



ESTRATÉGIAS DA GESTÃO FINANCEIRA COM FOCO NA REDUÇÃO DE DESPÉRDÍCIOS E AUMENTO DE RECEITAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA AÉREA

MARCOS CANTO DA SILVA

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

*Faculdade de Tecnologia da Amazônia - FATEC

RESUMO

A gestão financeira eficiente é essencial para a sustentabilidade e competitividade das companhias aéreas, especialmente diante dos desafios econômicos e operacionais do setor. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar estratégias financeiras voltadas para a redução de desperdícios e o aumento de receitas em uma companhia aérea, buscando otimizar recursos e maximizar a lucratividade. Para isso, foi adotada uma abordagem de pesquisa mista, combinando dados quantitativos e qualitativos, além da aplicação de ferramentas da qualidade para identificar oportunidades de melhoria nos processos financeiros. Os resultados evidenciam que a implementação de estratégias de controle de custos, aliada à otimização da precificação de passagens e à eficiência operacional, contribui significativamente para a redução de desperdícios e o aumento da receita. Constatou-se, ainda, que a utilização de práticas financeiras mais rigorosas e a análise criteriosa dos custos operacionais permitem um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Conclui-se que a adoção de uma gestão financeira estratégica, pautada na análise contínua de processos e na busca pela eficiência, é um fator determinante para a sustentabilidade e crescimento da companhia aérea em um mercado altamente competitivo.

Palavras-chave: Qualidade. Financeiro. Aviação. Consumidores.

1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira eficiente é um fator essencial para a sustentabilidade das companhias aéreas, considerando a elevada competitividade do setor e os desafios operacionais que impactam diretamente a lucratividade. Custos com manutenção, combustíveis, equipe técnica e operações diárias exigem um planejamento estratégico minucioso para evitar desperdícios e garantir a maximização das receitas. Nesse cenário, a adoção de estratégias gerenciais voltadas para a redução de desperdícios e a otimização financeira se torna indispensável para a permanência e o crescimento da empresa no mercado.

A empresa objeto deste estudo é uma companhia aérea de grande porte que opera voos nacionais e internacionais, enfrentando desafios comuns ao setor, como oscilações no preço do combustível, alta concorrência e a necessidade constante de inovação. Com um modelo de negócios voltado para eficiência operacional e qualidade no atendimento, a companhia busca alternativas que permitam reduzir desperdícios financeiros sem comprometer a experiência do cliente. Dessa forma, compreender os impactos da gestão financeira na estrutura organizacional da empresa é fundamental para a definição de estratégias mais eficazes.

Diante desse contexto, questiona-se: quais estratégias financeiras podem ser aplicadas para reduzir desperdícios e aumentar as receitas em uma companhia aérea?



Este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias da gestão financeira com foco na redução de desperdícios e no aumento de receitas. Para isso, são estabelecidos três objetivos específicos: levantar dados internos da empresa para compreender os principais fatores que impactam sua eficiência financeira; construir um levantamento estatístico que evidencie os principais desperdícios e oportunidades de melhoria; e elaborar um plano de ação baseado em práticas de gestão financeira estratégica para otimizar os resultados da companhia.

A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas para obter uma visão ampla dos processos financeiros da empresa. Além disso, serão utilizadas ferramentas da qualidade para análise e interpretação dos dados coletados, garantindo embasamento técnico para a formulação das estratégias. A metodologia inclui a aplicação de questionários e entrevistas com gestores financeiros, além da análise documental de relatórios internos da empresa.

A fundamentação teórica deste estudo será estruturada em três capítulos. O primeiro abordará a Gestão da Qualidade, destacando sua importância para a eficiência organizacional e a otimização de processos. O segundo capítulo tratará da Gestão Financeira, explorando conceitos de planejamento financeiro, controle de custos e maximização de receitas. Por fim, o terceiro capítulo apresentará as Ferramentas da Qualidade, demonstrando como sua aplicação pode auxiliar na identificação e mitigação de desperdícios no contexto empresarial.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de aprimorar a gestão financeira no setor aéreo, considerando o impacto direto que os desperdícios e a má administração de recursos podem causar na lucratividade da empresa. Diante de um ambiente altamente dinâmico e sujeito a fatores externos, como oscilações cambiais e mudanças regulatórias, é essencial que a empresa adote medidas estratégicas para garantir sua estabilidade e competitividade.

A relevância desta pesquisa está na possibilidade de contribuir com o aprimoramento da gestão financeira da companhia aérea analisada, oferecendo um modelo de estratégias que pode ser aplicado em outras empresas do setor. Além disso, os resultados deste estudo podem servir como referência para futuras pesquisas acadêmicas e profissionais interessados em práticas financeiras eficientes no mercado da aviação.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo é uma companhia aérea de grande porte, com atuação consolidada no mercado nacional e internacional. Com uma vasta malha aérea, a empresa opera voos para diversas regiões, atendendo tanto passageiros a negócios quanto turistas. Sua estrutura organizacional é composta por uma equipe multidisciplinar que abrange desde a gestão administrativa e financeira até operações aeroportuárias e manutenção de aeronaves. A companhia se destaca pelo compromisso com a qualidade dos serviços prestados e pela busca constante de inovação em suas operações.

Ao longo dos anos, a empresa investiu significativamente em frota, tecnologia e treinamento de equipe, buscando manter-se competitiva em um setor altamente dinâmico. Sua frota é composta por aeronaves modernas e eficientes, que atendem a padrões rigorosos de segurança e sustentabilidade. Além disso, a companhia implementou processos automatizados em diversas áreas operacionais, otimizando a gestão do tempo e reduzindo custos. A modernização dos serviços reflete diretamente na experiência dos clientes, que contam com sistemas de autoatendimento, check-in digital e programas de fidelidade.



A empresa enfrenta desafios comuns ao setor aéreo, como a volatilidade dos preços dos combustíveis, variações cambiais e regulamentações rígidas. Para lidar com esses fatores, adota estratégias de gestão financeira que visam equilibrar custos operacionais e receitas. O planejamento financeiro da companhia envolve desde a precificação das passagens até a negociação com fornecedores e gestão de ativos. A busca por eficiência econômica é um dos principais pilares da companhia, impulsionando a adoção de medidas que minimizem desperdícios sem comprometer a qualidade dos serviços.

Além do transporte de passageiros, a companhia também atua no segmento de cargas, oferecendo soluções logísticas para diferentes tipos de mercadorias. Esse setor representa uma importante fonte de receita, complementando os ganhos obtidos com os voos comerciais. A empresa mantém parcerias estratégicas com indústrias e varejistas, garantindo o transporte ágil e seguro de produtos para diversas localidades. A ampliação da oferta de serviços logísticos tem sido uma das estratégias adotadas para diversificação das fontes de receita e fortalecimento da marca no mercado.

A sustentabilidade é outro ponto relevante na atuação da companhia aérea, que busca constantemente reduzir o impacto ambiental de suas operações. A empresa investe em aeronaves com menor consumo de combustível e em políticas voltadas para a redução da emissão de poluentes. Além disso, desenvolve programas de responsabilidade social, apoiando projetos educacionais, culturais e ambientais. Essas iniciativas reforçam o compromisso da companhia com a sociedade e contribuem para a construção de uma imagem institucional positiva.

A empresa ainda mantém um posicionamento estratégico voltado para inovação e melhoria contínua. A adaptação às novas tendências do mercado e o acompanhamento das necessidades dos consumidores são aspectos centrais na sua gestão. Com investimentos constantes em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional, a companhia busca consolidar sua presença no setor aéreo, garantindo crescimento sustentável e competitividade em um ambiente cada vez mais desafiador.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão da Qualidade

A evolução da qualidade pode ser compreendida em três grandes eras. A primeira é a era da inspeção, em que tanto produtores quanto clientes analisavam os produtos em busca de defeitos, sem um método sistemático. Em seguida, surge a era do controle estatístico, que introduziu ferramentas estatísticas para a inspeção de amostras aleatórias, representando todo o lote, impulsionada pelo aumento da demanda industrial. Por fim, a era da qualidade total foca no cliente e envolve todos os colaboradores e setores da empresa na garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Oliveira, 2020).

Conforme Soares (2023) apud Carneiro (2020), diversas empresas adotam programas de melhoria para promover o comprometimento e a qualidade da equipe de trabalho. Dessa forma, gerenciar a qualidade envolve todas as atividades voltadas à sua garantia, estruturando um conjunto de ações e processos planejados. O primeiro passo essencial para a implementação de um sistema de qualidade eficiente é a definição clara da Política de Qualidade, que orienta toda a organização nesse processo.



Segundo Junior et al. (2021), o gerenciamento da qualidade é conduzido por meio de políticas, procedimentos e processos de planejamento, garantia e controle. Esse sistema abrange atividades de melhoria contínua, que se estendem desde a fase inicial até a conclusão dos processos. Além disso, incorpora as lições aprendidas ao longo do tempo, permitindo o aprimoramento contínuo das metodologias aplicadas a novos projetos. Para ser eficaz, essa abordagem deve estar alinhada com as diretrizes organizacionais, bem como com as expectativas de clientes e stakeholders.

De acordo com Lobo (2019), é essencial que as empresas integrem objetivos de qualidade ao planejamento estratégico, uma vez que a diferenciação no mercado está diretamente associada à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A busca pela satisfação total do cliente exige um equilíbrio entre qualidade técnica, segurança e preços competitivos. No cenário atual, a exigência por excelência nos serviços tornou-se um fator determinante para a competitividade e permanência das empresas no mercado.

Para Quintella et al. (2021), a qualidade empresarial expandiu sua abrangência para incluir aspectos como responsabilidade ambiental, qualidade de vida, ética e valores organizacionais. Esses fatores tornaram-se essenciais e estão sujeitos a regulamentações nacionais e internacionais, refletindo uma crescente conscientização social. Além disso, organizações que adotam uma visão ampla da qualidade tendem a conquistar uma reputação positiva no mercado, fortalecendo sua competitividade e garantindo vantagens estratégicas.

Concluindo, Oliveira (2020) destaca que diante desse panorama, a gestão da qualidade vai além da simples inspeção de produtos, tornando-se um fator central na construção da imagem e no sucesso das empresas. A adoção de sistemas estruturados de controle e melhoria contínua, aliados ao alinhamento estratégico com as demandas do mercado, possibilita maior eficiência e diferenciação competitiva. Dessa forma, organizações que investem em qualidade não apenas atendem às exigências regulatórias, mas também conquistam a fidelização de seus clientes e o reconhecimento no setor em que atuam.

3.2 Gestão Financeira

A gestão financeira é fundamental para o funcionamento e crescimento sustentável das organizações. Engloba o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras, visando à otimização dos recursos e à maximização dos resultados (Chiavenato, 2022). Uma gestão financeira eficaz permite que a empresa mantenha sua saúde econômica e esteja preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no mercado.

O planejamento financeiro é uma das principais funções da gestão financeira, pois estabelece metas e define estratégias para alcançá-las. Esse processo envolve a elaboração de orçamentos, projeções de receitas e despesas, e a definição de políticas de investimento e financiamento (Sebrae, 2023). Com um planejamento sólido, a empresa pode direcionar seus esforços de forma eficiente e alinhar suas ações aos objetivos organizacionais.

A análise financeira é outro aspecto crucial, permitindo avaliar o desempenho econômico da organização por meio de indicadores como liquidez, rentabilidade e endividamento. Essas informações são essenciais para identificar pontos fortes e fracos, subsidiando a tomada de decisões estratégicas (Calleri, 2024). Uma análise criteriosa possibilita ajustes nas operações e a implementação de melhorias contínuas.



O controle financeiro, por sua vez, assegura que as operações estejam alinhadas ao planejamento e às políticas estabelecidas. Isso inclui o monitoramento constante das transações, a conciliação de contas e a auditoria interna (Amorim & Charpinel, 2023). Um controle rigoroso contribui para a prevenção de fraudes, o cumprimento das obrigações fiscais e a transparência nas demonstrações financeiras.

A gestão de riscos financeiros também é uma função vital, envolvendo a identificação, avaliação e mitigação de possíveis ameaças que possam impactar a estabilidade econômica da empresa. Isso abrange desde riscos de mercado até riscos operacionais e de crédito (Abraham, 2025). Uma abordagem proativa na gestão de riscos permite à organização se preparar para cenários adversos e minimizar perdas potenciais.

3.3 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas gerenciais representam instrumentos fundamentais no diagnóstico e na busca por soluções eficazes dentro das organizações, especialmente em contextos que demandam maior controle financeiro e redução de desperdícios. No setor aéreo, caracterizado por alta competitividade e margens estreitas, a utilização dessas ferramentas é indispensável para identificar ineficiências, propor melhorias e orientar a tomada de decisões. Dentre essas metodologias, destacam-se abordagens como a análise SWOT, a matriz G.U.T., o diagrama de Pareto, o diagrama de Ishikawa e o plano de ação 5W2H, todas aplicáveis à realidade financeira e operacional de uma companhia aérea.

Conforme Ferreira (2019), a análise SWOT permite avaliar os fatores internos e externos que impactam o desempenho organizacional, facilitando a definição de estratégias voltadas ao aumento de receitas e ao controle de gastos. Ao identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas, a empresa pode alinhar seus recursos a metas mais sustentáveis e rentáveis, otimizando seu planejamento financeiro e estratégico.

De acordo com Batista et al. (2023), apud Ishida (2019), a matriz G.U.T. é uma ferramenta de priorização eficaz, que avalia a Gravidade, Urgência e Tendência de um problema. No contexto de uma companhia aérea, sua aplicação permite destacar e atacar os fatores que mais comprometem os resultados financeiros, como desperdícios operacionais, gargalos em processos e falhas na gestão de receitas.

Já o diagrama de Pareto, segundo Silva et al. (2019), auxilia na identificação dos principais fatores responsáveis por perdas financeiras. Ao classificar os problemas em ordem de relevância, a ferramenta permite que a empresa concentre seus esforços nas causas mais significativas de desperdício ou perda de receita, contribuindo para uma atuação mais estratégica e eficiente.

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, conforme Nascimento et al. (2023), apud Souza e Azevedo (2019), é utilizado para investigar as raízes de problemas recorrentes, como falhas operacionais ou desvios orçamentários. Baseado nos 6M (Método, Mão de obra, Meio ambiente, Máquina, Medição e Matéria-prima), permite uma análise detalhada das variáveis que afetam a performance financeira da companhia aérea.

Por outro lado, o 5W2H, segundo Lopes e Leite (2023), apud Mello et al. (2017), é uma ferramenta que estrutura o planejamento das ações corretivas com clareza e objetividade. No setor de aviação, onde decisões rápidas e assertivas são cruciais, o 5W2H favorece a



implementação de soluções de baixo custo, otimizando processos e fortalecendo a gestão financeira com foco em resultados concretos.

4. METODOLOGIA

Segundo Itokazu e Medeiros (2024), apud Swell e Plano Clark (2013), a abordagem mista caracteriza-se pela combinação de diferentes métodos e direções em um mesmo projeto de pesquisa, permitindo uma compreensão mais abrangente de contextos complexos. Para sua utilização ser eficaz, é necessário que haja justificativa consistente, já que nem todos os estudos demandam essa integração. No caso da presente pesquisa, a adoção da abordagem mista é justificada pela complexidade da análise financeira e operacional de uma companhia aérea, exigindo múltiplas ferramentas para garantir resultados assertivos.

Neste estudo, a análise SWOT será aplicada para diagnosticar os ambientes internos e externos que influenciam a gestão financeira da empresa. Serão avaliadas as ameaças externas que afetam a receita, como oscilações cambiais e custos com combustível, bem como as oportunidades que podem gerar novos fluxos de receita, como parcerias estratégicas ou diversificação de serviços. No ambiente interno, serão identificadas fragilidades ligadas à gestão de despesas e desperdícios operacionais, além das forças que garantem vantagem competitiva no setor, como tecnologia embarcada e qualidade do atendimento.

A matriz GUT será utilizada para classificar os principais desafios que comprometem o desempenho financeiro, priorizando aqueles com maior gravidade, urgência e tendência de agravamento. Os problemas identificados na análise SWOT servirão de base para essa priorização, permitindo à empresa focar nas causas que mais afetam sua lucratividade e eficiência.

Em seguida, será aplicado o Princípio de Pareto, com o objetivo de representar graficamente os desperdícios financeiros mais significativos ocorridos entre 2024 e 2025. Através dessa análise, será possível identificar os principais focos de perda, como gastos com manutenção corretiva, atrasos em voos e consumo excessivo de recursos. O gráfico evidenciará os fatores mais críticos, orientando decisões voltadas à redução de custos.

Na continuidade, será desenvolvido um Diagrama de Ishikawa para investigar as causas raízes dos desperdícios financeiros. A análise será estruturada em torno de fatores como métodos operacionais, mão de obra, máquinas e materiais. Essa visualização facilitará a compreensão da origem dos problemas e contribuirá para a construção de soluções práticas que impactem positivamente o desempenho econômico da empresa.

Com base nas informações levantadas, será elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. O objetivo é mitigar os desperdícios identificados e estruturar ações que contribuam para o aumento da receita. O plano descreverá o que será feito, os motivos das ações, os responsáveis, os locais e prazos de execução, o modo de realizar cada tarefa e os custos envolvidos, sempre considerando estratégias de baixo custo e alto impacto.

A integração das ferramentas gerenciais – SWOT, GUT, Pareto, Ishikawa e 5W2H – torna-se essencial para a estruturação de um plano de ação sólido e eficaz voltado à redução de desperdícios e ao fortalecimento da gestão financeira em uma companhia aérea. Ao utilizar essa abordagem combinada, a empresa será capaz de identificar suas vulnerabilidades com precisão, propor melhorias realistas e implementar soluções que promovam ganhos consistentes, otimizando recursos e ampliando sua competitividade no mercado.



5. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria para a empresa em análise fundamenta-se na condução de uma autoavaliação organizacional, utilizando a análise SWOT como instrumento estratégico. Essa abordagem permite uma compreensão aprofundada dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da organização. O objetivo principal é potencializar os pontos fortes, elevando a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que se minimizam as fragilidades internas que possam comprometer os resultados. Paralelamente, a análise busca aproveitar ao máximo as oportunidades de inovação e expansão, além de identificar e se antecipar a possíveis ameaças ao funcionamento do negócio. A aplicação da análise SWOT torna-se, assim, um recurso indispensável para diagnosticar as causas da escassez de matéria-prima e das interrupções nos processos produtivos, proporcionando base para a aplicação de ferramentas gerenciais voltadas à formulação e execução de soluções eficazes.

Quadro 01. Matriz SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	Frota moderna e eficiente, com menor consumo de combustível.	Alta dependência do preço volátil do combustível.
	Estrutura organizacional bem definida e equipe técnica qualificada.	Desperdícios operacionais e financeiros elevados
	Processos automatizados que reduzem custos operacionais.	Complexidade na precificação de passagens em tempos de alta demanda.
	Presença consolidada no mercado nacional e internacional.	Planejamento orçamentário inadequado
	Programas de fidelidade que estimulam a recompra e fidelização de clientes.	Gestão ineficiente de recursos financeiros
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO	Expansão do mercado de cargas como nova fonte de receita.	Instabilidade econômica e variações cambiais.
	Parcerias com empresas de tecnologia para otimização de sistemas.	Aumento da concorrência com companhias de baixo custo.
	Crescimento do turismo nacional e internacional pós-pandemia.	Mudanças nas legislações do setor aéreo e ambientais.
	Incentivos fiscais para empresas sustentáveis.	Impactos de crises sanitárias ou geopolíticas no fluxo de passageiros.
	Adoção de modelos preditivos para análise financeira e redução de desperdícios.	Aumento nos custos operacionais devido à inflação global.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A discussão do trabalho foca nas fraquezas identificadas na análise SWOT da companhia aérea, por serem os principais entraves à eficiência financeira da empresa. Entre os pontos destacados estão: a dependência do preço do combustível, que afeta a previsibilidade dos custos; os desperdícios em setores pouco digitalizados, que geram ineficiência operacional; a complexidade na precificação das passagens, que prejudica a competitividade; os altos custos com manutenção e treinamentos, que impactam o caixa; e a falta de integração entre os setores, dificultando o controle financeiro. O estudo propõe investigar essas fragilidades e sugerir



soluções práticas para melhorar a gestão financeira e a sustentabilidade da companhia no mercado aéreo.

Com base na identificação dessas fraquezas, o estudo propõe uma abordagem analítica que permitirá compreender suas causas, impactos e possíveis soluções. A escolha por concentrar-se nos aspectos negativos da empresa não visa expor limitações, mas sim oferecer subsídios para a tomada de decisões estratégicas voltadas à melhoria contínua. Ao compreender os fatores que comprometem a performance financeira, será possível propor ações corretivas que contribuam para o equilíbrio entre custos e receitas, fortalecendo a competitividade da companhia aérea em um setor altamente desafiador. A seguir será desenvolvido a matriz G.U.T. para priorizar as fraquezas apresentadas.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Alta dependência do preço volátil do combustível.	3	4	4	48	5°
Desperdícios operacionais e financeiros elevados	5	5	5	125	1°
Complexidade na precificação de passagens em tempos de alta demanda.	4	4	4	64	4°
Planejamento orçamentário inadequado	4	5	5	100	2°
Gestão ineficiente de recursos financeiros	4	4	5	80	3°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Com base na matriz G.U.T. (Gravidade, Urgência e Tendência), foi possível identificar e hierarquizar os principais problemas que afetam a eficiência financeira da companhia aérea analisada. A pontuação obtida para cada item orientou a definição de prioridades, permitindo uma análise mais focada nas questões que demandam atenção imediata. Dentre os cinco problemas levantados, três se destacaram por apresentarem os maiores índices de criticidade: os desperdícios operacionais e financeiros elevados, o planejamento orçamentário inadequado e a gestão ineficiente de recursos financeiros.

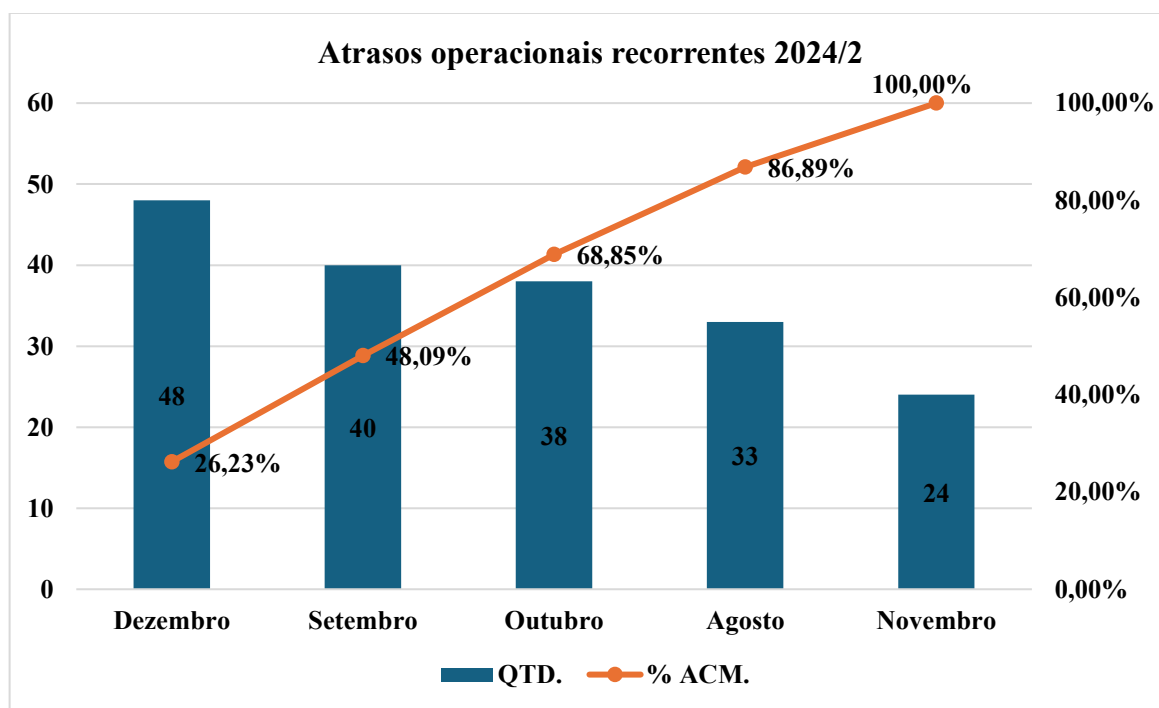
Dessa forma, o presente trabalho concentrará sua atenção nessas três problemáticas principais, por representarem os maiores obstáculos à eficiência financeira e à sustentabilidade econômica da empresa. O desperdício de recursos, seja em operações cotidianas ou na alocação de capital, representa a maior pontuação da matriz (125 pontos), evidenciando a necessidade de ações corretivas urgentes. Em seguida, o planejamento orçamentário inadequado (100 pontos) demonstra a fragilidade nos processos de previsão e controle financeiro, o que impacta diretamente na tomada de decisões estratégicas. Por fim, a gestão ineficiente dos recursos financeiros (80 pontos) revela falhas nos mecanismos de controle, monitoramento e uso das finanças corporativas, comprometendo a capacidade de resposta da companhia diante das constantes oscilações do setor aéreo.



A discussão, portanto, será direcionada para a análise desses três aspectos, a fim de propor soluções eficazes e viáveis, com base em práticas de gestão financeira estratégica, que contribuam para a redução de desperdícios e o aumento das receitas da organização.

Na sequência deste estudo, será utilizado o Gráfico de Pareto como ferramenta de análise e indicador de desempenho, com o objetivo de evidenciar de forma mais clara e visual as principais problemáticas que impactam a gestão financeira da companhia aérea. Ao aplicar o princípio de Pareto — também conhecido como regra 80/20 — será possível identificar quais fatores representam a maior parcela dos efeitos negativos observados nos processos financeiros. Essa abordagem permitirá direcionar os esforços de forma mais estratégica, concentrando ações corretivas nas causas que geram os maiores desperdícios e ineficiências, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados concretos.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise evidencia que **três meses (dezembro, setembro e outubro)** concentram aproximadamente 69% dos atrasos operacionais, caracterizando-se como os períodos com maior impacto negativo no desempenho logístico. Essa concentração revela uma clara tendência de falhas recorrentes em momentos específicos do semestre, que possivelmente coincidem com:

- Feriados prolongados e festas de fim de ano (dezembro), que podem comprometer o ritmo das operações;
- Alta demanda sazonal (setembro e outubro), sugerindo sobrecarga operacional ou falhas no dimensionamento de recursos.

Por meio dessa leitura, o uso do gráfico de Pareto cumpre seu papel estratégico ao delimitar as prioridades de intervenção, orientando o foco da gestão sobre os 20% dos fatores responsáveis por 80% dos problemas. A partir desses resultados, será possível direcionar ações corretivas



específicas, como revisão de escalas, reforço de pessoal e reavaliação do planejamento logístico nos períodos mais críticos.

Diante dos dados obtidos com o Gráfico de Pareto, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem mais aprofundada para compreender os fatores que levam aos altos índices de atrasos operacionais nos meses de dezembro, setembro e outubro. A identificação desses períodos como críticos não apenas orienta a priorização das ações corretivas, mas também sinaliza possíveis falhas estruturais e comportamentais nos processos logísticos da organização. Fatores como planejamento ineficiente, comunicação falha, sobrecarga de trabalho e gestão inadequada de recursos podem estar diretamente ligados à recorrência dos atrasos. No entanto, para que as intervenções sejam realmente eficazes e tratem o problema em sua origem, é indispensável utilizar uma ferramenta que permita investigar mais profundamente os motivos reais que desencadeiam essas falhas. Por isso, na sequência, será aplicada a técnica dos 5 Porquês, com o objetivo de encontrar a causa raiz do problema e propor soluções estruturantes e sustentáveis.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUÊ?	1º POR QUÊ?	2º POR QUÊ?	3º POR QUÊ?	4º POR QUÊ?	5º POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Desperdícios operacionais e financeiros elevados	Porque há retrabalho e uso excessivo de materiais	Porque os processos não estão padronizados e há falhas na execução	Porque não existe um mapeamento claro e atualizado dos fluxos operacionais	Ausência de padronização e controle dos processos operacionais		Realizar o mapeamento completo dos processos, com criação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) e treinamentos periódicos com as equipes
Planejamento orçamentário inadequado	Porque frequentemente há estouro nos custos previstos	Porque as estimativas são feitas com base em dados desatualizados ou sem análise crítica	Porque não existe um sistema confiável de acompanhamento e registro de dados financeiros	Falta de um sistema integrado e confiável de dados para subsidiar o planejamento		Implementar um sistema de gestão orçamentária com atualização periódica de dados e painéis de acompanhamento
Gestão ineficiente de recursos financeiros	Porque há dificuldade em identificar os gargalos e pontos de desperdício	Porque não há indicadores claros nem relatórios analíticos regulares	Porque a empresa não estruturou um sistema de controle financeiro baseado em metas e indicadores de desempenho	Ausência de um sistema de controle e análise com indicadores financeiros bem definidos		Desenvolver e implantar um painel de indicadores financeiros, com metas e avaliações periódicas, para auxiliar nas decisões e correções.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise dos 5 Porquês aplicada aos três principais problemas — desperdícios operacionais e financeiros elevados, planejamento orçamentário inadequado e gestão ineficiente de recursos financeiros — permitiu identificar causas estruturais. Constatou-se que a ausência de



padronização de processos, a falta de um banco de dados atualizado e a inexistência de indicadores financeiros são fatores determinantes para os gargalos observados.

Como contramedida, recomendam-se ações como a criação de pops, implantação de um sistema de gestão orçamentária e definição de painéis de indicadores. Essas soluções visam tornar os processos mais eficientes e reduzir perdas. Na sequência, será utilizada a ferramenta 5W2H, com o objetivo de detalhar e planejar as ações de melhoria de forma clara e objetiva.

Além disso, a identificação das causas raízes permite uma atuação mais precisa, reduzindo tentativas e erros na implementação de melhorias. Ao atacar diretamente os fatores que originam os desperdícios e a má gestão, a organização tende a otimizar seus recursos, melhorar a tomada de decisões e alcançar maior eficiência nos processos. Dessa forma, as ações que serão planejadas pelo 5W2H visam não apenas corrigir falhas pontuais, mas promover uma mudança estrutural contínua e sustentável.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com a identificação dos principais problemas que comprometem a padronização dos processos, será estruturado um plano de ação com foco em soluções práticas e direcionadas. Em seguida, será aplicada a ferramenta 5W2H para organizar de forma clara e eficiente as etapas de implementação das melhorias, garantindo maior objetividade no enfrentamento das não conformidades identificadas.

Quadro 04. 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Desperdícios operacionais e financeiros elevados	Ausência de padronização e controle dos processos operacionais	Gestor Financeiro	Início: 08.09.25 Fim: 15.12.25	Setores administrativos e operacionais	Realizar o mapeamento completo dos processos, com criação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) e treinamentos periódicos com as equipes	Sem valor financeiro diretamente agregado
Planejamento orçamentário inadequado	Falta de um sistema integrado e confiável de dados para subsidiar o planejamento	Gestor Financeiro	Início: 08.09.25 Fim: 15.12.25	Setores administrativos e operacionais	Implementar um sistema de gestão orçamentária com atualização periódica de dados e painéis de acompanhamento	Sem valor financeiro diretamente agregado
Gestão ineficiente de recursos financeiros	Ausência de um sistema de controle e análise com indicadores financeiros bem definidos	Gestor Financeiro	Início: 08.09.25 Fim: 15.12.25	Setores administrativos e operacionais	Desenvolver e implantar um painel de indicadores financeiros, com metas e avaliações periódicas, para auxiliar nas decisões e correções.	Sem valor financeiro diretamente agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.



Com base na aplicação da ferramenta 5W2H, foi possível organizar de forma estratégica e objetiva as ações necessárias para enfrentar os principais problemas identificados no processo de gestão financeira. O foco do plano de ação está direcionado para três frentes críticas: os desperdícios operacionais e financeiros elevados, o planejamento orçamentário inadequado e a gestão ineficiente de recursos financeiros. Para cada uma dessas questões, foram definidos responsáveis, prazos, locais de execução e métodos claros de intervenção, priorizando a padronização de processos, o uso de sistemas integrados e o monitoramento por meio de indicadores de desempenho.

Essas ações não implicam custos financeiros diretos, mas exigem comprometimento institucional e engajamento das equipes, especialmente dos setores administrativos e operacionais. A partir dessa estrutura, espera-se uma transformação na cultura organizacional, com maior eficiência, controle e previsibilidade das finanças. Dessa forma, a ferramenta 5W2H não apenas contribui com a clareza na execução das melhorias, mas também fortalece o processo decisório.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das análises realizadas, foi possível identificar os principais pontos críticos que afetam o desempenho financeiro e operacional da instituição. Através da aplicação de ferramentas como a Matriz GUT, o Gráfico de Pareto, os 5 Porquês e o 5W2H, constatou-se que os maiores entraves estão relacionados aos desperdícios operacionais, à ausência de um planejamento orçamentário adequado e à gestão ineficiente dos recursos financeiros. Essas fragilidades impactam diretamente na capacidade de tomada de decisão e na sustentabilidade da organização.

As soluções propostas, por sua vez, priorizam ações práticas, de baixo custo e com foco na padronização, controle e acompanhamento contínuo dos processos. A implementação dessas medidas requer o envolvimento ativo dos gestores e a capacitação das equipes, promovendo uma cultura organizacional voltada à eficiência e à melhoria contínua.

Com um plano de ação bem estruturado, metas claras e responsabilidades bem definidas, espera-se alcançar uma gestão mais estratégica e alinhada com os objetivos institucionais. A proposta não se limita apenas à correção das não conformidades identificadas ao longo da análise, mas também visa promover uma transformação positiva e duradoura nos processos organizacionais. Ao fortalecer a cultura de planejamento, controle e melhoria contínua, cria-se um ambiente mais propício à inovação, à eficiência e à tomada de decisões assertivas, garantindo não apenas a resolução de problemas imediatos, mas também a sustentabilidade e a competitividade da instituição no longo prazo.

Além das ferramentas de análise utilizadas, a condução deste estudo evidenciou a importância de uma gestão baseada em dados concretos e indicadores de desempenho. A falta de informações atualizadas e confiáveis compromete a eficiência dos processos e favorece a tomada de decisões intuitivas, muitas vezes desalinhadas com a realidade da organização. Por isso, a proposta de desenvolver painéis de controle e relatórios periódicos torna-se essencial para garantir a transparência e o acompanhamento sistemático das ações implantadas.

Outro ponto relevante foi a identificação da ausência de padronização como um dos fatores centrais dos desperdícios operacionais. Sem procedimentos bem definidos e divulgados entre as equipes, há maior propensão a falhas, retrabalhos e uso ineficiente dos recursos disponíveis.



Dessa forma, o investimento na criação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) e no treinamento contínuo dos colaboradores surge como uma estratégia eficaz para minimizar erros e promover um ambiente mais produtivo e alinhado às metas institucionais.

Destaca-se que o processo de melhoria contínua não se encerra com a execução das ações propostas. É fundamental que haja um monitoramento constante dos resultados e a disposição para revisitar os processos sempre que necessário. A cultura de avaliação e ajuste constante deve ser incorporada à rotina institucional, reforçando o compromisso com a qualidade, a eficiência e o crescimento sustentável da organização. A partir disso, a instituição estará mais preparada para enfrentar desafios futuros e manter-se competitiva em um cenário cada vez mais dinâmico e exigente.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, M. Curso de Direito Financeiro Brasileiro. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.
- AMORIM, C. B.; CHARPINEL, L. P. A gestão e administração financeira no mundo contemporâneo. São Paulo: AYA Editora, 2023.
- BATISTA, L. T.; ISHIDA, T. Matriz G.U.T. como ferramenta de priorização em processos. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 2, p. 78-90, 2023.
- CALLERI, W. Gestão Financeira 2024: Casos de Sucesso. São Paulo: Independente, 2024.
- CHIAVENATO, I. Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- FERREIRA, J. A.; LIMA, S. M. Impactos da falta de capacitação técnica nas organizações. Revista de Ciências Administrativas, v. 21, n. 3, p. 65-79, 2021.
- GIZ – DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT. Caderno de apoio à gestão financeira. Brasília: GIZ, 2021.
- ITOKAZU, M.; MEDEIROS, T. M. Metodologia mista em pesquisa: abordagens e aplicações. Revista de Pesquisa Qualitativa, v. 18, n. 4, p. 129-140, 2024.
- JUNIOR, I. M., ROCHA, A. V., MOTA, E. B., & QUINTELLA, O. M. Gestão da qualidade e processos. Editora FGV. 2ª Ed, Rio de Janeiro, 2021
- LOBO, R. N. Gestão da qualidade. Saraiva Educação SA, 2ª Ed. São Paulo, 2019.
- MELLO, M. A.; LEITE, F. C.; ALMEIDA, R. M. O 5W2H e sua aplicação em projetos de melhoria. Revista de Gestão e Qualidade, v. 27, n. 1, p. 105-118, 2017.
- NASCIMENTO, R. S.; SOUZA, R. M.; AZEVEDO, J. M. O diagrama de Ishikawa como ferramenta de melhoria. Revista de Engenharia de Processos, v. 11, n. 2, p. 56-69, 2023.
- OLIVEIRA, O. J. Curso básico de gestão da qualidade. Cengage Learning, 2020.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. E-book: Gestão Financeira. Brasília: Sebrae, 2023.
- SILVA, R. F.; LOPES, M. B.; FREITAS, A. G. O impacto da capacitação técnica no desempenho organizacional. Revista de Administração Estratégica, v. 19, n. 2, p. 132-145, 2019.
- SOARES, W. S.; CÂMARA, R. A.; DE SOUZA, W. C. Sistema de Gestão da Qualidade: Uma abordagem à produção eficiente. Research, Society and Development, v. 12, n. 8, p. 1-13, 2023.