

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE EM FAZENDAS DE SOJA NO NORTE DE MATO GROSSO

IVAN CANAN*
DANIEL LUIS SCHRADER**

RESUMO

Este trabalho investigou os sistemas de controle utilizados nas fazendas de soja no norte de Mato Grosso, a partir da perspectiva dos gestores. Aceitou-se, com base na literatura, que organizações dessa natureza tentem a ser empresas familiares que assumem a configuração de estruturas organizacionais simples. A partir dessa definição, e com base no que a literatura aponta como variáveis estratégicas críticas que agem sobre o agronegócio da soja, um roteiro de entrevistas que buscou mensurar a medida com que os fazendeiros se preocupam com as mesmas, e mensurar a medida com que eles se preocupam em formalizar procedimentos de controle. As entrevistas foram realizadas por telefone, com 33 fazendeiros de soja em oito municípios da região, durante o mês de maio de 2015. Os dados obtidos apontaram que os fazendeiros tendem a se preocupar consideravelmente com todas as variáveis críticas, sem que haja consenso relevante sobre uma escala de prioridades. Quanto aos processos de formalização, confirmou-se o que a literatura prevê, com os dados apontando que o controle tende a ser centralizado e pouco ou insignificamente formalizado. Mas os dados ofereceram também a possibilidade de reflexões sobre os respondentes, confrontados com a literatura de antropologia e sociologia disponíveis sobre as comunidades de migrantes da região. Como contribuições, o trabalho aponta caminhos possíveis para investigação de sistemas de controle e de contabilidade em organizações familiares, e estruturas organizacionais simples em geral.

Palavras chave: Sistemas de Controle; Agronegócio; empresas de pequeno porte; organizações simples; cadeia produtiva da soja

ABSTRACT

Characteristics of Control Systems in Soy Farms in Northern Mato Grosso

This study investigated the control systems used in soy farms in northern Mato Grosso, from the perspective of managers. Based on the literature, it is accepted that such organizations tend to be family businesses that become simple organizational structure. From this definition, and based on what the literature points as strategic critical variables that act on the soybean agribusiness, we developed an interviews guide that sought to measure the extent to which farmers are concerned about the same, and measure the extent to which they care to formalize control procedures. The interviews were conducted by telephone, with 33 soybean farmers in eight municipalities in the region during the month of May 2015. The data showed that farmers tend to worry considerably with all the critical variables, without consensus on a scale of priorities. In the case of formalization of processes, it was confirmed that the literature predicts, with data indicating that the control tends to be centralized and little or insignificantly formalized. But the data also enable reflections on respondents, faced with the literature of anthropology and sociology available about migrant communities in the region. As contributions, the work suggests possible ways to research control and accounting systems in family organizations, and simple organizational structure in general.

Keywords: Control Systems; Agribusiness; small businesses; simple organizational structure; soy production chain

Recebido em: 26-02-2016 Aceito em: 30-05-2016

1. INTRODUÇÃO

O termo sistema de controle gerencial é definido de diferentes formas na literatura (MALMI E BROWN, 2008, CARENYS, 2010), mas costuma ser utilizado para se referir aos esforços da administração para coordenar os membros das organizações para que desenvolvam atividades que sejam congruentes com os objetivos gerais das entidades. A literatura sobre sistemas de controle (incluindo suas relações com a contabilidade) se desenvolveu consideravelmente nas últimas décadas, com diferentes abordagens epistemológicas e metodológicas que incluem a tradicional teoria das escolhas racionais, teoria das relações humanas, teoria crítica, entre outras. As pesquisas na área têm se fundamentado em ciências

* Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso. Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. E-mail: ivan.canan@uol.com.br; End: Rua das Pileias, 241, Residencial Sul Sinop – MT.

** Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Mato Grosso.

como economia, sociologia, psicologia e afins (HOQUE, 2006; CHAPMAN ET AL, 2007). Uma das áreas de pesquisa envolve a compreensão dos sistemas de controle gerencial em diferentes tipos de organização, e um exemplo de organizações peculiares que merecem atenção são as fazendas de soja no Mato Grosso. O estado é o maior produtor e exportador da soja do país, representando 29% da produção nacional (em 2013), o que significa uma expectativa média de 26,2 milhões de toneladas na safra de 2013/14 (CONAB, 2013). Considerando a produtividade e rentabilidade médias do Estado para safras de soja e milho (RIBEIRO, AGUIAR E TORRES, 2013), muitas fazendas se classificam como empresas de pequeno porte¹, mas outras, que ultrapassam essa classificação, mantêm-se organizadas de modo muito semelhante.

Trata-se de fazendas que se desenvolveram no processo migratório que atraiu para o Centro-Oeste mais de um milhão de famílias sulistas durante a década de 1970 aos anos 2000, e que modificaram o modelo de agricultura existente implantando conceitos considerados modernos em relação ao que havia até então, com uso de insumos agrícolas e produção em escala. Porém, o modelo de gestão também foi copiado do que era utilizado no Rio Grande do Sul², Santa Catarina e Paraná (KOHLEPP E BLUMENSCHNEIN, 2000). O modelo de gestão que predominou é basicamente familiar, onde os assuntos das fazendas norteiam as relações sociais dentro e fora do ambiente de produção (ALMEIDA, 2013).

É preciso se considerar ainda que, apesar da alta produtividade da soja mato-grossense, existem outros fatores que afetam na sua competitividade em relação centros produtores concorrentes, especialmente em função das longas distâncias de portos e centros consumidores (TAVARES, 2004). Ou seja, as fazendas de soja do norte de Mato Grosso são organizações que precisam lidar cuidadosamente com controle de custos e outras variáveis, mas mantêm um modelo de gestão familiar.

Acontece que as pesquisas sobre sistemas de controle tendem a escolher grandes organizações como objetos de estudo, até mesmo porque quando Antony (1965) lançou o conceito de controle gerencial, ele propôs um modelo que implicava em processos e instrumentos de controle de gerentes, algo situado entre o controle estratégico e o controle operacional. Mas de 1965 para cá, os conceitos e abordagens para sistemas de controle se desenvolveram consideravelmente, abandonando as perspectivas formais e mecanicistas para observar variáveis internas e externas que agem sobre os processos de controle, em pesquisas que usam abordagens antropológicas e culturais. Isso modificou o sentido do termo controle não mais como um mecanismo formal nem um mecanismo psicológico, mas sim como um mecanismo cultural. (CARENYS, 2010). Os modelos de sistemas de controle gerencial passaram a considerar suas múltiplas representatividades, se apresentando como pacotes de controles (MALMI E BROWN, 2008), que para serem acessados precisam ser observados por várias perspectivas e considerar variáveis formais e informais (FERREIRA E OTLEY, 2009). Inclusive, não apenas a forma dos sistemas de controle se mostrou importante, mas também os usos que a eles são dados (SIMONS, 1995).

Ainda assim, quando se trata da gestão deste porte de empresas, a literatura deixa lacunas. De modo geral, entende-se que nesse tipo de organização, que estejam inseridas num mesmo ambiente cultural, a gestão é familiar, baseada na intervenção do proprietário, muitas vezes auxiliado por membros de sua família ou agregados de confiança (GOMES E SALAS, 2001). Mintzberg (2006) define esse tipo de organização como estruturas organizacionais simples. Caracterizam-se por terem o poder centralizado, sendo o gestor a peça chave de toda a organização. Isso torna a organização dinâmica, com as crises sendo acompanhadas com agilidade, mas também enfrentando problemas pela dependência de um único indivíduo, inclusive sua saúde e seus caprichos.

Este é o contexto teórico dos sistemas de controle das fazendas de soja do norte mato-grossense: os procedimentos administrativos que visam coordenar o trabalho tendem a estar centralizados nos proprietários-gestores, que lidam com variáveis estratégicas relevantes para o setor, e cuja influência da cultura local tende a relacionar-se com o modelo de gestão. Para investigar de modo exploratório essas práticas, a questão-problema que surge é: **Quais as características dos sistemas de controle nas fazendas de soja norte mato-grossenses?**

Para compreender essas características é preciso aceitar uma construção teórica de sistema de controle que funciona como modelo mental, centralizado no gestor que atua diretamente nos processos de coordenação. Assim, a investigação buscou compreender o que esse indivíduo, fazendeiro, controla. Também foi pensado em mecanismos para descobrir como os sistemas de controle se formalizam. O modelo hipotético-dedutivo resultou, então, na utilização de um roteiro de entrevistas que investigou a medida com que os fazendeiros se preocupam com as variáveis críticas que agem sobre seu negócio, e a medida com que os procedimentos administrativos são adotados nos processos de controle.

¹ Com base nas classificações tributárias ou ainda, do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDS (http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)

² Bittencourt et al (2014) ilustram em um caso esse estilo de gestão rural gaúchesca, em que as decisões são tomadas com base em informações muitas vezes não formalizadas, no que os autores simbolizam como “roda de chimarrão”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistemas de controle gerencial e o enfoque no gestor

Dentre as atividades dos sistemas de controle gerencial estão incluídas: (i) planejar o que se deve fazer; (ii) coordenar as atividades; (iii) comunicar a informação; (iv) avaliar a informação; (v) decidir se deve ser tomada uma decisão, e qual decisão; e (vi) influenciar comportamentos. (ANTONY E GOVINDARAJAN, 2002). Essas atividades, especialmente a última, convergem com o propósito central dos sistemas de controle, que é criar congruência de objetivos entre os membros da organização para com os objetivos da organização.

Apesar da convergência quanto aos propósitos e para muitas das atividades, não há consenso na academia sobre a definição, dinâmica ou estrutura dos sistemas de controle (MALMI E BROWN, 2008; CARENYS, 2010). Simons (1995), por exemplo, defende que os sistemas de controle são por natureza formalizados (os sistemas interativos, inclusive). Já Ferreira e Otley (2009) reconhecem que o processo de controle envolve fatores não explicitados formalmente, como as mudanças nos sistemas de gestão de desempenho, o fluxo de informações, sistemas e redes, e a força e coerência. Assim, entende-se que os sistemas de controle podem assumir características adequadas para cada organização, não de modo perfeito mas de modo a oferecer resultados satisfatórios (MERCHANT, 1991).

Mas os sistemas de controle gerencial possuem, entretanto, processos que o caracterizam. Flamholtz, Das e Tsui (1985) sintetizam essas características num processo de proposição de comportamentos (definido no sistema de planejamento), de acompanhamento dos resultados do trabalho e comparação com os padrões estabelecidos (no sistema de mensuração de desempenho), e no processo de avaliação e recompensa, que pode resultar na intervenção nos ambientes de trabalho ou no planejamento. É uma ampliação da definição de instrumento de controle proposta por Antony e Govindarajan (2002), que mantém a natureza da administração por exceção, ao buscar adequar comportamentos àqueles idealizados pela cúpula de controle. É, em síntese, a essência cibernética, que Flamholtz, Daz e Tsui (1985) alegam que surge nas organizações de combinando com a estrutura organizacional, a cultura organizacional e o ambiente competitivo.

Como explicam Malmi e Brown (2008), essa essência cibernética não corresponde à todos os elementos de controle que agem num sistema. Porém, é importante destacá-la porque as organizações em estudo se caracterizam como empresas centralizadas na figura do gestor, do fazendeiro proprietário, e dos instrumentos de controle que ele utiliza. Nesse sentido, vale resgatar as reflexões de Horngren (1978). Nos paradigmas daquela década, o autor defendia que o processo de planejamento sobressai-se ao controle, porque esse derivava necessariamente do primeiro. E o planejamento, reconhecia, é uma idealização que pode assumir configurações planejadas e estruturadas quando desenvolvidas por grandes organizações. Mas, em sua natureza, é comum nas organizações de pequeno porte, inicia-se na própria mente do administrador, o qual pode implementá-lo com maior ou menor formalidade.

Resguardadas as limitações de uma concepção de controle concebida simplesmente como modelo mental, é possível aceitar que nas estruturas simples a relação entre o gestor e seus subordinados é próxima o suficiente para que ele faça intervenções sem que estas tenham que serem necessariamente formalizadas. Por outro lado, considerando a natureza do modelo de gestão brasileira, onde os fatores culturais tendem a conduzir chefes e subordinados a se relacionarem com base nos limites estabelecidos formalmente (TANURE, 2005), então é possível deduzir que com o processo de crescimento, as empresas passem a formalizar gradativamente seus processos de controle³. E, como Simons (1995) esclarece, não é possível se estabelecer controle formalizado sobre todos os elementos que se possa desejar, cabendo apenas àquelas variáveis que são consideradas estrategicamente críticas.

Assim, é possível conceber uma abordagem de sistema de controle que seja antes de tudo uma questão de modelo mental, onde o gestor organiza-se para tomar as decisões estratégicas relevantes e acompanhar sua implementação através da supervisão direta. É uma abordagem que se aproxima do que Antony e Govindarajan (2008) definem como autocontrole, mas reconhece que as práticas de gestão e controle podem se desenvolver para modelos gradativamente formalizados, conforme o gestor compreende que precisa concentrar esforços em atividades mais relevantes e descentralizar decisões (dando origem aos modelos mais tradicionalmente reconhecidos como sistemas de controle gerencial).

2.2 Cultura e “agro” negócios na região da soja

Primeiramente, cabe lembrar que cultura organizacional é um tipo específico de cultura dentro do capitalismo, que se desenvolve nas organizações que buscam lucros (BARBOSA, 2002). Mas Fonseca

³ Os processos de formalização de ferramentas gerenciais também são abordados em trabalhos com base na institucional (ver exemplo de Guerreiro, Pereira e Frezatti, 2008)

(2007) aponta que os sistemas de controle gerenciais se desenvolvem integrando as culturas organizacionais às características culturais da sociedade onde se instalam. E em sua análise do modelo de Antony, a autora aponta vários mecanismos e procedimentos que, adequados à cultura norte americana, não apresentariam a mesma funcionalidade e eficiência na cultura brasileira, a menos nos casos difíceis em que os valores defendidos no modelo também fossem assumidos na organização (como priorizar resultados contábeis em detrimento do sentimento de fidelidade aos grupos a que se pertence). Essa visão permite analisar que, mesmo diante da possibilidade das fazendas de soja norte mato-grossense contarem com consultorias de gestão à sua disposição⁴, o princípio assumido de um sistema de controle dominado pelo gestor é válido como uma adaptação aos moldes da cultura local – de onde se torna relevante conhecê-la.

Kohlepp e Blumenschein (2000) relatam que as pressões sociais existentes no sul do país influenciaram um processo migratório que viu nas fronteiras da floresta amazônica, e posteriormente no cerrado mato-grossense a oportunidade de desenvolvimento econômico cuja limitação territorial não permitia nos Estados de origem. O fluxo migratório por si já gerou conflitos, uma vez que o modelo de exploração da terra trazido pelos migrantes divergia dos modelos das populações locais, criando um ambiente de tensão agrária. Heredia, Palmeira e Leite (2010) acrescentam que o ambiente de conflito se manifestou no país como um todo, mas em Mato Grosso se estruturou com o desenvolvimento de um grupo social que, substituindo a partir de 1975 a agricultura moderna pelo agronegócio, se tornou dono de médias e grandes propriedades, cuja cultura predominante foi a soja.

O desenvolvimento do agronegócio da soja no Estado trouxe benefícios para outros setores da economia e sociedade (FIGUEIREDO, BARROS E GUILHOT, 2005), tornando os fazendeiros de soja personagens centrais no desenvolvimento econômico e nos relacionamentos sociais. Isso fica evidente no trabalho de antropologia de Almeida (2013). A autora retrata um ambiente em que as famílias dos grandes e médios produtores rurais precisam desempenhar um papel de liderança na sociedade, inclusive participando de eventos beneficentes para *ajudar*, como forma de validarem suas posições sociais e adquirirem/manterem credibilidade. A credibilidade é retratada pela autora como fator fundamental para o desenvolvimento econômico das famílias, uma vez que na história das crises econômicas enfrentadas pelo setor, e diante da precariedade de recursos no início da colonização, era a forma de garantir acesso aos recursos econômicos que viabilizavam a atividade⁵, e proporcionavam o desenvolvimento patrimonial. São explicações da autora:

A reputação atribuída ou seu *nome* (do fazendeiro) consiste num fator que contribui para definir as condições das operações financeiras demandadas ao longo do processo produtivo: desde o custeio da safra, aquisição de máquinas ou de terras, manutenção de armazéns, etc. Os dados apontam que os “negócios” em Sorriso dificilmente são relações impessoais, ao contrário, parece ser parte constitutiva dessas trocas comerciais o estabelecimento de relações pessoalizadas entre as partes. Os *agricultores* atribuem vícios e virtudes uns aos outros, não somente, mas muito em função do modo como manejam seus investimentos. A elaboração desse quadro de referência demanda um certo acúmulo de informações obtidas através de mecanismos de controle social: é o que os *agricultores* chamam de *histórico*. Cabe frisar que essa “vida financeira” tende a ser encarada como parte de um quadro mais abrangente de moralidade traduzido pela noção de reputação. Nesse sentido, o crédito institucional ou bancário, mais centrado no indivíduo, se opõe ao crédito não oficial, em que está em jogo um *nome* ou a reputação de uma família. O sujeito penalizado com o bloqueio de crédito bancário pode não esgotar completamente seus recursos, podendo ainda contar com a “ajuda” de amigos ou daqueles com os quais a relação de confiança não foi abalada. De certo modo, a lógica de reciprocidade característica desse esquema de “crédito moral” permite que os *agricultores movimentem* (capital) de forma marginal ao sistema financeiro oficial, esquivando-se de obrigações burocráticas. (ALMEIDA, 2013)

Almeida (2013) relata que os fazendeiros estabelecem relações de amizade, cuja intensidade pode resultar em transações comerciais de valores elevados, baseados na confiança. Com isso, economizam-se custos com a formalização da transação, numa interpretação que é simbolizada em uma fala de um produtor entrevistado pela autora: “Produtor: - Contrato é pra você executar e o cara vai enrolar 10, 15 anos na Justiça”. A frase aponta a predileção que culturalmente o agricultor dedica às relações de trocas e de crédito baseadas na confiança, nas relações de amizades. Essas relações de amizades não fundamentam somente a obtenção de crédito, mas também a cooperação técnica. A autora relata como isso acontece inclusive nos ambientes sociais, como festas:

⁴ É comum que os gestores de fazendas de soja no Mato Grosso utilizem termos técnicos e façam análises de caráter gerencial sofisticadas, como relata Almeida (2013) quando trata dos assuntos compartilhados nos ambientes sociais masculinos, indicando que há uma apropriação por parte desses indivíduos dos saberes que são difundidos por empresas agropecuárias, faculdades, consultorias, imprensa especializada e toda uma gama de setores interessados no agronegócio.

⁵ Para se compreender melhor, é preciso considerar que nos períodos de preços competitivos, a rentabilidade das lavouras de soja é alta o suficiente para suportar custos de financiamento, com lucros. Isso significava, especialmente nas décadas de 1970 a meados dos anos 2000 (quando as terras eram mais baratas), que um fazendeiro poderia, endividando-se o máximo possível, comprar terras e plantar mais, e meses depois cobrir suas dívidas com o lucro das terras compradas. Esse modelo de negócios é descrito por Almeida (2013), mas também é retratado em Canan, Oliveira e Marques (2007)

As trocas de informações devem auxiliar os agricultores a elaborar uma estimativa dos preços na próxima temporada de negociação. Em conversas menos superficiais sobre lavouras, quando discorriam mais detalhadamente sobre técnicas agrícolas, chama a atenção a precisão numérica ou a profusão de cálculos em seus argumentos. O maquinário utilizado permite o controle minucioso da quantidade de insumos agrícolas lançados a terra, a precisão ao definir a quantidade apropriada de fertilizantes considerando a variação da composição do solo dessas grandes extensões de lavoura, evitando desperdícios. Os recursos de programação eletrônica e de técnicas de georeferenciamento por G.P.S. permitem que os agricultores operem através de cálculos com precisão de centímetros e minutos. Notamos também o interesse dos agricultores em falar sobre os preços dos materiais de construção e dos aluguéis, sobretudo no período da entressafra da soja, quando costumam dedicar-se a construções e a reformas. (ALMEIDA, 2013)

O que se pretende reforçar com esses relatos é que a cultura desenvolvida nesse ambiente social desencadeou um padrão social que não trazem consigo somente a ideia de como as fazendas devem ser dirigidas, mas também como as famílias e de como os sujeitos deveriam se comportar socialmente (*participar da sociedade*, nas falas locais). Assim, conforme conclui Almeida (2013), as trocas econômicas nesse ambiente de negócios não podem ser entendidas somente a partir de uma perspectiva utilitarista que permeia o modelo de economia de mercado.

2.3 Variáveis críticas para as fazendas de soja

Apesar de ser a base de uma indústria complexa, que envolve diversos segmentos industriais e comerciais (chegando à mesa do consumidor e à indústria de carnes), e mesmo atendendo ao mercado nacional e internacional, a produção agrícola se situa entre a cadeia produtiva, dependendo da indústria de insumos (Figura 1). Como é distribuída em milhares de propriedades rurais no país, onde isoladamente os produtores não tem poder competitivo para com as indústrias, os preços de venda acabam sendo estabelecidos por cotações (com base na bolsa de Chicago). A opção estratégica dos fazendeiros para melhorar o desempenho tende a ser aumentar a produtividade e controlar custos. (LAZZARINI E NUNES, 2000; PINAZZA, 2008)

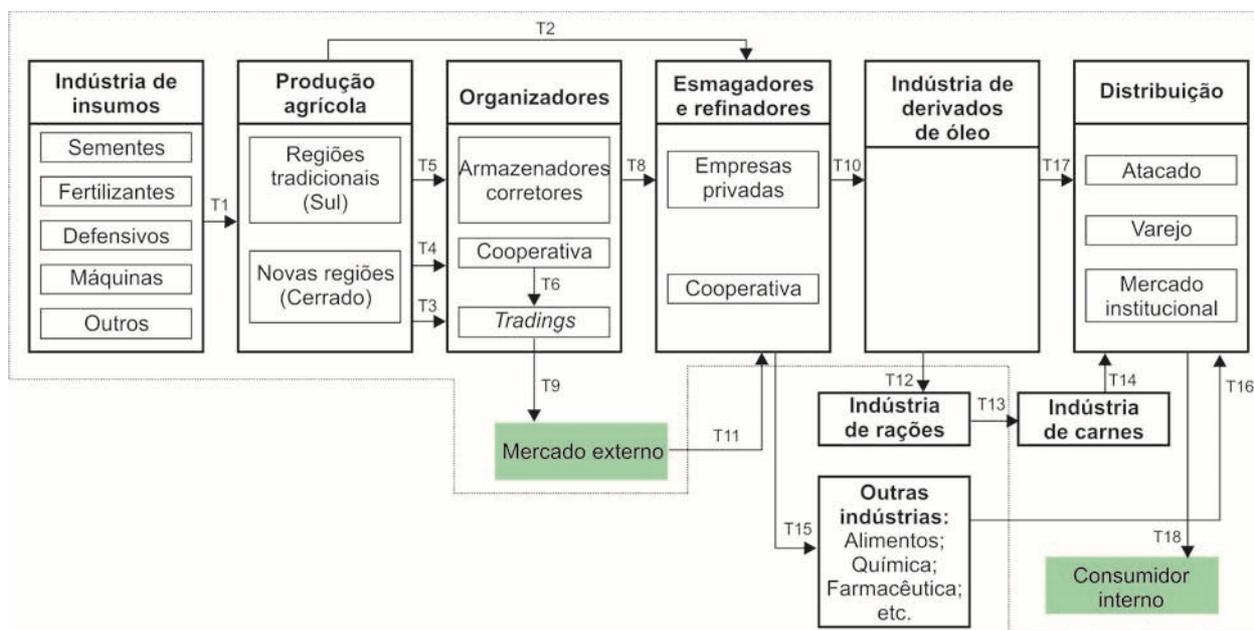


FIGURA 1 – Cadeia Agroindustrial da Soja
 FONTE: Lazzarini e Nunes (2000, p. 215)

Já para a soja norte mato-grossense, o maior problema que enfrenta em relação aos demais centros produtores é a grande distância dos portos e dos mercados consumidores, dados os altos custos com os canais logísticos disponíveis. Os gastos com logística abatem os valores das cotações, gerando menos renda por saca de soja quando comparado com a comercialização no Estado do Paraná, por exemplo. Esses custos são o que os fazendeiros denominam ‘custos da porteira para fora’, com os quais tem menos poder de barganha, e aumentando a necessidade dos custos ‘da porteira para dentro’. (TAVARES, 2004; COSTA, 2008; PINAZZA, 2008).

É importante destacar que a atividade agrícola é, por natureza, arriscada – uma vez que demanda de boas condições climáticas. O processo de plantio e colheita concentra-se entre os meses de outubro e março

do ano subsequente (safra principal), seguido das safras complementares (onde o objetivo acessório é garantir uma cobertura vegetal de palhada para a proteção do solo durante o período de estiagem). Os detalhes em torno da organização e da eficiência almejada no processo de plantio e colheita compõem as preocupações comuns nos assuntos dos fazendeiros (ALMEIDA, 2013, TAVARES, 2004; LAZZARINI E NUNES, 2000), criando o que se pode denominar de variáveis estratégicas críticas para as fazendas de soja. Com base na literatura, foram categorizadas sete variáveis, que são relatadas e explicadas na Tabela 1:

TABELA 1 – Variáveis Críticas nas Fazendas de Soja do Norte Mato-Grossense

N.	VARIAVEIS CRÍTICAS	CARACTERIZAÇÃO	RISCOS
1	Pacote Tecnológico	Conjunto de insumos para o plantio, como sementes, adubos e fertilizantes	Gastos de alto valor econômico, influenciam no período de colheita e na produtividade. Se há falhas ou escolhas mal feitas, pode-se colher abaixo do esperado ou perder-se produtos na planta, em função dos problemas climáticos.
2	Fatores Climáticos	É o risco mais incontrolável, cujas crises são responsáveis por ao menos 50% das perdas mundiais de produção	Excessos e falta de chuva no período de plantio pode prejudicar o nascimento ou desenvolvimento das plantas. No período de crescimento, pode afetar o controle de pragas. No período de colheita, pode impedir o trabalho no momento adequado, gerando perda do produto na planta, ou prejudicando a qualidade
3	Biológicos	Corresponde à ocorrência de pragas, como insetos, fungos, espécies vegetais daninhas, entre outros	As pragas atacam a planta prejudicando o desenvolvimento das sementes, podendo acabar com a produção. Seu controle implica em gastos altos com herbicidas, fungicidas e inseticidas, além de equipe de monitoramento e intervenção durante todo o processo.
4	Logística	Transporte da produção dentro e fora das propriedades	Aliado ao problema climático, a falta de logística apropriada pode impedir o plantio ou colheita nas janelas de tempo apropriadas. Há o risco ainda de perda de parcela da produção da lavoura, pela falta de controle de qualidade
5	Comercialização	Negociação de insumos e produtos, inclusive no mercado futuro	O maior risco é com variação cambial, podendo levar o produtor a perder sua capacidade de pagamento mesmo com produção satisfatória. Há também o risco de oportunidade, por má negociação no mercado futuro.
6	Mão de Obra	Pessoal, na produção e gestão	Riscos com acidentes pessoais na manipulação de máquinas, equipamentos e produtos tóxicos, entre outros. Riscos de perda de produtividade, pela má qualidade de mão de obra
7	Equipamentos e maquinários	Tratores, plantadeiras, colheitadeiras, aviões e pulverizadores, etc	Ativos de alto valor, trazem riscos de quebra, defeitos e improdutividade nos momentos chaves de plantio, aplicação de defensivos e colheita.

FONTES: Tavares (2004), Lazzarini e Nunes (2000), Herédia, Palmeira e Leite (2010); Pinazza (2008); Azevedo (2001); Batalha e Silva (2007); EMBRAPA (2011) e Francisco e Câmara (2013)

Para lidar com os riscos identificados, os fazendeiros desenvolvem pacotes sistêmicos de procedimentos, que incluem operações de hedge, plantio direto, combinação de variedades de sementes e adubos, plantel de máquinas e equipamentos para aproveitar as janelas ecológicas (períodos adequados para plantio e colheita, dentro das condições climáticas do ano), maquinário sofisticado, manejo de solo (com a safrinha de milho, sorgo, ou outro produto agrícola, na sequência da colheita), entre outros. É importante destacar que, independentemente das estratégias adotadas, os fazendeiros precisam gerenciar as variáveis críticas, inclusive pelo alto volume de recursos que demandam.

3. QUESTÕES METODOLÓGICAS

O que se buscou nessa investigação é mensurar a medida com que os gestores das fazendas de soja do norte mato-grossense se preocupam com as variáveis críticas, e a medida com que formalizam os processos de controle. Para isso, tomou-se o cuidado de selecionar respondentes dentre aqueles que ocupam o posto de chefe de famílias, e que se dedicam ao plantio da soja (independentemente do tamanho). Almeida (2013) relata resistência na obtenção de dados desta comunidade, já reconhecida em outras ocasiões de pesquisa. Isso também foi notado pela equipe de investigação, tanto na resistência a participação da pesquisa como na necessidade de adequação do roteiro de entrevistas à linguagem mais adequada para o perfil dos entrevistados. O instrumento de coleta de dados passou por pré-testes, com voluntários que vivem e trabalham no meio agrícola (alunos de graduação que são filhos ou funcionários de fazendas) até se chegar a um modelo adequado de redação. Os pré-testes também foram satisfatórios para confirmar as classificações sobre variáveis críticas como adequadas para a investigação do ambiente competitivo local. O contato com os entrevistados foi buscado através de uma relação de nomes e telefones fornecida pela associação de produtores rurais da cidade de Sinop/MT. Foram realizadas ligações para os telefones fornecidos, durante o mês de abril de 2015, para fazendeiros cujas propriedades se distribuem por oito municípios do norte mato-grossense. Após explicar os objetivos e metodologia da pesquisa, o roteiro de entrevistas era lido e as respostas anotadas pelo entrevistador, gerando um banco de dados Apesar os

contatos terem sido tentados por duas vezes para cada nome constante na lista, a maior parte não atendeu às ligações. Dentre os que atenderam, houve casos de pessoas que se recusaram a participar. Como resultado, foram obtidas de 33 respostas válidas, numa amostra não probabilística, mas relevante para um estudo de caráter exploratório em um ambiente cultural resistente à prática de pesquisa. A natureza exploratória do trabalho, aliás, se caracteriza também pela análise dos dados frente o contexto socioeconômico, e do modelo de controle gerencial baseado na figura do gestor.

O roteiro de entrevistas foi elaborado em quatro sessões. A primeira sessão foi de qualificação, apurando tamanho da área, da área plantada, a produtividade na última safra e o número de funcionários utilizados. A segunda sessão continha uma questão que mensurava em escala *Likert* a medida com que os fazendeiros concordavam com frases que denotavam preocupação com cada variável crítica (Tabela 2). Para buscar a confiabilidade na coleta dos dados, as frases 3 e 5 foram expressas negativamente.

TABELA 2 – Frases representativas da preocupação com variáveis críticas

N.	Orientação	Frases
1	+	Para o melhor desempenho de minha fazenda é fundamental montar o melhor pacote tecnológico possível (combinação de insumos agrícolas)
2	+	Para o melhor desempenho de minha fazenda é fundamental que nos adaptemos às condições climáticas (chuvas, estiagens, secas, etc)
3	-	Não representa problemas para o desempenho de minha fazenda o aparecimento de pragas (insetos, larvas, fungos, plantas daninhas, etc)
4	+	Para o melhor desempenho de minha fazenda é fundamental cuidar do transporte e armazenamento de insumos e grãos
5	-	Não representa problemas para o desempenho de minha fazenda a comercialização de insumos e produtos
6	+	Para o melhor desempenho de minha fazenda é fundamental selecionar e controlar a mão de obra
7	+	Para o melhor desempenho de minha fazenda é fundamental possuir e manter os melhores implementos e máquinas agrícolas

A terceira sessão buscou-se apurar a validade dos dados, solicitando aos entrevistados que organizassem em escala hierárquica as variáveis críticas, iniciando com a que lhes causavam maior preocupação.

A quarta sessão, por sua vez, buscou mensurar a medida com que os fazendeiros formalizam os sistemas de controle. Para isso, criou-se uma escala de procedimentos administrativos, cada qual representando um nível de formalização e descentralização.

TABELA 3 – Frases representativas dos níveis de formalização dos processos de controle

N.	Frases	Contextualização
1	Eu me preocupo ao ponto de pensar ocasionalmente ou sempre sobre o assunto	Mensura o trabalho em sua fase mais centralizada, apenas na mente do gestor
2	Eu me preocupo ao ponto de fazer cálculos e anotações a respeito do assunto	Mensura procedimentos centralizados do gestor, mas aponta formalização formalização no autocontrole e autogestão
3	Eu me preocupo ao ponto de ler, fazer cursos, investir dinheiro para saber sempre mais sobre o assunto	Mensura a busca por fontes de conhecimento da administração científica. O dinheiro representa o esforço formal nesse processo
4	Eu me preocupo ao ponto de utilizar <i>softwares</i> de computadores para controlar melhor as informações que tratam do assunto	Mensura a sistematização formalizada dos processos de controle, mesmo que centralizadas no gestor
5	Eu me preocupo ao ponto de contar com funcionário(s) contratados só para cuidar do assunto	Mensura a descentralização nos processos de gestão, com a formalização dentro da organização
6	Eu me preocupo ao ponto de contratar uma consultoria sobre o assunto	Mensura a descentralização num estágio, com a busca de apoio técnico fora da organização
7	Eu me preocupo ao ponto de criar reservas de caixa (dinheiro) sobre o assunto	Mensura o controle por uma perspectiva eminentemente financeira, independente dos procedimentos anteriores

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Pouco mais da metade dos fazendeiros entrevistados administram fazendas consideradas de pequeno porte na região. Ocupando quase toda a propriedade, dezessete deles plantaram até um mil hectares, enquanto treze plantaram até cinco mil hectares, e um dos entrevistados plantou dez mil hectares (na safra 2014/2015). Eles colheram em média 56,1 sacas por hectare – o que significa que, em função do faturamento, em sua maioria podem ser considerados pequenos e médios produtores.

Sete dos entrevistados declararam ter até dois funcionários trabalhando em suas fazendas (um deles declarou não ter funcionários na safra). A maior parte, vinte entrevistados, declarou ter tido até oito funcionários na safra 2014/2015, enquanto dois declararam ter tido mais de vinte funcionários. Essa relação permite supor que, mesmo nas fazendas maiores, a supervisão direta é um mecanismo viável de coordenação, podendo em teoria o fazendeiro ser capaz de organizar-se de modo a ter condições de manter contato pessoal com qualquer um de seus funcionários, orientando e avaliando tarefas, atividades e

comportamentos que julgar adequado para cada função.

Vale destacar que não foram diferenciados os funcionários contratados daqueles que, membros da família, foram considerados funcionários pelo entrevistado. Mas os dados apontaram uma forte relação entre a área plantada e o número de colaboradores, sugerindo que a mão de obra tenda a se relacionar com os serviços de produção.

Questionados a declararem uma medida entre 1 e 5 conforme concordavam com as frases do roteiro de entrevistas que indicavam preocupações com variáveis críticas, e assumindo que 5 significava concordar totalmente e 1 discordar totalmente, os entrevistados forneceram dados que permitiu dividi-los em grupos, de acordo com o nível de preocupação que dedicam a cada variável crítica (Figura 2).

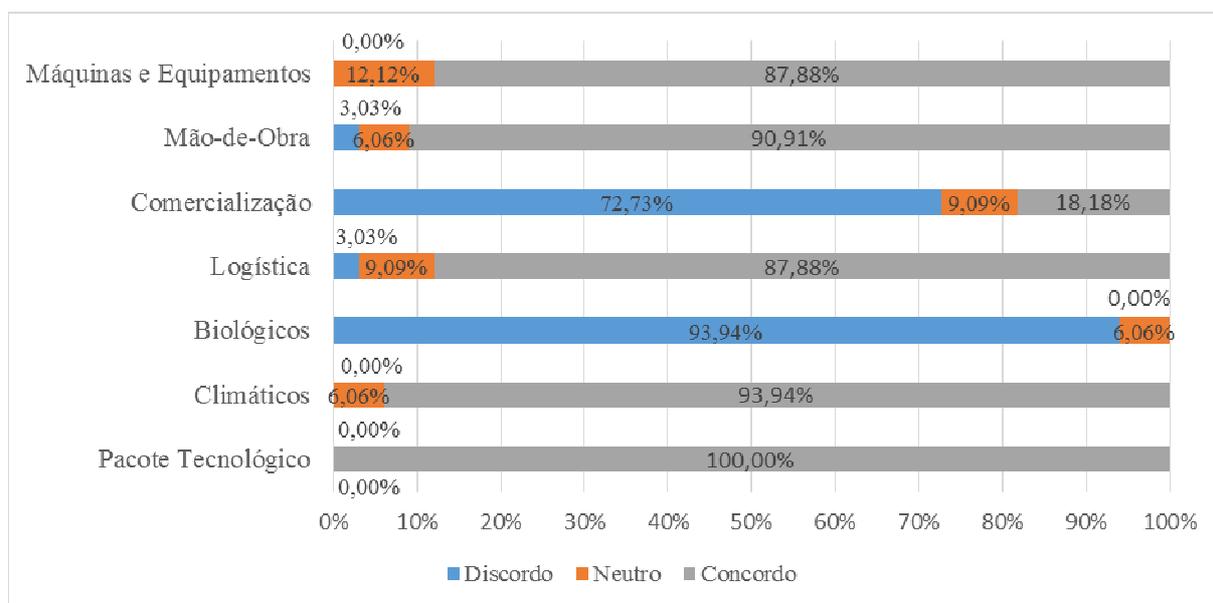


FIGURA 2 – Preocupações com variáveis críticas nas fazendas de soja

Se o objetivo da questão era identificar as variáveis com as quais os fazendeiros mais se preocupavam, os dados surpreenderam ao indicar alto nível de preocupação com todas. Dentre os destaques, o pacote tecnológico se caracteriza por ser um dos maiores investimentos das safras, em torno do qual se programam as atividades dentro do intervalo de tempo para plantio e colheita. Todos os entrevistados declararam medidas entre 4 e 5 para essa variável crítica.

Chamou a atenção também o alto nível de preocupação com mão-de-obra, uma vez que o número de funcionários não é elevado para a amostra pesquisada. Esse fator, entretanto, pode estar relacionado com os altos valores de insumos, defensivos e maquinários dispostos à manipulação dos funcionários, aliado à coordenação por supervisão direta. O fazendeiro é capaz de acompanhar as atividades ao ponto de identificar dissintonias entre o que esperava de desempenho. Ao lidar constantemente com o controle sobre a utilização, pelos funcionários, do pacote tecnológico (cuja preocupação é relevante para todos os entrevistados da amostra), é possível que o nível de preocupação se acentue.

Outro destaque é o menor nível de preocupação dos fazendeiros em torno da comercialização. Mesmo sendo um grupo minoritário, dezoito por cento dos entrevistados não concordaram que a comercialização fosse um motivo de preocupação para considerá-la uma variável crítica. O fato dos preços dos produtos e insumos serem determinados totalmente por compradores e fornecedores deveria, teoricamente, tornar o fazendeiro mais preocupado com essa variável que com outras, uma vez que sua lucratividade poderia se perder em uma comercialização onde os preços de mercado não correspondessem aos esperados, tanto para insumos como para produtos. Mesmo que houvesse alto volume de produtividade, ainda assim poderia ocorrer prejuízos. Canan, Oliveira e Marques (2007) relatam um fenômeno desta natureza que sensibilizou grupos de produtores rurais, o que permite supor que se justificaria a preocupação da comercialização como uma variável crítica para a maioria dos entrevistados. Entretanto, a prática do *hedge* agrícola, com a venda antecipada da produção ou compra de insumos por produtos a serem entregues nas safras (LAZARINI E NUNES, 2000) pode ser um fator que explique o comportamento do grupo minoritário.

Se a questão apresentada buscou mensurar o nível de preocupação com as variáveis críticas, buscando apresentar destaques, a questão seguinte buscou garantir a validade na leitura dos dados ao investigar as mesmas variáveis, desta vez através da criação de uma hierarquia de prioridades. Os dados, entretanto, mostraram-se incongruentes. Considerando que as variáveis críticas colocadas nos primeiros

lugares recebem pontos menores, apenas os fatores climáticos foram classificados como variável prioritária pela média dos entrevistados, recebendo uma pontuação sutilmente menor que as demais variáveis críticas investigadas (Figura 3).

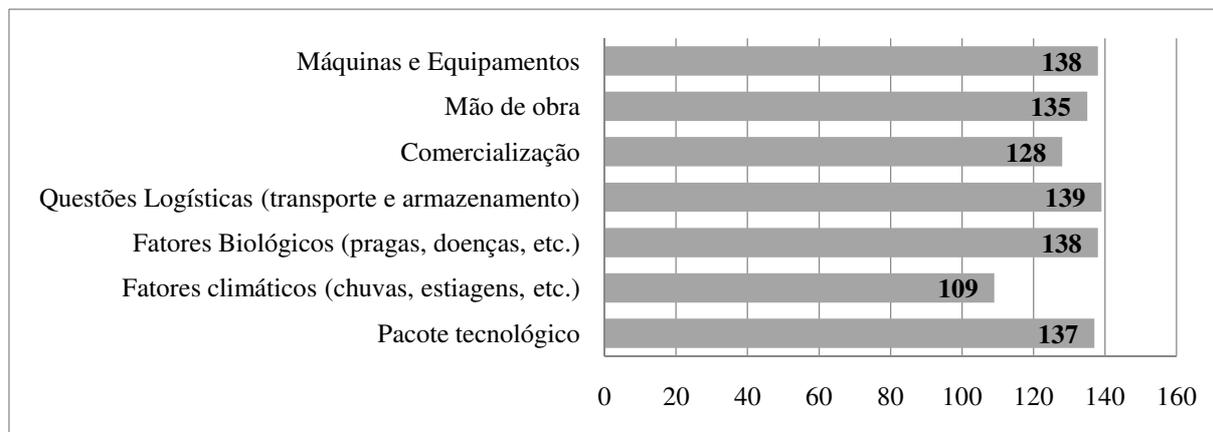


FIGURA 3 – Variáveis críticas prioritárias

Esse resultado é coerente com a literatura, uma vez que os fatores climáticos representam o maior risco da atividade. Buscando adequar-se ao comportamento do clima é que se desenvolvem as estratégias operacionais, que incluem o cultivo entre os meses de outubro e abril do ano subsequente (período de chuvas), usos de equipamentos e implementos agrícolas em número suficiente para aproveitar as oportunidades de chuva e sol adequados ao plantio e colheita, usos de cobertura através do plantio direto como forma de proteção do solo nas entressafras, além de usos de diferentes espécies de sementes e insumos, de acordo com as estratégias adotadas em função da expectativa e chuvas e estiagens (EMBRAPA, 2015).

Vale destacar ainda que a segunda variável que os dados sugerem mais prioritária para o grupo de entrevistados é a comercialização. O resultado contrasta com os dados sobre medidas de preocupação, uma vez que se tratou da variável crítica com o menor grupo de pessoas que a consideraram uma variável crítica relevante. Mas o que se percebe entretanto, é que no que tange as prioridades, fatores climáticos e comercialização são variáveis que não podem ser consideradas “da porteira para dentro”, uma vez que não estão sob o controle direto dos produtores rurais.

Mas a conclusão que os dados possibilitam é que considerando o número de respondentes, não há variável crítica que tenha sido considerada prioritária pelo conjunto de entrevistados.

Outra característica que se buscou investigar foi a formalização dedicado ao sistema de controle adotado por cada fazendeiro. Cada entrevistado foi questionado se concorda que mantém práticas administrativas que denotam diferentes níveis de descentralização e formalização com as atividades das fazendas. Os dados, agrupados de acordo com o nível com que concordam com as frases lidas pelo entrevistador, sugerem que há convergências nas respostas quanto procedimentos centralizados nos gestores, mas com apontam grupos distintos que adotam procedimentos administrativos com maior nível de descentralização e formalização (Figura 4).

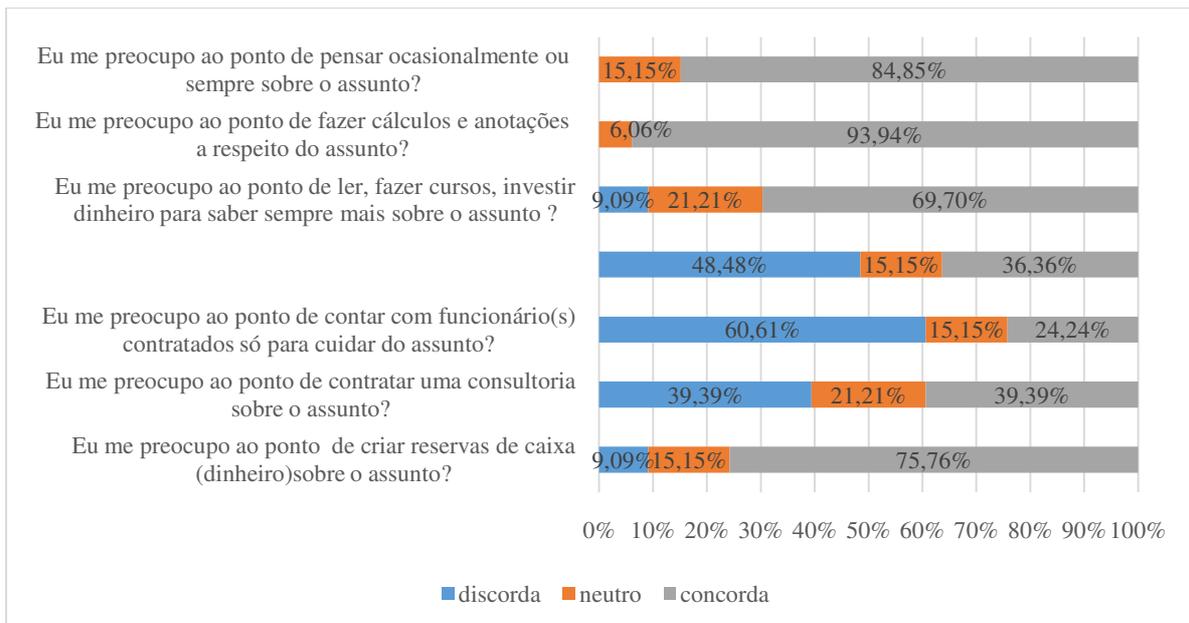


FIGURA 4 – Medidas de formalização de processos de controle

Os dados da pesquisa revelam que os processos administrativos relacionados ao autocontrole são fortemente desenvolvidos pelos fazendeiros no controle de suas empresas rurais. Primeiramente, destaca-se que nenhum dos fazendeiros discorda que o controle é algo que lhe envolve pessoalmente. Também se destaca o alto percentual de pessoas que concordam fortemente que se preocupam em se aprimorarem pessoalmente, através da busca de informações técnicas ou pertinentes à agricultura ou gestão de agronegócio. Uma explicação possível sobre a forma como ocorre o envolvimento e a busca por aprimoramento são os “dias de campo”, que são eventos que reúnem produtores rurais para palestras, comunicados e demonstrações sobre produtividade de diferentes variedades de sementes, desempenho de insumos agrícolas e metodologias de cultivo. O mesmo tende a ocorrer nas feiras agropecuárias, com cursos e novidades em equipamentos e implementos (LAZARINI E NUNES, 2000, EMBRAPA, 2015). Vale ressaltar que Almeida (2013) reconhece que os fazendeiros da região costumam conversar e trocar informações sobre tecnologias de cultivo, mercado e informações relevantes para a gestão das fazendas, nos eventos sociais em que se encontram, além de fazerem uso de suportes tecnológicos como sites especializados, usos de equipamentos e serviços de previsão de tempo. São formas de convivência e práticas que contextualizam a busca por conhecimento para gestão e o investimento pessoal e financeiro realizado para essa finalidade.

Os dados apontam que processos administrativos que exigem formalização tendem a serem praticados por grupos menores do que o grupo que pratica autocontrole. Menos da metade dos entrevistados concordaram que se preocupam com as variáveis críticas ao ponto de formalizarem instrumentos de controle (softwares) ou de buscarem algum tipo de descentralização.

Apesar de ser um grupo minoritário, cerca de quarto dos entrevistados concordou que se preocupam com as variáveis críticas o suficiente ao ponto de contratarem funcionários para sobre elas se dedicarem. Uma explicação possível é encontrada na cultura do agronegócio, que costuma dispor de profissionais para prestarem serviços de consultoria (agronômica, para elaboração de projetos de financiamento, de contabilidade, entre outros). Alguns destes serviços são contratados eventualmente, enquanto outros mantêm relações de continuidade, o que pode ser considerado um processo de terceirização de serviços administrativos. O fato de o grupo reconhecer que contratam profissionais, antes de explicar como se apresentam os vínculos de contratação, apontam que os fazendeiros reconhecem a participação de terceiros na gestão, mesmo que sob sua supervisão.

Os serviços eventuais de consultoria explicam os dados sobre a contratação de procedimentos administrativos desta natureza por parte dos entrevistados. A análise entretanto é o grupo relevante (39,39 %) que não concorda contar com esses serviços, mesmo sendo eles muitas vezes parte de relações contratuais com bancos e financiadores.

Finalmente, os dados sobre reservas financeiras dão notícias de uma das principais características do controle (autocontrole) assumido: a maior parte dos entrevistados concorda que as variáveis críticas são controladas com a manutenção de capital de giro que dê conta de suas demandas. Em síntese, o que os dados apontam é que os fazendeiros de fato tendem a assumir, em sua maioria, o controle da gestão da empresa, cuidando especialmente dos recursos financeiros que subsidiem as estratégias desenvolvidas para o controle dos riscos nas lavouras.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partido do pressuposto teórico que propõe que organizações como as fazendas de soja do norte mato-grossense tendem a ser geridas como empresas familiares, com estruturas organizacionais simples centralizadas nos proprietários, o trabalho buscou atingir dois objetivos: identificar as variáveis críticas mais relevantes para o setor pela perspectiva dos fazendeiros, e identificar tendências de formalização e descentralização nos processos de controle. Os dados obtidos apontam que todas as variáveis críticas foram consideradas preocupações relevantes para a maior parte dos entrevistados, mas o fato de que nenhum dos entrevistados discordou que as variáveis pacote tecnológico, fatores climáticos e máquinas e equipamentos se tratam de preocupações sugere que possa haver uma sensível preponderância quanto às variáveis que demandam maior investimento de recursos financeiros na maneira como os fazendeiros se organizam nos processos de controle. Essa reflexão condiz com a preocupação da maior parte dos entrevistados em manter fundos de caixa para controlar as variáveis estratégicas.

Não foi possível identificar entretanto as variáveis críticas para as quais os fazendeiros em geral atribuem prioridade. Exceto por uma sensível predileção quanto às preocupações com fatores climáticos, os dados sugerem que de modo geral cada fazendeiro cria sua própria escala de prioridades. Analisadas as medidas de preocupação em conjunto com as prioridades, o que se pode deduzir é que os fazendeiros tendem a manifestar preocupação com todas as variáveis estratégicas.

Essa conclusão é condizente com os dados sobre formalização e descentralização dos processos de controle. Fortemente concentradas em processos administrativos centralizados, as práticas administrativas mensuradas apontam que os fazendeiros em sua maioria buscam se aprimorar de modo a se autocontrolarem melhor, e que os processos possíveis de descentralização e formalização (apesar de disponíveis no mercado do agronegócio local) ainda são práticas administrativas assumidas por grupos pouco representantes.

Assim, entre as conclusões possíveis, reconhece-se que a principal característica dos sistemas de controle das fazendas de soja é correspondente ao modelo teórico proposto: são concentradas em seus proprietários, que tendem a assumir a responsabilidade sobre as decisões e coordenações.

É válido analisar essas características frente ao contexto cultural e sócio-econômico do ambiente do agronegócio norte mato-grossense. As pesquisas relatadas nas bases teóricas apontam uma sociedade onde os indivíduos precisam desempenhar comportamentos socialmente aceitos, como forma de viabilizar seus negócios, interagir e obter crédito. Autores como Antony e Govindaran (2008), Flamhotz, Das e Tsui (1985) e Fonseca (2007) destacam a influência da cultura na estrutura dos sistemas de controle. É viável supor então que os fazendeiros podem estar assumindo culturalmente o papel de responsáveis por todo o processo de gestão, uma vez que isso condiz com um ambiente cultural onde são cobrados não apenas pelo desempenho econômico de seus negócios, mas por seus papéis dentro e fora das empresas.

As conclusões e suposições oferecem subsídios para o desenvolvimento de alguns questionamentos: qual o papel da academia no desenvolvimento de tecnologias de controle para organizações desta natureza, concentradas nos proprietários? Quais os impactos do comportamento centralizados dos fazendeiros nos modelos de análise de risco para o agronegócio da soja? Qual é o papel da sucessão nos modelos de gestão das fazendas norte mato-grossenses? Estes são apenas algumas das questões que surgem, mas apontam que o aprofundamento das investigações sobre as práticas de controle neste tipo de organização pode oferecer subsídios teóricos para várias abordagens de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luciana Schleder. Gaúchos, festas e negócios: o agronegócio da soja no Meio-norte Matogrossense. Tese (Doutorado em Ciências Humanas – Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- ANTHONY, Robert N. Planning and control systems: a framework for analysis. Boston: Harvard University, 1965.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.) Gestão Agroindustrial. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARBOSA, L. Culturas e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. de. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord). Gestão Agroindustrial. Vol 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITTENCOURT, Bruno Anicet; ZEN, Aurora Carneiro; RAMOS, Henrique Pinto; COSTA, Ana Paula Paes Vieira da Costa. A gestão na roda do chimarrão: os desafios da estância dos pampas. Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração. Vol. 4, n. 1, jan/jun, 2014.
- CANAN, Ivan; OLIVEIRA, Álan Teixeira de; MARQUES, José Augusto Costa. Revista de Contabilidade do Mestrado em

- Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.1, maio./ago, 2007.
- CARENYS, Jordi. Management control systems: a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*. v. 7, p. 37-54, 2010.
- CHAPMAN, Christopher S. et al (Ed.). *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, 2007.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. *Perspectivas para a agropecuária*. v. 1 – Brasília : Conab, 2013. Disponível em <http://www.conab.gov.br>
- COSTA, Marcos Vinícius Vellozo. *Expansão do Agronegócio e Logística de Transporte no Estado de Mato Grosso*. XV Encontro Nacional de Geógrafo. São Paulo- SP, 20 a 26 julho de 2008. Disponível em: <http://www.nuclamb.geografia.ufrj.br/arquivos%5CTrabalho%20Marcos.pdf>. Acesso em 28/05/2015.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. *Tecnologias de produção de soja – região central do Brasil 2012 e 2013*. - Londrina: Embrapa Soja, 2011. Disponível em: <http://www.cnpso.embrapa.br/download/SP15-VE.pdf>. Acesso em 28/05/2015.
- FERREIRA, Aldonio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Elsevier, v. 1, n. 4, p. 263-282, Dec. 2009.
- FIGUEIREDO, Margarida Garcia de; BARROS, Alexandre Lahós Mendonça de; GUILHOT, Joaquim José Martins. *Relação econômica dos setores agrícolas do Estado do Mato Grosso com os demais setores pertencentes tanto ao Estado quanto ao restante do Brasil*. RER, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 557-575, julho/set 2005
- FLAMHOLTZ, Eric. G. *et al Toward an integrative framework of organizational control*. *Accounting, Organizations and Society*. Amsterdam: Elsevier, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.
- FRANCISCO, Eros Artur Bohac; CÂMARA, Gil Miguel de Souza. *Desafios atuais para o aumento da Produtividade da Soja*. *Informações Agrônomicas*. n. 143. pp 11-16, 2013. Disponível em: [http://www.ipni.net/publication/ia-brasil.nsf/0/3FD8739C10AC786083257BF80046F586/\\$FILE/Page11-16-143.pdf](http://www.ipni.net/publication/ia-brasil.nsf/0/3FD8739C10AC786083257BF80046F586/$FILE/Page11-16-143.pdf). Acesso em 28/05/2015.
- FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte. *Sistemas de Controle gerencial e cultura brasileira: uma análise do modelo de Anthony*. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*. v. 2, n. 1, p. 01-20, jan/abr, 2007
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. *Controle de gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. 3ª Edição. São Paulo- Editora Atlas S.A. 2001.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. *Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial*. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 44, art. 3, p. 45-62, 2008.
- HEREDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sérgio Pereira. *Sociedade e economia do “agronegócio” no Brasil*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 25, n. 74, 2010.
- HOQUE, Zahirul (Org). *Methodological issues in accounting research. Theories and methods*. London: Spiramus, 2006.
- HORNGREN, C. T. *Contabilidade de custos: Um enfoque administrativo*. São Paulo: Editora Atlas, vol. 1 e 2, 1978
- KOHLEPP, Gerd; BLUMENSCHNEIN, Markus. *Brasileiros sulistas como atores da transformação rural no Centro-Oeste brasileiro: o caso de Mato Grosso*. *Revista Território*. Rio de Janeiro, Ano V, n. 8, pp. 47-66, jan/jun, 2000.
- LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. *Competividade do sistema agroindustrial da soja*. V5., São Paulo, PENSA/USP, 2000.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador*. *Revista de Administração de Empresas*. vol.31 no.2 São Paulo. abr/jun, 1991
- LIMA, E. de O. (2001, Novembro). *As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas*. *Anais do II Egepe*. Londrina/PR, Brasil, 421-436.
- MALMI, Teemu; BROWN, David A. *Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*. [S.l.]. Elsevier, v. 19, n. 4, p. 287-300, Dec. 2008.
- MERCHANT, K. A. *The control function of management*. *Sloan Management Review*, v. 23, nº. 4. Summer, 1982. Revisto em 1991.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PINAZZA, G. G. M. *Análise da competitividade da cadeia produtiva da soja no Brasil vis-à-vis os demais países exportadores sul-americanos*. 2008. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008
- RIBEIRO, Rafael; AGUIAR, Gustavo; TORRES, Alcides. *Milho e soja - Cenários para 2014*. *Agroanalysis*. Nov/2013
- SIMONS, Robert. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TAVARES, Carlos Eduardo Cruz. *Fatores Críticos à competitividade da soja no Paraná e no Mato Grosso*. Brasília : Conab, 2004.