

## **GERENCIAMENTO DE ESTOQUES DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 – ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA LIMPEZA**

*Leonardo Silva de Lima*

*Filipe Martins da Silva*

**Resumo:** O gerenciamento de estoques é um assunto importante no meio corporativo, entretanto, nem todas as empresas demonstram ter um controle adequado. Diante do exposto e, tendo como cenário a problemática do gerenciamento de estoques em uma empresa do ramo de limpeza durante a pandemia do COVID-19, o estudo de caso aqui apresentado tem como objetivo analisar as estratégias de gerenciamento de estoque utilizadas pela empresa do ramo de indústria de produtos para limpeza. O estudo foi realizado com o objetivo descritivo, abordagem qualitativa, com um procedimento um estudo de caso, com aplicação de uma entrevista não estruturada para a coleta de dados. Constatou-se que as medidas tomadas para o controle e melhor gestão do estoque durante a pandemia do COVID-19, além de terem sido eficazes, mantiveram a empresa ainda mais competitiva no mercado. O gerenciamento de estoque adequado para a realidade da empresa em que se encontrava no momento e a agilidade de adaptação foram pontos levantados para o gerenciamento de estoques bem sucedido da empresa.

**Palavras chave:** Gerenciamento de estoques. Contabilidade gerencial. Planejamento estratégico. COVID-19.

**Abstract:** Inventory management is an important issue in the corporate environment, however, not all companies demonstrate that they have adequate control. In light of the above, and against the background of the problem of inventory management in a cleaning company during the COVID-19 pandemic, the case study presented here aims to analyze the inventory management strategies used by the cleaning company. of cleaning products industry. The study was carried out with a descriptive objective, qualitative approach, with a case study procedure, with application of an unstructured interview for data collection. It was found that the measures taken to control and better manage inventory during the COVID-19 pandemic, in addition to being effective, kept the company even more competitive in the market. Adequate stock management for the company's reality at the time and the agility of adaptation were points raised for the company's successful stock management.

**Keywords:** Inventory management. Management accounting. Strategic planning. COVID-19.

### **1 INTRODUÇÃO**

No ano de 2020 o planeta sofreu com a pandemia do coronavírus, COVID-19, no qual trouxe

diversos impactos para a economia mundial, segundo Chaves e Malanski (2020), medidas como distanciamento físico, restrições a mobilidade, fechamento de escolas, fechamento de atividades não essenciais, restrições a viagens e a transportes, afetaram negativamente a economia global. Chaves e Malanski (2020) completam informando que os hábitos de compra do consumidor também foram impactados. O consumidor acaba comprando mais produtos básicos e com uma vida longa maior, evitando produtos com perecibilidade rápida. Como as empresas geriram o estoque nesse período?

A ideia de gestão de estoques inicia da necessidade das empresas de planejarem e otimizarem seus estoques. Segundo Ching (2010), próprio significado de gestão de estoques evidencia seus objetivos que são planejar o estoque, as quantidades de materiais que entram e saem. Ferreira (2010) complementa informando que a gestão de estoques é o ato de gerenciar a quantidade de mercadorias disponíveis para uso.

Ressalta-se ainda, que de acordo com o estudo COVID-19: Impactos nas vendas no Brasil, Varejo Moderno (AS, C&C e Farma) YTD20 vs. YTD19, ambos realizados pela Nilsen (2020), durante o período de pandemia a cesta de produtos de limpeza no país cresceu 13,3% ao se comparar com o mesmo período do ano anterior.

Levando em conta o exposto, foi elaborado a seguinte questão problema para o estudo: “Como ocorreu o gerenciamento de estoques durante a pandemia do Covid-2019 na empresa do seguimento de limpeza?”.

Com base na questão problema foi elaborado o seguinte objetivo geral: Apresentar como ocorreu o gerenciamento de estoques durante a pandemia do Covid-2019 na empresa do seguimento de limpeza. Para atender o objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: Descrever as dificuldades que ocorreram no gerenciamento de estoques durante a pandemia, apresentar as ações tomadas na empresa durante a pandemia, analisar o funcionamento dos estoques durante a pandemia.

A escolha do tema foi definida pelo seguinte motivo, para realizar a gestão de estoques é base para uma boa administração de uma organização, reduzindo custos e garantindo o material solicitado quando se necessita, mas muitas empresas têm dificuldades em identificar a relevância em implementar corretamente estruturas de gerenciamentos de estoques para a melhor gestão do seus, assim atentando-se para quando se deve comprar, tornando-se muito mais competitivas no mercado.

Vale ressaltar que através dos estudos realizados pela Nielsen (2020), o consumidor está mais preocupado com a limpeza, fazendo com que a cesta de produtos cresça além do normal considerando o período atual. O tema foi nomeado com o propósito de conhecer melhor a gestão de estoques em tempos de crise e como as empresas se adaptaram a essa nova realidade.

Visando alcançar os objetivos expostos para esse trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 1-16, Dezembro/ 2021  
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

de caráter descritiva, utilizando a entrevista não estruturada junto ao responsável pelos estoques na indústria em estudo, assim levantando as informações para o estudo de caso aqui apresentado.

Além dessa introdução exposta, o presente artigo possui sua estrutura de fundamentação teórica, metodologia, análise dos dados da pesquisa realizada, e, por fim, as considerações finais e as referências aplicadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção apresenta-se o embasamento teórico que auxiliou o desenvolvimento deste artigo. Para melhor compreensão e organização está dividido em subseções, sendo abordado sobre as: Contabilidade gerencial, definição de estoques, controle de estoques, método de avaliação de estoques e gestão da cadeia de suprimentos.

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

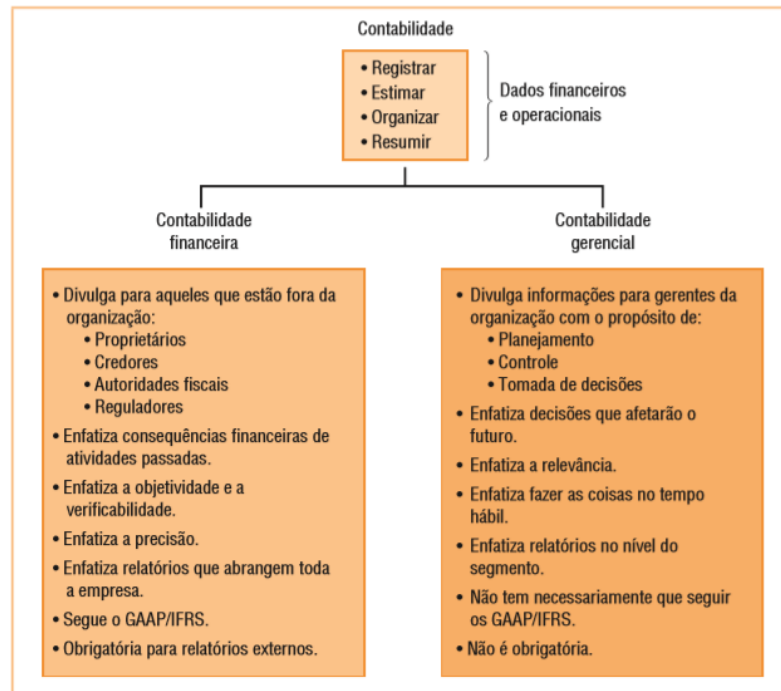
A partir do início da década de 1980, o estudo da contabilidade gerencial ganhou um maior foco entre os pesquisadores e também as empresas, Bromwich e Scapens (2016) mencionam que os pesquisadores da área gerencial estão sendo bastante determinados em pesquisar teorias e métodos de pesquisas que se originam em outras áreas de estudos, como sociologia, economia, teorias organizacionais e sociais, psicologia).

Segundo Garrison, Noreen & Brewer (2013) a contabilidade gerencial tem o objetivo de envolver o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria empresa, assim facilitando a tomada de decisão mantendo-se competitivos no mercado e antecipando-se a eventuais crises. Garrison, Noreen & Brewer (2013) complementam informando que a contabilidade gerencial auxilia gerentes e gestores no planejamento, controle e tomada de decisão.

Marion e Onsi (2015), contribuem informando que a contabilidade gerencial não necessita seguir determinações legais de órgãos como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o Banco Central (BCB) entre outros, e pode ser definida como um sistema com o objetivo de suprir a entidade de informações, não só de de origem econômica, financeira ou patrimonial, mas também informações operacionais que possam auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões.

Existem muitos pontos diferentes entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, Garrison, Noreen & Brewer (2013) expõe na Figura 01 as diferenças entre as duas e também os principais pontos que evidenciam a Contabilidade Gerencial.

Figura 01 – Comparação entre contabilidade financeira e gerencial



Fonte: GARRISON, NOREEN e BREWER (2013, pg. 25).

## 2.2 ESTOQUES

Possivelmente o conceito de estoques é claro para todos. A humanidade, desde o começo de sua história, vem utilizando estoques de diversos recursos que apoiam em sua sobrevivência e desenvolvimento, como alimentos e ferramentas. Em resumo estoques são materiais e/ou suprimentos utilizados para suprir a necessidade ou confeccionar um produto para esse propósito.

No olhar contábil, segundo Gelbcke *et al* (2020), os estoques podem ser bens tangíveis ou intangíveis, produzidos e/ou obtidos pela empresa, a fim de serem utilizados para venda ou utilização própria. Estão representados por: matérias-primas, produtos em fase de fabricação, produtos acabados, mercadorias para revenda, almoxarifado, importações em andamento e adiantamentos a fornecedores, entre outros. O Estoque é um ativo relevante para qualquer empresa industrial ou comercial, devido a isso, deve-se ter o controle adequado, gestão e planejamento estratégico do mesmo e também a devida mensuração contábil.

Segundo o CPC 16, estoques são bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, como por exemplo, terrenos e outros imóveis destinados a revenda, ou também mercadorias adquiridas pelo varejo para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e em fase de produção, como matérias primas, embalagens, materiais de consumo, entre outros.

Gelbcke *et al* (2020) apresentam o estoque como um componente que constitui um dos mais relevantes ativos que compõem vários tipos, entre eles, o estoque de produtos acabados e estoques de mercadorias associados inteiramente à linha de produção. Conforme os autores, os estoques estão intimamente ligados à contabilidade de custos. Montoto (2018) complementa:

Os estoques compreendem bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um varejista para revenda ou terrenos e outros imóveis para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela Entidade e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como: componentes, embalagens e material de consumo. No caso de prestador de serviços, os estoques devem incluir os custos do serviço. (MONTOTO, 2018, p.480).

Montoto (2018) também informa que a avaliação dos estoques é fundamental para a determinação dos custos do produto vendido, fator determinante no resultado de uma empresa. Maia *et al.* (2013) ressaltam a importância dos estoques para a empresa, pois possibilitam a disponibilidade de produtos sempre que haja a necessidade do mesmo, ainda suportam possíveis aumentos de preços que podem vir a acontecer no mercado, incertezas quanto a demanda, permitem uma rápida entrega, além de imprevistos que possam levar a perda de clientes.

Maia *et al* (2013) comentam que os estoques podem possibilitar a estabilidade a níveis de produto, assim facilitando a Produção em larga escala, reduzindo custos de produção, possibilitando descontos em compras e transportes.

### 2.3 CONTROLE DE ESTOQUES

Para garantir a competitividade, as entidades estão se adaptando ao processo de globalização, por meio da introdução de tecnologias atuais e de novos processos organizacionais.

Abordando gerenciamento de estoque, conforme Montoto (2020) é preciso visar maior controle dos recursos materiais. A armazenagem é igualmente necessária, nas entidades, pois saber onde armazenar, o que armazenar, quanto de mercadoria estocar, quais meios de transporte usar, manter uma gestão competente nesses processos, é essencialmente importante para agregar valor ao negócio.

Nesse sentido, o controle competente do estoque é importante para a empresa manter-se competitiva e exercer corretamente suas atividades, também, é importante que não tenha falta de produtos armazenados e que não sejam compradas mercadorias supérfluas.

Para Borges (2010), um bom controle de estoques auxilia na redução dos custos envolvidos, mantendo-os mais baixos possíveis, mas dentro dos níveis de segurança e dos volumes para o atendimento

da demanda.

Segundo Ballou (2012) controle de estoque é planejar como controlar os produtos dentro da organização, trabalhando exatamente com base no que a entidade precisa para as áreas de estocagem, visando garantir o equilíbrio entre estoque e consumo, realizando de forma correta a utilização dos processos internos da organização, assim diminuindo os custos dos mesmos.

### **2.3.1 Métodos de Avaliação de Estoques**

Os métodos de avaliação de estoques estão entre as mais importantes práticas de controles dos estoques. Fenili (2016) comenta que os métodos de avaliação de estoques estão associados ao acompanhamento e verificação de quanto capital está imobilizado em estoque. Existem vários métodos de avaliação dos estoques e a escolha do mesmo cabe ao gestor de cada empresa, levando em consideração a área atuante da empresa.

Eugenio Montoto (2018) comenta que os diferentes métodos de avaliação de estoques são: Primeiro que entra primeiro que sai (PEPS), que significa que sempre que uma mercadoria for vendida, deve-se ser considerado para a saída do estoque os valores mais antigos. Último que entra primeiro que sai (UEPS), nesse método, os valores mais recentes a entrarem no estoque serão os primeiros a darem saída quando uma mercadoria for vendida. Média ponderada móvel (MPM), nesse método, sempre que houver entrada de produtos em estoque deve-se ser feito o cálculo médio das mercadorias estocadas, e quando produtos saírem do estoque é considerado o valor médio dos produtos.

Também existe a média ponderada fixa (MPF), onde nesse método é calculado o valor médio em um período de tempo que não ultrapasse um mês, Montoto (2018, p. 492) comenta que para o cálculo nesse método.

Neste método, calculamos o valor médio em um período que não ultrapasse um mês. Consideramos o valor e a quantidade inicial, somamos em valor tudo o que foi comprado e dividimos no final de um mês o valor total que transitou pelo estoque pela quantidade total. Assim, obteremos, por exemplo, a média fixa de um mês. (MONTOTO, 2018, p.492)

Montoto (2018, p. 492) também informa que são considerados legais apenas alguns métodos,

[...]são permitidos apenas a utilização dos métodos baseados no custo médio ou o método que considera os preços mais recentes de estoques, isto é, preços mais antigos para mercadoria vendida [...] (MONTOTO, 2018, p. 492)

## **2.4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Desde o início dos anos 1980, a gestão da cadeia de suprimentos, ou conhecida como Supply

Chain Management, vem ganhando a atenção de diversos autores, muitos afirmam que a SMC é um fator determinante para as organizações terem vantagem competitiva no mercado.

Segundo Paulraj, Chen e Lado (2012), a Gestão da cadeia de suprimentos (GCS) é um conglomerado de abordagens e operações utilizadas, para integrar fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns com uma grande eficácia, assim organizando a produção da mercadoria, e distribuição da quantidade certa, para o local certo e no tempo estipulado, minimizando os custos e ofertando um serviço de qualidade, alavancando os resultados positivos da empresa

Ashby (2012), informa que a cadeia de suprimentos engloba desde as matérias primas até a entrega do produto para o cliente final, e que gerir essa cadeia pode proporcionar ganhos em recursos e consequentemente um aumento do lucro, além de ser um grande passo para a sustentabilidade das empresas.

Na concepção de Tridapalli, Fernandes e Machado (2011),

Gestão da Cadeia de Suprimento – GCS é entendida como a coordenação dos fluxos de informações e de materiais entre a fonte e os usuários como um sistema, de forma integrada. A ligação entre cada fase do processo, na medida em que os produtos e materiais se deslocam em direção ao consumidor, é baseada na otimização, ou seja, na maximização do serviço ao cliente, e na redução dos custos e dos ativos retidos no fluxo logístico. (TRIDAPALLI, FERNANDES E MACHADO, 2011, p.7).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Lakatos e Marconi (2003), afirmam que a pesquisa, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Já para Cleber Prodanov e Ernani de Freitas (2013) pesquisa não passa de simples compilação ou cópia de algumas informações desordenadas ou opiniões várias sobre determinado assunto e, o que é pior, não referenciadas devidamente. Complementam informando que a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico.

Segundo o Ribeiro e Barbosa (2017), metodologia é o conjunto métodos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa, onde na mesma existem duas abordagens, qualitativa e quantitativa. Para Cleber Prodanov e Ernani de Freitas (2013),

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou



Prodanov e Freitas (2013) complementam informando que a metodologia aplica procedimentos e técnicas que têm a obrigação de serem observados para construção do conhecimento, com a finalidade de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

O presente estudo foi realizado com o objetivo descritivo, abordagem qualitativa, com um procedimento um estudo de caso, cujo dados foram coletados por meio de uma entrevista não estruturada.

A pesquisa executada refere-se a caráter descritivo, em que as informações coletadas foram em uma indústria de produtos para limpeza, que não terá seu nome divulgado por questões de sigilo. Segundo Cleber Prodanov e Ernani de Freitas (2013) a pesquisa descritiva é,

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.52).

De acordo com Silveira e Córdova (2016), a pesquisa qualitativa não se preocupa com características numérica, mas, sim, com o aperfeiçoamento do entendimento de um grupo social, de uma organização, etc.

O presente artigo tem como procedimento o estudo de caso realizado junto a empresa citada, que para Prodanov e Freitas (2013) é:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.60).

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foi preparado uma entrevista não estruturada com o responsável pelo gerenciamento de estoques, e do setor de produção da empresa. Cleber Prodanov e Ernani de Freitas (2013) destacam que a entrevista não estruturada ou não padronizada, não existe rigidez de roteiro; o entrevistador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Em geral, as perguntas são abertas.

Para a realização do estudo foi realizada uma entrevista, de caráter não estruturada, via videoconferência, com a responsável do Centro de Distribuição (CD), no dia 20 de outubro de 2020, que será chamado de Fernanda Almeida, não usando seu nome real, para fins de sigilo.

Foram abordados temas como o impacto da pandemia de coronavírus (COVID-19) na empresa,



como isso afetou o gerenciamento de estoques da empresa, quais foram as medidas tomadas para conter os impactos sobre a empresa e também quais as perspectivas da empresa para os próximos meses.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Nesta seção será apresentado a análise dos dados coletados para o presente estudo. Dessa forma abordando o perfil da pessoa entrevistada, o controle de estoque aplicado na empresa, gerenciamento de estoque durante a pandemia do COVID-19, como o planejamento de vendas se comportou durante a mesma e também quais as medidas tomadas para o controle do impacto.

A entrevista foi realizada com a gerente de distribuição (CD), Fernanda Almeida. A indústria em questão é uma empresa atuante no segmento de limpeza doméstica há 73 anos, líder no mercado nacional em categorias como vassouras, esponjas, mops, fica sediada em Esteio-RS e também possui sua segunda fábrica em Paulista-PE, empresa de grande porte com mais de três mil funcionários, exporta seus produtos para mais de 35 países.

##### **4.1 CONTROLE DE ESTOQUE**

No ambiente corporativo existem alguns métodos utilizados para o controle de estoque dentro da empresa, primeiro que entra primeiro que sai (PEPS), último que entra primeiro que sai (UEPS), média ponderada.

A indústria em estudo trabalha com mais de 250 produtos diferentes em seu estoque, e com o objetivo de ter um melhor controle, adequado a realidade de seus produtos, Fernanda Almeida comenta que é utilizado o FIFO, ou PEPS, pois a empresa lida com produtos que mudam embalagens muitas vezes, por causa de alguma atualização ou algo do tipo, o FIFO é a melhor alternativa para não manter produtos antigos no estoque.

Com a utilização do PEPS, a empresa consegue controlar seu estoque para que sempre mantenha produtos atualizados de acordo com o planejamento de lançamentos da empresa, e também com a atual situação do mercado nacional, com aumento dos preços de matérias primas e alta de moedas estrangeiras como o Dólar, foi possível manter seus preços mais estáveis sem grandes reajustes.

##### **4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA**

O mercado mundial sofreu com os impactos da pandemia do COVID-19, o segmento de limpeza teve uma grande crescente, com alta da procura dos produtos no mercado, as vendas dos produtos sofreram um grande aumento, isso impactou no planejamento de vendas das empresas, questionada sobre como a pandemia afetou o planejamento de vendas, Fernanda responde que a empresa possuía um

planejamento de crescer 10% em 2020, até outubro, a empresa mantinha um crescimento de 50%, pois quando se iniciou a pandemia, a perspectiva era a mesma de outras empresas, que iriam perder dinheiro, porém com a preocupação de manter os empregos dos colaboradores, que não só foram mantidos como foram contratados mais 200.

Ela complementa que a empresa teve que readequar o planejamento de vendas até o final do ano, hoje ele está de acordo com o momento em com as projeções do mercado.

Ao ser questionada sobre se com a alta da categoria de limpeza no país, a empresa sofreu com falta de produtos em estoque, Fernanda comenta que sim, mas não tanto quanto outras empresas pois ocorreu preparo para que não ocorresse, mas mesmo assim ocorreram faltas de estoque, principalmente em produtos importados, pois o controle sobre eles é menor dos que os produzidos no Brasil, devido a diferenças nas solicitações, por exemplo a empresa pode solicitar 10 e receber só 3, enquanto na fábrica, se conhece a capacidade produtiva.

Com a constante alta das vendas, seus estoques sofreram alguns impactos, ocasionando falta de alguns produtos, principalmente em produtos importados, já que a demanda mundial aumentou e o fechamento de fronteiras com alguns países também influenciou, Fernanda ainda comenta que a empresa possui muitos produtos importados, principalmente na categoria de MOPs, que são produtos utilizados para a limpeza, como o balde rotatório com o esfregão, e a categoria de luvas. Em relação às luvas, as vendas cresceram de forma geral no mercado, não apenas na empresa, ocorrendo limitações para a aquisição dos produtos, pois como são importadas, além da demora para entrega, os fornecedores estavam com falta de matéria prima, o que ocasionou em aumento de preços. Fernanda complementa que mesmo com as adversidades mencionadas, as vendas das luvas e dos MOPs dobraram nesse período

Além dos produtos importados que a empresa trabalha, ela também fabrica outros produtos em suas duas fábricas localizadas no Sul e no Norte do país. A fabricação nacional de produtos teve grande ajuda para se manter competitiva no mercado durante o período da pandemia, pois muitas das mercadorias feitas no Brasil vieram a contribuir para a substituição de alguns produtos importados, acelerando a disponibilidade e o aumento de estoque de produtos chave para a empresa.

Com base no exposto foi questionado a Fernanda se a empresa sentiu algum impacto com a alta demanda na fábrica e a falta de matérias primas para a confecção de produtos, Fernanda responde que até os meses de julho e agosto, a empresa não vinha sentindo dificuldades em questão de matérias primas pois possuía um estoque preparado para o ano, mas a partir do meio de agosto, a empresa começou a sentir o impacto da falta de matérias primas, devido a alta de demanda do ramo, justamente pelas pessoas estarem mais tempo em casa, estão mais preocupadas com a limpeza e estão consumindo mais produtos do gênero, mas não foi uma surpresa, pois a empresa tinha o conhecimento que cedo ou tarde iria sentir o impacto da

falta de matéria-prima, sendo possível ocorrer um preparo para esse momento.

O bom controle e planejamento de estoque colaboraram para manter-se competitiva, onde mesmo com faltas de matérias primas e problemas com produtos importados a empresa conseguiu se ajustar ao mercado e a grande demanda solicitada por ele. Para conseguir abastecer o mercado com seus produtos, a produção teve de aumentar consideravelmente, e Fernanda comenta que aumentos de quadro de funcionários e turnos na fábrica foram fundamentais para o controle e abastecimento de estoque de produtos, pois antes da pandemia a empresa já estava com uma produção forte, mas com a chegada do coronavírus e o aumento da categoria, foi necessário ampliar a capacidade produtiva, criando um novo turno na fábrica e contratação de pessoal para a liha de produção.

Perguntada quais foram os impactos nas categoriais com maior representatividade, Fernanda comenta que a forte crescente do segmento colaborou positivamente para o crescimento das categorias com maior representatividade na empresa. Fernanda ainda complementa que não só as com maior representatividade, mas sim todas tiveram impactos positivos, devido a alta demanda do ramo de limpeza.

#### 4.3 MEDIDAS TOMADAS PARA O CONTROLE DOS IMPACTOS

Com a pandemia do COVID-19 o mercado sofreu muitos impactos, desde falta de matérias primas a fechamento de empresas, a categoria de limpeza em questão vivenciou muitos efeitos, positivamente com a alta da procura de seus produtos e consequentemente maior venda, mas também negativamente, com faltas de produtos, matérias primas e produtos importados para suprir a demanda do mercado.

A empresa sentiu esses impactos e teve que tomar medidas que ajudassem a manter um estoque seguro, nesse sentido foi questionado a Fernanda quais as medidas que a empresa tomou para o gerenciamento e controle de estoque no período da pandemia, a mesma respondeu que, foram necessários tomar várias medidas para ter um estoque saudável e conseguir manter a entrega para os clientes, justamente por ter acompanhado que muitas empresas concorrentes sofreram no mercado por falta de produtos importados, em algumas categorias como MOPs, panos, luvas, que explodiram no mercado, além de terem tomado medidas como a criação do primeiro MOP fabricado no Brasil, e conseguir um fornecedor exclusivo de luvas dentro do Brasil, tais medidas ajudaram a empresa a ter produtos dessas categorias.

Fernanda complementa que hoje a empresa está trabalhando com vários fornecedores da mesma matéria prima, assim conseguindo manter um alto fluxo de produção, pois seus clientes da estão fazendo um planejamento de vendas, e assim é possível ter o controle do que é necessário ter em estoque para atender a demanda nos próximos meses.

Foram tomadas medidas para manter a empresa competitiva no mercado e que foram eficientes,  
Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 1-16, Dezembro/ 2021  
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

conforme Fernanda comenta que hoje a empresa é uma das únicas empresas do seguimento de limpeza que está conseguindo entregar os produtos dentro do prazo e com pouquíssimos cortes, com isso, vem ganhando cada vez mais espaço no mercado.

Com o mercado modificado e com a demanda dos consumidores cada vez maior, a Bettanin acredita que esse momento de alta da categoria não passará tão logo, levando-se em consideração que muitos consumidores acostumaram-se aos cuidados de casa, Fernanda comenta sobre as projeções para um novo normal da categoria de limpeza pós pandemia, acredita que terá uma leve queda assim que passar a pandemia, mas irá manter números parecidos com os de hoje, no Brasil a quarentena já diminuiu, e a categoria continua na mesma batida, então pode-se dizer que sim, esse é o novo normal, as pessoas já se acostumaram a se preocupar mais com a limpeza do dia a dia.

#### 4.4 ANÁLISE DE DADOS

O estudo, realizado junto a empresa em questão, por meio de entrevista não estruturada com a Gerente de Distribuição (CD) da empresa, Fernanda Almeida, evidência a relevância de uma gestão de estoques adequada em uma empresa de grande porte. Fernanda comentou dos diversos desafios que a pandemia trouxe, como falta de matérias primas, falta de produtos importados, impactos esses ocorridos devido a alta da procura do segmento de limpeza no mercado. O estudo apresentou as medidas tomadas para o planejamento de estoques dentro da empresa, medidas essas que tiveram grande eficácia até o momento, tornando-a ainda mais competitiva no mercado.

Também vale destacar o planejamento estratégico da empresa para o período, que fez a empresa crescer até o momento 50% a mais que o mesmo período do ano passado. O Gerenciamento de estoque adequado a realidade da empresa mostra-se importante para o sucesso da empresa. Ressalta-se que a rápida tomada de decisão em meio a uma crise global no ano de 2020, permitindo que a empresa conseguisse se adequar rapidamente ao mercado, algo que o estudo de Ballou (2012) menciona, que o controle de estoque é que planejar as entradas e saídas de produtos dentro da organização, trabalhando exatamente com base no que a entidade precisa para as áreas de estocagem, evitando que se falte produtos.

Com o objetivo de apresentar o gerenciamento de estoque em uma empresa do segmento de limpeza durante a pandemia do COVID-19, pode-se dizer, através da entrevista realizada, que um dos principais motivos para o sucesso e competitividade da empresa durante a crise, foi o seu gerenciamento de estoque e rápida tomada de decisão, essa informação vai ao encontro do que Garrison, Noreen e Brewer (2013) comentam sobre a contabilidade gerencial, onde os mesmos afirmam que as informações geradas por uma contabilidade gerencial facilitam a rápida tomada de decisão, mantendo-se competitivos no mercado e antecipando-se a eventuais crises, além de auxiliar gerentes e

gestores no planejamento, controle e tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão trata sobre o gerenciamento de estoque durante a pandemia do COVID-19 e as medidas que foram tomadas para conter o impacto da mesma em uma indústria de produtos para limpeza. O tema foi eleito com o objetivo de apresentar como ocorreu o gerenciamento de estoque em uma empresa do segmento de limpeza, considerando os impactos da pandemia com faltas de matéria prima e produtos importados, bem como a alta da categoria, além de identificar as medidas que a empresa tomou e as projeções para os próximos meses.

O desfecho dos objetivos atribuiu-se por meio da pesquisa qualitativa de caráter descritivo, sendo aplicada entrevista não estruturada. A pesquisa foi aplicada a Fernanda Almeida, gerente do centro de distribuição (CD) da empresa.

Dessa forma, os resultados das entrevistas demonstram que o mercado como um todo sofreu impactos com a pandemia do COVID-19, o segmento de limpeza, que é o ponto focal do estudo, sofreu um grande efeito, com a grande alta das vendas devido à preocupação do consumidor com a limpeza e também por estar mais em casa, a falta de matéria prima e conseqüentemente a de produtos.

Com limitação a pesquisa foi executada com apenas um colaborador da empresa, além do que poderia ter sido explanada para outros setores da empresa, porém devido a limitação física e com os trabalhos acumulados, não foi possível obter autorização com um número maior de colaboradores para serem entrevistados. Entende-se que o estudo realizado aponta para a relevância e destaque que o gerenciamento de estoques tem dentro de uma empresa, afetando diretamente na competitividade da empresa e também no seu funcionamento adequado durante uma crise.

É notório que as empresas do segmento de limpeza estão tendo grande evidência no mercado devido a pandemia do coronavírus, por seus consumidores estarem consumindo mais produtos da categoria, conseqüentemente aumentando ainda mais a procura dos mesmos no mercado nacional. O gerenciamento de estoques é parte fundamental de uma organização, garantindo o adequado abastecimento da empresa e de seus clientes, colaborando para o crescimento e a sustentabilidade da organização.

O estudo realizado junto a essa indústria de produtos para limpeza mostra-se relevante para a comunidade acadêmica e gerencial, onde foi possível identificar o comportamento de uma grande empresa de um seguimento que está em destaque nesse período de pandemia, e principalmente entender as medidas tomadas para o controle de estoque de uma empresa de grande porte do cenário nacional. Fica evidente a eficácia de um gerenciamento de estoque bem estruturado em uma organização e da importância que o

mesmo tem para o sucesso de uma empresa.

Para estudos futuros, aconselha-se a inserção de outros setores da empresa, e funcionários as entrevistas, para assim entender a estratégia adotada pela empresa. Com o propósito de entender ainda mais o mercado, a busca por outras empresas do ramo de limpeza agregará muito ao estudo.

## REFERÊNCIAS

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: Na International Journal**, v. 17, n. 5, p. 497-516, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BRASIL. **Pronunciamento Técnico CPC 16 (R1) Estoques**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=47>. Acesso em: 23 set. 2020.

BROMWICH, M.; SCAPENS, R. S. **Management Accounting Research: 25 years on**. 2016. Disponível em: <https://www.ariansystem.net/wp-content/uploads/1395/05/English-accounting-paper.pdf>. Acesso em: 29 set. 2020.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHAVES, Priscilla Tiara Torrezan; MALANSKI, Priscila Duarte. **Impactos da COVID-19 no trabalho em cadeias produtivas**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2020.

CARVALHO, Gustavo Ferreira; BORGES, Lígia Cristina Ferreira; BORGES, Luciano. **Gestão de Estoque Como Ferramenta Estratégica**. Barbacena, 2019. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_gestao\\_de\\_estoque\\_como\\_ferramenta\\_estrategica\\_pronto.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_gestao_de_estoque_como_ferramenta_estrategica_pronto.pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FENILLI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Ggerencial**. 14. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2013.

GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu. **Manual de Contabilidade Societária**. 3. ed. São Paulo: Grupo Gen, 2020.

HIP, Family Panning. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Investindo na segurança contraceptiva e no**



fortalecimento dos sistemas de saúde. Washington, DC. 2012. Disponível em:  
[https://www.fphighimpactpractices.org/wp-content/uploads/2017/05/PGI\\_Gesta%CC%83o-da-Cadeia-de-Suprimentos-old.pdf](https://www.fphighimpactpractices.org/wp-content/uploads/2017/05/PGI_Gesta%CC%83o-da-Cadeia-de-Suprimentos-old.pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

KUMMER, Mauro José. **Gestão de Estoques**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná Ead, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade Geral e Avançada**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAIA, W.B. Da.; BUENO, B.A.F.; HARTMAN, T.C.; LIMAS, C.E.A. Controle de Estoque: estudo de caso em uma micro empresa de informática de Tibagi, no estado do Paraná. In: ADM2013. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2013, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UEPG, 2013. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2013/selecionados.php>. Acesso em: 5 out. 2020.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

NIELSEN. **COVID-19: Impactos nas Vendas FMCG no Brasil**: varejo moderno (as, c&c, farma). São Paulo: Nielsen Brasil, 2020.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.  
PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; LADO, A. A. An empirical taxonomy of supply chain management practices. **Journal of Business Logistics**, New York, v. 33, n. 3, p. 227-244, 2012.

RIBEIRO, Rogeane Moraes; BARBOSA, Suiany Teixeira. **Manual de Metodologia da Pesquisa**. Sobral: Faculdade Luciano Feijão, 2017.

SILVEIRA, Vitor Cardoso; Eduardo, Antônio Sérgio; RIBEIRO, José Soares; CHAÉBO, Gemael; NÓBREGA, Diones Correa. **Estudo da Gestão de Estoques a partir das Publicações Científicas nos Últimos 10 Anos**. Amazônia, 2018. Disponível em:  
<https://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/download/2962/2288>. Acesso em: 18 out. 2020.

SILVA, André Luiz Jerônimo; RIBEIRO, Leandro Lima; ASSUNÇÃO, Marcus Vinicius Dantas. **Gerenciamento de Estoques de Grandes e Megaeventos**: A Visão Estratégica como Forma de Organização. Fortaleza, 2015. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_212\\_256\\_27830.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_212_256_27830.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A Pesquisa Científica**. 2016. Disponível em:  
[https://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/11315818082016Pratica\\_de\\_Pesquisa\\_I\\_Aula\\_2.pdf](https://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/11315818082016Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_2.pdf). Acesso em: 28 out. 2020.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público**: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Rio de Janeiro, Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 1-16, Dezembro/ 2021  
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>



2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em: 18 out. 2020.