



**FACULDADE CONCEITO EDUCACIONAL
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JULLYANA DA SILVA FONTES

**A Controladoria com foco em auditoria de gestão, processos e
custos.**

O estudo de caso do setor logístico de uma empresa de transporte.

**ARCOVERDE – PE
2025**

JULLYANA DA SILVA FONTES

Controladoria, focada em auditoria de gestão, processo e custo.

O estudo de caso do setor logístico de uma empresa de transporte.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo científico, apresentado à Faculdade Conceito Educacional, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof Esp. Athaylan
Gomes de Lima

ARCOVERDE – PE

2025

JULLYANA DA SILVA FONTES

Controladoria, focada em auditoria de gestão, processo e custo.

O estudo de caso do setor logístico de uma empresa de transporte.

Trabalho aprovado em ____/____/____ para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Faculdade Conceito Educacional – FACCON.

Prof. Esp. Athaylan Gomes de Lima

Faculdade Conceito Educacional –
FACCON

Prof. Esp. Denis Santos de Oliveira

Faculdade Conceito Educacional –
FACCON

Prof. Esp. Paulo Roberto Heleno da Silva Junior

Faculdade Conceito Educacional –
FACCON

DEDICATÓRIA

A dedicação deste TCC vai para todos aqueles que não deixaram de acreditar em mim e me apoiaram, mesmo nos momentos em que eu mesmo duvidei de minhas capacidades. Dedico também às minhas horas de sono perdidas, que valeram a pena, pois cada uma delas contribuiu para o conhecimento e a experiência que adquiri, algo que ninguém jamais poderá tirar de mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois é Ele quem nos mostra nossa capacidade e nos prepara para os obstáculos que, muitas vezes, achamos que não conseguiremos superar.

Agradeço a todos que acreditaram em mim, especialmente à minha família e aos amigos, que estiveram ao meu lado e sabem por tudo que passei para, enfim, chegar a este momento

RESUMO + Abstract

O presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma a Controladoria pode auxiliar o processo de transição organizacional, diante dos desafios relacionados à obtenção de resultados gerenciais satisfatórios. Para tanto, são exploradas ferramentas de auditoria, gestão de custos e gestão de processos, consideradas essenciais para a tomada de decisões estratégicas. O estudo busca evidenciar como os instrumentos da Controladoria podem contribuir para o aprimoramento da gestão organizacional, do controle de custos, da eficiência dos processos internos e do suporte à tomada de decisões, promovendo maior sustentabilidade e competitividade empresarial.

Palavras-chave: Controladoria; Auditoria de Gestão; Custos; Processos; Logística.

This study aims to analyze how Controllershship can assist the organizational transition process in facing the challenges related to achieving satisfactory managerial results. To this end, auditing, cost management, and process management tools are explored, as they are considered essential for strategic decision-making. The study seeks to highlight how Controllershship instruments can contribute to improving organizational management, cost control, internal process efficiency, and decision-making support, thereby promoting greater sustainability and business competitiveness.

Keywords: Controllershship; Management Audit; Costs; Processes; Logistics.

LISTA DE SIGLAS

GDO - Gerente Distrital de Operação

OBZ - Orçamento Base Zero

DPO - Distribution Process Optimisation (Otimização do Processo de Distribuição)

GAP - Lacuna, Defasagem ou Diferença

LISTA DE FIGURAS

Figura 118

Figura 220

Figura 323

Figura 428

Figura 529

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	31
----------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
2. Objetivo geral e específicos	14
3. Metodologia	15
4. Fundamentação teórica	16
4.1 Conceito e natureza da controladoria	16
4.2 Funções e atribuições da controladoria	17
4.2.1 Funções e atribuições	17
4.2.2 Controladoria estratégica	19
4.3 Áreas de atuação da controladoria	20
4.4 O papel do controller	21
4.5 Ferramentas da controladoria	22
4.5.1 Auditoria	22
4.5.1.1 Auditoria externa	22
4.5.1.2 Auditoria interna	22
4.5.1.3 Modalidade de auditoria	23
4.5.2 Auditoria de gestão, processos e padronização	24
4.5.3 Controle de custos	24
5. Estudo de caso: de uma empresa de Logística e Transporte	26
5.1 Estrutura organizacional	26
5.2 O setor logístico e seus custos	26
6. Resultados e discussões	28
6.1 Contribuições da controladoria para a gestão	30
6.2 Comportamento dos custos	30
6.3 Propostas de melhorias para o setor logístico	32
7. Considerações finais	33
7.1 Contribuições práticas do estudo de caso	33
7.2 Limitações da pesquisa	34
7.3 Sugestões para pesquisas futuras	34
8. REFERÊNCIAS	35
9. APÊNDICES	38

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, é recorrente que empresas de médio e grande porte enfrentem dificuldades na gestão financeira e no controle de suas contas. Nessas circunstâncias, uma decisão mal fundamentada pode desencadear consequências graves, como a deterioração da saúde financeira da organização ou, em casos mais críticos, o encerramento de suas atividades.

Frequentemente, essas decisões equivocadas resultam da falta de conhecimento adequado sobre as ações a serem tomadas, bem como do desconhecimento da real situação financeira e administrativa da empresa.

É nesse contexto que a controladoria assume um papel fundamental no apoio às organizações, atuando em conjunto com a gestão de padrões, auditorias e o controle de custos. Para que uma empresa atinja seu pleno potencial, não basta apenas prestar serviços ou realizar vendas; é necessário um conjunto estruturado de atividades bem executadas, aliado a planejamentos rigorosamente seguidos e voltados ao cumprimento de metas.

Esse processo depende de uma gestão eficiente, que alinhe os resultados obtidos com os resultados almejados sendo essa precisamente, a função estratégica da controladoria.

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações enfrentam desafios constantes para manter sua sustentabilidade, qualidade e desempenho. Muitas já não conseguem obter resultados satisfatórios por meio de modelos de gestão tradicionais e simplificados. Essa limitação é ainda mais evidente quando decisões mal embasadas levam à repetição de falhas operacionais e à estagnação dos resultados.

A realidade enfrentada por muitas empresas brasileiras revela a urgência na adoção de práticas gerenciais mais estruturadas, que possibilitem a identificação de ineficiências e a adoção de soluções sustentáveis. Nesse sentido, a controladoria se apresenta como uma área essencial para apoiar a tomada de

decisão estratégica, garantir maior controle dos processos, promover a integração entre setores e contribuir significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

A pesquisa de campo realizada neste trabalho está diretamente vinculada à análise de uma empresa que passa por um processo de reestruturação administrativa, com o objetivo de aprimorar sua gestão e corrigir falhas recorrentes. Embora ainda distante de um cenário ideal, a empresa reconhece a importância de investir em processos mais eficientes e adotar uma postura orientada pela excelência e pela visão estratégica de longo prazo.

O presente estudo tem como propósito compreender como a controladoria pode contribuir para a melhoria dos processos operacionais, da cultura organizacional, da gestão de custos e da performance empresarial.

Considera-se que a atuação da controladoria, com base em dados precisos, relatórios analíticos e indicadores de desempenho, permite não apenas a redução de desperdícios, mas também o fortalecimento da governança corporativa e o suporte ao crescimento sustentável da organização.

Dessa forma, este trabalho busca evidenciar a importância da controladoria como instrumento fundamental de suporte à gestão empresarial, destacando sua capacidade de promover transformações significativas nos resultados das organizações que almejam um posicionamento sólido e competitivo no mercado.

Como a Controladoria pode contribuir para a melhoria dos processos, gestão, cultura organizacional e controle de custos em empresas, visando o crescimento sustentável?

1.1 Justificativa

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, dinâmico e exposto a constantes mudanças econômicas e tecnológicas, torna-se essencial que as organizações adotem práticas de gestão mais estruturadas, integradas e orientadas por dados confiáveis. A simples execução de atividades operacionais e

comerciais, sem uma base sólida de controle e planejamento, já não é suficiente para garantir resultados satisfatórios ou a sustentabilidade do negócio.

Diante desse cenário, a controladoria emerge como um instrumento estratégico fundamental para o suporte à gestão empresarial. Sua atuação vai além da geração de relatórios: ela contribui diretamente para o monitoramento de indicadores, o controle de custos, a avaliação de desempenho, a governança corporativa e a integração entre os setores da organização. Tais fatores são determinantes para que a empresa alcance seus objetivos com eficiência, qualidade e visão de longo prazo.

A relevância deste estudo se justifica, portanto, pela necessidade de compreender como a controladoria pode ser aplicada de forma prática e eficaz em empresas que estão em processo de reestruturação administrativa, como é o caso da organização analisada nesta pesquisa.

A identificação de falhas recorrentes nos processos, somada à ausência de informações gerenciais confiáveis, reforça a importância de investigar como a controladoria pode atuar como agente transformador dentro do ambiente corporativo.

Além disso, o presente trabalho pretende contribuir para a produção de conhecimento técnico e acadêmico na área de gestão e finanças, oferecendo uma análise realista da situação enfrentada por muitas empresas brasileiras de médio e grande porte.

Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos possam servir de base para futuras melhorias no desempenho organizacional, bem como para a formulação de estratégias mais eficientes e sustentáveis.

2. Objetivo geral e específicos

Analisar como a implantação da controladoria pode contribuir para a melhoria do gerenciamento nas empresas.

- Estudar a importância da implantação da controladoria no ambiente organizacional.
- Investigar de que forma a Controladoria contribui para o aprimoramento dos processos, da gestão e da cultura organizacional.
- Avaliar o impacto da controladoria no controle de custos e na tomada de decisões estratégicas nas empresas.

3. Metodologia

A metodologia escolhida para o presente trabalho é de caráter qualitativo e exploratório, que inclui revisão bibliográfica e análise prática da realidade organizacional por meio da qual será apresentado o estudo da controladoria e suas nuances, seu funcionamento, definições, histórico de surgimento na contabilidade e principais atividades.

De forma exploratória, será demonstrado como o tema é aplicado nas empresas, por meio de um estudo de caso que aborda como uma transportadora utiliza a controladoria e suas ferramentas para obter resultados contínuos e aprimorar a gestão e o controle de custos.

A empresa Transportadora foi escolhida por estar em fase de reestruturação organizacional, buscando aproximar a controladoria da realidade cotidiana de suas operações.

Foi realizada uma entrevista com o Gerente Distrital de Operações (GDO) do grupo, que atualmente é o controller de toda a operação logística das cinco unidades da empresa. Na entrevista, foram abordados os principais aspectos da gestão operacional com o apoio da controladoria.

Em seus relatos, o entrevistado destacou as melhorias perceptíveis na gestão após a implementação dos processos e da nova estrutura organizacional. Para embasar essa análise, serão apresentados resultados operacionais, de custos e de auditorias passadas e atuais, abrangendo o período de 2023 até 2025.

4. Fundamentação teórica

O setor administrativo consolidou-se durante o período das grandes revoluções industriais nos Estados Unidos, em razão da necessidade de estruturar departamentos capazes de exercer maior controle sobre as áreas operacionais das empresas. Nesse contexto, com o crescimento acelerado e a formação de grandes organizações, surgiram fusões e conglomerados empresariais que exigiram maior coordenação e integração administrativa.

Nesse cenário, reforça-se que o surgimento da controladoria está relacionado à necessidade de controle por parte das empresas norte-americanas, sobretudo diante da complexidade organizacional gerada pela Revolução Industrial e pelas fusões empresariais (Bruni; Gomes, 2010, p. 16).

Com isso, o conceito de controladoria também se consolidou anos mais tarde no Brasil, sobretudo em grandes empresas que identificaram a necessidade de adotar esse setor como instrumento de apoio à administração e ao controle das operações em organizações de maior porte. Desde então, a controladoria vem se difundindo até os dias atuais, ganhando cada vez mais espaço em razão da crescente demanda por processos de gestão e mecanismos de controle capazes de assegurar maior eficiência e competitividade empresarial.

Atualmente, a controladoria vem se destacando cada vez mais. Com a chegada da tecnologia, as empresas tornam-se cada vez mais dependentes de profissionais qualificados, capazes de auxiliá-las no crescimento e na identificação de riscos e oportunidades em um mercado cada vez mais competitivo.

4.1 Conceito e natureza da controladoria

A controladoria nem sempre foi considerada, de fato, uma área específica da contabilidade. Sua formação resulta de preceitos advindos de diferentes ramos da contabilidade financeira e gerencial, configurando-se como uma área que reúne conceitos e práticas distintas com a finalidade de unificar, estruturar e complementar os sistemas de informação da empresa.

Sendo assim, a controladoria possui uma natureza que resulta da integração de diversas áreas, com a intenção de analisar e destacar os pontos importantes e

relevantes.

Como citados por Luz (2014, p. 78)

A controladoria pode ser entendida sob dois enfoques: o primeiro a considera um órgão administrativo, com missão, funções e princípios definidos no modelo de gestão do sistema da empresa; o segundo a considera uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88)

A controladoria está diretamente ligada aos conceitos e objetivos da área de atuação e do negócio, bem como à missão e à abordagem da entidade no mercado. Uma vez definidos esses elementos ela irá atuar como a intenção identificar e aprimorar falhas, suprimindo lacunas deixadas por outras áreas. Isso significa que ela atua de forma integrada em todos os setores da empresa, buscando melhorar o desempenho dessas áreas e ampliar a visão sobre situações que, de outra forma, poderiam ser analisadas de maneira limitada.

4.2 Funções e atribuições da controladoria

4.2.1 Funções e atribuições

Nogas e Luz (2004) destacam que “a controladoria é frequentemente associada à função de fornecer informações para a tomada de decisão econômica, estando em conformidade com as principais funções do processo administrativo — planejar, organizar, coordenar e controlar.”

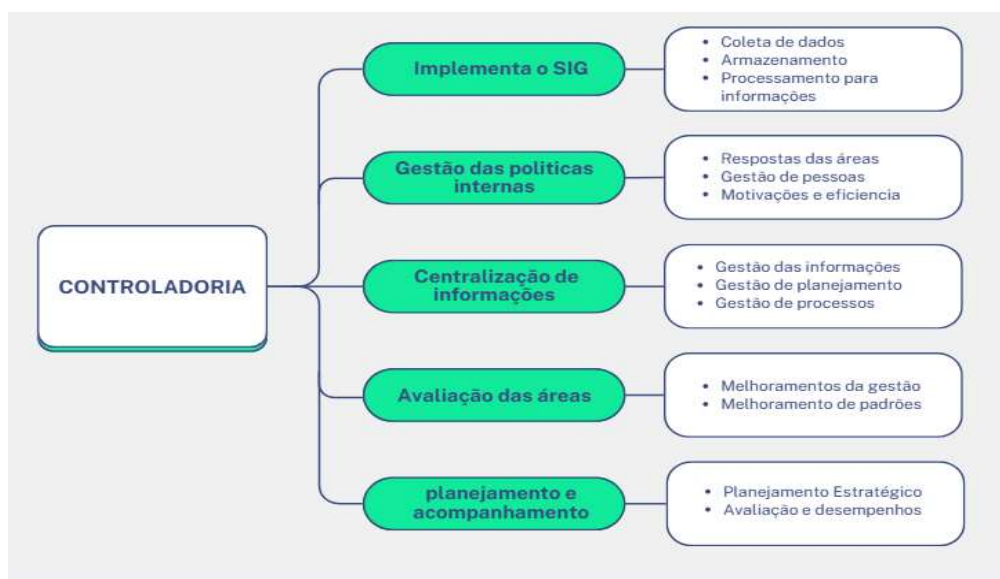


Figura 1 - Funções da controladoria

Fonte: Bruni (2010)

Como mostra a figura 1, a controladoria é responsável por integrar as diversas áreas da empresa, atuando na solução de problemas, na gestão das informações, no planejamento futuro, na identificação de falhas e na melhoria contínua dos processos organizacionais. Essa abordagem está relacionada à utilização do SIG (Sistema de Informação Gerencial) dentro da organização, que consiste na coleta, processamento e armazenamento de informações, com o objetivo de formar o banco de dados da entidade para subsidiar a gestão da controladoria.

A controladoria, portanto, tem o objetivo de manter um SIG adequado, que possibilite a análise de desempenho e o reporte de informações a toda a empresa, de forma a acompanhar e avaliar se a geração de resultados está de acordo com o planejado, possibilitando, como já afirmamos, a correção de possíveis desvios constatados.
(Luz, 2014, p. 26).

Seguindo essa linha de raciocínio, os dados coletados provêm das diversas áreas de atuação, servindo para apresentar e justificar processos entre si, fornecendo informações integradas que são utilizadas na tomada de decisões, na avaliação do desempenho organizacional e nos ajustes necessários.

No entanto, nem sempre esses dados são favoráveis à entidade, seja pela forma como são gerados ou pelo processo estabelecido em cada área. É nesse momento que a controladoria intervém, corrigindo falhas e aprimorando os dados futuros, de modo que eles forneçam as informações necessárias para que a controladoria possa medir, avaliar e apoiar a gestão da empresa nas estratégias futuras.

Adicionalmente, a controladoria exerce um papel relevante nas políticas internas da organização, na gestão de pessoas, no acompanhamento do comportamento dos colaboradores e na supervisão das atividades atribuídas a eles no cotidiano corporativo. Essas ações permitem uma visão mais ampla da eficiência dos processos executados pelas equipes em cada setor.

Dessa forma, o objetivo principal da controladoria é assegurar a saúde organizacional, contribuindo para a maximização dos lucros, a valorização dos ativos empresariais e o fortalecimento da posição competitiva da empresa no mercado econômico.

4.2.2 Controladoria estratégica

A estratégia, segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), mostrou como

principais pilares a determinação de metas e o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotados para que tais metas sejam atingidas. Geralmente estas são de longo prazo. Analisar bem o caminho a seguir, e qual objetivo estabelecer faz parte de uma boa estratégia. Esta é influenciada pela análise da situação e objetiva aproveitar oportunidades. Tanto os objetivos quanto às diretrizes estratégicas são vantagens formuladas a partir da avaliação dos ambientes interno e externo.

A controladoria estratégica está relacionada a uma das principais funções dessa área: a execução dos objetivos organizacionais para o alcance de resultados. Quando se pensa nesse papel, costuma-se fazer apenas uma breve menção ao futuro. No entanto, essa atuação está fundamentada em circunstâncias e razões bem definidas.

Ela parte da estratégia de realizar diversas manobras dentro da empresa para alcançar melhores resultados, com foco na visão de futuro voltada à geração de lucros, ao aprimoramento de processos e à melhoria da gestão.

Sua base está nos fatos relevantes internos à empresa, como informações sobre o estado geral da entidade, tanto financeiro quanto gerencial, bem como em fatores externos que podem ou não impactar a organização. Entre esses fatores estão: políticas nacionais, oscilações do mercado (seja na área em que a empresa está inserida ou não), adversidades climáticas e a situação econômica, tanto nacional quanto internacional, além de possíveis mudanças significativas no cenário político e econômico.

4.3 Áreas de atuação da controladoria

A Controladoria atua em toda e qualquer área que necessite de sua orientação ou adesão, visando o melhor fluxo das atividades, processos, gestão e controle dentro da empresa. Isso não significa de forma superficial, mas sim de forma profunda. O controller deve ter acesso e conhecimento de toda a empresa, o que implica entender cada área, suas atuações, atividades, processos, funcionamento e necessidades. A Controladoria garante que toda a empresa trabalhe de forma harmônica entre as áreas.

Segundo Ribeiro Filho (2005), mostra no quadro abaixo como deve ser a área de atuação da controladoria dentro da empresa.

- Estruturação normativa para o funcionamento do ciclo de planejamento, orçamento, avaliação de desempenhos e resultados;
- Supervisão da preparação de relatórios de resultados das áreas e unidades;
- Direção ou orientação para a unidade de auditoria interna;
- Visitas às unidades e serviços para assistência e orientação no que diz respeito às questões orçamentárias, financeiras, contábeis e de custos;
- Implementação de programas de educação continuada para os colaboradores da unidade de Controladoria;
- Assessoria permanente ao dirigente máximo, com relação aos assuntos de sua especialidade.

Figura 2: Área de atuação.

Fonte: Bruni; Gomes (2010)

Levando em consideração o tipo de atividade da empresa, a Controladoria pode atuar com maior foco no setor financeiro, especialmente na gestão contábil, fiscal e de balanços. No entanto, também pode operar de forma mais independente, voltada para as áreas de processos, administrativas ou de gestão. Ainda assim, isso não impede sua atuação com uma visão abrangente da organização, e é justamente essa perspectiva integrada que a diferencia. Mesmo que outras áreas também busquem compreender o todo, a Controladoria se destaca por atuar de forma estratégica e alinhada às necessidades específicas.

4.4 O papel do controller

O controller exerce uma função fundamental para o desenvolvimento de uma empresa. Quando pensamos em quem procurar para encontrar a melhor solução, é ao controller que as demais áreas recorrem. Por isso, ele deve possuir atributos e conhecimentos específicos para exercer esse papel com eficácia. Esse profissional desenvolve uma visão ampla e estratégica da organização, sendo responsável por realizar as principais avaliações de desempenho dos setores e promover ajustes em conjunto com as demais áreas. Tudo isso com o objetivo de garantir o melhor funcionamento da empresa. Dessa forma, é nele que se concentram algumas das demandas mais importantes da organização.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (apud Beuren, 2002), o Controller precisa dominar diversas competências fundamentais para o

desempenho eficaz de suas funções:

- a) Entendimento geral do setor da atividade econômica da empresa e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente a ela relacionada;
- b) Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- c) Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- d) Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- e) Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- f) Habilidade de expressar ideias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada;
- g) Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e de áreas afins.

(Sarmiento, 2007, p. 26).

É demonstrado da melhor forma que o controle é a base da comunicação de toda empresa entre as áreas, assim com ele obtêm-se resultados melhores, rendimentos lucrativos com base no planejamento de gestão, de metas e processos.

Afirmando assim o que Erico Luz (2013, p.35) A função do controller é importantíssima dentro do processo decisório, pois ele é o responsável tanto pelo fluxo das informações dentro da empresa como pela avaliação dessas informações, sua mensuração e comparação com padrões.

4.5 Ferramentas da controladoria

4.5.1 Auditoria

A auditoria atua como um instrumento de apoio à gestão da controladoria, contribuindo para a melhoria das áreas e processos internos da entidade, com foco no crescimento financeiro e na eficiência da gestão organizacional.

Para dar continuidade à compreensão do papel da auditoria, é necessário compreender seus dois principais tipos: auditoria interna e auditoria externa.

4.5.1.1 Auditoria externa

A auditoria externa é realizada por entidades independentes, que não pertencem à estrutura organizacional da empresa auditada. Por essa razão, sua atuação não está diretamente alinhada à visão interna da organização, mas sim fundamentada nos princípios normativos da contabilidade, da administração e da auditoria independente. Seu objetivo é verificar e comparar os dados de gestão, os processos e as atividades desenvolvidas dentro da empresa, a partir de uma

perspectiva imparcial. Essa auditoria proporciona uma visão externa e objetiva, contribuindo para identificar falhas, sugerir melhorias e assegurar a conformidade com as normas legais e regulatórias vigentes.

4.5.1.2 Auditoria interna

A auditoria interna é realizada dentro da própria organização e está diretamente vinculada à sua estrutura, atuando conforme seus preceitos, necessidades, missão e objetivos. Dessa forma, exerce um papel de acompanhamento e apoio contínuo à gestão, principalmente nas áreas que demandam maior controle, análise e aprimoramento.

Segundo Dias (2015, p. 3), o auditor interno, de forma independente, analisa os riscos e controles dos processos organizacionais, verifica sua conformidade em relação aos procedimentos definidos como diretrizes pela organização e indica as ações corretivas para o desenvolvimento de suas possíveis melhorias.

Logo, a auditoria interna tem a obrigação de manter um trabalho constante de avaliações, análises e verificações em áreas de baixo retorno e com riscos, mantendo uma visão voltada para a melhoria constante da organização.

Conforme afirmado pelo Conselho Federal de Contabilidade e suas resoluções CFC nº 986/03.

A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios.

4.5.1.3 Modalidade de auditoria

A auditoria interna e externa, pode atuar em modais da composição da instituição em vários seguimentos específicos para a necessidade da empresa, portanto pode se destacar:

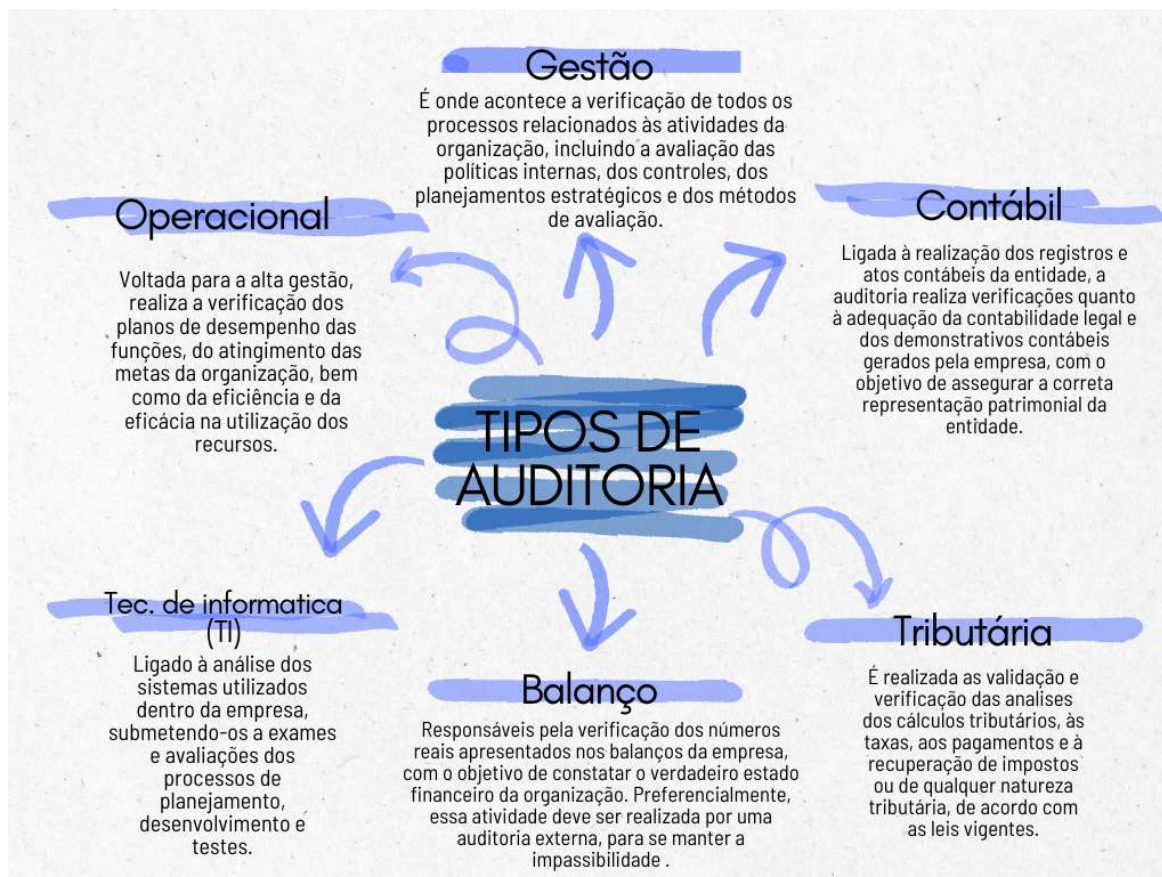


Figura 3: Tipos de auditoria.

Fonte:Dias (2015)

A auditoria pode ser aplicada em todas as áreas da empresa, não estando limitada exclusivamente ao setor financeiro. Os principais tipos são as de Gestão, Operacional, Técnico em Informática (TI), Contábil, Tributária e de Balanço. No entanto, também existem auditorias independentes, voltadas para áreas específicas de atividades, onde pode haver divisões e separações mais detalhadas, com procedimentos e critérios de avaliação distintos.

Apesar das diferenças, todas têm o mesmo objetivo: avaliar a eficiência das atividades, evitando desvios ou alterações que possam comprometer o desempenho organizacional.

4.5.2 Auditoria de gestão, processos e padronização

A gestão é o fator mais importante em uma entidade. A forma como está organizada e como se comporta são os principais elementos atrelados ao desempenho de sucesso. Nesse sentido, a auditoria de gestão, de processos e a padronização surgem para melhorar e qualificar ainda mais a funcionalidade de uma empresa.

A auditoria de gestão é o processo no qual o responsável pela área realiza

verificações sobre os acontecimentos da entidade durante seu funcionamento. Em geral, ela não é muito utilizada devido à alta demanda e ao fluxo intenso das atividades, o que dificulta a realização de verificações constantes. Por isso, torna-se necessária a auditoria.

A primeira necessidade de uma boa gestão é a padronização eficiente dos processos. É essencial estruturar de forma estratégica os padrões das atividades realizadas diariamente na unidade. Isso só é possível por meio da verificação e do conhecimento da área de atuação onde esses processos ocorrem. Por exemplo, um funcionário de outro setor sendo designado para executar uma atividade sem conhecer as situações comuns e incomuns que podem ocorrer durante a sua execução — isso geraria retrabalho e atrasaria ainda mais as atividades interdependentes.

Dessa forma, vemos a auditoria de gestão como um instrumento essencial para verificar se a padronização dos processos está sendo eficaz e eficiente para a atividade exercida e para a organização como um todo. Isso contribui para a redução de trabalhos desnecessários, evita o descontrole das atividades e promove melhorias no gerenciamento e no controle das informações.

4.5.3 Controle de custos

Para Femenick (2005), os custos referem-se aos gastos relacionados diretamente com a produção de bens ou serviços. Sendo assim, de acordo com a entidade, o custo está ligado ao tipo de atividade que ela exerce, e ainda podemos detalhar como esses custos serão elaborados.

Sendo assim, o controle de custos é essencial para a funcionalidade da organização. Tendo um cenário em que não haja controle e sejam realizadas compras de itens desnecessários para a execução das atividades, ou ocorrerem cobranças indevidas e pagamentos com valores incorretos. Esse cenário poderia levar à completa ruína da organização. Portanto, o controle existe para supervisionar e verificar as contas, compras, uso de recursos, pagamentos e o patrimônio da empresa.

O controle de custos demonstra como a empresa consegue realizar sua gestão sem gastos desnecessários, obtendo os lucros esperados com eficiência, planejamento e funcionalidade. Logo, o controle é essencial em toda entidade que deseja crescer.

5. Estudo de caso: de uma empresa de Logística e Transporte

A empresa transportadora faz parte de um Grupo. Antes de se tornar uma transportadora, a organização atuava unicamente como distribuidora. No entanto, em 2022, ocorreu a separação das atividades, resultando em duas empresas independentes, a transportadora e a distribuidora, que passaram a realizar processos distintos.

Foi fundada dentro do padrão de revenda da AMBEV, seguindo o programa DPO, que tem como foco a gestão eficiente de processos, indicadores de desempenho e melhoria contínua, assegurando a entrega de produtos com qualidade, agilidade e compromisso.

Atualmente, o grupo possui cinco revendas, sendo uma delas filial, criada a partir de uma estratégia de expansão voltada a ampliar as áreas de atendimento. Nesse contexto, a transportadora também foi estruturada para acompanhar esse crescimento, atendendo às revendas desde o transporte de produtos da fábrica, passando pelo processo de armazenagem, até a entrega ao consumidor final.

5.1 Estrutura organizacional

Atualmente, a transportadora está sob o controle da área de Controladoria. As áreas organizacionais que apresentam processos mais consolidados são as de Gestão, Frota e Puxada. Durante o processo de expansão, foi necessário estruturar primeiramente esses setores, pois eram aqueles que concentravam as maiores demandas por tomadas de decisão assertivas, além de representarem os principais centros de custo e de geração de lucros da transportadora. Esses setores já foram totalmente ajustados às necessidades da empresa, com foco na melhoria contínua das operações.

Dessa forma, os setores de Distribuição, Roteirização e Armazém ainda estão passando por ajustes nos processos das revendas, antes de serem alinhados ao mesmo padrão de eficiência e controle adotado nas demais áreas.

5.2 O setor logístico e seus custos

Como citado anteriormente, o setor logístico é composto pelas áreas de gestão, puxada, frota, distribuição, roteirização e armazém. Esses setores funcionam de forma integrada, de modo que, para alcançar o melhor desempenho

operacional, é necessário que atuem de maneira colaborativa, auxiliando-se mutuamente com o objetivo de atingir os resultados esperados. Cada setor segue processos e padrões operacionais específicos, adequados à sua função dentro da estrutura organizacional.

Os maiores custos das vendas concentram-se nos setores de frota e armazém, e é nesse contexto que a controladoria atua, garantindo o monitoramento e controle dos custos em cada área. Entre os principais exemplos estão as variações nos preços de combustíveis e peças (no setor de frota) e as quebras de produtos, tanto internas quanto externas (no setor de armazém).

Para realizar esse controle, é utilizado o Orçamento Base Zero (OBZ) de custos, no qual são separadas diversas contas específicas com o intuito de possibilitar um monitoramento mais detalhado. A partir dessa estrutura, são estabelecidas metas de gastos que auxiliam na análise e no acompanhamento financeiro das operações.

6. Resultados e discussões

Por meio da entrevista, o entrevistado demonstra sua percepção de melhoria em relação à adesão da Controladoria na área de logística da empresa. Na avaliação anual realizada pela AMBEV, o nível de pontuação vem apresentando evolução a cada nova implantação do sistema nos setores.

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macro-objetivos e políticas definidas pela organização.

Dias (2015)

O ponto-chave para a melhoria dos resultados da empresa foi a constância nas atividades de auditoria. O entrevistado enfatiza que o programa PDO, da AMBEV, gerou impactos positivos no processo, especialmente na disciplina dos colaboradores na execução das atividades cotidianas da operação, bem como na padronização e na compreensão mais clara dos processos.

Nos gráficos a seguir são apresentados os resultados dos últimos três anos de auditoria consolidada pela AMBEV, bem como a auto avaliação realizada pela unidade no mês de setembro, evidenciando um percentual em crescimento. Isso indica que a empresa está cada vez mais próxima de alcançar 100% de desempenho em processos, gestão, controle e custos.

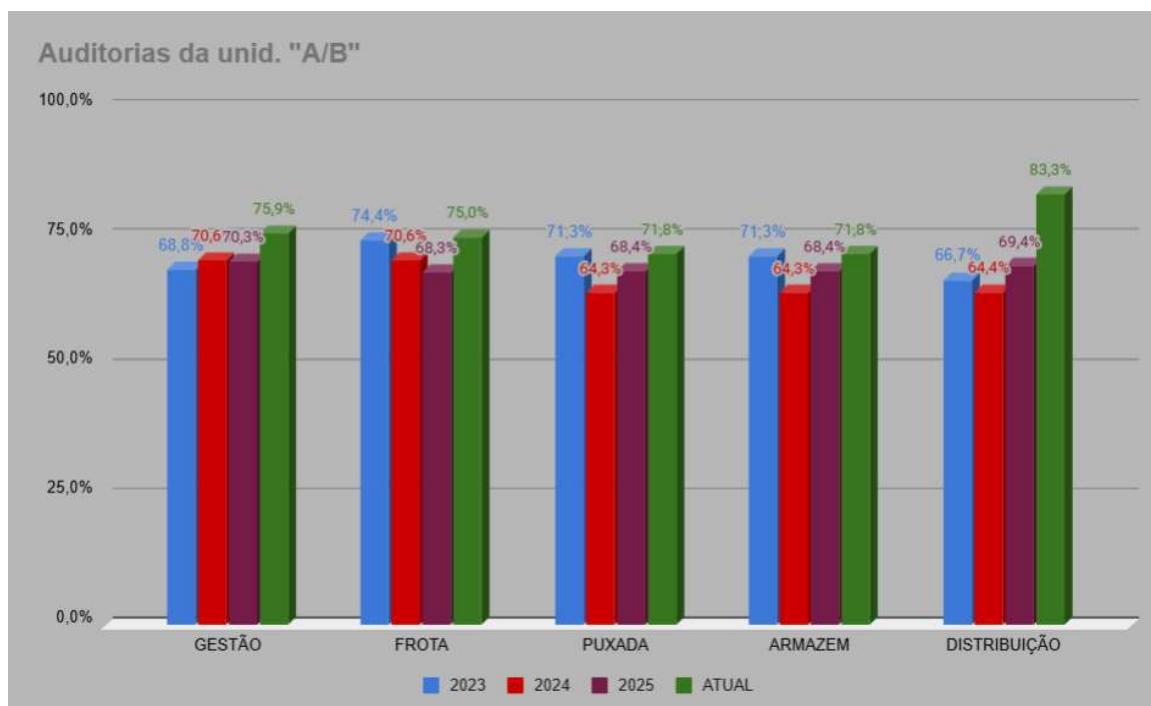


Figura 4: Resultados de auditoria DPO das unidades de "A/B".

Fonte: Dados obtidos mediante entrevista.

Mesmo com um programa de auditoria sólido, os resultados ainda não eram satisfatórios. Observa-se que, no ano de 2024, houve uma queda no desempenho dos demais setores que compõem a área de logística, em comparação com o ano anterior, mesmo diante da progressão da gestão.

Esse cenário evidenciou a necessidade de criação de uma área voltada à busca por resultados que integrasse todos os setores em um único sistema, com o objetivo de aprimorar a dinâmica operacional e promover a harmonia entre as áreas.

Tal melhoria pode ser constatada na comparação entre as auditorias realizadas em 2024 e 2025, bem como na autoavaliação contínua das atividades desenvolvidas pela empresa nesta unidade.

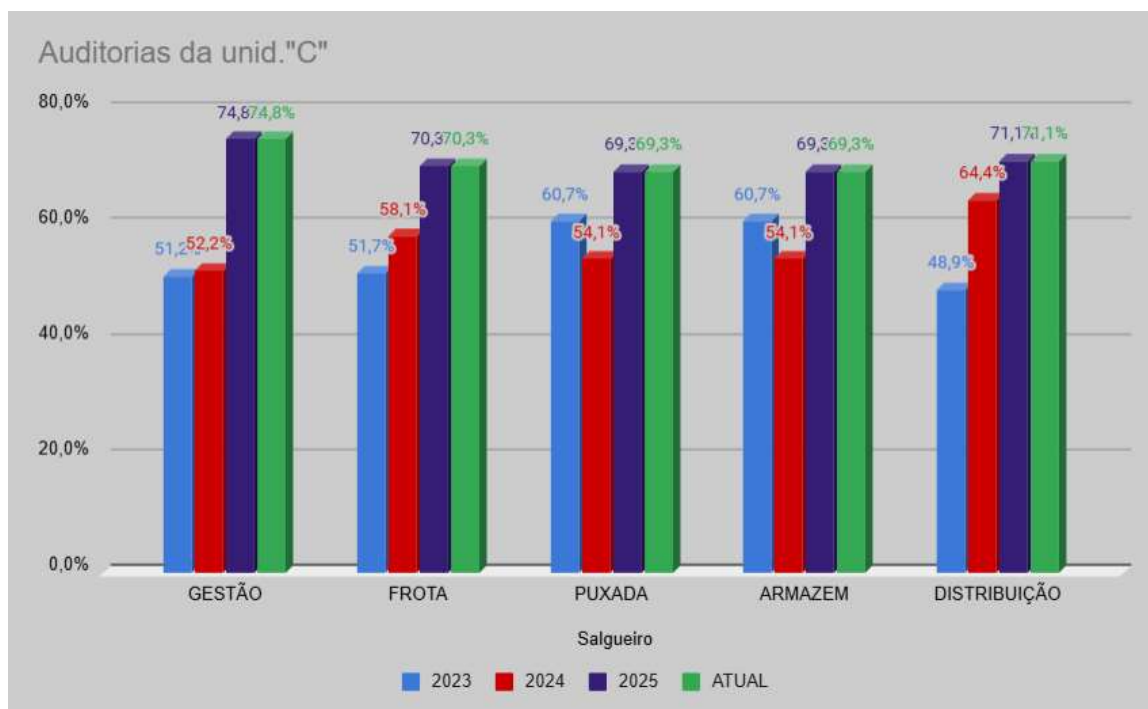


Figura 5: Resultados de auditoria DPO das unidades de “C”.

Fonte: Dados obtidos mediante entrevista.

Os resultados obtidos na unidade C demonstram claramente o progresso que a Controladoria proporcionou à empresa. Antes, cada unidade realizava atividades semelhantes, porém de maneira distinta, o que impedia o alcance dos resultados esperados. Após a implantação da Controladoria, os resultados de 2025 apresentaram melhorias sucessivas em todos os setores.

Essa evolução evidencia o impacto positivo que a atuação da Controladoria pode gerar em uma organização. A harmonia entre as áreas tornou-se perceptível, assim como a evolução dos setores integrados à Controladoria, como Gestão, Frota e Puxada.

6.1 Contribuições da controladoria para a gestão

Para os colaboradores, a integração da Controladoria à cultura da empresa não foi alcançada de forma fácil, enfrentando resistência inicial. No entanto, a partir do momento em que os resultados começaram a aparecer, segundo o entrevistado: “Hoje, temos uma equipe mais madura, comprometida e consciente da importância de cada indicador no resultado final.”

A Controladoria proporciona clareza às atividades e promove a integração entre os setores das unidades, evitando que estes realizem tarefas desalinhadas às diretrizes da empresa. Além disso, orienta quanto aos procedimentos adequados e realiza os ajustes necessários, assegurando que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados.

Ao analisar os indicadores utilizados pela gestão para a tomada de decisões, observa-se que a contribuição da Controladoria ocorre por meio dos dados obtidos junto aos demais setores. Quando o desempenho é satisfatório, ele serve de referência para manter boas práticas; entretanto, quando há necessidade de revisão, os processos devem ser reavaliados de forma constante. Essa dinâmica proporciona aos gestores e à própria Controladoria uma visão atualizada das informações necessárias para decisões mais precisas e eficazes.

6.2 Comportamento dos custos

O controle dos custos foi um dos principais resultados obtidos com a implantação da Controladoria. Agora, todas as cinco unidades trabalham sob uma única diretriz, de modo que os processos e o monitoramento realizados pela Controladoria contribuíram para que os custos operacionais diminuíssem progressivamente, especialmente em seus maiores gaps, como combustível, manutenção da frota, pneus, pedágios, mão de obra e armazenagem.

A tabela abaixo apresenta os resultados da operação da frota no período de 2023 a outubro de 2025. Nesse processo, é realizado o orçamento das contas para que sejam contempladas de forma a gerar economia de valores. Isso significa que, quanto menor o percentual utilizado, melhor é o controle de custos do OBZ. Dessa forma, é possível identificar se do recurso total foi utilizado apenas um determinado percentual ou se houve extrapolação acima do previsto.

	2023	2024	2025
JANEIRO	98,36%	99,31%	101,99%
FEVEREIRO	114,83%	96,17	86,38%
MARÇO	104,64%	94,68%	88,71%
ABRIL	77,51%	104,16%	84,12%
MAIO	101,44%	90,75%	92,25%
JUNHO	105,64%	85,96%	88,46%
JULHO	94,34%	87,43%	85,41%
AGOSTO	80,03%	95,05	70,55%
SETEMBRO	91,28%	87,99%	84,77%
OUTUBRO	103,94%	93,53%	93,53%
NOVEMBRO	95,26%	82,58%	- %
DEZEMBRO	89,99%	100,88%	- %
TOTAL	96,38%	92,97%	87,00%

Tabela 1: Resultado de OBZ de Custos da FROTA das cinco unidades.

Fonte: Dados obtidos mediante entrevista.

Na imagem acima, observa-se que, por a Frota ser o setor com os maiores custos, ele deveria ser um dos primeiros a ser ajustado e monitorado pela Controladoria. Isso foi confirmado pelo entrevistado, sendo justamente este setor o que apresentou as maiores quedas de custo após a intervenção.

Nota-se que, no ano de 2023, houve estouros orçamentários durante cinco meses, sendo dois períodos consecutivos: fevereiro-março (14,83% e 04,64% acima do orçado) e maio-junho (01,44% e 05,64% acima do orçado). Esses episódios evidenciam descontrole na gestão, seja de ativos ou pelo uso excessivo de recursos fora dos períodos planejados, falta de planejamento estratégico e atraso no cumprimento de prazos.

Tais resultados demonstram claramente a necessidade de mudanças na forma como a empresa realizava sua gestão.

No ano seguinte, observa-se uma melhoria na gestão, com apenas dois meses críticos, e em períodos não consecutivos. Ainda assim, nos cinco primeiros meses, havia risco de perda dos planejamentos, o que indica que o setor poderia estar pulando etapas ou executando processos de forma inadequada.

Nesse contexto, a Controladoria atua ajustando os procedimentos de acordo

com a necessidade da empresa, melhorando a tomada de decisões, que podem variar das mais simples às mais complexas, exigindo, em alguns casos, reporte a instâncias hierárquicas superiores.

Posteriormente, observa-se uma evolução nos gastos da Frota, com redução dos custos mensais, mesmo diante do crescimento anual da empresa.

6.3 Propostas de melhorias para o setor logístico

A melhoria é um processo contínuo em qualquer empresa. No entanto, ainda é necessário integrar plenamente todos os setores para que a empresa alcance efetivamente os resultados esperados, especialmente quando comparada a organizações que já possuem uma Controladoria estruturada. Conforme mencionado pelo responsável, esse processo está em andamento, e a próxima etapa será a integração de outras áreas.

Outra oportunidade de melhoria seria a criação de um setor voltado exclusivamente à contabilidade e ao financeiro, de modo que o controle se concentrasse exclusivamente na logística, sem depender de outra entidade. Essa integração permitiria maior independência na obtenção de resultados e respostas, além de possibilitar o acompanhamento mais preciso de impostos e recursos tributários que a empresa possa estar perdendo.

7. Considerações finais

Conclui-se que a Controladoria, de fato, auxilia a empresa a melhorar seus resultados de forma consistente, especialmente quando está plenamente integrada.

No entanto, isso não impede que outras empresas comecem a se organizar ou a utilizar, em menor escala, os mesmos procedimentos e práticas de desempenho adotados pela Controladoria. Essa aplicação permite que a empresa se desenvolva de maneira mais eficiente, aumentando o desempenho e atribuindo as atividades aos colaboradores de forma adequada, sem a necessidade de retrabalho contínuo, padronizando seus processos.

Deve-se considerar, porém, que a utilização inadequada da Controladoria pode prejudicar o direcionamento da empresa. Por isso, a Controladoria deve ser a área de maior responsabilidade pelo processo e pelos resultados, garantindo que as atividades progridam de forma consistente e efetiva.

7.1 Contribuições práticas do estudo de caso

Na prática, pode-se observar que a controladoria realmente traz ótimos resultados para empresas de médio e grande porte, uma vez que essas organizações já possuem um bom desenvolvimento de mercado nas áreas em que atuam, o que se mostra favorável à aplicação de seus instrumentos e práticas.

Observa-se também que, mesmo em fase inicial de implementação, a controladoria já começa a apresentar resultados positivos, desde a adoção de seus processos até o entendimento de sua importância.

Com isso, há uma tendência de aprimoramento contínuo da gestão, da tomada de decisão e do conhecimento técnico das áreas envolvidas. Além disso, a controladoria contribui para a padronização das atividades, reduzindo o retrabalho e aumentando a eficiência operacional.

Segundo Luz (2014, p. 23), “A missão da controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomar o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas.”

Isso pode ser observado na prática no estudo da empresa, que, ao integrar

todas as unidades em um único sistema de informações, possibilitou uma tomada de decisão mais assertiva e uma maior facilidade na execução das atividades organizacionais, refletindo diretamente na eficiência operacional e nos resultados da empresa.

7.2 Limitações da pesquisa

Em relação ao estudo de caso apresentado nesta pesquisa, observa-se que a limitação ainda é considerável, uma vez que a empresa ainda está passando por um processo de mudança e a controladoria encontra-se em etapas mais básicas de implantação, atuando atualmente apenas na área logística.

Esse cenário faz com que a pesquisa seja mais restrita em comparação a estudos realizados em empresas com processos mais consolidados e maduros.

Outro ponto que reduz a amplitude da análise é a ausência de integralização entre as áreas financeira e contábil.

Essa limitação faz com que a pesquisa se concentre principalmente na gestão e nos custos, sem contemplar de forma completa a área contábil e suas demonstrações financeiras, que seriam essenciais para compreender se a empresa está em plena conformidade com os princípios contábeis e de gestão.

7.3 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se aprofundar a análise da controladoria com ênfase nas áreas logísticas, especialmente nos setores de Frota, Armazém e Distribuição, que representam as principais frentes de atuação dentro de uma operação logística.

Outra possibilidade de pesquisa futura seria realizar uma comparação entre empresas com a controladoria já consolidada e aquelas que ainda estão em processo de implementação.

Esse tipo de estudo permitiria identificar os fatores que diferenciam uma controladoria efetiva e compreender quais práticas são essenciais para que a empresa se torne um exemplo de gestão controladora.

8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. Auditoria de processos: o que é e como fazer em 5 passos. Euax, out. 2019. Atualizado em 02 set. 2024. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/10/auditoria-de-processos/>. Acesso em: 04 out. 2025.

BEUREN, Ilsen M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: **SCHMIDT, Paulo.** Controladoria - agregando valor para a empresa. Porto Alegre. Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, Glauco Carvalho; BRAGA, Alexandre Xavier Vieira; DUARTE, Tânia. Contabilidade Geral e custos. 1 ed. Rio de Janeiro: Governo o Estado do Rio de Janeiro, FAETEC e Fundação Cecierj, 2015. Disponível em: : [//bibliogratis.curatoriaeditora.com.br/mod/scorm/player.php?currentorg=contabilidade_geral_e_custos_organization&a=2473&scoid=4938&sesskey=JiMQApgQcf&display=popup&mode=normal](http://bibliogratis.curatoriaeditora.com.br/mod/scorm/player.php?currentorg=contabilidade_geral_e_custos_organization&a=2473&scoid=4938&sesskey=JiMQApgQcf&display=popup&mode=normal). Acessado em: 01 de out. 2025.

CANTO, Lucianne. Auditoria de gestão: o que significa. 4Cinco. Disponível em: <https://4cinco.com/auditoria-de-gestao-o-que-significa/>. Acesso em: 04 out. 2025.

CASTELO, Joelma Leite. Contabilidade de custos e gerencial. 1. ed. São Paulo, Editora Smartbook, 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de auditoria do sistema CFC/CRCs. Brasília, 2007. Publicado no Diário Oficial da União, 02 de outubro de 2007.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

DANA, Samy. Introdução a finanças empresariais. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação; Érica, 2019.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. Auditoria de processos organizacionais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015

FEMENICK, Tomislav R. Auditoria de Estoques. 1d. Natal, Editora FARN, 2005.

FM2S. Auditoria de processos: o que é e como fazer? FM2S, 26 jun. 2019. Atualizado em 03 ago. 2023. Disponível em: <http://www.fm2s.com.br/blog/auditoria-de-processos-o-que-e-como-fazer>.

Acesso em: 04 out. 2025.

JUNIOR, Moacir de Freitas. Análise dos custos logísticos e viabilidade econômico operacional. 1 ed. Belo Horizonte: Atena Editora, 2018.

LUZ, Érico Eleutério da. Controladoria corporativa. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins de; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PIRES, Alexandrs. Controladoria como forma de promover melhorias na gestão de custos. 2010. Monografia (Especialização em Controladoria) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

RIBEIRO, Osni Moura. Noções de custo, 5. ed. São Paulo, Editora Érica, 2020.

Saber Tecnologias. Auditoria de gestão: O que é, tipos e importância para negócios. Saber tecnologias. Disponível em: <https://sabertecnologias.com.br/artigo/o-que-auditoria/>. Acesso em: 04 out. 2025.

SARMENTO, Alexandra Vieira. Controladoria voltada no processo de gestão operacional. 2007. 56 f. Monografia obtenção parcial do certificado de especificação (Pós-graduação em Controladoria) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SCHIAVO, Denise Schultz. Conhecimento de controladoria na formação dos administradores. 2007. Monografia (Especialização em Controladoria) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SCODELER, Samira da Silva; CARVALHO, Fabio Luiz. Controladoria como ferramenta para tomadas de decisões. Artigo científico – Univás, Pouso Alegre/MG, 2008.

SILVA, Daniel José Cardoso da. Controladoria. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2022.

9. APÊNDICES

Roteiro de perguntas enviado ao entrevistado, tem como objetivo compreender como a controladoria tem mudado e auxiliado na empresa, após a aderência do sistema setor logísticos, utilizado em toda a empresa.

Perguntas

Pergunta 1: Pode contar um pouco sobre a história da empresa?

Pergunta 2: Como e quando surgiram as outras unidades?

Pergunta 3: Quando surgiu a decisão de adotar o sistema da Ambev, o programa DPO?

Pergunta 4: Como foi o início da implementação desse programa dentro da empresa?

Pergunta 5: Quais foram os principais impactos percebidos no dia a dia após a adoção do DPO?

Pergunta 6: Quando falamos em controladoria aplicada à transportadora, qual o sentido ou necessidade de se ter esse tipo de controle?

Pergunta 7: Em que momento foi percebida a necessidade de realizar a unificação das áreas logísticas por meio da controladoria?

Pergunta 8: Qual é a relação da controladoria com a auditoria de gestão e de processos dentro da empresa?

Pergunta 9: Hoje a logística funciona de forma integrada sob a responsabilidade do controller. Como é ter essa visão ampla de todas as áreas em conjunto?

Pergunta 10: Como foi o processo de ajuste nas áreas de puxada e frota durante a unificação?

Pergunta 11: Como a equipe recebeu essa mudança e se adaptou à nova forma de gestão centralizada?

Pergunta 12: Quais foram os principais desafios encontrados durante a unificação da logística?

Pergunta 13: Houve resistência interna às mudanças? Se sim, como isso foi superado?

Pergunta 14: Que lições importantes ficaram desse processo?

Pergunta 15: Após a centralização e unificação da logística, os resultados foram apenas os esperados ou até melhores?

Pergunta 16: Quais os principais ganhos observados em termos de gestão de processos, custos e eficiência?

Pergunta 17: Houve redução significativa de custos após a implantação da controladoria?

Pergunta 18: Qual tem sido o papel da tecnologia na atuação da controladoria logística?

Pergunta 19: A empresa pretende investir em novas ferramentas digitais de controle e gestão de custos?

Pergunta 20: Quais são os principais indicadores utilizados pela controladoria para acompanhar o desempenho da logística?

Pergunta 21: Esses indicadores ajudaram a identificar falhas ou oportunidades de melhoria?

Pergunta 22: Existe previsão de unificação de mais alguma outra área dentro da logística?

Pergunta 23: Como você enxerga os próximos passos da controladoria no setor logístico da empresa?

Pergunta 24: Qual seria a visão de longo prazo?

Pergunta 25: Como está estruturada a área de logística dentro da empresa?

Pergunta 26: Onde a controladoria se posiciona dentro da estrutura organizacional: como uma área independente, vinculada à diretoria ou integrada à logística?

Pergunta 27: Como ocorre a comunicação e o fluxo de informações entre a controladoria e as demais áreas da empresa?

Pergunta 28: De que forma a centralização da controladoria impactou dentro da logística?

Pergunta 29: O controller atua apenas na logística ou tem interface direta com outras áreas estratégicas da empresa?

Pergunta 30: Quais são os principais custos que impactam a logística da empresa?

Pergunta 31: A controladoria realiza auditorias periódicas sobre esses custos?

Pergunta 32: Houve redução de custos após a unificação da logística sob a controladoria? Se sim, em quais áreas essa redução foi mais significativa?

Pergunta 33: O programa DPO ajudou na redução de custos?

Pergunta 34: Existe algum indicador específico de custo logístico que é acompanhado de perto pelo controller?

Pergunta 35: Como é feito o processo de tomada de decisão quando se identificam custos elevados ou desvios no orçamento?

Pergunta 36: Já foi realizada alguma análise de custo por rota, cliente ou operação para avaliar rentabilidade?

Pergunta 37: Quais atividades específicas da controladoria são aplicadas diretamente na logística ?

Pergunta 38: Como a controladoria auxilia na tomada de decisões estratégicas da logística?

Pergunta 39: A controladoria atua mais de forma preventiva ou corretiva?

Pergunta 40: Como é feita a integração entre os relatórios gerados pela controladoria e a operação diária da logística?

Pergunta 41: A controladoria trouxe maior transparência para os processos logísticos? Se sim, de que forma?

Pergunta 42: Há algum exemplo concreto em que a atuação da controladoria foi decisiva para melhorar resultados logísticos?

Respostas

Resposta 1: A Distribuidora é uma empresa que nasceu com o propósito de representar e distribuir com excelência os produtos Ambev, garantindo qualidade, agilidade e compromisso em cada entrega. Com o passar do tempo, a empresa cresceu, expandiu sua estrutura e criou novas unidades para atender diferentes regiões de forma mais eficiente.

A transportadora surgiu dentro desse contexto de expansão e modernização da logística do grupo, com a missão de tornar o transporte mais estruturado, seguro e controlado. Hoje, a empresa é responsável por toda a operação logística do grupo, garantindo que a cerveja chegue aos pontos de venda com o mesmo padrão de qualidade com que sai da fábrica.

Resposta 2: As demais unidades surgiram de forma estratégica, acompanhando o crescimento do grupo e a necessidade de descentralizar fisicamente, mas mantendo o controle e a gestão centralizados sob a controladoria.

Resposta 3: A decisão de adotar o programa DPO veio da parceria com a Ambev e da necessidade de elevar o padrão de excelência operacional. O DPO trouxe

uma metodologia sólida de gestão, com foco em processos, eficiência e indicadores claros.

Resposta 4: No início, a implementação exigiu um grande esforço de adaptação. Foi preciso treinar equipes, revisar rotinas e alinhar todos os setores logísticos à nova forma de trabalho.

Resposta 5: Os impactos foram muito positivos: o DPO trouxe mais disciplina operacional, transparência e previsibilidade. Hoje conseguimos medir melhor os resultados e agir com base em dados concretos, o que tornou a logística mais estratégica.

Resposta 6: Para uma transportadora do porte da a controladoria é fundamental. Ela garante que todas as decisões sejam baseadas em dados confiáveis e que os custos sejam acompanhados de perto.

Resposta 7: A necessidade de unificar as áreas logísticas através da controladoria surgiu quando percebemos que cada unidade operava de forma isolada, o que dificultava o controle e a comparação de resultados.

Resposta 8: A controladoria atua em conjunto com as auditorias de gestão e de processo, criando uma governança mais sólida. Hoje, cada decisão logística é avaliada sob a ótica de custo, eficiência e resultado.

Resposta 9: Atualmente, a logística da funciona de maneira totalmente integrada sob a responsabilidade da controladoria. Essa visão unificada permite acompanhar todas as etapas — do carregamento à entrega — com total transparência.

Resposta 10: Durante a unificação, foi necessário ajustar as áreas de puxada e frota, padronizando rotinas e criando fluxos únicos. A equipe recebeu bem a mudança, principalmente após perceber que o novo modelo trouxe mais clareza e previsibilidade nas decisões.

Resposta 11: A gestão centralizada permitiu uma comunicação mais direta e uma operação mais equilibrada entre todas as regiões atendidas.

Resposta 12: O maior desafio foi mudar a cultura interna. Quando se fala em unificação, naturalmente existe resistência, pois cada unidade tinha seus próprios métodos e práticas.

Resposta 13: Com muito diálogo, treinamentos e resultados concretos, conseguimos mostrar os benefícios da centralização. O principal aprendizado foi que a mudança só é sustentável quando todos entendem o propósito por trás dela.

Resposta 14: Hoje, temos uma equipe mais madura, comprometida e consciente da importância de cada indicador no resultado final.

Resposta 15: Os resultados superaram as expectativas. A unificação e a implantação da controladoria trouxeram ganhos expressivos em eficiência e redução de custos.

Resposta 16: Houve uma melhora clara na gestão de processos, com menos retrabalho, menos desperdício e maior controle sobre o uso da frota.

Resposta 17: Em termos financeiros, conseguimos reduzir custos operacionais em áreas como combustível, manutenção e gestão de jornada, ao mesmo tempo em que aumentamos a produtividade.

Resposta 18: A tecnologia tem sido um pilar essencial na atuação da controladoria logística. Sistemas de informação, indicadores em Power BI e relatórios automatizados permitem acompanhar a operação em tempo real. O uso de dashboards e bases integradas facilita a tomada de decisão e ajuda a detectar desvios rapidamente.

Resposta 19: A empresa segue com planos de investir em novas ferramentas digitais, principalmente voltadas à roteirização inteligente, telemetria de frota e integração de custos por operação.

Resposta 20: A controladoria utiliza diversos indicadores para acompanhar o desempenho da logística, como custo por quilômetro rodado, consumo médio de combustível, índice de avarias, performance de entrega e produtividade por motorista.

Resposta 21: Esses indicadores são fundamentais para identificar falhas e oportunidades de melhoria. Com eles, conseguimos antecipar problemas e agir antes que se tornem grandes impactos. Além disso, o acompanhamento constante reforça a cultura de responsabilidade e resultado dentro da equipe.

Resposta 22: A segue olhando para frente com o objetivo de continuar unificando processos e aprimorando a gestão logística. Existe a previsão de integrar outras áreas de apoio, como manutenção e planejamento de frota, sob a mesma estrutura de controladoria.

Resposta 23: A controladoria será cada vez mais estratégica, apoiando decisões que impactam diretamente o desempenho global da empresa.

Resposta 24: A visão de longo prazo é transformar a logística em um centro de

referência em eficiência operacional e gestão de custos dentro do grupo.

Resposta 25: A área de logística é composta por setores como puxada, frota, manutenção, distribuição e controle operacional.

Resposta 26: A controladoria se posiciona de forma integrada à logística, porém com autonomia e visão técnica, reportando diretamente à diretoria. Essa posição garante independência nas análises e credibilidade nas auditorias.

Resposta 27: O fluxo de informações é constante: relatórios e dashboards alimentam reuniões de gestão, ajudando a direcionar ações rápidas.

Resposta 28: A centralização trouxe clareza nos papéis e reduziu a distância entre as decisões e a execução.

Resposta 29: O controller atua não apenas na logística, mas também tem interface com áreas estratégicas, garantindo que os resultados logísticos estejam alinhados ao desempenho geral do grupo.

Resposta 30: Os principais custos da logística envolvem combustível, manutenção da frota, pneus, pedágios, mão de obra e armazenagem.

Resposta 31: A controladoria realiza auditorias periódicas nesses custos, acompanhando desvios e propondo correções.

Resposta 32: Após a unificação, houve redução significativa principalmente nos custos de combustível e manutenção, resultado de controles mais rígidos e do uso de indicadores comparativos.

Resposta 33: O programa DPO também foi essencial para identificar desperdícios e padronizar práticas eficientes.

Resposta 34: Hoje, acompanhamos de perto o custo logístico total por hectolitro transportado, um dos principais indicadores de rentabilidade da operação.

Resposta 35: Quando há desvios, as decisões são tomadas de forma rápida, sempre baseadas em dados e análises de causa.

Resposta 36: Além disso, já realizamos análises de custo por rota e cliente, o que nos permite avaliar a rentabilidade de cada operação e direcionar melhor os recursos.

Resposta 37: A controladoria atua diretamente na logística por meio de auditorias de processo, análises de custo, acompanhamento de indicadores e planejamento orçamentário.

Resposta 38: Ela tem um papel essencial na tomada de decisões estratégicas,

forneendo dados que embasam ajustes de rota, revisões de contratos e otimização de recursos.

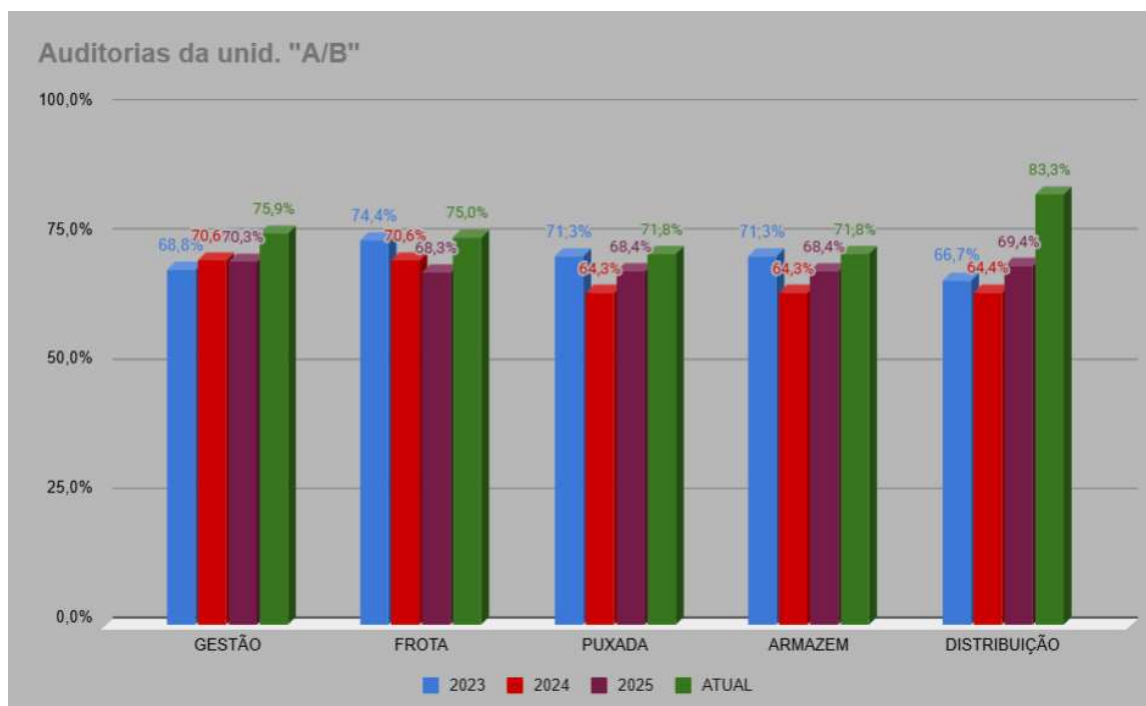
Resposta 39: Atuamos tanto de forma preventiva — evitando falhas e desperdícios — quanto corretiva, ajustando processos sempre que necessário.

Resposta 40: Os relatórios gerados pela controladoria são integrados à operação diária, permitindo que gestores e motoristas tenham acesso a informações claras sobre desempenho e metas.

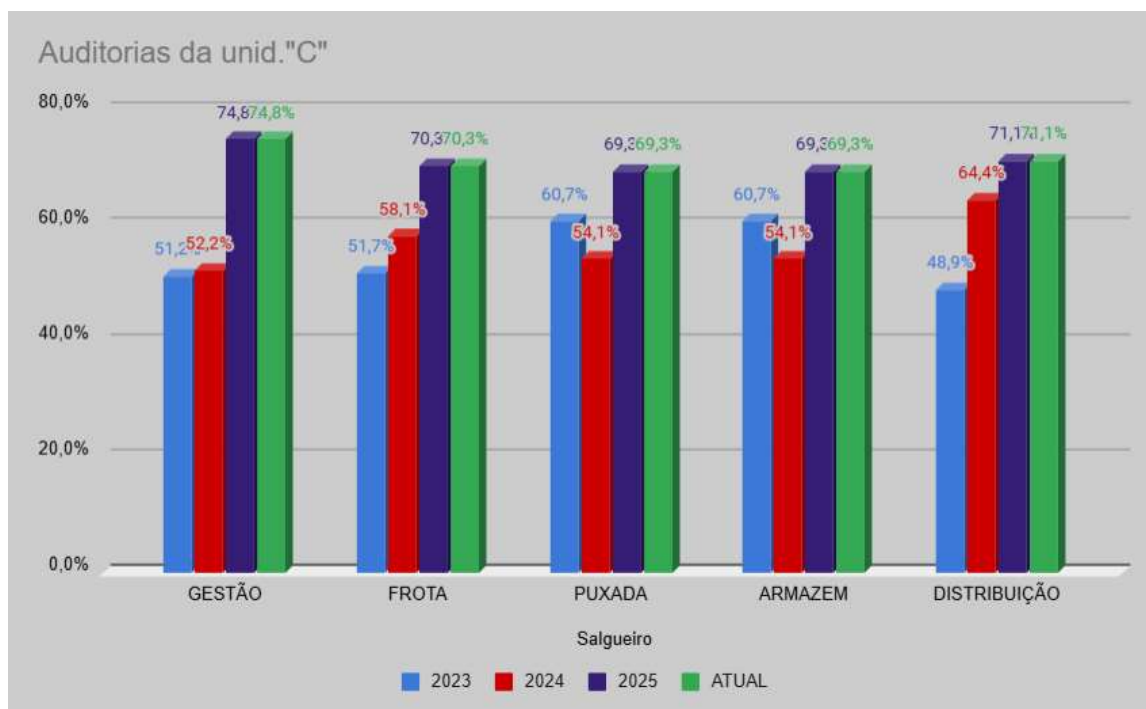
Resposta 41: As práticas de auditoria de gestão trouxeram mais transparência e responsabilidade para todos os níveis da operação.

Resposta 42: Hoje, a controladoria é um elo entre a estratégia e a execução, garantindo que a logística da opere de forma sustentável, eficiente e alinhada aos objetivos do grupo.

Mais informações.



Resultados das auditorias DPO unid. "A/B" matriz e filial.



Resultado da auditoria DPO unid. "C"

	2023	2024	2025
JANEIRO	98,36%	99,31%	101,99%
FEVEREIRO	114,83%	96,17	86,38%
MARÇO	104,64%	94,68%	88,71%
ABRIL	77,51%	104,16%	84,12%
MAIO	101,44%	90,75%	92,25%
JUNHO	105,64%	85,96%	88,46%
JULHO	94,34%	87,43%	85,41%
AGOSTO	80,03%	95,05	70,55%
SETEMBRO	91,28%	87,99%	84,77%
OUTUBRO	103,94%	93,53%	93,53%
NOVEMBRO	95,26%	82,58%	- %
DEZEMBRO	89,99%	100,88%	- %
TOTAL	96,38%	92,97%	87,00%

Resultado de OBZ de Custos da FROTA das cinco unidades