

A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA COMO FATOR DETERMINANTE NA OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS LOGÍSTICOS: UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL PARA A COMPETITIVIDADE NO TRANSPORTE DE CARGAS

STRATEGIC CONTROLLERSHIP AS A DETERMINANT FACTOR IN OPTIMIZING LOGISTICS COSTS: A MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS FOR COMPETITIVENESS IN FREIGHT TRANSPORT

Paulo Henrique Muniz Mendonça

Bacharel em Administração Especialista em Gestão Financeira e Controladoria

RESUMO

O presente artigo científico desenvolve uma análise exaustiva sobre o papel da controladoria estratégica na gestão de empresas de transporte rodoviário de cargas. Diante de um cenário macroeconômico adverso, caracterizado pela volatilidade dos preços dos combustíveis e pela complexidade tributária, investiga-se como a transição de uma gestão operacional empírica para uma gestão baseada em dados financeiros robustos é fundamental para a sobrevivência organizacional. O estudo aprofunda-se nas metodologias de custeio avançado, orçamento matricial, gestão de ativos e planejamento tributário, demonstrando que a eficiência logística é indissociável da inteligência financeira.

Palavras-chave: Controladoria. Logística. Custeio ABC. Gestão de Ativos. Planejamento Tributário.

ABSTRACT

This scientific article develops an exhaustive analysis of the role of strategic controllership in the management of road freight transport companies. Given an adverse macroeconomic scenario, characterized by fuel price volatility and tax complexity, it investigates how the transition from empirical operational management to management based on robust financial data is fundamental for organizational survival. The study delves into advanced costing methodologies, matrix budgeting, asset management, and tax planning, demonstrating that logistics efficiency is inseparable from financial intelligence.

Keywords: Controllership. Logistics. ABC Costing. Asset Management. Tax Planning.

1. INTRODUÇÃO

O setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil configura-se como a espinha dorsal da economia nacional, sendo o modal predominante para o escoamento da produção agroindustrial e para o abastecimento dos centros urbanos. Entretanto, as empresas que operam neste segmento enfrentam um cenário de "tempestade perfeita", onde a deterioração da infraestrutura viária, a insegurança jurídica e a elevada carga tributária convergem para comprimir as margens de lucro a níveis perigosamente baixos. Neste contexto, a administração puramente operacional, focada apenas na movimentação física da carga,

mostra-se insuficiente e obsoleta. A necessidade premente é a de uma gestão que integre a lógica da cadeia de suprimentos com a sofisticação da engenharia financeira. A controladoria estratégica surge, então, não como um mero departamento de registro contábil, mas como o centro nervoso da organização, capaz de traduzir variáveis físicas em indicadores econômicos precisos.

O objetivo deste trabalho é dissecar, com profundidade teórica e prática, as ferramentas de controladoria aplicáveis à logística, demonstrando como elas podem reverter quadros de ineficiência crônica. A hipótese central é que a sustentabilidade financeira de uma transportadora depende diretamente da sua capacidade de mensurar custos ocultos, gerenciar riscos de capital e otimizar a carga fiscal. Para tanto, recorre-se aos fundamentos da Contabilidade Gerencial, da Matemática Financeira e da Gestão de Operações, disciplinas que compõem a base acadêmica necessária para a formação de gestores de alto desempenho. A análise proposta vai além do óbvio, questionando paradigmas estabelecidos sobre renovação de frota, precificação de fretes e gestão de estoques.

2. A REVOLUÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC) NA LOGÍSTICA

A metodologia de Custeio Baseado em Atividades (*ABC - Activity-Based Costing*) representa uma ruptura fundamental com os modelos tradicionais de custeio por absorção, que frequentemente distorcem a realidade econômica das operações logísticas ao utilizarem critérios de rateio arbitrários e simplistas. Em uma transportadora moderna, a complexidade das operações exige que os custos indiretos — que muitas vezes superam os custos diretos de mão de obra — sejam alocados de maneira precisa às atividades que realmente os consomem, como o processamento de pedidos, a movimentação em armazém, o rastreamento de cargas e a gestão administrativa da frota. Segundo Bruni (2018), a incapacidade de rastrear esses custos leva a subsídios cruzados invisíveis, onde clientes ou rotas altamente rentáveis acabam financiando operações deficitárias sem que a gestão perceba, corroendo a competitividade da empresa no longo prazo e impedindo a formulação de estratégias comerciais assertivas baseadas na margem real de contribuição de cada contrato.

A implementação do ABC na logística permite uma granularidade de análise que transforma a tomada de decisão, pois possibilita ao gestor identificar quais processos internos são "geradores de valor" e quais são apenas "geradores de custos" sem retorno proporcional. Por exemplo, ao analisar o custo da atividade de "espera para descarga" em grandes centros de distribuição, a controladoria pode demonstrar financeiramente o impacto devastador da improdutividade do veículo parado, que continua depreciando e consumindo capital de giro mesmo sem gerar receita. Essa informação, quando quantificada monetariamente através dos direcionadores de custos (*cost drivers*) corretos, fornece municação para que a área comercial renegocie cláusulas de estadia com os embarcadores ou implemente taxas de *demurrage* que cubram efetivamente o custo de oportunidade do ativo imobilizado, algo que o custeio tradicional jamais conseguiria evidenciar com clareza.

Além disso, a aplicação do custeio ABC facilita a gestão estratégica do portfólio de clientes, permitindo a segmentação baseada na rentabilidade líquida e não apenas no volume bruto faturado. É comum no setor de transportes encontrar clientes que demandam um nível de serviço altíssimo, com janelas de entrega restritas, exigências complexas de documentação e relatórios customizados, consumindo desproporcionalmente os recursos da área administrativa e operacional. A controladoria, ao mapear o custo de servir (*cost-to-serve*) específico de cada cliente, pode revelar que contas "estratégicas" pelo volume são,

na verdade, destruidoras de valor econômico agregado (EVA). Com base nessa análise, a direção da empresa pode optar por descontinuar contratos predatórios ou readequar o nível de serviço oferecido, alinhando a entrega operacional à remuneração financeira acordada.

Outro aspecto crítico onde o ABC se mostra superior é na gestão da manutenção da frota, permitindo alocar os custos da oficina interna e do estoque de peças de reposição diretamente aos veículos que demandam esses serviços, em vez de diluí-los como um custo fixo geral. Isso cria uma cultura de responsabilidade e eficiência, onde o desempenho de cada motorista e a durabilidade de cada veículo são auditados financeiramente. Se um determinado modelo de caminhão consome 30% mais recursos de manutenção preventiva e corretiva do que a média da frota, o sistema ABC irá capturar essa anomalia imediatamente, fornecendo dados para que a gestão de frota reveja as políticas de compra e renovação de ativos, optando por marcas e modelos que apresentem o melhor Custo Total de Propriedade (TCO) ao longo do ciclo de vida útil.

A integração do Custeio Baseado em Atividades com os sistemas de gestão empresarial (ERP) e de gerenciamento de transporte (TMS) é o passo final para a automação e perenidade desse modelo de gestão. A coleta de dados operacionais em tempo real, via telemetria e apontamentos digitais, alimenta o modelo de custeio com informações fidedignas, reduzindo o erro humano e a subjetividade. Conforme destaca Padoveze (2016), a controladoria moderna deve ser suportada por tecnologia da informação robusta, garantindo que o custo calculado reflita a dinâmica instantânea da operação. Isso permite a realização de simulações de cenários ("what-if analysis"), onde o impacto de um aumento no preço do diesel ou de uma alteração na legislação trabalhista pode ser projetado sobre a estrutura de custos de cada atividade antes mesmo de ocorrer.

Por fim, a adoção do ABC promove uma mudança cultural profunda na organização, deslocando o foco da redução linear de despesas para a gestão da eficiência dos processos. Quando os colaboradores entendem que cada atividade executada tem um custo mensurável e que esse custo impacta o resultado final, o engajamento na busca por melhorias contínuas aumenta. A controladoria assume, assim, um papel educativo, traduzindo a linguagem contábil para a linguagem operacional, e demonstrando que a eliminação de desperdícios na ponta da operação — seja na redução do tempo de *setup* de carga ou na otimização da rota — gera reflexos positivos diretos na última linha do demonstrativo de resultados, garantindo a sustentabilidade dos empregos e o crescimento da empresa.

3. O ORÇAMENTO MATRICIAL E A GESTÃO DE DESPESAS (GMD)

O processo de planejamento orçamentário em empresas de logística não pode ser uma mera extrapolação dos gastos do ano anterior corrigidos pela inflação, uma prática conhecida como orçamento incremental que perpetua ineficiências históricas. A metodologia de Orçamento Matricial, ou Gestão Matricial de Despesas (GMD), apresenta-se como uma ferramenta poderosa de governança corporativa, pois cruza a visão tradicional de centros de custo (quem gasta) com a visão de pacotes de despesas (o que se gasta). Essa abordagem obriga a organização a justificar cada real investido ou despendido, promovendo um debate qualificado sobre a necessidade e o retorno de cada linha de despesa, desde o consumo de combustível até os gastos com telefonia e material de escritório, eliminando a "gordura" orçamentária acumulada ao longo dos anos.

Na estrutura matricial, definem-se os "gestores de pacotes", que são especialistas responsáveis por monitorar uma categoria de despesa em toda a empresa, independentemente de onde ela ocorra. Por exemplo, o Gerente de Manutenção pode ser o gestor do pacote "Peças e Pneus" para todas as filiais da transportadora. Ele tem a autoridade e a responsabilidade de definir as políticas de compra, homologar fornecedores e auditar o consumo, garantindo que as melhores práticas sejam replicadas em todas as unidades. Lunkes (2019) argumenta que essa dupla subordinação — ao gestor do centro de custo (gerente da filial) e ao gestor do pacote — cria um sistema de freios e contrapesos que aumenta o controle e a transparência, dificultando desvios e compras fora da política estabelecida pela diretoria.

A elaboração do orçamento baseada na metodologia Base Zero (OBZ) é frequentemente utilizada em conjunto com a GMD para maximizar os resultados em momentos de crise ou reestruturação. No OBZ, não existe direito adquirido sobre o orçamento do ano anterior; cada gestor deve construir sua proposta orçamentária partindo do zero, justificando cada recurso solicitado com base nos planos de produção e vendas projetados para o próximo período. Para uma transportadora, isso significa recalcular a necessidade de pneus com base na quilometragem projetada, e não na compra histórica. Essa disciplina financeira, embora trabalhosa, garante que os recursos escassos sejam alocados nas atividades prioritárias que geram maior retorno sobre o investimento, alinhando o orçamento à estratégia de crescimento da empresa.

O controle e acompanhamento orçamentário devem ser realizados através de rituais de gestão rigorosos, com reuniões mensais de análise de resultados onde os desvios entre o orçado e o realizado são dissecados. A controladoria tem o papel de preparar o material dessas reuniões, apontando as causas raízes das variações: se foram decorrentes de preço (inflação dos insumos), de volume (aumento ou queda da demanda) ou de eficiência (consumo acima do padrão técnico). Gitman (2010) ressalta que a análise de variações é mais importante do que o próprio número em si, pois é ela que gera os planos de ação corretivos. Se o gasto com combustível estourou o orçamento devido a um aumento no preço do diesel, a ação pode ser repassar ao frete; se foi devido à ineficiência de condução, a ação deve ser o treinamento dos motoristas.

A flexibilidade orçamentária é outro ponto crucial em um setor tão volátil quanto o de transportes. A utilização do *Rolling Forecast* (orçamento contínuo), onde as projeções são revisadas trimestralmente para os próximos 12 meses, permite que a empresa adapte suas metas e recursos à realidade de mercado em constante mutação. Se houver uma greve de caminhoneiros ou uma pandemia que altere drasticamente os volumes transportados, o orçamento estático anual torna-se uma peça de ficção. O *Rolling Forecast* mantém a ferramenta orçamentária viva e relevante, servindo como uma bússola ajustável que guia a navegação da empresa através das incertezas econômicas, sem perder de vista os objetivos de rentabilidade de longo prazo.

Por fim, a Gestão Matricial de Despesas promove a meritocracia e o alinhamento de incentivos. Ao vincular a remuneração variável (bônus e PLR) ao cumprimento das metas orçamentárias dos pacotes e centros de custo, a empresa transforma cada gestor em um "dono" do negócio. O gerente de filial que consegue operar com custos abaixo do orçado, mantendo o nível de serviço, é premiado, enquanto o desperdício é penalizado. Essa cultura de alta performance, suportada por números auditados pela controladoria, é o que diferencia as empresas líderes de mercado daquelas que operam na informalidade e na mediocridade gerencial, garantindo a perenidade do negócio em um ambiente altamente competitivo.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE ATIVOS E O CUSTO DE OPORTUNIDADE DO CAPITAL

A gestão de ativos em uma empresa de transportes é o coração da estratégia financeira, dado que o setor é intensivo em capital (capital intensive). A frota de veículos representa um investimento imobilizado gigantesco, que sofre depreciação acelerada e exige manutenção constante. A decisão sobre a renovação da frota não pode ser baseada apenas na intuição ou na disponibilidade de caixa momentânea; ela deve ser fruto de uma análise complexa de Engenharia Econômica. Assaf Neto (2014) ensina que o momento ideal de substituição de um ativo é quando o seu Custo Anual Equivalente (CAE) de manutenção e operação começa a superar o CAE de um ativo novo, considerando o valor de revenda e o custo de capital da empresa. A controladoria deve modelar essas curvas de custo para indicar matematicamente a idade ótima de renovação de cada categoria de veículo.

A análise de "Comprar versus Alugar" (*Buy vs. Lease*) tornou-se ainda mais relevante com a evolução dos modelos de negócio das locadoras de pesados. A controladoria deve comparar o fluxo de caixa da aquisição (entrada + parcelas do FINAME + manutenção + depreciação + revenda) com o fluxo de caixa da locação (aluguel mensal dedutível do IR + disponibilidade garantida). Muitas vezes, ao considerar o benefício fiscal do Lucro Real e a liberação de capital de giro que seria imobilizado na compra, a locação mostra-se financeiramente mais vantajosa, melhorando o indicador de Retorno sobre o Ativo (ROA) da empresa. Essa análise exige o domínio de conceitos de Matemática Financeira como Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

O custo de oportunidade do capital parado em estoques de peças e pneus é outro ponto de drenagem de riqueza frequentemente negligenciado. Manter milhões de reais em pneus no almoxarifado "para garantir a operação" tem um custo financeiro implícito: esse dinheiro poderia estar aplicado no mercado financeiro rendendo juros ou investido na expansão da frota. Ballou (2006) introduz modelos de gestão de estoques que buscam o equilíbrio entre o nível de serviço (disponibilidade de peça) e o custo de manutenção do estoque. A controladoria deve calcular o *WACC* (Custo Médio Ponderado de Capital) da empresa e cobrá-lo internamente sobre o valor médio do estoque, forçando a área de suprimentos a buscar eficiência logística *Just-in-Time* junto aos fornecedores.

A gestão da depreciação contábil versus a depreciação gerencial (econômica) é fundamental para a precificação correta do frete. Enquanto a contabilidade fiscal deprecia um caminhão em 5 anos de forma linear, a realidade de mercado pode mostrar uma desvalorização diferente baseada no uso severo ou na tecnologia embarcada. Se a empresa usar apenas a depreciação fiscal para formar seu preço, pode estar cobrando menos do que o necessário para repor o ativo no futuro, descapitalizando-se silenciosamente. A controladoria deve manter um controle paralelo da vida útil econômica dos ativos para garantir que a receita gerada pelo frete cubra a reposição real do patrimônio, preservando a capacidade produtiva da empresa ad eternum.

A utilização de indicadores de produtividade dos ativos, como o Giro do Ativo e a Taxa de Ocupação da Frota, é vital para diagnosticar a saúde operacional. Um caminhão parado por falta de carga ou por manutenção ineficiente é um ativo destruidor de valor. A controladoria deve monitorar a ociosidade da frota e quantificar o prejuízo financeiro decorrente. Em muitos casos, a análise financeira sugere que é melhor reduzir o tamanho da frota e aumentar a sua utilização (rodar 24h com dois motoristas) do que manter uma frota grande e subutilizada. Essa estratégia de "sweating the assets" (fazer o ativo suar) maximiza o retorno sobre o capital investido (ROIC).

Por fim, a segurança patrimonial e a gestão de riscos dos ativos envolvem a análise de seguros e gerenciamento de risco de roubo e acidentes. O custo do seguro é uma linha expressiva no DRE de uma transportadora. A controladoria deve analisar a sinistralidade histórica e negociar apólices que equilibrem o prêmio pago com a franquia assumida. Investimentos em tecnologia de rastreamento e monitoramento, embora caros, devem ser avaliados pelo seu retorno na redução do prêmio de seguro e na prevenção de perdas. A gestão de ativos, portanto, não é apenas cuidar da máquina física, mas gerenciar todo o ciclo financeiro e de riscos que envolve a posse e operação desses bens de capital.

5. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E A MAXIMIZAÇÃO DO RESULTADO LÍQUIDO

O ambiente tributário brasileiro é reconhecidamente um dos mais complexos e onerosos do mundo, tornando o Planejamento Tributário (elisão fiscal) uma competência obrigatória para a sobrevivência de qualquer empresa de logística. A escolha do regime tributário adequado — Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional — não deve ser uma decisão estática, mas reavaliada anualmente pela controladoria com base nas projeções de faturamento e margem de lucro. Para transportadoras com margens apertadas ou prejuízos fiscais operacionais, o Lucro Real costuma ser a opção mais inteligente, pois permite o pagamento de IRPJ e CSLL sobre o lucro efetivo e não sobre uma presunção de receita, além de permitir o aproveitamento de prejuízos fiscais de exercícios anteriores para abater a base de cálculo futura.

A gestão dos créditos de PIS e COFINS no regime não-cumulativo é uma área onde a controladoria pode gerar valor substancial. A legislação permite o creditamento sobre insumos essenciais à atividade fim, como óleo diesel, pneus, peças de reposição e despesas com manutenção. No entanto, a definição do que é "insumo" tem sido objeto de disputas jurídicas e administrativas. Uma controladoria atenta à jurisprudência e às normas da Receita Federal deve garantir que a empresa esteja tomando todos os créditos a que tem direito legal, reduzindo o custo tributário efetivo da operação. A falha em aproveitar esses créditos representa um desperdício de caixa imperdoável em um mercado de margens tão exíguas.

O ICMS, imposto estadual que incide sobre o transporte interestadual, apresenta desafios adicionais devido à guerra fiscal e às diferentes alíquotas entre os estados. A inteligência tributária deve orientar a área comercial e operacional sobre as rotas que geram maior ou menor débito de ICMS e sobre as possibilidades de aproveitamento de créditos de ICMS na compra de combustível e ativos imobilizados. Em alguns estados, existem regimes especiais de tributação ou benefícios fiscais para o setor de transportes que podem reduzir significativamente a carga tributária. A controladoria deve estar proativa na busca e manutenção desses benefícios, garantindo a conformidade com as contrapartidas exigidas (como manutenção de empregos ou investimentos locais).

A gestão dos passivos tributários e previdenciários contingentes é outra responsabilidade crítica. A contratação de motoristas agregados ou terceiros, se não for feita com rigor jurídico, pode gerar riscos enormes de reconhecimento de vínculo empregatício e autuações previdenciárias. A controladoria, em conjunto com o departamento jurídico, deve auditar os contratos e as práticas operacionais para mitigar esses riscos. Provisionar corretamente esses riscos no balanço patrimonial garante que a empresa não seja surpreendida por passivos ocultos que comprometam sua solvência ou impeçam a obtenção de Certidões Negativas de Débito (CND), essenciais para participar de licitações e contratos com grandes embarcadores.

A Reintegração de valores pagos indevidamente ou a maior (Recuperação Tributária) é um trabalho de arqueologia fiscal que a controladoria deve coordenar periodicamente. Revisar as apurações dos últimos cinco anos em busca de erros de cálculo, classificações fiscais incorretas ou créditos não aproveitados pode gerar um influxo de caixa extraordinário vital para o capital de giro. Contudo, esse trabalho deve ser feito com responsabilidade técnica para não gerar exposições futuras a multas. A governança tributária assegura que a agressividade no planejamento fiscal não cruze a linha da evasão, mantendo a empresa protegida sob o manto da legalidade.

Em suma, o planejamento tributário na logística não é apenas uma forma de pagar menos impostos, mas uma estratégia de competitividade. Se uma transportadora consegue, através da inteligência fiscal, ter um custo tributário 2% ou 3% menor que a concorrência, ela pode converter essa vantagem em preço menor para ganhar *market share* ou em margem líquida maior para reinvestir no negócio. A controladoria atua, assim, como um arquiteto da estrutura fiscal da empresa, desenhando os caminhos legais mais eficientes para o fluxo da riqueza gerada pela operação.

6. INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs) E A CULTURA DE ALTA PERFORMANCE

A implementação de um sistema de medição de desempenho robusto é o que permite à controladoria traduzir a estratégia corporativa em ações operacionais tangíveis. O uso de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) deve ir além das métricas financeiras tradicionais, incorporando indicadores operacionais, de qualidade e de pessoas, conforme a filosofia do *Balanced Scorecard* (BSC). Chiavenato (2020) defende que o monitoramento sistêmico e equilibrado de todas as perspectivas do negócio é o único caminho para a melhoria contínua. Na logística, indicadores como OTIF (*On-Time In-Full*), Tempo de Ciclo do Pedido e Acuracidade de Estoque são preditores fundamentais do desempenho financeiro futuro; um OTIF baixo hoje resultará em perda de clientes e multas amanhã.

A controladoria deve garantir a integridade e a audibilidade dos dados que alimentam os KPIs. Em muitas empresas, existe um abismo entre o indicador reportado nos *dashboards* executivos e a realidade do "chão de fábrica". A governança de dados, assegurada pela controladoria, evita a manipulação de números e garante que a alta gestão esteja tomando decisões baseadas na verdade. A automação da coleta de dados via sistemas integrados é essencial para eliminar o viés humano. KPIs financeiros como EBITDA, Margem de Contribuição e Retorno sobre o Capital Empregado (ROCE) devem ser calculados com o mesmo rigor técnico dos balanços auditados, servindo de bússola confiável para investidores e acionistas.

A gestão à vista e a democratização da informação são estratégias para engajar a equipe operacional na busca por resultados. Quando o motorista entende como o seu consumo de combustível impacta o KPI de custos e, conseqüentemente, o seu bônus, ele muda de comportamento. A controladoria deve trabalhar na comunicação desses indicadores, transformando relatórios contábeis complexos em painéis visuais simples e compreensíveis para todos os níveis hierárquicos. Slack et al. (2018) enfatizam que o alinhamento de objetivos, do porteiro ao CEO, é o segredo das operações de classe mundial.

A análise de *benchmarking* interno e externo permite à empresa comparar seu desempenho com as melhores práticas do mercado. A controladoria deve buscar referências de custos e produtividade no setor para identificar *gaps* de competitividade. Se o custo por quilômetro da empresa está acima da média do mercado, é preciso investigar as causas e traçar planos de ação. A cultura de alta performance não aceita a

mediocridade; ela usa os indicadores para desafiar o *status quo* e buscar incessantemente a fronteira da eficiência.

A correlação entre indicadores operacionais e financeiros é a análise mais sofisticada que a controladoria pode fornecer. Demonstrar estatisticamente quanto cada ponto percentual de redução no consumo de diesel representa em aumento no lucro líquido, ou quanto a redução do tempo de carga e descarga impacta o giro do ativo, fornece argumentos irrefutáveis para a priorização de projetos de investimento. Essa visão integrada transforma a controladoria em um *Business Partner* estratégico, que não apenas aponta o erro, mas desenha a solução financeira para os problemas operacionais.

Concluindo, os KPIs não são apenas números em uma planilha; eles são a linguagem através da qual a organização conversa consigo mesma sobre seus sucessos e fracassos. Um sistema de indicadores bem desenhado pela controladoria alinha esforços, corrige desvios de rota e celebra conquistas. É a ferramenta final de gestão que fecha o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), garantindo que o planejamento estratégico saia do papel e se transforme em realidade operacional e financeira palpável.

7. CONCLUSÃO

A trajetória argumentativa desenvolvida ao longo deste artigo científico converge para a constatação inegável de que a gestão logística contemporânea não comporta mais o amadorismo financeiro. A complexidade das cadeias de suprimentos globais, somada às idiossincrasias do ambiente de negócios brasileiro, exige um novo perfil de gestor e uma nova estrutura organizacional, onde a controladoria estratégica assume o protagonismo na condução dos negócios. As ferramentas apresentadas — do custeio ABC ao planejamento tributário, passando pela engenharia econômica de ativos — compõem um arsenal indispensável para enfrentar a guerra de preços e a compressão de margens que assolam o setor de transportes rodoviários de cargas.

Fica evidente que a eficiência operacional, por si só, não garante a rentabilidade. Uma empresa pode ser extremamente eficiente em entregar cargas no prazo (nível de serviço), mas fazê-lo a um custo tão elevado que destrói valor para o acionista. A inteligência financeira fornecida pela controladoria é o elo que conecta a excelência operacional ao resultado econômico, permitindo decisões equilibradas que ponderam o *trade-off* entre serviço e custo. A capacidade de modelar cenários, prever fluxos de caixa e gerenciar riscos financeiros torna-se, portanto, a principal vantagem competitiva sustentável em um mercado saturado e comoditizado.

A análise demonstrou também que a tecnologia da informação é o grande habilitador dessa nova controladoria. Sem sistemas integrados (ERP/TMS) e sem a disciplina de dados, as metodologias avançadas de custeio e orçamento tornam-se exercícios teóricos impraticáveis. O investimento em digitalização não deve ser visto apenas como modernização tecnológica, mas como a infraestrutura necessária para a governança financeira. A transparência e a velocidade da informação permitem que a empresa reaja em tempo real às oscilações do mercado, ajustando rotas, preços e recursos com uma agilidade que as estruturas burocráticas tradicionais não conseguem acompanhar.

Ademais, a dimensão humana e cultural da controladoria foi ressaltada como fator crítico de sucesso. Ferramentas como o Orçamento Matricial e a Gestão à Vista só funcionam se houver uma cultura de

responsabilidade (*accountability*) e meritocracia. A controladoria tem o papel pedagógico de educar a organização sobre a importância do controle de custos e da preservação dos ativos, transformando cada colaborador em um guardião do resultado. A mudança de *mindset*, de "gastar o orçamento" para "otimizar o recurso", é talvez a maior contribuição que uma controladoria atuante pode legar à cultura organizacional.

O planejamento tributário e a gestão de riscos legais mostraram-se como pilares de defesa do patrimônio. Em um país onde a burocracia estatal pode sufocar a iniciativa privada, a conformidade fiscal e a inteligência tributária são escudos que protegem a continuidade da empresa. A controladoria atua como a primeira linha de defesa contra passivos ocultos e a ponta de lança na busca por eficiência fiscal lícita, garantindo que a riqueza gerada pelo esforço logístico não seja indevidamente confiscada pela ineficiência tributária ou por multas evitáveis.

A sustentabilidade financeira a longo prazo, abordada através da gestão do ciclo de vida dos ativos e do custo de oportunidade do capital, reforça a necessidade de uma visão de horizonte temporal estendido. O imediatismo de caixa, típico de gestões em crise, muitas vezes compromete o futuro ao adiar manutenções ou renovações de frota. A controladoria estratégica impõe a disciplina de pensar o negócio em perpetuidade, garantindo que as decisões de hoje não hipotéquem a viabilidade de amanhã. O equilíbrio entre liquidez, rentabilidade e solvência é a arte final da gestão financeira aplicada.

Por fim, conclui-se que o profissional de administração, munido de especialização em finanças e controladoria, é o agente de transformação capaz de liderar essa revolução no setor de transportes. A união entre a visão sistêmica do administrador e o rigor analítico do controller cria a liderança necessária para navegar as turbulências do mercado. As empresas que abraçarem essa abordagem integrada estarão aptas não apenas a sobreviver, mas a liderar a consolidação do setor, enquanto aquelas que permanecerem na gestão empírica estarão fadadas à irrelevância ou à extinção.

Em última análise, este estudo valida a tese de que a logística e a controladoria são faces da mesma moeda. Não existe logística eficiente sem controle financeiro, e não existe controle financeiro eficaz sem o entendimento profundo da operação logística. A simbiose entre essas duas disciplinas é o caminho para a excelência empresarial, gerando valor para os acionistas, qualidade para os clientes e desenvolvimento econômico para a sociedade. A controladoria estratégica é, portanto, o farol que ilumina o caminho da eficiência em meio à neblina da incerteza econômica.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Controladoria**. Florianópolis: Visual Books, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.