



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

Gestão de custos logísticos e seus impactos no desempenho organizacional: análise na Construnorte Manaus

Luzia Fernandes Rocha, Rana de Macedo Pessanha, Yasmin da Silva Nascimento, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n2p626-648>

Artigo recebido em 10 de Fevereiro e publicado em 10 de Abril de 2026

ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este artigo apresenta a análise do diagnóstico organizacional realizado na empresa Construnorte Manaus, atuante no setor de materiais de construção. O estudo tem como problema de pesquisa compreender como a otimização dos custos logísticos e da gestão de estoques pode contribuir para a melhoria da rentabilidade e do equilíbrio financeiro da organização. Nesse sentido, tem como objetivo analisar a relação entre os processos logísticos, o controle de estoques e a situação financeira da empresa, buscando identificar falhas e propor ações que contribuam para o aumento da eficiência operacional. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza aplicada, desenvolvido a partir de visitas técnicas à organização, análise dos processos internos e utilização de dados e indicadores de desempenho. A partir disso, compreende-se o funcionamento das atividades logísticas e sua relação com os resultados financeiros. Os resultados indicam que a adoção de práticas mais eficientes na gestão logística e de estoques pode promover maior controle dos recursos, redução de desperdícios e melhor aproveitamento dos estoques, contribuindo para a evolução do desempenho financeiro organizacional.

Palavras-chave: Logística empresarial; Custos logísticos; Gestão de estoques; Diagnóstico organizacional; Desempenho financeiro.



Logistics Cost Management and Its Impacts on Organizational Performance: Analysis at Construnorte Manaus

ABSTRACT

This article presents the analysis of the organizational diagnosis carried out at Construnorte Manaus, a company operating in the construction materials sector. The study aims to address the following research problem: how the optimization of logistics costs and inventory management can contribute to improving the organization's profitability and financial balance. In this context, the objective is to analyze the relationship between logistics processes, inventory control, and the company's financial situation, seeking to identify weaknesses and propose improvements that contribute to increased operational efficiency. Regarding the methodology, the research is characterized as an applied case study, developed through technical visits to the organization, analysis of internal processes, and the use of performance data and indicators. Based on this approach, it is possible to understand the functioning of logistics activities and their relationship with the company's financial results. The results indicate that the adoption of more efficient practices in logistics and inventory management can promote better resource control, waste reduction, and improved inventory utilization, contributing to enhanced organizational financial performance.

Keywords: Business logistics; Logistics costs; Inventory management; Organizational diagnosis; Financial performance.

Luzia Fernandes Rocha

Graduanda em Administração

Instituição: Centro Universitário FAMETRO

Rana de Macedo Pessanha

Graduanda em Administração

Instituição: Centro Universitário FAMETRO

Yasmin da Silva Nascimento

Graduanda em Administração

Instituição: Centro Universitário FAMETRO

José Carlos Alves Roberto

Mestre em Engenharia de Produção

Instituição: Universidade Federal do Amazonas – (UFAM)

José Roberto Lira Pinto Junior

Mestre em Engenharia Industrial pela Universidade do Minho (Portugal). Reavaliado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

1 INTRODUÇÃO

A gestão logística tem se destacado como um fator estratégico no desempenho das organizações, especialmente no setor de construção civil, que demanda controle de materiais e recursos. A administração dos custos logísticos e da gestão de estoques influencia diretamente a eficiência operacional e os dados financeiros. Considera-se, portanto, a relevância de estudos aplicados que permitam analisar a realidade organizacional e propor intervenções. Assim, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso realizado na empresa Construnorte Manaus.

O estudo tem como objetivo analisar a relação entre os processos logísticos, o controle de estoques e a situação financeira da organização. Nota-se que a origem do problema está associada à ausência de práticas eficientes na gestão logística e no controle de materiais, o que pode gerar desperdícios, aumento de custos e impactos negativos na rentabilidade. Diante disso, entende-se a necessidade de investigar tais processos para propor melhorias.

Ressalta-se que a definição da questão norteadora é essencial para direcionar a pesquisa, pois orienta a análise dos dados e delimita o foco do estudo. Diante disso, define-se como questão norteadora: como a otimização dos custos logísticos e da gestão de estoques pode contribuir para a melhoria da rentabilidade e do equilíbrio financeiro da Construnorte Manaus?

Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza aplicada, desenvolvido por meio de visitas técnicas, análise dos processos internos e utilização de métricas de desempenho. A partir desses métodos, observa-se a identificação de fragilidades nos processos logísticos e na gestão operacional, possibilitando a proposição de ações voltadas à redução de custos e o aperfeiçoamento da eficiência operacional.

Nos objetivos específicos, busca-se identificar falhas nos processos logísticos, analisar o controle de estoques e avaliar seus impactos no resultado financeiro. Verifica-se que esses elementos estão interligados, permitindo uma compreensão mais ampla da realidade organizacional e reforçando a importância da integração entre logística, estoques e gestão financeira.

Por fim, espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento dos processos logísticos, promovendo maior controle dos recursos, redução de desperdícios

e melhor gestão de estoques. Acredita-se que as ações propostas possam fortalecer o funcionamento financeiro da empresa, evidenciando a relevância do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Logística Empresarial

A logística tem assumido um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, especialmente em um cenário marcado pela competitividade e pela busca constante por eficiência operacional. Dentro dessa perspectiva, a gestão adequada dos processos logísticos, como transporte, armazenagem e controle de estoques, torna-se fundamental para garantir a economia e a melhoria da produtividade organizacional. Segundo Paura (2016), a logística pode ser compreendida como um conjunto de etapas que envolve a gestão do fluxo de bens e insumos, com o objetivo de suprir as necessidades organizacionais, mantendo a qualidade, otimizando o tempo e promovendo maior eficiência operacional.

A logística empresarial pode ser entendida como uma área responsável por garantir o fornecimento adequado de insumos às operações produtivas, bem como pela distribuição eficiente de produtos e serviços até o consumidor final. Nesse sentido, ela assume um papel estratégico dentro das organizações, pois, quando bem aplicada, contribui para a geração de vantagem competitiva e para o aprimoramento da organização. Por outro lado, falhas em sua execução podem resultar em impactos negativos significativos para a empresa (Oliveira, 2023).

Com a evolução das organizações e o avanço da globalização, tornou-se essencial o ajuste contínuo das atividades logísticas, visando agregar valor aos produtos e atender às expectativas dos clientes. Nesse cenário, a logística passa a desempenhar um papel fundamental na construção de relações de confiança com o mercado, por meio do cumprimento de prazos e da eficiência no atendimento às demandas. Para Bowersox e Closs (2015), a capacidade de coordenar e integrar as atividades logísticas, antes tratadas de forma isolada, tornou-se um diferencial importante para aprimorar o nível de serviço ao cliente e a eficiência das operações.

Assim, percebe-se que a logística empresarial vai além das atividades operacionais, assumindo um papel estratégico dentro das organizações. No contexto da

unidade estudada, a adoção de práticas logísticas favorece a redução de custos, avanço dos processos e aumento da competitividade, refletindo diretamente no desempenho organizacional.

2.2 Custos Logísticos e Competitividade

No contexto da Construnorte, a falta de critérios bem definidos na gestão logística pode gerar atrasos nas entregas e aumento de custos operacionais, impactando diretamente a competitividade da empresa. Quando esses custos não são bem controlados, podem comprometer diretamente a eficiência operacional e os resultados financeiros da organização.

Segundo Lima (2016), a falta de critérios bem estabelecidos nos processos pode provocar insatisfação e gerar desconfiança por parte dos clientes. Em contrapartida, quando existem parâmetros claros para a priorização dos pedidos, tende-se a fortalecer a relação de confiança entre as partes envolvidas. A confiança se fortalece com uma comunicação e meios bem definidos e esclarecidos, sendo assim, estruturar os processos é necessário, pois a falta de processos internos pode acabar sendo lida como falta de comprometimento com os clientes.

A capacitação contínua de uma equipe de colaboradores se torna um elemento requisitado no contexto organizacional. Com um cenário mundial marcado por diversas mudanças é vital o desenvolvimento de novas habilidades para que se consiga a sua sobrevivência. As organizações que apoiam o desenvolvimento de competências normalmente apresentam melhores resultados, o acesso aos sistemas quando de forma guiada possibilita uma autonomia na tomada de decisões.

Portanto, o investimento em capacitação exerce influência direta na eficiência das operações organizacionais. Sob essa perspectiva, Ferreira e Lima (2019) ressaltam que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é fundamental para que estejam preparados diante dos desafios do ambiente de trabalho. Além disso, esse princípio também pode ser aplicado aos clientes, que necessitam de preparo para gerenciar suas atividades em situações críticas. Assim, a capacitação amplia a autonomia e contribui para aprimoramento nos processos.

2.3 Gestão de Estoques

A gestão de estoques é um dos principais fatores que influenciam os custos

logísticos, sendo essencial para a boa performance das operações organizacionais. Dentro dessa perspectiva, torna-se indispensável que as empresas adotem práticas eficientes de controle, tendo em vista que a administração adequada dos estoques contribui significativamente para o crescimento e a sustentabilidade da organização.

Segundo Rodrigues et al. (2020) o gerenciamento de estoques pode ser entendido como uma atividade administrativa essencial, voltada ao controle e acompanhamento dos produtos em processo de fabricação e dos itens já finalizados. Essa prática tem como principal finalidade garantir que os materiais estejam armazenados de forma adequada e disponíveis para utilização no momento oportuno, conforme a demanda da organização. Além disso, uma gestão eficiente de estoques contribui para a otimização dos recursos, evitando excessos ou faltas de produtos e favorecendo o equilíbrio das operações ao longo do tempo.

No contexto da Construnorte, a gestão eficiente dos estoques é fundamental para evitar tanto a falta quanto o excesso de materiais, situações que podem gerar prejuízos e comprometer as operações.

Segundo Oliveira et al. (2016), um nível de estoque ajustado à demanda contribui para a redução da necessidade de mão de obra e de equipamentos destinados à sua movimentação, resultando, conseqüentemente, na diminuição dos custos de armazenagem.

A gestão eficiente de estoques torna-se um elemento fundamental para a redução dos custos logísticos, influenciando diretamente o desenvolvimento financeiro das organizações.

2.4 Otimização de Custos Logísticos e Uso da Tecnologia

A otimização dos custos logísticos tem se tornado cada vez mais relevante para as empresas que buscam refinar seu rendimento e se manter competitivas no mercado. A redução de desperdício, aliada à organização eficiente dos processos logísticos, contribui diretamente para o aumento da produtividade e da eficiência operacional. A gestão da cadeia de suprimentos envolve o aprimoramento contínuo dos processos e a integração eficiente entre seus diferentes elos, visando à redução de custos e a melhoria do rendimento organizacional (da Silva et al., 2025).

No contexto atual, a utilização de tecnologias tem desempenhado um papel

fundamental na construção dos processos logísticos. Ferramentas tecnológicas permitem maior controle das operações, além de proporcionar mais agilidade e precisão no fluxo de informações. Esse cenário incentiva as organizações a adotarem soluções que favoreçam a inovação e a eficiência operacional (Mantovani, 2024).

Os avanços tecnológicos permitem que as organizações colem e analisem dados de forma mais eficiente, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas (Batista et al., 2019). Logo, a utilização de sistemas informatizados, como softwares de gestão empresarial (ERP), destaca-se como uma das principais ferramentas para o controle integrado das operações logísticas.

Esses sistemas permitem o monitoramento em tempo real das entradas e saídas de produtos, contribuindo para a redução de falhas humanas, maior precisão nas informações e apoio à tomada de decisões.

No contexto de micro e pequenas empresas, a adoção de tecnologias, mesmo que de forma simplificada, pode gerar um diferencial competitivo ao melhorar a organização dos dados e o controle dos processos. Nesse sentido, a tecnologia passa a atuar de forma estratégica na otimização dos custos logísticos e no desempenho organizacional, sendo que, no caso da Construnorte, sua implementação pode contribuir para maior eficiência, redução de custos e melhor qualidade das informações para a tomada de decisões.

2.5 Rentabilidade e Equilíbrio Financeiro

A rentabilidade é um dos principais parâmetros de desempenho de uma organização, pois está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar lucro a partir das suas atividades. De Assis et al. (2016) destacam que os indicadores de rentabilidade possuem natureza econômica, uma vez que evidenciam a capacidade da organização de gerar impactos por meio das vendas, além de auxiliarem na tomada de decisões gerenciais. A forma como os custos são administrados, especialmente os logísticos, influencia diretamente nos impactos financeiros, já que a redução de gastos desnecessários pode contribuir para o aumento das margens de lucro.

O equilíbrio financeiro, por sua vez, é um indicador relevante para a gestão empresarial, pois permite avaliar aspectos como lucratividade, liquidez e a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações nos prazos estabelecidos, além de servir como

suporte para a tomada de decisões (Francisco; Mpanda, 2024). Dessa forma, manter o controle das receitas e despesas é essencial para que a empresa consiga manter suas operações de forma organizada e sustentável ao longo do tempo.

Além disso, o controle dos recursos, aliado a uma boa gestão dos estoques e dos processos logísticos, contribui para evitar desperdícios e potencializar a utilização do capital disponível. A logística pode gerar vantagens competitivas por meio da melhor utilização da capacidade operacional, da redução dos níveis de estoque e da integração com fornecedores. Sua gestão estratégica envolve o planejamento e a coordenação das atividades com o objetivo de oferecer níveis adequados de serviço ao menor custo possível, atuando como elo entre o mercado e as operações da organização (Araujo, 2014).

Diante disso, é possível perceber que a forma como os custos logísticos são gerenciados influencia diretamente na rentabilidade e no equilíbrio financeiro. No caso da organização estudada, a adoção de práticas mais eficientes pode impactar positivamente na redução de custos, melhor controle dos recursos e aumento da lucratividade, fortalecendo sua posição no mercado.

3. METODOLOGIA

3.1. Quanto a Natureza

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos identificados na empresa Construnorte Manaus. Portanto, o estudo busca analisar as dificuldades relacionadas à gestão logística e financeira, propondo melhorias que contribuam para o aumento da eficiência operacional e para o equilíbrio financeiro da organização.

Nesse sentido, Fleury e Werlang (2016) destacam que a ciência contemporânea passou a adotar uma orientação mais prática e experimental, voltada à aplicação do conhecimento na realidade. Para os autores, observa-se um movimento de maior integração entre as diferentes áreas do saber, no qual os métodos e abordagens tornam-se mais flexíveis, favorecendo a utilização de pesquisas aplicadas na resolução de problemas concretos.

Quanto à abordagem, a pesquisa apresenta caráter qualitativo e quantitativo. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, com caráter exploratório, uma vez

que busca analisar e compreender os processos logísticos e financeiros da organização, identificando falhas e propondo melhorias.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas, observação direta e análise de indicadores de desempenho, permitindo a integração entre dados quantitativos e percepções qualitativas dos participantes.

Nesse contexto, Pereira (2023) afirma que cada campo científico desenvolve seus próprios métodos de investigação, de acordo com as características dos fenômenos analisados, sejam eles de natureza biológica, matemática ou social. No entanto, tais métodos podem ser compartilhados entre diferentes áreas do conhecimento, sendo adaptados conforme as particularidades e demandas de cada estudo.

3.2 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, com caráter exploratório, por buscar apresentar e analisar as características dos processos logísticos e financeiros da empresa, evidenciando seu funcionamento e rendimento. Exploratória, por permitir uma maior aproximação com o problema estudado, possibilitando a identificação de falhas e oportunidades de aperfeiçoamento a partir da verificação do diagnóstico organizacional.

Conforme Vergara (2016), no que diz respeito aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca compreender e caracterizar as percepções dos indivíduos sobre os fatores que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais, especialmente em um cenário em que há pouca produção científica voltada ao segmento em análise.

Ademais, a pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois buscou não apenas observar, mas compreender as dinâmicas em sua totalidade. Conforme aborda Goulart et al. (2021), a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois se tem o objetivo de mostrar um cenário da produção científica no Brasil, com o objetivo de descrever e analisar os estudos já publicados, especificamente as metodologias adotadas, referências e a ética adotada pelos autores.

3.3 Quanto aos Meios

Quanto aos meios, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso

realizado na empresa Construnorte Manaus, permitindo uma análise minuciosa da realidade organizacional. Para a coleta de dados, foram utilizadas visitas técnicas, observação dos processos internos e análise de indicadores de desempenho, com base em informações fornecidas pela empresa.

Além disso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a partir de livros, artigos científicos e outras fontes acadêmicas, com o objetivo de embasar teoricamente o estudo e auxiliar na interpretação dos dados coletados.

No que se diz respeito aos meios de investigação, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso foram os principais métodos metodológicos adotados. De acordo com Lima Junior et al (2021), considera-se que existem múltiplas formas de como obter informações, e torna-se indispensável a definição dos objetivos da pesquisa, com o objetivo de orientar a escolha dos procedimentos de coleta de dados a serem empregados no estudo.

Por sua vez, o estudo de caso se caracteriza como uma estratégia metodológica que permite a investigação detalhada de uma realidade específica, considerando seu contexto e suas particularidades. Esse método favorece uma verificação mais aprofundada do fenômeno estudado, possibilitando a integração entre teoria e prática, bem como a obtenção de evidências relevantes para responder ao problema de pesquisa proposto.

Segundo Libório e Terra (2015), os procedimentos metodológicos são definidos conforme os objetivos da pesquisa, sendo fundamentados em estudos com finalidades semelhantes. O principal objetivo dessa abordagem reside na obtenção de informações cruciais para a elaboração de uma proposta substancial e bem fundamentada.

4 RESULTADOS e DISCUSSÕES

Por meio de um diagnóstico organizacional, identificou-se que as principais áreas críticas da Construnorte estão relacionadas ao desempenho operacional e à rentabilidade financeira. Os desafios mais significativos concentram-se nas atividades de armazenagem, logística de distribuição e administração de estoques, o que interfere diretamente na eficiência do atendimento e na satisfação dos consumidores.

Além da análise quantitativa dos indicadores de desempenho, foram

consideradas as percepções qualitativas obtidas por meio das entrevistas realizadas com o proprietário e colaboradores da empresa. Essa abordagem permitiu compreender, de forma mais aprofundada, as dificuldades enfrentadas no cotidiano operacional, especialmente no que se refere à gestão de estoques e aos processos logísticos.

Nesse sentido, conforme relatado pelo proprietário, *“muitas vezes a gente não sabe exatamente o que tem no estoque, o que acaba gerando atraso ou até perda de venda”*, evidenciando falhas no controle de materiais. Ainda segundo o entrevistado, *“os produtos ficam desorganizados, o que dificulta encontrar e entregar rápido para o cliente”*, o que reforça os dados apresentados no Gráfico 1, especialmente no desempenho do setor logístico.

Tais evidências qualitativas corroboram os resultados quantitativos, demonstrando que as fragilidades identificadas não se limitam aos indicadores numéricos, mas também se manifestam na percepção dos gestores e colaboradores.

Esses desafios impactam diretamente a capacidade de atendimento, a eficiência na gestão de estoque e a qualidade das entregas, prejudicando a satisfação dos clientes.

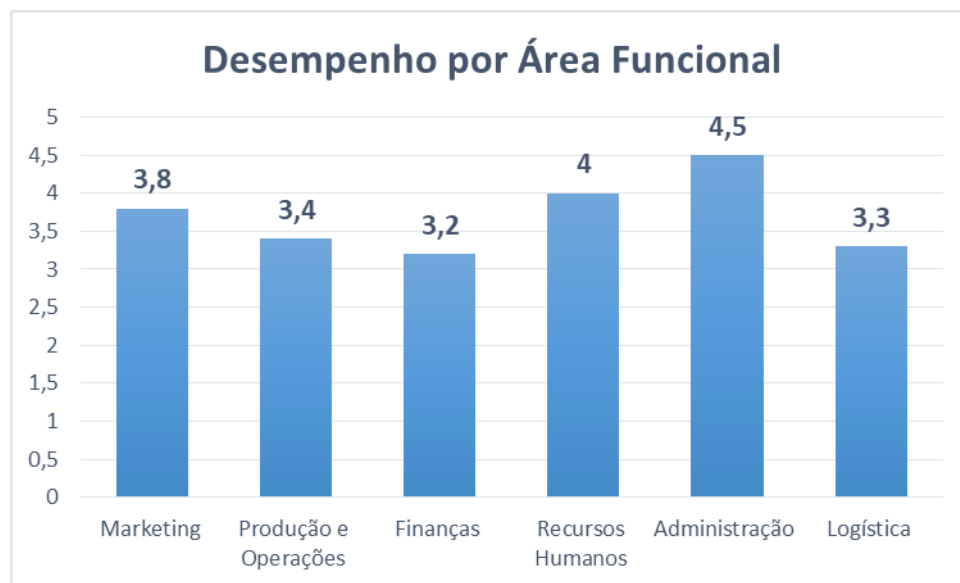
Para enfrentar esses desafios, foram estabelecidas estratégias interventivas que envolvem a reestruturação dos processos, especialmente no que tange à logística e ao controle de estoque, com a adoção de novas tecnologias e práticas operacionais. A implementação de ferramentas de automação e sistemas de rastreamento também foi considerada essencial para tornar mais eficiente o fluxo de informações e aumentar a precisão nas operações.

Foi definida a capacitação contínua da equipe, com foco na adoção de melhores práticas em todos os setores. O monitoramento constante dos indicadores de desempenho logístico e financeiro permitirá ajustes dinâmicos e a otimização dos recursos, visando a melhoria do atendimento e o aumento da competitividade da empresa.

A integração entre os dados quantitativos e qualitativos proporciona uma compreensão mais consistente da realidade organizacional, evidenciando que as fragilidades identificadas envolvem não apenas aspectos operacionais, mas também falhas na gestão e no controle das informações. A ausência de sistemas estruturados e de ferramentas tecnológicas adequadas contribui para a recorrência desses problemas, impactando diretamente a eficiência operacional e o desempenho financeiro da

empresa.

GRÁFICO 1 - MÉDIA DE DESEMPENHO POR ÁREA FUNCIONAL



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os dados obtidos por meio do diagnóstico organizacional realizado na Construnorte Manaus, tornam possível a análise das áreas funcionais e compreender o funcionamento dos setores que compõem a organização.

A avaliação dos setores permite identificar aspectos relevantes relacionados ao funcionamento interno da empresa. O setor de Marketing apresentou média de 3,8, indicando boa operação em suas atividades. Produção e Operações obtiveram média de 3,4, situando-se próximo ao nível aceitável, porém ainda com necessidade de ajustes.

O setor financeiro registrou a menor média, com 3,2, evidenciando fragilidades mais significativas em comparação aos demais. Por outro lado, Recursos Humanos apresentou média de 4,0, indicando desempenho satisfatório, enquanto o setor administrativo se destacou com a maior média, 4,5, refletindo um bom nível de organização e controle dos processos. Por fim, logística apresentou média de 3,3, também próxima ao nível aceitável, mas ainda demandando aprimoramentos.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 1 é reforçada pelos relatos obtidos nas entrevistas. No setor financeiro, que apresentou menor desempenho, o proprietário destacou que *“não existe um controle muito detalhado dos gastos, muitas decisões são*

tomadas no dia a dia”, evidenciando a ausência de planejamento financeiro estruturado.

Essas evidências demonstram que, embora o empreendimento apresente desempenho satisfatório em diversos setores, existem diferenças importantes entre as áreas analisadas. O destaque negativo do setor financeiro indica a necessidade de uma avaliação mais aprofundada, a fim de identificar os fatores que impactam seu desempenho e propor soluções mais assertivas.

Assim, observa-se que os dados quantitativos e qualitativos convergem, fortalecendo a análise do diagnóstico organizacional e aumentando a confiabilidade dos resultados apresentados.

QUADRO 1 - ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
		Ponto muito forte 5	Ponto forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	Lucro Líquido			X		
2	Rentabilidade sobre Vendas			X		
3	Ponto de Equilíbrio			X		
4	Capital de Giro				X	
5	Prazo Médio de Recebimento de Vendas			X		
6	Índice de Inadimplência	X				
7	Fluxo de Caixa Operacional	X				
8	Retorno sobre o Investimento (ROI)			X		
9	Despesas Operacionais como % da Receita			X		
10	Índice de Endividamento				X	
TOTAL (Σ)		1	0	18	4	0
MÉDIA POR GRAU (COLUNA)		1	0	1,8	0,4	0
DESEMPENHO DA ÁREA		3,2				

Ao aprofundar o estudo na área financeira da Construnorte, verifica-se empiricamente que a maioria dos indicadores apresentou pontuação 3, refletindo um resultado apenas satisfatório. Embora aspectos como controle de pagamentos, cumprimento de prazos e gestão do fluxo de caixa indiquem a existência de práticas estruturadas, esses resultados ainda revelam limitações que comprometem uma gestão financeira mais eficiente.

Além disso, critérios relacionados à gestão orçamentária, controle de custos, planejamento financeiro e análise de despesas também apresentam fragilidades, evidenciando dificuldades no acompanhamento mais preciso dos gastos e na previsão financeira. Essa falta de controle mais rigoroso impacta diretamente a organização dos recursos, podendo gerar desperdícios, aumento de custos e decisões menos assertivas.



A área financeira demonstra necessidade de aprimoramento, especialmente no fortalecimento dos mecanismos de controle e no planejamento orçamentário, a fim de garantir maior eficiência na utilização dos recursos e contribuir para a melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Essas limitações podem impactar a capacidade de investimento e o desenvolvimento da Construnorte. Por isso, uma solução possível envolve investir em ferramentas de análise financeira, fortalecer controles internos e melhorar o planejamento orçamentário, contribuindo para maior precisão, estabilidade e segurança na tomada de decisões. Pergunta Problema: Como a otimização dos custos logísticos e de estocagem pode impactar diretamente a recuperação da rentabilidade e o equilíbrio financeiro da Construnorte?

4.1 Quadro das ações interventivas

O planejamento das ações interventivas foi estruturado dos principais desafios identificados na cadeia logística da organização. A estratégia adotada busca promover maior eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Para garantir uma implementação mais organizada e diminuir possíveis impactos nas atividades da empresa, as ações foram planejadas de forma gradual, possibilitando que a organização se adapte progressivamente às melhorias propostas.

Observa-se que a maioria das fragilidades identificadas poderia ser mitigada por meio da utilização de sistemas informatizados de gestão, evidenciando a tecnologia como elemento central para a otimização dos processos logísticos. Nesse contexto, a implementação de um software de controle de estoque destaca-se como a principal estratégia para promover maior precisão nas informações e suporte à tomada de decisões.

QUADRO 2 - AÇÕES INTERVENTIVAS.

	Ações Interventivas	Objetivo	Prazo	Custo
--	---------------------	----------	-------	-------

1ª	Controle informatizado de estoque	Melhorar a organização do estoque, reduzir perdas e aumentar a eficiência no controle de materiais	2 a 4 meses	R\$ 4.500,00 (depende se vai usar software pronto ou desenvolver/a daptar + treinamento básico)
2ª	Reestruturação dos processos logísticos	Otimizar o fluxo de produtos, reduzir atrasos nas entregas e melhorar a eficiência operacional	2 a 3 meses	R\$ 3.000,00
3ª	Treinamento e capacitação de colaboradores	Desenvolver as competências da equipe e melhorar a qualidade do atendimento e das operações internas.	1 a 2 meses contínuos	R\$ 4.000,00
4ª	Monitoramento de indicadores de desempenho	Avaliar continuamente os resultados das operações e possibilitar melhorias nos processos da empresa.	1 mês inicialmente, depois contínuo	R\$ 2.000,00
5ª	Padronização de processos operacionais (POPs)	Garantir maior organização, reduzir erros operacionais e aumentar a eficiência e qualidade na execução das atividades.	1 a 2 meses	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Como apresentado no Quadro 2, as ações propostas foram pensadas de forma conjunta, já que uma depende da outra para funcionar melhor. A implementação do sistema de controle de estoque é um passo importante, pois ajuda a organizar as informações e ter mais controle sobre a entrada e saída de produtos. Além disso, a reestruturação dos processos logísticos e a padronização das atividades contribuem para deixar as rotinas mais organizadas e reduzir erros no dia a dia. Sob essa perspectiva, o treinamento dos colaboradores também é essencial, pois prepara a equipe para aplicar corretamente as mudanças propostas.

Outro ponto importante é o monitoramento dos indicadores de desempenho, que permite acompanhar as evidências e entender se as ações estão trazendo evoluções. De modo geral, essas ações visam aumentar a eficiência operacional por meio da padronização e controle sistemático dos processos, otimizar o desempenho da empresa e contribuir para a solução dos problemas identificados.

4.1.1 Controle informatizado de estoque

A partir do Quadro 2 constata-se que a primeira proposta interventiva consiste na implementação de um sistema informatizado para o controle de estoque da empresa, que visa não só organizar o espaço, mas também minimizar desperdícios e aprimorar a eficiência no controle de materiais. Com a utilização de um sistema informatizado, pode ser representado por softwares (programas) de gestão, que permitem o registro e acompanhamento das movimentações de estoque de forma automatizada e mais segura. Atualmente, configura-se como um elemento essencial para a otimização e controle do setor de estoque.

QUADRO 3 – 5W2H Controle Informatizado de Estoque.

Item	Descrição
What (O quê)	Implementar um sistema informatizado de controle de estoque para monitoramento das entradas e saídas de produtos.
Why (Por quê)	Melhorar a organização do estoque, reduzir perdas e aumentar a eficiência no controle de materiais
Where (Onde)	No setor de estoque da loja de materiais de construção.
When (Quando)	2 a 4 meses
Who (Quem)	Gerente da loja e equipe de estoque.
How (Como)	Por meio da aquisição ou adoção de um software de controle de estoque, realização do registro das movimentações de produtos e treinamento dos colaboradores responsáveis.
How Much (Quanto)	R\$ 4.500,00 (valor estimado, podendo variar conforme o tipo de sistema e treinamento)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O quadro 3 informa como será conduzido, quem irá fazer ou implementar essa ação com o acompanhamento do gerente e da equipe responsável. A adoção do software permitiria registrar as movimentações de produtos de forma mais organizada, contribuindo para um melhor controle dos materiais e maior eficiência nas atividades diárias.

4.1.2 Reestruturação dos Processos Logísticos

A segunda ação apresentada propõe a reestruturação dos processos logísticos que envolveria a reorganização do armazenamento dos produtos, buscando uma melhor disposição dos materiais no estoque, de forma a facilitar sua localização e

movimentação. Observou-se nas instalações das empresas, enquanto eram realizadas as visitas técnicas a necessidade de uma reformulação nesses processos.

Além disso, a distribuição das mercadorias também seria ajustada, visando tornar o fluxo mais eficiente e reduzir atrasos ou falhas nas entregas. Essa ação seria realizada com o apoio do dono e da equipe responsável, por meio da análise das práticas atuais e da definição de novas rotinas mais organizadas. De modo a elevar o desempenho a eficiência das atividades logísticas, tornando os processos mais ágeis, reduzindo desperdícios e contribuindo para uma melhor organização geral da empresa, com o período estimado de 2 a 4 meses a ser implementado.

QUADRO 4 – 5W2H Reestruturação dos processos logísticos.

Item	Descrição
What (O quê)	Reestruturar os processos logísticos de armazenamento e distribuição de mercadorias.
Why (Por quê)	Otimizar o fluxo de produtos, reduzir atrasos nas entregas e melhorar a eficiência operacional.
Where (Onde)	Nos setores de estoque e distribuição da empresa.
When (Quando)	No prazo de 2 a 3 meses.
Who (Quem)	Gerente da loja e equipe de logística/estoque.
How (Como)	Revisando a organização do estoque, definindo rotinas logísticas mais eficientes e melhorando o processo de separação e entrega de produtos.
How Much (Quanto)	R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1.3 Treinamento e capacitação de colaboradores

O treinamento e preparação dos colaboradores é primordial para a evolução do cotidiano na organização. A realização de treinamentos e capacitações seria direcionada aos colaboradores das áreas de atendimento, logística e gestão de processos, para aprimorar suas habilidades e preparar a equipe para as renovações propostas. Esses treinamentos poderiam ser realizados nas próprias dependências da empresa ou em ambientes adequados em um período de 2 a 3 meses abordando temas como atendimento ao cliente, organização do estoque e otimização das atividades operacionais.

Essa ação seria conduzida pela gerência administrativa, com apoio do setor de recursos humanos. Espera-se elevar a qualidade dos serviços prestados, e promover maior alinhamento entre os colaboradores, contribuindo para um desempenho mais eficiente da empresa.

QUADRO 5 – 5W2H Treinamentos e Capacitações para os colaboradores.

Item	Descrição
What (O quê)	Promover treinamentos e capacitações para os colaboradores das áreas de atendimento, logística e gestão de processos.
Why (Por quê)	Desenvolver competências da equipe e melhorar a qualidade do atendimento e das operações internas.
Where (Onde)	Nas dependências da empresa ou em ambiente de treinamento adequado
When (Quando)	No prazo de 1 a 2 meses contínuos
Who (Quem)	Qualificar 100% da equipe logística e administrativa
How (Como)	Realizando treinamentos periódicos voltados para atendimento ao cliente, organização do estoque e melhoria dos processos operacionais.
How Much (Quanto)	R\$ 4.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1.4 Monitoramento de indicadores de desempenho

O monitoramento de indicadores de desempenho permite à empresa avaliar sistematicamente os resultados de suas operações e identificar áreas que demandam aperfeiçoamentos. Por meio da mensuração de métricas específicas, é possível analisar o funcionamento de setores críticos, como controle de estoque, vendas, logística e atendimento ao cliente, garantindo que os processos estejam alinhados aos objetivos organizacionais.

A definição dos indicadores será realizada pela gestão administrativa em conjunto com a gerência da empresa, considerando critérios de relevância, exequibilidade e impacto nos efeitos estratégicos. O acompanhamento dessas métricas será realizado de forma periódica, utilizando relatórios mensais e reuniões de análise gerencial permitindo identificar tendências, desvios e oportunidades de melhoria, possibilitando ajustes nos processos e a tomada de decisões baseada em dados corretos.

A eficácia das ações implementadas será avaliada através da comparação contínua antes e após a implementação das práticas propostas. Essa análise permitirá não só acompanhar a evolução do desempenho da empresa, mas também ajudará na definição de novas metas, contribuindo para uma gestão mais focada em resultados.

QUADRO 6 – 5W2H Implementar o monitoramento de indicadores de desempenho.

Item	Descrição
What (O quê)	Implementar o monitoramento de indicadores de desempenho organizacional.
Why (Por quê)	Avaliar continuamente os resultados das operações e identificar oportunidades de melhoria.
Where (Onde)	Na gestão administrativa da empresa.
When (Quando)	1 mês inicialmente, depois contínuo
Who (Quem)	Gestão administrativa e gerência da empresa.
How (Como)	Definindo indicadores de desempenho relacionados à logística, vendas, estoque e atendimento ao cliente.
How Much (Quanto)	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1.5 Padronização de processos operacionais (POPs)

A padronização dos processos operacionais por meio da criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) é essencial para promover melhorias na organização e reduzir falhas nas atividades da Construnorte. Com processos bem definidos, é possível aumentar a eficiência, evitar retrabalho e garantir maior qualidade nos serviços.

A ação será aplicada em todos os setores, com foco inicial nas áreas administrativa, logística e de atendimento. Para isso, será feito o mapeamento das atividades, seguido da elaboração dos POPs e do treinamento dos colaboradores, garantindo que todos compreendam e utilizem os procedimentos corretamente.

A implementação deve ocorrer no prazo de 1 a 2 meses, com revisões periódicas para manter os processos atualizados. O custo é considerado baixo, relacionado principalmente ao tempo da equipe e possível apoio técnico. E como resultado espera-se, a redução de erros, maior padronização das atividades e progresso nas atividades da empresa.

QUADRO 7 – 5W2H Padronização dos Processos Operacionais.

Item	Descrição
What (O quê)	Padronização dos processos operacionais por meio da elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).
Why (Por quê)	Garantir maior organização, reduzir erros operacionais e aumentar a eficiência e a qualidade das atividades.
Where (Onde)	Em todos os setores da empresa, com foco inicial nas áreas administrativas, logísticas e de atendimento.
When (Quando)	1 a 2 meses, com revisões periódicas posteriores.
Who (Quem)	Gestão Administrativa, Gerência e colaboradores de cada setor.
How (Como)	Mapeamento dos processos existentes, documentação das atividades, elaboração dos POPs e treinamento da equipe para aplicação dos procedimentos.
How Much (Quanto)	R\$ 500 ou mais, relacionado ao tempo da equipe e possível apoio técnico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.2 ESTRATÉGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

QUADRO 8 – Indicadores de Desempenho

Ação Interventiva	Indicador de Desempenho	Meta estabelecida	Forma de Verificação
Controle de estoque	Nível de controle	Reduzir divergências (até 80%)	Inventários e comparação com sistema
Processos logísticos	Tempo de pedidos	Reduzir tempo (até 30%)	Monitoramento do tempo médio
Capacitação da equipe	Produtividade	80% da equipe logística e administrativo	Avaliação e feedback
Monitoramento geral	Resultados organizacionais	Acompanhar desempenho	Análise periódica
Padronização (POPs)	Execução de processos	Reduzir erros e padronizar	Observação e revisão

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O conjunto de indicadores de desempenho proposto permite à empresa acompanhar os achados das principais ações interventivas implementadas. Cada

indicador foi definido com base em áreas estratégicas, garantindo uma visão ampla do desempenho organizacional.

A definição de metas específicas, como a redução de divergências no estoque, diminuição do tempo de atendimento de pedidos na produtividade dos colaboradores, possibilita avaliar com maior precisão os impactos das ações adotadas. A utilização de diferentes formas de verificação, como monitoramento de processos e análise de desempenho, contribui para uma avaliação mais confiável e contínua.

Desse modo, o uso desses indicadores não apenas facilita o acompanhamento dos resultados, mas também apoia a tomada de decisões e a identificação de pontos a serem ajustados, fortalecendo a eficiência operacional e a qualidade das atividades desenvolvidas pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa baseia-se na análise do diagnóstico organizacional realizado na empresa Construnorte Manaus, atuante no setor de materiais de construção, com foco na integração entre logística, controle de estoques e na saúde financeira. Nesse contexto, destaca-se a importância da logística empresarial como elemento estratégico para a redução de custos, aumento da eficiência operacional e melhoria da competitividade organizacional.

No que se refere aos objetivos gerais, verificou-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a pesquisa analisou detalhadamente a relação entre os processos logísticos, o controle de estoques e a situação financeira da empresa. Observou-se que, por meio do diagnóstico organizacional, foi possível identificar falhas nos processos internos, especialmente nas áreas de logística e gestão financeira, bem como propor ações interventivas voltadas à otimização dos recursos, à redução de desperdícios e o aperfeiçoamento da produtividade operacional.

Compreende-se que a pesquisa respondeu à questão norteadora ao evidenciar que a otimização dos custos logísticos e da gestão de estoques contribui diretamente para o progresso da rentabilidade e do equilíbrio financeiro da organização. Verifica-se que práticas como controle informatizado de estoque, reestruturação dos processos logísticos e monitoramento de indicadores de desempenho podem impactar positivamente os resultados da organização.



No que se refere à discussão das informações analisadas, constata-se que os achados estão diretamente relacionados aos objetivos específicos propostos, uma vez que foram identificadas fragilidades nas atividades logísticas e financeiras, bem como definidas soluções aplicáveis à realidade da organização. Evidencia-se, assim, a validação da hipótese do estudo, ao demonstrar que a adoção de práticas mais eficientes na gestão logística e de estoques contribui significativamente para a redução de custos, melhoria da performance operacional e fortalecimento da saúde financeira organizacional.

Considera-se que o estudo contribuiu para a compreensão da importância da integração entre logística, controle de estoques e gestão financeira no contexto empresarial. Acredita-se que a implementação das ações propostas poderá promover melhorias significativas nos processos. Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento na aplicação prática das estratégias sugeridas, bem como a análise de seus impactos a longo prazo, além da investigação do uso de tecnologias mais avançadas na gestão logística.

Com a limitação do estudo, destaca-se o fato de ter sido realizado em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados.

Como contribuição, a pesquisa oferece subsídios práticos para a melhoria da gestão logística em micro e pequenas empresas, além de reforçar a importância da integração entre logística, tecnologia e gestão financeira para o alcance de melhores resultados organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Aneide Oliveira. Gestão estratégica de custos logísticos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2014, São Leopoldo, RS. Anais [...]. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/download/2943/2943>. Acesso em: 28 mar. 2026.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2015.

DA SILVA, Beatriz Pedrosa et al. Otimização logística como diferencial competitivo: estratégias para aprimorar a eficiência operacional e a rentabilidade da Tecnocell. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Manaus, v. 17, n. 4, p. e8048, 2025.

DA SILVEIRA BATISTA, Haydée Maria Correia et al. A influência da tecnologia na logística: um estudo exploratório. Perspectivas Contemporâneas, v. 3, p. 108-126, 2019.

DE ASSIS, Roger Arantes et al. Índices de rentabilidade: um estudo de caso sobre o mercado de transporte de cargas em Campo Belo-MG. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), São João del-Rei, 2016.

DE OLIVEIRA, Marcos Alberto. Logística empresarial. São Paulo: Editora Senac, 2023.

FERREIRA, G. F.; LIMA, S. M. Capacitação em tempos de crise: desafios e oportunidades. Revista de Desenvolvimento Empresarial, v. 7, n. 2, p. 54-68, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. Anuário de Pesquisa GVPesquisa. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2016.

FRANCISCO, Donaldo Martins Muganiu; MPANDA, Verónica Joaquim Sibinde. Evaluation of the degree of achievement financial balance using the equity approach method. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, v. 1, n. 4, p. 3–16, 2024. Disponível em: <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/6>. Acesso em: 28 mar. 2026.

LIBÓRIO, Daisy; TERRA, Lucimara. Metodologia científica. São Paulo: Laureate International Universities, 2015.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021.

LIMA, M. F. Priorização de pedidos em cenários de escassez. Revista de Operações e Logística, v. 14, n. 3, p. 41-55, 2016.

MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves. Conectados e dispersos: tecnologia, cotidiano e desafios no ambiente organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 34., 2024, Curitiba, PR. Anais [...]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2024.

OLIVEIRA, Priscila Magalhães et al. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. In: CONGRESSO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende, RJ. Anais [...]. Resende: FACECA, 2016.

PAURA, Glávio Leal. Fundamentos da logística. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2016.

PEREIRA, João Batista. Metodologia do trabalho científico. João Pessoa: IFPB, 2023.

RODRIGUES, A. L. et al. A importância da gestão de estoque na obtenção de êxito na administração organizacional. ID on Line: Revista de Psicologia, v. 14, n. 49, p. 518–530, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i49.2363>. Acesso em: 28 mar. 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatório de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



Gestão de custos logísticos e seus impactos no desempenho organizacional: análise na Construnorte Manaus

Rocha et. al.