


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

**THE IMPORTANCE OF CONTROLLERSHIP IN THE MANAGEMENT OF
RIVER TRANSPORTATION COMPANIES IN THE AMAZON**

**LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORÍA EN LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS DE TRANSPORTE FLUVIAL EN AMAZONAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-112>

Data de submissão: 11/10/2025

Data de publicação: 11/11/2025

Alexandre de Moraes Lima

Pós-graduando em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
Instituição: Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
Endereço: Amazonas, Brasil
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)
Endereço: Amazonas, Brasil
E-mail: lamm.gfc24@uea.edu.br

Américo Matsuo Minori

Doutor em Administração *Stricto sensu*
Instituição: Dinter CIESA, Universidade de Fortaleza
Endereço: Amazonas, Brasil
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.

ABSTRACT

This article aims to analyze the application of controllership as an essential tool for process optimization, cost control, and strategic decision-making support in river transport companies in the Northern Region of Brazil, focusing on the state of Amazonas. In this region, river transport is the main means of moving people and goods, playing a vital role in territorial integration and socioeconomic development. Considering controllership as a management support area responsible for ensuring the transparency and reliability of accounting and managerial information, this study seeks to verify how controllership is applied in river transport companies in Amazonas and to identify how its implementation contributes to the efficiency and sustainability of business operations. To this end, a qualitative, descriptive, and exploratory approach was adopted, based on bibliographic and documentary research, as well as a case study applied to a company in the sector. The research, qualitative in nature and descriptive-exploratory in character, was developed based on bibliographic and documentary review and a case study conducted in a company from the sector. The results show that the absence of structured controllership practices leads to administrative and financial deficiencies, while the implementation of an integrated management system, combined with employee training and process digitalization, resulted in significant improvements in efficiency, control, and reliability of information. It is concluded that controllership is a strategic and indispensable instrument for the sustainability and competitiveness of river transport companies in the Amazon region.

Keywords: Controllership. Business Management. River Transport.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la aplicación de la contraloría como herramienta esencial para la optimización de procesos, el control de costos y el apoyo a la toma de decisiones estratégicas en las empresas de transporte fluvial de la Región Norte, con enfoque en el estado de Amazonas. En esta localidad, el transporte fluvial es el principal medio de desplazamiento de personas y carga, siendo vital para la integración territorial y el desarrollo socioeconómico. Considerando la contraloría como un área de apoyo a la gestión, responsable de garantizar la transparencia y confiabilidad de la información contable y de gestión, este estudio busca verificar cómo se aplica la contraloría en las empresas de transporte fluvial en Amazonas e identificar cómo su implementación contribuye a la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones comerciales. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio, basado en una investigación bibliográfica y documental y en un estudio de caso aplicado a una empresa del sector. La investigación, de carácter cualitativo y de carácter descriptivo-exploratorio, se desarrolló a partir de una revisión bibliográfica y documental y un estudio de caso aplicado a una empresa del sector. Los resultados muestran que la ausencia de prácticas estructuradas de contraloría genera deficiencias administrativas y financieras, mientras que la implementación de un sistema integrado de gestión, combinado con la capacitación de los empleados y la informatización de los procesos, proporcionó mejoras significativas en la eficiencia, control y confiabilidad de la información. Se concluye que la contraloría es un instrumento estratégico indispensable para la sostenibilidad y competitividad de las empresas de transporte fluvial en la Amazonía.

Palabras clave: Contraloría. Gestión 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

The screenshot shows the 'Aquaviário - Passagens Fluviais' web application. At the top, it displays the date '21/10/2025, 20:31' and the user 'Alexandre de Moraes Lima - SUPERUSER'. The main navigation bar includes 'Passagens', 'Barco', 'Viagem', and 'Procurar passagem por:'. Below this, there are input fields for 'aa Barco de Teste do Sis', '19/09/2025 - De Manaus a Tabatinga', and a search button '>>'. A sidebar on the left shows 'Nova Passagem' with a 'Valor: R\$ 0,00' and 'Viagem: 60 Inicio: 19/09/2025'. The main form contains fields for 'CPF/RG/Passaporte:', 'Passageiro: (Id:)', 'Telefone:', 'Nascimento:', 'Sexo:', 'Origem:', 'Destino:', 'Lugar:', 'Valor (R\$):', 'Pagmto.:', 'Modalidade:', 'Passageiro:', 'Responsavel:', 'Telefone Resp.:', and 'CPF Resp.:'. At the bottom, there are buttons for 'Gravar', 'Nova Passagem', and '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	

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) Comodidade 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 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). **Hidroviás 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://congressosp.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://rii.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.