

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE BACHAREALDO EM ADMINISTRAÇÃO

GILBERTO FARIAS PAULINO DA SILVA  
TAINARA TAIS BARBOSA DA SILVA

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXCELÊNCIA DE  
SERVIÇO NA LOGÍSTICA**

RECIFE/2021

GILBERTO FARIAS PAULINO DA SILVA  
TAINARA TAIS BARBOSA DA SILVA

## **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXCELÊNCIA DE SERVIÇO NA LOGÍSTICA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Administração.

Professor Orientador: Esp. Diego Leonel Alves de Sá

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586c Silva, Gilberto Farias Paulino da  
Canais de distribuição na excelência de serviço na logística. / Gilberto Farias Paulino da Silva, Tainara Tais Barbosa da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

34 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Logística. 2. Qualidade no serviço. 3. Estratégia. 4. Canais e centros de distribuição. I. Silva, Tainara Tais Barbosa da. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, que me deu forças para alcançar nossos sonhos.

À faculdade, pela oportunidade em atuar na área de formação.

Aos meus pais e aos colegas de faculdade, com quem compartilhamos nossas lutas.

Por fim, tenho um profundo apreço aos professores da faculdade de forma geral.

*“A logística é o melhor caminho entre dois pontos”*

(Éric Guimarães)

## SÚMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>08</b>
<b>2.1 Método de análise de dados</b> .....	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Planejamento organizacional: uma análise frente a gestão de riscos</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Níveis de planejamento</b> .....	<b>13</b>
3.2.1 Planejamento tático .....	15
3.2.2 Planejamento operacional .....	16
3.2.3 Planejamento estratégico .....	16
<b>3.3 Logística: conceito</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4 Gestão de estoque</b> .....	<b>19</b>
3.4.1 Classificação ABC.....	22
3.4.2 Classificação XYZ .....	23
<b>3.5 A importância dos canais versus centros de distribuição</b> .....	<b>23</b>
<b>3.6 Gestão de Serviços</b> .....	<b>25</b>
<b>4 DISCUSSÃO</b> .....	<b>28</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>

## **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXCELÊNCIA DE SERVIÇO NA LOGÍSTICA**

GILBERTO FARIAS PAULINO DA SILVA

TAINARA TAIS BARBOSA DA SILVA

ORIENTADOR Diego Leonel Alves de Sá

**Resumo:** Vem crescendo progressivamente mais o número de empresas de diferentes setores, que operam com centros e canais de distribuição no país, objetivando a garantia de entrega rápida e redução de custos. Isto posto, a pesquisa desenvolveu-se a partir da seguinte problemática: O que é um Canal e Centro de Distribuição e como isso pode impactar na gestão logística? Com o propósito de responder a problemática, o artigo possuiu enquanto objetivo principal: analisar o impacto dos canais e centro de distribuição no desempenho logístico de empresas no que se refere à eficiência operacional e nível de serviço às lojas e aos clientes. Ao passo que, como objetivos específicos, buscou: conceituar o que é logística e gestão de estoque; mencionar a importância dos canais e centros de distribuição e avaliar como a estratégia competitiva está associada ao planejamento organizacional. A justificativa se deu em demonstrar o papel do centro de distribuição como vantagem competitiva na excelência dos serviços. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa de cunho bibliográfico. Em suma, os resultados apontaram que, os Centros e Canais de Distribuição, como sendo de suma importância para que as empresas se mantenham competitiva. Por fim, concluiu-se que, o objetivo dos Canais de Distribuição é garantir que o seu produto chegue ao consumidor final na quantidade certa e no momento ideal.

**Palavras-Chave:** Logística. Qualidade no Serviço. Estratégia. Canais e Centros de Distribuição.

**Abstract:** The number of companies from different sectors, which operate with distribution centers and channels in the country, has been progressively growing, aiming to guarantee fast delivery and cost reduction. That said, the research was developed from the following problem: What is a Channel and Distribution Center and how can this impact on logistics management? In order to answer the problem, the article had as its main objective: to analyze the impact of channels and distribution centers on the logistics performance of companies with regard to operational efficiency and level of service to stores and customers. Whereas, as specific objectives, it sought to: conceptualize what logistics and inventory management are; mention the importance of distribution channels and centers and assess how competitive strategy is associated with organizational planning. The justification was given to demonstrate the role of the distribution center as a competitive advantage in service excellence. The methodology used was the qualitative approach of a bibliographic nature. In short, the results showed that the Distribution Centers and Channels are of paramount importance for companies to remain competitive. Finally, it was concluded that the purpose of Distribution Channels is to ensure that your product reaches the final consumer in the right amount and at the ideal time.

**Keywords:** Logistics. Quality in Service. Strategy. Channels and Distribution Centers.

## 1 INTRODUÇÃO

A forte concorrência causada pela globalização dos mercados, pela diversidade dos produtos e pelo novo perfil do consumidor, provocou grandes mudanças nas organizações, fazendo as empresas reverem suas estratégias competitiva e a aprimorarem suas competências administrativas e operacionais. Assim, as organizações se viram obrigadas a profissionalizar a gestão, investindo em tecnologia, treinamento de colaboradores, melhoria de processos, maior controle de recursos e visão estratégica a fim de sobreviver às adversidades. Dentre as melhorias, podem-se citar: estratégias de administração de materiais.

Controle de inventário, estruturas de distribuição e armazenagem de mercadorias em lojas e centros de distribuição, terceirização de transporte, armazém e mão de obra, aquisição de sistemas de informação, auditorias externas e controle estatístico de processos (RIBEIRO, 2020; SILVA, 2020).

Vem crescendo o número de empresas de diferentes setores, redes atacadistas e de varejo, que operam com centros de distribuição no país, objetivando a garantia de entrega rápida e eficaz, o que conseqüentemente reduz os custos e combate desperdícios. Segundo Faria et al. (2013) a logística mostra-se relevante para os negócios de uma empresa, pois trata-se de um recurso estratégico na obtenção e sustentação de vantagens competitivas, tanto pela possibilidade de oferecer um melhor nível de serviço ao cliente, quanto pela redução dos custos logísticos e melhoria da rentabilidade. Com o cenário econômico e político cada dia mais complexo e dinâmico, observa-se um acréscimo no que diz respeito aos desafios enfrentados pelas empresas, o que faz com que as organizações busquem constantemente fortalecimento no mercado (SOUZA et al., 2020).

A falta de determinados produtos no estoque de uma empresa, tais como, comprar mais que o necessário, o mau armazenamento, a não-conferência das entradas e saídas etc. são alguns dos problemas associados à má gestão de um estoque que afetam a logística empresarial. No contexto apresentado, as empresas de médio e pequeno porte estão procurando realizar o controle do estoque de maneira correta para evitar situações de aperto financeiro e outros problemas do gênero (SOUZA et al., 2020).

Assim sendo, é nesse contexto que entra a logística, apresentando-se como uma área de suma importância para que as empresas se mantenham competitivas, Vale destacar que, planejando os estoques, além do controle presente nos processos, a instituição ganha mais eficiência, redução de erros e custos.

Isto posto, a pesquisa desenvolveu-se a partir da seguinte problemática: O que é um Canal e Centro de Distribuição e como isso pode impactar na gestão logística? Com o propósito de responder a problemática, o artigo possuiu enquanto objetivo principal: analisar o impacto dos canais e centro de distribuição no desempenho logístico de empresas no que se refere à eficiência operacional e nível de serviço às lojas e aos clientes.

O presente propósito do estudo será alcançado por meio dos objetivos específicos, onde se buscou: conceituar o que é logística e gestão de estoque; mencionar a importância dos canais e centros de distribuição e avaliar como a estratégia competitiva está associada ao planejamento organizacional. Assim, o presente estudo se justifica para demonstrar o papel do centro de distribuição como vantagem competitiva na excelência dos serviços em logística e buscar informar como se dá o gerenciamento de cliente nas organizações, tem buscado uma constante melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Por fim, o presente estudo dividiu-se sistematicamente nas seguintes seções: a primeira sendo esta introdução, onde se buscou trabalhar sobre o tema da pesquisa, o problema a ser abordado, os objetivos a serem atingidos e a justificativa. Logo em seguida tem-se o delineamento metodológico, onde se tratou do caminho/percurso adotado para se chegar ao fim do trabalho, que dá sustentação à pesquisa e a pergunta norteadora supracitada. Adiante os resultados e discussões, onde se buscou apresentar, comentar e interpretar os dados apreendidos na pesquisa. Por fim: a conclusão, sendo a recapitulação sintética dos resultados e da discussão do estudo.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O tipo de pesquisa adotada neste estudo, é a de abordagem qualitativa, de procedimento bibliográfico, efetuada em fontes secundárias, ou seja, obras produzidas por outros pesquisadores. O objetivo a ser utilizado nessa pesquisa é o de pesquisa explicativa. Logo, para um melhor e maior entendimento das modalidades de pesquisa elucidadas anteriormente, entende-se como a pesquisa de



	Capes			Scholar		acadêmico		
<b>Estratégia; Canais e Centros de Distribuição; Logística; Qualidade no Serviço.</b>	38	27	40	10	9	2	5	131

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

Portanto, foi realizada incluindo aqueles artigos que abordassem sobre a temática. Após a busca eletrônica dos artigos científicos foi realizada uma leitura antecipada para selecionar estudos que abordassem sobre o tema.

Para seleção de trabalhos foram também utilizados os seguintes critérios de inclusão: artigos publicados nos principais banco de dados: Periódicos Capes, Scielo, e Google Scholar; idiomas: Inglês, Espanhol e Português e palavras-chave escolhidas: “Estratégia and Canais”; “Centros de Distribuição”; “Logística”; “Qualidade no Serviço.”

O intervalo de tempo para a extração de dados foi entre setembro e outubro de 2021. Já os critérios de exclusão foram: “Teses, comunicações em congresso, livros e referências de trabalhos acadêmicos; estudos que não estavam relacionados com pesquisa; outros idiomas; demais termos ou tópicos apresentados durante as buscas nas bases de dados e discutidos.”

## 2.1 Método de análise de dados

Posteriormente à etapa de prospecção dos dados da pesquisa, as informações geradas foram apresentadas, discutidas em cada questão levantada e interpretadas mediante o emprego do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em:

É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações. Envolve, portanto, a análise do conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca do significado das mensagens. As linguagens, a expressão verbal, os enunciados, são vistos como indicadores significativos, indispensáveis para a compreensão dos problemas ligados às práticas humanas e a seus componentes psicossociais. As mensagens podem ser verbais (orais ou escritas), gestuais, figurativas, documentais (SEVERINO, 2013, p. 75).

Para Campos (2004) o processo de análise de conteúdo se dá em 3 (três) fases: Fase da pré exploração ou leitura flutuante do corpus das entrevistas, Seleção das unidades de análise e Processo de categorização e subcategorização.

A atividade de codificação empregada na etapa de categorização das informações, viabilizou uma melhor organização e condensação do conteúdo a ser analisado. Para Richardson (2012) compreende-se que a codificação consiste em empregar critérios específicos na conversão das informações textuais, objetivando a sua ordenação e classificação unitária, de modo a viabilizar uma melhor apresentação desse conteúdo. Nesse sentido, esta atividade permite catalogar as informações, mediante o emprego de simbologias particulares definidas pelo próprio pesquisador.

Por fim, realizou-se a análise e interpretação das informações coletadas a fim de garantir a veracidade e a precisão das respostas auferidas pelo grupo social explorado e possibilitar a compreensão do conteúdo extraído à luz do suporte teórico pertinente.

Como forma de melhor compreensão desta pesquisa, o Quadro abaixo destaca os principais pontos utilizados na abordagem metodológica.

**Tabela 2** - Resumo da metodologia

<b>Problema de Pesquisa</b>	O que é um Canal e Centro de Distribuição e como podem impactar na gestão logística?		
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar o impacto dos canais e centro de distribuição no desempenho logístico de empresas no que se referem à eficiência operacional e nível de serviço às lojas e aos clientes		
<b>Objetivos Específicos</b>	a) Conceituar o que é logística e gestão de estoque; b) Mencionar a importância dos canais e centros de distribuição; c) Avaliar como a estratégia competitiva está associada ao planejamento organizacional.		
<b>Metodologia</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
	Qualitativa	Análise bibliográfica	Explicativa

Fonte: Produção do próprio autor (2021).

### **3 RESULTADOS**

Antes de adentrar na seção de resultados, é sabido destacar, para situar o leitor, que a sua proposta é trazer ao estudo as evidências de todos os dados relevantes obtidos e analisados pelos autores, sendo organizado sistematicamente neste trabalho, da seguinte forma: primeiramente será apresentado o planejamento organizacional, através de uma análise frente a gestão de riscos, logo em seguida se apresentarão os níveis de planejamento, o conceito de logística, gestão de estoque, a importância dos canais versus centros de distribuição e gestão de serviços. Desta forma, proporcionando ao leitor a possibilidade de verificar os detalhes descritivos que giram em torno do problema de pesquisa, por intermédio da metodologia de tipologia qualitativa, coleta de análise bibliográfica e análise explicativa.

#### **3.1 Planejamento organizacional: uma análise frente a gestão de riscos**

A ausência de um sistema de gestão de controle gera uma série de riscos empresariais e por meio do planejamento estratégico que se pode inviabilizar determinada ação dos gestores que almejam tratar com eficácia e eficiência as incertezas associadas aos riscos e às oportunidades nas variadas frentes de serviço. Antes de definir a importância do planejamento se faz preciso apontar a necessidade de uma gestão e gerenciamento de riscos, o qual Brasiliano (2010) relata que, o risco é a condição que indica ou aumenta a probabilidade de perdas. Por isso, é necessário percebê-lo, analisá-lo e transformá-lo em novas oportunidades.

Para Rinaldi (2010) os termos gerenciamento e gestão têm o mesmo significado, contudo gestão refere-se aos modelos, como, por exemplo: gestão de pessoal, gestão de riscos, gestão financeira, entre outros; enquanto gerenciamento está inserido como uma das etapas da gestão.

Na visão de Rosário et al. (2018) gestão de riscos tem o objetivo de conduzir, controlar e comandar atividades de maneira coordenada atinentes aos riscos em uma organização. É o que também afirma Rinaldi (2010) o gerenciamento de risco, quando bem implementado, propicia uma série de benefícios, informados abaixo:

Controla os mais diversos eventos, identifica a tomada de ações para minimizar a probabilidade dos efeitos; melhora no planejamento, desempenho e efetividade; busca de economia e eficiência; melhora nas relações com os stakeholders [público estratégico]; e promoção do bem-estar entre seus empregados (RINALDI, 2010, p. 17).

Assim como a gestão de risco e o planejamento evitam que uma situação satisfatória sofra alterações no futuro e coloquem em risco a organização, o planejamento necessita ser um processo contínuo que abarque o que se deve fazer e as condições de sua realização e ainda possibilita uma gestão de riscos que suporte as alterações internas e reaja bem às alterações externas (AURÉLIO, 2010).

Conforme Rosário et al. (2018, p. 6) “Gestão de Riscos é a arquitetura dos princípios, objetivos, estrutura, competências e processo, necessária para se gerenciar riscos eficazmente”. O autor também define Gestão Estratégica sendo aquela que Internaliza de forma sistêmica e aprimora a comunicação interna e os instrumentos de gerenciamento de riscos e de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados.

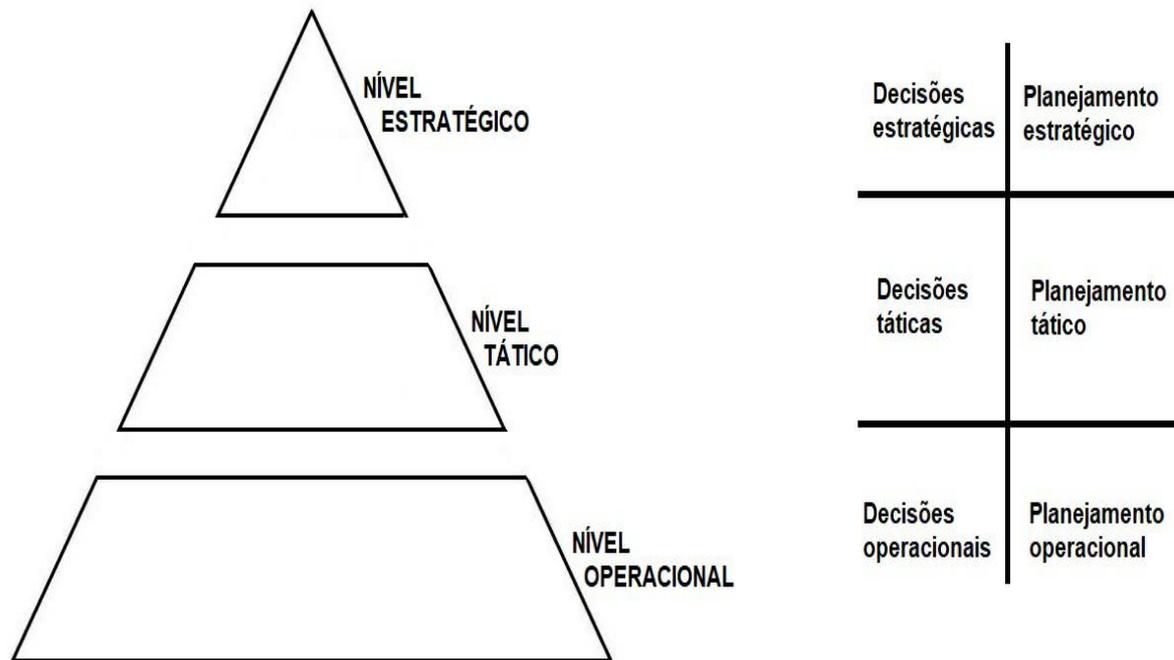
Ainda segundo Rosário et al. (2018) o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas, sendo priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente os objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico. Dessa forma, se faz importante a presença dos níveis estratégicos nas empresas.

### **3.2 Níveis de planejamento**

O planejamento é a configuração que as empresas possuem de organizar o negócio, para que se possa distinguir os erros e obter efeitos positivos para o desenvolvimento gradativo da empresa, para que sejam obtidos esses escopos, utiliza-se de três níveis organizacionais de planejamento.

Conforme Oliveira (2001) os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. Onde é destacado na Figura abaixo:

### Quadro 1 - Níveis de planejamento



Fonte: Oliveira 1991, p. 62

Cada um obedece a um nível:

O nível institucional, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia. O nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais. Quanto ao nível operacional, ou técnico, é aquele hierarquicamente subordinado ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas (ANDRADE et al., 2012, p. 12 -13).

Chiavenato (2002, p. 224) aponta que “o plano invade uma volumosa parcela de agilidades organizacionais”, com isso, a empresa não para de esquematizar. O nível institucional abrange o planejamento estratégico, sendo um plano de longo prazo, já o nível intermediário, segue com o planejamento tático, sendo este de médio prazo, e por fim o nível operacional que traça os planos operacionais de curto prazo.

Os três níveis são colocados para que as instituições para que obtenham maior competência de crescer seus métodos de forma reunida na busca da otimização dos efeitos diante de muita concorrência, objetivando sempre a melhoria contínua.

**Tabela 3** - níveis organizacionais

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Corteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a Organização Como um todo. Macro-orientado
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente. Micro-orientado

Fonte: Chiavenato (2002, p. 225).

Segundo a imagem acima, cada estágio de planejamento está associado a uma área na empresa, o planejamento atribui racionalidade e harmoniza direção às ações, além de colocar composição e coerência com suas integrações harmonizando o seu desenvolvimento.

### 3.2.1 Planejamento tático

No planejamento tático, dessemelhante do planejamento estratégico, que analisa a empresa como um todo, foca nos materiais de médios prazos e nas estratégias da organização. Mediante Oliveira (2001, p. 89) “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não toda empresa, assim trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico”. O planejamento tático compreende cada um dos setores da instituição, é direcionado para o médio prazo e é mais delineado do que o plano institucional (ANDRADE, 2012, p. 14).

O planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. O planejamento tático se estende pelo médio prazo, geralmente o exercício de um ano. O planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário. Na verdade, vários planejamentos táticos, formam o planejamento estratégico, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para sua realização (CHIAVENATO, 2002, p. 228).

Assim, pode-se ressaltar que o planejamento tático é adiantado em níveis intermediários, e seu basilar alvo é o uso eficiente das soluções disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas apuradas para o processo decisório da organização.

### 3.2.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional oferece uma análise por meio de documentos e concebe a adesão de determinadas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo, sendo partes do planejamento tático (OLIVEIRA, 2001). “O planejamento operacional inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas, é bastante detalhado e é direcionado para curto prazo” (OLIVEIRA, 2012, p. 14).

Chiavenato (2002) reforça que o planejamento operacional é focado no curto prazo, e tem por alvo compreender as ações específicas, arremessadas, a fim de conseguir as metas atribuídas pela organização, onde “o planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais, que se proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 231).

O planejamento operacional comumente é adiantado no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, é a forma da vestida de decisões aceleradas, com intuito nas agilidades do dia-a-dia da companhia, e carecem ser concisos e fáceis de manipular.

### 3.2.3 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um instrumento que acode na gestão da empresa, visto que segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

O planejamento estratégico está pertinente com os desígnios estratégicos de médio e longo prazo que dissimulam a direção da organização. Mas justaposto solitariamente, é escasso, pois não se aflige apenas com ações imediatas e operacionais: é abreviado que, no método de planejamento estratégico, constituam organizadas maneira conectada e proferida por todos os planos táticos e operacionais da instituição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Assim sendo, segundo Leal et al. (2015, p. 88) “O advento do planejamento estratégico simulou um aporte inovador no campo da gestão e do artifício decisório das organizações, por ter declarado a transação entre a organização e o clima”.

À vista disso:

A uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Entretanto, para que o sistema de planejamento organizacional obtenha efeitos sinérgicos, torna-se necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização (ANDRADE *et al.*, 2012, p. 15).

Porquanto, o planejamento estratégico não tem como material apenas a aquisição da lucratividade, mas sim, para agência continuar no mercado, amparando no desenvolvimento econômico e promovendo a vestida decisão dos gestores, planejar é o valor de apresentar largamente as disposições que poderão transportar a organização para uma atitude futura e almejada, inventar metas, deliberar políticas, adaptar-se os vetores de atuação e admitir os fatores cruciais de sucesso (LUCCA, 2013).

Cada empresa terá um planejamento segundo sua precisão, decidindo técnicas que comprovem dissoluções duradouras para reduzir falhas e defeitos dentro da organização. Conforme Oliveira (2002) o alvo do planejamento estratégico pode ser marcante como o acréscimo de métodos, artifícios e costumes administrativos, as quais adaptam uma circunstância viável para aferir as alusões futuras de disposições presentes em função dos materiais empresariais que promoverão a tomada de decisão no futuro.

O planejamento estratégico aborda todas as colocações da empresa como uma forma próxima e sistemática, um dos desígnios do planejamento estratégico consiste em achar formas mais apropriadas para conseguir os objetivos desejados, é um artifício lógico com o alvo de melhorar a aptidão concorrente da organização. O planejamento estratégico, por sentido, constitui esquematizar o futuro diante das barreiras psicológicas e físicas de uma organização, analisando as adulterações da conduta do microambiente alusivo as partes econômicas, políticos, tecnológicos, sociais ecológicos, legais geográficos, demográficos e principalmente competitivo (MÜLLER, 2014).

Com o Planejamento Estratégico, não se anseia acertar o futuro, mas delinear materiais posteriores duradouras e indicar ações para alcançá-los. O escopo não e

compreender o futuro, mas reduzir as incertezas (MÜLLER, 2014). Assim, são apresentadas as velocidades imperativas do objetivo desejado. É um artifício que exige vestida de decisão crítica, tanto para o seu começo como no durante, é um artifício que além disso objetiva deixar a empresa em uma posição privilegiada no mercado.

Lucca (2013 p. 2) relata que “o primário passo é confirmar alguns conceitos básicos, como: a definição de missão, visão e valores organizacionais. Sem esses conceitos claramente definidos, será difícil conduzir um processo de gestão estratégica balanceada”. O planejamento estratégico é acatado como um excelente instrumento de gestão, que ampara os diretores na tomada de decisão, despontando a mais perfeita direção, mirando obter melhores resultados interno e externo.

Segundo Oliveira (2001, p. 89) “o planejamento estratégico é em regra de encargo dos níveis mais altos da empresa e foca na formulação de objetivos e na execução da empresa”, portanto, dessa maneira, “O planejamento estratégico é um emprego dos basilares chefes, pois nenhuma organização atribui aos dirigentes de cúpula o encargo de visualizar, iniciar e alcançar objetivos” (ANDRADE *et al.*, 2012, p. 15).

O delineamento nas organizações é respeitado um novo utensílio de gestão, que visa promover a administração dos negócios, traça metas, e ajuda na tomada de decisão e avaliação. Portanto, é admirável frisar que o plano estratégico deve estar atualizado nas organizações que procuram a excelência como ainda no acréscimo dos seus produtos e serviços, sendo que é conciso estar sempre se modernizado, devido às grandes mudanças no mercado.

### **3.3 Logística: conceito**

Nesse tópico se faz preciso, mencionar um pouco sobre a importância da logística, que é uma ferramenta estudada há muito tempo, hoje é utilizada pelas empresas para ajudar nos processos, tornando as organizações mais competitivas.

De origem francesa, a logística existe desde o início da civilização, tendo sido desenvolvida pelos militares como estratégia de abastecimento. Ao longo do tempo, a logística foi evoluindo, deixando de ser um simples enfoque operacional para se tornar um conceito de gerenciamento de cadeia de abastecimento, tornando-se uma das áreas mais desafiadoras da Administração (PORTELA; DRAGO, 2017, p. 15).

Sendo assim, a logística militar utilizada na Segunda Guerra Mundial deu suporte para os conceitos atuais de logística. As forças Armadas dos Estados Unidos foram as primeiras a utilizarem a definição de logística para designar a distribuição de suprimentos e o seu transporte durante as operações (POZO, 2015).

Faria, Santos Filho e Milani (2017) consideram que “a logística não deveria ter sua origem associada apenas às operações de guerra, pois, por exemplo na construção das Pirâmides do Egito e em outras obras majestosas foram realizadas, também, muitas atividades relacionadas às atividades da Logística.”

Devido à competitividade do mercado e seus concorrentes, as empresas do ramo de agronegócio se preocupam cada vez mais em melhorar a gestão e diminuir os seus custos, sendo necessário que o manuseio e controle de estoque seja alinhado, para que o processo logístico reflita nos custos da empresa (DAMIANI; DELGADO, 2018).

A logística pode dar ainda vantagem competitiva, reduzindo custos e gerando valor para o consumidor final através da oferta de serviços diferenciados, trazendo assim para a empresa melhor nível de rentabilidade (DAMIANI; DELGADO, 2018). A logística atua fortemente na concepção, planejamento e execução dos projetos estratégicos de uma empresa, para Portela e Drago (2017) torna-se de extrema importância contar com métodos para avaliar os níveis de manutenção dos estoques, com o objetivo de prevenir prejuízos causados por desequilíbrio e inadequação de materiais.

Com o aumento da concorrência, o papel da logística se tornou fundamental, tornando-se também dependente de uma boa gestão de estoques, e que um planejamento eficaz do estoque se faz importante para ter produtos no momento que precisar, sem desperdício, e que o gerenciamento também pode ser responsável por identificar demandas do mercado, por não perder vendas, por evitar prejuízos, por fazer o planejamento de produção e vendas, tornando a empresa ainda mais competitiva no mercado que atua (SILVA, 2018).

### **3.4 Gestão de estoque**

Segundo Rêgo (2017, p.9) “A Gestão de estoque é essencial na organização, pois sua função é analisar e controlar o estoque, obtendo o mínimo de estoque possível e sem deixar de atender a demanda, evitando faltas e sobras de produtos

no mercado.” Para que o estoque seja eficiente, a sua gestão tem que ser feita e alinhada com todos que fazem parte.

De acordo com Rocha e Fontes (2017, p.4) “o estoque é um dos fatores preocupantes na empresa, pois seu excedente ou falta afetam diretamente as receitas”. O estoque é um item indispensável para a composição de uma empresa. O modo como ele é armazenado e controlado pode aumentar a lucratividade da entidade ou causar transtornos para a mesma, como o acúmulo de materiais e o desperdício.

A gestão de estoque permite um melhor controle dos produtos, ajuda na redução de custos, diminui as perdas dos produtos, beneficia a empresa na identificação de produtos obsoletos ou danificados, entre outros benefícios. Além de ajudar a identificar o tipo de estoque trabalhado, como organizá-lo e a produção do seu inventário. Slack et al. (2009, p.382) identifica como estes os tipos de estoque:

- a) Estoque de Proteção: Também chamado de Estoque Isolador tem como principal propósito compensar as incertezas ligadas ao fornecimento e a demanda. Esse estoque ajuda a compensar demandas acima do esperado, ou para que em casos de atrasos dos fornecedores, as operações continuem sendo feitas enquanto não chegam novos produtos.
- b) Estoque de Ciclo: Este tipo de estoque ocorre quando um ou mais estágios na operação não podem fornecer simultaneamente todos os itens que produzem. Resulta que cada lote produzido de cada bem suporta a demanda deste até a produção de um novo lote.
- c) Estoque de Antecipação: É mais utilizado quando as flutuações da demanda são significativas, mas relativamente previsíveis. São feitos quando se tem uma previsão futura, visando antecipar a demanda.
- d) Estoque no Canal de distribuição: Existe porque material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Desde o momento em que o estoque é alocado ou está em trânsito para outro lugar, até o momento em que está disponível é dito como canal de distribuição.

E segundo Pozo (2015) os tipos de estoque que podem ser mantidos em um ou em diversos almoxarifados são: Almoxarifado de Matérias-primas; Almoxarifado

de Materiais Auxiliares; Almoxarifado de Manutenção; Almoxarifado Intermediário e Almoxarifado de Acabados.

- a) Almoxarifado de Matérias-primas: São todos os materiais que se agregam ao produto, fazendo parte integrante de seu estado. Podem ser também itens comprados prontos ou já processados por outra unidade ou empresa;
- b) Almoxarifado de Materiais Auxiliares: É o material que ajuda e participa na execução e transformação do produto, porém não se agrega a ele, mas é imprescindível no processo de fabricação;
- c) Almoxarifado de Manutenção: Geralmente são materiais de escritório, onde as peças servem de apoio à manutenção dos equipamentos e edifícios.
- d) Almoxarifado Intermediário: Possuem espaços delimitados e controlados, onde as peças estão em processo de fabricação, ou em subconjuntos, que são armazenadas para compor o produto final;
- e) Almoxarifado de Acabados: É o estoque dos produtos prontos e embalados que serão enviados aos clientes.

Silva (2018, p.10) define que “o gerenciamento também pode ser responsável por identificar demandas do mercado, por não perder vendas, por evitar prejuízos, por fazer o planejamento de produção e vendas, tornando a empresa ainda mais competitiva no mercado que atua.”

É imprescindível o planejamento do estoque, segundo Portela e Drago (2017, p.11) os principais motivos para o investimento em um controle eficiente de estoque são:

Determinar os fornecedores de insumos; identificar os itens de baixo giro; conhecer o momento certo de reposição; compreender a influência dos custos dos produtos e serviços no estoque; determinar quando e onde comprar; monitorar, para evitar perdas, desvios e roubo de produtos; administrar as necessidades de capital de giro da empresa. (PORTELA; DRAGO, 2017, P.11).

Na gestão de estoque, há as Ferramentas de suma importância para as empresas, visto que segundo Silva (2019) “o uso adequado de alguns métodos e ferramentas podem contribuir para um eficaz controle de estoque, mensurando os itens que precisam de maior atenção e os níveis de estoque, dando-lhe suporte na tomada de decisão”. Sendo assim, a gestão e o controle do estoque são necessários para evitar perdas.

É fundamental entender o estoque disponível e criar um processo único e confiável para a administração do estoque, reduzindo o capital investido, sem que

haja ruptura no fornecimento dos produtos (FACCHINI; SILVA; LEITE, 2019). Diante disso, os autores apresentam as principais ferramentas que podem ser aplicadas ao estoque da empresa expressas a seguir:

### 3.4.1 Classificação ABC

A Classificação ABC possibilita a rápida tomada de decisão, classificando as categorias dos produtos conforme a sua importância, gerando assim impacto positivo na empresa, apresentando os itens que precisam de mais atenção.

Classificação ou Curva ABC é uma metodologia baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto, do século XIX, que realizou um estudo sobre renda e riqueza, em que ele observou que uma pequena parcela da população (20%) detinha a maior parte da riqueza (80%) (FACCHINI; SILVA; LEITE, 2019).

Segundo Faria e Santos (2017, p.14) “a classificação ABC permite demonstrar para o gestor da organização os itens que devem ser gerenciados com maior atenção e diminuir o foco nos itens com menor representatividade para a empresa.” Essa ferramenta permite identificar problemas na gestão de estoque, possibilitando a redução de custos e pode se tornar a “espinha dorsal” no gerenciamento do estoque da empresa após sua utilização (WESCINSKI, 2017).

A classificação dos materiais pela curva ABC permite a análise dos materiais armazenados em virtude de sua amplitude de venda ou compras, ressaltando-se o fato de que os diferentes produtos estocados em uma empresa merecem uma gestão diferenciada, organizada a partir da importância atribuída a cada tipo ou grupo de itens (FARIA; SANTOS, 2017, p. 12).

As classificações são feitas em três categorias feitas da seguinte maneira, segundo Pozo (2015):

**Classificação A:** São itens mais importantes e que devem receber maior atenção no primeiro momento da análise, esses itens correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens.

**Classificação B:** São os itens intermediários e que deverão ser tratados logo após as medidas tomadas sobre os itens da classe A, esses itens correspondem, em média, a 15% do valor monetário total e no máximo 30% dos itens.

**Classificação C:** São itens de menor importância, embora volumosos em quantidade, mas com baixo valor monetário, e deverão ser tratados após a análise

dos itens anteriores, esses itens correspondem a 5% do valor monetário total e podem ultrapassar facilmente 50% do total dos itens.

### 3.4.2 Classificação XYZ

De acordo com Mendes e Castilho (2009, p. 326) a Classificação XYZ avalia o grau de criticalidade ou imprescindibilidade do material no desempenho das atividades realizadas. Podendo ser avaliado de acordo com o impacto que a sua ausência causará na realização de seus procedimentos, desse modo, a identificação dos materiais XYZ podem ser feitas da seguinte maneira:

- a) **Classificação X:** Os itens dessa classe são os materiais de baixa criticalidade, que sua falta não acarreta em paralisações, nem riscos à segurança pessoal, ambiental e patrimonial. Possuem elevada possibilidade de serem substituídos por outros equivalentes e elevada facilidade de obtenção no mercado.
- b) **Classificação Y:** Os itens Classe Y apresentam grau de criticalidade médio ou intermediário entre os imprescindíveis e os de baixa criticalidade. Podem ser substituídos por outros com relativa facilidade, embora sejam vitais para a realização das atividades.
- c) **Classificação Z:** A característica desses itens é a máxima criticalidade, são imprescindíveis, não podem ser substituídos por outros equivalentes, em tempo hábil para evitar transtornos. A falta desses materiais provoca a paralisação das atividades essenciais da instituição colocando em risco tanto os profissionais e clientes, quanto o ambiente e o patrimônio organizacional.

Para Faria, Santos e Milan (2017, p.11) apesar dos itens de classe Z ter um valor inferior às categorizadas como X e Y, sua falta de estoque influenciará a parada de produção e, por decorrência, causará atrasos de entrega.

### 3.5 A importância dos canais versus centros de distribuição

Centros de Distribuição são depósitos grandes e automatizados, projetados para receber produtos de várias fábricas e fornecedores, receber pedidos, atendê-los com eficiência e expedir os produtos para os consumidores, ele constitui um dos mais importantes elos da cadeia de abastecimento pois gerencia o fluxo de materiais

e informações, consolidando estoques e processando pedidos para a distribuição física.

Barros (2005) afirma que o Centro de Distribuição serve como um ponto de abastecimento intermediário entre unidades produtoras e consumidoras, proporcionando agilidade no tempo de resposta numa eventual necessidade de reposição. Com ele pode-se manter o estoque necessário para controlar e equilibrar as variações entre a oferta e a demanda, além de permitir acumular e consolidar produtos de vários pontos de fabricação de uma ou de várias empresas, também serve de local de embalagem, etiquetagem, precificação entre outras atividades.

As operações de distribuição geralmente abrangem as funções de conferência, recebimento, estocagem, separação de pedidos, embalagem, etiquetagem e expedição. O cross-docking, transbordo de produtos diretamente da doca de recebimento para a doca de expedição, sem estocar também é muito utilizado. Segundo Moura (2000), a principal finalidade dos centros de distribuição é melhorar o nível de serviço ao cliente através da redução do lead time (tempo de ressuprimento) pela disponibilidade dos produtos o mais próximo do ponto de venda, na localização geográfica junto ao principal mercado consumidor, oferecendo agilidade no atendimento dos pedidos.

De acordo com Hill (2003), os principais fatores que levam ao uso dos Centros de Distribuição são:

- a) Redução do lead time;
- b) Desempenho nas entregas;
- c) Localização geográfica;
- d) Melhoria no nível de serviços;
- e) Redução dos custos logísticos;
- f) Novo patamar de competitividade;
- g) Aumento do Market share.

Portanto, aumenta-se a frequência de pedidos, reduzindo os volumes e minimizando os custos de inventário, contribuindo para a redução dos custos totais de logística, colocando a empresa em um novo patamar de competitividade. Por outro lado, os canais de distribuição são os meios pelos quais uma empresa fabricante escolhe entregar seus produtos ao consumidor final. Esses canais são

como o comprador tem acesso aos bens, os quais participam o fabricante, o meio que o distribui e, por fim, o consumidor (BARROS, 2005).

Existem três tipos de canais de distribuição, sendo eles:

- a) Canal Direto: A empresa é inteiramente responsável por entregar o produto ao consumidor;
- b) Canal Indireto: A entrega dos produtos é feita por intermediários, e não por quem vende;
- c) Canal Híbrido: É a mistura entre o direto e indireto.

O objetivo dos chamados Canais de Distribuição é garantir que o seu produto chegue ao consumidor final na quantidade certa e no momento ideal, que em outras palavras, esses canais são os circuitos pelo qual determinado produto passa até chegar nas mãos dos seus clientes (MOURA, 2000).

### **3.6 Gestão de Serviços**

Quando se aborda canais de distribuição, se faz preciso destacar a necessidade de uma boa prestação dos serviços a qual é uma das temáticas mais relevantes para as empresas, sendo essa uma ferramenta da qualidade e excelência prestada, segundo o autor Lima (2017), todas as pessoas têm uma ideia natural do que significa qualidade, alguns falam que quando se faz alguma coisa bem-feita se tem qualidade.

O termo qualidade, embora admita gradações, baixa qualidade, alta qualidade, excelente qualidade, pode ser considerada isoladamente de qualquer atributo e dessa forma será tratado. Falar de qualidade é falar de essência positiva. Referir se a baixa qualidade, por exemplo, é negá-la, se não no todo, pelo menos em parte. Assim, “quando se fala de qualidade da gestão pública, fala-se, necessariamente, de um valor positivo que a organização pode ou não ter” (LIMA, 2017. p.15).

Uma gestão voltada ao serviço com qualidade possui uma capacidade para fazer bem feito o que se é proposto, através desse contexto, segundo os autores Perreira e Spink (2016), destaca que as características que definem o serviço é que eles são orientados para o cidadão e para a obtenção de resultados, resultados esses que muitas às vezes se tornam aspectos de constante desafios, o desempenho da organização está ligado diretamente ao comportamento de seus

funcionários, por isso a intensa busca das organizações por profissionais de alto desempenho.

Ao melhorar a qualidade dos serviços, cita-se aqui a modernização em si, não pode ser vista simplesmente, em atender apenas o interesse do gestor, mas, sobretudo focada no cidadão e na prestação do serviço, portanto, o funcionamento da administração deve estar em sintonia com a realidade das novas tecnologias, são com estas novas ferramentas tecnológicas que são orientadas as nossas ações para ter sucesso nos órgãos (CAMPOS, 2014).

Por tanto Campos (2014) aponta que a empresa é uma organização de seres humanos, que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência ou necessidades de outros seres humanos, aqueles que precisam do resultado da sua prestação, essa é a última instância, ou seja, a missão de todas as empresas.

Assim, a preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX. No entanto, Mendes, (2007, p. 12) menciona que “as diversas formas pelas quais as empresas planejam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, econômicas e sociais”.

A qualidade pode ser entendida como “O conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido” (MAXIMIANO, 2004, p. 177). Segundo Mendes (2007) falar em qualidade se faz necessário abordar sobre a gestão da qualidade total onde teve origem no Japão e foi adotado posteriormente por empresas norte-americanas e europeias, autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, Taguchi, Ishikawa, entre outros, são considerados os grandes mestres da gestão da qualidade e descreveram em seus trabalhos alguns princípios fundamentais para a implementação deste novo modelo.

De acordo com Sebrae (2019), a temática da qualidade possui algumas normas. A NBR ISO 9000 trouxe o Sistema de Gestão da Qualidade (SIG) que tem por objetivo a direção e o controle numa empresa no que diz respeito à qualidade, o SIG deve prever um ciclo de gerenciamento semelhante ao Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Nesse processo de qualidade o administrador deve planejar o que vai ser feito, redigir os procedimentos e instruções. O segundo passo é fazer conforme o planejado, em seguida, verificar o que foi feito e registrar os resultados, e, por fim, deve adotar ações corretivas para o caso de não conformidades (SEBRAE, 2019).

Um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Conte (2003) aborda que se faz necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade dos serviços nas organizações.

Após compreender sobre qualidade, é preciso mencionar a qualidade total, ou seja, antes da qualidade chegar ao ponto em que conhecemos hoje, ela passou por três fases anteriores: a fase de inspeção, onde o foco estava na inspeção do produto acabado, sem análise do processo; em seguida, teve-se a fase de controle estatístico do processo, onde o foco encontrava-se no controle estatístico para a verificação de variações no processo produtivo; posteriormente entrou-se na fase de garantia da qualidade, cujo foco era a coordenação, a prevenção de defeitos, nela foram criados sistemas de qualidade; e por último a fase de gestão da qualidade total, cujo foco está na gestão e na superação das expectativas do cliente (LÉLIS, 2012).

A gestão da qualidade total é uma evolução do chamado TQC, controle da qualidade total. Esse controle é considerado por alguns autores como sendo um “compromisso” para a qualidade total, Campos (2003) define o controle da qualidade total como sendo um controle que busca satisfazer a necessidade de todas as pessoas e que é exercido por todas elas também.

A gestão da qualidade total (TQM) é uma abordagem abrangente que engloba toda a organização, bem como as pessoas e funções. Ela tem a finalidade de aprimorar a flexibilidade, a eficácia e a competitividade de toda a corporação. Uma empresa que busque essa gestão deve entender que cada área deve trabalhar em sinergia, compreendendo a organização como um sistema integrado, onde as atividades de um influenciam nas do outro (OAKLAND, 2014).

Paladini (2012) considera a gestão da qualidade total como uma metodologia sistemática que possibilita a determinação e o alcance de metas em relação à qualidade. Nesse modelo de gestão encontra-se um compromisso com o planejamento, um maior alcance para a função e uma concepção de evolução incessante. Dentro do contexto da qualidade pode-se perceber bem presente a relevância da abordagem por processos e da padronização destes.

Portanto, para uma empresa que se utiliza de canais de distribuição, é de suma importância, tendo em vista por ser algo temporária busca melhores resultados através da mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros e internalização organizacional (SCHELINI et al., 2017).

#### **4 DISCUSSÃO**

Com base em uma análise sobre a estratégia competitiva, associada ao planejamento organizacional, percebe-se uma importância em todos os itens do estoque para o funcionamento da empresa, já que a necessidade dos materiais é imediata, destacando que é essencial ter os materiais à disposição, o estoque deve ser gerenciado e controlado para que não haja dificuldades com as demandas.

Vale ressaltar que, a análise da gestão de estoque demanda dos envolvidos muito tempo, dedicação e conhecimento. Com as metas definidas, oferecendo treinamento aos seus colaboradores, realizando inventários periódicos e alimentando o software de gestão, teremos uma maior facilidade com os processos e as atividades demandadas por eles, e menos problemas operacionais e ocasionalmente financeiros para a empresa.

A logística, por ser uma ferramenta que vem crescendo rapidamente no mundo, sobretudo por meio dos avanços da tecnologia, fez aumentar o número de usuários da internet, tornando-se uma nova alternativa para as empresas ao ganhar vantagem competitiva e uma nova alternativa para os clientes de compra de produtos. Sendo nesse contexto, que entram os Centros e Canais de Distribuição, como sendo de suma importância para que as empresas se mantenham competitiva, portanto, vale destacar que, planejando os estoques, além do controle presente nos processos, a instituição ganha mais eficiência, redução de erros e custos.

Por isso é de enorme importância que os gestores saibam distinguir a que tipo de setor pertence a empresa que representam, pois isso facilitará o desenho de estratégias e ajudará na definição das ferramentas que devem ser utilizadas para diferenciar sua oferta de acordo com o tipo de vantagem competitiva detectada.

No entanto, é preciso ter cuidado, pois em situações de estagnação industrial, como nas atividades de volume, existem poucas maneiras de se diferenciar dos concorrentes e muitas vezes a experiência acumulada não constitui uma vantagem competitiva. Pelo contrário, por vezes são os recém-chegados que, tendo investido

mais recentemente, dispõem da tecnologia mais avançada que lhes permite realizar uma produção mais eficiente.

Atualmente em um mundo globalizado e de constante crescimento de competitividade acaba criando uma necessidade nas empresas de realizarem avaliações de suas forças e fraquezas internas constantemente para não ficarem atrás de seus concorrentes. Assim, a excelência nos serviços muito tem a ver com a gestão da qualidade, que se inicia desde a melhoria contínua a qual adotada por diversas empresas visando tornar seus resultados cada vez melhores, mais eficientes e eficazes, sejam eles em produtos, processos ou serviços, até o fim do ciclo, o qual sempre há novas oportunidades de melhoria para serem identificadas e colocadas em prática, sendo aplicada em todas as etapas.

Em suma, em uma gestão corporativa se faz preciso aproveitar as oportunidades para melhorar as ações e que se deve ter inquietude e postura questionadora para sempre buscar a máxima eficiência, produtividade e excelência, tanto no mundo empresarial e como no governamental, que por sua vez necessita de conceitos de qualidade para estruturar ações, que propiciem resultados tangíveis em curto espaço de tempo visando vencer a batalha pela execução do projeto.

Por conseguinte, é de extrema importância reforçar aqui que o mapeamento do fluxo de informações é tão importante quanto o mapeamento do processo. É natural que estes dois fluxos estejam interligados e o mapeamento deve contemplar ambos. Logo, a função das ferramentas apresentadas ao longo deste trabalho, foram de diagnosticar erros antes do fim da atividade, criar percepção gráfica de seus processos, melhorar os fluxos de informação entre as partes envolvidas na entrega dos serviços ou produto de uma empresa, para possibilitar uma comparação entre o que foi prescrito e o que de fato ocorre até a chegada do cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou perceber que a logística, associada à gestão de estoque são de suma importância para o funcionamento da empresa, já que a necessidade dos materiais é imediata. É essencial ter os materiais à disposição, o estoque deve ser gerenciado e controlado para que não haja dificuldades com as demandas.

A pesquisa em questão apontou, de acordo com a sua proposta, a importância dos canais de distribuição, atrelados a logística de uma empresa, que visam obter resultados que tragam um maior retorno financeiro, reduzindo os custos. Como observado, a gestão de estoque demanda dos envolvidos muito tempo, dedicação e conhecimento. Com as metas definidas, oferecendo treinamento aos seus colaboradores, realizando inventários periódicos e alimentando o software de gestão, teremos uma maior facilidade com os processos e as atividades demandadas por eles, e menos problemas operacionais e ocasionalmente financeiros para a empresa.

Os canais de distribuição, é uma unidade construída por empresas industriais, retalhistas para armazenar os produtos produzidos ou comprados para revenda, com a finalidade de despachá-los para outras unidades, filiais ou clientes. Sua eficácia dos procedimentos, são controlados por meio de estoque derivado de toda logística da empresa, a qual está associado, a qualidade de compra, armazenamento, a conferência das entradas e saídas de uma empresa, e na redução de erros de previsão de demanda.

Assim sendo, é através desses métodos logísticos, como curva ABC, XYZ, planejamento estratégico, que a empresa coordena os materiais, informações e finanças, através de uma rede de envolvidos com o intuito de evitar erros e manter a qualidade dos serviços ou produtos até a chegada ao cliente.

Por fim, conclui-se que, ao longo do trabalho, é possível compreender, que as empresas que não conseguem inovar correm o risco de perder terreno para sua concorrência e a inovação é um diferencial importante entre os líderes de mercado. Como sugestão deste trabalho, a pesquisa se dá pela abrangência pode ser realizada em diversos setores dentro de uma empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte, para melhor compreensão os aspectos foram baseados em dados bibliográficos fica como sugestão futura a realização da pesquisa em um estudo de campo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. I. et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. São Paulo, Atlas, 2012.
- AURÉLIO, M. **Dicas e macetes do gestor de segurança**. São Paulo: Sicurezza, 2010.
- BARROS, M. C. de. **Warehouse Management System (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição**. 2005. (Dissertação Mestrado em Logística). Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- BRASILIANO, A. C. R. **Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos: um estudo de caso brasileiro**. São Paulo: Sicurezza, 2010.
- CAMPOS, C. J. C. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, 2004.
- CAMPOS, V. T. **TQC - Controle de qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Bloch Editores, 2003.
- CAMPOS, F. V. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Nova Lima: INDG/ Tecnologia e Serviços Ltda. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE BUSINESS**, v.1, n.7, p.20, 2003.
- DAMIANI, A. A. M.; DELGADO, T. M. A Logística Como Ferramenta De Vantagem Competitiva Nas Organizações. **Revista pensar**. v. 6, n. 2, p. 25. 2018.
- FACCHINI, E.; DA SILVA, J. R.; LEITE, V. M. CURVA ABC E ESTOQUE DE SEGURANÇA. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 73, 2019.

FARIA, E. C. de *et al.* Logística de abastecimento de carvão mineral importado para o sistema Usiminas. **Tecnologia em Metalurgia, Materiais e Mineração**, v. 3, n. 3, p. 12-15, 2013.

FARIA, J. B.; SANTO, F. O.; MILAN, W. W. **Classificação ABC/XYZ no estoque do centro automotivo nossa senhora de Fátima**. 2017.f.90 (Monografia). Universidade Federal da Paraíba, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de pesquisa**. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HILL, A. **Centros de Distribuição**: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz - 4ª Conferência sobre logística colaborativa, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

LEAL, S.S. *et al.* Paulo Afonso (Bahia)–uma cidade em reestruturação. In. SEMOC-Semana de Mobilização Científica-Paulo Afonso (Bahia)–uma cidade em reestruturação. **Anais**. Paulo Afonso, 2015.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade: Administração de empresas**. 1 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, P. D. B. A **Excelência da Gestão de serviços**. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2017.

LUCCA, G. **Gestão Estratégica Balanceada**: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, K. G. L., & CASTILHO, V. Determinação da importância operacional dos materiais de enfermagem segundo a Classificação XYZ. **Revista do Instituto de Ciências da Saúde**, v.27. n.1, p.15, 2009.

MENDES, M. F. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**.2017. f.100. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Minho, Minho, Portugal. 2007.

MOURA, R. A. **Administração de Armazéns**. Instituto IMAM, 2000.

MÜLLER, C.J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração Necessária**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e Avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, L. C. B; SPINK. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 7º Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2016.

PORTELA, A. L. F.; DRAGO, A.A. Gestão de estoques: o suporte para a eficácia operacional: estudo de caso na empresa grupo ornela, loja scala. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 4, n. 8, p. 8-27, 2017.

POZO, H. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo, Atlas, 2015.

RÊGO, J. B. S. **Gestão de estoque obsoleto: uma proposta logística na empresa Nilo peças**. 2017. f. 40 (Monografia). Instituto Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

RIBEIRO, L. D. **Centros de distribuição como vantagem competitiva**. 2020. f.15. (Artigo pós graduação em Gestão empresarial). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2020.

RINALDI, A. **A importância da comunicação de riscos para as organizações**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

ROCHA, F. I. L.; FONTES, D.A. A importância da gestão de controle de estoques em uma empresa têxtil: Um estudo de caso na Cidade de São Bento-PB. **Revista FAFIC**, 6ª edição, vol. 7, nº 7, 2017.

ROSÁRIO, W. de. C; et al. **Metodologia de gestão de riscos**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. 2018. Disponível em:<<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>> Acesso em 04 out. 2021.

SCHELINI, A. L. S.; MARTENS, C.D.P.; PISCOPO, M.R. A gestão de projetos como vantagem competitiva para internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.12, n. 3, p. 01-15, set./dez. 2017.

SEBRAE. **Fundamentos da gestão da qualidade**. 2019. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fundamentos-da-gestao-da-qualidade,527e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 04 out. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. 2013.

SILVA, A. C. C. **Gestão de estoque: uma proposta logística para a funerária Santa Sophia**. 2018. f. 90 (Monografia). Unb, 2018.

SILVA, D. V. et al. **Gestão de estoques: métodos de controle e avaliação utilizados pelos varejistas na cidade de Delmiro Gouveia-AL**. 2019.f. 35. (Monografia). Instituto Federal de Alagoas, Delmiro Gouveia, 2019.

SILVA, M. R. C. L. **Estratégia para o gerenciamento de clientes nas organizações**. 202. f.15.(Artigo Estácio pôs em gestão empresarial). Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2020.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, L. T. **A importância da gestão estoque como estratégia na cadeia de suprimentos**. 2020. f.28. (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração). Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps. Goiânia, 2020.

WESCINSKI, J. CUSTOS DA PRODUÇÃO LEITEIRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE DUAS PROPRIEDADES RURAIS. **Revista Cadernos de Economia**, v. 21, n. 38, p. 3-23, 2017.