

Análise SWOT na logística: um estudo de caso do recebimento de notas fiscais

Thiago de Souza Borges Ordeno (Universidade Estadual de Maringá) thiagoordeno@gmail.com

Lorena Mazia Enami (Universidade Estadual de Maringá) lorena.enami@gmail.com

Marcos Meurer da Silva (Universidade Estadual de Maringá) marcosmeurerdasilva@gmail.com

Nathalia Holanda de Assumpção (Universidade Estadual de Maringá) nathaliaassum@gmail.com

Resumo: Os conceitos de logísticas são consolidados na literatura e citam um fluxo eficiente e eficaz, seus processos apresentam oportunidades em relação à redução de custos e melhora de serviço. O presente estudo de caso possui o objetivo de contextualizar o setor de recebimento de notas fiscais e realizar uma análise SWOT, focando nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, apresentando, além da análise, possíveis pontos de melhoria da eficiência e eficácia no fluxo do processo. A observação foi realizada em uma empresa de distribuição de alimentos e o seu recebimento médio é de 150 toneladas diária. Como resultado temos uma análise SWOT de todo o processo do recebimento de notas fiscais na empresa. Pode-se concluir que para melhoria do processo a empresa deveria focar na relação com seus fornecedores, pois alguns pontos como antecipação de notas fiscais ou dados da carga poderiam ser feitos para agilizar todo processo de recebimento, além de evitar ociosidade, espera e picos de trabalho no processo de recebimento de notas fiscais.

Palavras chave: Logística, Análise SWOT, Recebimento.

SWOT analysis in logistics: a case study of the invoice receiving

Abstract: Logistics concepts are consolidated in the literature and produce an efficient and effective flow and their processes can create opportunities for cost reduction and service improvements. The present case study aims to contextualize the invoice receiving industry and perform a SWOT analysis, focusing on strengths, weaknesses, opportunities and threats, presentations, as well as analysis, possible points of economic improvement and use in the flow of the process. The observation was made at a food distribution company and its average receipt is 150 tons per day. As a result, we have a SWOT analysis of the entire invoice receipt process at the company. It concluded that in order to improve the process in the company you should focus on the relationship with your suppliers, as some points can be anticipated for invoices or transportation data that can be used to speed up the entire receipt process and avoid idleness, waiting and work peaks in the process of receiving invoices.

Key-words: Logistics, SWOT Analysis, Inbound.

1. Introdução

Segundo a definição do *council of logistics management* (CLM), de 1962, logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de entrega, com o propósito de atender as exigências dos clientes (BALLOU, 2010). O conceito de logística embora antigo, já se falava de um fluxo eficiente e eficaz, que com a competitividade tem sido mais valorizado.

Os processos logísticos apresentam muitas oportunidades de redução de custos e ao mesmo tempo melhora no serviço prestado ao cliente. É neste processos que as empresas tem oportunidades de melhoria, podendo ser no recebimento, armazenagem, movimentação,

expedição, transporte ou distribuição (FIGUEIREDO et al., 2018). Assim, ferramentas que possam ajudar na melhoria dos processos e apresentar para as empresas como tornar o processo mais eficiente e eficaz ganham certa relevância.

Neste artigo é utilizado a análise *strengths, weaknesses, opportunities e threats* (SWOT), para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo de recebimento de notas fiscais. Este processo é composto pelo agendamento de fornecedores, o lançamento das notas fiscais e a liberação dos fornecedores ao final do recebimento. A empresa estudada é de distribuição de alimentos e o recebimento é a por onde todos os produtos entram na empresa e este é um dos processos iniciais do fluxo da empresa, caso apresente algum erro ou problema pode afetar toda fluxo da empresa.

O objetivo do artigo é contextualizar o setor de recebimento de notas fiscais e realizar uma análise SWOT, focando nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, apresentando, além da análise, possíveis pontos de melhoria da eficiência e eficácia no fluxo do processo.

O presente artigo está dividido da seguinte forma no item 2 é apresentado o referencial teórico com os principais conceitos de logística e análise SWOT, no item 3 está a descrição da metodologia e como o estudo de caso foi realizado, no item 4 foi descrito o estudo de caso com a contextualização do processo e a análise SWOT do mesmo e por fim no item 5 é exposto as considerações finais do artigo.

2. Referencial teórico

Este tópico está dividido em 2.1 onde é apresentado a contextualização sobre logística e os seus objetivos e 2.2 onde é definido a ferramenta análise SWOT.

2.1 Logística

Para Rodrigues et al. (2014) a logística trata-se de um processo que é responsável pelo fluxo de materiais, pessoas e informações desde o setor de compras de matéria-prima até a entrega final do produto para o cliente. As atividades envolvidas compreendem a movimentação, transporte, armazenagem, gestão de estoques e processamento de informações sendo que esta última realiza a integração entre todas as atividades.

De acordo com Ballou (2009) a logística empresarial consiste em uma solução para os problemas, a partir do planejamento, permite com que as atividades sejam desempenhadas de uma maneira mais sistemática e que visa o lucro. Ainda, a mesma refere-se ao objetivo de satisfazer a necessidade do cliente e como consequência atingir o desempenho financeiro esperado.

A logística é um dos processos-chave de qualquer empresa, visto que contribui para o alcance de vários objetivos, como custos, prazos e os objetivos estratégicos da empresa (TOMPKINS et al., 2003).

Para o efetivo alcance dos objetivos da empresa e que a logística possa desempenhar sua função dentro da organização é necessária uma eficiente gestão dos processos logísticos, dado que os custos logísticos representam uma parcela considerável dos custos totais da organização, sendo a logística a área responsável pelo abastecimento da cadeia de suprimentos e pela distribuição do produto aos clientes finais (CHRISTOPHER, 2010).

Nesse contexto, grande parte dos custos logísticos são provenientes do transporte, que é uma das atividades principais de uma cadeia de suprimentos, representando até um terço dos custos totais, o que justifica o empenho no desenvolvimento de melhores práticas no gerenciamento das atividades logísticas (TSENG et al, 2005).

Portanto, a definição da estratégia logística é fundamental para que tais objetivos e desempenho sejam alcançados. Segundo Ballou (2009), a organização deve considerar três objetivos principais:

- a) Redução de custos: trata-se da estratégia voltada para a minimização dos custos referentes ao transporte e armazenagem, promovendo o aumento do lucro;
- b) Redução de capital: trata-se do enxugamento dos níveis de investimento nos sistemas logísticos em atividades que não agregam valor ou que não são necessárias.
- c) Melhoria dos serviços: trata-se da estratégia que visa o atendimento adequado do nível de serviço aos clientes.

2.2 Análise SWOT

A análise SWOT deriva do inglês e sua sigla significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Essa técnica foi proposta na década de 1960 por Albert Humphrey e é uma das ferramentas mais importante no diagnóstico estratégico (LUCCA, 2013).

O estudo da análise SWOT é realizado em 4 etapas, como mostrado na figura 1, em forças e fraquezas, que são fatores internos, e oportunidades e ameaças que são fatores externos.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Análise interna	Forças	Fraquezas
Análise externa	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003)

Figura 1 – Matriz análise SWOT.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), quesitos que devem ser examinados na análise interna são: recursos financeiros, liderança, tecnologia, competência e inovação de produtos. É importante no momento de analisar os pontos internos da empresa ou de um processo, que seja definido quais melhores pontos para se analisar realizar a análise interna de forças e fraquezas.

A análise SWOT começa pela identificação das forças, que são condições potenciais em que a empresa ou processo tem que pode ser considerado uma força em relação a outras empresas ou processos. Podendo ser algum produto inovador, serviço diferenciado, ou uma competência ainda inexplorada (CAMPOS & FALKOWISKI, 2014).

As fraquezas são aspectos internos, considerados imperfeições do processo, que são considerados aspectos negativos do em relação ao seu produto, serviço ou negócio (SILVA et al., 2011). As fraquezas, não deve ser escondida, ela deve ser constantemente observada, melhorada e eliminada.

Na análise externa, ocorre uma análise do ambiente e de fatores, que estão de fora da empresa ou processo, como: econômicos, tecnológicos, políticos, culturais, consumidores, canais de distribuição, fornecedores (SILVA et al., 2011). Esses fatores podem apresentar oportunidades ou ameaças para a empresa ou processo que está sendo analisado e ocorre independentemente dos fatores internos, embora possa influenciar os fatores internos.

Segundo Campos e Falkowski (2014) na análise de oportunidades propõe detectar possíveis oportunidades potenciais de mercado que a empresa ou processo em relação aos demais. Essas possibilidades podem aparecer como uma parte inexplorado, uma condição competitiva, um subproduto e flexibilidade de produção.

De acordo com Lucca (2013), as ameaças do ambiente externo está ligada aos eventos negativos que podem atrasar os objetivos da empresa e ocasionar prejuízos competitivos a organização. Em um nível estratégico as ameaças estão relacionada a fatores como mudanças econômicas, governamentais, climáticas, demográficas.

3. Metodologia

A pesquisa qualitativa tem como preocupação obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos estudados e interpretar o ambiente em que a problemática acontece, normalmente utilizando de utilizando observações e coletando evidencias (MARTINS, 2012). Esta pesquisa se caracteriza como o qualitativa, pois, estuda o processo de recebimento de notas em uma empresa de distribuição de alimentos e seu ambiente, ela é realizada através de múltiplas observações realizadas.

O estudo de caso é uma estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno no contexto real e seu ambiente e dentre seus benefícios estão: desenvolvimento de novas teorias e aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (MIGUEL & SOUZA, 2012). Este artigo é um estudo de caso que observar um processo logístico através da análise SWOT, contextualizando o processo e o ambiente examinando os seus pontos críticos de acordo com a ferramenta aplicada.

As observações foram realizadas acompanhando o trabalho dos colaboradores do setor e através de entrevistas não estruturadas com eles. Foram acompanhados alguns dias, para tentar encontrar situações diferentes e particularidades que nem sempre pode acontecer, mas influenciam o processo. Os pontos principais foram anotados e posteriormente analisados e classificados em cada parte da SWOT, além de que alguns pontos foram discutidos com os colaboradores e com o líder do setor.

4. Estudo de caso e Análise SWOT

No tópico 4.1 será apresentado uma contextualização do processo estudado, no 4.2 é realizado a análise das forças e fraquezas e no 4.3 é elaborado as oportunidades e ameaças.

4.1 Recebimento de notas fiscais

A empresa estudada tem como objetivo da distribuir os melhores produtos alimentícios. Os clientes em sua maioria são hotéis, restaurantes e bares, porém eles trabalham também por contrato podendo distribuir alimentos que não estão no seu catálogo de produtos. A empresa está localizada num condomínio logístico com outras empresas de logística e possui 12 docas para recebimento físico.

Na logística temos vários macroprocessos, como: compras, recebimento, armazenagem, inventario, separação, expedição, transporte. O processo que será analisado é o de recebimento de notas fiscais que está dentro do macroprocesso de recebimento. A empresa atua por processo, dividindo suas atividades operacionais em equipe em recebimento e armazenagem, separação e expedição e transporte. O recebimento de notas fiscais se divide em dois subprocessos o agendamento de fornecedores e o lançamento das notas fiscais.

O processo de recebimento de notas fiscais na empresa começa após compras realizar o pedido, o setor de recebimento de notas fiscais tem 3 colaboradores que ficam responsável pelo agendamento de fornecedores.

O agendamento é realizado de acordo com suas o seu limite de 150 toneladas por dia para agendamento e 20 toneladas por dia para encaixe, sempre a depender a da configuração da carga. O limite máximo de agendamento é de 135 toneladas para carga paletizada e de 15 toneladas para carga batida. As cargas paletizadas são as que vem em paletes filmados, com filme *stretch*, de acordo com as normas da empresa. Cargas batidas são as que não vem em paletes e é preciso paletizar e filmar, com filme *stretch*, de acordo com as normas da empresa. O encaixe na agenda são para produtos que estão em falta ou no estoque de segurança e acabam tendo uma prioridade pro recebimento.

O processo de agendamento é realizado através de uma planilha excel para o agendamento e nela é preenchido dados: número do pedido, fornecedor, tipos de carga (paletizada ou batida), peso da carga e tipos de agendamento (Normal ou encaixe). O controle do agendamento diário é realizado através dos dados dessa planilha, assim como o planejamento do recebimento.

O processo de lançamento de nota fiscal começa com a chegada da nota fiscal, através do fornecedor. Essa nota fiscal pode chegar um dia antes por formato de xml ou junto com a mercadoria no dia do recebimento. O recebimento de notas fiscais ainda realiza a liberação dos fornecedores com a portaria do condominio logístico.

O lançamento de nota fiscal no sistema é realizado pelo recebimento de notas fiscais. O próprio sistema já verifica se os dados da nota está de acordo com o pedido quando é lançada, os principais pontos verificados são preço e quantidade do produto, impostos e tipo de frete. Acontecendo qualquer inconformidade com o pedido, o setor de compras é acionado para

resolver com o fornecedor que pode emitir outra nota, entrar em acordo com compras para o lançamento da mesma nota ou recusar o recebimento daquele fornecedor.

Depois de realizado o lançamento da nota sem problemas, o recebimento físico é liberado através do sistema para dar início a descarga e conferencia.

4.2 Forças e Fraquezas

Na análise SWOT, primeiro é analisado os fatores internos: forças e fraquezas. Focamos a análise em quatro tópicos: estrutura, pessoas, tecnologia e processo. Esta divisão nos permite olhar para cada ponto do processo e identificar quais são seus pontos fortes e fracos. A Figura 2 apresenta a análise interna do processo de recebimento de notas fiscais realizada através da observação das forças e fraquezas.

Forças	Fraquezas
<p>Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe do setor de Recebimento experiente no processo. <p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de logística integrado atende bem o recebimento de notas fiscais - Rádio facilita comunicação com a portaria. 	<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setor movimentado e barulhento, dividido com outros setores. <p>Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentração na resolução dos problemas na equipe de compras gerando muitas esperas. - Equipe passa muito tempo sentado e muitas reclamações de dores nas costas. <p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única comunicação da empresa com a portaria realizada através do rádio do recebimento de notas. <p>Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não existe controle dos caminhões na portaria. - Falta de dados (modelo do veículo, número da placa, nome do motorista) para controle dos veículos. - Poucas notas vem em xml de forma antecipada.

Fonte: Os autores

Figura 2 – Análise interna do processo de recebimento de notas fiscais

Analisando as forças foi observado que a equipe do setor possui experiência no setor, com o tempo mínimo de dois anos no setor. Isso faz com que a equipe entenda do processo e consiga tomar decisões. Na parte de tecnologia, a empresa possui um sistema de informação integrados desde compra até a expedição, a equipe utiliza basicamente o módulo de recebimento, antes do recebimento físico o sistema é utilizado para dar entrada na nota fiscal e ao finalizar a conferência física para fechar a nota, verificar ou gerar nota de divergência e liberar o fornecedor. A equipe possui um rádio para comunicação com a portaria do condomínio logístico, o que facilita a entrada de veículos e o bloqueio caso o fornecedor não esteja agendado.

Examinando as fraquezas do processo, começamos pela estrutura. O setor fica localizado em

frente, na entrada do depósito por ser um lugar onde consiga contato com os fornecedores sem eles entrarem no depósito. Esta sala é dividida entre o recebimento de notas fiscais, faturamento e o transporte. Devido a sala ser compartilhada e as atividades de recebimento e transporte começarem no mesmo horário, no começo e no final do dia acontece muita movimentação de motoristas e durante o dia muitas ligações e conversas, o que pode acabar dificultando a concentração já que o recebimento de notas fiscais.

Em relação a pessoas existe duas fraquezas observadas. A primeira, quando ocorre alguma divergência de imposto, preço, quantidade ou valor, o recebimento de notas fiscais tem que entrar em contato com compras e nem sempre a resposta acontece de forma rápida, gerando esperas no processo e fazendo com que o recebimento de notas fiscais não permita o começo do recebimento físico, o que pode gerar atrasos de todos os processos e momentos grandes de espera. Outra observação é a questão da ergonomia, os colaboradores acabam passando muito tempo sentado, o que acaba gerando reclamações de dores nas costas.

Em termos de tecnologia o rádio ao mesmo tempo de ser um ponto positivo, ele apresenta uma limitação, como só existe um para comunicação com a portaria do condomínio. O setor acaba tendo que liberar a entrada de pessoas e o setor as vezes acaba tendo que realizar atividades fora do escopo.

Por fim, existe algumas fraquezas em termos de processo. Não existe controle de caminhões na portaria do condomínio e nem no recebimento de notas fiscais, simplesmente é liberado o que está na agenda, e algumas vezes os caminhões de fornecedores demoram para chegar e não se sabe o que está acontecendo ou o pátio fica cheio e o setor não sabe o setor continua liberando entrada. Outro ponto observado é a inconsistência de dados dos fornecedores, alguns passam dados como modelo, número e nome do motorista do veículo, o que na região é muito importante por questão de segurança, divergente. Ainda é observado que alguns fornecedores envia nota fiscal no formato xml 24 horas antes, o que facilita o lançamento, mas a adesão ainda é pequena e esse envio antecipado ajuda principalmente se apresentar algum problema no seu lançamento.

4.3 Oportunidades e ameaças

A figura 3 apresenta os fatores externos da análise SWOT. Neste tópico é explorado as oportunidades e ameaças do processo de lançamento de notas fiscais:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Controle de dados (modelo do veículo, número da placa, nome do motorista) dos fornecedores a ser recebido. - O sistema permite o agendamento, mas falta um campo para a tonelagem do pedido. - Padronização das atividades. - Aplicação do 5S na sala, foco na organização. - Implementação de laboral e determinação de tempos para ginastica laboral durante o período de trabalho. - Envio das notas fiscais em xml antecipado. - Atualizar cadastro dos itens em compras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores faltam na data agendada atrapalhando o planejamento de compras, gerando retrabalho, impossibilitando a venda, e tendo que fazer encaixes, média 2 fornecedores faltaram por dia. - Desorganização nas notas a ser lançadas, já lançadas, já liberadas e dos termos de liberação. Podendo misturar tudo e até perder algumas notas. - Veículos entram no condomínio logístico sem identificação e falando que é para empresa podendo gerar a problemas posteriores para empresa. Acontece de veículos entrarem com nota fiscal para outras empresas.

Fonte: Os autores

Figura 3 – Análise externa do processo de recebimento de notas fiscais

Observando as oportunidades do processo, começamos pelo controle de dados dos fornecedores como o nome do motorista, placa e tipo de veículo que irá entregar. Isso permite que a empresa passe para a portaria os veículos que irá entregar no recebimento durante o dia, melhora o controle da segurança na empresa e com o tipo de veículo permite que o melhor controle do recebimento físico no controle das docas.

O sistema utilizado no recebimento da empresa permite a realização do agendamento dos pedidos, o único problema em termos de controle é a não possibilidade de anotar o peso por pedido, e como a carga é agendada de acordo com o peso e o tipo da carga dificulta o controle. Com o agendamento através sistema o controle fica mais visível para todos da empresa, mas no momento o excel realizado para o agendamento acaba sendo mais vantajosos por conseguir verificar o peso e tipo de carga.

As atividades do processo de recebimento de notas fiscais não são padronizadas, o que dificulta a gestão do setor, por não se ter parâmetros de como realizar cada atividade. Além de que cada colaborador acaba tomando uma decisão para cada atividade dependendo situação e sua experiência, o que faz com que nem sempre a melhor decisão ou a decisão de acordo com a política da empresa seja tomada. Isso pode gerar conflitos a qualquer momento, por isso é sugerido uma padronização das atividades.

Por ser um setor que trabalha com muito papel e assinaturas, é necessário se ter uma organização. É aconselhável a aplicação de 5S para organização do setor, como pontos importantes seria a identificação de todas as pastas para não misturar os tipos de nota ou os canhotos com assinatura dos fornecedores. Ainda é importante observar o desperdício e fazer uma análise do que é ou não necessário no setor, uma das observações é um termo de liberação que era emitido pelo conferente e entregue no setor, que depois ia para o lixo, o próprio colaborador tinha como verificar se o veículo acabou ou não o recebimento físico através do sistema, então esse termo era emitido sem motivo.

Como é um setor administrativo, os colaboradores acabam passando muito tempo sentado, então é aconselhável que de tempos em tempos seja realizado um laboral ou que se reserve um espaço de tempo dia para realização de acordo com a rotina de trabalho dos

colaboradores para evitar problemas futuros.

O envio de notas fiscais antecipada é uma forma de antecipar os problemas, observou que um número baixo de empresas mandam a nota fiscal um dia antes e isso evita que os fornecedores quando chegarem na empresa tenham que ficar esperando para começar a descarga, além de ocupar espaço no pátio. Uma oportunidade é a empresa agir junto com os fornecedores para o envio antecipado das notas fiscais e agilizar o recebimento de produtos.

Se o cadastro de algum produto estiver desatualizado em relação a impostos ou preço por exemplo, o sistema acusa divergência com o cadastro. Neste contexto é importante que os itens estejam com o cadastro atualizado, para não gerar atrasos ou conflitos.

Analisando as ameaças, os fatores externos que podem prejudicar o processo de recebimento. Temos a falta de fornecedores, cerca de dois fornecedores faltam por dia nos dias observados que representa cerca de 7% dos agendamentos. E essa falta gera vários problemas: necessidade de encaixe em outro dia, impossibilidade de venda e erro no planejamento de compras. Fazendo com que a empresa possa ter perda de compras e clientes prejudicando toda cadeia.

Existe alguns tipos de documentos na sala, como ficam desorganizadas e não utilizam nenhum tipo de organizador ou pasta, pode acontecer de misturar documentos ou esquecer de lançar ou lançar em ordem errada. Esses erro podem gerar esperas, conflitos e dificultar o trabalho então é importante manter uma organização na sala.

Como é um condômino logístico, pode acontecer alguma falha na portaria e liberar um veículo que não é para empresa e as vezes são para outros locais. Então, é importante um trabalho junto com a portaria para evitar esse tipo de erro.

5. Considerações finais

Com a análise SWOT do processo de recebimento de notas fiscais o artigo se propõe a discutir o estudo de caso de uma empresa. É apresentado a contextualização do setor, através do que foi observado. O setor embora possua atividades administrativas, na análise SWOT é possível verificar que possui alguns pontos fracos a serem melhorado. Ainda é apresentado algumas oportunidades que são importantes para o processo de melhoria do setor. E por fim, discutimos as ameaças que podem gerar algum tipo de conflito no processo.

Na análise interna, foi discutido a como os principais pontos fortes do processo sendo os colaboradores que realmente possui um bom conhecimento dos processos e experiência no setor para possíveis problemas do cotidiano, além de uma boa relação com os outros setores e principalmente compras. Outro ponto forte seria o sistema de recebimento que foi desenvolvido integrado com os outros sistemas e atende bem a empresa no atual momento.

Nos pontos fracos podemos destacar que a comunicação com os fornecedores e portaria do condomínio. Essa comunicação aparentemente apresenta falhas com os fornecedores que acabam deixando de informar dados e podem gerar conflitos e atrasos na liberação dos próprios na portaria do condomínio, além de ter sido observado algumas vezes fornecedores liberados para empresa que não teriam recebimento no dia, então um bom ponto a ser melhorado seria a comunicação desse elo da cadeia de suprimentos. Outro ponto fraco seria a concentração dos problemas no setor de compras, como eles que realizam os pedidos e negociação com os fornecedores, qualquer mudança ou problema acaba em sua maioria

passando por eles.

Na análise externa é destacado as oportunidades e ameaças, que são pontos que podem ser melhorados ou gerar conflitos no processo. Dentre as oportunidades que melhoria, é destacado a colaboração com os fornecedores que seria uma forma de melhorar o trabalho de toda a cadeia, alguns pontos que poderiam ser discutido seria: envio de todas as notas antecipados em xml o que evita conflitos na hora do recebimento e maior tempo para resolução de possíveis problemas entre a empresa e seus fornecedores e a antecipação dos dados do motorista, caminhão e carga para facilitar a recepção na entrada do condomínio e evitar possíveis problemas de segurança.

Na parte de ameaças seria interessante a empresa focar nas faltas dos fornecedores, pois embora o recebimento possua uma equipe fixa ele acaba sendo projetado para uma quantidade de carga e quando um fornecedor falta acaba gerando ociosidade em alguns dias e um excesso de trabalho em outros, isso pode ter impacto em hora extra, ou um dia tendo que acelerar mais e com isso podendo gerar possíveis erros e insatisfação por parte da equipe.

Como possíveis estudos futuros podemos destacar uma análise maior dos elos da cadeia de suprimento, principalmente, os fornecedores que possuem através das observações feitas as melhores oportunidades de melhoria. Ainda poderia apresentar muita contribuição fazer uma análise quantitativa com os problemas de falta e o quanto isto impacta no custo da empresa com o retrabalho ou hora extra. Por fim, teria a oportunidade de se realizar um levantamento dos maiores problemas com relação ao lançamento de notas fiscais, com criação de diagrama de pareto em relação aos problemas e fornecedores, e analisar uma forma de conseguir melhorias junto com compras.

Referências

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. Bookman Editora, 2009.

CAMPOS, I. F.; FALKOWISKI, L. **Administração estratégica**. Londrina: UNOPAR, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage learning, 2010.

FIGUEIREDO, A.C.; FILHO, R.C.; SILVA, B. R.; RODRIGUES, C. V.; DARÉ, D. A Implementação de um WMS em um armazém de uma multinacional fabricante de ração - Um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., Ponta grossa. **Anais...** Ponta Grossa: 2018.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MIGUEL, P. A. C. SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

RODRIGUES, C. M. T.; NILSON, M.; FOLLOMANN, N.; AZEVEDO, J. M.; CIPULLO, V. G. Custos logísticos: Um método para apuração e análise. **Revista Mundo Logística**, Edição 42, 2014 SÁ SILVA, G. Dirigíveis: Uma Nova Alternativa de Transportes. [s.l: s.n.]. v. 3

SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

TOMPKINS, J. A.; WHITE, J. A.; BOZER, Y. A.; FRAZELLE, E. H.; TANCHOCO, J. M. A. **Facilities Planning**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

TSENG, Y.; YUE, W. L.; TAYLOR, M. A. P. The role of transportation in logistics chain. **Eastern Asia Society for Transportation Studies**, v. 5, p. 1657–1672, 2005.