



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**GUILHERME MOREIRA BASTOS**

**ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES EM LOJAS DE  
COMERCIALIZAÇÃO DE CALÇADOS**

**Assis/SP**

2012

GUILHERME MOREIRA BASTOS

**ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES EM LOJAS DE  
COMERCIALIZAÇÃO DE CALÇADOS**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis como  
requisito do Curso de Graduação.

Orientador: Jairo da Silva

Área de Concentração: Administração e Controladoria de Estoques

**Assis/SP**

2012

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**MOREIRA BASTOS, Guilherme**

**Administração de Estoques em Lojas de Comercialização de Calçados /  
Guilherme Moreira Bastos / Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA –  
Assis, 2012.**

**34 p.**

**Orientador: Jairo da Silva**

**Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior  
de Assis**

**1. Estoques. 2. Calçados. 3. Loja.**

**CDD: 658**

**Biblioteca da FEMA**

# **ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES EM LOJAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE CALÇADOS**

**GUILHERME MOREIRA BASTOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Municipal  
de Ensino Superior de Assis, como  
requisito do Curso de Graduação,  
examinado pela seguinte comissão  
examinadora:**

---

**Orientador: Jairo da Silva**

---

**Analisador (1): Marcelo Manfio**

**Assis/SP**

2012

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, Jesus e Maria, que me iluminam, e me guiam para o caminho de sucesso. Dedico a minha família, que está sempre ao meu lado, me apoiando e me ajudou a concluir este curso. A minha esposa Lígia, que não desistiu de me motivar, e o fez até o final, para que eu concluísse este curso com sucesso. Aos meus professores, mestres, e todas as turmas pelas quais passei nesses anos de faculdade. Que Deus abençoe a todos.

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao professor, Jairo da Silva, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante todo o trabalho.**

**Aos amigos do 3º e 4º Ano de Administração (Turma 2011 e 2012), ao 3º Ano de Administração (Turma 2010), e a todos que colaboraram direta e indiretamente, na execução deste trabalho.**

**A minha amada esposa, Lígia Maria Garrido de Melo Bastos, aos meus queridos pais Inês Luzia Moreira Bastos e Mauricio Moreira Bastos, meu irmão Cesar Moreira Bastos, aos meus sogros Maria Elaine Toledo Garrido e Osvaldo Melo. Ao meu querido afilhado Matheus. A todos das famílias, Garrido e Bastos. A meus amigos e padrinhos.**

## RESUMO

A gestão de estoques é uma área que apesar de suma importância, ainda é pouco estudada no mercado nacional. Há necessidade de um enfoque na gestão de estoques do ramo calçadista, que é uma área que tem crescido muito no mercado nacional e internacional.

Este autor trabalha nessa área, e tem encontrado dificuldades em não ter em mãos, ferramentas ideais que o auxiliem no controle de estoques. Tudo é com base nas avaliações dos superiores, cujos conhecimentos foram adquiridos no decorrer dos anos no comércio calçadista.

O planejamento e o controle de estoques constituem atualmente, um grande desafio para os compradores. Devido à busca contínua por soluções que visam à redução dos custos e a eficiência dos controles, criam-se métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa.

Essas avaliações são feitas com base no ano anterior. Baseiam-se na venda do ano anterior, trabalhando com uma margem de Quatro para Um, ou seja, para cada par vendido, devem-se ter Quatro em estoque.

Este projeto tem o propósito de mostrar quais os modelos mais adequados ao planejamento de estoques de mercadorias em uma loja de calçados, procurando comentar, sobre cada método e sua melhor aplicabilidade neste segmento.

Para se ter uma melhor base de avaliação, o autor fará um estudo das ferramentas utilizadas em diversos livros e na indústria, e adaptar a que trazer melhores resultados para o ramo calçadista.

**Palavras chave: Estoque; Calçados; Planejamento.**

## ABSTRACT

The inventory management is an area that in spite of the utmost importance is still poorly understood in the domestic market. There is a need to focus on inventory management of the shoe industry, which is an area that has grown tremendously in the domestic and international.

This author works in this area, and has found it difficult not to have on hand, ideal tools to help with inventory control. Everything is based on the assessments of superiors, whose skills have been acquired over the years in the footwear trade.

The planning and inventory control are currently a major challenge for buyers. Due to the continuous search for solutions aimed at reducing costs and effectiveness of controls, you create methods that meet the company's current policies.

These evaluations are made based on the previous year. Based on sales last year, working with a margin of four to A, is for every pair sold, should be taken four in stock.

This project aims to show which models best suited to the planning inventory of goods in a shoe store, trying to comment on each method and its applicability in this segment better.

To get a better valuation basis, the author makes a study of the tools used in various books and industry, and adapts to bring better results for the shoe industry.

**Keywords: Stock; Shoes; Planning.**



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 - Sapato de Couro de 800 A 400 a.C. no Museu Hallstatt – Áustria.....11
- Figura 2 - Nike Mag, lançado para ajudar a Fundação Michael J. Fox que se dedica a ajudar pessoas que, como seu patrono, sofrem com o Mal de Parkinson.....13

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. O CALÇADO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. MERCADO CALÇADISTA.....</b>	<b>15</b>
3.1. MARKETING.....	18
3.2. PÚBLICO ALVO.....	19
<b>4. ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES.....</b>	<b>20</b>
4.1. DEMANDA.....	23
4.2. PLANEJAMENTO DE COMPRAS.....	23
4.3. RAZÃO PELA QUAL DEVE SE MANTER UM ESTOQUE.....	24
<b>5. ESTOQUE DE COBERTURA.....</b>	<b>25</b>
<b>6. ESTRATÉGIA DE COMPRA.....</b>	<b>26</b>
6.1. INDICATIVOS ESTRATÉGICOS DE MARGEM DE COMPRA...26	
6.2. GIRO DE ESTOQUE.....	27
6.3. ESTRATÉGIA DE COMPRA NIKE.....	27
<b>7. PROGRAMAÇÃO DE COMPRA DE PRODUTOS DE MÍDIA E PROMOÇÕES.....</b>	<b>29</b>
<b>8. PLANEJAMENTO DE COMPRA POR PRONTA ENTREGA.31</b>	
8.1 PROCEDIMENTO PASSO A PASSO PARA REPOSIÇÃO POR PRONTA ENTREGA.....	31

**CONCLUSÃO.....32**

**BIBLIOGRAFIA.....34**

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho mostra que os estoques representam um dos ativos mais importantes da posição financeira das empresas.

Quando falamos de Administração de Estoques, associamos isto a um depósito cheio de mercadorias que devem estar organizadas de acordo com o setor em que serão utilizadas. A importância de gestão de estoques é fundamental para a rentabilização do espaço de armazenamento e para aumento nas vendas, e com isso, o aumento nos lucros será evidente.

A variedade de calçados com as quais o mercado nacional deve trabalhar é imensa. Hoje, em um país como o Brasil, que temos mais 190.732.694 habitantes, são praticamente 381 milhões de pares de calçados que devem ser produzidos para atender a população brasileira.

Cada vez mais, as indústrias tem investido em modernização, trazendo mais conforto aos calçados brasileiros, para que a população valorize o produto brasileiro; mais a importação de calçados chineses tem aumentado muito, pois até muitas fábricas que nasceram no Brasil, estão abrindo unidades na China devido ao incentivo fiscal que lá existe.

O que o lojista brasileiro deve procurar, é trabalhar melhor com o estoque que tem em mãos, pois ainda existem muitos que “superestocam” seus estoques de calçados, impedindo uma compra mais rápida e em menos tempo.

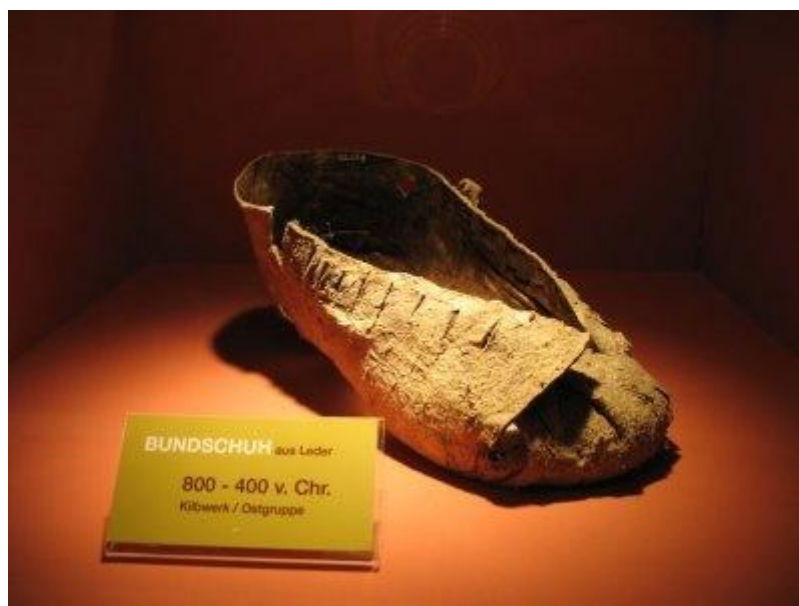
A administração de estoques parte, a princípio, de uma boa compra. Para obter melhores resultados nas compras, o administrador de estoques deve conhecer profundamente o que vai comprar, além de ter em mãos, ferramentas que lhe deem as quantidades que ele pode comprar.

Em casos alguns pontos de vendas observados, constatamos que o controle de estoques ainda é feito manual. Muitas pessoas abrem mão da informatização, pois não existe um software que contemple loja de calçados.

O que temos que buscar, é um sistema ERP – Enterprise Resource Planning – ou seja, um sistema de controle de estoques, que esteja interligado com todos os setores da loja.

## 2. O CALÇADO

O calçado nada mais é do que uma peça do vestuário que tem a finalidade de proteger os pés. Nos países frios, o sapato fechado e as botas servem como protetores e aquecedores para os pés, ao passo que, nos países mais quentes, usa-se mais a sandália e o chinelo, protegendo o pé, mas sem o abafar.



**Figura 1.**

Existem evidências que mostram que a história do sapato começa a partir de 10.000 a. C., ou seja, no final do período paleolítico. Entre os utensílios de pedra dos homens das cavernas existem vários que serviam para raspar as peles, o que indica que a arte de curtir, ou seja, dar um tratamento ao couro, é muito antiga.

As sandálias dos egípcios eram feitas de palha, papiro ou de fibra de palmeira. Sabe-se que, apenas os nobres da época, possuíam sandálias. Mesmo um Faraó, como Tutankamon (1346 a 1327 a. C.) usava calçados como sandálias e sapatos de couro simples, apesar dos enfeites das sandálias serem confeccionados em ouro.

Na Mesopotâmia eram comuns sapatos de couro, amarrados aos pés, por tiras do mesmo material. Os coturnos eram símbolo de alta posição social. Os Gregos chegaram a lançar moda, com modelos diferentes para pés direito e esquerdo. Em Roma, o calçado indicava a classe social. Os cônsules usavam sapatos brancos; os senadores, sapatos marrons, presos por 4 fitas pretas de couro, atadas a 2 nós. O calçado tradicional das legiões, era a bota de cano curto que descobria os dedos.

Na Idade Média, tanto homens como mulheres, usavam sapatos de couro abertos, que tinham uma forma semelhante à das sapatilhas. Os homens também usavam botas altas e baixas, atadas à frente e ao lado. O material mais usado era a pele de vaca; mas as botas de qualidade superior, eram feitas de pele de cabra.

A padronização da numeração é de origem inglesa. O rei Eduardo I (1272 a 1307) foi quem uniformizou as medidas.

A primeira referência conhecida da manufatura do calçado na Inglaterra é de 1642, quando Thomas Pendleton forneceu 4.000 pares de sapatos e 600 pares de botas para o exército. As campanhas militares desta época iniciaram uma demanda substancial por botas e sapatos.

Em meados do século 19, começam a surgir as máquinas para auxiliar na confecção dos calçados, mas só com a máquina de costura, o sapato passou a ser mais acessível. A partir da quarta década do século, 20 grandes mudanças começam a acontecer nas indústrias calçadistas, como a troca do couro pela borracha, e pelos materiais sintéticos, principalmente nos calçados femininos e infantis.

Hoje, esta peça transcendeu sua finalidade inicial e serve como adorno e acessório de moda, tendo também uma função social.



**Figura 2.**

Provavelmente os funcionários de Pendleton fizeram os sapatos do início ao fim, mas na moderna indústria, o processo é quebrado em várias e distintas etapas como:

- **Modelagem:** criação, elaboração e acompanhamento dos modelos no processo de fabricação;
- **Almoxarifado:** recebimento, armazenamento, classificação e controle do couro e demais materiais;
- **Corte:** operação de corte das diferentes peças que compõem o cabedal (parte superior do calçado). No corte são utilizadas lâminas e facas especiais e/ou balancins de corte que pressionam os moldes metálicos na superfície do couro e/ou outros materiais;
- **Chanfração:** preparação do couro para receber a costura;
- **Costura:** junção das partes que compõem o cabedal. Em muitas empresas esse setor encontra-se subdividido em preparação, chanfração e costura;
- **Pré-fabricado:** fabricação de solas, saltos e palmilhas. Muitas empresas não têm esse setor, pois existem fábricas que se especializam na produção desses materiais;

- **Distribuição:** controla o volume da produção, revisa a qualidade dos materiais e os distribui para os setores de montagem e acabamento;
- **Montagem:** conjunto de operações que unem o cabedal ao solado;
- **Acabamento:** operações finais ligadas à apresentação do calçado como escovamento, pintura e limpeza;
- **Montagem e Acabamento:** em muitas empresas esses dois setores são organizados em linha de montagem, isto é, os postos de trabalho são colocados em linha e o produto em elaboração, vai incorporando as operações parciais de cada trabalhador, até que, no final da linha, o produto resulta acabado;
- **Expedição:** embalagem, encaixotamento e envio ao mercado de destino.



### 3. MERCADO CALÇADISTA

A variedade de calçados com as quais o mercado nacional deve trabalhar é imensa. Hoje, em um país como o Brasil, que temos mais 190.732.694 habitantes, são praticamente 381 milhões de pares de calçados que devem ser produzidos para atender a população brasileira.

Cada vez mais, as indústrias tem investido em modernização, trazendo mais conforto aos calçados brasileiros, para que a população valorize o produto brasileiro; mais a importação de calçados chineses tem aumentado muito, pois até muitas fábricas que nasceram no Brasil, estão abrindo unidades na China devido ao incentivo fiscal que lá existe.

O que o lojista brasileiro deve procurar, é trabalhar melhor com o estoque que tem em mãos, pois ainda existem muitos que “superestocam” seus estoques de calçados, impedindo um compra mais rápida e em menos tempo.

Como já demonstrado no início, o calçado utilizava detalhes em ouro. Já nos dias atuais, em que a “bola da vez” são os calçados biodegradáveis, que não agridam a natureza. Vivemos na época que o homem se preocupa com sustentabilidade, usando couros sintéticos, e não mais o de animais.

Onde se busca conquistar o cliente, priorizando o ambiente da loja, para que seja o mais agradável possível; que atraia o cliente, pois o que ele mais busca em uma loja hoje são Produto, Preço, Praça e Promoção.

Devemos proporcionar o melhor atendimento aos clientes internos e externos, como o menor custo.

São quatro as estratégias que às micro e pequenas empresas do setor de produção de calçados, podem adotar para desenvolver as suas vendas: as direcionadas aos nichos de moda, as direcionadas ao atendimento das lojas de departamento, as direcionadas aos segmentos sensíveis a preço e as de prestação de serviços.

- **Estratégias direcionadas aos nichos de moda:** Este tipo de estratégia é recomendado para as empresas que têm amplo acesso às informações relativas às tendências da moda e estão plenamente capacitadas a realizar atividades de design e a desenvolver produtos diferenciados e de qualidade.

A prospecção deste tipo de clientes pode ser feita através do trabalho de representantes comerciais, os quais ampliam o raio de atuação comercial das indústrias. Estes profissionais geralmente identificam o tipo de clientes que atua no nicho que interessa a essas empresas e, não raro, mantém relações informais com profissionais que trabalham junto aos potenciais clientes. É comum a existência de laços informais entre representantes comerciais e compradores favorecer a penetração comercial das empresas junto a novos nichos de mercado. Tal trabalho possibilita, ainda, a pulverização da comercialização em um número relativamente grande de pequenos clientes, o que reduz a eventual dependência que ocorreria no caso da venda dirigida a uns poucos grandes clientes. Este tipo de estratégia também tem a vantagem de reduzir a concentração de crédito e, portanto, o risco de inadimplência.

A participação em feiras de moda e a divulgação de produtos através da distribuição de catálogos, apesar dos custos envolvidos, também devem ser consideradas.

Outra alternativa é buscar informações junto às empresas especializadas em consultoria de moda. Tais empresas fornecem informações sistematizadas sobre tendências de moda para os seus clientes (fabricantes e lojistas de micro e pequeno porte), desenham coleções e indicam o uso de materiais e componentes. Elas são uma alternativa eficaz para as empresas que não dispõem de recursos para manter departamentos de P&D internos.

Com isso, tem se disseminado a prática de fabricantes que terceirizam não só as etapas mais intensivas no uso de mão de obra, como a da costura, mas também as etapas de alto valor agregado, como o design, através das consultorias especializadas, e também a comercialização do produto, através da contratação de escritórios de representação comercial autônomos.

- **Estratégias direcionadas ao atendimento das lojas de departamento:** Voltadas para empresas que, além de contarem com relativa capacitação na área de design, conseguem aliar capacitação na área de desenvolvimento de produto e reduzido custo de produção. A venda para cadeias de lojas de departamento é feita diretamente nos seus escritórios de compras.

A desvantagem desta forma de comercialização, como mencionado, é a concentração da venda em mãos de uns poucos clientes. Como as ordens de

compra, nestes casos, são relativamente grandes, eventuais cancelamentos e devoluções representam um risco financeiro considerável para as Micro e Pequenas Empresas. Entretanto é muito baixo o risco de inadimplência representado por essas empresas.

- **Estratégias direcionadas aos segmentos sensíveis a preço:** Recomendadas para empresas que não possuem capacitação nas atividades de design e desenvolvimento de produto, mas que operam com reduzidos custos de produção.

Entre as Micro e Pequenas Empresas, essas estratégias seriam direcionadas para atingir as redes de lojas especializadas e o pequeno varejo, ambos voltados para calçados de baixo preço. Para tanto, o trabalho dos representantes comerciais é crucial. São eles os profissionais que, devido a sua atuação profissional, estão capacitados a identificar os clientes em potencial nos nichos selecionados e a estabelecer os primeiros contatos comerciais.

Este trabalho deve ter por base a apresentação de um número reduzido de produtos. Isto porque a concentração da produção em um número reduzido de itens (como alternativa à padronização) é uma iniciativa que pode favorecer a produtividade da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade. Dificilmente as indústrias de pequeno porte que concorrem em segmentos de mercado em que o preço é o principal atributo conseguem ser competitivas em uma ampla gama de produtos.

- **Estratégias de prestação de serviços:** No caso de fabricantes com restrições financeiras e de crédito, recomenda-se a atuação no segmento de prestação de serviços para outras empresas, em geral maiores. A atuação como 'banca' de serviços pode representar um primeiro passo para a capacitação destes fabricantes. Neste caso, a interação com os contratantes e a própria prestação de serviços de costura e de montagem podem levar a uma aprendizagem interessante para a firma.

### 3.1. MARKETING.

Um dos meios mais utilizados pelos fabricantes para a venda de calçados é o trabalho através da contratação de grandes nomes, nacionais e internacionais, para impulsionar suas marcas. Campanhas memoráveis utilizando Sharon Stone, Claudia Schiffer, Gisele Bündchen, Adriane Galisteu, Gustavo Kuerten (Guga), Ivete Sangalo, Xuxa, Roberto Carlos, Fernanda Lima, Dean Cain, Terry Hatcher, Patrick Cox, Jean Paul Gaultier, Stephane Kelian, Thierry Mugler e Alexandre Herchcovitch já foram divulgados em revistas, jornais, meios de comunicação, mídias sociais (twitter, facebook), entre outros meios.

O marketing continua nos distribuidores. No mundo inteiro, cada distribuidor que trabalha com os produtos se compromete a destinar um percentual de seu lucro para ações de marketing. Isso garante visibilidade para o calçado e a presença dos produtos em programas de TV, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa. Tudo para reforçar a identidade de cada produto e impactar o consumidor.

Os principais pontos de venda dos calçados são: Cadeias de hipermercados e de supermercados; Cadeias de Lojas de Departamento; Redes de lojas especializadas em calçados; Pequenas lojas de varejo ou lojas multimarca.

As lojas de calçados tiveram uma enorme expansão nas grandes cidades. A procura por estes artigos é constante e regular, com certo aumento em determinadas épocas do ano, como Natal, Dias das Mães, dos Pais, dos Namorados etc. O público consumidor é heterogêneo, dependendo do tipo de mercadoria comercializada, bem como da localização e estilo da loja. Sem dúvida alguma, a diferenciação é conseguida através da qualidade e variedade dos produtos comercializados e do atendimento aos clientes. O mercado deve ser analisado por três ângulos distintos: o consumidor, o fornecedor e o concorrente. Primeiro você deve saber qual é o perfil da clientela que deseja atingir, o que ela precisa e que tipo de produto prefere comprar. A melhor forma de obter essas informações é realizando uma pesquisa de mercado. O segundo passo é contatar os fornecedores. Geralmente as fábricas de calçados têm representantes em praticamente todas as cidades de médio e grande

porte do país. Os proprietários de lojas de sapatos podem adquirir os produtos junto a esses representantes, reduzindo o seu custo de deslocamento constante até os fabricantes. A seleção de bons fornecedores de calçados e acessórios são fundamentais para o sucesso do empreendimento. Não se esqueça de visitar os eventos do setor. O terceiro estudo é o mercado concorrente. Visite-os e verifique tudo: marcas, qualidade, quais são os produtos que oferecem preços, horário de funcionamento, número de empregados, tipo de instalação e, principalmente, o grau de satisfação dos clientes.

### 3.2. PÚBLICO ALVO.

O público consumidor é heterogêneo, dependendo do tipo de mercadoria comercializada, bem como da localização e estilo da loja. Sem dúvida alguma a diferenciação é conseguida através da qualidade e variedade dos produtos comercializados e do atendimento aos clientes. Recomendamos estudar seus hábitos, comportamentos, gostos, tendências e manter-se atualizado quanto às novidades do mercado.

## 4. ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

A administração de estoques parte, a princípio, de uma boa compra. Para obter melhores resultados nas compras, o administrador de estoques deve conhecer profundamente o que vai comprar, além de ter em mãos, ferramentas que lhe dêem as quantidades que ele pode comprar.

Em casos alguns pontos de vendas observados, constatamos que o controle de estoques ainda é feito manual. Muitas pessoas abrem mão da informatização, pois não existe um software que contemple loja de calçados.

A gestão de estoques é uma área que apesar de suma importância, ainda é pouco estudada no mercado nacional. Há necessidade de um enfoque na gestão de estoques do ramo calçadista, que é uma área que tem crescido muito no mercado nacional e internacional.

O planejamento e o controle de estoques constituem atualmente, um grande desafio para os compradores. Devido à busca contínua por soluções que visam à redução dos custos e a eficiência dos controles, criam-se métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa.

Os estoques devem ser bem administrados pelas empresas. Para isso, elas devem primeiramente saber o que é estoque, e como ele deve ser administrado.

Segundo Dias (1993) a administração geral da empresa deverá determinar ao departamento de controle de estoque, o programa de objetivos a serem atingidos, entre eles, até que nível o estoque deverá chegar para atender uma alta ou baixa demanda, ou até mesmo, uma alteração de consumo.

Como dito anteriormente, o mercado trabalhado é o de calçados, e a moda muda constantemente, ou seja, este conceito de Dias (1993) se adapta muito ao ramo calçadista.

Os calçados podem se classificam em: Scarpin, Chanel, Babuche, Chinelo, Tênis, Mocassim, Rasteiras, Sandálias, Tamancos, Mules, Sapatilhas, Botas.

Segundo Viana (2000, p. 117):

Gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência e o menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Assim, seu objetivo fundamental consiste na busca do equilíbrio entre estoque e consumo.

De acordo com Martins (2002, p. 155):

Os estoques representam substancial dos ativos das empresas, devem ser encarados como um fator potencial de geração de negócios e de lucros. Assim, cabe ao administrador verificar se estão tendo a utilidade adequada. Uma das medidas mais práticas usadas até hoje para medir a necessidade de quanto e quando ressuprir o estoque foi à adoção de alguns procedimentos, como grau de controle, tamanho do estoque e quantidade de reposição, sempre se levando em conta os critérios da classificação ABC.

O que temos que buscar, é um sistema ERP – Enterprise Resource Planning – ou seja, um sistema de controle de estoques, que esteja interligado com todos os setores da loja.

O planejamento e o controle de estoques constituem atualmente, um grande desafio para os compradores. Devido à busca contínua por soluções que visam à redução dos custos e a eficiência dos controles, criam-se métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa.

Essas avaliações são feitas com base no ano anterior. Baseiam-se na venda do ano anterior, trabalhando com uma margem de Quatro para Um, ou seja, para cada par vendido, devem-se ter Quatro em estoque.

Devemos proporcionar o melhor atendimento aos clientes internos e externos, como o menor custo. Ou seja, o que temos que buscar hoje, na administração de estoque,

é as melhores ferramentas com as quais teremos o maior lucro e em menor tempo possível.

De acordo com Viana (2000, p. 149), o estoque máximo é:

A quantia máxima de estoque permitida para o material. O nível máximo pode ser atingido pelo estoque virtual, quando da emissão de um pedido de compra. Assim, a finalidade principal do estoque máximo é indicar a quantidade de ressuprimento, por meio de análise do estoque virtual.

Viana também nos dá a conceituação de Estoque de Segurança:

Também pode ser denominado como estoque mínimo, pois é a quantidade mínima capaz de suportar um tempo de ressuprimento superior ao programado ou um consumo desproporcional, sua quantidade é calculada em função do nível de atendimento fixado pela empresa, em função da importância operacional e do valor do material, além dos desvios entre consumos estimados e os realizados e o prazo médio para reposição.

Os sistemas mais utilizados são o de LEC - Lote Econômico de Compras; MRP – Materials Requirements Planning; e até mesmo, o Sistema de Curva ABC; Cálculo de Giro Ideal (Estoque x Venda); estoque ideal para lançamento; valor ideal de estoques; melhores datas de compra.

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto a sua administração. Obtêm-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

(Dias, 1993, p. 76)

Devemos planejar muito bem os estoques, para que não haja produtos acima da capacidade de estocagem e venda.



Trabalhar com o Estoque Real, que de acordo com Viana (2000, p. 151), é o “saldo (quantidade) de material existente no almoxarifado / estoque da empresa”.

#### 4.1. DEMANDA

Dentro da administração de um estoque, trabalhamos com o propósito de reduzir incertezas, para isso, é necessário trabalharmos com a Demanda, que nada mais é a medida quantitativa, ou dimensionamento, dos recursos necessários para operacionalizarmos todas as atividades referentes à movimentação, armazenagem, e controle de materiais. As decisões corretas devem ser tomadas, conhecendo se, quando possível, as condições que prevalecerão no futuro. Mas não conseguimos eliminar as incertezas, por isso, vemos que são comuns três causas para a variação de Demanda:

- Aleatoriedade: consiste na variação de Demanda vinculada à dependência de fatores incertos, sujeitos ao acaso, eventualmente até em caráter acidental;
- Tendência: valiosa ferramenta para prevermos Demandas, considerando ou não dados do passado e respeitando propensões; e
- Sazonalidade: consiste em fenômeno relativo a Demandas que flutuam ciclicamente, segundo um padrão bem estabelecido. Podem ser projetadas pela aplicação de um fator ou índice de correção.

#### 4.2. PLANEJAMENTO DE COMPRAS

Vemos no cenário mercadológico calçadista, através de algumas conversas com fornecedores, que é muito comum encontrar donos de lojas de calçado que não deem importância ao planejamento em geral, principalmente, e particularmente, relacionado à Compra de Calçados.

O Departamento de Compras deve atuar de maneira estratégica no controle de estoques, pois o planejamento, ou até, a falta dele, influenciam diretamente na lucratividade da empresa.

O Planejamento de Compras deve funcionar da seguinte maneira:

- Levantar informações junto aos clientes internos (vendedores, gerentes), das necessidades, ou até, das faltas de produtos, através de fichas de opinião de clientes externos, e também durante atendimentos realizados;
- O comprador deve elaborar um cronograma de execução das quantidades a serem compradas;
- Avaliar as possibilidades de espaço físico, junto a cada gerente de estoque, ou gerente de loja, para eventualidade de compras especulativas;
- Montar orçamento de compras, comparado com o realizado no ano anterior, par o período ao qual às entregas serão feitas;
- Trabalhar com parcerias junto a seus fornecedores, dando preferência àqueles considerados leais nos esforços de planejamento.

#### 4.3. RAZÃO PELA QUAL DEVE SE MANTER UM ESTOQUE

Segundo Ronald H. Ballou, as razões para que se mantenha um estoque são:

A armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura, e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve se acumular estoques para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição. (1993, p.204)

O planejamento é um importante aliado para a administração do estoque, porque por meio dele podemos simular situações pessimistas, conservadoras e otimistas. Este desenho de cenários pode auxiliar nesta dificuldade de não se conhecer exatamente a demanda futura.

## 5. ESTOQUE DE COBERTURA

O estoque de cobertura mede as ações de curto e longo prazo e o controle do alcance dos estoques disponíveis nos processos de reposição dos estoques, principalmente processos que envolvem um longo tempo de entrega. Protege os estoques de possíveis rupturas.

É útil para a análise de demanda projetada no processo de planejamento de compra, e para a avaliação da capacidade de atendimento ao mercado no futuro.

O calçado é comprado para ter uma vida útil curta, pois se planeja a compra e venda por coleções, e até mesmo, para não fazer com que o produto fique muito tempo guardado em estoques, que ajuda a danificar os produtos com mais de dois anos de estocagem.

Orienta decisões de compras, a fim de minimizar o capital investido em estoques. Ajuda na decisão de compras, pois minimiza riscos de desabastecimento.

Porém, este processo de análise é mais usual em processos envolvidos diretamente com atividade de operação, manutenção de equipamentos em funcionamento, e fluxo de materiais sem interrupções e a demanda abastecida.

## 6. ESTRATÉGIA DE COMPRA

O foco do comprador deve ser o de tornar sua ação, e a relação com fornecedores e clientes internos e externos da organização, cada vez mais produtiva, em paralelo, deixar os processos mais eficazes e mais competitivos.

Tudo isso, com o objetivo de obter:

- Redução de custos;
- Produtos de qualidade;
- Aumentar o giro de vendas dos produtos;
- Atender rapidamente, solicitações de clientes internos e externos, com produtos de mídia, e que estejam sendo procurados por ambos;
- Obter o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, e pelo custo justo;
- Manter o menor investimento financeiro em estoque;
- Ampliar os lucros.

A estratégia empresarial adotada pelo Departamento de Compras envolve planejamento, metas de curto, médio e longo prazo.

### 6.1. INDICATIVOS ESTRATÉGICOS DE MARGEM DE COMPRA

Quando o comprador vai montar um estudo de compras, ele deve, obrigatoriamente, levantar os seguintes itens:

- **Estoque Atual:** saber quanto ele dispõe de estoque físico, do determinado item que estará comprando.
- **Pedidos em Aberto:** saber quanto de pedidos em aberto existe a chegar, do item que estará comprando.

- **Previsão de Vendas:** este dado pode ser levantado, tendo como base, a quantidade vendida no ano anterior, por exemplo, se a compra estiver sendo feita para entregas a serem realizadas em Maio e Junho de 2012, ele poderá basear sua previsão de vendas, levantando a quantidade vendida em Maio e Junho de 2011.
- **Previsão de Estoque Final ou Estoque de Cobertura:** Será, o quanto é ideal ter de estoque de determinado produto, avaliando seu giro de estoque. O recomendado pela ABLAC – Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados – é se ter uma cobertura de estoque de 3 por 1, ou seja, para cada par vendido, é necessário se ter três em estoque.

Levantando-se estes indicativos, chegamos à seguinte fórmula:

**ESTOQUE ATUAL**

**+ PEDIDOS DE COMPRA**

**– PREVISÃO DE VENDAS**

**– ESTOQUE FINAL**

**= MARGEM DE COMPRA**

## 6.2. GIRO DE ESTOQUE

Indica a velocidade de renovação dos estoques, dentro de um determinado período, usualmente um ano, mas no mercado de calçados, é aplicado mensalmente, devido à troca de coleções intensa que é feita neste segmento de mercado.

Sua avaliação pode ser feita da seguinte maneira:

$$\text{GIRO DE ESTOQUE} = \frac{\text{VENDAS REALIZADAS ÚLTIMOS 30 DIAS}}{\text{ESTOQUE ATUAL} + \text{VENDAS ÚLTIMOS DIAS 30 DIAS}}$$

- O resultado deve ser avaliado em porcentagem

### 6.3. ESTRATÉGIA DE COMPRA NIKE.

A Nike é a maior empresa de produtos esportivos (tênis e afins) e vestuário esportivo do planeta, presente em cerca de 140 países. A sua qualidade é baseada no desempenho e na confiabilidade dos tênis, vestuário e do equipamento, no desenvolvimento de novos produtos, no preço, na identidade de marca através de ações de comunicação e marketing, e na sustentação de relações junto aos consumidores. As principais atividades da empresa envolvem design, pesquisa e desenvolvimento de produtos e marketing.

Os produtos Nike são produzidos por empresas terceirizadas, geralmente fora dos EUA – exceto parte dos vestuários, que também são produzidos nos EUA. Os produtos são desenvolvidos primeiramente para os atletas patrocinados pela Nike, para depois serem adaptados ao público geral, que os utilizam não só para atividades físicas, mas principalmente para propostas cotidianas e de lazer.

O planejamento estratégico de compras da Nike junto ao comércio varejista é muito complexo, envolvendo uma programação com antecedência de quase um ano nas compras de produtos.

Devido a essa estratégia de antecipação, a Nike busca avançar nas tendências e necessidades do cliente final, para isso, é que o formato de trabalho de compras dessa marca é diferenciado, ou seja, as compras são efetuadas com praticamente, um ano de antecedência à entrega. Por exemplo, no mês de Julho/2012, já estarão sendo feitas as compras dos produtos que serão entregues de Janeiro a Março de 2013.

Para avaliação desta compra, é necessário que seja levantado: estoque atual; previsão de vendas do dia atual até o último dia de entrega (no caso levantado, até 31/03/2013); pedidos em aberto; e a previsão de estoque final.

## **7. PROGRAMAÇÃO DE COMPRA DE PRODUTOS DE MÍDIA E PROMOÇÕES.**

Hoje em dia, é cada vez mais necessário para que uma marca se torne bem conceituada, e bem divulgada, o investimento maciço na propaganda do produto, através dos diversos meios de comunicação dos dias atuais: TV, revistas, jornais, internet.

A programação de compras destes produtos, usualmente, deve ser feita com uma antecedência ao lançamento dos produtos no meio de comunicação no qual será divulgado. A inovação é bem vinda e desejada, mas é necessário planejamento para minimizar os riscos inerentes, tais como produtos que não venham a vender, ou até mesmo, o desabastecimento, a falta destes produtos em estoque.

Para a promoção de produtos, produtos mais rentáveis e populares, isso é, com maior frequência de vendas, devem estar localizados nas posições nobres, tais como gôndolas próximas à altura das mãos, nos extremos dos corredores e próximos aos pontos de venda. Descontos especiais poderão ser aplicados, no sentido de alavancar as vendas.



## 8. PLANEJAMENTO DE COMPRA POR PRONTA ENTREGA

Este sistema de compra é muito utilizado, nos casos de produtos que tem mídia, pois acabam tendo um giro muito rápido, tendo como obrigatoriedade ao comprador, uma avaliação diária da venda dos produtos.

Ao fornecedor cabe dar subsídios essenciais e adequados, tornando o mais viável e rápido possível, a entrega desses produtos.

As indústrias que trabalham com estoques de produtos de pronto atendimento, enviam semanalmente, e até mesmo, diariamente, listagem de estoques por numeração, dos produtos disponíveis.

### 8.1. PROCEDIMENTO PASSO A PASSO PARA REPOSIÇÃO POR PRONTA ENTREGA

**1º Passo** - Analise de produtos mais vendidos semanalmente, quinzenalmente e mensalmente, por relatórios gerados, por linha de calçados, ou até por coleções, verificando os produtos mais vendidos. O objetivo é verificar possíveis reposições.

**2º Passo** - Solicitar ao fornecedor, caso não tenha recebido, listagem de produtos com disponibilidade de entrega rápida, que sejam entregues na loja, em no máximo 10 dias.

**3º Passo** - Fazer relatório de giro (**Vendas x Estoque**) dos produtos, para levantar quais itens deverão ter reposição imediata.

**4º Passo** - Organizar os produtos mais vendidos, e verificar, se já não existem pedidos em aberto.

**5º Passo** - Passar pedido para fornecedor, tendo garantias da entrega rápida, em no máximo 10 dias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo mais simples de Gestão de Estoques que poderia facilitar o desempenho econômico nas lojas do ramo calçadista pode ser baseado nas indicações feitas por este trabalho.

Hoje, o mercado varejista de calçados não oferece uma ferramenta ideal de controle de estoque, de análise de giro, e principalmente, a pergunta de qual é o estoque ideal de calçados em uma loja?

No mercado calçadista, não existe nenhuma informação, nem em pesquisa, nem em documento algum, que de direcionamento ao comprador, ou proprietário de uma loja, como controlar estoques de calçados. Ou seja, cada um faz do seu jeito. Nisso, podemos encontrar vários lojistas com problemas de administração de estoques.

A preocupação maior é a de que não falem produtos para as vendas e com o atendimento dado ao cliente, não que isso seja secundário, mas para se atender bem o cliente, e fornecer o que ele procura, é necessário se ter um bom estoque.

Este estudo procurou demonstrar aos compradores e proprietários de lojas de calçados, uma maneira de como gerenciar seus estoques, como saber encontrar os números e valores ideais de estoque, mostrar as melhores datas de compra, mostrar o giro ideal no ramo varejista de calçados, ou seja, o giro do estoque versus venda.

A gestão de estoques é uma área que apesar de suma importância, ainda é pouco estudada no mercado nacional. Há necessidade de um enfoque na gestão de estoques do ramo calçadista, que é uma área que tem crescido muito no mercado nacional e internacional.

Pela experiência de trabalho nessa área, e tem encontrado dificuldades em não ter em mãos, ferramentas ideais que o auxiliem no controle de estoques. Tudo é com base nas avaliações dos superiores, cujos conhecimentos foram adquiridos no decorrer dos anos no comércio calçadista.

O planejamento e o controle de estoques constituem atualmente, um grande desafio para os compradores. Devido à busca contínua por soluções que visam à redução

dos custos e a eficiência dos controles, criam-se métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa.

A maior parte das avaliações é feita com base no ano anterior. Baseiam-se nas vendas, trabalhando com uma margem de quatro para um, ou seja, para cada par vendido, devem-se ter quatro em estoque.

## BIBLIOGRAFIA

ACCIOLY, Felipe. Gestão de Estoques. 1ª Ed. – Rio de Janeiro – Ed: FGV, 2008.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução: Hugo T. Y. Yoshizaki. 1ª Ed. - São Paulo - Editora: Atlas, 1993. MONTE ALTO, Clélio Feres. Técnicas de Compras. 1ª Ed. Rio de Janeiro – Ed: FGV, 2009.

GASNIER, Daniel Georges. A Dinâmica dos Estoques – 4ª Ed. São Paulo – Ed: IMAM, 2011.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2ª Ed. – São Paulo – Editora: Saraiva, 2002.

VIANA, João José. Administração de Materiais: Um Enfoque Prático. 1ª Ed. – São Paulo – Ed: Atlas, 2000.