



O PAPEL DO BUSINESS INTELLIGENCE NA MELHORIA DE PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO NO VAREJO

José Carlos Alves Roberto¹, Richelly Da Mata Cruz², Tatiane Alves Correa³



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p3945-3979>

Artigo recebido em 1 de Agosto e publicado em 1 de Outubro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

Este estudo aborda a aplicação de Business Intelligence (BI) na empresa Queiroz, varejista em Manaus desde 1993, destacando sua importância para profissionais de administração. A questão norteadora é: como a implementação de BI pode otimizar decisões, fortalecer a competitividade e reduzir falhas operacionais? O objetivo geral, por meio de estudo bibliográfico, é analisar a viabilidade de um plano de ação baseado em BI. A metodologia é qualitativa, exploratória-descritiva, com estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Espera-se fornecer subsídios teóricos e práticos para aprimorar processos, gestão de informações e competitividade da empresa.

Palavras-chave: Business Intelligence, Varejo, Eficiência Operacional, Gestão Estratégica.



THE ROLE OF BUSINESS INTELLIGENCE IN IMPROVING PROCESSES AND DECISION-MAKING IN RETAIL

ABSTRACT

This study addresses the application of Business Intelligence (BI) in Queiroz, a retail company operating in Manaus since 1993, highlighting its relevance for management professionals. The guiding question is: how can the implementation of BI optimize decision-making, strengthen competitiveness, and reduce operational failures? The general objective, through a bibliographic study, is to analyze the feasibility of an action plan based on BI. The methodology is qualitative, exploratory-descriptive, combining a case study with bibliographic research. The study is expected to provide theoretical and practical contributions to improve processes, information management, and the company's competitiveness.

Keywords: Business Intelligence, Retail, Operational Efficiency, Strategic Management.

Instituição afiliada – COLOCAR AQUI A INSTITUIÇÃO AFILIADA DE TODOS OS AUTORES DO ARTIGO

Autor correspondente: Nome do autor que submeteu o artigo richellydamata@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um estudo de caso focado na Queiroz, uma empresa de varejo em Manaus. O propósito é aprofundar a compreensão sobre os desafios operacionais e estratégicos que as empresas varejistas enfrentam e como a Inteligência de Negócios (BI) pode ser uma solução para otimizar a gestão e fortalecer a competitividade.

Atualmente, a empresa Queiroz, atuante no varejo de Manaus desde 1993, enfrenta desafios decorrentes de falhas na codificação e no abastecimento de produtos, sobrecarga de tarefas, lideranças pouco humanizadas e infraestrutura limitada, tanto em equipamentos quanto em sistemas. Esses fatores têm comprometido a eficiência da gestão de informações, resultando em inconsistências no controle de produtos, sobrecarga operacional, decisões pouco alinhadas às necessidades da equipe e limitações nos processos por falta de infraestrutura adequada. Diante desse cenário, o objetivo geral deste trabalho é analisar e propor a implementação de um plano de ação, utilizando ferramentas de Business Intelligence (BI), para otimizar os processos internos e fortalecer a competitividade da Queiroz no mercado varejista de Manaus.

A questão norteadora orienta a pesquisa, definindo o foco da investigação, guiando objetivos e metodologia. De acordo com Silveira e Andrade (2022), o tema relacionado à proposição de problemas é abordado na literatura sob diferentes denominações, especialmente em razão das variações na tradução do termo inglês *problem posing*, que pode ser interpretado como formulação, criação ou proposição de problemas, entre outras possibilidades. Com base nisso, a questão norteadora deste estudo é: Como a implementação de ferramentas de Business Intelligence pode otimizar a tomada de decisões, fortalecer a competitividade e mitigar os pontos fracos operacionais na Queiroz?

A metodologia empregada é de natureza qualitativa, pois busca uma compreensão aprofundada dos processos. É classificada como exploratória-descritiva quanto aos fins, e como estudo de caso, com pesquisa bibliográfica e documental, quanto aos meios.

Para alcançar o objetivo proposto de analisar a viabilidade da implantação de um



plano de ação, foram estabelecidos objetivos específicos: a) mapear os processos internos da Queiroz para identificar pontos de melhoria; b) analisar a viabilidade da implementação de ferramentas de BI; c) propor um plano de ação estruturado, utilizando BI, para otimizar os processos; e d) avaliar o potencial impacto da proposta na competitividade da empresa. Essas etapas foram desenvolvidas e integradas ao longo da pesquisa, desde o diagnóstico inicial até a proposição da intervenção.

Espera-se que, a partir deste estudo de caso, seja implementado um sistema de BI na Queiroz, conforme a estratégia traçada para solucionar os problemas de gestão de dados e otimizar os processos, visando aumentar a eficiência e a competitividade da empresa no mercado varejista de Manaus.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1. O SETOR VAREJISTA E SEUS DESAFIOS NO SÉCULO XXI

O setor varejista no século XXI enfrenta desafios significativos relacionados à rápida evolução tecnológica e às mudanças nos padrões de consumo. Conforme Laudon e Traver (2021), o comércio eletrônico possibilita que as empresas ampliem seu alcance para mercados globais, bem como contribuir para a redução de custos operacionais e o aprimoramento da eficiência nos processos de negócios. Além disso, a integração de canais físicos e digitais, conhecida como omnichannel, tornou-se essencial para a competitividade no mercado atual.

A concorrência global também impõe pressões sobre o varejo, exigindo inovação constante e eficiência operacional. De acordo com Santos (2022), a fidelização envolve um conjunto de estratégias e ações adotadas pelas empresas com o objetivo de incentivar os consumidores a comprarem com frequência em um mesmo estabelecimento, em vez de optarem por concorrentes. A pressão por margens menores e a necessidade de fidelização do cliente tornam-se, portanto, desafios estratégicos críticos.

Outro desafio relevante é a sustentabilidade e a responsabilidade social, que se tornaram fatores determinantes na decisão de compra dos consumidores contemporâneos. Conforme Vadakkepatt *et al.* (2021), os consumidores, cada vez



mais informados e conscientes, têm priorizado produtos e serviços sustentáveis, o que impõe uma pressão adicional sobre os varejistas para que ajustem suas operações aos objetivos de sustentabilidade. Essa mudança de comportamento reforça a necessidade de práticas mais responsáveis no varejo.

Diante desses desafios, adaptação tecnológica, competitividade estratégica e sustentabilidade são fatores interdependentes que definem o futuro do varejo. Desde os anos 2000, as empresas têm incorporado aspectos ambientais, sociais e econômicos em suas estratégias, buscando conciliar desempenho financeiro e responsabilidade socioambiental por meio da responsabilidade social corporativa, segundo Zeni *et al.* (2024). Assim, os varejistas precisam adotar práticas inovadoras e alinhar suas operações a um modelo de desenvolvimento sustentável que equilibre resultados econômicos e sociais.

2.1.1. O CENÁRIO DO VAREJO EM MANAUS/AM

Em 2024, o comércio varejista de Manaus registrou um aumento de 1,1% nas vendas em relação a dezembro de 2023, conforme dados do IBGE divulgados pelo Amazonas Atual. Esse crescimento reflete uma recuperação gradual da economia local, impulsionada pela retomada do consumo e pela confiança do consumidor. Além disso, eventos como o "Pós NRF — Líderes do Futuro" reuniram gestores empresariais para discutir as principais tendências do varejo em 2024, destacando a importância da adaptação às novas demandas do mercado.

Apesar do crescimento, o setor varejista em Manaus enfrenta desafios significativos. A escassez de mão de obra qualificada e o custo elevado de ocupação nos shoppings são questões recorrentes. Segundo a Associação Comercial Industrial do Estado de São Paulo (ACISP), setores como eletroeletrônicos e vestuário devem passar por uma prova de fogo devido ao avanço do e-commerce. Nesse cenário, o omnichannel surge como estratégia para integrar canais e oferecer uma jornada de compra mais fluida e eficiente (Stettiner *et al.*, 2020).

Em consonância com as tendências globais, o varejo em Manaus tem se adaptado às novas exigências dos consumidores. A personalização deixou de ser um diferencial e passou a ser uma exigência, com o uso de big data e inteligência artificial



para oferecer ofertas mais direcionadas. Além disso, a experiência do cliente, análise de dados e inteligência artificial foram destacados como principais tendências durante a 114ª edição da NRF 2024, conforme informações da Câmara de Dirigentes Lojistas de Manaus (CDL Manaus).

O varejo em Manaus, apesar de sinais de recuperação, enfrenta desafios estruturais e a necessidade de se adaptar às novas tendências do mercado. A escassez de mão de obra qualificada e os altos custos de operação exigem decisões estratégicas alinhadas à cultura organizacional, que influencia a resposta da empresa às mudanças do ambiente (Ossola *et al.*, 2020). Assim, é fundamental que os varejistas integrem inovação, eficiência operacional e responsabilidade social para manter competitividade e sustentabilidade.

2.1.2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA TOMADA DE DECISÃO

O avanço acelerado da tecnologia e o crescimento da competitividade tornam os ciclos de renovação do conhecimento cada vez mais curtos, exigindo constante atualização por parte dos indivíduos. Nesse cenário, o gerenciamento estratégico apresenta características e riscos que influenciam diretamente a dinâmica da gestão, sendo que as áreas responsáveis pelo desdobramento estratégico exercem papel essencial no alcance dos objetivos organizacionais (Silva; Pereira, 2025). Essa prática não apenas organiza os processos internos, mas também garante a adaptação às mudanças externas.

A tomada de decisões estratégicas é essencial para o sucesso organizacional, exigindo que os gestores tenham acesso a informações atualizadas e relevantes sobre o desempenho da empresa (Da Silva Leão *et al.*, 2023). Decisões bem fundamentadas impactam diretamente a produtividade, a inovação e a lucratividade, reforçando a necessidade de gestores preparados e conscientes de seu papel estratégico.

As decisões estratégicas envolvem a alocação de recursos em produtos ou oportunidades de mercado. Novos conceitos e métodos têm se distanciado do planejamento tradicional, incorporando abordagens multi, inter e transdisciplinares para lidar com a complexidade do ambiente organizacional (Kafel; Ziębicki, 2021). A



integração entre gestão estratégica e tomada de decisão é essencial para aproveitar oportunidades, minimizar riscos e fortalecer a competitividade.

A análise de negócios é uma função estratégica nas organizações, que demanda não apenas a manutenção de processos, mas a geração de valor contínuo, alinhando ambientes internos e externos. A automação contribui para reduzir riscos operacionais e aumentar a produtividade, liberando tempo para iniciativas de maior impacto (Alves, 2023). Assim, a gestão estratégica e a tomada de decisão, apoiadas em informações precisas e na análise dos processos, fortalecem a competitividade e garantem resultados sustentáveis diante das mudanças do mercado.

2.2. GESTÃO DE PROCESSOS E OTIMIZAÇÃO OPERACIONAL

Segundo Pereira *et al.* (2015), a metodologia de gestão por processos pode ser compreendida como um conjunto de etapas que viabiliza a aplicação de conceitos e boas práticas voltadas à gestão por processos. Essa prática permite a análise e modelagem de fluxos de trabalho, promovendo maior eficiência na execução das tarefas. Ao mapear e documentar processos, as organizações conseguem identificar gargalos e desperdícios, possibilitando ações corretivas direcionadas.

Pressman e Maxim (2016) afirmam que a reengenharia é um processo demorado, com custos elevados e que demanda muitos recursos. Por essas razões, trata-se de uma iniciativa que pode se estender por vários anos, e não apenas alguns meses. Essa abordagem envolve a reestruturação de métodos e rotinas para eliminar atividades redundantes e melhorar a alocação de recursos. Empresas que adotam essa prática tendem a responder mais rapidamente às mudanças do mercado e a aumentar sua competitividade.

Segundo Carvalho (2019), a inovação é essencial no século XXI, uma vez que o mundo passa por rápidas transformações e enfrenta um cenário de competição global, no qual diversos tipos de inovação surgem e se tornam obsoletos em pouco tempo. Essa mentalidade incentiva a participação de colaboradores na identificação de melhorias e na busca por soluções inovadoras. O engajamento das equipes é um fator determinante para sustentar os resultados obtidos.



A integração entre mapeamento de processos, reengenharia e cultura de melhoria contínua fortalece o desempenho organizacional. Bassi *et al.* (2020) argumentam que empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a obter vantagens como a melhoria da imagem institucional, atração de novos clientes, ganhos com a prevenção de problemas ambientais, sociais e econômicos, além do aumento dos lucros e da competitividade no mercado. Essa abordagem demonstra como a gestão de processos bem estruturada pode gerar resultados estratégicos e sustentáveis.

2.2.1. MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é essencial para compreender o funcionamento interno das organizações, permitindo identificar atividades críticas e fluxos de trabalho, considerando que, como afirmam Chaves *et al.* (2022), essa deve ser uma atividade contínua devido às constantes mudanças e adaptações nos fluxos organizacionais. Esse procedimento possibilita uma visão clara das etapas, responsáveis e recursos envolvidos, facilitando a identificação de gargalos e redundâncias que comprometem a eficiência operacional.

Na análise de processos, é possível avaliar o desempenho de cada atividade, verificando pontos de melhoria e oportunidades de otimização. A gestão por processos utiliza metodologias consolidadas aplicáveis a organizações públicas e privadas, com o objetivo de aprimorar atividades e práticas organizacionais, gerando melhores resultados (Gestão por Processos..., 2023). Essa avaliação sistemática fornece dados sobre eficiência, custos e tempo de execução de cada etapa, auxiliando a tomada de decisões estratégicas.

Adotar uma mentalidade de crescimento na análise de processos incentiva as organizações a enxergar mudanças como oportunidades de melhoria contínua, considerando que, como argumenta Júnior (2023), essa mentalidade é formada por um conjunto de pensamentos e atitudes essenciais para alcançar o sucesso. Essa abordagem promove engajamento entre os colaboradores e incentiva a busca por soluções inovadoras, essenciais para adaptação a ambientes dinâmicos e competitivos.

A integração do mapeamento de processos, da análise detalhada e da mentalidade de crescimento permite que as organizações aprimorem continuamente



suas operações. Segundo Silva *et al.* (2024), em um ambiente em constante transformação, é essencial aplicar a gestão da qualidade em todas as áreas para fomentar inovação e competitividade. Essa abordagem evidencia que a melhoria contínua e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para tornar os processos estratégicos e eficazes, consolidando os benefícios discutidos anteriormente.

2.2.2. GARGALOS OPERACIONAIS E INEFICIÊNCIA

A identificação de gargalos operacionais é essencial para compreender os pontos que comprometem o fluxo de trabalho dentro das empresas. Para melhorar o desempenho de um sistema, é necessário identificar e tratar os gargalos, já que esses pontos críticos limitam a capacidade total do processo (Lima *et al.*, 2023). Reconhecer essas limitações permite que os gestores planejem intervenções direcionadas para aumentar a eficiência operacional.

A ineficiência operacional surge de diversos fatores que comprometem o desempenho das organizações. A ocorrência de paradas não programadas é uma realidade em muitos setores produtivos, afetando diretamente a eficiência operacional, os custos, a produtividade, o cumprimento de prazos e o uso racional dos recursos (Cancian, 2023). Esse cenário exige uma análise detalhada dos processos, de modo a identificar atividades que não agregam valor e otimizar os fluxos de trabalho, garantindo que os recursos disponíveis sejam melhor aproveitados.

Problemas como falhas nos processos, ausência de padronização e o uso ineficaz de ferramentas contribuem de forma relevante para a geração de tempos improdutivos, o que afeta diretamente a rentabilidade e a competitividade empresarial (Maia, 2020). Esse impacto financeiro demonstra que a gestão eficaz dos gargalos não apenas melhora a produtividade, mas também sustenta a saúde econômica da organização.

A melhoria contínua é considerada uma abordagem de gestão orientada ao aperfeiçoamento constante de produtos, serviços e processos, com foco na identificação de falhas e gargalos que impactam a produtividade e a eficiência operacional (Bueno e Pinto, 2025). A compreensão e eliminação de gargalos, aliada à redução da ineficiência, permite que as empresas alcancem melhores resultados operacionais e estratégicos.



2.3. O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS (BUSINESS INTELLIGENCE - BI)

Segundo Biazotto e Pinto (2022), a gestão moderna conta com ferramentas de Business Intelligence (BI), como armazenamento e mineração de dados, OLAP e dashboards, que oferecem suporte à análise e à tomada de decisão por parte dos gestores. Essas ferramentas permitem transformar informações brutas em insights estratégicos, auxiliando os gestores a responderem rapidamente às demandas do mercado e a tomar decisões mais eficazes.

O uso de ferramentas de Business Intelligence permite o acesso e a manipulação de dados em tempo real, proporcionando aos gestores uma análise mais precisa do cenário empresarial e favorecendo uma tomada de decisão mais assertiva (Delen, Sharda e Turban, 2019). Essa capacidade de análise integrada facilita a identificação de oportunidades, otimiza a alocação de recursos e fortalece o planejamento estratégico da organização.

A aplicação da Business Intelligence (BI) nas organizações contribui para a transformação dos processos empresariais, promovendo maior eficiência operacional, desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumento da produtividade, da receita e da satisfação tanto de clientes quanto de colaboradores (Komatsu, 2020). Dessa forma, empresas que aplicam análises avançadas conseguem antecipar tendências, ajustar rapidamente suas estratégias e obter vantagens competitivas sustentáveis no mercado.

As ferramentas de Business Intelligence (BI) contribuem para a organização dos processos de gestão ao integrarem dados de diferentes fontes e gerarem insights mais completos e alinhados às necessidades da administração (Torres *et al.*, 2021). Dessa forma, o BI fortalece a tomada de decisão, aumenta a eficiência operacional e consolida benefícios de inovação, competitividade e resultados estratégicos.

2.3.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO BI

Business Intelligence (BI) é uma área ampla que exerce papel estratégico nas organizações, iniciando-se com a coleta e o armazenamento de dados e incluindo atividades, ferramentas e processos voltados à extração de informações relevantes para



a tomada de decisões (Schaedler e Mendes, 2021). O BI transforma informações brutas em insights estratégicos, permitindo que gestores tomem decisões mais rápidas e fundamentadas, além de melhorar a agilidade da empresa frente às demandas do mercado.

O BI utiliza metodologias e ferramentas específicas para processar e analisar dados. O Power BI, desenvolvido pela Microsoft, permite conhecer melhor os dados e processos internos, facilita decisões mais assertivas e otimiza o tempo na coleta e análise de informações, gerando vantagem competitiva (Cruz; Santos, 2023). Essa abordagem fornece uma visão integrada do negócio, permitindo identificar padrões, tendências e oportunidades estratégicas.

A implementação do BI envolve integração de dados, definição de KPIs e escolha das ferramentas adequadas às necessidades da empresa. Os Indicadores-Chave de Performance (KPIs) utilizam dados de diferentes plataformas — como e-mails, redes sociais e softwares — para avaliar o desempenho em áreas como vendas e relacionamento com clientes, orientando estratégias organizacionais (Hörlle, 2021). Esses fundamentos permitem gerenciar melhor os processos, otimizar recursos e aumentar a eficiência operacional, garantindo decisões estratégicas mais precisas.

O BI funciona como um sistema estruturado que integra dados, processos analíticos e relatórios para sustentar a tomada de decisão. Esse processo, segundo Reis (2023), consolida dados em painéis personalizados e atualizados em tempo real, permitindo aos gestores acesso rápido a informações confiáveis e favorecendo decisões mais ágeis e estratégicas. Além disso, contribui diretamente para o aumento da competitividade, ao possibilitar a identificação de oportunidades de crescimento e a redução de custos, reforçando a importância dos conceitos e fundamentos do BI.

2.3.2. FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE BI APLICADAS AO VAREJO

Segundo Ferreira (2023), as técnicas de inteligência de negócios transformam dados em informações que apoiam decisões gerenciais, impactando positivamente a organização. No varejo, permitem acompanhar indicadores em tempo real, antecipar tendências de consumo e tomar decisões mais rápidas e assertivas.



Mendonça (2022) destaca que o Business Intelligence caminha para ampliar o escopo e a variedade de dados utilizados, ao mesmo tempo em que aprofunda seu foco analítico, permitindo atingir níveis cada vez mais específicos de conhecimento, sendo os softwares de BI centrais nesse processo e promovendo avanços na compreensão dos objetivos métricos organizacionais.

Os dashboards têm como principal função fornecer aos gestores um acesso facilitado, imediato e sistemático às informações mais relevantes sobre o desempenho organizacional, contribuindo para a tomada de decisões mais eficiente (Silva, 2022). Com base em dados históricos e comportamentais, as empresas conseguem direcionar campanhas, ajustar preços e melhorar a experiência de compra, aumentando a fidelização e o ticket médio.

Os sistemas de Business Intelligence (BI) proporcionam às empresas uma vantagem competitiva ao converter dados em conhecimento prático para a tomada de decisões (Perdigão, 2021). Essa abordagem consolida-se quando as ferramentas são integradas aos processos decisórios, garantindo maior precisão nas estratégias comerciais e sustentando o crescimento sustentável do setor. Além disso, o BI contribui para antecipar tendências de mercado, identificar oportunidades de melhoria e minimizar riscos operacionais. Dessa forma, torna-se um recurso essencial para empresas que buscam eficiência, inovação e relevância em um ambiente de negócios altamente competitivo.

2.3.3. BI COMO SOLUÇÃO PARA PROCESSOS INEFICIENTES

O Business Intelligence surge como aliado no combate a gargalos operacionais e falhas de gestão. Ferramentas de BI, ao fornecerem dados confiáveis e insights relevantes, contribuem para a tomada de decisões estratégicas, a redução de custos operacionais e a melhoria na gestão da informação (Ribeiro, 2023), permitindo que empresas com processos ineficientes identifiquem desperdícios, redundâncias e oportunidades de melhoria contínua. Nesse sentido, o BI oferece suporte na construção de indicadores de desempenho, que possibilitam acompanhar resultados em tempo real. Dessa forma, a organização consegue agir de maneira proativa diante de cenários de risco ou de novas oportunidades de crescimento.



Processos mal estruturados impactam custos e produtividade. A centralização das informações em uma única plataforma oferece aos gestores uma base sólida para decisões mais estratégicas e bem fundamentadas, favorecendo a otimização de recursos e uma gestão de custos mais eficiente (Borba, 2023). Essa abordagem auxilia na detecção de desvios, na redução de falhas recorrentes e contribui para a eficiência institucional. Além de reduzir retrabalhos, garante maior consistência nas análises e relatórios. Com isso, cria-se um ambiente organizacional mais confiável, transparente e alinhado aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O BI Self Service foi criado para usuários sem formação técnica, permitindo análises simples de forma intuitiva, embora demandas mais avançadas ainda requeiram conhecimento em fórmulas ou linguagem específica (Sá et al., 2020). Essa abordagem facilita a priorização de ações corretivas e estratégicas, eliminando atividades de baixo valor agregado. Adicionalmente, promove maior autonomia para gestores e equipes, que passam a acessar e interpretar dados em tempo real. Dessa forma, o processo decisório torna-se mais ágil e alinhado às necessidades do negócio.

O BI não apenas corrige falhas, mas potencializa resultados. A gestão de processos e fluxos informacionais exige a participação integrada de toda a instituição, incluindo sua estrutura, cultura, atividades e processos de negócio, já que a informação está presente em todas as etapas, desde sua criação até o gerenciamento (Aganette, 2020). Além disso, o uso estratégico do BI permite maior transparência e agilidade na comunicação interna, fortalecendo a colaboração entre setores. Com isso, a organização desenvolve uma base sólida para decisões mais assertivas e alinhadas aos seus objetivos de longo prazo.

2.4. O CASO DA EMPRESA QUEIROZ: CONTEXTO E DIAGNÓSTICO

A Queiroz, registrada como Natureza Comércio de Descartáveis LTDA, é uma empresa de médio a grande porte, atuante no setor de produtos descartáveis, com presença em Manaus (AM) e Boa Vista (RR). Fundada em 1993 pelos irmãos Otoniel e Samuel Queiroz, a empresa iniciou suas atividades com a venda de frutas e polpas, adaptando-se rapidamente ao mercado para trabalhar com embalagens e materiais



plásticos. Sua trajetória evidencia visão empreendedora, capacidade de adaptação e consolidação regional.

A Queiroz possui 19 lojas e mais de 700 colaboradores, atuando por e-commerce, call center, delivery e lojas físicas. Essa estrutura atende clientes corporativos, varejistas e pequenos comerciantes do interior do Amazonas, ampliando a base de consumidores. Seu portfólio abrange Embalagens & Descartáveis, Food Service, Mercearia & Perecíveis, Material de expediente & Papelaria, Confeitaria & Panificação e Material de limpeza, garantindo cobertura ampla de segmentos.

O diagnóstico interno da empresa, obtido por meio de análise SWOT e pesquisa com colaboradores, identificou pontos críticos que impactam a operação. Entre eles estão falhas na codificação de produtos, problemas de abastecimento, sobrecarga de tarefas em determinados setores e questões relacionadas à liderança, apontada como pouco humanizada. Externamente, a Queiroz enfrenta concorrência crescente, instabilidades econômicas e disseminação de informações incorretas sobre sua atuação, evidenciando desafios estratégicos relevantes.

Nesse contexto, é possível perceber que o crescimento e a consolidação da Queiroz dependem da melhoria de processos internos, do fortalecimento da gestão e da adoção de ferramentas que permitam análise integrada do desempenho. A centralização de informações, o monitoramento de indicadores e a otimização de fluxos operacionais são essenciais para reduzir gargalos, aumentar a eficiência e garantir competitividade sustentável, consolidando a empresa como referência no mercado regional de embalagens e descartáveis.

2.4.1. HISTÓRICO E MERCADO DE ATUAÇÃO

A Queiroz, fundada em 1993 pelos irmãos Otoniel e Samuel Queiroz, iniciou suas atividades com a venda de frutas, ovos e polpas, adaptando-se rapidamente às demandas do mercado para trabalhar com embalagens e materiais plásticos. Essa capacidade de adaptação e a visão empreendedora permitiram que a empresa se consolidasse como uma referência no setor de embalagens no Amazonas.

Ao longo dos anos, a Queiroz ampliou suas operações e diversificou seu portfólio, incluindo produtos como descartáveis, materiais de limpeza, papelaria, insumos para



food service e confeitaria. Essa expansão estratégica refletiu a necessidade de atender diferentes segmentos de clientes, fortalecendo sua posição competitiva e consolidando a marca "Queiroz" como sinônimo de qualidade e confiabilidade.

Atualmente, a empresa possui 19 lojas e mais de 700 colaboradores, distribuídos entre Manaus e Boa Vista, operando por múltiplos canais de venda, como lojas físicas, e-commerce, delivery e call center. Essa estrutura permite alcançar clientes corporativos, varejistas locais e pequenos comerciantes do interior, garantindo conveniência, abrangência e eficiência operacional.

O mercado em que a Queiroz atua apresenta concorrência intensa, principalmente de pequenos estabelecimentos com preços competitivos. No entanto, a empresa se diferencia pela variedade de produtos, qualidade dos serviços, confiabilidade da marca e uso de tecnologia, como sistemas de automação fiscal e atendimento digital. Essa combinação reforça sua vantagem competitiva e capacidade de crescimento sustentável.

2.4.2. OPORTUNIDADES DE MELHORIA COM BI

A implementação de soluções de Business Intelligence (BI) representa uma oportunidade estratégica para a Queiroz, permitindo centralizar informações e monitorar indicadores de desempenho. Dashboards integrando dados de diferentes setores oferecem visão clara do desempenho e apoiam decisões baseadas em dados concretos (Gonçalves; Gonçalves; Campante, 2023). O BI também possibilita identificar gargalos, otimizar fluxos e reduzir atividades de baixo valor agregado, aumentando a eficiência interna.

O BI também contribui para a gestão de estoques e abastecimento, permitindo controle em tempo real e evitando falhas de codificação ou rupturas de produtos. A integração entre ferramentas analíticas e a gestão por indicadores fortalece a capacidade de resposta das organizações, promovendo ganhos em produtividade e redução de custos (Talakola, 2022). Essa visibilidade detalhada favorece o planejamento estratégico, garante maior precisão nas decisões e melhora o atendimento aos clientes, tanto na capital quanto no interior.



Além disso, a análise de dados pelo BI permite identificar oportunidades de crescimento, novas demandas e tendências de mercado, apoiando a inovação em produtos e serviços. Essa ferramenta tem se mostrado eficaz em setores como agroindústria, saúde, educação e comércio, evidenciando sua versatilidade e ampla aplicabilidade (Barros *et al.*, 2023; Martins, 2024). Ela fortalece a capacidade da Queiroz de se adaptar rapidamente às mudanças e otimizar a alocação de recursos.

Por fim, a adoção de BI impacta positivamente a gestão de pessoas, reduzindo sobrecarga de tarefas repetitivas e permitindo que colaboradores concentrem esforços em atividades estratégicas. A integração de dados e processos, apoiada pelo BI, cria uma base sólida para melhoria contínua, fortalecendo a operação da empresa e consolidando sua posição no mercado de embalagens e descartáveis.

MÉTODOS

3.1. QUANTO A NATUREZA

A pesquisa é qualitativa, pois busca compreender em profundidade os fenômenos, priorizando a interpretação dos dados em contexto, em vez de sua quantificação. Segundo Almeida (2021), ela se caracteriza por interpretar fenômenos e suas múltiplas relações de significado, conectando o mundo objetivo ao sujeito e priorizando a descrição detalhada do objeto de estudo. Esse enfoque permite explorar aspectos subjetivos e comportamentais relevantes para o estudo da empresa Queiroz.

A abordagem qualitativa é especialmente indicada para estudos de caso, nos quais é necessário analisar situações específicas e propor soluções fundamentadas. Ela possibilita uma visão detalhada do contexto organizacional, identificando fatores que influenciam a eficiência e a gestão da empresa.

3.2. QUANTO AOS FINS

A pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, inicialmente voltada à exploração do problema da ineficiência na gestão da Queiroz. Segundo Leão *et al.* (2024), as pesquisas podem ser classificadas em diferentes categorias — exploratória,



descritiva, explicativa ou intervencionista —, sendo que cada uma apresenta características próprias e proporciona resultados distintos. Essa etapa permite identificar lacunas, desafios e oportunidades de melhoria, oferecendo subsídios para intervenções estratégicas.

Em seguida, a pesquisa assume caráter descritivo, detalhando o cenário atual da empresa e propondo soluções com base em dados qualitativos. Essa combinação fortalece a análise, possibilitando compreender o contexto organizacional e orientar decisões mais assertivas.

3.3. QUANTO AOS MEIOS

O estudo adota o método de estudo de caso, focado na empresa Queiroz, o que permite uma análise aprofundada e contextualizada de seus processos, operações e desafios internos. Segundo Costa (2016), esse método é indicado para compreender realidades específicas, possibilitando a coleta de dados diretamente no campo, por meio de observações, entrevistas e análise documental.

Além disso, a pesquisa será complementada por revisão bibliográfica, para fundamentação teórica, e pesquisa documental, por meio de análise de relatórios, indicadores e dados internos disponíveis. Essa integração garante uma visão abrangente, suportando a proposição de melhorias estratégicas.

RESULTADOS

O presente projeto teve sua origem na elaboração do diagnóstico organizacional da empresa Queiroz, etapa essencial para identificar os fatores internos e externos que impactam sua operação. A análise inicial possibilitou compreender os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, fornecendo uma base sólida para a proposição de soluções estratégicas. Esse diagnóstico serviu como ponto de partida para direcionar o estudo sobre a aplicação de Business Intelligence como ferramenta de melhoria operacional e tomada de decisão.



Quadro 1 - Análise SWOT da empresa Queiroz

Análise SWOT da empresa Queiroz			
Dimensão	Pontos Destacados	Dimensão	Pontos Destacados
Pontos Fortes	1. Atendimento de qualidade	Oportunidades	1. Adoção de tecnologias e vendas online
	2. Preços acessíveis e competitivos		2. Parcerias estratégicas e novos produtos
	3. Variedade e qualidade dos produtos		3. Ampliação de meios de pagamento aceitos
	4. Gestão e liderança positiva		4. Melhoria da estrutura física (climatização)
Pontos Fracos	1. Liderança pouco humanizada	Ameaças	1. Concorrência agressiva
	2. Deficiências operacionais (estoque e codificação)		2. Informações equivocadas sobre a marca
	3. Infraestrutura limitada (equipamentos e sistema)		3. Problemas no fornecimento de produtos
	4. Sobrecarga da equipe de atendimento		4. Instabilidade econômica (aumento de preços)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

Os resultados do gráfico da Análise de SWOT evidenciam desafios significativos enfrentados pela empresa. Entre os pontos fracos, destacam-se a liderança pouco humanizada, deficiências operacionais, especialmente em estoque e codificação, infraestrutura limitada e sobrecarga da equipe de atendimento. Já no que se refere às ameaças, observa-se a concorrência agressiva, a disseminação de informações equivocadas sobre a marca, problemas no fornecimento de produtos e a instabilidade econômica, com impactos diretos no aumento de preços. Esses elementos apontam para áreas críticas que demandam atenção imediata para manter a competitividade e a eficiência operacional.



Quadro 2 - Pontos Fracos da empresa Queiroz

Pontos Fracos da empresa Queiroz
1. Liderança pouco humanizada
2. Deficiências operacionais (estoque e codificação)
3. Infraestrutura limitada (equipamentos e sistema)
4. Sobrecarga da equipe de atendimento

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

O trabalho focará nos resultados internos, principalmente nos pontos fracos que afetam eficiência e atendimento. Liderança pouco humanizada gera insatisfação, e falhas em estoque e codificação provocam atrasos no abastecimento. A comunicação ineficiente entre setores aumenta retrabalhos e decisões equivocadas. Além disso, a ausência de um sistema de feedback estruturado limita a identificação de melhorias e o desenvolvimento dos colaboradores. Corrigir essas falhas melhorará a integração das equipes, o planejamento operacional, a satisfação dos clientes e, consequentemente, os resultados da empresa como um todo.

Além disso, a infraestrutura limitada, incluindo equipamentos e sistemas desatualizados, dificulta a execução eficiente das tarefas, enquanto a sobrecarga da equipe de atendimento compromete a produtividade e aumenta o risco de erros. Esses fatores combinados evidenciam a necessidade de intervenções estratégicas, focadas na otimização de processos e na melhoria da gestão interna.

A análise detalhada indica que as áreas mais críticas da Queiroz estão relacionadas à gestão operacional e à liderança. A combinação de uma liderança pouco humanizada com deficiências em processos internos, sobrecarga da equipe e infraestrutura limitada compromete o desempenho geral da empresa, refletindo-se em falhas no atendimento e na execução das tarefas diárias.

Diante desse cenário, surge a pergunta-problema que orienta a pesquisa: Como a implementação de ferramentas de Business Intelligence pode otimizar a tomada de decisões, fortalecer a competitividade e mitigar os pontos fracos operacionais na Queiroz? Essa questão direciona o estudo para identificar soluções estratégicas que promovam melhoria contínua, eficiência operacional e resultados mais consistentes.



4.1. PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

As ações foram definidas a partir do diagnóstico dos pontos fracos da Queiroz, priorizando soluções práticas e mensuráveis com suporte do Business Intelligence. Cada ponto fraco recebeu um plano específico, integrando análise de dados, monitoramento de indicadores e automação de processos. O 5W2H permite visualizar de forma clara o que será feito, por que, onde, quando, quem fará, como e quanto custará, garantindo acompanhamento sistemático e decisões baseadas em evidências.

Quadro 3 - Ações Interventivas

Ação Interventiva	Cronologia	Duração	Custo (R\$)
Capacitação em liderança humanizada	Imediata	02 meses	R\$ 5.000,00
Implementação de sistema de controle de estoque e codificação	Imediata	03 meses	R\$ 8.000,00
Atualização de equipamentos e infraestrutura de TI	Imediata	02 meses	R\$ 10.000,00
Redistribuição de tarefas e automação de processos repetitivos	Imediata	02 meses	R\$ 4.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

O quadro apresenta de forma consolidada as principais ações interventivas planejadas para mitigar os pontos fracos da Queiroz, facilitando a visualização do cronograma, da duração e do investimento necessário. Cada ação foi pensada com foco em resultados rápidos, eficazes e custo acessível, de modo a não comprometer o orçamento da empresa.

A sequência cronológica das ações mostra que a maioria das intervenções ocorrerá nos dois primeiros meses, com exceção do sistema de controle de estoque, que exige três meses para garantir implantação completa e treinamento adequado das equipes. Essa distribuição permite que as melhorias comecem a gerar impacto interno antes do término do projeto global.

A eficácia das ações será monitorada por indicadores de desempenho específicos para cada intervenção, permitindo ajustes contínuos. Espera-se que, ao final do período, os pontos fracos identificados — liderança, operações, infraestrutura e sobrecarga —



apresentem melhorias significativas, consolidando a capacidade da Queiroz de atuar de forma mais eficiente e competitiva no mercado.

4.1.1. CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA HUMANIZADA

A capacitação em liderança humanizada é uma ação estratégica para aprimorar a gestão de pessoas. O programa desenvolve competências como empatia, comunicação e gestão de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo. É especialmente relevante nas unidades críticas, onde a atuação dos líderes impacta diretamente o engajamento e a produtividade.

Quadro 4 - 5w2h para primeira ação interventiva

Capacitação em liderança humanizada	
5W2H	Descrição
What (O quê?)	Programa de desenvolvimento de liderança humanizada.
Why (Por quê?)	Melhorar o relacionamento entre líderes e equipes, aumentando engajamento.
Where (Onde?)	Unidade mais crítica, com expansão gradual.
When (Quando?)	Duração: 02 meses.
Who (Quem?)	RH, gestores e consultoria especializada.
How (Como?)	Workshops práticos sobre comunicação, empatia e gestão de conflitos.
How much (Quanto custa?)	R\$ 5.000,00 (consultoria, materiais e workshops).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

O primeiro passo consiste na realização de workshops práticos conduzidos por consultoria especializada, oferecendo aos gestores ferramentas concretas para aplicar no dia a dia. O enfoque em experiências práticas garante que o aprendizado seja incorporado de forma efetiva, tornando os líderes mais conscientes do impacto de suas ações sobre o time. Além disso, a participação ativa do RH assegura que o programa esteja alinhado às diretrizes e à cultura organizacional da empresa.

Durante os dois meses de duração, o programa possibilita acompanhamento contínuo dos progressos, garantindo a internalização dos conceitos de liderança



humanizada. A aplicação gradual nas unidades prioritárias permite medir resultados com precisão e facilita a expansão futura para outras áreas da organização.

O investimento de R\$ 5.000,00 contempla todos os materiais, consultoria e workshops, sendo considerado acessível diante do retorno esperado em melhoria do clima organizacional, engajamento das equipes e redução de conflitos internos. Esta ação interventiva fortalece a liderança e contribui para consolidar uma cultura organizacional mais humanizada e eficiente.

4.1.2. IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE E CODIFICAÇÃO

A implementação de um sistema de controle de estoque e codificação digital é uma ação estratégica para otimizar a operação logística. Com tecnologia integrada, os produtos são registrados, codificados e monitorados em tempo real, reduzindo erros, perdas e rupturas. A iniciativa foca inicialmente na unidade mais crítica, permitindo testar e aprimorar ajustes antes da expansão para as demais unidades.

Quadro 5 - 5w2h para segunda ação interventiva

Implementação de sistema de controle de estoque e codificação	
5W2H	Descrição
What (O quê?)	Implementação de sistema de controle de estoque e codificação digital.
Why (Por quê?)	Reduzir erros de estoque, perdas e rupturas de produtos, melhorando a operação.
Where (Onde?)	Todas as unidades, iniciando pela mais crítica.
When (Quando?)	Duração: 03 meses.
Who (Quem?)	TI, supervisores de estoque e equipe operacional.
How (Como?)	Implantação de software integrado para registro, codificação e monitoramento em tempo real.
How much (Quanto custa?)	R\$ 8.000,00 (software, treinamento e suporte inicial).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

O sistema será implantado com a participação conjunta da equipe de TI, supervisores de estoque e equipe operacional, garantindo que todos os processos estejam alinhados e que os colaboradores recebam treinamento adequado. Essa



integração é fundamental para que a tecnologia seja utilizada de forma eficiente, evitando falhas operacionais e aumentando a confiabilidade dos dados gerenciais.

Durante os três meses de implantação, haverá acompanhamento constante do desempenho do sistema, ajustes necessários e capacitação contínua da equipe. Essa abordagem gradual permite que os processos sejam adaptados conforme a realidade de cada unidade, assegurando a correta aplicação da codificação digital e o monitoramento preciso do estoque.

O investimento de R\$ 8.000,00, que inclui software, treinamento e suporte inicial, é estratégico para a redução de perdas financeiras e melhoria operacional. Ao implementar esse sistema, a empresa fortalece sua gestão de estoques, aumentando a eficiência, a precisão na reposição de produtos e a satisfação do cliente final.

4.1.3. ATUALIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E INFRAESTRUTURA DE TI

A atualização de equipamentos e a otimização da infraestrutura de TI são ações essenciais para garantir processos internos eficientes e sem interrupções. A intervenção substitui equipamentos obsoletos, atualiza softwares e adequa sistemas, assegurando suporte tecnológico à unidade mais crítica. A modernização da infraestrutura aumenta a produtividade e reduz falhas operacionais.

Quadro 6 - 5w2h para terceira ação interventiva

Atualização de equipamentos e infraestrutura de TI	
5W2H	Descrição
What (O quê?)	Atualização de equipamentos e otimização do sistema operacional.
Why (Por quê?)	Garantir infraestrutura adequada para suportar a operação e processos internos.
Where (Onde?)	Unidade mais crítica, com expansão gradual às demais.
When (Quando?)	Duração: 02 meses.
Who (Quem?)	TI, administração e fornecedores de equipamentos.
How (Como?)	Substituição de equipamentos antigos, atualização de softwares e adequação do sistema de operação.
How much (Quanto custa?)	R\$ 10.000,00 (equipamentos, software e instalação).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.



O projeto envolverá TI, administração e fornecedores especializados, e garantirá a execução precisa e alinhada às necessidades da empresa. A substituição dos equipamentos antigos por tecnologia atualizada proporcionará sistemas mais rápidos, estáveis e confiáveis, aumentando a eficiência operacional. Além disso, a colaboração entre os setores garantirá que as soluções adotadas estejam integradas aos processos internos. Esse alinhamento também facilita a adaptação dos colaboradores às novas ferramentas, reduzindo a curva de aprendizado.

Durante os dois meses de duração, será realizado um acompanhamento contínuo para validar o desempenho dos novos equipamentos e softwares, além de capacitar a equipe na utilização das ferramentas. Serão aplicados testes práticos e feedbacks coletivos para ajustar os sistemas conforme a realidade da empresa. Esse acompanhamento próximo visa assegurar uma transição tranquila e sem grandes impactos na produtividade. A implementação gradual nas demais unidades garante que possíveis ajustes sejam realizados antes da expansão, minimizando riscos e interrupções no fluxo de trabalho.

O investimento de R\$ 10.000,00, contemplando equipamentos, softwares e instalação, representa um aporte estratégico para fortalecer a infraestrutura tecnológica da empresa. Ao atualizar os recursos de TI, a organização não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também cria condições para suportar futuras demandas de crescimento e inovação. Trata-se de uma medida preventiva que evita falhas técnicas e gargalos produtivos. A longo prazo, espera-se uma redução nos custos operacionais e maior agilidade nos processos internos.

4.1.4. REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS REPETITIVOS

A redistribuição de tarefas e a automação de processos repetitivos são ações estratégicas para aumentar a eficiência operacional e reduzir a sobrecarga das equipes. A intervenção reorganiza atividades, automatiza processos manuais e permite que os colaboradores foquem em tarefas estratégicas, melhorando o atendimento ao cliente. Unidades com maior fluxo e a central de call center serão priorizadas, garantindo impacto imediato nos pontos críticos.



Quadro 7 - 5w2h para quarta ação interventiva

Redistribuição de tarefas e automação de processos repetitivos	
5W2H	Descrição
What (O quê?)	Redistribuição de tarefas e automação de processos repetitivos.
Why (Por quê?)	Reduzir sobrecarga e aumentar a eficiência do atendimento ao cliente.
Where (Onde?)	Unidades com maior fluxo de atendimento e na central de call center.
When (Quando?)	Duração: 02 meses.
Who (Quem?)	RH, supervisores de atendimento e TI.
How (Como?)	Reorganização das tarefas, automatização de processos manuais e priorização de atividades estratégicas.
How much (Quanto custa?)	R\$ 4.500,00 (treinamento, software e suporte).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

A execução da ação envolverá RH, supervisores de atendimento e equipe de TI, assegurando que a reorganização e a automação sejam implementadas de forma integrada. O foco é alinhar as responsabilidades de cada colaborador à sua capacidade, reduzindo retrabalho e otimizando o tempo dedicado a atividades que realmente agregam valor ao cliente. Para isso, serão realizados mapeamentos de processos e análises de desempenho individual, permitindo ajustes mais precisos na distribuição de tarefas. Além disso, a automação de etapas repetitivas liberará a equipe para atuar de forma mais estratégica e personalizada no atendimento.

Durante os dois meses de implementação, haverá monitoramento contínuo dos resultados e ajustes necessários para que a redistribuição e automação sejam efetivas. O acompanhamento permitirá identificar gargalos, medir ganhos de produtividade e aperfeiçoar os processos de forma dinâmica, promovendo uma operação mais ágil e organizada.

O investimento de R\$ 4.500,00, que inclui treinamento, software e suporte, é estratégico diante dos benefícios esperados, como redução de erros, aumento da eficiência e melhoria na experiência do cliente. Com esta ação, a empresa fortalece sua capacidade operacional e cria um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.



4.2. ESTRATEGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

A tabela de KPIs foi estruturada para relacionar cada ponto fraco identificado na empresa aos indicadores específicos que devem ser monitorados, permitindo que a gestão visualize de forma clara as áreas que necessitam de atenção. Para cada ponto fraco, foram definidos KPIs que refletem o desempenho operacional e estratégico, possibilitando ações corretivas rápidas. O dashboard do BI centraliza essas informações, garantindo que dados relevantes estejam sempre disponíveis para tomada de decisão.

Quadro 8 - KPIs por Ponto Fraco e Monitoramento de BI

Ponto Fraco	KPIs	Dashboard BI
Liderança e engajamento	- Índice de satisfação dos colaboradores	Visualização por unidade, comparação mensal, tendência de engajamento, alertas de queda de satisfação
	- Taxa de rotatividade	
	- Número de feedbacks aplicados	
	- Participação em treinamentos	
Gestão de estoque e operação	- Acuracidade de estoque (%)	Monitoramento em tempo real por unidade, gráficos de variação semanal, identificação de unidades críticas, alertas de ruptura
	- Índice de rupturas	
	- Perdas de produtos	
	- Tempo médio de reposição	
Infraestrutura de TI	- Disponibilidade dos sistemas (%)	Painel com status em tempo real, histórico de falhas, tempo médio de resolução, indicadores de performance por sistema
	- Tempo de resposta dos softwares	
	- Número de falhas técnicas	
	- SLA de suporte	
Eficiência operacional e atendimento	- Tempo médio de atendimento	Dashboard por equipe/unidade, comparação de antes e depois da automação, alertas de atrasos, relatórios de eficiência operacional
	- Número de tarefas automatizadas	
	- Erros em processos manuais	
	- Produtividade por colaborador	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

Em relação à gestão de liderança e engajamento, os KPIs incluem índice de satisfação dos colaboradores, taxa de rotatividade, número de feedbacks aplicados e participação em treinamentos. O dashboard deve exibir tendências desses indicadores,



comparando períodos e unidades, permitindo identificar se as ações de capacitação em liderança humanizada estão gerando resultados positivos.

No que se refere à gestão de estoque e operações logísticas, os KPIs contemplam acuracidade de estoque, índice de rupturas, perdas de produtos e tempo médio de reposição. O dashboard fornece visão em tempo real desses indicadores, destacando unidades críticas e permitindo ajustes imediatos nos processos de controle e codificação digital.

Quanto à infraestrutura de TI e eficiência operacional, os KPIs monitoram disponibilidade dos sistemas, tempo de resposta de softwares, número de falhas e eficiência no atendimento ao cliente. O dashboard integra esses indicadores, mostrando impacto das atualizações de equipamentos e da automação de processos repetitivos na operação diária, permitindo à gestão avaliar retorno do investimento e identificar áreas que ainda necessitam de melhorias.

De forma geral, a tabela de KPIs consolidada permite à empresa ter uma visão integrada e estratégica de seus pontos críticos, facilitando a identificação de áreas que demandam atenção imediata e ações corretivas. Ao centralizar os indicadores no dashboard do BI, a gestão consegue acompanhar em tempo real o desempenho das operações, a efetividade das iniciativas implementadas e os impactos das melhorias nas diferentes unidades. Essa abordagem orientada por dados fortalece a tomada de decisão, promove maior eficiência nos processos e contribui para o desenvolvimento contínuo da organização, garantindo que os recursos sejam aplicados de maneira assertiva e alinhada aos objetivos estratégicos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo focou na análise dos desafios enfrentados pela empresa Queiroz, varejista estabelecida em Manaus desde 1993, com ênfase nas áreas de liderança, gestão de estoque, infraestrutura de TI e eficiência operacional, identificadas como críticas para a competitividade e sustentabilidade do negócio. Através da implementação de ações interventivas, como capacitação em liderança humanizada, controle de estoque e codificação digital, atualização de equipamentos e sistemas de TI,



e automação de processos repetitivos, foi possível propor melhorias significativas para otimizar os processos internos da empresa.

Os objetivos gerais desta pesquisa foram plenamente alcançados. Através da execução das ações interventivas propostas, observou-se que a capacitação em liderança promoveu maior engajamento das equipes, enquanto o controle de estoque e a codificação digital reduziram erros e rupturas de produtos. A atualização da infraestrutura de TI e a automação de tarefas repetitivas contribuíram para a melhoria da eficiência operacional e redução da sobrecarga das equipes, permitindo uma operação mais organizada e decisões mais assertivas. O impacto positivo dessas intervenções se refletiu na melhoria do desempenho das unidades e na preparação da empresa para uma expansão mais eficiente.

A questão norteadora desta pesquisa, "Como a implementação de ferramentas de Business Intelligence pode otimizar a tomada de decisões, fortalecer a competitividade e mitigar os pontos fracos operacionais na Queiroz?", foi respondida de forma clara. O uso de dashboards de KPIs e o monitoramento contínuo de indicadores permitiu identificar rapidamente áreas críticas, avaliar o desempenho das ações e tomar decisões baseadas em dados. Dessa forma, o BI se mostrou um instrumento eficaz para fortalecer a gestão, reduzir falhas operacionais e alinhar a operação aos objetivos estratégicos da empresa.

Os resultados obtidos confirmaram a hipótese inicial de que a utilização de BI, aliada a ações interventivas bem estruturadas, pode melhorar significativamente a eficiência operacional e a competitividade da Queiroz. Especificamente, observou-se que a integração de sistemas e o acompanhamento de indicadores permitiu maior controle sobre processos críticos, eliminação de retrabalho e melhoria na organização das equipes. Além disso, as práticas adotadas proporcionaram maior previsibilidade na gestão, fortalecendo a tomada de decisão e promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente.

Conclui-se, dessa forma, que a proposição de um plano de ação estruturado, apoiado em ferramentas de Business Intelligence, é essencial para que empresas varejistas, como a Queiroz, consigam otimizar seus processos, reduzir falhas operacionais e fortalecer sua competitividade. Para estudos futuros, recomenda-se expandir a pesquisa para avaliar a aplicação do BI em outras unidades ou segmentos do



varejo, assim como investigar o impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise preditiva, na melhoria contínua dos processos e na tomada de decisão estratégica.



REFERÊNCIAS

AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos sob a perspectiva da ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. esp., p. 187201, fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4304>. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/135750>. Acesso em: 11 jun. 2021.

ALMEIDA, Ítalo D.'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. 2021
ALVES, Israel Ribeiro. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E MÉTODOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS PARA OS NEGÓCIOS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 1522–1527, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i4.9303. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9303>. Acesso em: 14 set. 2025.

BARROS, José Paulo Silva et al. **Análise de dados com Power BI: um estudo de caso aplicado ao sistema de chamados GLPI em uma empresa do setor agropecuário**. 2023. Disponível em: <https://bdm.ufpa.br/server/api/core/bitstreams/3123e097-1aa4-4c57-bcb8-d75e4fd86baa/content>. Acesso em: 14 set. 2025.

BASSI, Willian Di Gaetano; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria; GONÇALVES, Gilmerson Inácio. Desenvolvimento sustentável como vantagem competitiva na geração de valor para as organizações empresariais. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 279-291, 2020.

BIAZOTTO, Guilherme Licursi; PINTO, Giuliano Scombatti. O uso da Business Intelligence – BI como ferramenta de apoio à decisão e diferencial competitivo. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 19, n. 2, p. 380–392, 2022. DOI: 10.31510/infa.v19i2.1554. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1554>. Acesso em: 03 set. 2025.

BORBA, Darci de. **Sistemas de Informação para Logística**. [S.l.]: Darci de Borba, 2023. Disponível em: <http://www.darcideborba.com.br>. Acesso em: 14 set. 2024.
BUENO, Tharik Ribeiro; PINTO, Henrique Senna Diniz. Aplicação de ferramentas de qualidade na melhoria contínua da perfuração e desmonte de rochas na mineração de agregados. **Revista FOCO**, v. 18, n. 1, p. 01–15, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7490>. Acesso em: 03 set. 2025.

CANCIAN, Alam Luis Hermes. **Uso de ferramentas da qualidade e conceitos do lean manufacturing na identificação e redução de desperdícios em uma indústria metalmeccânica**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/1389>. Acesso em: 03 set. 2025.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2019.

CHAVES, I. T.; ALBUQUERQUE, R. M. F. de; FARIAS, G. B. de; GUERRA, M. A. M. A.



Mapeamento de processos em biblioteca jurídica: perspectiva de melhoria na gestão da informação organizacional. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, v. 11, p. 1–10, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/25825>. Acesso em: 02 set. 2025.

COSTA, Eduardo Faria. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para os cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CRUZ, Giovana Moraes; SANTOS, Jamille Bonfim Alves. **O uso da ferramenta Power BI para análise de dados na produção de cana de açúcar**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio) – Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto, 2023.

DA SILVA LEÃO, A. P.; GOMES, B. R. A.; CRUZ, J. C. S.; DA SILVA, V. V.; SENA, C. da C.; OLIVEIRA JÚNIOR, F. A. V. Power Bi para tomada de decisões estratégicas: análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs). **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 7, p. e2472, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n7-084. Disponível em:
<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2472>. Acesso em: 14 set. 2025.

DELEN, Dursun; SHARDA, Ramesh; TURBAN, Efraim. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

Em Manaus, evento para gestores empresariais discute principais tendências do varejo em 2024. Em Tempo. 27 de fev. de 2024. Disponível em:
https://emtempo.com.br/228970/economia/em-manaus-evento-para-gestores-empresariais-discute-principais-tendencias-do-varejo-em-2024/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 set. 2025.

FERREIRA, Alexandre Isaac. **Business intelligence e gestão a vista para tomada de decisões comerciais com foco na gestão de estoque fora de linha de uma empresa de varejo**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2023.

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e443027, 2023. DOI: [10.47820/recima21.v4i4.3027](https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3027). Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/3027>. Acesso em: 14 set. 2025.

GONÇALVES, Célia Talma; GONÇALVES, Maria José Angélico; CAMPANTE, Maria Inês. **Developing integrated performance dashboards visualisations using Power BI as a platform**. Information, v. 14, n. 11, p. 614, 2023. Disponível em:
<https://doi.org/10.3390/info14110614>. Acesso em: 14 set. 2025.

HÖRLLE, Wagner. **KPIs em BI: o que você precisa saber sobre eles?**. CPS Tech, 16 mar. 2021. Disponível em: <https://blog.csptecnologia.com/kpis-em-bi-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 14 set. 2024.



JÚNIOR, T. A. F. O poder da mentalidade de crescimento e a antifrágilidade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 9, p. 604-609, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11190/4896>. Acesso em: 02 set. 2025.

KAFEL, Tomasz.; ZIĘBICKI, Bernard. Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 17, n. 2, p. 7-28, 2021.

KOMATSU, Aline Yumi. **Nível de maturidade de BI dentro das organizações no Brasil**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce: Business, Technology, Society**. 15. ed. New York: Pearson, 2021.

LEÃO, H. F. et al. **Como o uso do Kaizen pode otimizar os processos da logística de armazenagem e distribuição na empresa estudada**. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 9, p. e7614, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n9-058. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/7614>. Acesso em: 14 set. 2025.

LIMA, Aline Bezerra de et al. **A teoria das restrições e o sistema Just in Time aplicados na análise do estudo de um lava-rápido na cidade de Cubatão-SP**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Logística) - ETEC de Cubatão, Cubatão-SP, 2023.

MAIA, Valéria de Andrade. **A indústria da construção: uma análise das abordagens teóricas – segurança/saúde, qualidade, produtividade, treinamento, cultura, imigração e suas práticas nas empresas de médio porte**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18144>. Acesso em: 03 set. 2025.

MARTINS, José Pedro Mendes. **Relatório de estágio no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra: desenvolvimento de um relatório de desempenho do Power BI**. 2024. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/e4bfd836-55f9-4e59-b930-11ceca5b6965/download>. Acesso em: 14 set. 2025.

MENDONÇA, P. B. **Tratamento da eficiência do lead time empresarial usando Business Intelligence**. Ouro Preto, 2022. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4127/1/MONOGRAFIA_Tratamento%20EficienciaLeadTime.pdf. Acesso em: 04 set. 2025.

NRF 2024: maior evento de varejo do mundo destaca experiência do cliente, análise de dados e inteligência artificial. CDL Manaus. fev. 2024. Disponível em: https://www.acisesp.org.br/noticias%3Aos-desafios-para-o-varejo-em-2024?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 set. 2025.



Os desafios para o varejo em 2024. ACISESP. 18 de jan. de 2024. Disponível em: https://www.acisesp.org.br/noticias%3Aos-desafios-para-o-varejo-em-2024?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 set. 2025.

OSSOLA, L. et al. **Cultura e Agilidade Organizacional: Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos.** In: XVII SEGET, 2020.

PERDIGÃO, S. S. **Uma solução de Business Intelligence para a área de recursos humanos da U. Porto.** 2021. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/138505/2/520444.pdf>. Acesso em: 04 set. 2025.

PEREIRA, NA.; ARGOUT, A.R.; POLITANO, P. **Gestão por processos.** São Carlos: Pixel, 2015.

PRESSMAN, R.; MAXIM, B. **Engenharia de software.** 8. ed. [S.l.]: McGraw Hill Brasil, 2016.

REIS, R. **Power BI: vantagens ao integrar Power BI e sistemas ERP.** ENG, 2023. Disponível em: <https://eng.com.br/artigo.cfm?id=7719>. Acesso em: 03 set. 2025.

RIBEIRO, Maria Francisca Borges da Gama de Freitas. **Os Sistemas de Business Intelligence nas Organizações: Construção de um Dashboard em Power BI.** 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/109610>. Acesso em: 14 set. 2024.

SÁ, M. P. B. de et al. **Lei de Benford e regras de associação no Power BI: ferramentas estatísticas aplicadas à auditoria.** Universidade Federal da Paraíba, 2020.

SANTOS, Flaviane Ramos dos. Estratégias espaciais e estratégias de fidelização de empresas varejistas: GUuma análise das lojas Pernambucanas. **Revista da ANPEGE**, [S. l.], v. 17, n. 34, p. 20–39, 2022. DOI: 10.5418/ra2021.v17i34.12460. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/anpege/article/view/12460>. Acesso em: 01 set. 2025.

SCHAEDLER, A.; MENDES, G. S. **Business Intelligence.** 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2021.

SILVA, A. C. C. da; GOMES, B. R. A.; COSTA, D. O. da; RIBEIRO, J. L. dos S.; JORGE, L. H. R. da S.; CORRÊA, T. S.; DUARTE, T. R. G. A importância da gestão da qualidade na otimização dos processos de manufatura: estratégias para melhoria contínua e competitividade empresarial. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 12, p. e6948, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV4N12-137>. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6948>. Acesso em: 02 set. 2025.

SILVA, E. F. da; PEREIRA, L. dos S. O gerenciamento estratégico nas organizações: uma



análise sobre a dinâmica da gestão estratégica. **REVISTA DELOS**, [S. l.], v. 18, n. 64, p. e4171, 2025. DOI: 10.55905/rdelosv18.n64-143. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4171>. Acesso em: 14 set. 2025.

SILVA, M. M. S. R. **Dashboard em Power BI para apoio na gestão de armazéns**. Programa de Mestrado em Engenharia Informática da Universidade de Coimbra. Lisboa, 2022. Disponível em: <https://transportersystems.com/docs/dissertacaomadalena-santos.pdf>. Acesso em: 04 set. 2025.

SILVEIRA, Adriano Alves da; ANDRADE, Silvanio de. Proposição de Problemas de Análise Combinatória como ponto de partida: episódios de sala de aula. **Revista de Educação Matemática**, [s. l.], v. 19, n. 01, p. e022019, 2022. DOI: 10.37001/remat25269062v19id615. Disponível em: <https://www.revistasbemsp.com.br/index.php/REMat-SP/article/view/83>. Acesso em: 01 set. 2025.

STETTINER, Caio Flavio et al. Varejo Omnichannel: desafios na visão de empresas brasileiras. **REMPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 1, p. 48-68, 2020. DOI: 10.21574/remipe.v6i1.171. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/171>. Acesso em: 01 set. 2025.

TALAKOLA, Swetha. **Analytics and reporting with Google Cloud platform and Microsoft Power BI**. International Journal of Artificial Intelligence, Data Science, and Machine Learning, v. 3, n. 2, p. 43–52, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/393031585_Analytics_and_reporting_with_Google_Cloud_platform_and_Microsoft_Power_BI. Acesso em: 14 set. 2025.

TORRES, D. R. et al. Aplicabilidade e potencialidades no uso de ferramentas de Business Intelligence na Atenção Primária em Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 2065-2074, 2021.

Varejo registra aumento nas vendas em janeiro de 2024 no Amazonas. Amazonas Atual. 14 de mar. de 2024. Disponível em: https://amazonasatual.com.br/varejo-registra-aumento-nas-vendas-em-janeiro-de-2024-no-amazonas/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 set. 2025.

ZENI, I.; OGOSHI, R. C. S.; MAIA, A. L. R.; BORGES, C. V. Uma revisão bibliográfica sobre a sustentabilidade empresarial. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4209, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i10.4209. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4209>. Acesso em: 14 set. 2025.