



RENATA PEREIRA DOS SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO DE ESTOQUE: um estudo em empresas varejistas de calçados e confecções de Mato Grosso do Sul**

Orientadora: Prof. Dra. Sibelly Resch

Naviraí-MS

2024



## **GESTÃO DE ESTOQUE: um estudo com empresas varejistas do Mato Grosso do Sul**

Renata Pereira Dos Santos

### **RESUMO**

A gestão adequada de estoques é um fator que impacta na competitividade das empresas, especialmente porque pode levar a perdas de recursos, imobilização de capital e custos de estocagem. No varejo de calçados e confecções, a obsolescência em razão de tendências de moda pode ser um fator ainda mais prejudicial para as empresas. Neste contexto, este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão de estoques adotadas por empresas varejistas de calçados e confecções em Mato Grosso do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, descritiva e exploratória. Desenvolveu-se um questionário que foi encaminhado por meio de e-mails e WhatsApp para associações comerciais e diretamente para lojistas, obtendo-se 58 respostas. Dentre os principais resultados, destaca-se: a) alta adoção do histórico de vendas como base para a programação de compras; b) boa parte das empresas ainda utiliza controle manual ou planilhas para gerenciar os estoques; c) grande parte das empresas faz controle de estoque anual; d) os dois principais desafios para a gestão do estoque foram a variação de demanda e a obsolescência de produtos; e) a adoção de software e melhores previsões de demanda foi apontada como a estratégia mais viável pela maioria dos respondentes.

**Palavras-chave:** Gestão de Estoque; Varejo; Sustentabilidade; Roupas; Calçados.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de estoques desempenha um papel estratégico em muitos setores, configurando-se como um elemento essencial para a competitividade e a eficiência operacional das empresas (GIANESI; BIAZZI, 2011). No setor varejista de calçados e confecções, onde predominam altos índices de sazonalidade e rápidas mudanças nas preferências dos consumidores, a eficácia na gestão de estoques é determinante para o sucesso empresarial (GIANESI; BIAZZI, 2011; GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018).

Estudos recentes destacam que a gestão inadequada pode levar ao acúmulo de produtos obsoletos e a perdas financeiras significativas, ao passo que práticas eficientes contribuem para a redução de custos e melhoram o nível de serviço ao cliente (DANDARO; MARTELLO, 2015; ALMEIDA, 2016; PACHECO; MARTELETTI; SILVEIRA, 2020).

A gestão inadequada de estoques também apresenta implicações significativas para a sustentabilidade, especialmente no contexto do varejo de moda e do *fast fashion*. A falta de planejamento pode resultar em peças obsoletas, levando até mesmo ao descarte de peças não vendidas, como evidenciado pelos casos de empresas acusadas de queimar ou descartar toneladas de roupas (PACCE, 2017). Além disso, estoques mal geridos intensificam o consumo de recursos naturais e energia, contribuindo para o impacto ambiental da cadeia de suprimentos (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018).

Assim, práticas inadequadas de gestão de estoques não apenas afetam a lucratividade das empresas, mas também podem ampliar os problemas ambientais. Neste sentido, deve-se buscar o equilíbrio entre eficiência operacional e responsabilidade socioambiental. Tendo em vista este contexto, realizou-se uma pesquisa no Google Acadêmico para identificar trabalhos que discutem a relação entre gestão de estoque e sustentabilidade. Todavia, não foram encontrados trabalhos com essa temática. Além disso, são escassos os trabalhos que estudam sobre gestão de estoque especificamente neste segmento.

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão de estoques adotadas por empresas varejistas de calçados e confecções em Mato Grosso do Sul. A pesquisa contribui para o campo acadêmico e prático ao oferecer um panorama sobre a gestão de estoques neste segmento. Espera-se que os resultados deste estudo possam ser utilizados para desenvolvimento de estratégias pelos empreendedores de forma a melhorarem suas práticas e como subsídio para processos formativos por parte de órgãos como associações comerciais, serviços de apoio à empreendedores, universidades, entre outros.

## 2 GESTÃO DE ESTOQUE

Os estoques são acúmulos de recursos e podem ser físicos, como produtos, por exemplo, podem ser filas de pessoas ou ainda informações de bancos de dados. Os estoques possuem características próprias para atender aos objetivos e necessidades da empresa, atuando como um amortecedor entre as variações de oferta e demanda, corrigindo as instabilidades e diminuindo as incertezas. Os estoques utilizados para situações que a demanda será maior do que o esperado durante o intervalo entre o pedido e a entrega de bens é chamado de estoque colchão ou estoque de segurança (SLACK; BRANDON-JONES; BURGESS, 2023).

Gianesi e Biazzini (2011) enfatizam que o estoque é necessário para lidar com a falta de sincronia entre o processo de suprimento e a demanda, funcionando como um instrumento estratégico que mantém a empresa independente das flutuações externas. A gestão adequada permite que os produtos estejam disponíveis no momento certo, assegurando competitividade e reduzindo custos.

A gestão de estoques, para Ballou (2004, p. 277) é “equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por um lado, com os custos de abastecimento que, por outro lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade”.

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023) existem diversos efeitos do estoque sobre os ativos de uma empresa: o estoque pode tornar-se obsoleto, deteriorar-se ou ser perdido, resultando em desperdício de recursos e redução do faturamento. Sua manutenção envolve altos custos de armazenagem, especialmente para itens perigosos ou que exigem condições especiais, além de despesas administrativas e de seguro. O estoque também imobiliza capital de giro, limitando seu uso em investimentos ou redução de dívidas. Por outro lado, conforme explicam Pacheco, Martelletti e Silveira (2020) os estoques podem proporcionar economias de escala através da compra em lotes econômicos.

Provin e Sellitto (2011) destacam que estoques bem administrados evitam custos desnecessários, como armazenagem excessiva e perda de produtos, ao mesmo tempo em que garantem que a empresa atenda às necessidades de seus clientes. Contudo, a má gestão pode levar a consequências como atrasos nas entregas, baixa rotatividade de produtos e altos custos operacionais, prejudicando a eficiência e a competitividade das empresas (LÉLIS, 2007). Isso demonstra que a gestão de estoques não é apenas uma função operacional, mas um fator estratégico no sucesso organizacional.

Assim, a gestão de estoques é um processo essencial para empresas de todos os portes,

assumindo especial relevância no setor varejista. De acordo com (IBGE 2022), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística apontam que em 2022 o Brasil contava com mais de um milhão de estabelecimentos varejistas que enfrentam o desafio de equilibrar demandas dos clientes e os custos associados à manutenção de estoques. Segundo Goulart (2017), o gerenciamento eficiente pode minimizar desperdícios, evitar obsolescência e melhorar a eficiência organizacional, elementos cruciais para o sucesso no mercado competitivo.

Uma das abordagens que surgiram para minimizar os problemas relacionados ao estoque foi o Just in Time (JIT) que busca um fluxo eficiente que entrega exatamente o que o cliente precisa, na quantidade certa, no local certo e no momento exato, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Originalmente aplicado na manufatura, o JIT focava em coordenar a produção e o fornecimento para garantir entregas ágeis e precisas, minimizando estoques. Com o tempo, seus princípios foram adotados em outros setores, destacando-se como uma abordagem estratégica para melhorar processos, sincronizar operações e alcançar máxima eficiência com qualidade (SLACK; BRANDON-JONES; BURGESS, 2023).

Segundo Dias (2010), é possível determinar uma quantidade ideal de estoque para cada componente e produto, mas isso depende da previsão da demanda de consumo. Neste sentido, estudos práticos reforçam a relevância do uso de tecnologias para a gestão de estoques. Goulart (2017) aponta que ferramentas como softwares de gestão empresarial e a aplicação da curva ABC são eficazes na reorganização de processos internos e no aumento da eficiência. Por outro lado, Caczmareki (2008) ressalta que, além do controle de volumes, é essencial utilizar tecnologias para o acompanhamento de vendas por item, planejamento de compras e controle financeiro. Essas práticas possibilitam decisões mais precisas e reduzem os erros operacionais.

No varejo de moda, a má gestão de estoques não apenas compromete a lucratividade, mas também agrava problemas ambientais. Produtos obsoletos ou descartados representam um desperdício significativo de recursos naturais e um aumento nos resíduos sólidos, conforme evidenciado por Golobovante, Ribeiro e Gomes (2018). Nesse contexto, Gianesi e Biazzini (2011) reforçam que uma gestão estratégica de estoques, alinhada às demandas de sustentabilidade, é indispensável para enfrentar os desafios ambientais e operacionais do setor.

Portanto, a gestão de estoques bem estruturada transcende a eficiência operacional, influenciando a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Ao implementar práticas estratégicas baseadas em tecnologia e alinhadas às necessidades do mercado, as

empresas podem melhorar seu desempenho e reduzir impactos negativos, destacando-se em um cenário de alta competitividade (PACHECO; MARTELETTI; SILVEIRA, 2020).

Em pesquisa realizada por Caczmareki (2008) através de 13 entrevistas realizadas em 10 cidades buscou identificar os fatores determinantes na seleção de fornecedores e as dificuldades enfrentadas pelos lojistas na gestão de compras e estoques, considerados essenciais para o sucesso de lojas de vestuário. A pesquisa revelou que 9 dos entrevistados utilizavam softwares para controle gerencial, destacando vantagens como o controle do volume de estoques, vendas por linhas de produtos, identificação de faltas e programação de contas a pagar. Além disso, o estudo apontou a necessidade de ferramentas que auxiliem os compradores na gestão de estoques e na programação de compras, permitindo o acompanhamento detalhado das vendas por item, marca, cor e tamanho, além do giro de estoques e contas a pagar. O uso de tais sistemas é considerado indispensável para evitar compras inadequadas em relação à capacidade de vendas.

Um estudo realizado em uma microempresa varejista de Caxias do Sul buscou aplicar conceitos de gestão de estoques e previsão de demanda, identificando que, apesar de seus 23 anos de mercado e ampla variedade de produtos organizados em 14 grupos, a empresa dependia exclusivamente de gestão visual e do conhecimento tácito dos funcionários, sem o uso de sistemas adequados ou análises de dados. O trabalho implementou melhorias como a coleta de históricos de compras, aplicação da curva ABC, reorganização dos produtos por famílias e a adoção de um novo software de gestão empresarial. Essas iniciativas permitiram à empresa obter dados reais e mais precisos sobre o estoque, identificar os produtos mais representativos e analisar a demanda de forma consistente. Como resultado, houve avanços significativos na eficiência da gestão de estoques e nos investimentos em compras, marcando o início de processos internos mais estruturados e eficazes (GOULART,2017).

No caso da gestão de estoques no varejo de moda, entende-se que os estoques não se relacionam somente à quantidade, mas também à qualidade das mercadorias mantidas em estoque. Neste sentido, produtos obsoletos ou fora de sintonia com as últimas tendências de moda podem se tornar um problema para as empresas. Daí a importância do setor investir em melhorias na programação de compras e gestão do estoque.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização do presente trabalho optou-se pela abordagem de natureza

quantitativa, descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2022), as pesquisas descritivas detalham as características de um grupo ou acontecimento, oferecendo um retrato do que está sendo estudado. Entende-se que a pesquisa é de natureza exploratória, tendo em vista que não foram localizados estudos específicos sobre gestão de estoques neste segmento. Desta forma, a presente pesquisa visa oferecer um panorama sobre as práticas de gestão de estoque no segmento de varejo de confecção e calçados no estado de Mato Grosso Do Sul.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online estruturado com perguntas abertas e fechadas contendo questões relacionadas à gestão de estoque, incluindo a descrição dos produtos comercializados, como é realizado o controle do estoque, como é definido a quantidade ideal de peças em estoque e quais os principais desafios enfrentados para uma boa gestão de estoque.

A aplicação foi realizada no Google Formulários. Os participantes foram contatados via WhatsApp, convites eletrônicos enviados para endereços de e-mail a partir de intermediação de associações comerciais e também de forma presencial.

O total de respondentes foi de 58 pessoas que atuam em empresas do setor de confecções e calçados em cidades do estado de Mato Grosso do Sul. A amostra pode ser considerada por conveniência, pois considerou-se todas as respostas recebidas, possibilitando contar com empresas de tamanhos, localização geográfica e tempo de atuação no mercado variados de forma que se obtivesse um panorama amplo da gestão de estoque no Mato Grosso do Sul.

Os dados foram coletados no período de outubro a novembro de 2024 e tratados de forma conjunta, ou seja, mantendo as respostas em sigilo. Para a análise dos dados, utilizou-se de estatística descritiva por meio do *software* Microsoft Excel e a apresentação dos resultados é realizada em formato textual, em tabelas e figuras.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

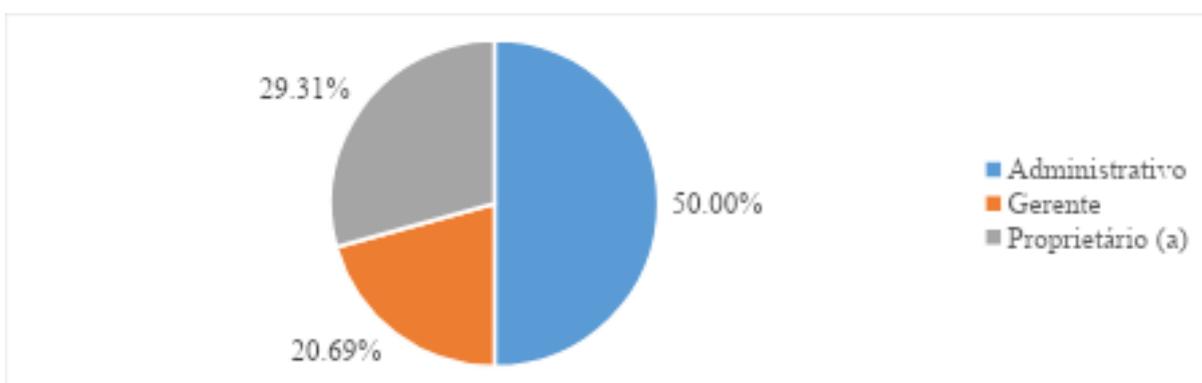
Neste tópico, foram apresentados os resultados na análise dos dados coletados. Dividiu-se em três seções, sendo a primeira dedicada ao perfil dos respondentes, a segunda sobre a gestão do estoque e a terceira sobre o processo de compras.

### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

A primeira etapa da pesquisa buscou conhecer o perfil dos respondentes, possibilitando uma melhor compreensão do contexto das respostas obtidas. Para isso, foram abordadas questões como: sexo, município de origem, cargo desempenhado, tempo de experiência no setor e tamanho das lojas.

Contou-se com 58 respondentes, sendo 87,93% do sexo feminino e 12,07% do sexo masculino. A maioria dos respondentes é do município de Naviraí (65,52%) e o restante de outros municípios de Mato Grosso do Sul. Em relação ao cargo, observa-se na Figura 01 que a maioria é funcionário administrativo, incluindo nesta categoria vendedores, caixas, estoquistas.

**Figura 1 – Cargo dos respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Em relação ao porte da empresa, observa-se na Tabela 01 que a maioria dos respondentes atua em lojas pequenas de 1 a 10 funcionários (77,6%). Os dados mostram uma predominância de lojas com mais de 5 anos de atividade, representando 55,17% do total de entrevistadas, o que demonstra que a maioria das empresas da amostra possui uma consolidação no mercado (Tabela 01).

**Tabela 1 – Número de funcionários e tempo de atividade**

Número de funcionários	Percentual (%)	Tempo de atividade	Percentual (%)
1 a 3	37,93%	Menos de 1 ano	6,90%
4 a 10	39,66%	Entre 1 e 3 anos	17,24%
11 a 29	17,24%	Entre 3 e 5 anos	20,69%
30 ou mais	5,17%	Mais de 5 anos	55,17%

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 2, é possível observar que 25,86% dos respondentes atuam exclusivamente com roupas femininas (25,86%). Entretanto, se somarmos as lojas que atuam com roupas femininas, masculinas e infantis e em conjunto com calçados, o total é de 50%, ou seja, são empresas que optam por uma combinação de produtos para atender a uma gama mais ampla de clientes.

**Tabela 2 – Produtos comercializados**

<b>Produtos comercializados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Roupas femininas	15	25,86%
Roupas masculinas	3	5,17%
Infantil	4	6,90%
Calçados	5	8,62%
Roupas masculinas, Feminina	6	10,34%
Roupas masculinas, Calçados, Feminina	1	1,72%
Roupas masculinas, Calçados, Feminina, Infantil	11	18,97%
Roupas femininas, Calçados	1	1,72%
Roupas masculinas, Feminina, Infantil	12	20,69%

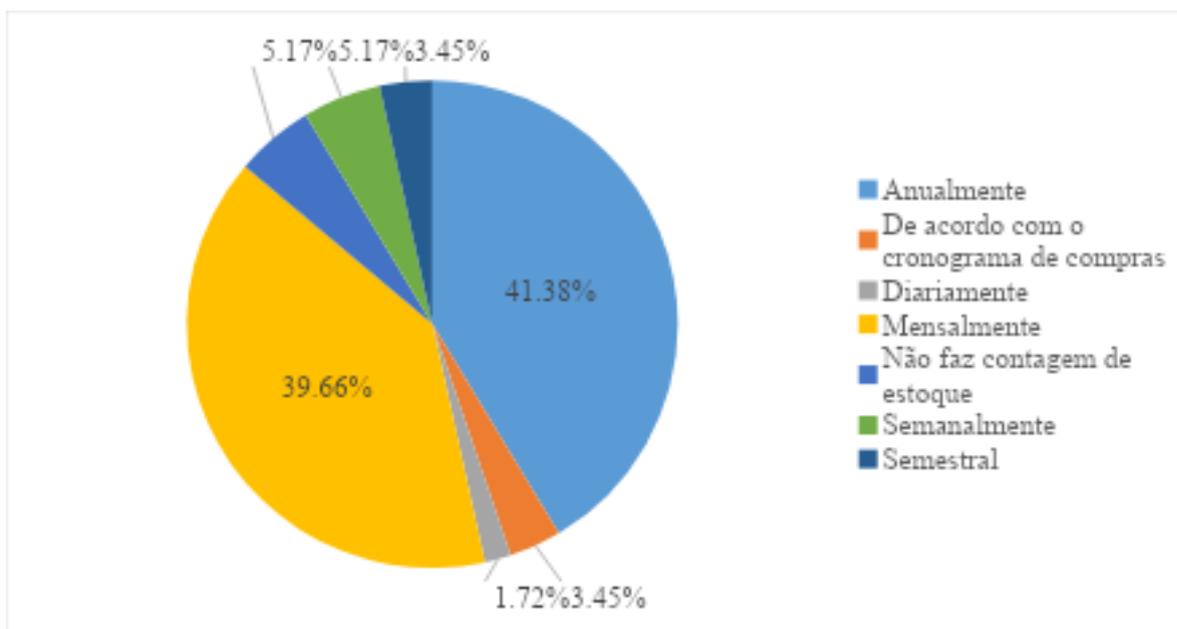
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

#### **4.2 Gestão do estoque**

Para compreender as práticas de gestão de estoque utilizadas pelas empresas, perguntou-se inicialmente sobre a periodicidade com que as empresas realizam a contagem de seus estoques, assim como o método utilizado para o controle.

Conforme os dados apresentados na Figura 02, 41,38% das empresas optam por realizar a contagem de estoque uma vez ao ano refletindo um processo de gestão mais tradicional, onde os estoques são monitorados de forma mais geral e abrangente ao longo do ano. Entretanto, 39,66% realizam a contagem mensalmente, sugerindo uma preocupação mais constante com a acuracidade do estoque. Isso é particularmente importante para empresas com maior volume de vendas ou com produtos que podem se tornar obsoletos rapidamente.

Figura 2 – Contagem de estoque

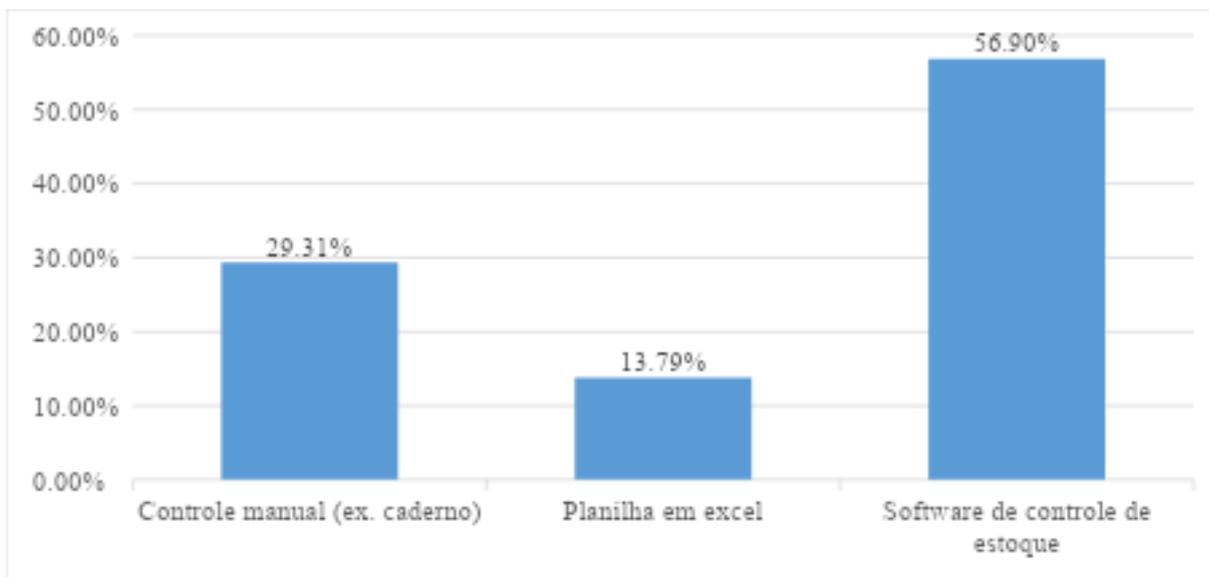


Fonte: Elaborado pela autora

Enquanto a maioria das empresas realiza o controle de estoque com maior ou menor frequência, 5,17% responderam que não realizam contagem de estoque, fato que precisa ser compreendido e investigado, tendo em vista que a falta de controle pode acarretar problemas de obsolescência ou falta de produtos.

Na Figura 03, observa-se que a maioria das empresas (56,9%) utiliza softwares para gestão do estoque evidenciando uma busca por ferramentas tecnológicas que otimizem processos e aumentem a eficiência no controle. Em contrapartida, 29,31% das empresas realizam o controle de estoque de forma manual, utilizando métodos como registros em cadernos. Esse número revela que quase um terço das empresas ainda adotam práticas tradicionais, que podem estar mais sujeitas a erros e ineficiências. Por outro lado, 13,79% utilizam planilhas em Excel, uma alternativa intermediária que, embora prática, pode apresentar limitações em relação à automação e integração com outros sistemas da empresa.

**Figura 3 – Método de controle**



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

A tabela 03 mostra a relação entre o número de funcionários na loja e o método de controle de estoque utilizado. Observa-se que, mesmo lojas com maior número de funcionários ainda utilizam controle manual e planilha.

**Tabela 3 – Tamanho da loja e os métodos de controle**

Número de funcionários	Controle manual	Planilha em Excel	Uso de software
1 a 3	5	4	14
4 a 10	8	2	12
11 a 29	2	1	7
30 ou mais	2	1	0

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Também questionou-se aos respondentes sobre a importância dos relatórios gerenciais como ferramenta para a gestão do estoque e, 87,71% afirmaram que é muito importante e 12,28% que é importante, ou seja, mesmo as empresas que não utilizam esse tipo de ferramenta, entendem sua importância.

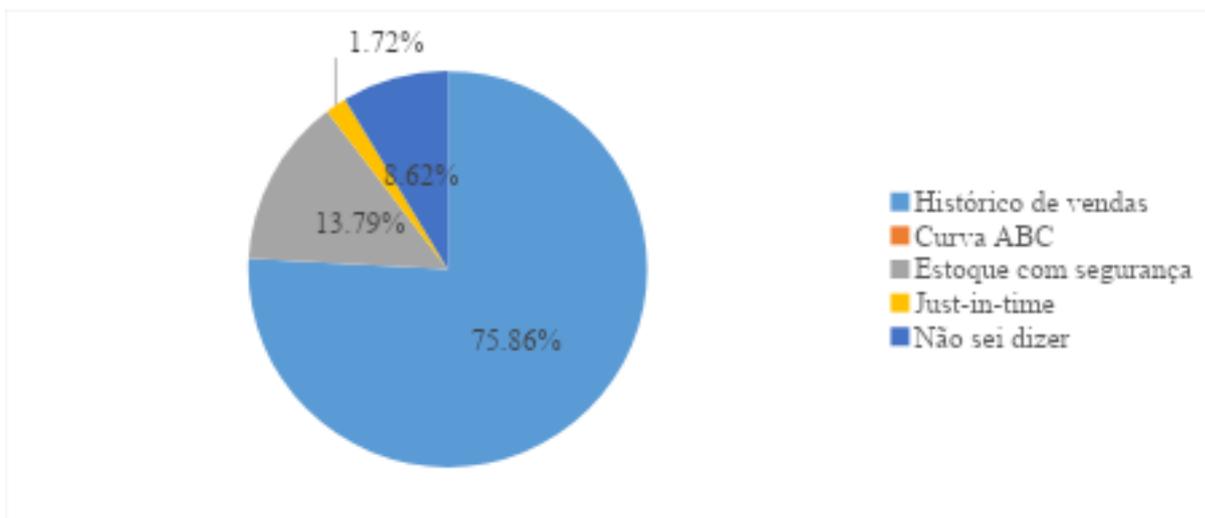
A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na coleta de dados sobre o processo de compras nas empresas do setor varejista.

### 4.3 Processo de compras

Para compreender as práticas de gestão do estoque se faz necessário compreender também como a empresa realiza sua programação de compras. Neste sentido, questionou-se

sobre o método utilizado pela empresa para a programação de compras. Os resultados são apresentados na Figura 04.

**Figura 04 – Método de definição para compra**

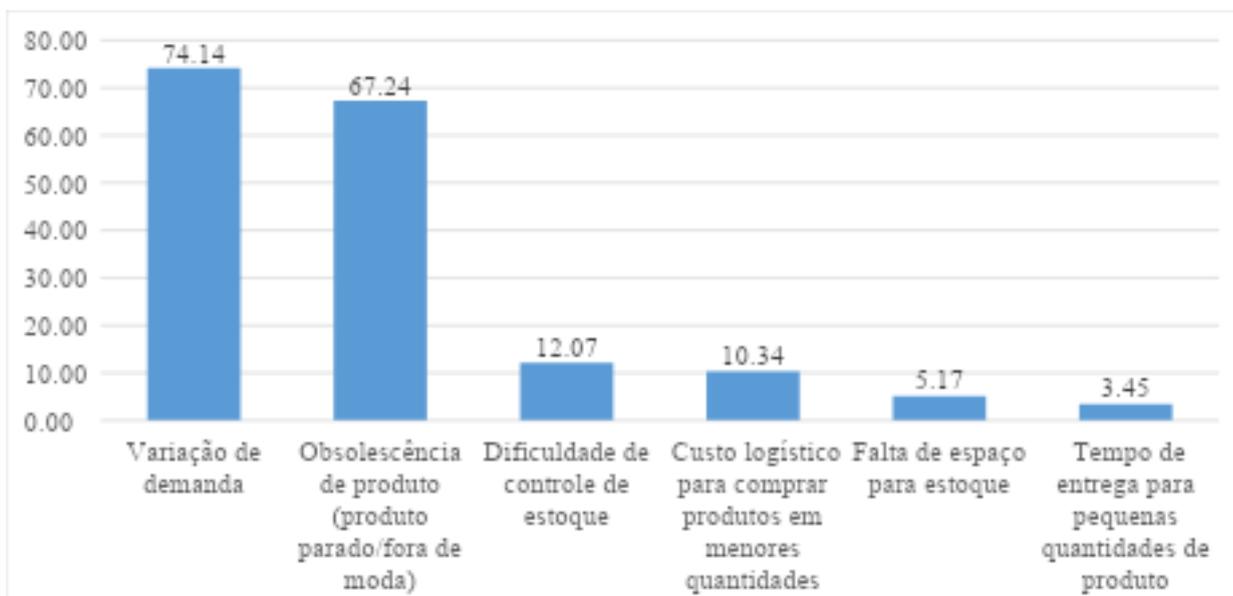


Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

A ampla maioria (75,86%) das empresas utiliza o histórico de vendas para a programação de compras, destacando-se como a prática mais adotada dentre as empresas respondentes. Nenhuma das empresas mencionou o uso da Curva ABC, uma técnica amplamente recomendada para a segmentação de produtos com base na sua importância para o negócio. Além disso, (13,79%) das empresas afirmaram utilizar a estratégia de estoque com segurança, uma abordagem que garante que a empresa tenha uma quantidade adicional de estoque para cobrir flutuações inesperadas na demanda. A prática *just-in-time* foi mencionada por apenas 1 empresa (1,72%), o que reflete sua adoção limitada no setor varejista. Por fim, (8,62%) das empresas indicaram que não sabem dizer qual método utilizam, sugerindo uma falta de formalização ou clareza nas práticas de compras e gestão de estoque.

Também se questionou aos respondentes sobre os principais desafios para a gestão do estoque. Os resultados são apresentados na Figura 05.

**Figura 05 – Desafios na gestão de estoque**

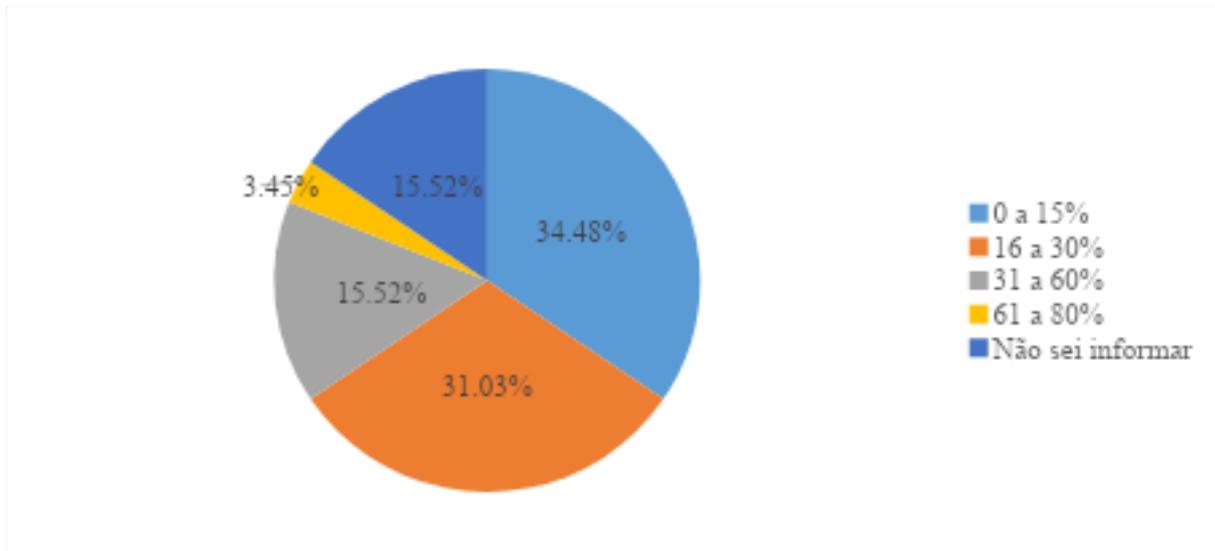


Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

A variação de demanda é apontada por 74,14% dos respondentes como o principal desafio, refletindo a dificuldade das empresas em prever com precisão a demanda dos produtos, o que pode resultar em excesso de estoque ou rupturas nas vendas, impactando diretamente a rentabilidade e a operação. Já a obsolescência de produto (produto parado/fora de moda) é mencionada por 67,24% dos entrevistados, indicando que muitas empresas enfrentam dificuldades com itens que não se vendem conforme o esperado. A dificuldade para gerenciar o estoque foi apontada por 12,07% dos respondentes e 10,34% indicaram o custo logístico como um fator que impacta no processo de compras e, consequentemente, na gestão de estoques.

Para compreender melhor o giro de produtos nas empresas, se questionou sobre o % do estoque adquirido em 2023 ou antes, ou seja, produtos com mais de um ano na empresa. Os resultados são apresentados na Figura 06. Observa-se que 65,51% tem entre 0 a 30% do seu estoque há mais de um ano.

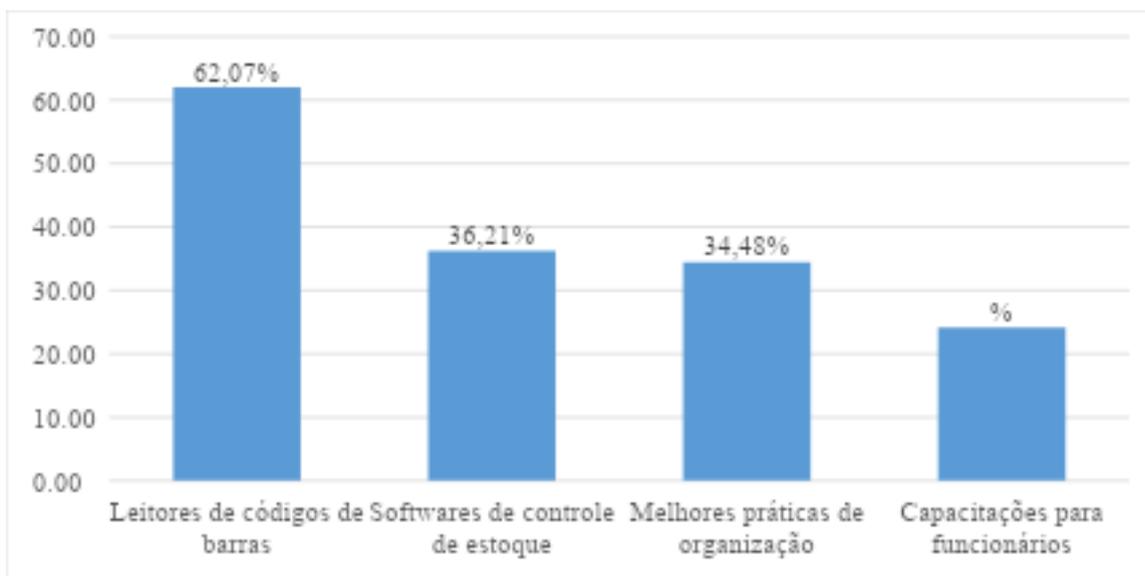
**Figura 06 – Percentual de estoque com mais de um ano na empresa**



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na Figura 07, apresentam-se os resultados sobre a perspectiva dos respondentes acerca das ferramentas ou soluções que consideram úteis para melhorar a gestão de estoque.

**Figura 07 – Soluções úteis para melhoria da gestão de estoque**



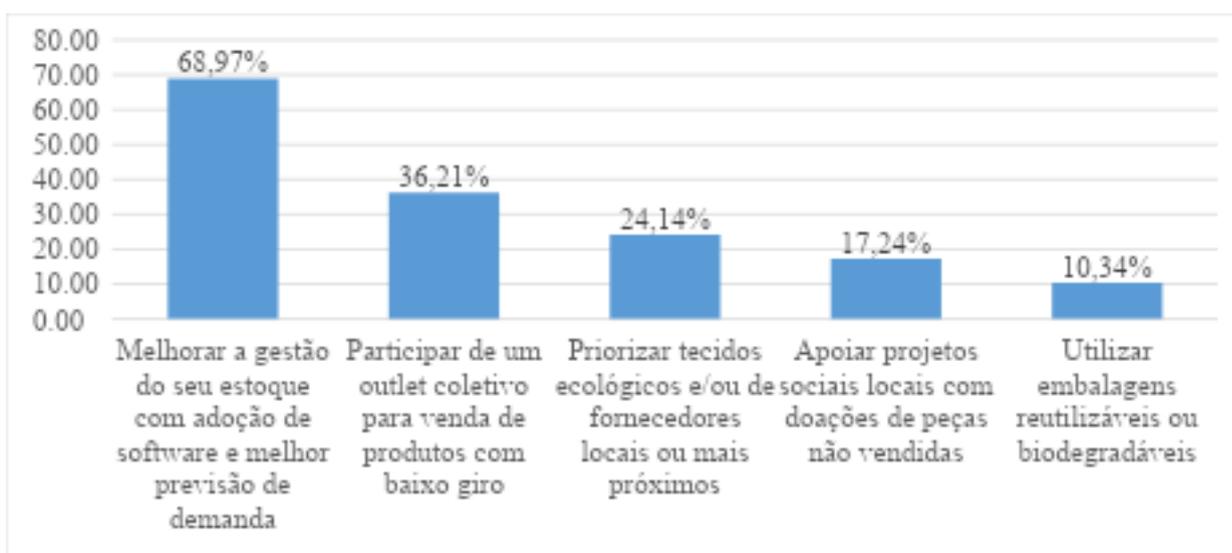
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

O uso de leitores de códigos de barras foi apontado por 62,07% das empresas como uma ferramenta essencial para melhorar a gestão de estoque, destacando-se como a solução mais citada. Em seguida, 36,21% dos respondentes apontaram o uso de softwares de controle de estoque como uma solução relevante. Embora menos utilizado do que os leitores de códigos de barras, essa ferramenta pode ser considerada como crucial para otimizar o

acompanhamento do fluxo de produtos. Além disso, 34,48% mencionaram a adoção de melhores práticas de organização como uma estratégia útil para melhorar a gestão de estoque. Por fim, 24,14% das empresas destacaram a capacitação para funcionários como um fator importante para a melhoria da gestão de estoque. Esse dado sugere que um treinamento adequado pode ser um diferencial, capacitando a equipe para lidar melhor com as ferramentas de controle e as práticas de organização.

Também foi questionado aos respondentes quais práticas os respondentes consideram mais viáveis e aplicáveis às suas empresas (Figura 08), considerando ações que contribuem para a sustentabilidade.

**Figura 08 – Práticas que a empresa considera viável adotar**



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Os dados revelam que 68,97% dos participantes acreditam que melhorar a gestão do estoque, com a adoção de software e melhor previsão de demanda, é uma estratégia viável e aplicável. Por outro lado, 36,21% dos participantes consideram que a participação em *outlets* coletivos para venda de produtos de baixo giro é uma alternativa viável, embora com menor adesão em comparação à gestão de estoque. Quanto à priorização de tecidos ecológicos e/ou fornecedores locais, 24,14% dos entrevistados consideram essa prática aplicável. Quando questionados sobre o apoio a projetos sociais locais com doações de peças não vendidas, 17,24% afirmaram que consideram essa prática uma solução viável. Por fim, 10,34% dos participantes acreditam que o uso de embalagens reutilizáveis ou biodegradáveis é uma prática viável e aplicável. Embora a sustentabilidade ambiental seja uma preocupação crescente, muitas lojas ainda não consideram a substituição dos plásticos.

Por fim, para identificar se as empresas gostariam de receber treinamento sobre gestão do estoque, elaborou-se uma pergunta específica sobre esse tema. Os resultados demonstram que 51,72% dos respondentes afirmaram que gostariam de receber treinamento, representando a maior parte da amostra, já 20,69% dos entrevistados responderam que não gostariam e 27,59% dos respondentes disseram não saber.

Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria das lojas segue o recomendado por Goulart (2017) quanto à utilização de software, entretanto, as empresas não utilizam técnicas como a Curva ABC para a previsão de compras. A pesquisa evidenciou que o principal desafio para a gestão do estoque é justamente a variação na demanda. Porém, conforme apontado por Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023), o estoque tem justamente a função de equilibrar essa variação. Mas, considerando que o estoque afeta diretamente os ativos da empresa, a utilização de técnicas de previsão de demanda é essencial para diminuir os custos e problemas associados aos altos valores de estoque. E, por isso, o resultado relacionado à prática mais viável para a empresa foi justamente a adoção de software para gestão do estoque e previsão de demanda corroborando com os resultados obtidos por Caczmareki (2008).

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar as práticas de gestão de estoques adotadas por empresas varejistas de calçados e confecções em Mato Grosso do Sul e a partir dos resultados é possível identificar diversos desafios e oportunidades de melhoria dentro do setor. Embora as empresas estejam adotando algumas práticas importantes, ainda existem barreiras que precisam ser superadas, especialmente no que se refere à eficiência na gestão de estoque e à implementação de práticas sustentáveis.

Um dos principais achados da pesquisa foi a alta adoção do histórico de vendas como base para a programação de compras, com 75,86% das empresas utilizando essa prática. Isso reflete a tentativa das empresas de alinhar sua oferta com a demanda real, embora a falta de técnicas mais avançadas, como a Curva ABC ou o Just-in-time, evidencie a necessidade de uma maior sofisticação nas estratégias de compras. A utilização do histórico de vendas, embora eficaz, ainda carece de metodologias complementares para otimizar a gestão de estoque e evitar problemas de excesso ou falta de produtos.

Outro ponto crucial foi a identificação dos principais desafios enfrentados pelas empresas no gerenciamento de seus estoques. A variação de demanda (74,14%) e a obsolescência de produtos (67,24%) foram as dificuldades mais frequentemente citadas, refletindo a complexidade em prever com precisão as necessidades do mercado. Essas questões podem resultar em um desajuste entre o que é comprado e o que é efetivamente demandado, impactando diretamente na rentabilidade e na eficiência operacional das empresas. Além disso, as práticas de contagem de estoque ainda são muito tradicionais, com a maioria das empresas realizando contagens anuais (41,38%), o que pode gerar ineficiências no controle de inventário e dificultar a resposta rápida a mudanças na demanda.

No que diz respeito às práticas sustentáveis, as empresas demonstraram interesse em implementar ações que promovam a sustentabilidade em suas operações. A gestão de estoque, com a adoção de software e melhores previsões de demanda, foi apontada como a estratégia mais viável por 68,97% dos respondentes.

Em conclusão, o estudo destaca a importância da adoção de tecnologias mais avançadas e de práticas de gestão de estoque mais eficientes para superar os desafios encontrados no setor de varejo de moda. A implementação de metodologias de compras mais sofisticadas, a utilização de sistemas de controle de estoque mais precisos e o aprimoramento das práticas sustentáveis são passos essenciais para aumentar a competitividade e a responsabilidade ambiental das empresas. Diante disso, é fundamental que as empresas busquem adaptar seus processos, integrando práticas mais inclusivas e sustentáveis, além de capacitar seus líderes para lidar de forma mais eficiente com os desafios enfrentados.

Com base nos resultados deste estudo, associações empresariais podem preparar programas específicos para este segmento, seja parcerias com empresas de softwares, seja treinamentos específicos como por exemplo, possibilidades de utilização da Curva ABC para a programação de compras. Além disso, criar espaços para dialogar sobre práticas de sustentabilidade aplicadas ao varejo de roupas e confecções também pode ser uma ação decorrente dos resultados deste estudo, além da criação de um outlet coletivo, apontada por boa parte das empresas como uma alternativa viável para melhorar o giro de produtos não comercializados rapidamente.

Os resultados obtidos fornecem uma visão inicial dos desafios enfrentados pelas empresas de varejo de moda na gestão de estoque e nas práticas de compras, além de destacar o interesse por práticas sustentáveis no setor. Tratando-se de um estudo de natureza exploratória, há espaço para que outros estudos sejam realizados buscando uma amostra mais

ampla e também estudos de natureza qualitativa que visem compreender melhor as práticas e os desafios enfrentados pelo varejo de calçados e confecções.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ricardo Brito. **As diferenças do supply chain de moda entre as coleções tradicionais e o fast fashion: um estudo dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda.** 2016. Dissertação (Mestrado em Têxtil e Moda) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. DOI:10.11606/D.100.2016.tde-14032016-234858.
- BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CACZMAREKI, Tiago José. **Análise do processo de compras e da gestão de estoques no varejo de vestuário.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- DANDARO, F.; MARTELLO, L.. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial.** Vol. 11, n/2, 2015. DOI: 10.3895/gi.v11n2.2733. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733/2172>, acesso em 17/10/24.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOLOBOVANTE, A.F.M.; RIBEIRO, P.C.C.; GOMES, C.F.S.. Adoption of Quick Response and inventory management in fast fashion: two case studies in the state of Minas Gerais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 557-567, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2063-18>
- GOULART, Túlio Migotto. **Aplicação de ferramentas de gestão de estoques e métodos de previsão de demanda em uma microempresa do setor de comércio varejista.** Trabalho de Conclusão de Curso. Engenharia de Produção. Universidade de Caxias do Sul. 2017.
- LÉLIS, João Caldeira. **Gestão de materiais: estoque não é meu negócio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- PACCE, L. H&M é acusada de queimar 12 toneladas de roupas novas por ano. 18/10/2017. Disponível em: <https://www.lilianpacce.com.br/moda/hm-e-acusada-de-queimar-12-toneladas-de-roupas-nova-s-por-ano/>, acesso em 15/11/24.



PACHECO, D. A. J.; MARTELETTI, C.; SILVEIRA, R. M. Desafios para a gestão de estoques em empresas de distribuição de bens de consumo. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 17, n. 1, 2020. DOI: [doi.org/10.22507/rli.v17n1a15](https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a15). Disponível em: <https://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/2319/210210499>, acesso em 20/11/24.

PROVIN D. T.; SELLITTO M. A. Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil. **Revista Gestão Industrial**. v. 07, n. 02, p. 187-200, 2011.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção**. 10th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.441. ISBN 9786559775187. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775187/>. Acesso em: 02 dez. 2024.



## APÊNDICE

## FORMULÁRIO DE PESQUISA

Olá! Me chamo Renata e sou acadêmica do Curso de Administração do Campus de Naviraí. Estamos realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso com o objetivo de entender as práticas de gestão de estoque no comércio varejista de confecções e calçados em Mato Grosso do Sul. Caso você seja proprietário, gerente, vendedor ou ocupe outro cargo nesse segmento e puder responder a pesquisa, agradeço desde já. Os dados serão tratados de forma conjunta, ou seja, sua resposta individual será mantida em sigilo. Caso queira receber uma cópia do trabalho final, indique seu e-mail na última pergunta.

1. Qual seu cargo na empresa?

- Proprietário (a)
- Gerente
- Vendedor (a)
- Caixa
- Administrativo
- Outros

2. Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino

3. Qual sua cidade?

- Naviraí
- Dourados
- Campo Grande
- Ponta Porã
- Nova Andradina
- Coxim
- Outros

4. Quais desses produtos sua loja comercializa? (Assinalar mais de um item)

- Roupas masculinas
- Calçados
- Feminina
- Infantil
- Outros

5. Sobre a loja, possui quantos funcionários?

- 1 a 3 funcionários
- 4 a 10 funcionários
- 11 a 29 funcionários
- 30 ou mais funcionários



6. A loja tem quanto tempo de atividade/existência?
- Menos de 1 ano
  - Entre 1 e 3 anos
  - Entre 3 e 5 anos
  - Mais de 5 anos
7. Com que frequência você realiza contagens de estoque?
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Anualmente
  - Outros
8. Qual o % aproximado do estoque da sua loja você comprou em 2023 ou antes?
- Não sei informar
  - 0 a 15%
  - 16 a 30%
  - 31 a 60%
  - 61 a 80%
9. Como você faz controle do seu estoque? Se usa mais de um método, escolha o principal.
- Software de controle de estoque
  - Planilha em Excel
  - Controle manual (ex. caderno)
10. Como você avalia a importância de ter relatórios gerenciais de estoque para sua decisão de compra?
- Muito importante
  - Importante
  - Moderadamente importante
  - Pouco importante
  - Nada importante
11. Como você define a quantidade ideal de cada peça em estoque? Selecione a opção que mais representa seu processo de decisão.
- Baseado em vendas passadas
  - Estoque com segurança
  - Curva ABC
  - Just-in-time
  - Não utilizo nenhuma técnica
  - Não sei dizer
12. Na sua visão, qual destes é o principal desafio para uma boa gestão no varejo de confecções e calçados na região?
- Variação de demanda
  - Obsolescência de produto (produto parado/fora de moda)
  - Dificuldade de controle de estoque
  - Falta de espaço para estoque
  - Custo logístico para comprar produtos em menores quantidades
  - Tempo de entrega para pequenas quantidades de produto



13. Que tipo de ferramentas ou soluções você considera úteis para melhorar a gestão de estoque na sua loja? (Pode assinalar mais de uma opção)

- Softwares de controle de estoque
- Leitores de códigos de barras
- Capacitações para funcionários
- Melhores práticas de organização
- Outros

14. Considerando as práticas sustentáveis descritas abaixo, quais delas você acredita serem mais viáveis e aplicáveis para sua loja? (Pode assinalar mais de uma opção)

- Priorizar tecidos ecológicos e/ou de fornecedores locais ou mais próximos
- Melhorar a gestão do seu estoque com adoção de software e melhor previsão de demanda
- Utilizar embalagens reutilizáveis ou biodegradáveis
- Apoiar projetos sociais locais com doações de peças não vendidas
- Participar de um outlet coletivo para venda de produtos com baixo giro
- Outros

15. Você gostaria de receber alguma orientação ou treinamento para melhorar a gestão do seu estoque?

- Sim
- Não
- Não sei dizer