

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



# **BOLETIM DE CONJUNTURA**

**BOCA**

Ano V | Volume 14 | Nº 41 | Boa Vista | 2023

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7953845>



## ASPECTO ORGANIZACIONAL E O PERFIL DOS GESTORES DO SETOR DE CONTROLADORIA: UM ESTUDO NAS AGROINDÚSTRIAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DO ESTADO DO PARANÁ

*Fábio Frediani<sup>1</sup>*

*José Antônio Marcelino<sup>2</sup>*

*Inês Cardin Bressan<sup>3</sup>*

### Resumo

Este ensaio trata de um estudo nas agroindústrias do setor sucroalcooleiro do estado do Paraná. Motivou o seu desenvolvimento o fato de ainda haver muitas empresas que, embora não se utilizem do profissional controller para realizar suas atividades, elas o fazem mesmo não possuindo um setor específico com essa denominação. Seu objetivo é analisar os aspectos organizacionais e o perfil dos gestores de controladoria nas empresas agroindustriais do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva com todas as empresas agroindustriais sucroalcooleiras paranaenses, que compõem um universo de quinze empresas relacionadas na União Nacional da Bioenergia (UDOP), e ainda quantitativa, visto apresentar dados estatísticos. A todas elas foram enviados o convite para participar desta pesquisa e apenas cinco aceitaram. Em relação aos aspectos organizacionais constatou-se que não existe um consenso sobre a posição hierárquica que o setor deve ocupar no organograma da empresa, bem como sua atuação como um órgão de linha em tomadas de decisão ou como órgão de staff assessorando com informações. A respeito das funções da controladoria contactou-se uma gama variada de funções da controladoria exercidas dentro das organizações, e sua importância no desempenho positivo da empresa. No que tange ao perfil dos gestores, verificou-se que o controller é um profissional que demanda uma sucessão de conhecimentos de gestão empresarial e que para tal, necessita de uma formação acadêmica mínima em ciências contábeis, ciências econômicas ou administração.

**Palavras Chave:** Controladoria; Controller; Setor Sucroalcooleiro.

### Abstract

This article deals with a study in the agroindustries of the sugar and alcohol sector in the state of Paraná. Its development was motivated by the fact that there are still many companies that, although they do not use the professional controller to carry out their activities, they do so even though they do not have a specific sector with that name. Its objective is to analyze the organizational aspects and the profile of controllership managers in agro-industrial companies in the sugar and alcohol sector in the State of Paraná. For that, a descriptive research was carried out with all sugar and alcohol agro-industrial companies in Paraná, which make up a universe of fifteen companies listed in the National Union of Bioenergy (UDOP), and quantitative, since it presents statistical data. All of them sent an invitation to participate in this research and only five accepted. Regarding organizational aspects, it found that there is no consensus on the hierarchical position that the sector should occupy in the company's organizational chart, as well as its role as a line body in decision-making or as a staff body advising with information. Regarding controllership functions, a wide range of controllership functions exercised within organizations was contacted, and their importance in the positive performance of the company. With regard to the profile of managers, it found that the controller is a professional who demands a succession of business management knowledge and who, for that, needs a minimum academic training in accounting sciences, economic sciences or administration.

**Keywords:** Controller; Controllership; Sugar and Alcohol Sector.

## INTRODUÇÃO

A controladoria é o departamento responsável por gerenciar todos os demais setores que compõem a estrutura organizacional dentro das organizações, de tal forma a controlar, verificar e validar se eles estão agindo dentro das normas estabelecidas internamente e também com a legislação inerente ao ramo de atividade que essa empresa pertence. Segundo Reis (2019), o profissional responsável por

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). E-mail: [fabiofrediani45@gmail.com](mailto:fabiofrediani45@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Doutor em Educação E-mail: [josemarcelino@uenp.edu.br](mailto:josemarcelino@uenp.edu.br)

<sup>3</sup> Professora da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Doutora em Letras. E-mail: [ines.bressan@uenp.edu.br](mailto:ines.bressan@uenp.edu.br)



este setor é denominado controller, porém algumas corporações utilizam outras denominações equivalentes para esse cargo. Algumas pesquisas realizadas no Brasil constam que em 70% das empresas de grande porte existe um departamento de controladoria (BORINELLI, 2006), no entanto, outras organizações realizam atividades de controladoria mesmo não possuindo um setor específico com essa denominação.

O trabalho da controladoria é fundamental principalmente para a administração das empresas, pois este departamento compila todas as informações geradas pelos demais setores, e acompanha se os indicadores estão de acordo com o planejamento estratégico e orçamentário (FERNANDES, 2012). Diante da posse dessas informações, ela elabora relatórios que serão a base para as tomadas de decisões da administração, e essa ferramenta de gestão pode ser utilizada em diversos setores da economia. O governo brasileiro, no ano de 1975, por meio do decreto nº 76.593, criou o Programa Nacional do Álcool ou Proálcool. Diante da crise do petróleo que ocorria a época este programa tinha o objetivo de diminuir a dependência do combustível fóssil, incentivando o crescimento do chamado setor sucroalcooleiro a produzir o álcool anidro, produto este que é misturado à gasolina, e também ao álcool hidratado, que pode ser utilizado sem nenhuma mistura em veículos com motores compatíveis com este combustível. (CANAL RURAL, 2014).

Levando em consideração a importância do setor sucroalcooleiro na economia brasileira, esta pesquisa se debruçou sobre os aspectos organizacionais e o perfil dos gestores de controladoria nas empresas agroindustriais do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná. Foi realizado por Bemfica (2016) em sua tese de mestrado em controladoria, analisando as empresas do setor agroindustrial do estado do Pernambuco. Diante da contextualização apresentada, pergunta-se: qual o aspecto organizacional e o perfil dos gestores de controladoria nas empresas agroindustriais do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná?

A pesquisa torna-se relevante considerando que não existe nenhum estudo sobre as empresas do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná identificando o perfil do gestor de controladoria, os aspectos organizacionais da controladoria e as funções e atividades que o setor de controladoria exerce. Justifica-se ainda pela intenção de aplicá-lo nas empresas do Estado do Paraná e comparar os resultados, e também o fato de o pesquisador trabalhar no setor sucroalcooleiro desde o ano de 2008, e já ter atuado em diversas áreas da empresa. O objetivo geral desse trabalho é analisar os aspectos organizacionais e o perfil dos gestores de controladoria nas empresas agroindustriais do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná e no intuito de atingir este objetivo uma pesquisa será realizada para mapear os aspectos organizacionais da controladoria, identificar o perfil do profissional gestor de controladoria e demonstrar as funções e atividades da controladoria dentro das empresas do setor sucroalcooleiro do



Estado do Paraná.

Neste ensaio serão apresentadas a evolução da contabilidade que gerou a controladoria, bem como a sua definição. Em seguida, apresenta-se o aspecto organizacional da controladoria, suas funções e o perfil do gestor dessa área. Por fim, serão apresentados os resultados da pesquisa e sua conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico vamos abordar sobre o surgimento da controladoria por meio da evolução da contabilidade e sua definição. Em seguida, uma pequena revisão da literatura sobre os aspectos organizacionais da controladoria, funções da controladoria e o controller.

A contabilidade passou por diversas evoluções ao longo do tempo, desde as primeiras técnicas contábeis criadas pelo Frei Luca Pacioli em 1494 na Itália. Novas áreas de atuação foram surgindo a citar: fiscal, patrimonial, pública, financeira, auditoria, perícia e a controladoria que faz parte do tema deste ensaio. Os primeiros relatos mostram que a controladoria teria surgido no século XX, nos Estados Unidos diante da necessidade das organizações por controles mais efetivos, tanto nas entidades privadas quanto nas públicas.

De acordo com Oliveira (2005), a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos. Em função da revolução industrial diversas empresas começaram a se fundir surgindo grandes organizações estruturadas em departamentos e divisões com um setor responsável pelo controle centralizado, a ele foi denominado controladoria. Este por sua vez tem a finalidade de realizar um rígido controle das subsidiárias e filiais. Schmidt (2002) corrobora esta ideia ao afirmar que os primeiros indícios da controladoria surgem no século XX, a partir do momento em que as organizações começam a dar importância na excelência de suas operações controlando todos os eventos que nelas ocorrem.

Na literatura brasileira é possível encontrar alguns autores que trazem a definição de controladoria como ramo do conhecimento. Pereira (1991, p.51) apresenta o seguinte conceito: “Conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los”. Apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, a controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (ALMEIDA *et al*, 2001, p. 344)

Ao analisar as definições apresentadas anteriormente, é possível verificar que os autores



apontam que a controladoria é capaz de exercer o controle de todos os setores de uma entidade e ainda fornecer informações aos gestores para a melhor tomada de decisão. Na próxima seção será apresentado o aspecto organizacional que a controladoria está inserida dentro das organizações.

## ASPECTOS ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA

As estruturas organizacionais possuem alguns propósitos específicos conforme o interesse dos gestores, com o intuito de organizar os funcionários em níveis, determinar metas ou conduzir as ações dos membros da organização (MACIEL, 2019). O setor de controladoria por sua vez pode estar situado em posições diferentes dentro do organograma das empresas, interferindo diretamente nas atribuições das tarefas e no poder de decisão do comando (COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012).

Ainda segundo Coelho, Lunkes e Machado (2012), na literatura não existe consenso entre os autores sobre a posição hierárquica deste setor. Os autores que ele pesquisou apontam uma divergência, na qual uns defendem dizendo que a ela é um órgão de staff prestando serviços de assessoria ligado diretamente à presidência, enquanto a outra vertente diz que é um órgão de linha com posição subordinada à presidência ou a diretoria de finanças e contabilidade. A controladoria como órgão de linha no organograma, possui o mesmo nível de autoridade e poder decisório que as demais diretorias e que estão subordinadas diretamente a presidência da empresa, com um elevado índice de responsabilidade (COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012). Corroborando com essa informação, Maciel (2019) afirma que os órgãos de linha são conceituados deste modo por serem aptos a tomada de decisões de forma direta e com maior autonomia

Como órgão de staff, a controladoria exerce atividades de gestão da informação, coletando as informações de forma sistêmica em todos os departamentos da organização, em seguida compila essas informações em forma de relatórios que vão assessorar a alta administração no processo de tomada de decisão (FERNANDES, 2012). Contudo, mesmo em organizações em que a controladoria ocupa uma posição de linha dentro do organograma institucional, essa posição pode ser alterada de uma maneira informal e passar a ter uma posição de staff, visto que, este departamento é o principal gestor das informações da instituição, ou seja, o objetivo dessas informações é possibilitar que a administração tome as melhores decisões.

## FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

No que se refere às funções da controladoria, é de supra relevância saber e conhecer o objetivo



desta, uma vez que se trata do departamento que atua em todas as áreas da empresa. Desta maneira, a ação ou prática própria e natural deste órgão está atrelada ao conhecimento em torno de instrumentos básicos como: a) órgãos de representação “oficiais”; b) relatórios sobre estudos empíricos e específicos de atividades, relacionados à organização e desenvolvimento; c) publicações sobre soluções “típicas” ou “dignas de imitação” oriundas da prática; e; d) manuais e/ou obras de referência, conforme Horvath (2006). Assim, Schmidt (2002) corrobora ao afirmar que os primeiros indícios dela surgem no século XX, a partir do momento em que as organizações começam a dar importância na excelência de suas operações controlando todos os eventos que nelas ocorrem.

Sobre as suas funções, em nível internacional, segundo Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), o primeiro apanhado de um órgão oficial contendo funções da controladoria foi publicada em 1946, pelo *Controller's Institute of America*, intitulado *The Place of the Controller's Office*. Esta compilação contempla 17 funções que, em 1949, foram reunidas em seis grupos de funções e em 1962, foram substituídas por apenas sete funções básicas da controladoria. Desta maneira, a visão americana tem como bases as funções seguintes: supervisão da contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos, seguros e estatísticas e aplicações da função contábil para resolução de problemas administrativos futuros (HECKERT; WILLSON, 1963) citados por Lunkes, Schnorrenberger e da Rosa (2013). É importante salientar que, enquanto *Controller's Institute of America* tem suas definições sobre as funções da controladoria, a *International Federation of Accounting* (IFAC) também relaciona funções como planejamento, avaliação e controle de atividades, buscando assegurar que os recursos sejam utilizados de maneira correta e responsável (LUNKES, SCHNORRENBERGER; ROSA, 2013).

Levando em conta o exposto anteriormente, percebe-se que a controladoria tem função de tomadas de decisões tendo como parâmetros a qualidade do trabalho que se executa aliados aos resultados que se obtêm, partindo do princípio de que a produção de informações e análises relevantes devem criar e preservar valores para a organização (SCHMIDT, 2002). Sendo assim, Schmidt (2002) ainda destaca que, por possuir uma gama variada de funções, ela se torna fundamental no desempenho positivo organizacional, sendo ela responsável por elaborar estratégias e monitoramento eficazes e eficientes. Afinal, como asseveram Muehlen e Rosemann (2000, p. 2) “process monitoring and controlling is primarily not a technical issue, but an organizational one and, as such, it is of high importance for all process management initiatives”.

Portanto, é possível verificar que os autores apresentam diversas funções que competem à controladoria, sejam elas executadas plenamente ou parcialmente dentro das organizações, e que tais funções têm a missão de zelar pela continuidade e sobrevivência da entidade, na busca constante de melhores resultados econômicos e crescimento no mercado. Na sequência, serão apresentadas algumas



considerações sobre o profissional responsável pela gestão do setor de controladoria, denominado de *Controller*.

## CONTROLLER

Na gestão do setor de controladoria está o profissional denominado de *Controller*, extraído e consolidando informações relevantes de todos os setores da empresa. Tais informações são apresentadas a diretoria e aos gestores por meio de relatórios oportunos e confiáveis. De acordo com Tavares (2020), baseado em um estudo conduzido por Horngren *et al.* (2004), conforme a necessidade da empresa o controller pode realizar suas atividades preparando informações com foco nos usuários internos ou usuários externos. Ele normalmente é um profissional com formação acadêmica em Ciências Contábeis, porém também existem profissionais com formação em Ciências Econômicas e/ou Administração. Também é necessário ter um bom conhecimento e experiência na área de finanças, legislações contábeis nacionais e internacionais, normas de *compliance* e governança corporativa, orçamento empresarial e diversas outras atividades corporativas. E nas capacidades interpessoais é fundamental que o controller tenha uma boa comunicação, capacidade analítica, liderança e visão proativa.

Tavares (2020) ultrapassa as expectativas dizendo que o perfil do profissional controller deve ser composto pela soma do conhecimento de várias ciências, entre elas a administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, contabilidade. Essa composição busca aumentar a eficiência da gestão econômica das empresas. No que se refere às competências e habilidades, Tavares (2020) lista uma série de itens que o *Controller* deve ter: liderança; objetividade; trabalho em equipe; comunicação; tomada de decisão; flexibilidade; proatividade; capacidade de autocrítica; aprendizado contínuo; capacidade de trabalhar sob pressão; confiabilidade/credibilidade; relacionamento interpessoal; domínio de língua estrangeira; inovação/criatividade; gerenciamento de conflito; e controle emocional.

Yoshitake (1884) *apud* Oliveira (2014, p. 19), define o *Controller* sendo um “executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa”. Oliveira (2014) relaciona diversas funções que são consideradas básicas ao *Controller* ao citar Tung (1985), dentre elas estão: implantação e supervisão do plano contábil da empresa, bem como a preparação e interpretação dos relatórios financeiros; custos da produção e da distribuição; realização e custeio das contagens físicas dos estoques; preparação e supervisão dos assuntos referentes aos impostos; estatísticas e relatórios; seguro; fixação de normas padrão relativas à contabilidade; fixação de normas relativas aos processos e sistemas de trabalho da empresa; supervisão



dos planos de ativo fixo; manutenção de contratos; aprovação de pagamentos e assinatura de cheques e notas promissórias de comum acordo com o tesoureiro; aplicação dos regulamentos da empresa.

Diante dos conceitos e demais pontos apresentados sobre o *Controller*, nota-se que este deve ser um profissional de alta capacidade técnica e psicológica, e ser capaz de lidar com assuntos de grande relevância dentro da gestão das organizações.

## METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa, ela pode, além de ser caracterizada como descritiva, quanto à natureza, ser também quantitativa. A descritiva, segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. E a quantitativa, a qual apresentamos as justificativas de Bryman (2012), cujos apontamentos referem-se a:

The process of quantitative research 1. Theory 2. Hypothesis 3. Research design 4. Devise measures of concepts 5. Select research site(s) 6. Select research subjects/respondents 7. Administer research instruments/collect data 8. Process data 9. Analyse data 10. Findings/conclusions 11. Write up findings/conclusions (BRYMAN, 2012, p. 161).

377

E ainda, o autor explana sobre: “the main steps in quantitative re search. This is very much an ideal-typical account of the process: it is probably never or rarely found in this pure form, but it represents a useful starting point for getting to grips with the main ingredients of the approach and the links between them.” (BRYMAN, 2012, p. 161). E “the fact that we start off with theory signifies that a broadly deductive approach to the relationshi between theory and research is taken. It is common for outlines of the main steps of quantitative research to sug gest that a hypothesis is deduced from the theory and is tested” (BRYMAN, 2012, p. 161).

Ela foi delimitada apenas ao Estado do Paraná, que é o 5º maior produtor de cana de açúcar do Brasil, segundo a revista eletrônica *Cana Online*. Essa produção está distribuída em quinze empresas que controlam vinte e seis agroindústrias (UDOP, 2022). Durante o período de agosto a setembro do ano de 2022, foram realizados contatos por telefone com todas as quinze empresas sucroalcooleiras do Estado do Paraná, que estão listadas na União Nacional da Bioenergia (UDOP). Por meio dos telefonemas realizados, foi possível obter o contato de e-mail dos responsáveis do setor de controladoria ou setor responsável por tais atividades de cada uma das empresas. Nesse mesmo período, foi encaminhado um e-mail submetendo o questionário da pesquisa a 15 empresas, e desse total 5



responderam às questões apresentadas. O questionário enviado para coleta de dados da pesquisa foi elaborado utilizando uma ferramenta gratuita do *google* denominada de *google forms*. E para se atingir o objetivo dessa pesquisa, as perguntas foram distribuídas em três grupos, sendo elas sobre: os aspectos organizacionais; funções da controladoria; e perfil dos gestores.

Assim, com o objetivo de mapear os aspectos organizacionais da controladoria dentro das organizações, foi aplicado um questionário que continham perguntas sobre a existência de uma unidade organizacional denominada controladoria. Caso essa denominação não fosse utilizada, qual seria a denominação do setor equivalente; e também qual a posição deste setor dentro do organograma empresarial. Ao realizar o questionamento sobre a existência formal ou não de um setor denominado controladoria, obteve-se um resultado unânime ao revelar que todas as empresas que responderam à pesquisa possuem o setor com a denominação de controladoria. Isso demonstra o quão importante esse setor é para a gestão organizacional das empresas do setor sucroalcooleiro. Porém, nas empresas pesquisadas por Bemfica (2016) no Estado do Pernambuco, este índice não ultrapassa os 70%. Uma vez constatada a informação de que a empresa possui um setor denominado controladoria, a pesquisa questionou se a controladoria ocupa uma posição de órgão de linha ou órgão de staff. Diante do questionamento, obteve-se o seguinte resultado: 60% - Órgão de staff e também 40% - Órgão de linha. E por fim, a pesquisa buscou relacionar qual a posição hierárquica do setor de controladoria daquelas empresas que responderam que ela atua como órgão de linha ou órgão de staff. Os resultados apontaram que os setores classificados como órgão de linha estão subordinados à diretoria administrativa ou à diretoria financeira. Por sua vez, os setores classificados como órgão de staff estão subordinados à presidência da empresa ou ao conselho de administração. Ao analisar o resultado da pesquisa, constatou-se que não existe um consenso sobre a posição hierárquica que o setor deve ocupar no organograma da empresa, bem como sua atuação como um órgão de linha em tomadas de decisão ou como órgão de staff assessorando com informações. Tal resultado refletiu a teoria apresentada por Coelho, Lunkes e Machado (2012) e Maciel (2019), que afirma que a controladoria pode estar situado em posições diferentes dentro do organograma das empresas.

No que tange às funções da controladoria, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa em relação às funções exercidas pelo setor de controladoria das agroindústrias pesquisadas. Foram realizadas perguntas se a controladoria exerce plenamente, parcialmente ou não exerce funções: contábil; gerencial estratégica; de custos; tributária; proteção e controle de ativos; de controle interno; e de gestão da informação.

Na tabela a seguir são apresentados os resultados em relação às funções exercidas pelo setor de controladoria:



**Tabela 1 - Funções exercidas pela controladoria**

Funções	Exerce Plenamente	Exerce Parcialmente	Não Exerce
Contábil	2	3	0
Gerencial estratégica	2	3	0
Custos	2	3	0
Tributária	2	0	3
Proteção e controle de ativos	1	1	3
Controle interno	1	4	0
Gestão da informação	2	2	1

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da pesquisa vão ao encontro da teoria apresentada por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) e Schmidt (2002), que destacam uma gama variada de funções exercidas dentro dela, bem como sua importância no desempenho positivo da empresa. Foi possível perceber que os resultados apontam para a controladoria exercendo diversas funções dentro da empresa, por vez plenamente outras apenas parcialmente. Porém, vale ressaltar que uma parcela significativa não atua nas funções tributárias e/ou proteção e controle de ativos.

No que se refere ao perfil dos gestores pesquisados, a pesquisa foi direcionada inicialmente ao responsável do setor de controladoria. Quando este setor não existe formalmente com a nomenclatura controladoria, a pesquisa direcionou-se ao gestor responsável pela unidade organizacional equivalente. A primeira pergunta buscou identificar se as empresas utilizam a denominação *Controller* para o cargo do profissional responsável pelo setor de controladoria ou unidade organizacional equivalente. O resultado apontou que as empresas do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná não utilizam a nomenclatura controller para os gestores de controladoria e outras denominações são utilizadas conforme os dados apresentados: 40% - Gerente de controladoria; 20% - Diretor de controladoria; 20% - Coordenador de controladoria e 20% - Supervisor de controladoria.

Em seguida buscou-se identificar qual a faixa etária dos gestores de controladoria e foi possível constatar que, ao contrário da pesquisa realizada por Bemfica (2016) com as empresas do setor sucroalcooleiro do Estado do Pernambuco, no Estado do Paraná há gestores com idade inferior a 40 anos conforme resultado: 20% - Até 30 anos; 20% - Entre 31 e 40 anos; 40% - Entre 41 e 50 anos e 20% - Maior que 50 anos. Os dados convergiram para a teoria apresentada por Tavares (2020) ao confirmar que os gestores de controladoria em sua maioria possuem formação acadêmica em Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Administração. Segue resultado: 40% - Ciências Contábeis; 20% - Administração; 20% - Ciências Econômicas e 20% - Sistemas de Informação. Em seguida, com o intuito de complementar a informação sobre a formação acadêmica do gestor de controladoria, também foi questionado sobre o nível de escolaridade dos pesquisados e foi possível obter o seguinte resultado: 20% - Apenas ensino superior e 80% - Pós graduação e/ou superior. Por fim, a pesquisa buscou identificar



qual o tempo de experiência que os profissionais gestores de controladoria atuam na função. Foi possível identificar que estes profissionais possuem uma grande experiência de atuação nessa área, pois 80% dos pesquisados possuem mais de onze anos de experiência, o que permite concluir também que eles possuem uma certa estabilidade atuando nessa função, conforme resultado: 20% - Até 10 anos; 60% - Entre 11 e 20 anos e 20% - Acima de 20 anos.

O resultado da pesquisa demonstrou que o *Controller* é um profissional que demanda uma gama de conhecimentos de gestão empresarial, que para tal, necessita de uma formação acadêmica mínima em Ciências Contábeis, Ciências Econômicas ou Administração, corroborando com a teoria apresentada por Tavares (2020). Também é possível constatar que este profissional é bem valorizado e ocupa cargos de relevância dentro das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a proposta inicial que partiu do questionamento levanto sobre o aspecto organizacional e o perfil dos gestores de controladoria nas empresas agroindustriais do setor sucroalcooleiro do Estado do Paraná, este texto percorreu trilhas que elucidaram esclarecimentos sobre tal problematização e também, para atingir o objetivo inicial proposto: que foi o de analisar os aspectos organizacionais e o perfil das controladorias agroindustriais do setor sulcroalcooleiro do Estado do Paraná. A partir do referencial teórico, pautado em autores brasileiros e estrangeiros, o texto foi fundamentado naqueles que trouxeram as contribuições devidas para os resultados buscados. O caminho percorrido demonstrou um pouco da história da controladoria, sua definição e seu posicionamento dentro do organograma das empresas. Sobre as suas funções, foi possível perceber sua relação intrínseca com a tomada de decisões, cujos parâmetros estão focados na qualidade do trabalho executado aliado aos resultados. E ainda, que o profissional responsável pela gestão do setor de controladoria é denominado *Controller*.

No decorrer da pesquisa, cujo fulcro estava voltado para as empresas agroindustriais do setor sulcroalcooleiro do Estado do Paraná, foi possível constatar que em todas as empresas investigadas existe um setor formalmente denominado de controladoria exercendo as funções que a elas competem. Na literatura, existe a hipótese de que em algumas empresas essa função é exercida pelo setor de contabilidade, porém não foi possível afirmar tal teoria, uma vez que todas as empresas que participaram da pesquisa confirmaram a existência do setor de controladoria em suas atividades. Ainda sob a ótica dos aspectos organizacionais, a literatura apresenta que não existe uma unanimidade de qual deve ser a posição da controladoria na gestão empresarial, se ela deve atuar como um órgão de linha ou órgão de staff. Essa teoria pode ser plenamente constatada nessa pesquisa, mostrando uma divisão clara



deste conceito entre as organizações, conforme suas demandas. Sobre as funções da controladoria, a pesquisa conseguiu demonstrar a grande variedade de atribuições que fazem parte do setor de controladoria, sejam elas exercidas em sua plenitude ou parcialmente. Essas são associadas diretamente ao nível de capacidade e conhecimento dos gestores de controladoria, que na teoria são denominados de controller, porém não foi possível constatar essa teoria nesta pesquisa. As empresas pesquisadas utilizam outras nomenclaturas para os responsáveis pelo setor de controladoria. Quanto à relevância do papel do *Controller*, a pesquisa apontou que ele é um profissional que demanda uma gama de conhecimentos de gestão, e como asseveram Muehlen e Rosemann (2000), o monitoramento e o controle dos processos não é apenas uma questão de técnica, mas sim, organizacional, justificam sua importância para todas as iniciativas de gerenciamento. Desse modo, há a necessidade de formação acadêmica mínima em Ciências Contábeis, Ciências Econômicas ou Administração, corroborando com a teoria apresentada por Tavares (2020). Após os estudos realizados, constatou-se também que existe valorização deste profissional pelos cargos de relevância dentro das organizações.

Embora a pesquisa apresentada possua algumas limitações em função de algumas dificuldades na obtenção de dados das empresas, acredita-se que a proposta inicial foi atingida, no entanto, o fato delas possuírem duas características dominantes, sendo algumas de controle familiar com uma administração muito conservadora e outras que pertencem a grandes grupos econômicos, houve certas restrições quanto ao fornecimento de informações da empresa pelos funcionários, pois estes necessitaram de autorização de seus superiores para participar da pesquisa. Enfim, proposta atingida, sugere-se, com o intuito de melhorar ou aprofundar o conhecimento existente sobre o assunto, que novos estudos sejam realizados com a utilização de outras metodologias e também que pesquisas semelhantes sejam realizadas com empresas do setor sucroalcooleiro localizadas em outras regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. *et al.* “Controladoria”. In: CATELLI, A. (org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BEMFICA, M. F. C. **Controladoria e desempenho sustentável corporativo nas agroindústrias do setor sucroalcooleiro no Estado de Pernambuco** (Dissertação de Mestrado em Controladoria). Recife: UFRPE, 2016.

BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford: University Press, 2012.

CANAL RURAL. “Proálcool completa 39 anos de criação”. **Canal Rural** [2014]. Disponível em <[www.canalrural.com.br](http://www.canalrural.com.br)>. Acesso em: 25/04/2023.



COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O. “A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina”. **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 31, n. 2, 2012.

FERNANDES, L. **Controladoria**. Indaial: Editora da Uniasselvi, 2012.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. “Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro”. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 15, 2013.

MACIEL, E. T. P. **Controladoria como unidade organizacional** (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). Campina Grande: UFPB, 2019.

MUEHLEN, M. Z.; ROSEMANN, M. “Monitoramento de processos baseados em fluxo de trabalho e questões técnicas e organizacionais de controle”. **Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. Maui: IEEE, 2000.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

PEREIRA, J. C. **Controle do desenvolvimento de software sem especialista em informática: uma visão da controladoria e da qualidade** (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). São Paulo: USP, 1991.

REIS, T. “Controller: o que é? Qual a função desse profissional em uma empresa?”. **Suno Artigos** [2019]. Disponível em: <[www.suno.com.br](http://www.suno.com.br)> Acesso em: 25/04/2023.

SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

TAVARES, C. O. “Controller: Retrato do Profissional de Controladoria no Cenário Brasileiro”. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, vol. 8, n. 6, 2022.

UDOP - União Nacional da Bioenergia. “Serviços”. **UDOP** [2022]. Disponível em <[www.udop.com.br](http://www.udop.com.br)>. Acesso em 30/07/2022.



## **BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)**

Ano V | Volume 14 | Nº 41 | Boa Vista | 2023

<http://www.ioles.com.br/boca>

### **Editor chefe:**

Elói Martins Senhoras

### **Conselho Editorial**

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

### **Conselho Científico**

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima