



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## Recebimento e conferência de produtos: um estudo de caso através da análise SWOT

**Thiago de Souza Borges Ordeno**

Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá

**Lorena Mazia Enami**

Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá

**Marcos Meurer da Silva**

Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá

**Beatriz Lavezo dos Reis**

Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Estadual de Maringá

**Resumo:** A logística possui seus conceitos consolidados na literatura, em sua maioria é destacado o fluxo eficiente e eficaz das mercadorias, serviços e informações. O recebimento é o setor onde toda operação logística física começa tonando-se um processo que todo acerto e erro pode afetar o consumidor final. O objetivo do artigo é analisar o processo de recebimento e conferência de produtos em uma distribuidora através da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do processo. Além disso o processo estudado foi contextualizado através observações e entrevistas não estruturadas. Como resultado é apresentado a análise SWOT do processo de recebimento e conferência de produtos. É possível concluir que o sistema WMS (*Warehouse Management System*) e experiência dos colaboradores são pontos fortes da empresa. Ainda existem oportunidades para deixar o recebimento mais eficiente e eficaz, como uma padronização e organização do processo e das ferramentas e uma melhor parceria com os fornecedores para evitar retrabalho e custos indevidos.

**Palavras-chave:** Logística, Análise SWOT, Recebimento.

## Receiving and checking products: a case study using SWOT analysis

**Abstract:** Logistics has consolidated concepts in the literature, most of which highlight the efficient and effective flow of goods, services and information. Receipt is the sector where all physical logistical operations begin with a process that every success and error can affect the final consumer. The purpose of the article is to analyze the process of receiving and checking products at a distributor through SWOT analysis (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), identifying the mainly points of the process. In addition, the process studied was contextualized through observations and unstructured interviews. As a result, the SWOT analysis of the product receiving and checking process is presented. It is possible to conclude that the WMS (*Warehouse Management System*) system and experience of employees are the company's strengths. There are still opportunities to

make receiving more efficient and effective, such as standardization and organization of process and tools and a better partnership with suppliers to avoid rework and undue costs.

**Keywords:** Logistics, SWOT Analysis, Inbound.

## 1. Introdução

De acordo com o *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). A definição de logística embora seja antiga, já alertava para um fluxo eficiente e eficaz, que com a competitividade dos dias atuais se tornaram mais importante principalmente em termos de ter um fluxo eficiente, a um custo aceitável atendendo o nível de serviço do cliente.

Existem oportunidades de redução de custos e de melhoria do nível de serviço ao cliente nos processos logísticos. As organizações têm cada vez mais investidos numa gestão eficiente dos processos logísticos que podem ser considerados o recebimento, armazenagem, movimentação, transporte ou distribuição (FIGUEIREDO et al., 2018). Ferramentas que ajudam na gestão e melhoria destes processos tem se tornado mais relevante com o tempo.

Nesta pesquisa foi utilizado a análise SWOT, para identificação dos pontos críticos no recebimento e conferência de produtos. Este processo começa com a chegada do fornecedor, descarga do caminhão, conferência da carga e finalização da conferência no sistema, e existe um processo de conferência de notas fiscais e de finalização da nota e liberação do motorista, antes e depois, respectivamente, do processo estudado.

A empresa estudada é uma distribuidora de alimentos que trabalha num formato de *business-to-business* e ela não possui nenhum tipo de fabricação, tornando o setor de recebimento a entrada de todos produtos que ela vende. Este processo é considerado muito importante porque qualquer divergência no recebimento pode gerar problemas nos processos futuros.

O objetivo deste artigo é contextualizar o processo do recebimento e conferência de produtos e examinar, através da análise SWOT, os principais pontos críticos do processo, focando nas possíveis melhorias para o fortalecimento do processo de recebimento.

O artigo segue a seguinte estrutura no tópico 2 é exibido o referencial teórico com os conceitos de logística e análise SWOT, no tópico 3 é apresentado a caracterização da metodologia do trabalho, no tópico 4 é realizado o estudo de caso com a contextualizado do processo e a realização da análise SWOT, e, por fim, no tópico 5 é exposto as considerações finais do artigo.

## 2. Referencial teórico

Este tópico está dividido em dois subtópicos, na seção 2.1 é apresentado os principais conceitos sobre logística e os seus objetivos e 2.2 onde é conceituado a ferramenta análise SWOT que será aplicada no processo de recebimento e conferência de produtos.

### 2.1 Logística

A logística é o processo 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 principais atividades envolvidas são a movimentação, armazenagem, gestão de estoques, transporte e processamento de informações sendo que esta última efetua a união entre todas as atividades. (RODRIGUES et al., 2014).

Segundo Ballou (2009) a logística empresarial baseia-se em uma solução para os problemas, a partir do planejamento, permite com que os serviços logísticos sejam desempenhados de uma maneira ordenada e que objetivam o lucro. Ainda, a mesma refere-se ao propósito de satisfazer a necessidade do cliente e como consequência atingir o desempenho financeiro planejado.

Para Tompkins et al. (2003), a logística é um dos processos-chave de qualquer organização, na medida que colabora para a conquista de vários objetivos, como prazos, custos e os objetivos estratégicos da empresa.

Em direção a atender os objetivos da organização e para que a logística possa desempenhar sua função é preciso uma gestão eficiente dos processos logísticos, visto que os custos logísticos representam uma parcela considerável dos custos totais da organização e uma vez que a logística é a área responsável pelo abastecimento da cadeia de suprimentos e pela distribuição do produto aos clientes finais (CHRISTOPHER, 2010).

Nesse contexto, uma eficiente gestão do recebimento de produtos pode gerar um fluxo logístico mais eficiente evitando problemas durante toda a cadeia de suprimento da organização, o que justifica o empenho no desenvolvimento de melhores práticas no gerenciamento das atividades logísticas (TSENG et al, 2005).

Consequentemente, a definição estratégica da logística da organização é fundamental e tem que ajudar a convergir para os objetivos da empresa. Segundo Ballou (2009), para que tais propósitos sejam alcançados, a organização deve considerar três objetivos principais:

- a) Redução de custos: refere-se a uma estratégia voltada para a minimização dos custos referentes aos processos logísticos, promovendo o aumento do lucro;
- b) Redução de capital: é o enxugamento dos níveis de investimento nos processos logísticos que não agregam valor ou que não são necessários para a empresa;
- c) Melhoria dos serviços: trata-se de uma estratégia que tem como objetivo sempre o atendimento adequado do nível de serviço aos clientes.

## **2.1 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma sigla inglesa que significa forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (thereats). Esta ferramenta foi proposta na década de 1960 por Albert Humphrey e é uma das técnicas mais importante no diagnóstico estratégico (LUCCA, 2013).

A análise SWOT possui 4 etapas, como mostrado na figura 1, são divididas em forças e fraquezas, que são fatores internos, e oportunidades e ameaças, que são fatores externos.

Figura 1 – Matriz análise SWOT

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

Fonte: Adaptando CHIAVENATO e SAPIRO (2003)

As questões que devem ser consideradas na análise interna são: liderança, recursos financeiros, tecnologia, competência e inovação de produtos. É importante que quando for examinar os pontos internos da empresa ou de um processo, que sejam definidos quais os melhores pontos a se analisar para realizar a análise interna de forças e fraquezas (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

Conforme Campos e Falkowski (2014), a análise SWOT inicia-se pela detecção das forças, que são as circunstâncias potenciais em que a empresa ou processo possui que pode ser considerado uma força em relação a outras empresas ou processos. Que em alguns casos pode ser um produto inovador, serviço diferenciado, ou uma competência ainda inexplorada.

As fraquezas são pontos internos, considerados limitações do processo, que são os aspectos negativos do processo em relação ao produto, serviço ou negócio. As fraquezas, não deve ser escondida, elas devem ser constantemente observadas, melhoradas e eliminadas (SILVA et al., 2011).

Na análise externa é realizado uma investigação do ambiente e fatores que estão de fora da organização ou processo, como: tecnológicos, políticos, econômicos, consumidores, canais de distribuição, fornecedores. Os fatores externos ocorrem independentemente dos fatores internos, embora possam influenciar internamente. A análise externa pode ser dividida em oportunidades e ameaças para a organização ou processo analisado (SILVA et al., 2011).

De acordo com Campos e Falkowski (2014) na análise de oportunidades tem como objetivo detectar possíveis possibilidades potenciais de mercado que a empresa ou processo em pode melhorar em relação aos demais. Essas oportunidades podem se apresentar como uma parte inexplorado, uma condição competitiva, um subproduto e flexibilidade de produção.

As ameaças dos fatores externo está relacionada aos acontecimentos negativos que podem prejudicar os objetivos da organização e resultar em prejuízos competitivos a empresa. Em um nível estratégico as ameaças estão associadas aos fatores externo como mudanças econômicas, climáticas, demográficas e governamentais (Lucca, 2013).

### 3. Metodologia

A pesquisa qualitativa tem como objetivo conseguir informações em relação ao ponto de vista dos indivíduos estudados e estudar o contexto em que a problemática ocorre, geralmente realizando observações, identificando os principais pontos e reunindo

evidências (MARTINS, 2012). O presente estudo é definido como uma pesquisa qualitativa, visto que estuda processo de recebimento e conferência de produtos em uma empresa de distribuição de alimentos e o ambiente que está envolvido, a pesquisa foi executada através de várias observações realizadas, onde foram identificados os principais pontos do processo.

O estudo de caso tem caráter empírico e examina um fenômeno no contexto real e seu ambiente, dentre os benefícios desse método está: elaboração de novas teorias e um superior entendimento acerca dos eventos reais e contemporâneos (MIGUEL & SOUZA, 2012). O atual trabalho apresenta um estudo de caso que analisa o processo logístico de recebimento e conferência de produtos através da análise SWOT. Durante o estudo o processo e seu ambiente é contextualizado e seus pontos críticos são analisados de acordo com a ferramenta aplicada.

Foram realizadas observações acompanhando o as atividades realizadas pelos colaboradores do setor de recebimento durante a operação, através de entrevistas não estruturadas com os mesmos. Foram acompanhados em dias diferentes para procurar situações diferentes e particularidades que podem não acontecer normalmente, além de acompanhar diferentes tipos de descarga e conferências. Os pontos críticos foram anotados e posteriormente analisados e classificados na análise SWOT, alguns pontos forma conversados com os colaboradores do setor para um melhor entendimento do processo e dos eventos que não aparecem com muita frequência.

#### **4. Estudo de caso**

O tópico 4 está dividido em três subtópicos, no 4.1 é apresentado a contextualização do processo de recebimento e conferência de produtos, no 4.2 é realizado a análise das forças e fraquezas e no 4.3 é elaborado as oportunidades e ameaças do processo estudado.

##### **4.1 Recebimento e conferência de produtos**

O estudo é realizado numa distribuidora que realiza suas vendas no modelo business-to-business. A empresa possui um catálogo de produtos diversificado com o seu foco sendo em alimentos não perecíveis e, ainda, possui alguns produtos de distribuição exclusiva na região. Possui como clientes hotéis, restaurantes, bares e mercados, podendo trabalhar com outros produtos sob demanda para atender à necessidade dos clientes.

Como é descrito na referencial teórico, a logística é composta por algumas atividades, na empresa estudada é separado cinco macroprocessos, são eles: recebimento, armazenagem/abastecimento, separação, expedição e transporte. O foco do estudo é o Recebimento que pode ser dividido no de notas fiscais e físico, o objetivo do artigo é analisar o processo recebimento e conferência de produtos físico. O recebimento e conferência de produtos começa quando o fornecedor é liberado pelo recebimento de notas fiscais para receber a carga, até a finalização da conferência com a autorização para fechamento da nota de recebimento no sistema.

O processo de recebimento e conferência de produtos possui 4 auxiliares que realizam as descargas, 1 empilhador para descargas de caminhões *sider*, 3 conferentes para conferência física e 1 um assistente para realizar os lançamentos no sistema de início e fim da conferência, emitir etiquetas e comunicar possíveis problemas para o recebimento fiscal e supervisor.

O agendamento diário realizado é de até 150 toneladas, sendo 90% da carga paletizada e 10% da carga batida e quem realiza o equilíbrio do agendamento é o setor de compras com o de recebimento de notas fiscais.

Existe um documento orientando os fornecedores nas especificações do recebimento físico dos produtos. Toda a carga paletizada tem que vim filmada, com filme *stretch*, a exceção

são paletes com mais de um tipo de produto. Os paletes tem que vim de acordo com a norma, como apresentado na Figura 2, que é definida com o fornecedor e cadastrado por compras. A norma (Figura 2) pode ser vista na etiqueta (1) e diz o lastro (2) e altura (3) do palete, quando a etiqueta é emitida o sistema calcula qual é o endereço ótimo que fique mais próximo do picking, atendendo as características do produto e palete.

Figura 2 – Norma: Lastro X Altura.



Fonte: Os autores

O recebimento e conferência de produtos começa após o lançamento da nota fiscal, a operação e o motorista recebem a autorização e a doca que deve ser utilizada para descarga. O conferente e auxiliares são determinados para a carga.

Os auxiliares descarregam o caminhão na doca e em casos de caminhões *sider*, eles sobem no caminhão para tirar a lona e abrir o caminhão e realizam a descarga com a ajuda do empilhador que coloca os paletes no começo da doca, onde os auxiliares é puxam e organizam os paletes para a conferência. Quando a carga é batida, os auxiliares organizam as cargas em paletes e filmam de acordo com a norma, lastro X altura.

O conferente conta as caixas, por lastro e altura, e realizam uma conferência às cegas lançando no coletor palete por palete. A cada palete lançado é colado uma etiqueta do lado inferior esquerdo para padronização de armazenagem. No final se tiver alguma divergência em algum produto ele confere só os divergentes e a conferência é fechada no sistema finalizando o processo de recebimento e conferência de produtos.

O assistente faz a interface com o recebimento fiscal, emissão das etiquetas, correções de problemas nas etiquetas, contato com a qualidade por problemas na carga, endereçamento de produtos novos, finalização das conferencias e auxilia os problemas que possam surgir no recebimento.

## 4.2 Fatores internos

Forças e fraquezas são os fatores internos e eles são os primeiros a serem examinados na análise SWOT. Esses fatores forma divididos em quatro categoria: estrutura, pessoas, tecnologia e processos. A Figura 3 apresenta as forças e frquezas encontradas no processo, através de observações e entrevistas não estruturadas, dividadas nas quatro categorias analisadas.

**Figura 3 – Análise interna do processo de recebimento e conferência de produtos**

Forças	Fraquezas
<p><b>Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe do setor de recebimento de produtos experiente na execução dos processos.</li> </ul> <p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de WMS atende as atividades e permite o controle do recebimento físico de produtos.</li> <li>- Coletor permite a conferencia as cegas pelo WMS e atualização do recebimnto em tempo real.</li> </ul> <p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitativo de docas atende a dinâmica do processo de recebimento físico</li> <li>- Paleteira elétrica facilita a descarga</li> </ul>	<p><b>Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de autonomia faz com que pequenas decisões operacionais demorem ou sejam levadas para o superior gerando atrasos.</li> </ul> <p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletor permite alteração da norma padrão de lastro e altura, podendo ficar diferente da etiqueta impressa.</li> </ul> <p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebimento de caminhão sider realizado de forma insegura, tendo risco de acidente.</li> <li>- Rampa das docas levantadas manualmente podendo gerar problemas ergonomicos.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenação da doca de recebimento no sistema divergente da física.</li> <li>- Falta de padronização dos locais que estão as ferramentas de trabalho.</li> <li>- Termo de liberação é emitido pelo sistema e não é utilizado.</li> <li>- Cargas batidas não informadas no agendamento impedem um planejamento do recebimento físico.</li> <li>- Falta de diferenciação do lançamento de falta e avaria do fornecedor após a conferência.</li> </ul>

**Fonte: Os autores**

Analisando as forças do processo, através das observações feita no setor. As pessoas que trabalham no processo possuem experiência nas atividades de no mínimo 3 anos dos auxiliares e 5 anos dos conferentes, então os colaboradores conhecem o processo e sabem o que estão realizando.

Em termos de tecnologia a organização possui WMS que é ligado ao sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), então as atualizações são realizadas em tempo real, permitindo tanto o controle do recebimento em tempo real pelo WMS, como a atualização do estoque fiscal no ERP. A conferência é realizada com o coletor manual e além de todos os produtos que chegarem serem bipados garantindo que é o produto certo, a carga é conferida paleta a paleta, permitindo o acompanhamento de quanto falta para terminar a conferência e garantindo a rastreabilidade do processo.

Examinando a estrutura, o galpão da organização é recente e o quantitativo de docas atende seu recebimento físico, além de possuir espaço para os caminhões esperarem e para a descarga de *sider*. Existem paleteiras manuais e elétricas que estão em condições de uso, e em algumas cargas mais pesadas a elétrica facilita a descarga.

Analisando as fraquezas do processo, primeiro observamos as pessoas. As pessoas são experientes, porém possui pouca autonomia para resolução de problemas, fazendo com que pequenas coisas acabam indo para o supervisor.

Em termos de tecnologia, o coletor ao realizar a conferência permite que o conferente altere o a norma do palete, podendo ser realizada a conferência a cega diferente da norma. Isso pode gerar problemas na armazenagem, pois, a estrutura possui dimensões diferentes para armazenagem e o sistema armazena de acordo com a otimização do abastecimento do picking e espaço.

Examinando a estrutura do recebimento, no geral ela é boa mas existem detalhes que podem gerar problemas de segurança e ergonomia. A descarga do caminhão *sider*, por mais a equipe seja experiente e use todos os EPI's (Equipamento de proteção individual), parece ter pontos de insegurança e necessita de uma análise das atividades por um especialista de segurança do trabalho. As docas possuem rampas que são movidas manualmente através de alavancas, que podem quebrar devido ao peso das rampas e são pesadas para sua movimentação tendo sistemas de automatização de rampas que podem evitar problema.

Analisando as fraquezas do processo, foi observado que o lançamento das docas não ocorre igualmente entre o físico e sistema. O controle das docas fica mais pela gestão visual da operação, o sistema poderia auxiliar se as docas no sistema fizessem alusão as físicas e os caminhões fossem lançados corretamente, facilitando a gestão. As ferramentas como estilete e filme *stretch* ficam espalhadas pelo recebimento sem um local fixo. No sistema falta e avaria é lançada como o mesmo problema, isso impede uma rastreabilidade dos erros de fornecedor que chegam ao recebimento.

#### 4.3 Fatores externos

A figura 4 apresenta os fatores externos da análise SWOT. Nela é descrito as oportunidades e ameaças do processo de recebimento e conferência de produtos.

**Figura 4 – Análise externa do processo de recebimento e conferência de produtos**

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema segurança para descarga de caminhões do tipo <i>sider</i>.</li> <li>- Conhecimento dos tipos de caminhão, facilita o planejamento no começo do dia.</li> <li>- Automação das rampas das docas.</li> <li>- Definição e padronização das atividades.</li> <li>- Dimensionamento e balanceamento do efetivo e definição da capacidade de recebimento paletizado e batido.</li> <li>- Aplicação do 5S foco na definição dos locais para ferramentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A conferência é realizada com o lastro e altura do palete, então é confiado que os fornecedores vão sempre enviar no padrão. O palete não sendo conferido todo, nem por amostragem, se acontecer erro no fornecedor pode gerar entrada no sistema sem entrar no físico.</li> <li>- Fornecedores encaixados acabam gerando problemas no planejamento do recebimento físico.</li> <li>- Fornecedores agendados com carga paletizada chegam com carga batida acabam atrasando o fechamento do recebimento físico.</li> </ul>

**Fonte: Os autores**

Observando as oportunidades do processo, primeiro para tornar a atividade de descarga de caminhões tipo *sider* mais segura, seria a implementação de um sistema de segurança para descargas de caminhões do tipo *sider*.

O recebimento físico tem a programação diária de agendamento dos fornecedores, ajudaria o planejamento diário se nesta planilha o fornecedor pudesse preencher qual o tipo de caminhão. Pois nas primeiras docas são maiores e recebem os caminhões tipo *sider* e que possuam maior comprimento, pois facilita a manobra. Já as docas finais elas acabam



recebendo os caminhões de menor porte, pois além do comprimento o espaço dela para descarga de palete é menor.

Pensando em ergonomia a os conferentes e auxiliares utilizam EPI's e a cinta ergonômica, fornecida pela empresa. Porém, como o trabalho de descarga é mais manual, exige muito dos colaboradores. Existem ferramentas como paleteira elétrica e máquina de filmar o palete, com filme *stretch*, que acabam diminuindo o esforço dos operadores. Outra atividade que tem como melhorar para o menor esforço do operador é a automatização das rampas que possui um bom custo benefício.

As três últimas oportunidades pontos conversam entre si, falta uma padronização nos processos. Cada colaborador faz a atividade do seu jeito, o que acaba gerando problemas na organização do processo e seria o indicado além da padronização do processo, a aplicação do 5S. O 5S é uma ferramenta importante de organização e além de organizar, realiza a padronização das atividades. E, por fim, com tudo organizado e padronizado, o balanceamento dos colaboradores nas atividades de recebimento, dimensionado de maneira correta para a quantidade de recebimento diária.

Examinando as ameaças do processo temos os problemas que podem ser gerados pelos fornecedores. O primeiro é em relação a conferência, quando a carga paletizada chega o palete é conferido visualmente para ver se ele todo é o mesmo produto e é aberto uma caixa de cima para conferência de um produto por palete, além de que o conferente tem que bipar o produto com o coletor para conferência. Esse tipo de conferência pode acontecer uma série de problemas porque ela é baseada na confiança com o fornecedor, qualquer erro do fornecedor, pode gerar erros nos processos futuros da empresa. A conferência 100% não é economicamente viável na maioria dos casos, então como sugestão seria a conferência por amostragem, para diminuir o risco de recebimento de produtos misturados ou falta de produtos.

Por mais que exista um planejamento do recebimento, o setor de compras acaba gerando exceções para encaixe de fornecedores, principalmente quando os produtos estão zerados ou com risco de zerar no estoque. Esses encaixes acabam gerando horas extras e recolocação das equipes para descarga e conferência, sendo o supervisor obrigado a ficar refazendo o planejando diário da operação.

Por fim, alguns fornecedores são agendados como carga paletizada e a carga chega batida ou os paletes precisam ser refeitos por algum problema no carregamento ou transporte. Esses casos acabam gerando problemas no planejamento do recebimento pois a equipe já bem enxuta para realizar o recebimento e acaba atrasando todo o processo.

## **5. Considerações finais**

O artigo tem como objetivo analisar o processo de recebimento e conferência de produtos em uma empresa distribuidora de produtos alimentícios, em sua maior parte, através da análise SWOT, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do processo. O processo foi contextualizado durante o artigo, através de observações realizadas e entrevistas não estruturadas.

A análise interna foi realizada com base em quatro pontos: pessoas, tecnologia, estrutura e processo. Pode-se destacar nos pontos fortes, a experiência da equipe de recebimento e conhecimento do processo, o sistema de WMS que funciona e interage com os diferentes sistemas, fazendo com que o recebimento possa ser acompanhado e as ferramentas como a paleteira elétrica e o coletor que facilita o recebimento e conferência.

Entre as fraquezas do processo, primeiro temos que destacar a descarga de caminhão *sider*, que parece ser realizada de forma insegura. Pode ser destacado a impressão de um termo de liberação que era ou jogado no lixo pelo recebimento de notas fiscais ou pelo

motorista, porque o que era necessário para ele ser liberado era somente o canhoto da nota fiscal, a alteração do sistema foi realizada na hora para não impressão, economizando entre 30 a 50 folhas por dia. Além desses pontos, é possível destacar que o coletor permite a alteração do lastro e altura, o que acaba divergindo com o que está na etiqueta e pode gerar problemas de rastreabilidade do produto, e a ordenação das docas no sistema diferente do físico, o que impede uma análise detalhada tanto de ocupação das docas quanto em tempo real do que está acontecendo.

A análise externa foi iniciada pelas oportunidades do processo, uma oportunidade fácil de ser realizada para a melhor gestão do recebimento seria o conhecimento antecipado do tipo de caminhão. A automação das rampas, além de diminuir o desgaste dos colaboradores e facilitar a orientação do motorista no momento da manobra é considerada uma oportunidade ergonômica. Ainda existe muitas oportunidades de organização e padronização, não só das atividades do processo, mas também dos locais das ferramentas de trabalho.

Nas ameaças, o recebimento tem que trabalhar sua comunicação com os fornecedores para manter a melhor parceria possível. Como a conferência é baseado na confiança com o fornecedor, as vezes pode acontecer erros que pode gerar prejuízos para a empresa, como vim caixas de outros produtos em lugares que visualmente não possa ser enxergado, gerando problemas na separação e de gestão de estoque. Outro problema é a chegada de carga batida que deveria ser paletizada, como o recebimento não possui margem para cobrir erros, qualquer problema pode custos para a empresa.

Existem alguns estudos futuros, primeiro pode ser destacado uma análise de riscos de segurança de todo o processo. Quando pensamos em fornecedores pode ser realizado um estudo de qualidade de chegada cargas dos fornecedores para uma análise por fornecedor, a empresa realiza uma documentação de problemas na carga e envia para os fornecedores, mas não mantém registro. Ainda seria importante com uma equipe enxuta manter um registro dos principais problemas no recebimento, registrando para poder gerar ações de melhoria no futuro.

## 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**, v. 42, p. 129-148, 2014.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S. D.; BARBOSA, V. D. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. I. 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.