

Gestão logística sob diagnóstico: Fragilidades operacionais, capital humano e o caminho para a excelência organizacional em uma empresa de distribuição.

Riquelme Fernandes¹, Janaina Ferreira², Thuanny Pereira³, Tássia Nascimento⁴

¹(Administração, Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil) ²(Administração/ Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil)

³(Administração/ Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil)

⁴(Doutora em Administração/ Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil)

Resumo:

Com a crescente busca por padrões elevados de qualidade aliados à redução de custos, o ambiente empresarial tem se tornado progressivamente mais competitivo. Dessa forma, para que as organizações se mantenham sustentáveis e capazes de acompanhar cenários caracterizados por constantes mudanças, torna-se imprescindível a implementação de ações voltadas à melhoria contínua de seus processos. Nesse contexto, o presente trabalho tem como propósito realizar um diagnóstico organizacional da empresa Bevinorte Distribuição de Alimentos e Operação Logística Ltda, conhecida comercialmente como Bevinorte. A empresa atua desde 2009 no segmento de logística e armazenagem, com destacada presença na região Centro-Norte do Brasil, dispondo de unidades em pontos estrategicamente localizados, como Manaus, Benevides, São Luís, Cuiabá e Vitória da Conquista. A análise busca compreender de maneira aprofundada a situação atual em que a organização se encontra, considerando seus processos internos, práticas gerenciais e desafios operacionais. Para o alcance desse objetivo, adotou-se uma pesquisa de natureza exploratória, utilizando como principais métodos de coleta de dados entrevistas estruturadas e observações diretas no ambiente operacional, com o intuito de captar de forma mais precisa o funcionamento das atividades e as percepções dos colaboradores envolvidos. Os resultados obtidos foram sistematizados por meio da aplicação de quatro ferramentas consagradas na gestão da qualidade: Balanced Scorecard (BSC), Matriz GUT e o Ciclo PDCA, permitindo uma visão abrangente dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente externo.

Palavras chave: Gestão da qualidade, Processos internos e Diagnósticos organizacionais.

Date of Submission: 01-06-2026

Date of Acceptance: 11-06-2026

I. Introdução

O ambiente empresarial contemporâneo caracteriza-se por uma crescente competitividade, impulsionada pela busca simultânea de padrões elevados de qualidade e pela necessidade de redução de custos. Nesse cenário, a eficiência operacional torna-se um fator crítico para a sustentabilidade das organizações, especialmente no setor logístico, onde a precisão e a confiabilidade dos processos impactam diretamente a satisfação do cliente e a viabilidade financeira.

A Bevinorte Distribuição de Alimentos e Operação Logística Ltda., atuante desde 2009 no segmento de armazenagem e transporte multitemperatura, enfrenta desafios relacionados à comunicação interna, à gestão de pessoas e à integração de sistemas. Esses elementos, quando fragilizados, podem gerar gargalos na cadeia de suprimentos, ocasionando custos de não qualidade e comprometendo a competitividade da empresa.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que influenciam a eficiência operacional da Bevinorte, com foco na comunicação interna, na valorização dos colaboradores e na integração tecnológica. O problema central da pesquisa busca responder: Como esses fatores impactam negativamente o desempenho logístico da organização e quais estratégias podem ser utilizadas para promover a melhoria contínua?

A relevância da investigação reside na necessidade de transformar o diagnóstico organizacional em inteligência estratégica, capaz de orientar ações práticas que fortaleçam a cultura de qualidade e o engajamento dos colaboradores. Para tanto, serão utilizadas ferramentas consagradas da gestão, como o Balanced Scorecard, a Matriz GUT e o Ciclo PDCA, que permitirão identificar pontos críticos e propor soluções estruturadas.

Assim, este estudo pretende não apenas oferecer subsídios para a otimização dos processos da Bevinorte, mas também contribuir para a literatura acadêmica sobre logística e gestão da qualidade, apresentando um modelo analítico replicável em outras organizações do setor.

II. Referencial Tórico

Comunicação interna

A comunicação interna é reconhecida como um dos pilares da eficiência organizacional, pois garante informações estratégicas sejam disseminadas de forma clara e acessível em todos os níveis hierárquicos. Segundo Castro (2014), a comunicação interna não apenas transmite a mensagem, mas também constrói vínculos de confiança e engajamento entre os colaboradores e gestores, reduzindo ruídos que comprometem a execução dos processos. Em ambientes logísticos, a falha na comunicação pode gerar atrasos, retrabalho e custos adicionais, impactando diretamente a percepção de valor pelo cliente. Nesse sentido, Kunsch (2016) destaca que os sistemas comunicacional é essencial tanto para o processamento das funções administrativas internas quanto para o relacionamento das organizações com o ambiente externo, sendo o primeiro aspecto a ser considerado quando se discute comunicação nas empresas.

Gestão de pessoas

A gestão de pessoas evoluiu de uma função operacional para uma dimensão estratégica, sendo considerada essencial para a sustentabilidade das organizações. Lopes dos Santos Filha et al. (2021) destacam que práticas de gestão de recursos humanos alinhadas à comunicação organizacional fortalecem o alinhamento estratégico e promovem ambientes de trabalho mais produtivos. A valorização dos colaboradores, por meio de treinamentos, reconhecimento e políticas motivacionais, é apontada como fator crítico para o desempenho organizacional (Chiavenato, 2022). No setor logístico, onde a precisão e a agilidade são imperativas, o engajamento humano é determinante para a conformidade técnica e a qualidade dos serviços.

Integração de sistemas

A integração de sistemas, especialmente ERP (Enterprise Resource Planning) e WMS (Warehouse Management System), é fundamental para a coordenação eficiente das operações logísticas. Segundo Falconer (2019), a ausência de integração plena entre sistemas tecnológicos e processos humanos gera gargalos que comprometem a rastreabilidade e a eficiência operacional. A literatura contemporânea aponta que a integração de sistemas deve ser acompanhada de capacitação contínua dos colaboradores, garantindo que o capital humano esteja apto a utilizar as ferramentas digitais de forma estratégica (Paladini, 2022). Nesse sentido, a integração sociotécnica é vista como condição indispensável para a competitividade em mercados dinâmicos.

III. Metodologia

Metodologia científica

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como exploratória e qualitativa, de natureza fenomenológica, voltada para compreender os fatores que influenciam a eficiência operacional da Bevinorte Distribuição de Alimentos e Operação Logística Ltda. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória é adequada quando se busca maior familiaridade com o problema, permitindo a construção de hipóteses e a identificação de variáveis relevantes.

O método qualitativo foi escolhido por possibilitar a análise das percepções e experiências dos colaboradores, captando aspectos subjetivos relacionados à comunicação interna, motivação e integração de sistemas. Para Flick (2018), a abordagem qualitativa é essencial quando o objetivo é compreender significados e processos sociais em profundidade.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e observações diretas no ambiente operacional, garantindo maior proximidade com a realidade da empresa. A análise de conteúdo foi utilizada para interpretar os relatos dos participantes, conforme Bardin (2016), permitindo identificar padrões, categorias e relações entre os fatores estudados.

A fundamentação teórica foi construída a partir de autores clássicos e contemporâneos da área de gestão da qualidade, comportamento organizacional e logístico, assegurando a interdisciplinaridade necessária para a robustez científica do estudo.

Metodologia diagnóstica

Para a construção do diagnóstico organizacional, foram aplicadas três ferramentas consagradas na gestão da qualidade, que possibilitaram uma análise ampla e sistemática da empresa:

- **Balanced Scorecard (BSC):** aplicado para traduzir a estratégia organizacional em indicadores de desempenho, permitindo avaliar a empresa sob as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado organizacional. Desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, o Balanced Scorecard (BSC) surge

como uma metodologia de gestão estratégica amplamente reconhecida com o objetivo de integrar, equilibrar e monitorar indicadores financeiros e não financeiros em organizações logísticas de médio e grande porte. Kaplan e Norton (1992) destacam que o Balanced Scorecard atua como uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia organizacional em um conjunto integrado de indicadores de desempenho, permitindo que gestores monitorem simultaneamente aspectos financeiros e operacionais. Essa abordagem é especialmente útil em operações logísticas, pois promove o alinhamento entre metas estratégicas e indicadores de desempenho, fornecendo uma visão sistêmica e equilibrada da organização.

- **Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência):** empregada para hierarquizar os problemas identificados, priorizando aqueles que mais impactam a eficiência operacional. A matriz GUT se mostra uma ferramenta estratégica relevante para ambientes empresariais complexos, como os que envolvem armazenagem multitemperatura e distribuição. Isso permite que gestores priorizem problemas com base em critérios objetivos como gravidade, urgência e tendência, facilitando a tomada de decisão e a alocação eficiente de recursos em situações críticas (LEITES; MOZZAQUATRO, 2023).

- **Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act):** utilizado como ferramenta de melhoria contínua, estruturando planos de ação voltados para a comunicação interna, valorização dos colaboradores e integração de sistemas. O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão voltada à melhoria contínua dos processos organizacionais, estruturada em quatro etapas interdependentes. A fase Plan (Planejar) envolve a identificação de problemas e a elaboração de um plano de ação com metas claras; Do (Executar) refere-se à implementação do plano conforme os padrões definidos; Check (Verificar) consiste na análise dos resultados obtidos, permitindo ajustes e correções; e Act (Agir) diz respeito à padronização das melhorias alcançadas ou à reformulação do plano, caso os objetivos não tenham sido atingidos. Essa metodologia promove a eficiência operacional e a qualidade dos serviços ao transformar problemas em oportunidades de evolução (BUENO et al., 2013).

Essa combinação metodológica permitiu não apenas mapear os principais gargalos da organização, mas também propor estratégias de intervenção práticas e replicáveis. Conforme Paladini (2022), o uso integrado dessas ferramentas fortalece a capacidade das empresas de transformar diagnósticos em inteligência estratégica, promovendo ganhos de eficiência e competitividade.

IV. Resultados e discursões

Estrutura Organizacional e Governança

Tabela 1: A estrutura organizacional da empresa é compreendida por você

Alternativa	Frequência	Percentual
Totalmente	11	47,8%
Parcialmente	3	13,0%
Pouco	0	0%
Nada	8	34,8%
Não respondeu	1	4,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os resultados indicam que 47,8% dos respondentes afirmam compreender totalmente a estrutura organizacional da empresa, enquanto 34,8% declaram não compreendê-la de forma alguma. Apenas 13,0% têm compreensão parcial. Esse dado revela uma polarização significativa no entendimento interno da organização, sugerindo que parte relevante dos colaboradores opera sem clareza sobre a hierarquia e os fluxos organizacionais, o que pode comprometer a eficiência operacional e a integração entre equipes.

Tabela 2: A tomada de decisão é descentralizada e ágil

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	6	26,1%
Frequentemente	9	39,1%
As vezes	2	8,7%
Raramente	6	26,1%

Nunca	0	0%
-------	---	----

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre a agilidade e descentralização da tomada de decisão é majoritariamente positiva: 65,2% dos respondentes afirmam que isso ocorre sempre ou frequentemente. No entanto, 26,1% consideram que tal prática raramente acontece, indicando que, para uma parcela dos colaboradores, o processo decisório ainda apresenta gargalos ou centralização excessiva. Esse resultado aponta para a necessidade de revisão dos fluxos decisórios a fim de garantir maior uniformidade na percepção de agilidade organizacional.

Tabela 3: A liderança comunica claramente os objetivos estratégicos

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	5	21,7%
Frequentemente	3	13,0%
Às vezes	8	34,8%
Raramente	7	30,4%
Nunca	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

A comunicação dos objetivos estratégicos pela liderança é percebida como inconsistente pela maioria dos respondentes: 34,8% afirmam que isso ocorre apenas às vezes e 30,4% dizem que raramente acontece. Apenas 21,7% afirmam que a clareza na comunicação é constante. Esses dados apontam para uma lacuna relevante no alinhamento estratégico interno, podendo comprometer o engajamento dos colaboradores e a execução das metas organizacionais.

Tabela 4: A governança corporativa contribui para a segurança e qualidade

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	4	17,4%
Concordo parcialmente	6	26,1%
Neutro	3	13,0%
Discordo parcialmente	10	43,5%
Discordo totalmente	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre a contribuição da governança corporativa para a segurança e qualidade é predominantemente negativa: 43,5% discordam parcialmente dessa afirmação. Somados aos 13,0% neutros, mais da metade dos respondentes não reconhece na governança existente um fator determinante para esses aspectos. Apenas 43,5% concordam, total ou parcialmente. Esse resultado indica que as práticas de governança adotadas pela empresa ainda não são percebidas como suficientemente eficazes pelos colaboradores no que tange à promoção de segurança e qualidade.

Cultura Organizacional e Clima

Tabela 5: Como você descreveria o clima organizacional atual

Alternativa	Frequência	Percentual
Muito positivo	6	26,1%
Positivo	12	52,2%
Neutro	2	8,7%
Negativo	2	8,7%
Muito negativo	1	4,4%

Fonte: Próprios autores (2025).

O clima organizacional é percebido de forma majoritariamente positiva: 78,3% dos respondentes o classificam como positivo ou muito positivo. Apenas 13,1% o avaliam de forma negativa ou muito negativa, e 8,7% se mostram neutros. Esses dados sugerem um ambiente de trabalho relativamente favorável, o que constitui um ativo importante para a retenção de talentos e o desempenho coletivo. Contudo, a parcela que avalia negativamente não deve ser desconsiderada em diagnósticos organizacionais.

Tabela 6: Os valores da empresa são praticados pelas lideranças

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	8	34,8%
Frequentemente	5	21,7%
Às vezes	4	17,4%
Raramente	2	8,7%
Nunca	4	17,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

A prática dos valores organizacionais pelas lideranças é percebida de forma heterogênea. Embora 56,5% afirmem que isso ocorre sempre ou frequentemente, 17,4% indicam que nunca acontece e outros 8,7% dizem ser raro. Esse cenário revela uma inconsistência no comportamento da liderança em relação à cultura declarada da empresa, o que pode gerar desconfiança e enfraquecer o alinhamento cultural entre líderes e liderados.

Tabela 7: Existe abertura para diálogo entre colaboradores e gestores

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, sempre	17	73,9%
Sim, em alguns momentos	6	26,1%
Não há abertura	0	0%

Fonte: Próprios autores(2026).

A abertura para o diálogo entre colaboradores e gestores é percebida de forma amplamente positiva: 73,9% afirmam que ela existe sempre e 26,1% indicam que ocorre em alguns momentos. Nenhum respondente sinalizou ausência total de abertura. Esse resultado é um indicador favorável da cultura organizacional e sugere que os canais de comunicação interna estão funcionando de forma razoável, criando um ambiente propício à troca e ao feedback.

Tabela 8: A cultura organizacional favorece a segurança e a qualidade

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	26,1%
Concordo parcialmente	3	13,0%
Neutro	7	30,4%
Discordo parcialmente	7	30,4%
Discordo totalmente	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

As opiniões sobre a influência da cultura organizacional na segurança e qualidade estão distribuídas de forma equilibrada e revelam divisão interna: 39,1% concordam (total ou parcialmente), enquanto 30,4% discordam parcialmente e igual percentual permanece neutro. Esse equilíbrio indica que a cultura vigente ainda não é suficientemente percebida como um elemento promotor de segurança e qualidade, o que aponta para a necessidade de iniciativas culturais mais direcionadas a esses valores.

Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

Tabela 9: Os treinamentos oferecidos são

Alternativa	Frequência	Percentual
Frequentes e eficazes	8	36,4%
Frequentes, mas pouco eficazes	3	13,6%
Ocasionalmente oferecidos	4	18,2%
Inexistentes	7	31,8%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os dados sobre a oferta de treinamentos revelam um cenário preocupante: 31,8% dos respondentes afirmam que não há treinamentos na empresa, e 18,2% indicam que eles são apenas ocasionais. Apenas 36,4% os consideram frequentes e eficazes. Isso significa que mais de 60% da amostra percebe os treinamentos como insuficientes ou inexistentes, o que representa um risco relevante para a qualidade operacional e o desenvolvimento do capital humano.

Tabela 10: A empresa valoriza o desenvolvimento profissional

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	21,7%
Concordo parcialmente	2	8,7%
Neutro	5	21,7%
Discordo parcialmente	10	43,5%
Discordo totalmente	5	21,7%

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre o investimento da empresa no desenvolvimento profissional é majoritariamente negativa: 65,2% discordam, parcial ou totalmente, de que a empresa valoriza esse aspecto. Apenas 30,4% concordam, e 21,7% permanecem neutros. Esses resultados evidenciam uma insatisfação expressiva dos colaboradores quanto às oportunidades de crescimento oferecidas, o que pode impactar diretamente nos índices de retenção e na motivação das equipes.

Tabela 11: A motivação dos colaboradores é monitorada pela gestão

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, com frequência	8	34,8%
Sim, ocasionalmente	8	34,8%
Não é monitorada	7	30,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

O monitoramento da motivação dos colaboradores pela gestão apresenta resultado dividido: 34,8% afirmam que ocorre com frequência, igual percentual diz que acontece ocasionalmente, e 30,4% indicam que não há qualquer monitoramento. Esses dados sugerem que, embora a maioria reconheça alguma forma de acompanhamento, ele ainda é irregular e não sistematizado, o que pode limitar a capacidade da gestão de identificar e tratar problemas motivacionais de forma proativa.

Tabela 12: Quais fatores mais influenciam sua motivação? (Selecione até 3)

Alternativa	Frequência	Percentual
Reconhecimento	13	56,5%
Oportunidades de crescimento	12	52,2%
Remuneração	9	39,1%
Ambiente de trabalho	7	30,4%
Comunicação com a liderança	7	30,4%
Segurança	5	21,7%

Fonte: Próprios autores (2025).

Os principais fatores motivacionais apontados pelos colaboradores são reconhecimento (56,5%) e oportunidades de crescimento (52,2%), seguidos por remuneração (39,1%). Ambiente de trabalho e comunicação com a liderança foram escolhidos por 30,4% dos respondentes cada. Esse resultado reforça que os aspectos intrínsecos — como reconhecimento e perspectivas de crescimento — superam fatores financeiros na percepção motivacional dos colaboradores, indicando que políticas de valorização pessoal e planos de carreira estruturados podem ter grande impacto no engajamento da equipe.

Processos e Eficiência Operacional

Tabela 13: Os processos logísticos são padronizados e seguidos corretamente

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	9	39,1%
Frequentemente	5	21,7%
Às vezes	0	0%
Raramente	8	34,8%
Nunca	1	4,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os dados revelam uma polarização acentuada quanto à padronização dos processos logísticos: 60,8% afirmam que os processos são seguidos sempre ou frequentemente, enquanto 39,2% indicam que raramente ou nunca ocorre conformidade com os padrões estabelecidos. A ausência de respostas na opção 'às vezes' acentua essa divisão, sugerindo que a percepção dos colaboradores sobre a aderência aos processos é extrema em ambos os sentidos, o que pode indicar variações significativas entre setores ou turnos.

Tabela 14: Quais áreas apresentam mais gargalos operacionais? (Selecione até 2)

Alternativa	Frequência	Percentual
Separação	10	43,5%
Expedição	10	43,5%
Transporte	6	26,1%
Armazenagem	5	21,7%
Recebimento	4	17,4%
Integração de sistemas	3	13,0%

Fonte: Próprios autores (2026).

Separação e expedição foram identificadas como as principais áreas com gargalos operacionais, ambas citadas por 43,5% dos respondentes. O transporte aparece em terceiro lugar com 26,1%, seguido pela armazenagem (21,7%) e recebimento (17,4%). A integração de sistemas foi mencionada por 13,0% dos respondentes. Esses dados direcionam o foco das melhorias prioritárias para as etapas de separação e expedição, que concentram os maiores obstáculos ao fluxo operacional eficiente.

Tabela 15: Indicadores de desempenho (KPIs) são utilizados para melhorias

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, de forma contínua	12	52,2%
Sim, mas de forma limitada	10	43,5%
Não são utilizados	1	4,3%

Fonte: Próprios autores (2026).

O uso de indicadores de desempenho (KPIs) é reconhecido por praticamente todos os respondentes: 52,2% afirmam que são utilizados de forma contínua e 43,5% indicam uso limitado. Apenas 4,3% declaram que não há uso de KPIs. Apesar da alta adoção formal, a predominância de uso limitado entre os respondentes sugere que os indicadores ainda não estão plenamente integrados à rotina de tomada de decisão e melhoria contínua da operação.

Tabela 16: A automação de processos contribui para a eficiência

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	26,1%
Concordo parcialmente	8	34,8%
Neutro	8	34,8%
Discordo parcialmente	1	4,3%
Discordo totalmente	0	0%

Fonte: Próprios autores (2025).

A percepção sobre a automação de processos como fator de eficiência é predominantemente positiva: 60,9% concordam, total ou parcialmente, com essa afirmação. Contudo, 34,8% se mantêm neutros, o que pode indicar que parte dos colaboradores ainda não experenciou de forma direta os efeitos da automação em seu trabalho. Apenas 4,3% discordam parcialmente, e nenhum respondente discorda totalmente, o que reforça a aceitação geral da automação como elemento favorável à operação.

Estratégia e Planejamento

Tabela 17: A operação está alinhada com o planejamento estratégico

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	7	30,4%
Frequentemente	6	26,1%
Às vezes	3	13,0%
Raramente	7	30,4%
Nunca	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

O alinhamento entre a operação e o planejamento estratégico apresenta percepções divididas: 56,5% dos respondentes afirmam que esse alinhamento ocorre sempre ou frequentemente, enquanto 43,4% indicam que ocorre apenas às vezes ou raramente. Esse equilíbrio aponta para uma desconexão parcial entre a estratégia definida e sua execução no nível operacional, o que pode comprometer a consistência dos resultados e a coerência organizacional.

Tabela 18: Existe planejamento para períodos de alta demanda

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, bem estruturado	13	56,5%
Sim, mas pouco eficaz	2	8,7%
Não existe	8	34,8%

Fonte: Próprios autores (2026).

A maioria dos respondentes (56,5%) reconhece a existência de planejamento bem estruturado para períodos de alta demanda. No entanto, 34,8% afirmam que não há qualquer planejamento para esses períodos, e 8,7% avaliam o planejamento existente como pouco eficaz. Esses dados indicam que, embora a empresa demonstre capacidade de antecipação em parte de suas operações, uma parcela expressiva dos colaboradores não percebe esse preparo, o que pode refletir falhas na comunicação ou na execução do planejamento.

Tabela 19: A estratégia da empresa considera segurança e qualidade como prioridades

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	21,7%
Concordo parcialmente	2	8,7%
Neutro	5	21,7%
Discordo parcialmente	10	43,5%
Discordo totalmente	1	4,3%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os resultados evidenciam que a maioria dos respondentes não percebe segurança e qualidade como prioridades estratégicas da empresa: 47,8% discordam, parcial ou totalmente, dessa afirmação. Apenas 30,4% concordam, e

21,7% permanecem neutros. Esse dado é particularmente relevante para empresas do setor logístico, onde segurança operacional e qualidade do serviço são pilares fundamentais. A percepção negativa da maioria reforça a necessidade de integrar explicitamente esses valores à estratégia e comunicá-los de forma mais efetiva.

Comunicação e Fluxo de Comunicação

Tabela 20: A comunicação entre áreas é eficiente

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	6	26,1%
Frequentemente	8	34,8%
Às vezes	2	8,7%
Raramente	7	30,4%
Nunca	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

A eficiência da comunicação entre áreas é percebida de forma polarizada: 60,9% dos respondentes afirmam que ocorre sempre ou frequentemente, enquanto 39,1% indicam que raramente ou às vezes acontece de forma eficiente. Essa divisão aponta para inconsistências no fluxo informacional entre setores, o que pode gerar retrabalho, erros operacionais e dificuldade de coordenação entre equipes, especialmente em operações com alto grau de interdependência.

Tabela 21: Os canais de comunicação utilizados são (Selecione todos os que se aplicam)

Alternativa	Frequência	Percentual
Reuniões presenciais	14	60,9%
Aplicativos internos	6	26,1%
E-mail	8	34,8%
Murais informativos	14	60,9%
Comunicação verbal direta	8	34,8%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os canais de comunicação mais utilizados são reuniões presenciais e murais informativos, ambos citados por 60,9% dos respondentes. E-mail e comunicação verbal direta foram mencionados por 34,8% cada, enquanto aplicativos internos são utilizados por 26,1%. A predominância de canais tradicionais — como murais e reuniões presenciais — sobre ferramentas digitais integradas sugere que a comunicação interna ainda está pouco digitalizada, o que pode limitar a velocidade e o alcance das informações no ambiente operacional.

Tabela 22: As informações sobre segurança e qualidade são bem divulgadas

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	26,1%
Concordo parcialmente	2	8,7%
Neutro	2	8,7%
Discordo parcialmente	7	30,4%
Discordo totalmente	6	26,1%

Fonte: Próprios autores (2026).

A divulgação de informações sobre segurança e qualidade é percebida de forma majoritariamente negativa: 56,5% dos respondentes discordam, parcial ou totalmente, de que essas informações são bem comunicadas. Apenas 34,8% concordam, e 8,7% permanecem neutros. Esse resultado é crítico para a operação logística, pois a falta de comunicação eficaz sobre temas de segurança e qualidade pode aumentar a incidência de acidentes, não conformidades e perdas operacionais.

Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço

Tabela 23: A operação contribui diretamente para a satisfação do cliente

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	21,7%
Concordo parcialmente	2	8,7%
Neutro	0	0%
Discordo parcialmente	8	34,8%
Discordo totalmente	8	34,8%

Fonte: Próprios autores (2026).

Os resultados revelam uma percepção predominantemente negativa quanto à contribuição da operação para a satisfação do cliente: 69,6% dos respondentes discordam, parcial ou totalmente, de que a operação atual impacta

positivamente nesse aspecto. Apenas 30,4% concordam, e nenhum respondente se mostrou neutro. Essa ausência de posições intermediárias reforça a polarização e indica que os colaboradores têm percepções bastante definidas — e em sua maioria desfavoráveis — sobre a relação entre a operação interna e a experiência do cliente.

Tabela 24: Os erros operacionais são tratados com foco na melhoria contínua

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	7	30,4%
Frequentemente	9	39,1%
Às vezes	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	7	30,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

O tratamento de erros operacionais com foco em melhoria contínua apresenta distribuição tripartida: 69,5% afirmam que isso ocorre sempre ou frequentemente, enquanto 30,4% declaram que nunca acontece. A ausência de respostas nas categorias intermediárias ('às vezes' e 'raramente') reforça a polarização da percepção. Esses dados sugerem que a cultura de melhoria contínua está presente em parte da organização, mas não é disseminada de forma uniforme, podendo variar conforme o setor ou liderança.

Tabela 25: A qualidade do serviço é monitorada por indicadores

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, com frequência	10	43,5%
Sim, ocasionalmente	12	52,2%
Não é monitorada	1	4,3%

Fonte: Próprios autores (2026).

O monitoramento da qualidade do serviço por indicadores é reconhecido por 95,7% dos respondentes, ainda que 52,2% indiquem que esse acompanhamento ocorre apenas ocasionalmente. Apenas 4,3% afirmam que não há monitoramento. Embora a prática esteja formalmente presente, a predominância do uso ocasional sugere que os indicadores de qualidade ainda não são utilizados de forma sistemática e contínua, o que pode limitar a capacidade de identificação e correção rápida de desvios no serviço prestado.

Inovação e Tecnologia

Tabela 26: A empresa investe em tecnologia para melhorar a operação

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	3	13,0%
Concordo parcialmente	7	30,4%
Neutro	3	13,0%
Discordo parcialmente	5	21,7%
Discordo totalmente	5	21,7%

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre os investimentos em tecnologia da empresa é dividida: 43,4% concordam (total ou parcialmente) que há investimentos tecnológicos para melhoria da operação, enquanto 43,4% discordam nessa mesma proporção. Os 13,0% neutros indicam incerteza ou desconhecimento. Esse empate na percepção sugere que os esforços tecnológicos eventualmente realizados pela empresa ainda não são amplamente visíveis ou sentidos no cotidiano operacional, indicando possível desalinhamento entre os investimentos realizados e sua comunicação interna.

Tabela 27: Quais tecnologias são utilizadas na sua rotina? (Selecione todas que se aplicam)

Alternativa	Frequência	Percentual
Controle de entregas	9	39,1%
WMS	8	34,8%
Roteirização eletrônica	8	34,8%
Portal do cliente	4	17,4%
Power BI	2	8,7%
Nenhuma	4	17,4%

Fonte: Próprios autores (2026).

As tecnologias mais utilizadas na rotina operacional são controle de entregas (39,1%), WMS e roteirização eletrônica (ambos com 34,8%). Ferramentas analíticas como Power BI são pouco difundidas (8,7%), e 17,4%

dosrespondentes afirmam não utilizar nenhuma tecnologia em sua rotina. Esse perfil indica uma adoção tecnológica concentrada em ferramentas operacionais básicas, com baixo aproveitamento de soluções de análise de dados e inteligência de negócio, o que pode limitar a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências.

Tabela 28: A equipe está preparada para lidar com novas tecnologias

Alternativa	Frequência	Percentual
Sim, plenamente	15	65,2%
Sim, com dificuldades	0	0%
Não está preparada	8	34,8%

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre a prontidão da equipe para novas tecnologias está polarizada: 65,2% consideram que a equipe está plenamente preparada, enquanto 34,8% afirmam que ela não está. A ausência de respostas na alternativa intermediária ('sim, com dificuldades') acentua essa divisão e pode indicar visões distintas entre grupos ou setores. Esse dado é relevante para o planejamento de capacitações tecnológicas, pois aponta que cerca de um terço dos colaboradores pode necessitar de suporte adicional em processos de transformação digital.

Saúde Financeira e Sustentabilidade

Tabela 29: A saúde financeira da empresa é percebida como estável

Alternativa	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	21,7%
Concordo parcialmente	5	21,7%
Neutro	3	13,0%
Discordo parcialmente	10	43,5%
Discordo totalmente	0	0%

Fonte: Próprios autores (2026).

A percepção sobre a estabilidade financeira da empresa é majoritariamente negativa: 43,5% discordam parcialmente de que a empresa se encontra em situação financeira estável, e 13,0% permanecem neutros. Apenas 43,4% concordam, total ou parcialmente, com essa estabilidade. Esse resultado é um sinal de alerta relevante, pois a percepção de instabilidade financeira pode afetar o engajamento, a confiança dos colaboradores e até mesmo as relações com clientes e fornecedores.

Tabela 30: A sustentabilidade é considerada nas decisões operacionais

Alternativa	Frequência	Percentual
Sempre	4	17,4%
Frequentemente	6	26,1%
Às vezes	2	8,7%
Raramente	1	4,3%
Nunca	10	43,5%

Fonte: Próprios autores (2026).

A incorporação da sustentabilidade nas decisões operacionais é percebida de forma muito heterogênea: 43,5% dos respondentes afirmam que isso nunca ocorre, representando a maior categoria isolada. Em contrapartida, 43,5% indicam que acontece sempre ou frequentemente. Essa divisão expressiva sugere que as práticas sustentáveis, quando existentes, ainda não estão integradas de forma sistêmica à cultura operacional, sendo possivelmente restritas a setores ou iniciativas pontuais.

Tabela 31: Quais práticas sustentáveis você observa na operação? (Selecione todas que se aplicam)

Alternativa	Frequência	Percentual
Reciclagem de materiais	18	78,3%
Redução de desperdícios	8	34,8%
Eficiência energética	4	17,4%
Reutilização de embalagens	3	13,0%
Nenhuma prática observada	3	13,0%

Fonte: Próprios autores (2026).

A reciclagem de materiais é a prática sustentável mais observada na operação, apontada por 78,3% dos respondentes, destacando-se amplamente em relação às demais. A redução de desperdícios foi citada por 34,8%, seguida de eficiência energética (17,4%) e reutilização de embalagens (13,0%). Ainda assim, 13,0% afirmam não observar nenhuma prática sustentável. O resultado indica que as ações sustentáveis existentes são visíveis,

mas concentradas em iniciativas simples como reciclagem, com baixa adoção de práticas mais estruturadas de eficiência e economia circular.

Tabela 32: Quais ações você considera prioritárias para melhorar a operação? (Selecione até 3)

Alternativa	Frequência	Percentual
Investir em tecnologia	9	39,1%
Melhorar comunicação interna	15	65,2%
Reforçar treinamentos	16	69,6%
Reduzir gargalos operacionais	9	39,1%
Valorizar os colaboradores	16	69,6%
Reforçar segurança do trabalho	11	47,8%
Melhorar integração entre sistemas	9	39,1%

Fonte: Próprios autores (2026).

As ações consideradas mais prioritárias para a melhoria da operação são reforço de treinamentos e valorização dos colaboradores, ambas citadas por 69,6% dos respondentes. Melhorar a comunicação interna foi apontado por 65,2%, evidenciando uma percepção clara de que os problemas humanos e relacionais são mais urgentes do que os tecnológicos. O reforço da segurança do trabalho foi citado por 47,8%, enquanto investimento em tecnologia, redução de gargalos e integração de sistemas aparecem empatados em 39,1%. Esses resultados indicam que, na visão dos colaboradores, as prioridades organizacionais devem estar centradas nas pessoas antes dos processos e sistemas.

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista estruturada aplicada aos colaboradores da Bevinorte, abrangendo dimensões relacionadas à administração geral, recursos humanos, processos operacionais, estratégia e cultura organizacional. Os resultados foram sistematizados em quadros analíticos que atribuem notas de 1 a 5 a cada dimensão avaliada, conforme escala descritiva: 1 – Crítico; 2 – Fraco; 3 – Intermediário; 4 – Adequado; 5 – Excelente.

Administração Geral

A análise da área administrativa da Bevinorte contemplou dez dimensões organizacionais, avaliadas a partir das percepções dos colaboradores obtidas na pesquisa de campo. O Quadro 2 apresenta a síntese dos aspectos observados e as notas atribuídas a cada dimensão.

Tabela 33: Análise da área administrativa da Bevinorte

Dimensão Avaliada	Aspectos Observados	Nota	Classificação
Estrutura organizacional	Maioria dos colaboradores compreende total ou parcialmente a estrutura da empresa; funções e responsabilidades estão definidas.	4	Adequado
Comunicação dos objetivos estratégicos	Gestores comunicam metas com frequência; colaboradores reconhecem o direcionamento estratégico, embora o processo não seja homogêneo entre setores.	4	Adequado
Abertura para diálogo vertical	Espaço para diálogo existe, mas de forma inconsistente e dependente da postura de cada gestor; ausência de canais formais institucionalizados.	3	Intermediário
Prática dos valores organizacionais pela liderança	Valores são conhecidos, mas percepção de lacuna entre discurso institucional e ações cotidianas dos líderes; respostas neutras e parcialmente concordantes predominam.	3	Intermediário
Cultura de segurança e qualidade	Percepção positiva predominante quanto à preocupação da empresa com segurança e qualidade; contudo, há heterogeneidade entre setores.	4	Adequado
Programas de treinamento e capacitação	Grande parte dos colaboradores relata treinamentos insuficientes, pouco eficazes ou inexistentes; gap crítico no desenvolvimento de competências operacionais.	2	Fraco
Monitoramento da motivação	Ausência de mecanismos formais para acompanhar engajamento; sem políticas estruturadas de motivação e reconhecimento.	1	Crítico
Comunicação entre áreas	Práticas de integração existem, mas falhas no fluxo informacional geram barreiras operacionais e retrabalho.	3	Intermediário
Uso de indicadores de desempenho (KPIs)	Indicadores utilizados de forma contínua ou limitada pela maioria; contribui para controle de resultados e tomada de decisão.	4	Adequado
Automação e uso de tecnologia	Sistemas como WMS e roteirização eletrônica estão incorporados à rotina; percepção geral positiva, com necessidade de reforço em treinamentos técnicos.	4	Adequado

Fonte: Próprios autores (2026).

Estrutura organizacional e comunicação estratégica

A empresa apresenta nível satisfatório de entendimento por parte dos colaboradores quanto à sua estrutura organizacional. A maioria afirma compreender total ou parcialmente como a organização está estruturada, demonstrando clareza na definição de funções e responsabilidades fator que contribui diretamente para o alinhamento das atividades internas e para a eficiência dos processos operacionais, resultando na nota 4. Ainda assim, respostas intermediárias evidenciam a necessidade de reforçar a comunicação institucional, de modo a garantir que todos os setores operem com o mesmo nível de precisão quanto à hierarquia e às atribuições.

No que se refere à comunicação dos objetivos estratégicos, identificou-se que os gestores exercem papel relevante na divulgação das metas organizacionais. A maioria dos colaboradores relatou que essa comunicação ocorre com frequência, evidenciando alinhamento entre liderança e equipes e reforçando o entendimento coletivo sobre o direcionamento estratégico, o que justifica a nota 4. No entanto, relatos de comunicação eventual sugerem que o processo ainda não é homogêneo entre setores, indicando a necessidade de padronização dos mecanismos de disseminação estratégica.

Cultura organizacional e práticas de liderança

A abertura para diálogo entre gestores e colaboradores revelou-se intermediária, expressa pela nota 3. Embora parte dos respondentes afirme existir espaço para trocas e conversas, muitos indicaram que essa abertura ocorre apenas em momentos específicos ou raramente. Essa condição evidencia que a comunicação vertical ainda depende da postura individual de cada gestor, comprometendo a integração organizacional e dificultando o fortalecimento de uma cultura colaborativa. A institucionalização de canais formais de diálogo e mecanismos de feedback contínuo mostra-se necessária para superar essa limitação.

A análise dos valores organizacionais indica que, embora sejam conhecidos pelos colaboradores, nem sempre são percebidos como efetivamente praticados pelas lideranças. A recorrência de respostas neutras e parcialmente concordantes evidencia distanciamento entre o discurso institucional e as ações cotidianas, comprometendo a credibilidade organizacional e a coerência cultural, o que justifica a nota 3.

Em relação à cultura voltada para segurança e qualidade, os colaboradores demonstraram percepção predominantemente positiva, reconhecendo que a empresa se preocupa com esses aspectos e que isso contribui para um ambiente de trabalho mais organizado e confiável razão pela qual a dimensão recebeu nota 4. Entretanto, a heterogeneidade de percepções entre setores indica que tais princípios ainda precisam ser reforçados de forma sistêmica em toda a organização.

Gestão de pessoas e desempenho operacional

Os programas de treinamento e capacitação constituem o ponto mais crítico da área administrativa, avaliados com nota 2. Apesar de alguns colaboradores relatarem a existência de capacitações, grande parte os descreve como pouco eficazes ou inexistentes. Esse gap compromete o desenvolvimento das competências essenciais ao desempenho das funções e impacta diretamente a qualidade das operações, evidenciando a urgência de programas estruturados de capacitação e aprimoramento contínuo.

O monitoramento da motivação dos colaboradores representa o ponto mais crítico identificado, avaliado com nota 1. A ausência de mecanismos formais para acompanhar o engajamento das equipes compromete o clima organizacional e pode elevar os índices de rotatividade. A implementação de ações de reconhecimento, escuta ativa e programas de desenvolvimento individual é indispensável para reverter esse cenário.

A comunicação entre áreas apresentou desempenho intermediário, com nota 3. Embora existam práticas que favorecem a troca de informações entre departamentos, foram identificadas falhas que geram barreiras operacionais e dificultam a integração, evidenciando a necessidade de estruturação de fluxos comunicacionais mais eficientes e formalizados.

O uso de indicadores de desempenho (KPIs) foi avaliado positivamente, com nota 4. A maioria dos colaboradores afirmou que os indicadores são utilizados de forma contínua ou, ao menos, de forma limitada, demonstrando que a empresa possui nível relevante de monitoramento operacional, o que favorece o controle dos resultados e a qualidade da tomada de decisão.

A automação e o uso de tecnologias foram igualmente avaliados com nota 4. Sistemas como WMS e ferramentas de roteirização eletrônica integram a rotina organizacional, indicando modernização e avanço tecnológico. A percepção geral é positiva, embora a necessidade de reforçar os treinamentos técnicos seja destacada, para que todos os colaboradores consigam operar plenamente as ferramentas disponíveis.

Área de Recursos Humanos

A análise da área de Recursos Humanos da Bevinorte abrangeu dez dimensões estratégicas da gestão de pessoas, avaliadas com base nas percepções coletadas na pesquisa de campo. O Quadro 4 apresenta a síntese dos aspectos observados e as classificações atribuídas.

Tabela 34: Análise da área de Recursos Humanos da Bevinorte

Dimensão Avaliada	Aspectos Observados	Nota	Classificação
Comunicação interna e canais de informação	Múltiplos canais formais reconhecidos (reuniões, e-mail, murais, aplicativos); clareza e eficácia das mensagens nem sempre se mantêm constantes.	4	Adequado
Programas de treinamento e capacitação	Parcela significativa descreve as ações como insuficientes, ocasionais ou inexistentes; capacitação não acompanha plenamente as demandas operacionais e tecnológicas.	2	Fraco
Políticas de reconhecimento e motivação	Ausência de práticas formais de reconhecimento; engajamento não monitorado de forma sistemática; expectativas dos colaboradores não atendidas.	2	Fraco
Desenvolvimento profissional e plano de carreira	Percepção de valorização existe, mas oportunidades não estão formalizadas em trilhas de carreira ou processos estruturados de progressão.	3	Intermediário
Remuneração e benefícios	Pacote remuneratório reconhecido como fator motivador; divergência quanto à competitividade dos valores; não se destaca como ponto forte nem como ponto crítico.	3	Intermediário
Recrutamento, seleção e integração (onboarding)	Processo de onboarding ocorre sem padronização consistente; qualidade da integração varia conforme o setor de atuação.	3	Intermediário
Monitoramento do clima organizacional	Ausência ou irregularidade no acompanhamento contínuo das percepções dos colaboradores; canais de escuta ativa incipientes.	2	Fraco
Gestão de saúde e segurança do trabalho	Segurança mencionada positivamente de forma recorrente; percebida como prioridade organizacional entre os colaboradores.	4	Adequado
Integração entre RH e demais áreas	Cooperação existe, mas dificuldades de comunicação e integração sistêmica persistem, especialmente com áreas operacionais, logística e TI.	3	Intermediário
Cultura organizacional e prática dos valores	Valores institucionais conhecidos, mas não praticados uniformemente pelas lideranças; inconsistência entre discurso e conduta cotidiana.	3	Intermediário

Fonte: Próprios autores (2026).

Comunicação interna e canais de informação

A comunicação interna constitui um ponto forte da organização, com nota 4. Os colaboradores reconhecem a existência de múltiplos canais formais de acesso à informação incluindo reuniões presenciais, e-mails, murais informativos e aplicativos internos, o que demonstra estrutura comunicacional abrangente. Entretanto, relatos de inconsistência quanto à clareza e à eficácia das mensagens transmitidas indicam que a comunicação, embora funcional, ainda carece de maior padronização e direcionamento estratégico para alcançar plena efetividade.

Treinamento, capacitação e desenvolvimento profissional.

Os programas de treinamento e capacitação representam um ponto fraco da gestão de pessoas, avaliados com nota 2. Parcela significativa dos colaboradores descreve as ações formativas como insuficientes, ocasionais ou inexistentes, evidenciando fragilidade tanto na oferta quanto na efetividade dos conteúdos apresentados. Destaca-se, ainda, a percepção de que as práticas de capacitação não acompanham plenamente as demandas operacionais e tecnológicas, sobretudo no uso de sistemas como WMS e ferramentas de roteirização, o que compromete a produtividade e a qualidade dos processos.

As políticas de desenvolvimento profissional apresentam avaliação intermediária, com nota 3. Embora exista percepção de valorização do desenvolvimento por parte da empresa, as oportunidades identificadas não estão formalizadas em trilhas estruturadas de carreira ou processos claros de progressão, limitando o impacto dessas iniciativas sobre o engajamento e a retenção de talentos.

Reconhecimento, motivação e clima organizacional.

As políticas de reconhecimento e motivação configuram um ponto fraco da área, avaliado com nota 2. Apesar de o reconhecimento ser consistentemente mencionado pelos colaboradores como fator determinante da motivação, observa-se ausência de práticas formais que atendam a essa expectativa. A ausência de iniciativas estruturadas de acompanhamento do engajamento indica que o setor de Recursos Humanos ainda não consolidou mecanismos sistemáticos de valorização do desempenho individual e coletivo.

O monitoramento do clima organizacional e os canais de escuta foram avaliados como ponto fraco, com nota 2. Apesar da existência de canais formais de comunicação, constata-se ausência ou irregularidade no acompanhamento contínuo das percepções dos colaboradores, comprometendo a capacidade da gestão de identificar e tratar proativamente tensões internas e fatores de insatisfação.

Remuneração, recrutamento e integração.

A remuneração e os benefícios receberam avaliação intermediária, com nota 3. O pacote remuneratório é reconhecido como fator motivador relevante pelos respondentes; no entanto, há divergência quanto à competitividade e suficiência dos valores praticados. Enquanto parte dos colaboradores demonstra satisfação, outros apresentam percepções neutras ou críticas pontuais, indicando que a remuneração não se constitui como diferencial competitivo da organização, mas tampouco é percebida como inadequada de forma generalizada.

O processo de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores foi avaliado com nota 3, representando desempenho intermediário. O onboarding ocorre, porém sem padronização consistente entre setores: parte dos colaboradores relata integração adequada, ao passo que outros apontam orientações incompletas ou variáveis conforme a área de atuação, evidenciando necessidade de estruturação e uniformização desse processo.

Segurança do trabalho, integração interfuncional e cultura.

A gestão de saúde e segurança do trabalho destaca-se como ponto forte da área, com nota 4. A segurança é mencionada de forma positiva e recorrente pelos colaboradores, sendo percebida como prioridade organizacional. Esse reconhecimento reflete a existência de práticas consolidadas nesse domínio e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais confiável e produtivo.

A integração entre o setor de Recursos Humanos e as demais áreas obteve nota 3, indicando desempenho mediano. Existe cooperação interdepartamental, porém persistem dificuldades de comunicação e integração sistêmica especialmente com as áreas operacionais, logística e TI, evidenciando a necessidade de mecanismos mais estruturados de governança e alinhamento conjunto.

A cultura organizacional e as práticas de conduta foram avaliadas com nota 3. Embora os valores institucionais sejam conhecidos pelos colaboradores, sua aplicação não é uniforme entre as lideranças. A recorrência de termos como 'concordo parcialmente' e 'neutro' nas respostas indica percepção de inconsistência entre o discurso institucional e a conduta cotidiana, sinalizando a necessidade de iniciativas de alinhamento cultural e de liderança pelo exemplo.

Aplicação da Ferramenta Matriz GUT

A Matriz GUT foi aplicada para priorizar os problemas identificados na análise setorial da Bevinorte, cruzando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema. O método permitiu hierarquizar as intervenções necessárias de forma objetiva, direcionando os esforços de melhoria para os pontos de maior impacto operacional.

Tabela 35: Representação da Matriz GUT aplicada na empresa Bevinorte

Problema Identificado	Gravidade	Urgência	Tendência	G×U×T	Prioridade
Comunicação interna pouco eficaz	5	5	4	100	Muito alta
Baixa valorização dos colaboradores	5	4	5	100	Muito alta
Integração de sistemas limitada (gargalos)	4	4	5	80	Muito alta

Fonte: Próprios autores (2026).

Os três problemas avaliados, comunicação interna ineficaz, baixa valorização dos colaboradores e integração limitada dos sistemas atingiram os maiores índices G×U×T, classificados como prioridade muito alta. Esses resultados confirmam a necessidade de intervenção imediata nas dimensões humana, comunicacional e tecnológica da organização, orientando diretamente a formulação das estratégias apresentadas nas ferramentas subsequentes.

Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) foi utilizado para traduzir os problemas priorizados pela Matriz GUT em objetivos estratégicos mensuráveis. Fundamentado no modelo de Kaplan e Norton (1997), o BSC estrutura a gestão em quatro perspectivas interdependentes, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, assegurando visão integrada da organização e alinhamento entre diagnóstico e ação estratégica.

Tabela 36: Balanced Scorecard aplicado à Bevinorte

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativa Estratégica
Financeira	Reduzir custos operacionais com falhas de integração	Custo por operação logística	Redução de 15% em 12 meses	Investimento em sistemas integrados (WMS, roteirização, controle de entregas)

	Aumentar retorno sobre investimentos em tecnologia	ROI em tecnologia	Atingir 20% de retorno	Avaliação contínua de desempenho dos sistemas implementados
Clientes	Melhorar a satisfação do cliente	NPS	NPS ≥ 75	Redução de erros operacionais e melhoria da comunicação intersetorial
	Garantir qualidade e segurança como diferencial competitivo	Índice de conformidade operacional	$\geq 95\%$ de conformidade	Treinamentos focados em qualidade e segurança operacional
Processos Internos	Otimizar a comunicação entre áreas	Índice de eficiência da comunicação interna	$\geq 90\%$ de satisfação	Implantação de canais estruturados (aplicativos, murais, reuniões periódicas)
	Eliminar gargalos operacionais	Tempo médio por processo logístico	Redução de 30% no tempo médio	Mapeamento e reestruturação dos fluxos de armazenagem, separação e expedição
	Padronizar o uso de indicadores de desempenho	Taxa de uso de KPI's por setor	100% dos setores	Criação de dashboards integrados para monitoramento contínuo
Aprendizado e Crescimento	Valorizar e engajar os colaboradores	Índice de engajamento interno	Aumento de 25% em 12 meses	Programa de reconhecimento, plano de carreira e escuta ativa
	Capacitar a equipe para uso de novas tecnologias	Taxa de adesão às ferramentas digitais	$\geq 90\%$ de adesão	Treinamentos práticos e acompanhamento técnico contínuo
	Fortalecer a cultura organizacional	Índice de alinhamento cultural	$\geq 85\%$ de alinhamento	Campanhas internas sobre valores, missão e visão da empresa

Fonte: Próprios autores (2026).

Na perspectiva Financeira, os indicadores de custo por operação logística e ROI em tecnologia foram definidos com metas de redução de 15% nos custos e retorno de 20% sobre os investimentos em sistemas em 12 meses, respondendo diretamente aos gargalos de integração identificados. Na perspectiva de Clientes, os objetivos centram-se na elevação do NPS (≥ 75) e na conformidade operacional ($\geq 95\%$), combatendo os impactos da comunicação ineficaz sobre a experiência do cliente. Nos Processos Internos, as ações visam estruturar canais de comunicação, eliminar gargalos logísticos e padronizar o uso de KPIs em todos os setores. Por fim, na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, os objetivos endereçam o engajamento dos colaboradores, a capacitação tecnológica e o fortalecimento da cultura organizacional, com metas de aumento de 25% no índice de engajamento e 90% de adesão às ferramentas digitais.

6.8 Aplicação da Metodologia Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA foi adotado para operacionalizar as ações estratégicas definidas no BSC, estruturando a melhoria contínua de forma sistemática e mensurável. A metodologia garante que cada problema prioritário identificado na Matriz GUT seja tratado por meio de planejamento, execução, verificação e ajuste cíclicos, convertendo diagnósticos qualitativos em intervenções práticas com resultados rastreáveis. Foram elaborados três ciclos PDCA específicos, um para cada problema de prioridade muito alta.

Tabela 37: Ciclo PDCA para Comunicação Interna Pouco Eficaz

Etapa	Descrição	Objetivos/Metas	Ações Propostas
Planejar	Identificação das falhas na comunicação entre áreas e definição de metas.	Elevar a eficiência da comunicação para 90% de satisfação dos colaboradores.	Implantar canais estruturados (aplicativos internos, murais, reuniões periódicas). Treinamentos em comunicação assertiva.
Executar (Do)	Implementação das ações planejadas.	Garantir adesão dos colaboradores aos novos canais.	Realização de reuniões semanais. Criação de boletins informativos digitais.
Verificar (Check)	Monitoramento dos resultados.	Avaliar feedback dos colaboradores. Medir taxa de adesão aos canais.	Pesquisas internas de satisfação. Relatórios de uso dos canais.
Agir (Act)	Padronização das práticas eficazes e correção de falhas.	Consolidar os canais mais utilizados.	Institucionalizar reuniões periódicas. Ajustar ferramentas digitais conforme necessidade.

Fonte: Próprios autores (2026).

O ciclo para comunicação interna concentra-se na implantação de canais estruturados e treinamentos em comunicação assertiva, com meta de 90% de satisfação dos colaboradores. O monitoramento ocorre via pesquisas internas e relatórios de uso dos canais, seguido de ajustes e institucionalização das práticas mais eficazes.

Tabela 38: Ciclo PDCA para Baixa Valorização dos Colaboradores

Etapa	Descrição	Objetivos/Metas	Ações Propostas
Planejar (Plan)	Identificação da falta de Reconhecimento e definição de metas.	Aumentar em 25% o índice de engajamento interno.	Criar programa de reconhecimento. Estruturar plano de carreira.
Executar (Do)	Implementação das ações de valorização.	Garantir participação dos colaboradores.	Campanhas de valorização. Eventos internos de reconhecimento.
Verificar (Check)	Monitoramento dos resultados.	Avaliar engajamento por meio de pesquisas internas.	Indicadores de participação em programas. Feedback dos colaboradores.
Agir (Act)	Padronização das práticas eficazes e ajustes.	Institucionalizar programas de reconhecimento.	Revisar plano de carreira periodicamente. Ampliar benefícios conforme resultados.

Fonte: Próprios autores (2026).

O ciclo para valorização dos colaboradores estrutura programas de reconhecimento e planos de carreira, com meta de aumento de 25% no engajamento. Os resultados são acompanhados por indicadores de participação e feedback contínuo, permitindo a revisão periódica das iniciativas e a ampliação de benefícios conforme os resultados alcançados.

Tabela 39: Ciclo PDCA para Integração de Sistemas Limitada (Gargalos)

Etapa	Descrição	Objetivos/Metas	Ações Propostas
Planejar (Plan)	Identificação dos gargalos operacionais e definição de metas.	Reduzir em 30% os gargalos nas áreas de armazenagem, separação e expedição.	Investir em sistemas integrados (WMS, roteirização, controle de entregas). Mapear fluxos logísticos.
Executar (Do)	Implementação das ações planejadas.	Garantir adesão das equipes aos sistemas.	Treinamentos técnicos para uso dos sistemas. Implantação de dashboards operacionais.
Verificar (Check)	Monitoramento dos resultados.	Avaliar tempo médio de execução dos processos.	Relatórios de desempenho logístico. Indicadores de redução de gargalos.
Agir (Act)	Padronização das práticas eficazes e correção de falhas.	Consolidar integração tecnológica.	Atualização contínua dos sistemas e revisão periódica dos fluxos operacionais.

Fonte: Próprios autores (2026).

O ciclo para integração tecnológica prevê investimento em sistemas como WMS e roteirização, acompanhado de mapeamento dos fluxos logísticos e treinamentos técnicos. A meta é a redução de 30% nos gargalos operacionais das áreas de armazenagem, separação e expedição, monitorada por relatórios de desempenho e indicadores específicos, com revisões periódicas dos processos implantados.

VI. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar os principais desafios organizacionais e operacionais da Bevinorte, empresa do setor de distribuição logística, por meio de pesquisa de campo estruturada aplicada a 23 colaboradores, complementada pela análise setorial das áreas de Administração Geral e Recursos Humanos. Os resultados foram sistematizados com o auxílio de ferramentas de gestão, Matriz GUT, Balanced Scorecard e Ciclo PDCA, que permitiram converter diagnósticos qualitativos em estratégias mensuráveis e ações executáveis.

A análise dos dados revelou um cenário organizacional marcado por contrastes relevantes. Em termos de estrutura, 47,8% dos colaboradores afirmam compreender totalmente a organização, enquanto 34,8% declaram desconhecê-la inteiramente, polarização que compromete o alinhamento interno e a eficiência dos processos. A comunicação dos objetivos estratégicos, embora reconhecida por 65,2% dos respondentes como frequente, ainda apresenta heterogeneidade entre setores, sinalizando fragilidade na disseminação do direcionamento corporativo. A governança e a cultura de segurança e qualidade recebem avaliações positivas

por parcelas relevantes da amostra, mas coexistem com percepções neutras e negativas que evidenciam a necessidade de reforço sistemático desses valores em toda a organização.

No campo da gestão de pessoas, os resultados são os mais críticos. Os programas de treinamento e capacitação foram classificados como insuficientes ou inexistentes por mais de 60% dos respondentes, e as políticas de reconhecimento e motivação receberam as avaliações mais baixas do estudo, nota 1 para o monitoramento da motivação e nota 2 para as práticas de reconhecimento formal. Esses dados são especialmente significativos quando confrontados com os fatores motivacionais apontados pelos próprios colaboradores: reconhecimento (56,5%) e oportunidades de crescimento (52,2%) sobrepujam-se à remuneração (39,1%) como principais determinantes do engajamento, indicando que intervenções de baixo custo financeiro, mas de alto impacto simbólico e estrutural, têm potencial transformador relevante para a organização.

Do ponto de vista operacional, separação e expedição concentram os maiores gargalos (43,5% cada), e a padronização dos processos logísticos é percebida como inconsistente por 39,2% dos respondentes. Paralelamente, a adoção tecnológica permanece restrita a ferramentas básicas, WMS e controle de entregas, com baixo aproveitamento de soluções analíticas como Power BI (8,7%), limitando a capacidade de tomada de decisão baseada em dados. A comunicação entre áreas, avaliada como eficiente por apenas 60,9% dos colaboradores e a divulgação de informações sobre segurança e qualidade, rejeitada por 56,5% dos respondentes, configuram lacunas que atravessam transversalmente todas as dimensões analisadas.

A aplicação da Matriz GUT confirmou e hierarquizou esses achados: comunicação interna ineficaz, baixa valorização dos colaboradores e integração limitada dos sistemas atingiram os maiores índices $G \times U \times T$ (100, 100 e 80, respectivamente), sendo classificados como prioridade muito alta. Esses três problemas não são independentes, formam um sistema de causas interligadas no qual a fragilidade na gestão de pessoas alimenta o desengajamento operacional, que por sua vez amplifica os gargalos de processo e reduz a qualidade do serviço entregue ao cliente.

O Balanced Scorecard estruturou a resposta estratégica a esse sistema de problemas em dez objetivos distribuídos pelas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1997). Na dimensão financeira, metas de redução de 15% nos custos operacionais e retorno de 20% sobre investimentos em tecnologia estabelecem o horizonte de eficiência a ser perseguido. Na perspectiva de clientes, o $NPS \geq 75$ e a conformidade operacional $\geq 95\%$ traduzem em métricas externas o que os colaboradores percebem internamente como deficiência. Nos processos internos, o índice de satisfação comunicacional ($\geq 90\%$) e a redução de 30% no tempo médio dos processos logísticos delimitam as fronteiras da melhoria operacional esperada. Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, o aumento de 25% no engajamento, os 90% de adesão às ferramentas digitais e o índice de alinhamento cultural $\geq 85\%$ endereçam as causas mais profundas das fragilidades identificadas: a dimensão humana da competitividade organizacional.

O Ciclo PDCA operacionalizou essas estratégias em planos de ação específicos, cíclicos e mensuráveis para cada problema prioritário, assegurando que os diagnósticos não permaneçam como registros estáticos, mas se convertam em processos contínuos de intervenção, avaliação e ajuste. A adoção integrada das três ferramentas, da priorização à estratégia, da estratégia à ação, configura uma abordagem metodológica robusta e replicável para empresas do setor logístico em contextos similares ao da Bevinorte.

Conclui-se que a Bevinorte dispõe de bases organizacionais funcionais, estrutura parcialmente compreendida, uso de KPIs, abertura para diálogo e adoção inicial de tecnologia, mas enfrenta fragilidades sistêmicas nas dimensões humana, comunicacional e tecnológica que comprometem sua capacidade competitiva. A superação desses desafios requer não apenas investimentos pontuais, mas uma reorientação estratégica que coloque o desenvolvimento dos colaboradores e a integração dos processos como prioridades interdependentes e igualmente urgentes. Os resultados deste estudo oferecem à empresa um roteiro diagnóstico e propositivo fundamentado em evidências, contribuindo para a literatura aplicada em gestão de operações logísticas, gestão de pessoas e estratégia organizacional em empresas de médio porte do setor de distribuição.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada com amostra restrita a 23 colaboradores de uma única organização, o que circunscreve a generalização dos achados. Estudos futuros poderão ampliar o escopo comparativo entre empresas do setor, longitudinalizar o acompanhamento das melhorias propostas e aprofundar a análise das relações causais entre engajamento dos colaboradores, eficiência operacional e satisfação do cliente no contexto da logística de distribuição regional.

Dessa forma, o presente trabalho propôs-se a responder à seguinte problemática: Como a comunicação interna, a valorização dos colaboradores e a integração tecnológica impactam negativamente o desempenho logístico da Bevinorte e quais estratégias podem ser utilizadas para promover a melhoria contínua? A resposta a essa questão encontra-se sistematizada na seção de Análise dos Resultados, em que a aplicação da Matriz GUT evidenciou que os três fatores investigados: Comunicação interna pouco eficaz, baixa valorização dos colaboradores e integração limitada de sistemas, atingiram os maiores índices de prioridade ($G \times U \times T$ de 100,

100 e 80, respectivamente), confirmando que são, de fato, os principais vetores de comprometimento do desempenho operacional da organização. O objetivo geral do estudo, analisar os fatores que influenciam a eficiência operacional da Bevinorte, com foco nessas três dimensões, foi plenamente alcançado por meio do diagnóstico organizacional conduzido nas seções de Resultados e Discussões e de Análise dos Resultados, onde cada dimensão foi mensurada, classificada e conectada a estratégias de intervenção. Quanto aos objetivos específicos, o primeiro, identificar os principais gargalos operacionais e suas causas, foi atendido na seção de Resultados e Discussões, especialmente nas subseções de Processos e Eficiência Operacional (Tabelas 13 a 20), que revelaram separação e expedição como as áreas de maior concentração de falhas; o segundo, propor estratégias de melhoria contínua a partir do diagnóstico, foi contemplado na seção de Análise dos Resultados por meio do Balanced Scorecard (Tabela 36) e dos três Ciclos PDCA (Tabelas 37, 38 e 39), que traduziram os achados qualitativos em metas mensuráveis e planos de ação estruturados; e o terceiro, avaliar a percepção dos colaboradores sobre comunicação, gestão de pessoas e tecnologia, foi respondido ao longo das Tabelas 1 a 32, que sistematizaram as respostas dos 23 participantes da pesquisa de campo, fornecendo evidências empíricas sobre as fragilidades e os pontos fortes de cada dimensão organizacional investigada.

Referências

- [1] ALMEIDA, J. C. Zona Franca de Manaus: impactos econômicos e logísticos no desenvolvimento regional. Manaus: Editora Valer, 2022.
- [2] ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte et al. Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 5., 2015, Lins. Anais... Lins: Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, 2015.
- [3] BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- [4] BEZERRA, Amanda Daniela Souza; KLOECKNER, Natália Varela da Rocha. O ciclo PDCA no gerenciamento de estoque: uma análise de aplicação na seção de congelados de uma empresa alimentícia. LOGS – Logística e Operações Globais Sustentáveis, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 36–73, jan./jun. 2023. DOI: 10.5935/2674-7928/LOGS.v5n1p36-73.
- [5] BUENO, Adamo Alves et al. Ciclo PDCA. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Departamento de Engenharia, Administração e Finanças para Engenharia, 2013.
- [6] CARVALHO, R. T.; LIMA, S. P. Gestão ambiental e competitividade em empresas de logística. São Paulo: Saraiva, 2018.
- [7] CASTRO, M. A. Comunicação interna e gestão de pessoas: interfaces e perspectivas de integração nas organizações. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.
- [8] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- [9] CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- [10] FALCONER, A. Logística da informação e integração de sistemas. São Paulo: Atlas, 2019.
- [11] FERREIRA, L. G. Gestão tributária e fiscal no Amazonas: obrigações da SEFAZ-AM para empresas de logística. Curitiba: Appris, 2020.
- [12] FLICK, U. An introduction to qualitative research. London: Sage, 2018.
- [13] GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [14] GONÇALVES, Maria Cecília Moraes Coutinho; VASCONCELOS, Ana Lúcia Fontes de Souza; HENRIQUES, Caio Arruda Souza. Análise cientométrica do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas empresas. Revista Controladoria e Gestão – RCG, v. 6, n. 2, p. 1452–1472, jul./dez. 2025. DOI: <https://zenodo.org/records/15758332>.
- [15] GOULART, V. D. G.; CAMPOS, A. Logística de transporte: gestão estratégica no transporte de cargas. São Paulo: Érica, 2018.
- [16] GRAÇA, James Barboza. Análise da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo de caso para empresa de transporte. 2021. 39 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2021.
- [17] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 1, p. 71–79, Jan./Feb. 1992.
- [18] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz E. A. de Araújo. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [19] KUNSCH, M. M. K. Planejamento de comunicação integrada nas organizações. São Paulo: Summus, 2016.
- [20] LEITES, Luana Oliveira; MOZZAQUATRO, Luziane Boemo. Estratégias administrativas a partir das matrizes SWOT e GUT. Revista de Administração Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 2, p. 26–54, 2º semestre 2023.
- [21] LIMA, C. A. Segurança e saúde no trabalho em operações logísticas: aplicação das normas regulamentadoras. Brasília: Editora SENAC, 2021.
- [22] LOPES DOS SANTOS FILHA, A.; LIMA, F. V. R.; OLIVEIRA, J. F. S. R. Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico. Research, Society and Development, v. 10, n. 9, 2021.
- [23] PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2022.
- [24] PALMER, Adrian. Introdução ao marketing: teoria e prática. 2. ed. Lisboa: Lidel, 2006.
- [25] PORTUGAL, Victor. Diagnóstico empresarial. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina, 2017.
- [26] RIBEIRO, Henrique César Melo. Perfil e comportamento da análise ou matriz SWOT no Brasil. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 18, n. 3, p. 112–134, jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i3.2001>.
- [27] RIBEIRO, J. V. S. Integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional: uma revisão narrativa da literatura. Teresina: IFPI, 2020.
- [28] SELEME, R.; STADLER, H. Controle da qualidade: as ferramentas essenciais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- [29] SILVA, A. B.; OLIVEIRA, C. D.; SOUZA, E. F. Fatores político-legais e o ambiente empreendedor: uma análise institucional. Revista de Estudos Organizacionais, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45–67, 2023.
- [30] SILVA, R. A.; OLIVEIRA, M. F. Ciclo PDCA: como aplicar na rotina operacional para melhorar resultados. Blog Negócios e Gestão, Umov.me, 2025. Disponível em: <https://umov.me/blog/ciclo-pdca-como-aplicar-na-rotina-operacional-para-melhorar-resultados>. Acesso em: 27 out. 2025.
- [31] SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

- [32] ZAGO, Camila Avozani; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Antonio Cezar. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v. 2, n. 1, p. 19–37, 2008.