu fui falar pra ele é... senhor veja só esse rejunte aqui, bem mansinha, esse rejunte aqui infelizmente os meninos, dava uma enrolada, os meninos procuraram e a gente não encontro no estoque. Ele ficou olhando pra minha cara assim e disse: e agora o que é que eu vou fazer. Aí eu fiz, eu posso vê aqui no sistema se tem algum... algum rejunte parecido porque a gente pode fazer um crédito para o senhor e faturar com esse produto parecido. Não quero não, por que minha casa já tá com todo esse rejunte e eu vou querer esse rejunte como é que eu compro um negócio e não tem. Aí tem a marca Max Cola que é um pouco mais barata que a Quartizulite e faz o mesmo efeito, aí eu fui peguei o saco de rejunte Max Cola mostrei a ele. Quero não, me dê o crédito vou resolver em loja, xingar até a família do gerente. Eu fiz tá certo, o senhor aguarda um pouquinho aí que os meninos já separaram a sua cerâmica o senhor vai querer levar ou vai querer o crédito total? Aí ele fez: não eu vou levar a cerâmica porque eu estou precisando, agora o rejunte eu vou ter que resolver na loja. Aí os meninos colocaram a cerâmica no carro dele e quando eu fui fazer o crédito, ainda lembro, era R\$29,90 e ele não acredito no preço quando eu fui entregar o crédito a ele, o crédito é como se fosse um cheque. Aí vai o nome dele, o código do produto, eu o meu nome que foi eu que fiz e o nome do vendedor que passo lá a venda. Aí quando ele olhou assim eu fiz o senhor pode assinar, por favor, o seu nome completo? Ele tem que assinar né. Aí ele, você tá me roubando, aí eu olhei assim e senhor o senhor compro apenas o rejunte que é R\$29,90. Ele, não eu paguei mais. Eu tive que mostrar o preço do produto no sistema pra ele para ele poder acreditar. Aí ele, tá certo então, mas eu não vou assinar crédito não. Aí eu fiz, tá certo então, eu vou scanner aqui pra loja e já vou avisar para o gerente que o senhor tá indo lá. Aí, eu falei, passei e-mail tudinho, ele se recuso a assinar o crédito e disse que eu tava roubando ele. Aí é por isso que eu bato na tecla do sistema, o sistema tem que tá certo, tem que bater. Por isso que eu falo, o setor de Luciano é o setor de auditoria de estoque, os meninos enxugam gelo pô. É mesmo que enxugar gelo, porque conta hoje, beleza fecho o inventario hoje quando é amanhã tem devolução aí já tá faltando de novo. É mesmo que nada.

Entrevistado	Valdemir
Cargo	Gerente de logística
Data da entrevista	14/08/2021

YALLE - O que você entende por gestão de estoque? Comente.

VALDEMIR - A gestão de estoque dentro da Logística é o fator fundamental pra nossas operações... pra nossa operação, visando que ele, na verdade a gestão de estoque ela tem que tá

muito próxima do 100%. Até porque ele vai afetar a área de venda lá, então como nosso foco é venda o nosso estoque ele tem que tá... tem que tá 100% ajustado ou próximo a isso, pra que na hora da venda a gente possa atender os nossos clientes.

YALLE - Qual a importância da gestão de estoque para a logística? Comente.

VALDEMIR - A importância é de controle de entrada e de saída. A partir do momento que a gente tem... que obtém esse controle na gestão de estoque, a gente consegue ter uma gestão sobre ele. A gente consegue fazer filtros de relatórios, mediante ao nosso estoque pra que a gente possa transferir produtos que possam se torna produtos fora de linha, pra dar oportunidade pra ter mais SKUs dentro do nosso estoque pra modelos novos. Tudo isso a gente precisa ter esse controle e é de suma importância ter essa gestão sobre ele.

YALLE - Por que é importante para a empresa ter um estoque de cerâmicas? Comente.

VALDEMIR - Como o nosso seguimento é de material de construção é... a cerâmica é o carro chefe do nosso seguimento. Ele é responsável praticamente por mais de 60% do nosso faturamento. Então é um produto que tem um peso muito grande dentro do nosso negócio.

YALLE - Quais são as informações necessárias para gerenciar o estoque de cerâmicas da Minerva Construção?

VALDEMIR - As informações, primeiramente a gente tem que ter pessoas é... emboidas no proposito da nossa...do nosso seguimento né. E secundamente a gente ter um sistema que vai dar condições a essas pessoas a trabalharem né... na, na melhor gestão do estoque. Então é... é um conjunto, ter pessoas bem treinadas, que esse sistema possa dar né, esse, essa força.

YALLE - Quais são os pontos fortes no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

VALDEMIR - O ponto forte, pra nós, ter o controle da gestão de estoque é o diferencial do nosso concorrente. É onde a gente pode é... ter o diferencial com o nosso cliente. É importante que a gente... o nosso seguimento a gente ofereça ao nosso cliente sonho. Então é o sonho de uma reforma de uma casa, é o sonho de uma construção de uma casa. Então a gente ter o nosso

cliente dentro da nossa loja e poder escolher aquele produto e poder recebe-lo, ter o estoque necessário para atendê-lo é o que faz... é o que nos faz ter a durabilidade dentro do mercado.

YALLE - Quais são os pontos fracos no controle de estoque de cerâmicas da Minerva Construção? Comente.

VALDEMIR - Eu diria que é um produto difícil de se gerir. Por que? Porque, por ele movimentar bastante e é um produto que agrega também um serviço braçal, muitas vezes a gente tem uma situação com o manuseio do produto. Então ocorre muitas avarias, então a nossa maior dificuldade na gestão de estoque é minimizar o... o valor de avarias, o custo de avaria. Por se tratar de um produto que requer um esforço bem maior, numa movimentação bastante intensa dentro do nosso negócio. Então isso aí é um desafio pra nós, que estamos como gestor de estoque, cada vez mais minimizar o custo desse produto né, evitar a avaria.

YALLE - Você acha que as cerâmicas existentes no CD adquiridas estão alinhadas com as necessidades e preferências dos consumidores? Comente.

VALDEMIR - Pra o nosso momento hoje a gente não consegue atender todas as necessidades. Por conta dá gente ter passado aí por um ano pandêmico, isso aí também impacto bastante dentro do nosso negócio. É... a gente teve muita ausência da matéria prima dos próprios fornecedores pra entregar os pedidos que foram comprados. E a gente termina que, na ponta lá da nossa venda a gente não tem todos os produtos, os mix, que a gente tinha como os SKUs disponível para os clientes. Então, a gente passo também por essa dificuldade aí no ano pandêmico, que afeto também o nosso estoque de cerâmica. A gente teve momento de ter produtos comprados e os fornecedores não ter como entregar a gente. Então a gente fico naquela, naquele desespero por se tratar de um produto grande responsável pelo nosso faturamento, então, com um peso muito grande no nosso faturamento. E a gente não tinha como oferecer ao cliente porque a gente não tinha em estoque. Então isso aqui foi uma coisa geral né, por se tratar na matéria prima de cerâmica, não ter o produto. E quando volto, volto com o nível bem maior, com o custo bem maior e isso aí também teve outro impacto no antes e o depois.

YALLE - Quais as sugestões de melhoria que você dar para controle de estoque de cerâmica da empresa? Comente-as.

VALDEMIR - A melhoria que a gente está a procurar aí, a gente tem como planejamento pra os próximos anos, é um sistema mais é... atualizado, que possa é... juntamente com o nosso dia

a dia facilitar a nossa operação. A gente entende que o WMS é um sistema que chegando na Minerva ele vai facilitar muito a nossa gestão de estoque. Por se tratar de um sistema bastante avançado, um sistema onde dar condições dá gente ter é... bastante gestão sobre o estoque desde a entrada do produto até a sua saída.