



GERENCIAMENTO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICO

Gabriel Silva Nunes

Tracy Whitney Alves Da Costa

Ygor Gean dos Santos Leite

*Faculdade de Tecnologia da Amazônia - FATEC

Resumo: O estudo analisa o gerenciamento de processos como estratégia para otimizar os fluxos logísticos em uma empresa de Distribuição Logística. Destaca-se que a integração de atividades, a identificação de gargalos e a melhoria contínua são essenciais para eficiência operacional, redução de custos e qualidade nos serviços. A gestão da cadeia de suprimentos, do fornecimento ao cliente final, aliada a tecnologias como ERP, rastreamento eletrônico e análise de dados, aumenta a visibilidade e permite decisões mais ágeis. O Business Process Management (BPM) é apontado como ferramenta crucial para mapear, monitorar e otimizar processos logísticos, integrando setores, reduzindo custos e fortalecendo a competitividade. A pesquisa qualitativa, baseada em dados numéricos, entrevistas e observações, evidencia que a gestão estruturada de processos transforma a logística em diferencial estratégico, promovendo sustentabilidade e excelência operacional em ambientes dinâmicos e globalizados.

Palavras-chave: Gestão. Logística. Transporte. Distribuição.

PROCESS MANAGEMENT AS A STRATEGY IN THE LOGISTICS DISTRIBUTION CENTER

Abstract: This study analyzes process management as a strategy to optimize logistics flows in a Logistics Distribution company. It highlights that the integration of activities, the identification of bottlenecks, and continuous improvement are essential for operational efficiency, cost reduction, and service quality. Supply chain management, from supply to the end customer, combined with technologies such as ERP, electronic tracking, and data analysis, increases visibility and allows for more agile decisions. Business Process Management (BPM) is identified as a crucial tool for mapping, monitoring, and optimizing logistics processes, integrating sectors, reducing costs, and strengthening competitiveness. The qualitative research, based on numerical data, interviews, and observations, shows that structured process management transforms logistics into a strategic differentiator, promoting sustainability and operational excellence in dynamic and globalized environments.

Keywords: Management. Logistics. Transportation. Distribution.

1. Introdução

Na atual conjuntura, as organizações buscam continuamente aprimorar seus processos como forma de alcançar maior eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, em resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo



(SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Nesse contexto, o gerenciamento de processos tem se consolidado como uma abordagem estratégica que busca alinhar as atividades empresariais aos objetivos organizacionais, promovendo maior integração, eficiência e foco nos resultados da organização (GONÇALVES, 2000).

Aplicado à logística, esse gerenciamento torna-se fundamental para coordenar o fluxo de materiais, informações e serviços ao longo da cadeia de suprimentos. O gerenciamento de processos é considerado um elemento fundamental na logística, pois permite a coordenação integrada dos fluxos de materiais, informações e serviços ao longo da cadeia de suprimentos, garantindo maior eficiência e sinergia entre as operações (Ballou, 2006).

Segundo Novaes (2007, p. 45), “o gerenciamento dos processos logísticos permite identificar gargalos, eliminar desperdícios e otimizar os recursos disponíveis, resultando em maior produtividade e melhor desempenho das operações empresariais”. Ao mapear e monitorar cada etapa do fluxo logístico, desde o recebimento de insumos até a entrega ao cliente final, as empresas podem tomar decisões mais assertivas, baseadas em dados e indicadores de desempenho. Dessa forma, o foco desloca-se da simples execução operacional para o planejamento estratégico das atividades logísticas.

Dessa forma destaca-se a seguinte problemática: Como a redução de custo e otimização de tempo pode auxiliar futuramente a empresa? Portanto, o objetivo geral do trabalho é identificar fatores que estão resultando em não conformidade, provocando despesas excessivas, atrasos e gargalos no centro de Distribuição. Como objetivos específicos, pretende-se: analisar o processo de Recebimento, Armazenamento e Expedição relacionado ao Centro Logístico, identificando os fatores que têm gerado não conformidades, retrabalhos, atrasos e custos excessivos. Busca-se compreender de que forma a redução de custos e a otimização do tempo podem contribuir para melhorar o fluxo operacional e administrativo da organização. A metodologia aplicada, refere-se a uma pesquisa quantitativa e qualitativa, aplicada e direcionada para a redução de consumo de papéis no ambiente corporativo; coletar dados relevantes referente ao tema proposto destacado; e desenvolver um plano de ação que resolva a causa raiz da problemática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos compreende um conjunto de processos interligados que vão desde a aquisição de matérias-primas até a entrega ao consumidor final, incluindo fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas, com o objetivo de integrar operações e otimizar tempo, custo e qualidade (Montevingen, 2025). O conceito vai além da simples logística, incluindo a coordenação e integração de todas essas partes para otimizar custos, tempo e qualidade.

O principal objetivo da cadeia de suprimentos é assegurar que produtos e serviços estejam disponíveis no momento, local e quantidade corretos, ao mesmo tempo em que busca reduzir custos, minimizar desperdícios e aumentar a satisfação do cliente, contribuindo para a competitividade das empresas (Christopher, 2016). Uma cadeia de suprimentos bem estruturada contribui para a competitividade das empresas, permitindo respostas rápidas às mudanças de demanda e aos desafios do mercado.

A manutenção da competitividade de uma empresa depende, em grande parte, da eficiência de sua cadeia de suprimentos. Uma gestão eficaz permite que a organização responda rapidamente



às mudanças do mercado, reduza custos operacionais e ofereça produtos e serviços de melhor qualidade aos clientes. Dessa forma, é possível não apenas atender às demandas de maneira ágil, mas também fortalecer a posição da empresa frente à concorrência, tornando-a mais resiliente e capaz de inovar continuamente (Slack, Chambers & Johnston, 2017).

Outro aspecto importante da cadeia de suprimentos é a gestão de estoques e logística. A gestão de estoques é um componente essencial da cadeia de suprimentos, pois garante que os produtos estejam disponíveis quando necessário, evitando tanto a falta quanto o excesso de mercadorias. Um controle eficiente de estoques permite reduzir custos com armazenamento, minimizar desperdícios e manter o fluxo de produção contínuo, contribuindo diretamente para a satisfação do cliente. A logística, por sua vez, envolve o planejamento, a execução e o controle do transporte e armazenamento de produtos ao longo da cadeia de suprimentos. Ela assegura que as mercadorias sejam entregues no local certo, no momento adequado e com segurança, garantindo eficiência operacional e reduzindo custos de transporte.

Tecnologias como sistemas de rastreamento, softwares de planejamento e análise de dados têm se tornado essenciais para a otimização dessas operações, permitindo decisões mais estratégicas e redução de riscos. Além de eficiência operacional, a cadeia de suprimentos também está ligada à sustentabilidade e responsabilidade social; “as práticas de responsabilidade social corporativa vêm sendo incorporadas de modo que estas deixam de ser apenas redes de abastecimento e passam a integrar compromissos sociais e ambientais como condição para reduzir riscos e melhorar o desempenho organizacional” (Azevedo, Prado, Antunes, Silva, Pereira & Ferreira, 2021).

Muitas empresas estão integrando práticas ecológicas, como redução de emissão de carbono, uso responsável de recursos e escolha de fornecedores conscientes. Isso demonstra que a cadeia de suprimentos não é apenas um instrumento de lucro, mas também uma ferramenta para promover práticas empresariais mais responsáveis e alinhadas com valores sociais. Por fim, a cadeia de suprimentos é um elemento estratégico para qualquer organização; ela conecta todas as áreas da empresa, exige colaboração entre diferentes setores e parceiros externos, e influencia diretamente na competitividade e na reputação da marca. Com uma gestão eficiente, é possível transformar a cadeia de suprimentos em uma vantagem competitiva, oferecendo produtos de qualidade, com agilidade e custos otimizados, fortalecendo o relacionamento com clientes e parceiros.

2.2 O PAPEL DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA A EFICIÊNCIA DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÕES

A realidade dos fluxos logísticos nas organizações contemporâneas reflete a complexidade das cadeias de suprimentos e a necessidade de integração entre diferentes setores, parceiros e tecnologias. A crescente complexidade das cadeias de suprimentos está relacionada à expansão dos mercados globais, ao aumento das exigências dos clientes e à necessidade de integração entre diversos agentes, o que torna o gerenciamento logístico um desafio estratégico para as organizações (CHRISTOPHER, 2011).

Os fluxos logísticos, que envolvem o movimento de materiais/informações/recursos financeiros, exigem coordenação precisa para garantir que os produtos e serviços cheguem ao destino com qualidade, no tempo certo e ao menor custo possível. De acordo com Bowersox e Closs (2010, p. 32), “a coordenação eficaz dos fluxos logísticos é essencial para garantir que produtos e serviços se movam ao longo da cadeia de suprimentos de maneira eficiente,



entregando qualidade, pontualidade e custos otimizados”. Nesse cenário, a logística passa a ser entendida não apenas como uma atividade operacional, mas como um elemento estratégico que conecta fornecedores, empresas e clientes em um sistema interdependente.

Nos últimos anos, as transformações tecnológicas impactaram significativamente os fluxos logísticos. As tecnologias digitais aplicadas à logística, como sistemas de monitoramento em tempo real e análise de dados, vêm transformando a forma como os fluxos de materiais e informações são gerenciados, aumentando a eficiência e a capacidade de resposta das organizações (BOWERSOX; CLOSS, 2010). Apesar disso, muitos desafios persistem, como a falta de infraestrutura adequada, os altos custos de transporte e a necessidade de profissionais qualificados para interpretar dados e tomar decisões ágeis. Assim, a eficiência logística depende tanto do uso da tecnologia quanto da capacidade de gestão e planejamento estratégico.

Além disso, a realidade atual exige que as empresas adotem fluxos logísticos sustentáveis; a preocupação com o impacto ambiental, a busca por economia circular e a adaptação a crises globais, como pandemias ou interrupções no fornecimento, reforçam a importância de cadeias mais flexíveis e colaborativas. Dessa forma, compreender e gerenciar de forma eficaz os fluxos logísticos tornou-se essencial para garantir a competitividade, a continuidade operacional e a satisfação do cliente em um mercado dinâmico e globalizado. A eficiência na movimentação de materiais, informações e recursos financeiros não apenas reduz custos e aumenta a produtividade, mas também garante que os produtos e serviços estejam disponíveis para o cliente final no momento e na condição adequada. A movimentação de materiais tem papel crucial na logística organizacional, uma vez que a execução eficiente destas operações permite a redução de custos, minimização de desperdícios e elevação da produtividade, assegurando que os itens estejam disponíveis no local e momento corretos (MOURA, 2010).

Nesse contexto, o gerenciamento logístico passa a ser reconhecido como ferramenta estratégica que, ao integrar fornecedores, transportadoras e distribuidores, possibilita às empresas diferenciarem-se no mercado, reduzindo custos, elevando o nível de serviço e fortalecendo sua competitividade (FREITAS JÚNIOR; BARROSO, 2019). Além disso, a continuidade operacional depende diretamente de processos logísticos bem estruturados e coordenados. A capacidade de planejar, monitorar e ajustar os fluxos em tempo real permite que as organizações respondam rapidamente a interrupções, variações na demanda ou problemas na cadeia de suprimentos.

A utilização de ferramentas tecnológicas na logística se tornou essencial para enfrentar a complexidade e a dinamicidade do ambiente empresarial atual. Sistemas como ERP (Enterprise Resource Planning) permitem integrar diferentes áreas da empresa em uma única plataforma, oferecendo informações em tempo real e promovendo maior coordenação entre os processos. Isso reduz erros, evita duplicidade de tarefas e acelera a tomada de decisão, tornando a operação mais eficiente. A análise detalhada de processos logísticos demonstra que a diminuição de falhas operacionais é fundamental para elevar a produtividade, melhorar o nível de serviço e reduzir custos na cadeia de suprimentos (POMPEU; LIMA; GOMES, 2022).

De maneira complementar, o rastreamento eletrônico (outra ferramenta tecnológica na logística) possibilita acompanhar em tempo real o deslocamento de produtos ao longo da cadeia de suprimentos. Isso aumenta a visibilidade sobre o fluxo de materiais, permitindo que gestores identifiquem rapidamente possíveis atrasos, desvios ou gargalos logísticos, e ajustem planos de transporte ou distribuição de maneira ágil. A capacidade de monitorar continuamente os recursos ajuda a empresa a reagir com rapidez a situações inesperadas, como interrupções no transporte ou aumento súbito da demanda.



Além disso, a análise de dados (data analytics) aplicada à logística permite transformar grandes volumes de informações em insights estratégicos; “gerar insights estratégicos permite às organizações anteciparem mudanças no ambiente de negócios, tomar decisões bem-fundamentadas e assegurar vantagem competitiva em meio à complexidade e ao ritmo acelerado das transformações” (McKinsey & Company, 2021). Por meio da análise de históricos, padrões de consumo e desempenho de fornecedores, as empresas podem otimizar rotas, prever demandas, planejar estoques e reduzir custos operacionais. Combinadas, essas ferramentas tecnológicas tornam a operação logística resiliente, ou seja, capaz de se adaptar a mudanças externas e imprevistos, e eficiente, garantindo que produtos e serviços cheguem ao cliente final de forma rápida, econômica e confiável.

Em um ambiente globalizado, onde a concorrência é intensa e os padrões de serviço são cada vez mais exigentes, o gerenciamento eficiente dos fluxos logísticos torna-se não apenas uma função operacional, mas uma estratégia essencial para manter a fidelidade do cliente e assegurar o crescimento sustentável da organização. O gerenciamento logístico estratégico, ao integrar decisões operacionais e planejamento de longo prazo, contribui para o crescimento sustentável da organização, ao otimizar recursos, reduzir custos e fortalecer a competitividade no mercado (Oliveira, Gomes, Neumann & Arnosti, 2021; Pires & Silva, 2017).

2.3 BPM APLICADO AO ENTRAVE OPERACIONAL

De acordo com Pinto *et al.* (2018), a eficiência logística das organizações é comprometida quando não há integração entre departamentos e sistemas, resultando em atrasos nas entregas, estoques mal gerenciados e processos operacionais pouco padronizados. Eles destacam que a adoção de uma gestão integrada nos processos de armazenagem e estoque permite agilizar a movimentação de mercadorias ao longo da cadeia de suprimentos, reduzindo custos e melhorando o atendimento ao cliente.

A logística atual enfrenta diversos desafios que podem comprometer a eficiência das operações e impactar diretamente a satisfação do cliente. Entre esses desafios, destacam-se os gargalos logísticos, que podem se manifestar em atrasos na entrega, estoques mal gerenciados, baixa integração entre fornecedores e excesso de processos manuais. Dentre os gargalos comuns identificados atualmente estão: gestão de estoques inadequada, problemas no transporte e na distribuição e a falta de padronização à área.

Segundo Silva *et al.* (2018) a administração inadequada dos estoques representa um dos maiores desafios logísticos das organizações, pois excessos aumentam os custos de armazenagem, enquanto níveis insuficientes de inventário causam rupturas no atendimento e atrasos na entrega ao cliente. Estoques superdimensionados aumentam os custos com armazenagem, enquanto estoques insuficientes podem resultar em rupturas e atrasos na entrega, comprometendo a satisfação do cliente. Esse gargalo é frequentemente causado por falhas na previsão de demanda, baixa integração entre sistemas e falta de visibilidade em tempo real dos níveis de estoque. A adoção de métodos de controle mais eficientes e a utilização de tecnologia de monitoramento podem mitigar esses problemas e tornar o fluxo de produtos mais ágil e confiável.

Os problemas com transporte na distribuição e a falta de padronização nos processos logísticos agravam a complexidade das operações. Em muitos sistemas de distribuição, a carência de padronização em processos logísticos intensifica a complexidade operacional, resultando em atrasos nas entregas, rotas mal definidas, retrabalho e maior suscetibilidade a



erros (Boldyrieva et al., 2019). Entregas atrasadas, rotas mal planejadas, comunicação ineficiente com transportadoras e procedimentos internos inconsistentes aumentam o risco de erros e retrabalho. A ausência de padronização dificulta o acompanhamento do desempenho e a identificação de melhorias, tornando a logística menos previsível e mais suscetível a falhas. Dessa forma, integrar processos, definir fluxos claros e implementar indicadores de desempenho são medidas essenciais para reduzir custos, aumentar a eficiência e garantir que a logística contribua positivamente para a competitividade da empresa.

O Business Process Management (BPM) surge como uma abordagem estruturada para mapear, monitorar e otimizar processos logísticos. Por meio do BPM é possível identificar pontos de estrangulamento, redundâncias e atividades que não agregam valor, permitindo que a empresa implemente soluções mais eficientes. Segundo

Pradabwong, Braziotis e Pawar (2015), a implementação dessa facilita a colaboração entre parceiros logísticos ao permitir o mapeamento e a melhoria de processos, identificando gargalos, redundâncias e atividades sem valor, o que contribui para a eficiência organizacional. Um exemplo típico é o fluxo de pedidos, no qual etapas duplicadas de aprovação ou comunicação ineficiente entre setores podem atrasar a expedição de produtos. Ao modelar esses processos, o BPM possibilita intervenções estratégicas que aumentam a velocidade e a precisão das operações logísticas.

No que tange a gestão de estoques, especialmente em organizações que possuem múltiplos armazéns ou centros de distribuição, a falta de visibilidade em tempo real sobre níveis de estoque pode resultar em excesso de produtos ou ruptura de demanda. O BPM permite integrar sistemas e processos, garantindo que informações sobre disponibilidade e movimentação de produtos sejam compartilhadas de forma automática e consistente entre diferentes áreas. Assim, decisões de reposição ou redistribuição podem ser tomadas rapidamente, reduzindo perdas e melhorando o atendimento ao cliente.

Suplementarmente, atrasos na comunicação com fornecedores ou transportadoras representam gargalos críticos que impactam toda a cadeia de suprimentos. Processos manuais de registro de pedidos e acompanhamento de entregas frequentemente geram erros e retrabalho. A utilização do BPM possibilita criar fluxos automatizados de comunicação e monitoramento, com alertas e relatórios em tempo real, facilitando a tomada de decisão e a mitigação de riscos logísticos. Dessa forma, as empresas podem reagir rapidamente a imprevistos, evitando interrupções na cadeia de suprimentos.

Por fim, o BPM não apenas resolve gargalos logísticos pontuais, mas também promove uma cultura de melhoria contínua e governança de processos. De acordo com Van Looy e Shafagatova (2016), ao adotar práticas de mapeamento de processos ponta a ponta e estabelecer indicadores de desempenho apropriados, as organizações conseguem ter maior visibilidade e controle das operações, o que favorece a identificação de oportunidades para redução de custos e melhoria da eficiência operacional. Em um ambiente cada vez mais competitivo, a integração entre gestão de processos e logística torna-se essencial para sustentar a performance empresarial e atender às expectativas do mercado de forma consistente.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de explorar a aplicação do gerenciamento de processos como uma estratégia para otimizar o Centro de Distribuição nas cadeias de suprimentos. Para tanto, foram utilizados



dados numéricos e entrevistas/observações para aprofundar o entendimento sobre os diferentes impactos e resultados do gerenciamento de processos nas organizações.

A escolha por uma abordagem qualitativa buscou uma compreensão detalhada das práticas e dos desafios enfrentados pelas empresas, permitindo uma análise mais rica dos fatores que contribuem para a eficiência dos fluxos logísticos, assim como para a identificação de gargalos que podem ser resolvidos por meio do Business Process Management (BPM). A amostra selecionada para o estudo foi representativa, buscando refletir as características de uma população maior, o que foi fundamental para garantir a confiabilidade e a generalização dos resultados.

No desenvolvimento da pesquisa, a metodologia envolveu a análise de dados coletados por meio de observações de campo e entrevistas com profissionais que lidam diretamente com os processos logísticos. Essas entrevistas permitiram captar a percepção dos gestores sobre as práticas de BPM e como essas podem ser aplicadas para solucionar problemas como gargalos, excessos de estoques e falhas na comunicação entre departamentos. A metodologia também se preocupou em analisar como a integração de processos logísticos pode impactar a eficiência operacional das empresas, utilizando tanto o acompanhamento da implementação de sistemas ERP como ferramentas tecnológicas de rastreamento, análise de dados e automação de processos.

Além disso, o artigo procurou analisar os resultados da implementação do BPM em termos de eficiência operacional, com foco específico nos fluxos logísticos e na resolução de gargalos. Ao mapear as etapas dos processos logísticos, foi possível identificar atividades redundantes e pontos de estrangulamento que comprometeriam o desempenho da cadeia de suprimentos. O BPM, por sua vez, apresentou-se como uma solução estratégica para o aperfeiçoamento dessas práticas, pois permite uma maior visibilidade e controle das operações, o que facilita a melhoria contínua dos processos e garante maior agilidade e precisão nas decisões logísticas. O estudo, portanto, concluiu que a utilização de BPM no gerenciamento de processos logísticos oferece vantagens significativas em termos de redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços e aumento da competitividade das empresas no mercado.

3.1 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Constituem recursos gerenciais aplicados em contextos adversos com o propósito de analisar, mensurar e orientar a elaboração de planos de ação direcionados às causas dos problemas identificados. Amplamente utilizadas nas organizações, essas ferramentas contribuem para a melhoria contínua dos processos e para a efetividade das tomadas de decisão por parte dos gestores. Neste artigo, serão apresentadas as seguintes ferramentas: SWOT, Matriz G.U.T., Diagrama de Pareto, 5 Porquês e 5W2H. Segundo Miranda (2020) a análise SWOT apoia as organizações na direção estratégica, ou seja, na compreensão de sua própria identidade. Para isso, realiza-se um levantamento interno para identificar pontos fortes e fracos, e no contexto externo da organização, para identificar oportunidades e ameaças, com o objetivo de planejar estrategicamente. Pontos fortes indicam recursos que estão satisfatórios e podem ser otimizados, enquanto pontos fracos representam falhas que podem resultar em perda de competitividade, seja em termos de eficiência ou recursos financeiros. De acordo com Oliveira et.al (2020) apud Cevada e Benedetti apud (2021), a ferramenta de Matriz G.U.T é uma metodologia para melhor resolução dos problemas, ela é utilizada quando se tem uma auditoria onde são identificados vários problemas na empresa, com isso ela serve para fazer uma

organização dos problemas mais graves aos mais relativos, mostrando o impacto de cada um deles, as empresas atualmente procuram crescimento e destaque no mercado e para isso acontecer os problemas devem ser estudados e resolvidos. De acordo com Pedreiro (2022) a Ferramenta Gráfico de Pareto é uma ferramenta para melhoria contínuo de processos, basicamente usada para otimizar os resultados organizacionais, Além de identificar quais são os fatores mais significativos ele indica os itens que devem ser priorizados por exemplo: erro na produção, erro de dados, não conformidades, desperdícios de matérias entre outros.

De acordo com Vicente (2021), os 5 PORQUÊS é uma ferramenta que consiste no problema ou defeito, a fim de descobrir a sua causa raiz, a ferramenta tem a importância elevada de identificar e facilitar a análise fazendo as perguntas do porquê a causa do problema. de forma que se evidencia o problema principal essa pergunta pode ser feita várias vezes até que encontre a causa maior, diante da mesma, trabalhando encima para solucionar toda e qualquer possibilidade de um problema.

Segundo Cioffi e Okada (2022), o 5W2H. Nas grandes indústrias está ferramenta da qualidade que pode ser utilizada a qualquer momento, para identificar as rotinas e dados importantes de um projeto ela possibilita também enxergar e quem dentro de uma empresa, possibilitando saber o que realizar determinadas atividades, ela tem grandes garantir diante dos projetos, consigo trazendo segurança no que for implementado. Essa matriz pode contribuir de forma positiva para o planejamento estratégico do setor que está desenvolvendo o projeto, a ferramenta 5W2H busca garantir informações certas para a tomada de decisões e manter um padrão de qualidade nos serviços que serão desempenhados para alcançar os objetivos.

4. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria irá iniciar, considerando a análise ambiental da empresa pesquisada, onde nesta etapa será utilizada a Ferramenta SWOT, buscando apresentar fatores críticos, tais como: Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças. Através da ferramenta SWOT tivemos as seguintes informações referente aos pontos que analisam causas que possam estar contribuindo para as falhas como mostra o Quadro 01, abaixo:

| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|----------------|--|---------------------------------------|
| Interno | Entrega Rápida | Comunicação falha |
| | Transporte Próprio | Ausências |
| | Localização | Gargalos de Packs |
| | Equipe de trabalho | Falta de matrim |
| | Reconhecimento na Embalagem | Erro na NF |
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Externo | Avanços Tecnológicos em IA | Equipamentos e Sistemas Ultrapassados |
| | Expansão da Rede de Entrega | Roubos de Cargas |
| | Contratos com Empresas de Grande Porte | Vias sem condições de Tráfego |
| | Crescente Demanda de Entregas | Concorrência ganhando mercado |

As fraquezas identificadas na análise SWOT revelam desafios internos que comprometem a eficiência operacional e a qualidade dos processos no Centro. A comunicação falha gera perda



de tempo e recursos. Além disso, a ausência de pessoas limita o desenvolvimento das atividades e pode impactar diretamente em atrasos e cumprimento das separações para a Expedição. Outro ponto crítico é o erro nas notas fiscais, com destino, quantidades, taxas a pagar ou até mesmo o desembaraço conforme a Sefaz obriga.

Um ponto de melhoria nos equipamentos é a falta de matrim, podendo gerar atrasos nas movimentações e até mesmo gargalos nas áreas de pack's (embalagem).

Essas fraquezas, embora internas, têm repercussões externas significativas: afetam a imagem da empresa, reduzem a confiança dos pedidos e podem dificultar o acesso a incentivos governamentais ou parcerias estratégicas. A superação desses obstáculos exige ações estruturadas, como revisão de processos, capacitação contínua e implantação de sistemas de controle e comunicação mais eficientes. Para definir quais dessas fraquezas devem ser tratadas com maior urgência, será aplicada a metodologia GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Essa ferramenta permitirá classificar cada problema com base em seu impacto, necessidade de ação imediata e potencial de agravamento, facilitando a priorização das intervenções mais estratégicas.

| Problema Identificado | G Gravidade | U Urgência | T Tendência | G x U x T Prioridade | Sequência |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------|------------------|
| Ausências | 5 | 5 | 5 | 125 | 1° |
| Erro na NF | 4 | 4 | 5 | 80 | 2° |
| Comunicação falha | 4 | 4 | 4 | 64 | 3° |
| Falta de matrim | 4 | 3 | 4 | 48 | 4° |
| Gargalos de Packs | 3 | 3 | 4 | 36 | 5° |

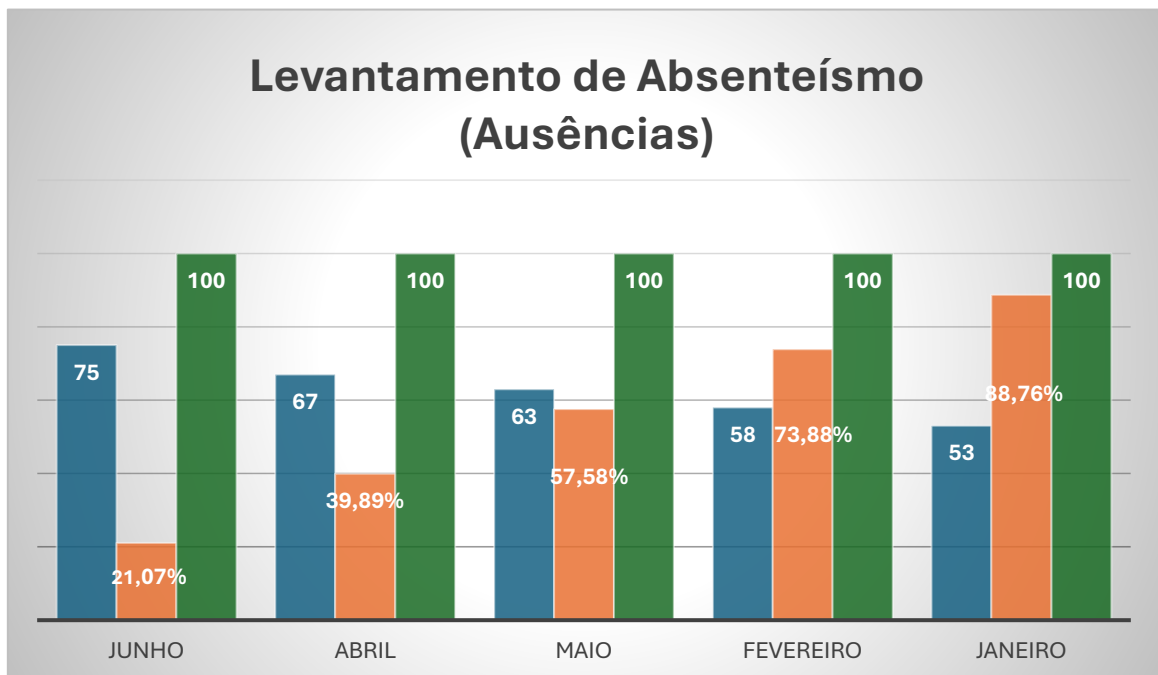
A análise dos problemas internos revela pontos críticos que afetam diretamente a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. As ausências dos colaboradores por motivos de saúde ou pessoais representa o maior impacto negativo, consumindo tempo, recursos e gerando atrasos em processos essenciais. Esse problema, classificado com a maior pontuação na matriz GUT (125), evidencia a urgência do comprometimento por parte do Operacional do Centro de Distribuição. Erros na Nota Fiscal aparece como o segundo fator mais preocupante, com prioridade 80.

A ausência de revisões antes da Baixa da nota, compromete não apenas a execução técnica das tarefas, mas também a capacidade de Entradas aumentando o tempo de espera para o descarregamento. Isso se reflete em falhas de comunicação entre setores, que ocupam a terceira posição (prioridade 64), dificultando a integração e a fluidez dos processos internos. A falta de equipamentos como Matrim, completam a lista, indicando uma cultura organizacional que precisa ser fortalecida em termos de disciplina e responsabilidade.

Esses problemas estão interligados e, se não tratados com prioridade, tendem a se agravar e comprometer ainda mais os resultados da organização. A abordagem estratégica exige não apenas a identificação dos pontos críticos, mas também a definição clara de ações corretivas, com foco em processos, pessoas e tecnologia. A priorização das intervenções deve considerar



o impacto global de cada problema sobre os objetivos da empresa e a satisfação dos usuários. A seguir, será utilizado o Gráfico de Pareto como indicador de desempenho, permitindo visualizar quais problemas concentram a maior parte dos impactos e orientar a tomada de decisão com base no princípio 80/20.



A análise dos dados revela que o mês de junho concentrou o maior número de Ausências, com 75 registros, representando 21,07% do total acumulado. Esse volume expressivo sugere que há faltas nesse período que contribuem para o aumento dos problemas operacionais, como falhas de processo, sobrecarga de demanda. A concentração elevada em meses consecutivos — abril, maio e junho — indica uma tendência de agravamento que precisa ser investigada com profundidade. Abril e maio também apresentam números significativos, com 67 e 63 ocorrências respectivamente, o que reforça a hipótese de que há uma recorrência de falhas não tratadas adequadamente.

A curva ascendente nesses meses pode estar relacionada à sazonalidade, mudanças operacionais ou deficiências na comunicação interna. Fevereiro e janeiro, embora com números menores, ainda contribuem para o acúmulo de quase 90% das ocorrências até março, o que demonstra que o problema não é pontual, mas sistemático. A distribuição dos dados ao longo dos meses sugere que as ações corretivas não estão sendo eficazes ou que os problemas estão sendo tratados de forma superficial.

A ausência de uma abordagem estruturada para identificar e eliminar as causas raiz pode estar perpetuando os mesmos erros. O mês de março, com 40 ocorrências, fecha o ciclo com 100% do total acumulado, evidenciando que mesmo nos períodos de menor volume, os problemas persistem. Diante desse cenário, será aplicado o método dos 5 Porquês para identificar a causa raiz dos principais problemas. Essa técnica permite investigar de forma objetiva e sequencial os motivos que levam à ocorrência dos erros, promovendo uma compreensão mais profunda e direcionando ações corretivas eficazes



| O QUÊ? | POR QUÊ? | POR QUÊ? | POR QUÊ? | POR QUÊ? | POR QUÊ? | CONTRAMEDIDA |
|-------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|--|
| Ausências | Motivos de Saúde | Movimento repetitivo | Sem Matrim | Avarias | Sem uso correto | Cursos de reciclagem |
| Erro na NF | Erro de destino | Localização errada | Erro na digitação | Falta de atenção | Sem cadeira adequada | Trocas de cadeiras e Revisões antes das impressões |
| Comunicação falha | Falta de interação | Sem sistema de conversas | Sistema exclusivo a chefia | Arquivos sigilosos | Pedido do cliente | Implantação de Teams para funcionários |

A análise dos problemas internos evidencia que as Ausências é o fator mais crítico, pois gera atrasos e troca de pessoas de outros setores para compor o processo, além de comprometer as entregas dos pedidos. Esse tipo de falha impacta diretamente na eficiência dos processos e pode causar atrasos em atividades que dependem da mão de obra. A ausência contribui para a recorrência desse problema, tornando-o prioritário para intervenção imediata. Outro ponto relevante é o erro nas notas fiscais, que compromete tanto a execução técnica quanto a capacidade de entradas de materiais no Centro de Distribuição.

Sem capacitação contínua, os funcionários tendem a repetir erros, não acompanhar inovações tecnológicas e apresentar baixa produtividade. Esse cenário afeta a qualidade do serviço prestado e aumenta a probabilidade de falhas em processos críticos, reforçando a necessidade de um programa de desenvolvimento estruturado. As falhas de comunicação entre setores também se destacam como um entrave significativo. A ausência de padronização nos canais e formatos de troca de informações gera ruídos, retrabalho e atrasos. Essa deficiência compromete a integração das atividades e dificulta a tomada de decisões rápidas e assertivas. Uma política de comunicação interna clara e eficiente é fundamental para reduzir conflitos e melhorar a sinergia entre equipes.

A falta de equipamentos básicos para movimentações como o matrim, reflete em gargalos na embalagem e processos de Expedição de pedidos, onde o investimento em equipamentos não são devidamente uma prioridade. Esses problemas, embora com menor prioridade na matriz GUT, não devem ser negligenciados, pois contribuem para a perda de credibilidade e eficiência. A correção dessas falhas exige ações coordenadas que envolvam processos, pessoas e tecnologia, garantindo maior consistência e confiabilidade nas operações.

5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será conduzido pelo 5W2H, permitindo organizar de forma estruturada as ações necessárias para enfrentar as fraquezas identificadas. Essa abordagem garantirá clareza na definição de responsabilidades, prazos e recursos, além de facilitar o acompanhamento das etapas de execução. A utilização do método possibilitará maior eficiência na implementação das melhorias, reduzindo retrabalho e fortalecendo a integração entre setores. Com isso, será possível alinhar processos internos, capacitar colaboradores e padronizar a comunicação, criando uma base sólida para o desenvolvimento organizacional.



| O QUÊ? | POR QUÊ? | QUEM? | QUANDO? | ONDE? | COMO? | QUANTO? |
|-------------------|----------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|---|-----------|
| Ausências | Não há padronização | Gerente de Logística | Início 15/12/2025 Fim 15/01/2026 | Setor Logística | Melhorar postos de trabalhos repetitivos | Sem valor |
| Erro na NF | Porque não há revisões dos dados | Gerente de Logística | Início 15/12/2025 Fim 15/01/2026 | Setor Logística | Programar E Implantar Sistemas de correções ERP | Sem Valor |
| Comunicação falha | Não há comunicação entre setores | Gerente De T.I. | Início 15/12/2025 Fim 15/01/2026 | Setor Logística | Implantar sistemas entre os setores | Sem Valor |

As ausências representam um dos principais entraves na cadeia logística do centro de distribuição, já que a ausência pode gerar erros que precisam ser corrigidos posteriormente, ocasionando atrasos e desperdício de mão de obra. A proposta de melhorar postos de trabalhos repetitivos busca garantir maior precisão e produtividade nos processos, reduzindo falhas e aumentando a eficiência operacional. A responsabilidade atribuída ao Gerente Logístico reforça a necessidade de liderança ativa na implementação dessa melhoria. Os erros nas notas fiscais é outro ponto crítico, pois compromete diretamente a qualidade dos serviços e a capacidade de receber a matéria prima. A Programação E Implantação dos Sistemas de comunicações entre os departamentos poderá ajudar também na comunicação falha, com oportunidades de dúvidas, podendo enviar uma mensagem ou E-mail.

O papel do Gerente de T.I será essencial para estruturar e acompanhar esse processo. As falhas de comunicação entre setores refletem a ausência de uma política interna clara e padronizada, o que gera ruídos, retrabalho e falta de alinhamento entre equipes. A proposta de estabelecer canais oficiais é fundamental para garantir maior integração e fluidez na troca de informações. Essa medida, liderada pelo Gerente de T.I. e Logística, contribuirá para reduzir conflitos e aumentar a sinergia organizacional, fortalecendo a cooperação entre áreas.

O planejamento das ações, com início em dezembro de 2025 e término em janeiro de 2026, demonstra uma abordagem estruturada e de médio prazo para corrigir as principais fragilidades internas. Apesar de não haver valor financeiro diretamente agregado, os benefícios esperados incluem maior eficiência, redução de erros e fortalecimento da cultura organizacional. Essas iniciativas, quando implementadas de forma consistente, podem transformar os pontos críticos em oportunidades de melhoria contínua.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido permitiu compreender, de forma ampla e integrada, o processo operacional da empresa, especialmente no que se refere à digitalização de arquivos e ao uso da gestão eletrônica de documentos, assim como à consolidação de informações no ERP por meio da plataforma Alfresco. Essa análise evidencia que a transição de documentos físicos para registros digitais está diretamente associada ao fortalecimento da infraestrutura da arrecadação,



representando um avanço essencial para a padronização, segurança e rastreabilidade das informações corporativas. O uso de ferramentas metodológicas, como o mapeamento de processos e o plano de ação, contribuiu para identificar falhas organizacionais que necessitavam de prioridade e definição de medidas estruturadas. Essa abordagem garantiu uma visão sistêmica da rotina operacional e das necessidades de melhoria, permitindo que os pontos críticos fossem tratados de forma estratégica e alinhada aos objetivos da empresa. De modo geral, conclui-se que a integração entre tecnologia e gestão de dados, apoiada por um planejamento estratégico consistente, constitui o eixo central da modernização analisada. O emprego das ferramentas utilizadas — GED, ERP, digitalização, análise de fluxos, identificação de gargalos e o 5W2H — possibilitou propor intervenções claras e aplicáveis, capazes de elevar a eficiência da empresa, reduzir inconsistências e otimizar recursos. Além disso, os resultados parciais já demonstram impactos positivos, como maior confiabilidade das informações, redução de retrabalho e melhor alinhamento entre setores. Esses avanços reforçam que a adoção de soluções tecnológicas, aliadas a métodos gerenciais, não apenas fortalece o desempenho da empresa, mas também estabelece bases sólidas para a melhoria contínua e para a sustentabilidade dos processos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, A. da S.; PRADO, J. W.; ANTUNES, L. G. R.; SILVA, E. C.; PEREIRA, R. H.; FERREIRA, M. A. (2021). Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e cadeias de suprimentos: um estudo bibliométrico. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 56-75.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOLDYRIEVA, Liudmyla; ZELINSKA, Halyna; KRAPKINA, Valentyna; KOMELINA, Anna. Problems and solutions of transport logistics. *Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Atlantis Press, 2019.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logistics & Supply Chain Management*. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.
- FREITAS JÚNIOR, Flávio Joel de; BARROSO, Guilherme Nunes. A logística como forma de obter vantagem competitiva. *Revista Souza Marques*, v. 16, n. 35, p. 37-79, nov. 2019.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.



MCKINSEY & COMPANY. The strategy-analytics revolution. 26 abr. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/thestrategy-analytics-revolution>. Acesso em: 02/11/2025.

MONTEVIRGEN, Karl. What is Supply Chain Management (SCM)?. Encyclopedia Britannica, 2025. Disponível em: <https://www.britannica.com/money/what-is-supply-chainmanagement>. Acesso em: 02/11/2025.

MOURA, A. et al. Movimentação de materiais e armazenagem: otimização da logística interna. Revista Espaços, vol. 37, no. 02, 2016, p. 151-163.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, L. M. de; GOMES, M. B.; NEUMANN, R. A.; ARNOSTI, J. C. M. Gestão Estratégica da Logística e seus Fatores Críticos de Sucesso. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2021.

PAIM, Rafael; CAULLIRAUX, Heitor; CARDOSO, Ricardo. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINTO, F. C. P., CHIANCA, M. A. de A., & GOMES, R. L. R. (2018). Gestão integrada e sua importância para os processos logísticos de armazenagem e gerenciamentos de estoques. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.

POMPEU, Adriano Marinheiro; LIMA, Larissa Gabriela dos Santos; GOMES, Vinícius José Ferro. Impacto da gestão logística para redução de ocorrências e eficiência operacional no processamento e separação de pedidos. Revista Augustus, v. 29, n. 56, p. 225-239, mar.2022.

PRADABWONG, J.; BRAZIOTIS, C.; PAWAR, K. S. Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. Logistics Research, v. 8, n. 6, 2015.

SILVA, M. C.; et al. A necessidade de melhoria na gestão de estoque de uma pequena empresa de serviços. Trabalho de Conclusão de Curso, UNIFACVEST, 2018. Disponível em: https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/6c64c-mariane-cristinarosa-da-silva-a-necessidade-de-melhoria-na-gestao-de-estoque-de-uma-pequena-empresa-de-servicos-2018.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 02/11/2025.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VAN LOOY, Amy; SHAFAGATOVA, Aygun. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus, v. 5, p. 1797, 2016.