

A importância da controladoria na gestão de empresas de transporte fluvial no Amazonas

Alexandre de Moraes Lima

Pós-graduando em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria

Instituição: Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

E-mail: aml.gfc24@uea.edu.br

Lukas Amnon de Moura Maciel

Pós-graduando em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria

Instituição: Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

E-mail: lamm.gfc24@uea.edu.br

Américo Matsuo Minori

Doutor em Administração Stricto Sensu

Instituição: Dinter CIESA, Universidade de Fortaleza

E-mail: aminori@uea.edu.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a aplicação da controladoria como ferramenta essencial para a otimização de processos, o controle de custos e o suporte à tomada de decisões estratégicas nas empresas de transporte fluvial da Região Norte, com foco no estado do Amazonas. Nessa localidade, o transporte fluvial constitui o principal meio de deslocamento de pessoas e cargas, sendo vital para a integração territorial e o desenvolvimento socioeconômico. Considerando a controladoria como área de apoio à gestão, responsável por assegurar a transparência e a confiabilidade das informações contábeis e gerenciais, este estudo busca verificar como a controladoria é aplicada nas empresas de transporte fluvial no Amazonas e identificar de que forma sua implantação contribui para a eficiência e sustentabilidade das operações empresariais. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica, documental e em um estudo de caso aplicado a uma empresa do setor. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter descritivo-exploratório, foi desenvolvida com base em revisão bibliográfica, documental e em um estudo de caso aplicado a uma empresa do setor. Os resultados evidenciam que a ausência de práticas estruturadas de controladoria gera deficiências administrativas e financeiras, enquanto a implementação de um sistema de gestão integrado, aliada à capacitação dos colaboradores e à informatização dos processos, proporcionou melhorias significativas na eficiência, no controle e na confiabilidade das informações. Conclui-se que a controladoria é um instrumento estratégico indispensável à sustentabilidade e à competitividade das empresas de transporte fluvial na Amazônia.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão Empresarial. Transporte Fluvial.

1 INTRODUÇÃO

O transporte fluvial constitui um dos principais meios de transporte da região amazônica, desempenhando papel essencial na integração territorial, no abastecimento das comunidades ribeirinhas e no escoamento de produtos. Contudo, esse sistema enfrenta desafios significativos, como a precariedade da infraestrutura portuária, a baixa acessibilidade, a escassez de investimentos, a limitada mobilidade, a

carência de vias adequadas para o escoamento da produção e a incompatibilidade do sistema logístico com as características das produções regionais. Estudos de Rodrigues et al. (2014) e Cardoso (2013) apontam que essas limitações estruturais e operacionais comprometem a eficiência do modal e restringem seu potencial de contribuição para o desenvolvimento econômico da Amazônia.

Diante disso, somado às particularidades geográficas e operacionais da Amazônia, como a dependência dos rios, a sazonalidade das águas e a limitação da infraestrutura, torna-se imprescindível a adoção de práticas gerenciais que assegurem eficiência, sustentabilidade e controle. Nesse cenário, a controladoria destaca-se como uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão das empresas de transporte fluvial.

Desse modo, este artigo busca verificar a importância da aplicação da controladoria nas empresas de transporte fluvial do estado do Amazonas e avaliar de que forma sua implantação contribui para a tomada de decisões estratégicas, para a governança, para a sustentabilidade e para a eficiência operacional.

Para isso, será apresentada a aplicação, por meio de um estudo de caso, de uma controladoria em uma empresa do setor a fim de evidenciar as melhorias obtidas com a implementação de tal instrumento na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NO BRASIL

O transporte hidroviário compreende o deslocamento de cargas e passageiros por rios, lagos e mares, utilizando embarcações diversas, como navios, balsas e barcos. Trata-se de um dos modais mais antigos e eficientes da história, fundamental para o comércio e a integração territorial. Suas principais vantagens estão na capacidade de movimentar grandes volumes com menor custo e menor impacto ambiental, especialmente em longas distâncias e para produtos de baixo valor agregado (Ballou, 2006).

Sob a perspectiva ambiental, o modal apresenta emissões reduzidas de poluentes e menores índices de perdas e danos quando comparado a outros meios de transporte (CNT, 2019). Contudo, em comparação com os modais rodoviário e ferroviário, as limitações de infraestrutura e falta de integração intermodal restringem seu pleno aproveitamento no país (ANTAQ, 2025).

Segundo dados oficiais da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2025), o Brasil dispõe de aproximadamente 20 mil quilômetros de vias economicamente navegáveis, distribuídas entre grandes e pequenos portos. Ainda assim, apenas 30,9% da malha hidroviária é efetivamente utilizada (CNT, 2019), com destaque para as hidrovias do Madeira, Paraná-Tietê, Paraguai, Solimões–Amazonas e Tocantins-Araguaia, responsáveis por expressiva movimentação de cargas agrícolas, minerais e combustíveis, conforme relatório TKU 2021 da ANTAQ (2022). As bacias Amazônica e Tocantins–Araguaia responderam por aproximadamente 76% do volume total de cargas movimentadas em 2022

(ANTAQ, 2023), o que evidencia a relevância da Amazônia no contexto hidroviário nacional.

2.2 O TRANSPORTE FLUVIAL NA REGIÃO AMAZÔNICA

Na Região Amazônica, o transporte fluvial assume função vital para a integração e o abastecimento das comunidades. Dos 62 municípios do Amazonas (IBGE, 2022), apenas seis possuem ligação terrestre, o que torna o transporte hidroviário o principal meio de mobilidade e logística regional (ARSEPAM, 2024). O transporte aéreo atua de forma complementar, porém limitado por custos elevados e infraestrutura restrita.

A malha hidroviária amazônica soma mais de 16 mil quilômetros de rios navegáveis, representando cerca de 80% da rede brasileira (ANTAQ, 2022). O sistema interliga cidades e comunidades ribeirinhas em áreas isoladas, movimentando anualmente milhões de passageiros e toneladas de cargas, o que reforça seu caráter econômico e social essencial (ANTAQ, 2018).

No estado do Amazonas, o transporte hidroviário intermunicipal registrou um fluxo de 808.462 passageiros em 2023, representando um aumento de 8,63% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados 744.209 passageiros. Mesmo diante das estiagens severas, essa elevação demonstra a resiliência do modal e sua importância social e econômica para o Estado (ARSEPAM, 2024).

Mesmo com sua relevância, o modal enfrenta deficiências estruturais. O DNIT (2018) aponta que grande parte das rotas amazônicas não atende aos padrões técnicos de uma hidrovia, por carecer de sinalização, dragagem e manutenção adequadas. Além disso, há um descompasso entre a frota obsoleta utilizada por comunidades e as embarcações modernas empregadas por grandes empresas, o que reflete desigualdades operacionais. Estudos da ANTAQ e da UFPA (2018) classificaram a qualidade dos terminais de passageiros como “ruim”, com Índice Geral de Qualidade de 0,17, sendo que este número varia de zero a um.

Em síntese, embora o transporte fluvial amazônico se configure como um componente vital para a mobilidade, a economia e a integração territorial da região, seu pleno potencial ainda é limitado por deficiências estruturais, pela sazonalidade dos rios e pela carência de investimentos contínuos em infraestrutura e gestão.

2.3 A EVOLUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

A controladoria surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX, como instrumento de controle e coordenação administrativa em grandes corporações (Schmidt, 2002). No Brasil, seu desenvolvimento foi impulsionado por multinacionais norte-americanas, que introduziram métodos de contabilidade gerencial e sistemas de informação voltados à eficiência organizacional (Beuren; Borgoni; Fernandes, 2008).

Para Mosimann (1999), a controladoria é uma ciência interdisciplinar que combina princípios da

administração, economia e contabilidade, com o objetivo de orientar a gestão econômica e apoiar a tomada de decisão. Oliveira (1998) destaca que sua eficácia depende da capacidade de transformar dados contábeis em informações estratégicas, promovendo maior segurança e agilidade nas decisões.

Segundo Alves, Fisch e Mosimann (1993), a controladoria atua como elo integrador entre os setores organizacionais, fornecendo informações que favorecem o alinhamento entre planejamento e execução. Bruni e Gomes (2010) e Padoveze (2014) ampliam essa concepção ao destacar suas funções estratégicas: planejamento, controle, coordenação, avaliação e acompanhamento, todas indispensáveis ao desempenho empresarial.

Estudos recentes reforçam o caráter evolutivo da área, Lunkes (2010) identificou que as práticas brasileiras de controladoria se concentram em planejamento e controle de custos, enquanto Guedes e Costa (2019) evidenciam a necessidade de aprofundamento teórico e metodológico no campo. Já Tavares (2022) observa que o profissional de controladoria vem assumindo funções estratégicas, voltadas à geração de valor e sustentabilidade organizacional. Assim, a controladoria consolida-se como ferramenta essencial para a competitividade empresarial, integrando informação, controle e desempenho.

2.4 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE FLUVIAL NO AMAZONAS

Estudos de Tavares (2024) evidenciam que para as empresas do setor de transporte fluvial no Amazonas, a definição e o controle dos custos operacionais das embarcações representam desafios constantes, considerando fatores como a oscilação do nível dos rios, a ausência de registros financeiros consistentes, a concorrência de mercado e a qualidade dos serviços oferecidos. Essas empresas lidam com despesas complexas e variáveis sendo que combustível e custos fixos representam mais da metade dessas despesas.

Conforme Datamarnews (2024) e Pereira, Roberto e Almeida (2025). A variação anual do nível das águas no Amazonas, marcada por secas severas, compromete a navegabilidade, afetando a mobilidade, o abastecimento e os aumentando custos operacionais. Além das adversidades naturais, a ausência de sistemas de informação consolidados e de registros contábeis consistentes ainda limita o controle interno das organizações (Lobato; Araújo Júnior, 2025). Pesquisas de Queiroz (2019) e Lacerda e Situba (2020) destacam também falhas estruturais e institucionais no setor, que impactam a eficiência e a confiabilidade das operações.

Dessa forma, a aplicação da controladoria no contexto amazônico ultrapassa a dimensão contábil e assume papel estratégico e adaptativo, permitindo que as empresas fluviais minimizem riscos, otimizem recursos e fortaleçam sua competitividade diante de um ambiente logístico desafiador.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, uma vez que busca compreender de que forma a controladoria é aplicada nas empresas de transporte fluvial do estado do Amazonas, analisando seus impactos sobre a eficiência operacional e a tomada de decisão. Segundo Gil (2017), esse tipo de abordagem é adequado quando se pretende aprofundar o entendimento de fenômenos complexos em contextos específicos, permitindo interpretações mais detalhadas e contextualizadas. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), os estudos qualitativos privilegiam a observação direta e a análise interpretativa, sendo apropriados para compreender práticas e percepções no ambiente organizacional.

O método utilizado foi o estudo de caso, escolhido por possibilitar uma análise aprofundada de uma organização específica do setor de transporte fluvial. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método de investigação empírica que permite examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

A coleta de dados foi realizada por meio de observações diretas e entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da Empresa R, que optou pelo anonimato por motivos de confidencialidade. As entrevistas buscaram compreender as práticas de controle adotadas, o uso das informações contábeis e gerenciais no processo decisório e as dificuldades enfrentadas na gestão. Além disso, foram analisados documentos internos e registros administrativos. A utilização de diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observações e análise documental, contribuem para fortalecer a validade e a consistência dos achados (Yin, 2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o levantamento de dados, observou-se problemas de natureza administrativa, tecnológica e operacional. As vendas de passagens e encomendas eram realizadas de forma predominantemente manual ou nos guichês localizados nos portos de Manaus e Parintins, com taxas que variam de 5% a 10% sobre o valor das passagens. A ausência desse controle gerava riscos de comercialização de bilhetes falsos, cobranças indevidas e perdas de receita, além de potenciais responsabilidades jurídicas por constrangimentos a passageiros e danos morais.

Constatou-se ainda que o sistema de gestão utilizado pela empresa não apresentava centralização ou integração de informações, restringindo-se à emissão de Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), documento fiscal digital usado para registrar serviços de transporte de cargas. Contudo, esse sistema não permite o controle eficiente de vendas, embarques ou acompanhamento de receitas e despesas por viagem.

No setor de encomendas, verificou-se a ausência de padronização na identificação de remetentes e destinatários, o que ocasionava extravios de volumes e dificuldade de rastreamento das mercadorias. Adicionado com a ausência de identificação correta da mercadoria, observou-se, também, o manuseio

inadequado delas durante o carregamento e descarregamento, o que contribui para danos físicos e possíveis perdas aos volumes.

No restaurante e na lanchonete da embarcação, o controle das vendas era efetuado por meio de recibos e fichas manuais de papel carbono, sem integração com o setor financeiro, resultando em divergências entre a quantidade de refeições produzidas e o valor total apurado no caixa.

Outro ponto crítico refere-se à inexistência de conexão à internet durante as viagens, o que inviabilizava o uso de sistemas de gestão em tempo real durante as viagens, dificultando o controle de receitas e despesas por viagem.

O diagnóstico citado revelou desafios comuns ao setor, como a falta de integração tecnológica e o controle limitado de custos e receitas. Estudos recentes de Moura (2024) sobre o transporte fluvial de passageiros entre Manaus e Barcelos apontam que cerca de 58% dos custos operacionais dessas empresas são variáveis, com destaque para combustível, manutenção e alimentação dos passageiros. Esses dados reforçam a necessidade de ferramentas de controle capazes de monitorar gastos em tempo real e oferecer suporte à tomada de decisão.

Com base nisso, foi proposta e implementada a criação de uma controladoria na empresa, estruturada em quatro etapas principais:

Primeira etapa: implementação de um software de gestão integrado, com controle digital de recebimentos por meio de PIX automático, aplicável às vendas de passagens, encomendas e produtos alimentícios a bordo.

A Figura 1 apresenta o novo fluxo de compra de passagens após a implementação do software de gestão integrada. O sistema automatizou etapas anteriormente realizadas de forma manual, permitindo o registro em tempo real das vendas de passagens, encomendas e pedidos do restaurante. Além disso, ampliou as opções de pagamento disponíveis aos clientes, tornando as transações mais ágeis, seguras e eficientes.



Figura 1. Compra de passagens

21/10/2025, 20:31 Aquaviario - Passagens Fluviais

Aquaviario Cadastros Sair Alexandre de Moraes Lima - SUPERUSER

Passagens Barco Viagem Procurar passagem por:

aa Barco de Teste do Sis 19/09/2025 - De Manaus a Tabatinga >> Nova Passagem Lista Geral

Nova Passagem

Valor:
R\$ 0,00
Viagem: 60 Inicio:
19/09/2025

CPF/RG/Passaporte:

Passageiro: (Id.):

Telefone:

Nascimento:

Sexo:

dd/mm/aaaa

Masculino

Origem:

Destino:

Lugar:

MANAUS

TABATINGA

Rede Idoso- R\$ 0.5 -4 Vagas

Valor (R\$):

Pagmt.:

Modalidade:

Passageiro.:

0,00

Em Aberto

Dinheiro

Não viajou

Responsavel:

Telefone Resp.:

CPF Resp.:

Gravar

Nova Passagem

Lista Geral

Fonte: Elaborada pelos próprios autores

Segunda etapa: capacitação dos funcionários e parceiros comerciais, incluindo vendedores autônomos, com o objetivo de promover a adequação às novas rotinas de trabalho e superar resistências às mudanças organizacionais

Terceira etapa: implantação de internet via satélite para viabilizar o uso do sistema em tempo real, ampliando também as fontes de receita com a comercialização do acesso à rede para passageiros.

Quarta etapa: modernização do processo de comercialização de passagens, encomendas e cargas por meio de aplicativos conectados à internet, garantindo maior segurança, agilidade e confiabilidade nas operações financeiras e jurídicas, além de gerar relatórios gerenciais precisos.

A Figura 2 demonstra o processo de integração do sistema após a realização das vendas. A cada compra de passagens, alimentos ou encomendas, o software gera automaticamente o comprovante na máquina da empresa, garantindo maior eficácia, controle e rastreabilidade das transações.

Figura 2. Integração do software



Fonte: Elaborada pelos próprios autores

A tabela 1 representa o relatório de vendas do dia 25 de setembro de 2025 gerado pelo software e permite visualizar a integração do restaurante com o setor financeiro, apresentando informações como quantidade vendida, período, tipo de refeição, valor unitário e valor total ao final do dia. Garantindo, dessa forma, um relatório preciso e em tempo real, permitindo um controle mais eficiente e eficaz por parte dos gestores.

Tabela 1. Relatório de Vendas do dia 25/09/2025 (Integração dos setores)

DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Convênio	28	560,00	62
25/09/2025	CAFEZINHO	Convênio	2	10,00	62
25/09/2025	BOLO	Convênio	9	180,00	62
25/09/2025	SANDUICHE MISTO	Convênio	10	200,00	62
TOTAL CONVÊNIO			49	950,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CAFEZINHO	Crédito	2	10,00	62
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Crédito	12	120,00	62
TOTAL CRÉDITO			14	130,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	BOLO	Débito	1	5,00	62
25/09/2025	CAFEZINHO	Débito	4	20,00	62
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Débito	15	150,00	62
TOTAL DÉBITO			20	175,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Dinheiro	22	440,00	62
25/09/2025	BOLO	Dinheiro	7	49,00	62
25/09/2025	CAFEZINHO	Dinheiro	167	3.340,00	62
TOTAL DINHEIRO			196	3.829,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	SANDUICHE MISTO	Pix	1	7,00	62
25/09/2025	CAFEZINHO	Pix	1	5,00	62
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Pix	24	240,00	62
TOTAL PIX			26	252,00	

TOTAL MANHÃ			305	5.336,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	BISTECA	Crédito	14	280,00	62
25/09/2025	FRANGO DE FORNO	Crédito	1	20,00	62
25/09/2025	FRANGO NA BRASA	Crédito	10	200,00	62
TOTAL CRÉDITO			25	500,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	FRANGO NA BRASA	Débito	31	620,00	62
25/09/2025	FRANGO DE FORNO	Débito	4	80,00	62
25/09/2025	BISTECA	Débito	54	1.080,00	62
TOTAL DÉBITO			89	1.780,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CAFEZINHO	Dinheiro	28	140,00	62
25/09/2025	FRANGO NA BRASA	Dinheiro	128	2.560,00	62
25/09/2025	CAFE COMPLETO	Dinheiro	68	680,00	62
25/09/2025	BISTECA	Dinheiro	155	3.100,00	62
TOTAL DINHEIRO			379	6.480,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	BISTECA	Pix	57	1.140,00	62
25/09/2025	FRANGO NA BRASA	Pix	34	680,00	62
25/09/2025	FRANGO DE FORNO	Pix	9	180,00	62
TOTAL PIX			100	2.000,00	
TOTAL TARDE			682	10.760,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CANJA	Crédito	8	160,00	62
25/09/2025	CARNE DE PANELA	Crédito	12	240,00	62
TOTAL CRÉDITO			20	400,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CARNE DE PANELA	Débito	98	1.960,00	62
25/09/2025	CANJA	Débito	10	200,00	62
TOTAL DÉBITO			108	2.160,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CANJA	Convênio	49	980,00	62
TOTAL CONVÊNIO			49	980,00	
DATA	REFEIÇÃO	MODALIDADE	QUANT.	VALOR (R\$)	VIAGEM
25/09/2025	CANJA	Pix	9	180,00	62
25/09/2025	CARNE DE PANELA	Pix	56	1.120,00	62
TOTAL PIX			65	1.300,00	
TOTAL NOITE			242	4.840,00	
TOTAL NA VIAGEM			1.229	20.936,00	

Fonte: Autores.

A implantação da controladoria na Empresa R proporcionou uma série de melhorias significativas nos processos administrativos, operacionais e financeiros. A adoção de práticas de gestão mais estruturadas, aliadas à implementação de tecnologias adequadas, contribuiu para a modernização do controle interno e o aumento da eficiência das operações.

Entre as principais mudanças, destaca-se a implementação de um software de gestão integrado, com controle digital dos recebimentos por PIX automático. O sistema passou a abranger todas as áreas de operação — vendas de passagens, encomendas, restaurante e lanchonete — oferecendo maior segurança nas transações e transparência nas movimentações financeiras.

Para a consolidação dessa etapa, foram promovidos treinamentos com os funcionários e parceiros

comerciais, incluindo vendedores autônomos. As capacitações envolveram tanto o uso do sistema quanto a adaptação às novas rotinas de trabalho, buscando reduzir a resistência às mudanças e aumentar a eficiência operacional. Além disso, a empresa custeou cursos básicos de informática, considerando que parte da equipe apresentava baixo nível de familiaridade com ferramentas digitais.

Outra melhoria relevante foi a implantação de internet via satélite, que passou a atender tanto às necessidades administrativas da empresa quanto aos passageiros durante as viagens. Essa ação gerou, inclusive, uma nova fonte de receita, com a comercialização do acesso à internet a bordo.

A forma de comercialização dos serviços também passou por transformações expressivas. As vendas de passagens, encomendas, cargas e alimentação foram integradas a aplicativos de gestão online, proporcionando maior agilidade, segurança e confiabilidade jurídica nas operações. Com isso, observou-se uma melhoria na rastreabilidade das transações e na integridade das informações financeiras.

Os resultados das primeiras viagens após a implantação da controladoria já evidenciaram ganhos de eficiência, agilidade e confiabilidade nas atividades do transporte aquaviário. Entre os benefícios observados, destacam-se:

- a) Qualificação das receitas, custos e despesas, permitindo melhor análise gerencial e tomada de decisão;
- b) Possibilidade de agendamento antecipado de cargas, encomendas e passagens, evitando overbooking e garantindo organização logística;
- c) Criação de novos canais de venda pela internet, ampliando o alcance comercial da empresa;
- d) Conforto ao cliente, que passou a realizar compras de forma remota, com maior praticidade;
- e) Redução de custos operacionais, devido à eliminação de comissões a intermediários e ao uso de pagamentos automatizados via PIX;
- f) Confiabilidade nos relatórios financeiros, que passaram a ser gerados automaticamente, substituindo controles manuais suscetíveis a falhas;
- g) Envio automatizado de mensagens por meio do aplicativo WhatsApp, confirmando bilhetes e encomendas e aumentando a eficiência no atendimento;
- h) Aumento do fluxo de caixa, com a possibilidade de revenda de bilhetes antecipados, diminuindo a dependência de capital de terceiros e fortalecendo a sustentabilidade financeira do negócio.

De forma geral, a adoção da controladoria mostrou-se fundamental para o aprimoramento da gestão da Empresa R, promovendo a integração entre setores, a padronização de processos e o uso estratégico das informações contábeis e gerenciais.

5 CONCLUSÃO

O transporte fluvial representa um dos pilares da mobilidade e do desenvolvimento socioeconômico da região amazônica, especialmente no estado do Amazonas, onde as vias terrestres são escassas e os rios constituem os principais eixos de integração regional (Cardoso, 2013). Apesar dessa vocação natural, o setor ainda enfrenta limitações significativas decorrentes da sazonalidade dos rios, da precariedade da infraestrutura portuária e da baixa integração tecnológica, fatores que comprometem a eficiência logística e a competitividade empresarial.

Com base no estudo caso realizado, foi possível identificar como são conduzidos os processos de controle e gestão nas empresas de transporte fluvial, constatando que a ausência de práticas estruturadas de controladoria resulta em deficiências administrativas, financeiras e operacionais. Os controles observados eram, em grande parte, manuais e descentralizados, o que dificultava o acompanhamento sistemático das receitas, despesas e indicadores de desempenho.

A partir da análise teórica e empírica, foram identificadas práticas de controladoria capazes de aprimorar a gestão e a tomada de decisões no setor, especialmente aquelas relacionadas à integração de informações contábeis e gerenciais, à automatização dos processos e à padronização das rotinas operacionais. A implantação de um sistema de gestão integrado mostrou-se decisiva para garantir maior segurança nas transações, confiabilidade dos dados e agilidade no planejamento das operações.

No decorrer da pesquisa, também foram levantadas as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor fluvial, entre as quais se destacam a escassez de mão de obra qualificada, a ausência de conectividade adequada nos trechos navegáveis e a resistência cultural à adoção de novas tecnologias. Esses fatores constituem barreiras significativas à implementação de práticas modernas de gestão e evidenciam a necessidade de investimentos contínuos em capacitação e infraestrutura tecnológica.

Por fim, a demonstração prática da aplicação de um plano de controladoria na empresa analisada confirmou a hipótese de que esse instrumento é essencial para o fortalecimento da gestão e da sustentabilidade organizacional. A adoção de um sistema de gestão integrado, aliada à capacitação da equipe e à informatização dos processos, resultou em melhorias significativas na confiabilidade das informações financeiras, na eficiência operacional e na capacidade de planejamento estratégico. A controladoria mostrou-se, portanto, um elemento decisivo para o equilíbrio entre controle, desempenho e tomada de decisão.

Conclui-se, portanto, que a controladoria deve ser incorporada de forma permanente à estrutura organizacional das empresas do setor fluvial, não apenas como instrumento de controle, mas como elemento estratégico de gestão. Sua atuação integrada às áreas administrativas, financeiras e operacionais fortalece a governança corporativa, amplia a transparência dos processos e contribui para a sustentabilidade econômica do setor.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido conduzida em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação da investigação para outras organizações do setor e regiões da Amazônia, a fim de comparar diferentes modelos de controladoria e identificar as melhores práticas aplicáveis à gestão do transporte fluvial em contextos diversos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Caracterização da oferta e da demanda do transporte fluvial de passageiros e cargas na Região Amazônica: Relatório Executivo. Brasília: ANTAQ; Universidade Federal do Pará, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Nelio-Figueiredo-2/publication/328930090_CHARACTERIZACAO_DA_OFERTA_E_DA_DEMANDA_DO_TRANSPORTE_FLUVIAL_DE_PASSAGEIROS_E_CARGAS_NA_REGIAO_AMAZONICA/links/5bec0b8692851c6b27bd515e/CARACTERIZACAO-DA-OFERTA-E-DA-DEMANDA-DO-TRANSPORTE-FLUVIAL-DE-PASSAGEIROS-E-CARGAS-NA-REGIAO-AMAZONICA.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Estudo da ANTAQ indica aumento de quase 1 000 km de vias economicamente navegáveis. Brasília, 1 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/noticias/2024/estudo-da-antag-indica-aumento-de-quase-1000-km-de-vias-economicamente-navegaveis>. Acesso em: 18 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Painel Estatístico Aquaviário. Brasília: SEPN, 2025. Disponível em: <https://web3.antag.gov.br/ea/sense/index.html#pt>. Acesso em 22 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Relatório Estatístico Aquaviário 2024–2025. Brasília: ANTAQ, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes-da-antag/estatisticos-aquaviarios>. Acesso em: 18 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Relatório Estatístico Aquaviário 2024–2025. Brasília: ANTAQ, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes-da-antag/estatisticos-aquaviarios>. Acesso em: 18 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Relatório de desempenho do setor aquaviário 2025. Brasília: ANTAQ, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/noticias/2025/movimentacao-de-cargas-atinge-recorde-no-primeiro-semester-do-ano>. Acesso em: 22 out. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). TKU 2021: TKU da navegação interior, de cabotagem e longo curso em vias interiores – 2021. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/central-de-conteudos/estudos-e-pesquisas-da-antag-1/FinalapsaprovaodaDiretoria.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS E CONTRATADOS DO AMAZONAS (ARSEPAM). Mais de 589 mil pessoas utilizaram o transporte hidroviário intermunicipal no Amazonas, em 2024. Manaus, 2025. Disponível em: <https://www.arsepam.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/01/Relatorio-de-Atividades-2023.pdf>. Acesso em: 18 out. 2025

ALVES, O. de C.; FISCH, S.; MOSIMANN, C. P. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Editora da UFSC/ESAG, 1993.

ARAÚJO, A. B. R. Desenvolvimento regional: um estudo do transporte fluvial por embarcações mistas no trecho Manaus–Parintins. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 1, p. 135–152, jul. 2025. ISSN 2448-0959. DOI: 10.32749. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/desenvolvimento-regional>. Acesso em: 05 set. 2025.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEUREN, I. M.; BORGONI, C.; FERNANDES, B. V. Controladoria: uma abordagem aplicada à gestão empresarial. In: BEUREN, I. M. (Org.). Controladoria: aplicações práticas nas empresas. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. (Orgs.). Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARDOSO, P. Pesquisa operacional como instrumento de suporte à tomada de decisão: aplicação no transporte aquaviário do Amazonas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013. Disponível em: <http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5531>. Acesso em: 05 set. 2025.

CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT de Transporte Aquaviário. Brasília: CNT, 2019. Disponível em: <https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2019/File/MaterialImprensa.pdf>. Acesso em: 05 set. 2025.

DATAMARNEWS. Seca na Amazônia afeta transporte fluvial e aumenta custos de produção. São Paulo: DatamarNews, 19 dez. 2024. Disponível em: <https://www.datamarnews.com/pt/noticias/seca-na-amazonia-afeta-transporte-fluvial-e-aumenta-custos-de-producao/>. Acesso em: 14 out. 2025.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES (DNIT). Hidrovias brasileiras. Brasília: DNIT, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/aquaviario/intervencao-em-hidrovias/hidrovias-1>. Acesso em: 14 out. 2025.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUEDES, Giovanna de Queiroz; COSTA, Simone Alves da. Produção científica em controladoria nos anos de 2010 a 2019: uma análise das bases de dados SPELL e SCIELO. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2, São Paulo. Anais. São Paulo: Fipecafi, 2021. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3135.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Brasil em Números 2024, v. 32. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2024_v32.pdf. Acesso em: 23 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Dados do Censo Demográfico 2022 e número de municípios da unidade da federação: Amazonas. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/AM_POP2022.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.

LACERDA, K. C.; SITUBA, N. dos S. Transporte Fluvial e Aéreo na Amazônia Legal: um estudo de caso no Município de Eirunepé — Amazonas. Geografia, v. 41, n. 2, p. 211–230, 2020.

LOBATO, Nattan da Silva; ARAÚJO JÚNIOR, Raimundo Martins de. Gerenciamento de dados de transporte fluvial na Amazônia baseado em Blockchain: um protótipo. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 20. 2025, Manaus/AM. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2025, p. 300-307. ISSN 2326-2842. DOI: <https://doi.org/10.5753/sbsc.2025.8685>.

LUNKES, R. J. Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 14, p. 89–108, 2010.

MOSIMANN, C. P. *Controladoria estratégica: uma nova visão para a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOURA, J. B. Mapeamento dos custos para tarifa de transporte no trecho Manaus–Barcelos: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024 Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5809>. Acesso em: 05 set. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. *Controladoria estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicações*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Sarah Caroline Santos; ROBERTO, José Carlos Alves; ALMEIDA, Victor da Silva. Gestão de Riscos Logísticos na Amazônia: Impactos da Sazonalidade Hidroviária e Soluções Baseadas em Projetos. *Interference: a journal of audio culture*, v. 11, n. 2, p. 471-495, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p471-495>. Acesso em: 14 set. 2025.

QUEIROZ, Kristian Oliveira de. Transporte fluvial no Solimões – uma leitura a partir das lanchas Ajato no Amazonas. *GEOUSP Espaço e Tempo (Online)*, São Paulo, Brasil, v. 23, n. 2, p. 322–341, 2019. DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geousp.2019.133370. Disponível em: <https://revistas.usp.br/geousp/article/view/133370...> Acesso em: 23 out. 2025.

RODRIGUES, Jondison Cardoso; RODRIGUES, Jovenildo Cardoso; CASTRO, Edna Maria Ramos de. Transporte Hidroviário, Portos e Terminais Interiores na Amazônia Brasileira: uma análise sobre seus papéis na política pública territorial. *Geo UERJ*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 25, p. 115–137, 2014. DOI: 10.12957/geouerj.2014.8197. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/geouerj/article/view/8197>. Acesso em: 3 out. 2025.

SCHMIDT, P. *Controladoria: a aplicação da contabilidade gerencial na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVEIRA, Nelio Junior Batista; NETO, José Luciano Rodrigues Alves. Desafios logísticos do transporte fluvial amazônico: avaliação das dificuldades enfrentadas na movimentação de mercadorias no rio Amazonas no período de seca dos rios. *Revista ft*. 29. 20-21. 10.69849/revistaft/ra10202503111820.

TAVARES, H. S. Análise de custos do transporte fluvial de passageiros na Amazônia: estudo de caso em uma embarcação no trecho Parintins-AM/Nhamundá-AM/Faro-PA Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: <https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8444>. Acesso em: 15 out. 2025.

TAVARES, C. O. Controller: retrato do profissional de controladoria no cenário brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i6.6101>. Acesso em: 22 out. 2025.



YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bloco 1 – Caracterização do Entrevistado

1. Cargo ou função atual	2. Setor ou departamento	3. Tempo de atuação na empresa
Gerente de Operações	3 anos	Administração

Bloco 2 – Práticas de gestão e controle

4. Quais são os principais controles administrativos e financeiros utilizados na empresa?

R: O controle das encomendas é realizado por meio de livros de protocolo, nos quais o remetente anota o nome do destinatário que receberá a encomenda, sem qualquer documentação complementar ou sistema de rastreabilidade. Os controles financeiros baseiam-se em extratos bancários e nos registros de protocolo de encomendas quando os pagamentos são efetuados em espécie.

5. Como é realizado o acompanhamento das receitas e despesas?

R: O acompanhamento das receitas e despesas praticamente não existe. É feito por meio de relações de passageiros, quantidade de fichas de alimentação vendidas, protocolos de encomendas e notas fiscais das cargas. As despesas são controladas por recibos e notas fiscais de compras, e os pagamentos dos funcionários são efetuados em espécie.

6. Existem rotinas de conferência ou auditoria interna das informações financeiras?

R: Não existe qualquer tipo de auditoria interna. Praticamente todos os controles são feitos de forma manual.

Bloco 3 – Processos operacionais e tecnológicos

7. Qual sistema (software) é utilizado para controle das operações?

R: A empresa utiliza um software do Sebrae apenas para emissão do Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), com o objetivo de atender às exigências fiscais de cargas obrigatórias, como petróleo bruto e seus derivados, gás natural, bebidas alcoólicas, refrigerantes, cimento, minerais, madeiras e transporte de valores, conforme o Artigo 110, §7º do Decreto nº 20.686, de 28 de dezembro de 1999, do Regulamento do ICMS do Estado do Amazonas.

8. Esse sistema é integrado entre os setores (ex.: vendas, financeiro, estoque)?

R: A empresa não possui um sistema de gestão integrado. Todos os processos são realizados de forma manual.

9. Quais dificuldades ou limitações você observa no uso desse sistema?

R: A principal dificuldade para a implantação de um sistema de gestão é a falta de mão de obra qualificada. A maioria dos funcionários apresenta baixo nível de familiaridade com ferramentas tecnológicas, sendo considerados analfabetos digitais, o que dificulta o uso de computadores e softwares.

Bloco 4 – Uso das informações contábeis e gerenciais

10. As informações contábeis são utilizadas pelos gestores nas decisões estratégicas?

R: Não. O contador da empresa apenas realiza o fechamento da folha de pagamento e a apuração do Simples Nacional com base em uma receita estimada.

11. De que forma os relatórios contábeis auxiliam nas decisões do dia a dia?

R: Não há relatórios contábeis disponíveis. A ausência de dados confiáveis impossibilita o uso dessas informações na tomada de decisão.

12. Quais tipos de informação seriam mais úteis para melhorar a gestão?

R: Seria essencial a implantação de uma contabilidade completa e de um sistema de gestão integrado, contemplando os módulos de vendas, financeiro e estoque de insumos. O sistema deveria permitir a centralização de centros de custo por atividade — como passagens, encomendas, alimentação e carga — e possibilitar o rateio conforme as necessidades operacionais.

Bloco 5 – Percepções sobre a controladoria

13. Você tem conhecimento sobre a função da controladoria em uma empresa?

R: Não possuía conhecimento sobre a função da controladoria até o contato com a empresa Aquaviários Net, responsável pela proposta de implantação de um sistema de gestão.

14. Na sua opinião, quais seriam os principais benefícios da implantação de uma controladoria na Empresa R?

R: O principal benefício seria conhecer a real rentabilidade da empresa, possibilitando o planejamento de um crescimento sólido e sustentável, além de tornar o negócio mais competitivo.

15. Quais barreiras ou desafios poderiam dificultar essa implantação?

R: As principais barreiras são a deficiência de conexão com a internet, que dificulta a utilização de um sistema 100% online em tempo real, e a falta de mão de obra capacitada, exigindo treinamentos desde o nível básico.

Observação final

Este roteiro foi aplicado presencialmente ao gerente de operações da Empresa R, durante a segunda etapa da pesquisa de campo. As respostas foram registradas manualmente e transcritas fielmente, preservando o conteúdo original, com ajustes mínimos de linguagem para adequação acadêmica.