

Gestão de Estoques em uma Microempresa do Varejo Calçadista: Implantação de Melhorias no Controle dos Itens em Estoque

Viviane Lilian da Costa

Graduada em Administração

Faculdade de Ciências e Tecnologia de Campos Gerais - FACICA

Júlia Alves e Souza

Doutora em Administração

Universidade Federal de Lavras - UFLA

Resumo

O presente estudo objetivou descrever os aspectos centrais referentes à gestão de estoques na Andarely Calçados e implementar melhorias quanto ao controle dos estoques nessa empresa. Desenvolveu-se uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo. Em um primeiro momento, foram identificadas as características da gestão de estoques da empresa. Após identificar falhas na forma de classificação dos estoques e na realização do inventário, a pesquisa-ação foi desenvolvida de forma a propor mudanças e gerar soluções para essas falhas. As intervenções foram realizadas durante o mês de outubro de 2019. Dentre outros resultados, verificou-se que havia mais itens registrados no sistema do que o número real de itens do estoque físico. Além disso, a multiplicidade no cadastro de vários itens prejudicava a organização e identificação dos produtos em estoque. A implementação dos novos procedimentos para a realização do inventário e a organização das seções gerou melhorias no controle dos estoques, permitindo uma análise mais precisa e fiel à realidade da empresa, uma vez que passou a haver a compatibilidade entre sistema e o estoque físico. A nova classificação implementada permite gerar diferentes relatórios que podem auxiliar de forma efetiva na gestão de estoques da empresa.

Palavras-chave: Estoque; Gestão de Estoques; Varejo calçadista.

1 Introdução

Os estoques podem ser entendidos como qualquer quantidade de produtos ou materiais armazenados em um local, por um período de tempo, desde que não estejam sendo utilizados naquele momento (CAXITO, 2014). Atualmente, já se considera ultrapassado o conceito de estoque voltado somente para o local onde se armazena material. Segundo Bowersox *et al.* (2014), o estoque é um dos ativos mais valiosos da empresa e sua relevância está relacionada ao retorno do capital investido. Dessa forma, saber controlá-lo é determinante para que a empresa obtenha resultados financeiros satisfatórios.

Para Viana (2009), a gestão de estoques é um conjunto de ações praticadas pela empresa, as quais visam ao pleno atendimento ao cliente com máxima eficiência e, ao mesmo tempo, com o menor custo possível. O fato de as empresas de calçados estarem ligadas à moda exige dessas organizações um investimento considerável em estoques, bem

como uma renovação frequente dos itens em virtude das mudanças de coleções. Nesse contexto, encontra-se a empresa Andarely Calçados, que atua no ramo do varejo de calçados e acessórios desde o ano de 2013.

A presente pesquisa tem o objetivo geral de descrever os aspectos centrais referentes à gestão de estoques na Andarely Calçados e implementar melhorias quanto ao controle dos estoques nessa empresa. Como objetivos específicos, propõe-se: identificar as características da gestão de estoques da empresa; efetuar o diagnóstico de possíveis falhas no controle dos estoques; implementar e verificar os impactos de alterações na forma de classificação nos itens em estoque e dos procedimentos de registro adotados.

A Andarely Calçados está localizada na cidade de Campos Gerais – MG e reflete características de várias empresas nas quais a administração é familiar. Assim, torna-se pertinente investigar os aspectos da gestão de estoques que são adotados e propor mudanças que possam auxiliar no controle de estoques, o que permitirá compreender melhor a realidade desse tipo de empresa e os impactos das práticas de gestão de estoques. Além dos impactos para a própria gestão do negócio, o estudo realizado pode contribuir para gestores interessados na melhoria de práticas de controle e classificação de estoque, como outros administradores de microempresas ou lojistas do setor de varejo de calçados e acessórios.

O trabalho está estruturado em cinco tópicos e o primeiro deles corresponde a essa introdução geral. O segundo tópico é destinado ao referencial, enquanto que o terceiro descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O quarto tópico apresenta a descrição e a análise dos resultados obtidos. Já o quinto tópico destina-se às considerações finais pertinentes ao estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Evolução dos Calçados e o Setor Calçadista do Brasil

O calçado é uma importante peça de vestuário e seu surgimento está relacionado à necessidade de proteção dos pés (SEFERIN, 2012). Segundo McDowell (1989), pinturas em cavernas da Espanha e Sul da França demonstram que o calçado surgiu no final do período paleolítico, entre os anos de 12.000 a.C. e 15.000 a.C. A função primordial desse objeto era proteger os pés contra o frio e o calor: calçados fechados, confeccionados com couros rígidos, eram usados em regiões mais frias, enquanto que diversos modelos de sandálias eram usados em países tropicais.

Evidências encontradas no Museu do Calçado de Franca (2010) e pesquisas como as de Rocha (2018) mostram que o calçado, além de ser um artefato protetor, tornou-se símbolo de poder e riqueza, servindo como modo de distinção social entre as civilizações antigas. Na Grécia e no Antigo Egito, o uso de sandálias era privilégio exclusivo da aristocracia, enquanto os pobres e escravos andavam descalços. Essa situação foi mudando com o decorrer dos séculos, onde passou a haver um número cada vez maior de cidadãos fazendo uso do calçado (ROCHA, 2018).

Seferin (2012, p. 29) explicita que:

[...] em diversos períodos, o sapato exerceu a função de diferenciar classes sociais, inicialmente separando os descalços dos calçados e posteriormente diferenciando os tipos de calçados de acordo com as classes sociais, atribuindo o poder pessoal com o usuário de determinado tipo de calçado, sendo esse poder relacionado ao prestígio

social ou associado ao poder aquisitivo. Assim, o calçado pode ser visto ao longo da história como um símbolo de status social e poder aquisitivo.

Dessa forma, os calçados passaram a ser complementos essenciais no modo de vida humano uma vez que, além de proteger as extremidades dos pés, sua função e utilização se relacionam com a satisfação, valores, realizações de desejos e experiências coletivas e individuais (MESACASA; CORONA; MELLO, 2010).

Uma vez que o Brasil é um país miscigenado, várias são as influências e contribuições dos diversos colonizadores e nativos que aqui habitaram, especialmente no que se refere aos calçados. No início da colonização, os portugueses impuseram seu modo de vida sofisticado sobre os índios, introduzindo inclusive o hábito de calçar, que se tornou um símbolo de distinção social. Contrariamente aos indígenas, algumas culturas negras possuíam esse hábito e utilizaram a habilidade de produzir calçados como modo de sobrevivência. Além de habilidades práticas, a cultura negra serviu como fonte de divulgação do hábito de calçar no Brasil (MOTTA, 2004).

A origem da indústria calçadista no Brasil deu-se no Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul, no início do século XIX, com a chegada dos alemães. Esses imigrantes dominavam a técnica europeia como sapateiros e ainda possuíam forte tradição de artesanato de couro e de curtir peles. A primeira fábrica de calçados no Brasil surgiu em 1888, após o término da guerra do Paraguai, e impulsionou a produção de calçados de forma a exceder o consumo próprio (SOUZA; OLIVEIRA, 2002).

Segundo Motta (2004), o setor calçadista ganhou forças no país no fim do século XIX e início do século XX com o surgimento da fotografia, pois a partir daí surgiram os primeiros periódicos com as últimas tendências de moda internacional. A partir desse período, a moda no Brasil tornou-se reprodutível, com fábricas, lojas e períodos mais curtos de renovação. O calçado deixou de ser um artefato exclusivo para proteção dos pés e passou a ser um item elaborado, agregado de valor, relacionado ao conforto dos pés e especialmente à moda.

No ano de 2018, foram produzidos mais de 945 milhões de pares de calçados no Brasil (IEMI, 2019). Vale destacar que, de acordo com a Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC, 2019), o varejo brasileiro de calçados é formado por cerca de 60 mil lojas em todo o país, e as lojas multimarcas representaram 95% desse mercado.

2.3 Os Estoques

Segundo Chiavenato (2014, p. 90), “estoque é a composição de materiais [...] que não é utilizada em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades”. A lógica de qualquer empresa que não venda seus produtos assim que são adquiridos é formar estoque. O grande desafio para os administradores baseia-se em equilibrar a quantidade ideal de compra e a demanda do cliente, de modo a estabelecer os níveis de estoques ajustados ao nível de venda.

Bowersox *et al.* (2014) explicam que estoque são ativos circulantes atuais que devem fornecer retorno sobre o capital que foi investido. Esse retorno só é alcançado através do lucro marginal das vendas, as quais seriam impossíveis sem o referido estoque. Para formação de um estoque eficiente, em que os produtos não fiquem por muito tempo parado, seria necessária uma previsão das vendas. Porém, Pozo (2016) afirma ser praticamente impossível prever a demanda futura das empresas, o que torna necessário manter um determinado nível

de estoque que atenda a demanda.

No varejo, o controle de estoque remete-se à velocidade de comprar e vender, daí a ênfase dos varejistas ao giro de estoque. Na concepção de Caxito (2014), realizar um bom atendimento ao cliente, reduzir os custos de aquisição e transporte, equacionar a demanda com a capacidade de atendimento e abastecer os canais de suprimentos são fatores favoráveis para a manutenção de estoques. Em contraposição, o desperdício com o aumento dos custos em geral, os riscos de obsolescência e deterioração, o fato da possibilidade de o estoque encobrir problemas de qualidade e a ocupação de grandes espaços são fatores que Ballou (2010) aponta para não se manter um estoque.

Diante dessas razões, manter ou não os estoques, e em qual quantidade mantê-los, é uma decisão que varia conforme a política de estoques de cada empresa. Bowersox *et al.* (2014) explicam que a política de estoques inclui instruções sobre compra ou fabricação, quando agir, o que comprar ou fabricar e em qual quantidade. Assim, a política de estoques abrange todas as diretrizes que devem ser seguidas para que o controle de estoques seja o mais eficiente possível.

2.4 Gestão de Estoques

A gestão de estoque é um fator relevante para o sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado, o que reforça a necessidade de ter profissionais capacitados e um sistema que auxiliem nessa gestão. Segundo Viana (2009), a gestão é uma série de atividades destinadas a satisfazer plenamente as necessidades da empresa, por meio de sua respectiva política de estoque, com eficiência máxima e menor custo, e investindo em materiais com a maior rotatividade possível. Para Bowersox *et al.* (2014), o objetivo da gestão de estoques é alcançar o serviço necessário ao cliente com o mínimo comprometimento dos estoques, obtendo o equilíbrio entre estoques e consumo. Nessa mesma linha, Martins e Campos (2009) definem a gestão de estoques como um conjunto de atividades que visam otimizar os estoques, sua localização, manuseio e controle. Entende-se, portanto, que o controle efetivo do estoque permite à organização reduzir os custos totais de estocagem e, ao mesmo tempo, atender às necessidades do cliente.

Pozo (2016) aponta alguns objetivos essenciais para a gestão ou controle do estoque, como manter o estoque mais baixo possível, identificar itens obsoletos e defeituosos e eliminá-los, não permitir falta ou excesso de mercadoria, prevenir contra perdas e danos, extravios e mau uso, fornecer dados concretos que permitam a elaboração de planejamentos e principalmente manter os custos nos níveis mais baixos possíveis. Segundo Bowersox *et al.* (2014), uma armazenagem eficiente oferece oportunidades de diminuição de estoque, bem como a redução de custos de manuseio, resultando na melhoria da produtividade.

Para ter uma armazenagem eficiente, é importante que a empresa planeje adequadamente o *layout* que será adotado. Esse *layout* refere-se à disposição de homens, máquinas e materiais que permite integrar o fluxo de materiais e a operação dos equipamentos de movimentação, para que a armazenagem se processe dentro do padrão máximo de economia e rendimento (DIAS, 2015).

O SEBRAE (2019) destaca a importância do *layout* na armazenagem de estoque, pois trata da organização do espaço de forma eficiente, de modo a garantir o acondicionamento correto dos produtos, favorecer o fluxo das mercadorias e, ao mesmo tempo, reduzir o transporte e a movimentação dos materiais. Na área de vendas, o *layout* deve ser planejado

para facilitar o processo de compra dos clientes e ainda induzir a venda de produtos com maior margem, menor giro ou com prazos de validade mais curtos.

Moreira (2002) cita alguns elementos importantes acerca da organização do *layout* na empresa. Segundo esse autor, uma mudança adequada no *layout* pode aumentar a produtividade dentro da instalação, sem aumentar o uso de recursos. Entretanto, dependendo das alterações físicas realizadas, pode implicar o dispêndio de consideráveis somas de dinheiro, representar elevados custos e/ou dificuldades técnicas, além da possibilidade de interrupções indesejáveis da operação.

Administrar cuidadosamente o nível dos estoques é imprescindível para o sucesso de uma empresa, pois seu custo de manutenção pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano (BALLOU, 2006). Assim, torna-se relevante a análise dos custos relacionados ao estoque, os quais serão discutidos no próximo tópico.

2.5 Custo de Estoque

Embora haja inúmeros benefícios para se manter estoques, conforme foi apontado por Caxito (2014), todo acúmulo de estoques gera custos para as empresas. Esses custos podem ser classificados como diretos ou indiretos e são calculados tendo em vista a quantidade de produtos em estoque e o tempo de estocagem. De acordo com Dias (2015), os custos podem ser agrupados em custos de capital (juros, depreciação), custos com pessoal (salários, encargos sociais), custos com edificação (aluguéis, energia elétrica, conservação) e custos de manutenção (deterioração, obsolescência, equipamento).

Existem diferentes tipos de custos estoques (MARTINS; CAMPOS, 2009; DIAS, 2015; CAXITO, 2014). Ballou (2006) e Pozo (2016) discutem a existência de três classes gerais de custos: custos de aquisição, custos de manutenção e custos por falta de estoques, e certificam a importância do conhecimento desses custos na escolha e determinação da política de estoque.

De acordo com Ballou (2006), as empresas possuem uma variedade de custos relacionados à aquisição dos estoques (como processamento, preparação, transmissão, manutenção e pedidos de compra) conhecidos como custos de aquisição ou custos de pedido. Esses custos podem ser fixos por pedido ou podem ser variáveis, determinados pelo volume da compra. Paralelamente, os custos de manutenção de estoques são resultantes de todos os custos necessários para manter determinada quantidade em estoque por um período de tempo, e podem ser divididos em custos de espaço, custos de capital, custos de serviço de estocagem e custos de risco de estoque.

Já os custos de falta de estoques “ocorrem quando um pedido não pode ser atendido a partir do estoque ao qual normalmente é encaminhado” (BALLOU, 2006, p. 280). Os dois principais que se enquadram nessa classificação são o custo de vendas perdidas (por uma situação de falta de estoque, o cliente desiste da compra, buscando nos concorrentes) e o custo de pedidos atrasados (o cliente concorda em adiar o atendimento do pedido, gerando custos adicionais operacional e venda) (BALLOU, 2006).

Reduzir os custos logísticos relacionados a manutenção de estoques e pedidos é uma estratégia bastante atrativa para qualquer organização (BOWERSOX *et al.*, 2014). Uma das práticas que podem ser adotadas para alcançar essa finalidade é a utilização do Lote Econômico de Compras. Segundo Caxito (2014), lote econômico de compras (LEC) é a quantidade ideal de material a ser comprado em cada operação de reposição de estoque da

empresa, de forma que o custo total de compra e o custo de armazenamento correspondente sejam mínimos. Com o auxílio do LEC, a empresa entende que a quantidade comprada naquele momento é aquela que gera o menor custo de reabastecimento para a organização.

De acordo com Dias (2015), o custo total é a soma do custo de armazenagem e do custo de pedido ou a soma de todos os custos que a empresa tem com os estoques, sejam eles fixos ou variáveis. O custo total é o principal indicador utilizado pelas organizações para medir os dispêndios relacionados ao estoque. Desse modo, o principal objetivo do administrador de estoque é ficar atento à minimização do custo total, e para isso algumas ferramentas de gestão de estoques podem ser oportunas.

2.6 Ferramentas de Controle de Estoque

Existem várias ferramentas, procedimentos e técnicas que auxiliam na gestão de estoques, minimizando assim os custos gerados por estoques parados ou pela falta de estoques. Dentre vários elementos apontados pela literatura, serão abordados nos próximos subtópicos os que têm maior relação com o objetivo do presente trabalho.

2.6.1 Níveis de Estoque

Pozo (2016), Dias (2015) e Caxito (2014) concordam ao afirmar que os custos de estoque podem ser influenciados por diversos fatores, tais como quantidade movimentada, tempo de transporte, mão de obra, disponibilidade e recursos financeiros. Para minimizar esses custos é preciso administrar adequadamente os níveis de estoque. Nesse sentido, saber administrar o tempo de reposição, o ponto de pedido, o lote de compra, o estoque de segurança e o estoque máximo pode ser muito útil para uma gestão eficiente.

Segundo Dias (2015), uma das informações básicas para se calcular o estoque de segurança ou estoque mínimo é o tempo de reposição, isto é, o tempo que leva desde o momento de verificar a necessidade de substituir o estoque até o seu efetivo recebimento pela empresa. Portanto, o tempo de reposição é composto pela somatória dos tempos de emissão do pedido, preparação do pedido e transporte.

Pozo (2016) esclarece que o ponto de pedido é a quantidade de peças que garante a continuidade do processo de produção até o reabastecimento do estoque. Assim, o ponto de pedido é o nível de estoque que garante que não haja problemas de continuidade no processo produtivo, enquanto se aguarda a chegada do lote de compra. O lote de compra também está sujeito à política de estoque de cada empresa, mas refere-se à quantidade de peças especificadas em cada pedido de compra (POZO, 2016).

Segundo Bowersox *et al.* (2014), o estoque de segurança é mantido no sistema logístico para proteger contra a incerteza gerada pela variabilidade na demanda e no ciclo de atividades. Na concepção de Caxito (2014), o estoque de segurança é a quantidade excedente, deixada para ser usada em caso de qualquer anormalidade no suprimento. O maior benefício do estoque de segurança é não faltar mercadoria ao cliente, caso ocorra alguma anomalia no processo, como erros de previsão de consumo e atrasos de entrega da mercadoria.

Pozo (2016) aponta que o mais correto seria adotar um estoque de segurança que supra qualquer anormalidade ou variação do sistema, mesmo sabendo que isso implicará altos custos. O desafio nesse caso é otimizar os recursos disponíveis ao mesmo tempo em que se

reduz os custos envolvidos. Por fim, destaca-se a necessidade de administrar o nível de estoque máximo. Conforme Dias (2015), conhecer esse indicador, que representa a somatória do estoque de segurança com o lote de compra, pode evitar problemas relacionados ao espaço físico e ao custo de estoque parado.

2.6.2 Inventário Físico

Para Martins e Campos (2009), o inventário é o indicador mais usual para a análise e controle dos estoques, uma vez que pode ser realizado em qualquer empresa para auxiliar o fluxo de caixa. Ainda no entendimento desses autores, o inventário físico é a verificação dos estoques através da contagem física dos itens. Se houver uma discrepância entre o inventário real e os registros do controle de estoques, ele deverá ser ajustado com base nas recomendações contábeis e fiscais.

Pozo (2016) considera que os objetivos do inventário físico consistem em eliminar as discrepâncias que possam existir no estoque e fazer a apuração do valor total do mesmo para efeito de balanço do ano fiscal e imposto de renda. O inventário físico é geralmente efetuado de dois modos: periódico (ou geral) e rotativo (MARTINS; CAMPOS, 2009; POZO, 2016).

Martins e Campos (2009) chamam de inventário periódico a contagem física de todos os itens em estoque em determinados períodos, usualmente no final dos exercícios fiscais ou duas vezes ao ano. Na mesma linha, Pozo (2016) afirma que o inventário geral (outra denominação para o inventário periódico) é a contagem física de todos os itens em estoque, em geral elaborado no final de cada exercício fiscal. Para realização desse procedimento, normalmente é necessária a parada total do processo produtivo da empresa, para que se possa fazer a contagem de uma só vez, sem sofrer quaisquer interferências ou erros.

Por outro lado, o inventário rotativo é aquele em que permanentemente é feita a contagem dos itens em estoque (MARTINS; CAMPOS, 2009). Para se fazer essa verificação, é realizado um planejamento de tal forma que todos os itens sejam contados pelo menos uma vez ao ano. Pozo (2016) esclarece que a contagem no inventário rotativo é feita no decorrer do ano fiscal e se concentra em cada grupo de itens em determinados períodos, sem que ocorra a interrupção no processo operacional.

2.6.3 Métodos de Avaliação dos Estoques

Todas as formas de registro de estoque objetivam controlar a quantidade de materiais em estoque, tanto em volume físico quanto financeiro. Portanto, a avaliação de estoque anual é feita com base nos preços dos itens em estoque, para proporcionar uma avaliação exata do estoque e informações financeiras atualizadas (DIAS, 2015).

De acordo com Dutra (2017), devido ao fato de poder existir em estoque o mesmo material a valor unitário de aquisição diferentes, existem diversos métodos para valorizar o material e poder apropriar seu custo à produção. Dentre esses métodos, destacam-se o custo específico, o PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), O UEPS (último a entrar, último a sair), o custo médio e o FEPS (futuro a entrar, primeiro a sair).

O método do custo específico, conforme Dutra (2017), consiste na utilização do custo de aquisição de cada unidade específica em estoque. Assim, a unidade ou unidades do material são retiradas aleatoriamente do depósito considerando-se o valor real da aquisição de cada uma como o custo a ser apropriado. O uso do preço específico é mais adequado para

mercadorias de pouca rotatividade, empresas que movimentam materiais de grande porte e de alto valor unitário, cuja quantidade armazenada é sempre muito pequena, com pouca movimentação física. Para tanto, é necessário fazer um controle individual para cada item estocado, tendo por base de avaliação o custo de aquisição (DUTRA, 2017).

O segundo método, PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), preconiza que “o procedimento de baixa dos itens de estoque é feito para ordem de entrada do material na empresa. O primeiro que entrou será o primeiro que sairá, e assim utilizaremos seus valores na contabilização do estoque” (POZO, 2016, p. 78). Dutra (2017) esclarece que, erroneamente, muitos consideram como obrigatória a utilização do primeiro material entrado fisicamente no almoxarifado. Mas na realidade, o que esse método determina é que apenas escrituralmente se considere o valor unitário da primeira aquisição, passando-se para o valor unitário da segunda, e assim sucessivamente, podendo ou não coincidir com a saída física do material nessa ordem.

O terceiro método é o UEPS (último a entrar, primeiro a sair), que “considera que devem em primeiro lugar sair as últimas peças que deram entrada no estoque, o que faz com que o saldo seja avaliado ao preço das últimas entradas” (DIAS, 2015, p. 134). Conforme a explicação de Dutra (2017), esse método é apenas escritural e não significa que a movimentação física seja coincidente com o que preconiza o método, assim como ocorre com o método PEPS. É um método utilizado gerencialmente, mas não aceito pela legislação referente à Contabilidade Financeira no Brasil. O UEPS é bastante utilizado em economias inflacionárias, pois facilita a contabilização dos produtos para definição de preços de venda e reflete custos mais próximos da realidade de mercado (POZO, 2016).

Já o quarto método, denominado custo médio, é a avaliação mais frequente entre os demais métodos, pois sua realização é simples e age como um controlador de preços, eliminando as flutuações que podem ocorrer (DIAS, 2015). Esse método, acordo com Dias (2015, p. 132), “tem por base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque”. O custo médio pode ser realizado de duas formas: média móvel (em que a cada entrada no estoque, os novos saldos em valor e quantidade proporcionarão novos valores médios) e a chamada média fixa (em que não se consideram os valores das saídas, mas apenas as quantidades em cada movimentação) (DUTRA, 2017).

2.7 Estudos Anteriores Relacionados à Temática do Trabalho

A gestão de estoques é uma temática explorada por diversos estudos científicos, dada a sua importância. Dentre esses estudos, pode-se apontar os trabalhos de Bastos (2012), Alves Junior (2014), Morais e Souza (2015), Santos *et al.* (2017), que abordaram especificamente o estoque em empresas varejistas de calçados e os custos a ele relacionados.

O estudo de Bastos (2012) teve o propósito de mostrar quais os modelos mais adequados ao planejamento de estoques de mercadorias em lojas de calçados, procurando descrever cada método e sua melhor aplicabilidade no segmento. O autor afirma que a gestão de estoques, embora de suma importância, ainda é pouco estudada no mercado nacional, havendo dificuldade de encontrar ferramentas ideais que auxiliem aos gestores. Além disso, as conclusões do trabalho apontam que a gestão de estoque é realizada principalmente com base na experiência dos superiores e que a busca contínua por soluções que visam à redução dos custos e a eficiência dos controles são os grandes desafios das empresas atuais.

Já Morais e Souza (2015) analisaram as práticas de gestão de estoques utilizadas em

uma empresa específica, a Sapataria Muniz, e seus impactos nos custos com estoques. Os resultados obtidos no estudo demonstraram que a empresa utilizava apenas a experiência dos dirigentes como forma de gerir seus estoques, o que impactava de certa forma em custos adicionais na estocagem dos produtos. Concluiu-se que seria necessário implementar melhorias no processo de gestão de estoques, de forma a reduzir os custos e a adotar um estoque na medida correta para atender à demanda.

Diante dos estudos apresentados, observa-se a necessidade de se ter um estoque eficiente no setor do varejo de calçados, de forma a atender os clientes no momento e na quantidade desejada. A literatura aponta a relevância da aplicação de ferramentas e de estratégias que auxiliem na gestão de estoques, a fim de que as empresas se tornem mais competitivas no mercado.

3 Metodologia

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa desenvolvida pode ser classificada como qualitativa. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Com base nos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Conforme Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. No presente estudo, são descritos diferentes aspectos referentes às práticas de gestão de estoque da empresa analisada, tratando os dados de forma qualitativa.

O objeto de estudo é a Andarely Calçados, inaugurada em julho de 2013. A Andarely Calçados é uma microempresa familiar, optante pelo Simples Nacional, que atua no setor de varejo calçadista e comercializa grande variedade de calçados nos segmentos masculino, feminino e infantil, além de acessórios em geral. A loja está localizada no centro de Campos Gerais, atendendo clientes de todos os bairros dessa cidade, zonas rurais e cidades circunvizinhas.

A princípio, a pesquisa voltou-se para a compreensão das características da gestão de estoques na empresa. Para coleta dos dados, um dos instrumentos utilizados foi a entrevista semiestruturada, realizada em setembro de 2019 com a proprietária da loja. Segundo Martins e Theóphilo (2009), este tipo de entrevista é realizado com base em um guia ou roteiro, porém outros assuntos podem ser adicionados pelo entrevistador ao decorrer da conversa. O registro da entrevista foi feito através de gravação de áudio, com duração de aproximadamente uma hora e vinte minutos. A ênfase da entrevista foi para aspectos específicos da gestão de estoque, como armazenagem, *layout* e inventários.

Além da entrevista, a coleta de dados utilizou-se de documentos disponibilizados pela proprietária da loja. Esses documentos consistiram em relatórios com número de fornecedores, faturamento, inventários, número de itens cadastrados, porcentagem de vendas à vista e a prazo, além da quantidade de pares vendidos.

Já em uma segunda etapa, executou-se a pesquisa-ação. As pesquisadoras observaram diretamente a dinâmica da loja e a forma de executar a organização e classificação do estoque. Após identificar as falhas, a pesquisa-ação foi utilizada para propor mudanças e gerar soluções para os problemas na classificação e registro dos itens em estoque. As intervenções foram realizadas durante o mês de outubro de 2019. As pesquisadoras se envolveram planejando, implementando e avaliando as mudanças juntamente com as funcionárias e a

proprietária da loja. Conforme Thiollent e Silva (2007, p.95), “a principal vocação da pesquisa-ação é principalmente investigativa, dentro de um processo de interação entre pesquisadores e população interessada, para gerar possíveis soluções aos problemas detectados”. Assim, os sujeitos envolvidos participaram das intervenções realizadas, bem como da posterior análise dos impactos gerados.

4 Resultados e Discussões

4.1 Características da Gestão de Estoques na Empresa

A empresa possui três funcionárias, que exercem atividades diversas como atendimento ao cliente, limpeza, organização do estoque e ações de marketing em redes sociais. A precificação das mercadorias, lançamentos de nota e cobrança são realizadas especificamente por uma dessas funcionárias. Além das três funcionárias, a proprietária está sempre presente na loja, auxiliando nas vendas e sendo a responsável pela gestão do negócio.

No total, a empresa possui 120 fornecedores cadastrados. Nos dias que antecedem as compras, é feito um levantamento do estoque. As compras de produtos do segmento feminino são efetuadas quase em sua totalidade nos *shows rooms*, onde a proprietária aproveita para conhecer as tendências, comparar preços de fornecedores e para avaliar a viabilidade de quais modelos e cores comprar. Já para os produtos dos segmentos infantil e masculino, são feitos agendamentos com os representantes para atendimento na própria loja.

É necessário programar as entregas mês a mês, atentando também para as datas de maior demanda como dia das mães, dia dos pais, Festa do Peão (tradicional festa que ocorre na cidade anualmente) e natal. Há fatores que dificultam uma reposição imediata de mercadoria, tais como a rápida renovação das coleções, a distância dos fornecedores e o fato de as fábricas produzirem por pedido. Assim, são necessários no mínimo 30 dias do pedido até a entrega.

No segmento de calçados e acessórios, há grande influência da moda e o produto não pode ficar muito tempo parado; ao mesmo tempo, é preciso ter uma quantidade estocada que atenda aos clientes no momento da venda. Quando questionada sobre as ações para diminuição do estoque e minimização dos custos a ele relacionados, a proprietária ressaltou a prática de promoções como estratégia adotada para liberar o espaço necessário para armazenar a nova coleção e para vender os produtos antes que se tornem obsoletos ou se deteriorem. É habitual que se realizem pelo menos duas grandes promoções por ano, no espaço da loja.

De acordo com registros no livro de inventário da loja, em 31 de dezembro de 2018 o estoque era formado por cerca de 7.000 itens. Embora tenha havido um planejamento inicial, a organização do estoque foi sofrendo mudanças à medida que surgiam as necessidades de novos espaços. A empresa conta com 192 metros quadrados de espaço para o estoque, dos quais a maior parte (160 metros quadrados) encontra-se na parte superior da loja, em um espaço construído para esse fim. Os calçados do estoque superior são armazenados em prateleiras com altura média 2,70 m por 0,4 m de largura. Os demais 32 metros quadrados de estoque ficam em um espaço improvisado na garagem, no inferior da loja. Nesse estoque inferior, os produtos são armazenados em prateleiras de 1,90 m de altura por 0,4 m de largura.

Quando necessário, são utilizadas escadas para facilitar o acesso aos produtos, tanto no estoque superior quanto no inferior. As prateleiras dos estoques não possuem etiquetas de identificação. O estoque é organizado de forma a facilitar o momento da venda, e a localização varia de acordo com o giro do produto e as estações. Dessa forma, cintos, bolsas, carteiras, meias, os acessórios em geral são expostos na loja, de modo a facilitar a visualização e manuseio do cliente. Já para os calçados, é exposto na loja um pé de cada modelo e os demais itens ficam armazenados nas prateleiras internas. No gráfico 1, pode-se identificar os percentuais da ocupação dos produtos em estoque no ano de 2018.

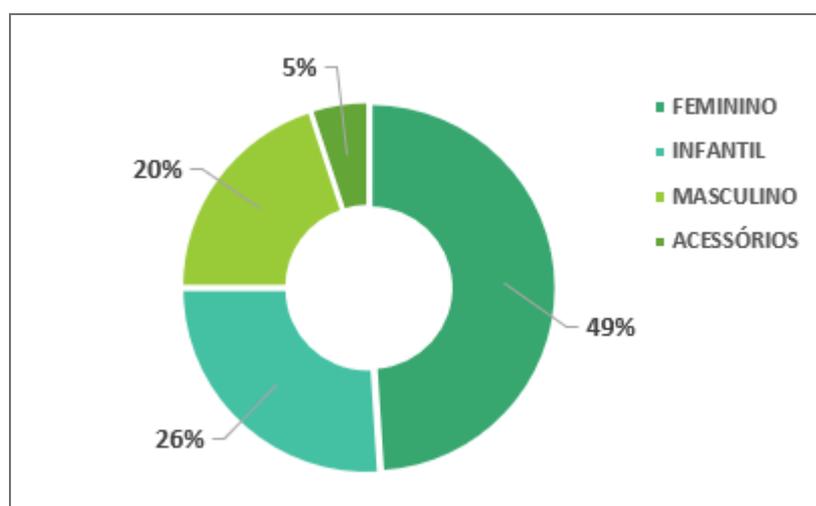


Gráfico 1 - Ocupação dos produtos em estoque no ano 2018

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da empresa.

Conforme representado no gráfico 1, a ocupação dos produtos em estoque quanto ao número de itens é composta em primeiro lugar por itens da seção feminina (49%), seguidos pelos itens da seção infantil (26%). Os calçados masculinos e os acessórios possuem menor representatividade. As seções feminina e infantil, por apresentarem maior nível de estoque e volume de venda, são estocadas na parte superior da loja, próximo à área de vendas. Por outro lado, os produtos com o menor giro ficam no estoque improvisado, por ser mais distante e de difícil acesso.

A empresa utiliza um ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema de Integração de Gestão Empresarial), o Intellicash. Esse é um *software* de gestão que possui diversas ferramentas e permite extrair relatórios financeiros, de vendas, compras, clientes, fornecedores e mercadorias, dentre outros. A proprietária também utiliza planilhas para lhe auxiliar na gestão, registrando o controle financeiro, gastos diários, dados de vendas, giro de estoques e, principalmente, o controle de pedidos. O controle de pedidos é realizado totalmente por planilhas do *Excel*. Essas planilhas são arquivadas e é feita a comparação dos dados de pedidos dos anos anteriores, com intuito de facilitar as interpretações e auxiliar nas tomadas de decisões.

Com intuito controlar o valor financeiro em estoque, a empresa utiliza o método do custo específico para valorar as mercadorias em estoques e apurar os custos das mercadorias

vendidas nos respectivos períodos. Outra prática utilizada pela empresa para gerenciar os estoques é realização de inventários. O tipo de inventário utilizado na empresa é o periódico e a contagem física de todos os produtos em estoque é realizada sempre no mês de janeiro, sem interromper o funcionamento da loja. Os produtos são contados por prateleiras e registrados em um caderno, no qual são anotados o código, marca, quantidade e valor. Após a contagem, é efetuada a verificação no sistema e são feitas as alterações quando necessário.

4.2 Diagnóstico de Falhas na Classificação e no Registro de Itens do Estoque

Foram identificados alguns pontos problemáticos relacionados a gestão de estoques da empresa. Falhas ligadas à forma de realizar o inventário, falta de padrão ao cadastrar os produtos, pouca exploração do sistema ERP e falta de identificação nas prateleiras eram pontos relevantes que precisavam ser ajustados. Levantou-se possibilidade de discrepâncias entre o estoque registrado no sistema e o estoque que realmente existia na loja.

Após observar as práticas adotadas na empresa e entender como eram feitos o controle de estoque e o inventário, identificou-se a possibilidade de erros na contagem e lançamento dos produtos no sistema. Para comprovar essa hipótese, foi realizado um teste simples: escolher aleatoriamente alguns itens antigos no sistema e verificar se eles realmente existiam na loja.

A aplicação desse teste permitiu confirmar que diversos itens constavam registrados no sistema, mas, na verdade não compunham mais o estoque físico da loja. No intuito de verificar a causa do problema e como seria possível solucioná-lo, foram propostos alguns passos que permitiriam identificar em quais itens havia divergências:

i) reunir toda a equipe no trabalho e planejar a forma de realizar a contagem e registro dos itens em estoque (sem atrapalhar o atendimento aos clientes);

ii) iniciar a contagem pelas seções e subgrupos com menor quantidade em estoque, acessórios, seguido dos chinelos, chuteiras, tênis esportivos, infantil, masculino e feminino, respectivamente;

iii) separar os calçados de cada subgrupo por marca e as marcas por código. Anotar a seção, subgrupo, marca, e iniciar a contagem anotando código do produto, preço e quantidade estocada;

iv) salvar a relação dessas seções ou subgrupos em uma planilha do Excel, incluindo o tipo de item e o respectivo preço; comparar os resultados (desse levantamento) com os registros que estavam no sistema, identificando possíveis discrepâncias.

No momento de definir as subseções e critérios para a classificação dos itens observou-se que o padrão até então adotado era cadastrar os produtos no sistema seguindo a descrição dos mesmos na nota fiscal. Utilizava-se a descrição colocada pelo fornecedor na nota fiscal e, quando pertinente, acrescentava-se a numeração (tamanho de calçado) disponível. Porém, a partir da análise proposta, observou-se que cada fornecedor descreviam o produto de uma forma distinta, o que dificultava a padronização dos cadastros. Em decorrência disso, itens semelhantes eram classificados em categorias distintas.

Também foi identificada a multiplicidade na classificação de diversos itens. Um exemplo dessa multiplicidade pode ser constatado na figura 1, que se refere a itens da seção de acessórios conforme o levantamento efetuado.

Código	Descrição	Qtde	Vir.Custo	Venda Unit.	Vir.Venda	MARCA	SECAO
0000000024321	BOLSA FEM CHENSON BEGE 81827	1	91	210	210	CHENSON	FEMININO ADULTO
0000000024326	BOLSA FEM CHENSON BEGE 82086	1	67	156	156	CHENSON	FEMININO ADULTO
0000000024335	BOLSA CHENSON BRANCO 82151	1	102	237	237	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024042	BOLSA CHENSON FEM. NUDE 81880	1	115	276	276	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024039	BOLSA CHENSON FEM. PRETO 81759	2	132	159	318	CHENSON	FEMININO ADULTO
0000000024319	CARTEIRA FEM CHENSON OFF WHITE 15138	2	54	63	126	CHENSON	FEMININO ADULTO
0000000024318	CARTEIRA CHENSON FEM. PRETO 15136	1	27	63	63	CHENSON	ACESSORIOS
0000000023827	CARTEIRA MASC DH COURO 1006	1	35,9	78	78	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000023830	CARTEIRA MASC DH COURO 1015	1	33,9	75	75	DH COUROS	MASCULINO
0000000023197	CARTEIRA DH COUROS MASC. PTO/CAFÉ 1008	2	97,8	108	216	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000023195	CARTEIRA DH COUROS MASC. R.CASTOR 1067	1	34,9	78	78	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000024737	CINTO MASC AMERICA MODAL- BRANCO 35040	3	36,63	27	81	AMERICA	MASCULINO
0000000024738	CINTO AMERICA MODAL- CAFE 4004169	3	43,68	36	108	AMERICA	ACESSORIOS
0000000024739	CINTO OXDDI COURO PRETO 4003313	2	60,26	69	138	OXDDI	ACESSORIOS
0000000023789	CINTO OXDDI COURO-PRETO 4003313	2	42,94	48	96	OXDDI	ACESSORIOS

Figura 1 - Exemplos de registros iniciais no sistema para itens da seção de acessórios

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da empresa.

Não existia na empresa um padrão único ao cadastrar e classificar os produtos. Quando comparados os itens realçados na figura 1, observa-se que ambos são carteiras da marca DH Couros, com características semelhantes, porém com a classificação das seções lançada de forma totalmente diferente: no produto com código 23830 está como masculino, e no código 23197 está como acessórios. O mesmo foi observado para centenas de outros itens cadastrados no sistema da empresa. Portanto, identificou-se a ocorrência de falhas na classificação e registro dos itens em estoque.

Além disso, muitos produtos foram cadastrados de forma errada ou foram registrados mais de uma vez no sistema. Diante dessas percepções, foram propostos novos procedimentos para realização do inventário, padronização dos cadastros, identificação das prateleiras e nova forma de classificação dos itens em estoque, conforme apresentado no subtópico a seguir.

4.3 Implementação da Nova Forma de Classificação dos Itens em Estoque

Para solucionar as falhas identificadas nos cadastros e na classificação dos produtos, foi proposta uma nova forma de classificação. Com os novos critérios, o inventário seria realizado utilizando procedimentos diferentes dos já utilizados pela empresa. Os passos adotados para realizar o novo inventário e reclassificar os itens foram os seguintes:

- Filtrar os produtos no sistema por marca;
- Salvar cada marca em uma planilha;
- Organizar os produtos em ordem alfabética;
- Padronizar as descrições, levando em consideração o subgrupo, marca e seção a qual o produto pertence. Exemplo: SAPATO SUA CIA FEM VERNIZ PRETO 11015 (subgrupo: sapato, marca: Sua Cia, seção: feminino, características: verniz preto e referência: 11015);
- Padronizar as classificações quanto ao grupo, marca, seção e subgrupo;

- Juntar em uma mesma planilha todos os produtos da mesma seção formando quatro planilhas (acessórios, feminino adulto, infantil geral e masculino adulto);

- Solicitar que os técnicos do sistema migrassem remotamente essas planilhas do *Excel* para o Intellicash, para que o sistema passasse a refletir as novas classificações adotadas quanto ao grupo, marca, seção e subgrupo.

Após todas as alterações cadastrais realizadas e migradas para o sistema, foi o momento de recomençar o inventário. A contagem e a classificação dos itens de cada seção foi refeita, seguindo os critérios apresentados anteriormente. No final da contagem de cada seção, as quantidades foram preenchidas nas planilhas, foram conferidos os cadastros dos produtos e as novas planilhas foram migradas para o sistema. Na figura 2, constam exemplos de registros finais no sistema, após as alterações.

Código	Descrição	Qtde	Vlr.Custo	Venda Unit.	Vlr.Venda	MARCA	SECAO
0000000024321	BOLSA CHENSON FEM BEGE 81827	1	91	210	210	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024326	BOLSA CHENSON FEM BEGE 82086	0	67	156	156	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024335	BOLSA CHENSON FEM BRANCO 82151	1	102	237	237	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024042	BOLSA CHENSON FEM NUDE 81880	1	115	276	276	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024039	BOLSA CHENSON FEM PRETO 81759	2	132	159	318	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024319	CARTEIRA CHENSON FEM OFF WHITE 15138	2	54	63	126	CHENSON	ACESSORIOS
0000000024318	CARTEIRA CHENSON FEM PRETO 15136	1	27	63	63	CHENSON	ACESSORIOS
0000000023827	CARTEIRA DH COUROS MASC 1006	1	35,9	78	78	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000023830	CARTEIRA DH COUROS MASC 1015	1	33,9	75	75	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000023197	CARTEIRA DH COUROS MASC. PTO/CAFÉ 1008	2	97,8	108	216	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000023195	CARTEIRA DH COUROS MASC. R.CASTOR 1067	1	34,9	78	78	DH COUROS	ACESSORIOS
0000000024737	CINTO AMERICA MASC MODAL BRANCO 35040	2	36,63	27	81	AMERICA	ACESSORIOS
0000000024738	CINTO AMERICA MASC MODAL CAFE 4004169	3	43,68	36	108	AMERICA	ACESSORIOS
0000000024739	CINTO OXDDI MASC COURO PRETO 4003313	1	60,26	69	138	OXDDI	ACESSORIOS
0000000023789	CINTO OXDDI MASC COURO 4003313	2	42,94	48	96	OXDDI	ACESSORIOS

Figura 2: Exemplos de registros finais no sistema para itens da seção de acessórios

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da empresa.

Conforme representado na figura 2, as descrições e classificações dos produtos foram padronizadas, seguindo os critérios já mencionados. Todos os produtos do tipo carteira passaram a ficar classificados na seção de acessórios, o que não acontecia antes. As descrições de cada produto também foram adaptadas quando necessário. Com isso, passou a não existir mais o problema da multiplicidade de cadastros para um mesmo item. Também foi possível identificar os itens que estavam anteriormente registrados no sistema, mas que não faziam mais parte do estoque.

Vale ressaltar que se identificou uma discrepância relevante entre o estoque cadastrado no sistema e o estoque que realmente existia na empresa. Essa diferença foi de 395 itens a mais no estoque registrado no sistema, os quais correspondiam ao valor total de R\$ 17.752,00. Assim, a empresa considerava que tinha um investimento em estoque bem maior que o valor real investido, e esse problema foi corrigido com a realização da pesquisa.

A implementação dos novos procedimentos para realização do inventário possibilitou à empresa ter acesso a dados do estoque sobre os quais não tinha conhecimento

anteriormente. Especificamente, a realização do novo inventário e a padronização das descrições e classificação dos produtos, permitiram à empresa: i) identificar diferenças que existiam entre o estoque físico e virtual; ii) conhecer e comparar o número de itens, valor investido, origem e ocupação total; e iii) efetuar análises por seção do estoque.

5 Considerações Finais

Este estudo objetivou descrever os aspectos centrais referentes à gestão de estoques na Andarely Calçados e implementar melhorias quanto ao controle dos estoques nessa empresa. A princípio, observou-se toda a dinâmica utilizada para realizar os pedidos, armazenar os produtos e registrá-los no sistema, dentre outros elementos. Na sequência, foram diagnosticadas falhas no controle dos estoques ligadas a falta de padrão ao cadastrar os produtos, multiplicidade na classificação de diversos itens, falhas na forma de realizar o inventário, além de discrepâncias entre o estoque registrado no sistema e o estoque que realmente existia na loja.

A realização das intervenções para solucionar os problemas detectados envolveu implementar uma nova forma de classificação dos produtos, envolvendo a padronização das descrições. Também foi efetuada a organização dos itens no estoque de acordo com a nova classificação, bem como um novo inventário seguindo os novos critérios definidos.

Observou-se que antes havia 395 itens a mais registrados no sistema, o que representava também um erro (de R\$ 17.752,00) no valor registrado para o total do estoque. Além disso, a multiplicidade no cadastro de vários itens prejudicava a organização e identificação dos produtos em estoque. A implementação dos novos procedimentos para a realização do inventário e a organização das seções gerou melhorias no controle dos estoques, permitindo uma análise mais precisa e fiel à realidade da empresa, uma vez que passou a haver a compatibilidade entre sistema e o estoque físico.

As mudanças na forma de organização possibilitaram que a empresa conhecesse os números de itens, valores vendidos e a ocupação do estoque de cada seção. Além disso, a nova classificação permitiu gerar diferentes relatórios que podem auxiliar de forma efetiva na administração da empresa, principalmente na gestão de compras e estoques. Portanto, as mudanças implementadas apresentaram resultados significativos para a empresa analisada, melhorando o controle de estoques, facilitando a organização e o armazenamento dos produtos.

Vale mencionar que os resultados encontrados e discutidos nesta pesquisa devem ser considerados levando em conta as limitações da metodologia adotada. As análises foram baseadas nas informações disponíveis na empresa e as alterações que ocorreram no mês de execução das intervenções. Os resultados encontrados se restringem à empresa investigada e ao período de análise abrangido pelo trabalho, não sendo possível efetuar generalizações.

Uma sugestão para futuras pesquisas é abordar este tema com um maior número de empresas, fazendo a comparação entre os resultados obtidos. Outra sugestão seria também implementar diferentes técnicas de organização e controle dos estoques e investigar os diversos tipos de impactos causados por cada uma, identificando quais tendem a gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ABLAC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOJISTAS DE ARTEFATOS E CALÇADOS. **Varejo brasileiro de calçados se recupera e cresce 2,6% em 2018**. 2019. Disponível em: <<http://www.ablac.com.br/2019/01/11/varejo-de-calcados-se-recupera-e-cresce-26-em-2018/>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- ALVES JUNIOR, P. N. **Gestão de estoque no setor de varejo calçadista**: abordagem via análise multivariada e teoria do controle ótimo. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Bauru, SP, 2014.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BASTOS, G. M. **Administração de estoques em lojas de comercialização de calçados**. 2012. 34 f. Monografia (Graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, SP, 2012.
- BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CAXITO, F. **Logística**: um enfoque prático. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DUTRA, G, R. **Custos**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Mercado Potencial de Calçados em Geral**. 2019. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/mercado-potencial-de-calcados-em-geral-2019/>. Acesso em: 10 out. 2019.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MCDOWELL. R. C. **Shoes**: fashion and fantasy. Londres: Thames & Hudson, 1989.
- MESACASA, A.; CORONA, H. M. P.; MELLO, N. A. Ecodesign: um novo paradigma inscrito entre moda e consumo. **Design & Tecnologia**, n. 2, p. 1-7, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAIS, R. G.; SOUZA, N. M. O. Práticas de gestão de estoques e seus impactos nos custos com estoques: estudo de caso na Sapataria Muniz no Shopping Difusora de Caruaru/PE. **Interfaces de Saberes**, Caruaru, v. 14, n.1, p. 1-21. 2015.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, E. **O calçado e a moda no Brasil: um olhar histórico**. São Paulo: Assintecal, 2004.

MUSEU DO CALÇADO DE FRANCA. **História do Calçado**. 2010. Disponível em: www.museudocalçado.com.br/incInternas.php?page=textoshistoriacalçado. Acesso em 10 ago. 2019.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ROCHA, L. F. C. **Calçado: considerações na sua história**. 2018. Disponível em: http://www2.uol.com.br/modabrasil/historia_cal/calçado/index2.htm. Acesso em: 10 de out. 2019.

SANTOS, C. P. *et al.* Ferramentas de gestão de estoques no varejo calçadista: um estudo sob a ótica da pesquisa bibliográfica. **Colloquium Socialis**, v. 1, n. 2, p.562-568, 2017.

SEBRAE. **Estoque: entenda a importância da gestão de estoque**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-melhorar-a-gestao-de-produtos-no-varejo,6ed4524704bdf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 set. 2019.

SEFERIN, M. T. **Design, emoção e o calçados feminino: mulheres que amam calçados**. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2012.

SOUZA, M. G.; OLIVEIRA, F. F. **Análise setorial: calçados**. 2002. Disponível em: http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/estudosepesquisas/setoriais/setoriais_analise_calçados_maio_2002.pdf. Acesso em: 17 de out. 2019.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. de O. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 93-100, jan./jun., 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1 ed. 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.