

CONSULTORIA CONTABIL E SUA IMPORTANCIA PARA AS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Carlos dos Santos Alcaide Neto¹

Thaise Guedes Alcântara²

Rodrigo Jussi Lopes³

RESUMO

No atual momento da economia nacional e global, as empresas que querem se manter no mercado devem mostrar capacidade de adaptação; explorando novas estratégias de negócios para superarem eventuais dificuldades. Assim, as empresas de consultoria ganham cada vez mais destaque e importância no cenário econômico, pois os profissionais delas estão sempre atentos às tendências e às necessidades que o mercado exige. O objetivo principal deste estudo é estudar a importância da consultoria contábil para as empresas do setor sucroalcooleiro e seus impactos na área de controladoria. A metodologia aplicada é qualitativa e exploratória, com estudo de campo. Os dados foram obtidos por meio de um questionário elaborado e aplicado com o supervisor contábil da empresa objeto do estudo. Com a apuração dos dados, fica evidente a importância da consultoria nas empresas, já que traz métodos diferentes e eficientes de trabalho, padronização, e mapeamento completo dos processos; tornando processos já existentes mais eficientes, eliminando os manuais, e criando novos necessários para tornar o trabalho da equipe mais eficiente, para que se atinja uma rápida resolução de problemas. Conclui-se que, após o trabalho de consultoria, há melhora significativa nos métodos de trabalho, nos processos e na redução no tempo de execução das tarefas.

Palavras-chave: Consultoria. Controladoria. Processo Interno. Tomada de decisão.

¹ Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: carlim.alcaide@gmail.com

² Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: thaise145g@gmail.com

³ Graduado em Administração, Especialista em Gestão da Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A consultoria empresarial se resume em projetos elaborados e desenvolvidos por profissionais preparados para analisar a cultura das empresas e para identificar problemas em sua estrutura organizacional; analisando e desenvolvendo soluções para aumentar o nível de excelência dos processos (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Segundo Oliveira (2015), a consultoria empresarial e os projetos desenvolvidos se tornaram uma excelente ferramenta para encontrar soluções para os problemas internos e externos enfrentados pelas empresas.

Segundo Marion (2009), muitas empresas de diversos segmentos enfrentam problemas para se manterem no mercado. A alta carga tributária do país, encargos sociais, por exemplo, dificultam muito o crescimento das empresas. Porém, após muito estudo sobre os motivos de muitas empresas fecharem as portas, o real motivo está na má administração delas; principalmente, quanto à tomada de decisões errôneas, sem que haja respaldo de dados sobre a situação da empresa e sobre o mercado em que ela atua.

Oliveira (2003) observa que a consultoria empresarial, por ser um agente externo, traz mudanças para cultura das empresas e para seus métodos de trabalho; sem possuir controle das operações, mas guia por caminhos mais eficientes, trazendo benefícios para funcionamento eficaz da empresa. Fornece informações confiáveis para a administração da empresa, e traz respaldo para o processo de tomada de decisão.

Segundo Oliveira (2011), é de suma importância que a empresa identifique primeiramente suas necessidades; e, somente após essa análise, ela deve procurar uma consultoria com boas referências e com bons resultados obtidos em empresas do mesmo setor. No mercado, existem várias empresas de consultoria disponíveis, e que atuam nas mais diversas áreas.

O setor sucroalcooleiro ainda sente os efeitos gerados pela crise financeira da última década, que levou ao fechamento de muitas usinas e de outras em processo de recuperação judicial. Há problemas que sempre existiram nesse setor, como o cenário cada vez mais imprevisível, e o aumento custo de insumos e de manutenção, que vêm reduzindo a margem de lucro das usinas. (MILANEZ, 2014)

Conforme Oliveira (2013), a Controladoria fornece as informações para administração das empresas, e preocupa-se com o bom funcionamento dos outros

departamentos da empresa, buscando sempre identificar os pontos fracos que podem trazer impacto na saúde financeira da empresa, já que o bom funcionamento de todos os setores tem força no processo decisório.

A partir dessas considerações, surge o seguinte questionamento: Como a consultoria contábil contribui para o processo da controladoria em uma usina de açúcar e álcool?

Assim, como objetivo geral, verificam-se os principais impactos de uma consultoria contábil para com a atividade de controladoria de uma usina.

Os objetivos específicos são estes:

- Relatar as principais dificuldades que a empresa mantinha antes da consultoria;
- Verificar as principais ações de melhoria propostas;
- Verificar os principais benefícios gerados para a controladoria após a atuação dos consultores.

Os projetos de consultoria se tornaram uma importante ferramenta de auxílio, para apontamento de soluções para os desafios das empresas, assim como para o acompanhamento do crescimento das organizações após o projeto de consultoria. (OLIVEIRA, 2015)

Diante disso, este estudo se justifica por abordar a importância da consultoria contábil para a área de controladoria das empresas do setor sucroalcooleiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor sucroalcooleiro

Com a nova política nacional para biocombustíveis, as usinas podem emitir debêntures incentivadas para conseguir recursos financeiros a fim de financiar seus investimentos. Isso aumenta consideravelmente a produção de energia elétrica obtida através da biomassa. O setor sucroalcooleiro soma mais de 369 usinas, sendo que 200 já fornecem energia elétrica, segundo dados apurados pela Canaplan. Em 2018, a energia fornecida pelo setor sucroalcooleiro abasteceu mais de 11,4 milhões de residências, utilizando apenas 15% da biomassa dos canaviais. Assim, é evidente a importância desse setor para o futuro da economia do país e do

mundo, já que gera muitos empregos, e se mostra uma excelente alternativa para a geração de energia limpa, sem grandes impactos ambientais (CANAPLAN, 2019).

Segundo Troster (2016), é setor que, na última década, enfrentou muitas dificuldades devido a uma crise, que soma vários eventos negativos: o clima que afetou diretamente a produção, devido ao grande período de seca e de chuvas fora de época; e a queda dos preços no mercado internacional, tanto do açúcar quanto da gasolina, já que o preço do petróleo influencia o preço da gasolina no Brasil; além de afetar o preço do etanol. O desempenho do setor sucroalcooleiro está diretamente ligado à economia do país, já que as medidas tomadas pelo governo federal têm impacto direto no setor: política de preços de combustíveis, e política de crédito, principalmente. Por isso, é muito importante para o setor que a economia do país esteja equilibrada.

A bioeletricidade fechou 2018 como a terceira fonte mais importante na Oferta Interna de Energia Elétrica (OIEE) no país; quase empatando com o gás natural. A fonte biomassa gerou 52,5 TWh, incluindo a geração destinada ao autoconsumo, representando 8,3% de toda a oferta interna. Esses dados mostram como a bioeletricidade é importante para o setor elétrico do país, já que, em 2018, a quantidade de energia gerada significou 54% da geração total da Usina Itaipu (segunda maior hidrelétrica do mundo em geração). No ano de 2018, 63% de toda a bioeletricidade sucroenergética ofertada para a rede ocorreu nos meses em que as contas de luz tiveram a cobrança da bandeira tarifária vermelha: o seu patamar mais elevado da cobrança extra. Entende-se que é estratégico estimular essa geração renovável e sustentável para o setor elétrico brasileiro (ÚNICA, 2019).

2.2 Consultoria

Segundo Meter (2015), a consultoria empresarial está progressivamente mais presente nas empresas, porque o trabalho da consultoria permite que a empresa possa expandir sua capacidade de melhoria e de produção, através do melhoramento de seus processos. Toda empresa de consultoria tem seu próprio roteiro para desenvolver o trabalho da forma mais eficiente possível, mas é essencial o engajamento de todos os envolvidos no processo para o sucesso da consultoria: funcionários e consultores devem trabalhar em harmonia para atingirem as metas estabelecidas.

O consultor empresarial atua como conselheiro dentro da empresa; é alguém vindo de fora, que não possui cargo de comando. Ele não pode estipular regras ou tomar decisões. Assim, o trabalho do consultor se limita a analisar, sugerir e acompanhar o desenvolvimento de suas sugestões de melhoria (DUPLOFOCO, 2012).

Oliveira (1999) apresenta vantagem e desvantagem da consultoria externa nas empresas. Como vantagem, há o fato de ser um profissional de fora da organização, sem vínculos dentro dela; e, por não conhecer estratégias e métodos de trabalho praticados até sua chegada, permite que ele emita sua opinião sem sofrer nenhuma influência. Isso contribui para que suas propostas de melhoramento dos processos da empresa sejam bem aceitas pela administração. Como desvantagem, destaca a falta de conhecimento dele em relação à empresa: cultura, processos e funcionamento, dificultando o levantamento das informações necessárias para que o consultor analise e conclua seus trabalhos.

De acordo com Block (2001), pode-se considerar efetivo um trabalho de consultoria quando o consultor sugere mudanças de processos sem ter controle sobre a implantação delas. Pois, se ele possuir esse controle, o exercício será de gerenciamento e não de consultoria.

Segundo Crocco e Guttman (2003), os três motivos principais que levam as empresas a contratar um serviço de consultoria são: a necessidade de conhecimento dos processos, a falta de tempo para analisar internamente esses processos, e a própria política da empresa.

De acordo com Pereira (2018), a contratação de uma consultoria empresarial não é apenas mais um custo para empresa, mas torna-se um investimento, em se considerando os resultados positivos obtidos: retorno financeiro para empresa, a partir da melhoria de seus processos.

Antes de contratar uma empresa de consultoria, o gestor deve ter bem definido seus objetivos e suas necessidades de melhoria, para que possa identificar a empresa de consultoria que atenda a suas expectativas (INTELLIPAN, 2019).

De acordo com Schultz (2018), existem dois momentos em que as empresas se deparam com a necessidade de contratar uma consultoria: ampliar sua produção ou resolver problemas claros e evidentes que atrapalham seu processo produtivo ou administrativo. Esses problemas podem ser identificados por meio do nível de

satisfação dos clientes, do aumento de custos, e da estagnação ou queda da demanda.

2.3 Controladoria

Um bom planejamento é essencial para saúde financeira da empresa; é essencial para fornecer dados confiáveis que deem suporte aos gestores da empresa. Neste sentido, a controladoria permite que as decisões tomadas para os diversos setores da empresa tenham um embasamento seguro de dados, tanto a curto quanto a longo prazo (GRUPOMETA, 2017).

Conforme Schmidt (2002), a controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americana com a finalidade de controlar os negócios, formando grandes empresas que exigiam que gestores e acionistas fundamentassem um controle centralizado nos departamentos.

A controladoria desempenha um papel importante, já que analisa vários setores da empresa, buscando corrigir diversos problemas; tornando-se uma importante ferramenta de gestão, que contribui para a redução de custos e a maximização de resultados (BLBBRASIL, 2017).

A controladoria atua nos processos da empresa, elaborando e fornecendo relatórios gerenciais que demonstram a situação financeira da empresa, contribuindo para o processo decisório de aquisição de recursos para novos investimentos (JORNAL CONTABIL, 2015).

Para Koliver (2005), controladoria é uma nova terminologia para uma área da contabilidade gerencial, que tem por objetivo o controle do patrimônio, dos registros e da análise das variações patrimoniais da organização.

Segundo Padoveze (2003), a missão da controladoria é usar a integração das informações com o sistema operacional, a fim de planejar, controlar e avaliar, auxiliando todo o processo de gestão da empresa.

De acordo com Galvão (2007), os atuais cenários econômicos mundial e nacional são muito instáveis, pois constantemente ocorrem mudanças que afetam as organizações. O mercado sofre variações constantes; por exemplo, taxa de juros, preço do barril do petróleo, e crises em diversos setores da economia, como a do imobiliário e do bancário, verificadas nos últimos anos. Essas variações interferem

diretamente nas empresas, afetando diversas áreas, como a tecnológica e a social, influenciando diretamente o futuro delas.

A falta de planejamento e de controle é responsável pelo fechamento de muitas organizações, principalmente as micro e pequenas empresas. É justamente neste ponto que a controladoria atua, identificando pontos falhos, quanto ao controle de custos; e aponta os setores problemáticos e potencializa os que apresentam bons resultados. Ademais, é responsável pelo controle orçamentário, um ponto vital para a sobrevivência da empresa (TREASY, 2019).

Para Souza (2009), a controladoria pode ser utilizada nas empresas de portes pequeno, médio e grande, auxiliando qualquer uma no processo de tomada de decisão, no levantamento de custos dos departamentos, e na verificação da viabilidade para novos investimentos.

De acordo com Francisco (2015), a controladoria tem como uma de suas funções analisar o cenário econômico do momento, para que possa analisar e demonstrar a real situação econômica da empresa em relação a outras que atuam no mesmo mercado. Assim, através desse sistema completo de informações, a controladoria sugere as melhorias internas, identificando, pelo setor de custos, por exemplo, setores nos quais seja possível se reduzirem custos, atuando diretamente em toda empresa. Ela verifica e analisa metas e objetivos, trazendo uma gama extensa de informações que tragam segurança e confiança para o processo decisório da administração da empresa.

Para Catelli (2010), a controladoria tem uma importante função: reúne, analisa e fornece informações vitais e confiáveis para que os gestores tenham informações cada vez próximas da realidade, sem erros; possibilitando analisar o desempenho da empresa: se as metas estão dentro da realidade da organização. Assim, no fim, avaliar se os objetivos da empresa são alcançados de forma satisfatória.

Segundo Martin (2002), o modelo de controladoria associado ao financeiro permite uma melhor avaliação do desempenho da empresa; que não demonstra apenas o atual cenário dela, mas permitem uma projeção mais segura do futuro, ao oferecer a ela condições da administração fazer simulações de investimentos.

De acordo com Oliveira (2009), o *controller* deve possuir conhecimento de diversas áreas da empresa, contemplando as particularidades que cada setor mantém; que permite reunir todas as informações oriundas dessas áreas.

3 METODOLOGIA

O trabalho faz uso dos métodos qualitativo e exploratório, mediante estudo de campo.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 14).

A pesquisa exploratória envolve, além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado; pesquisas de campo e análise de outros exemplos, que estimulem a compreensão do tema.

Para Gil (2002, p. 41), “Pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e pesquisas”.

A pesquisa de campo é usada para extrair dados e informações diretamente da realidade através do uso de técnicas de coleta, como entrevistas ou pesquisas, para que dê resposta a alguma situação ou a problema abordado previamente.

Ademais, “Estudo de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2009, p. 42).

Questionário é um instrumento de investigação, mais precisamente para recolha de dados; constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador:

Para a elaboração de um questionário, devem-se considerar as seguintes etapas: (1) desenvolvimento do questionário: recomenda-se que inicialmente sejam apresentadas perguntas que estabelecem um contato inicial com o respondente, e, na sequência, o pesquisador apresenta as questões relacionadas ao tópico da pesquisa; (2) validação: deve-se garantir que o questionário esteja alinhado aos objetivos propostos; e (3) determinação do método de aplicação: o questionário pode ser auto administrado, aplicado por correspondência ou aplicado eletronicamente (HAIR et al., 2005, p. 160).

4 RESULTADOS

4.1 Empresa: Usina de Açúcar e Álcool

A empresa do setor sucroalcooleiro analisada situa-se no interior do Estado de São Paulo, e tem, aproximadamente, 40 anos de fundação. A área da controladoria mantém um quadro de dez funcionários; responsáveis pelas áreas fiscal, contábil e de suprimentos. Para levantar as informações apresentadas neste estudo, elaborou-se um questionário, que foi aplicado ao supervisor da controladoria da empresa.

Através das respostas obtidas, é possível concluir que o trabalho da consultoria obteve êxito no trabalho desenvolvido na empresa; considerando as evidentes melhorias relatadas pelo entrevistado:

- a. A padronização das atividades;
- b. O mapeamento completo de todas as atividades exercidas pela controladoria detalhando processos existentes e a verificação;
- c. A criação de novos processos para o melhor desempenho da área;
- d. A extinção dos processos manuais, que são apontados como pontos falhos no processo de controladoria, por serem difíceis de rastrear eventuais erros ou fraudes.

O entrevistado também mencionou a conseqüente melhoria nas tarefas diárias da sua equipe, já que foram feitas medições de tempo das atividades executadas antes do trabalho da consultoria e após a finalização dele. Constata-se uma melhora no tempo de execução de todos os processos por essas medições, pois todas as atividades apresentaram uma queda drástica em seu tempo de execução, que permite à equipe de trabalho distribuir esse tempo para outras atividades.

Segundo o entrevistado, outro grande resultado obtido pela consultoria é a eliminação de processos manuais, que demandam muito tempo para serem produzidos e conferidos pela equipe. Esses processos não constam em nenhum relatório do *software* da empresa, e geravam grande preocupação dos gestores, porque não havia forma de validação das informações.

Atualmente, com a customização do *software*, todos os processos são executados automaticamente, trazendo confiabilidade das informações fornecidas aos gestores. Alguns dados são levantados para efeito de comparação dos resultados obtidos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 (Em Minutos): Comparativo do antes e após consultoria

Processo	Anterior Consultoria	Posterior Consultoria	Eliminada
Lançamento Notas Entrada	5	2	
Conferência Livros Entrada	44	10	
Lançamento Notas Saída	3	1	
Conferência Livros Saída	15	6	
Emissão Guias Pagamento Tributos	30	18	
Geração do LPD	15		x
Integração Livros para Sped Fiscal	30		x
Geração Arquivo Impostos Retidos	45	10	
Gerar e Importar CIAP	60	15	
Análise Movimentos Diários	30	12	
Geração Razão Movimentos	60		x
Fechamento Contábil	180	100	

Fonte: Elaborada pelos autores

A consultoria, pelo mapeamento das atividades, delimita as responsabilidades da controladoria, já que muitos de seus processos dependem do repasse de informações de outras áreas. Assim, com o mapeamento, fica explícita a responsabilidade do repasse de informações pelos setores, respeitando prazos previamente estipulados em reuniões com a presença de todos os supervisores e gerentes da empresa, e, até mesmo, os diretores em algumas ocasiões. Isso permite à controladoria um planejamento de suas atividades, maximizando o tempo de trabalho, e permite se cumprirem todos os prazos com informações atualizadas e validadas.

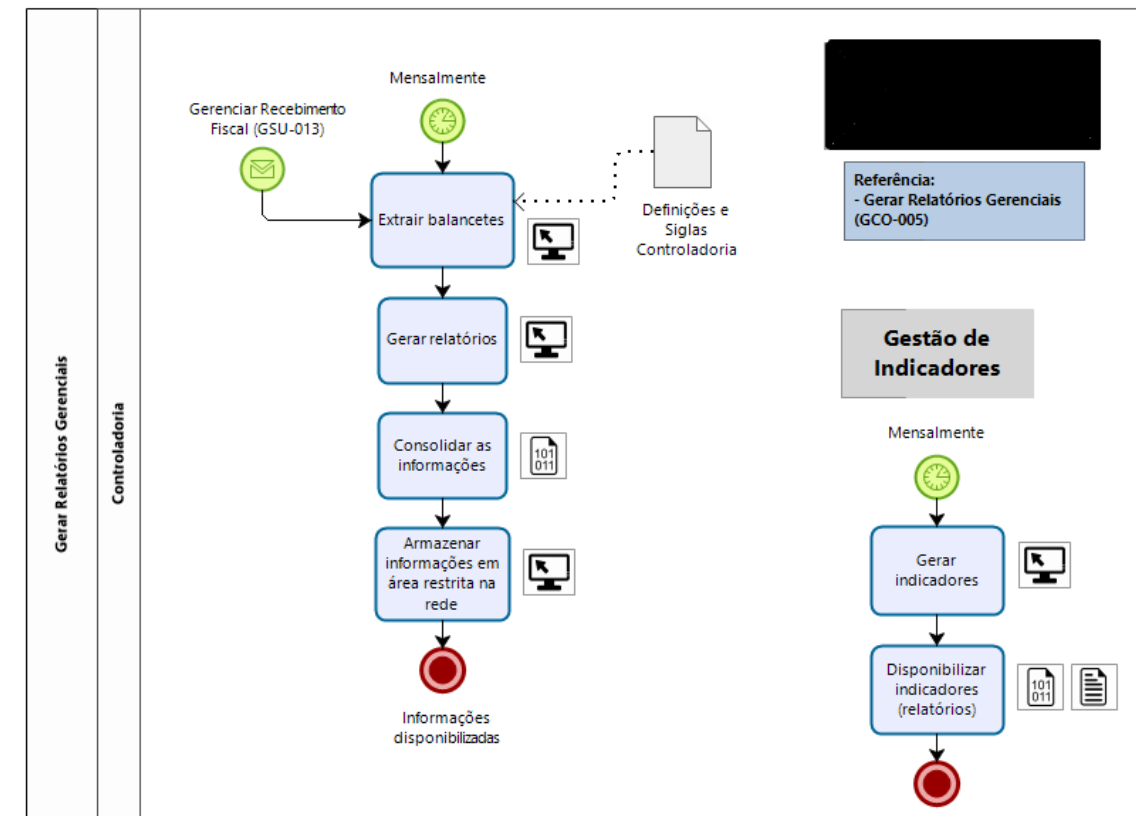
Assim, os prazos de entrega dos relatórios para a diretoria puderam ser definidos de forma segura, pelo mapeamento dos processos de delimitação de responsabilidades e de prazos. Dessa forma, houve melhora significativa no cronograma de trabalho, permitindo que a controladoria produzisse os relatórios solicitados e validasse as informações antes de os entregar aos gestores. Segue-se o processo desenhado e validado pelos gestores e diretores da empresa (Figura1):

Figura 1: Processo Gerar Relatórios Gerenciais

Contábeis v1.0

Gerar Relatórios Gerenciais

Ver atributos



Fonte: MTS Documentações

As principais melhorias, na visão do entrevistado, são aquelas que eliminaram os processos manuais, por meio da customização do *software* utilizado pela empresa, já que todas as melhorias sugeridas pela equipe da controladoria e da consultoria foram plenamente atendidas pela administração da empresa; que permite fornecer aos potenciais investidores informações em um prazo menor. O

trabalho da auditoria externa obteve informações muito mais completas e em menor tempo, extraídas diretamente do *software* da empresa.

Para o entrevistado, as informações passadas para administração da empresa são muito mais confiáveis do que antes da contratação da consultoria contábil. Evidencia-se o sucesso da consultoria contratada. Assim, justificam-se todo o investimento de recursos financeiros e a disponibilização de horas de trabalho para treinamentos e para modernização da estrutura de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações apresentadas, é possível entender a importância da consultoria e dos seus benefícios; bem como validar que este trabalho se mostra cada vez mais presente nas organizações. Os bons resultados são cada vez mais evidenciados; mas são essenciais o comprometimento de toda equipe, a disponibilização de recursos financeiros para suprir as necessidades de melhoria, e o entendimento de que é um processo longo, e que sofre variação de acordo com a cultura organizacional de cada empresa.

Apesar do aporte financeiro necessário para o investimento na consultoria e nas consequentes propostas oferecidas, o retorno positivo obtido através dela justificam o bom investimento que a empresa faz ao buscar uma consultoria externa. Os resultados não se resumem apenas à melhoria nos processos, mas também à qualificação da equipe de trabalho; que exige da empresa investimento em treinamentos e capacitações, que garante a manutenção e a evolução dos resultados obtidos após o trabalho da consultoria. . .

É possível concluir que a consultoria exerce um papel importante nas empresas, pois a atualiza de acordo com o mercado, melhora processos, capacita a equipe de trabalho, e permite que a controladoria das empresas auxilie o processo de tomada de decisão, a partir de dados completos e confiáveis. Exerce um papel muito importante para garantir o futuro das empresas em face da competitividade exigida pelo mercado.

REFERÊNCIAS

BLOCK, Peter. **Consultoria**: O desafio da liberdade. 2. ed. São Paulo: Makron, 2001.

CANAPLAN. Biomassa da cana ganha fôlego com renovabio. Disponível em: <<http://canaplan.com.br/noticias/setor-sucroenergetico/0000001780>>. Acesso em: 16 ago. 2019

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Eric. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DUPLO FOCO. Papel do consultor empresarial. 2012. Disponível em: <<https://duplofoco.com.br/consultor-empresarial/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

FRANCISCO FILHO, V. P. **Planejamento e controladoria financeira**. São Paulo: Pearson, 2015.

GALVÃO, Olímpio Jose de Arroxelas. Globalização e mudanças na configuração espacial: da economia mundial: uma visão panorâmica das últimas décadas. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 maio 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HAIR, Joseph.; BABIN, Barry.; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INTELLIPLAN. Como funciona uma consultoria empresarial. 2019. Disponível em: <<http://www.intelliplan.com.br/como-funciona-uma-consultoria-empresarial>>. Acesso em: 05 jul. 2019

KOLIVER, Olivio. A Contabilidade e a controladoria. 2005. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf>. Acesso em: 20 jul 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária? **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, n. 28, p. 7-28, jan/abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n28/v13n28a01.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

METER, Gisele. Qual o papel do consultor empresarial? Expressa Comunicação, 2015. Disponível em: <<https://www.expressacom.com.br/sala-d-imprensa/qual-o-papel-do-consultor-empresarial/>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

MILANEZ, Artur Yabe Diego Nyko. Panorama setorial 2015-2018 Sucoenergético. In: Banco Nacional do Desenvolvimento [BNDES]. Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais. APE/DEPEQ/Comitê de Análise Setorial. Brasília: BNDES, 2014. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/biblioteca digital](http://www.bndes.gov.br/biblioteca%20digital)>. Acesso em 17 abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. _____. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. Qual a importância de um especialista em consultoria empresarial? **Sebrae**, 2018. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/importancia-da-consultoria-empresarial/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

SCHMIDT, Paulo. et al. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SCHULTZ, Felix. Vale a pena contratar uma consultoria empresarial? Bomcontrole, 2018. Disponível em: <<https://bomcontrole.com.br/vale-a-pena-contratar-uma-consultoria-empresarial/>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

TREASY. Controladoria nas empresas: funções, estrutura e importância. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-nas-empresas/>>. Acesso em: 16 ago. 2019

TROSTER, Luis Roberto. A Macrogestão e o Setor Sucoenergético. **Revista Opiniões**, ano 16, n. 59, Divisão C, Fev-Abr 2019 p. 43, 2019. Disponível em: <<https://revistaonline.revistaopinioes.com.br/revistas/revistas/174/#page/42>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

ÚNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA DE AÇÚCAR (Única). Bioeletricidade é a terceira fonte mais importante no Brasil. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/noticia/139172920334997491/bioeletricidade-e-a-terceira-fonte-mais-importante-no-brasil/>>. Acesso em: 24 mai. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em: 14/09/2019

Aprovado em: 01/10/2019