

A perspectiva da controladoria nas empresas do agronegócio na região de fronteira Sul-Mato-Grossense

Priscila Nunes Da Silva
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
pri.nunes1995@gmail.com

Silvio Freitas da Silva
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
sf.silviofreitas@gmail.com

Resumo:

A controladoria vem assumindo uma grande importância na gestão das empresas, fornecendo informações claras, precisas e de grande relevância para as tomadas de decisões. Assim, essa pesquisa tem como objetivo verificar qual é o nível de participação da controladoria no setor do agronegócio na região de fronteira nas suas mais diversas atividades. Para a realização dessa pesquisa foi necessário utilizar-se da pesquisa bibliográfica de caráter descritivo, pois o assunto a ser abordado requeria uma ampla gama de informações para análise. Utilizou-se como amostra, 7 (sete) empresas, sendo 5 (cinco) da cidade de Amambai/MS e 2 (duas) de Dourados/MS. Com relação à análise, foi realizada entrevista estruturada nas empresas de Amambai e aplicados questionários eletrônicos nas empresas de Dourados, a qual teve a finalidade de obterem respostas com o mesmo rol de perguntas da entrevista estruturada. Após a análise, pode-se visualizar que todas as empresas pesquisadas, possui em sua gestão certo envolvimento da controladoria/*controller*, seja direta ou indiretamente, ou por intermédio de terceiros. Contudo, em algumas empresas o envolvimento da controladoria/*controller* acontece somente em determinadas áreas e em outras ela participa de todas as suas operações, desde o processo de gestão e sistema de informações, até no momento de elaborar os demonstrativos contábeis e proceder a sua análise.

Palavras-chave: Controladoria; Agronegócio; Instrumentos de Controladoria.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial - Controladoria.



Agradecimentos: A apresentação do trabalho é resultado do incentivo recebido da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT) via Chamada FUNDECT/UEMS nº 25/2015.

1. Introdução

O agronegócio é o conjunto de atividades ligado à produção e a transformação de produtos agropecuários e florestais, sendo tal conceito abordado inicialmente por autores norte-americanos, que pela primeira vez defenderam que a agricultura e a pecuária não precisavam ser tratadas distintamente, mas sim como um conjunto (FURTUOSO; GUILHOTO, 2003; NOVAES et al., 2010).

No caso do Brasil, a difusão desse setor se deu principalmente pela necessidade de terras planas e baratas com capacidade de suportar produções em larga escala e devido a forte influência da abertura econômica que acontecia no país na década de 1980. Sendo umas das principais atividades pioneiras do país que têm um grande impacto no PIB brasileiro, esse setor vem crescendo cada vez mais ao longo do tempo, mesmo com a grande desvalorização do mercado atual (ROSA; RUEDIGER e RICCIO, 2009).

Assim, no amplo universo onde habitam os diversos empreendimentos agropecuários, desde grandes organizações bem estruturadas, até negócios de pequeno e médio porte, ainda há carência de controles e de instrumentos eficazes para um melhor gerenciamento (ORO et al., 2007; LUNKES et al., 2010).

Diante disso, a utilização da controladoria tem sido amplamente buscada como recurso necessário na busca da eficiência operacional, seja ela como meio para fiscalização e racionalização de custos de produção, ou, como instrumento estratégico do processo decisório (CATELLI, 2011).

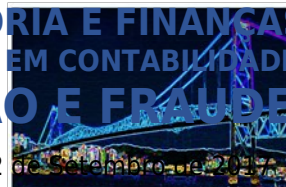
De acordo com dados divulgados pelo IBGE (2016) o PIB do agronegócio entre 1995-2015, em valores absolutos, passa de R\$ 844.782 milhões em 1995, para R\$ 1.267.241 milhões em 2015, o que representa 50% de aumento no período. Já em percentual, o PIB passou de 23,82% em 1995 para 21,46% em 2015. Tais dados demonstram que o PIB total brasileiro progrediu proporcionalmente mais do que o PIB do agronegócio, mesmo que tenha aumentado a sua participação em valores.

Igualmente conforme relatado pelo IBGE, com a grande disponibilidade de terras cultiváveis, a abundância de recursos naturais e a diversidade climática, o Brasil foi considerado como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos, em destaque a soja.

Portanto, para ter um bom gerenciamento e conseqüentemente uma maior eficácia nas tomadas de decisões, a controladoria é de fundamental importância nesse processo, uma vez que, assegura a otimização do resultado econômico da organização, por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão dos fatos.

Embora a importância da agropecuária para a economia nacional seja amplamente reconhecida, percebe-se que com os grandes avanços tecnológicos na área tem se limitado apenas ao seu aspecto produtivo, deixando de lado a administração de muitas outras empresas a mercê de uma grande deficiência de qualificação profissional. Diante disso, é estruturada uma fundamentação para solucionar a seguinte problemática: Qual a aderência da controladoria nas empresas do agronegócio na região de fronteira?

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo investigar a aderência da controladoria nas empresas do agronegócio na região de fronteira. Para atingir tal objetivo, buscar-se-a: elencar quais os instrumentos de controladoria que devem ser aplicados nas empresas do agronegócio; classificar os instrumentos de controladoria por categoria de informação como ferramentas na gestão das empresas do agronegócio; e identificar quais os



instrumentos de controladoria o controller/controladoria se utilizam na gestão das empresas do agronegócio na região de fronteira.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Agronegócio

Furtuoso e Guilhoto (2003) apresentam formalmente o agronegócio como sendo o conjunto constituído pela sucessão de atividades vinculadas a produção e transformação de produtos agropecuários e florestais. Do mesmo modo, Silva, Lima e Batista (2011-2015, p. 3) definem essas atividades como sendo:

O valor adicionado da atividade agropecuária, o das atividades agroindustriais, o dos setores industriais fornecedores da agropecuária e o dos setores terciários fornecedores da agropecuária, como os serviços de comercialização, transporte, securitização, entre outros, dos produtos da agropecuária e das atividades agroindustriais computadas no valor adicionado do Agronegócio.

Seguindo esse raciocínio, Novaes et al. (2010) afirmam que o agronegócio foi conceituado por dois autores norte-americanos, são eles, John Davis e Ray Goldberg, que no ano de 1957 lançaram o termo conhecido como *agribusiness* nos EUA, assim, os autores representaram o agronegócio de forma sistêmica e integrada e não de maneira isolada que até então era tratada a agricultura e a pecuária.

No Brasil, o fortalecimento econômico desse setor foi acompanhado de uma crescente difusão espacial que ocorria no país, particularmente integrada à necessidade de terras planas e baratas capazes de suportar uma produção em larga escala de *commodities* agrícolas altamente valorizadas no mercado global, como é o caso da soja. Assim, embora o agronegócio focasse inicialmente a sua produção nas áreas mais tradicionais, localizadas no Sul e Sudeste, rapidamente se expandiu em direção à fronteira agrícola, representada pelas áreas do Centro-Oeste, Norte e Nordeste (ROSA; RUEDIGER e RICCIO, 2009).

Vale ressaltar, que o agronegócio só veio ter maior importância no Brasil devido a forte influência da abertura econômica que acontecia no país na década de 1980. Sendo caracterizado como uma das principais atividades econômicas do país e que favoreceu a economia brasileira em nível mundial, o Brasil foi considerado um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos.

Novaes et al. (2010) argumentam ainda, que para entender a situação atual do agronegócio brasileiro, serão apresentadas algumas informações de grande valia para ter um real entendimento do tema proposto. Sendo que estas informações poderão ser entendidas como medidas comparativas empregadas para constatar a situação da empresa (no caso, o agronegócio brasileiro) sobre os objetivos estabelecidos.

Segundo dados divulgados pelo CEPEA-USP (2016) e IBGE (2016), o PIB do agronegócio no Brasil nos períodos de 2014-2015 em milhões foi de, R\$ 1.262.364 milhões em 2014 para R\$ 1.267.241 milhões em 2015. Considerando que o PIB do Brasil em 2014 foi de R\$ 5.687.309 trilhões e em 2015 foi de R\$ 5.904.331 trilhões, pode-se constatar que a participação do agronegócio no PIB total em 2014 foi de 22,20% enquanto em 2015 foi de 21,46%, tendo uma recaída de 0,74% de um ano para o outro, mesmo assim, continua a ser relevante em relação aos demais setores.

Em análise aos dados do PIB do agronegócio entre 1995-2015, em valores, houve aumento, passando de R\$ 844.782 milhões em 1995, para R\$ 1.267.241 milhões apurados em 2015, o que representa 50% de incremento no período. Já em percentual, o PIB passou de 23,82% em 1995 para 21,46% em 2015. Esses dados demonstram que o PIB total brasileiro avançou proporcionalmente mais do que o PIB do agronegócio, ainda que este tenha aumentado a sua participação em valores.



Em contrapartida, o IBGE divulgou recentemente, que por conta da crise que vem atingindo o Brasil, apenas a agropecuária cresceu em 1,8% no ano de 2015, enquanto a indústria recuou 6,2% e serviços 2,7%, tendo uma retração de 3,8% do PIB em relação a 2014, foi a maior da série histórica registrada pelo IBGE, iniciada em 1996.

Já o ano de 2016 não é diferente, que segundo a CEPEA-USP (2016, p.11):

Vem sendo marcado por constantes crises em âmbitos políticos e macroeconômicos, com reflexos sobre o PIB, que deve recuar 3,88% no ano, sobre o Real, que atingiu desvalorização de quase 50% na comparação entre os primeiros bimestres de 2016 e 2015, sobre a inflação, com o IPCA acumulando alta de 10,36% nos últimos 12 meses finalizados em fevereiro/16, e sobre a taxa de desocupação, que esteve na ordem de 9,5% no trimestre encerrado em janeiro/16.

Mesmo perante tal contexto desfavorável, o PIB do agronegócio brasileiro vem crescendo, no primeiro bimestre de 2016, aumentou em 1,09%, tendo como destaque o setor agrícola, ainda que o ramo pecuário tenha caído em 0,6%. O aumento do PIB atrelou-se a maiores preços, tendo sido observada retração para quase todos os seguimentos, exceto o primário e o da indústria, ambos vinculados ao setor agrícola.

2.2 Controladoria: conceito, missão e objetivos

Conforme Machado, Dame e Zucatto (2009), a controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio da empresa, através da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os fatos econômicos e logo, é igual à contabilidade. Trata-se de uma unidade administrativa responsável pelo emprego de todo o exercício da função contábil dentro da sociedade.

Já Catelli (2011, p.344) apresenta a controladoria da seguinte forma:

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão, cuja missão é assegurar a otimização do resultado econômico da organização, tendo atuação em todas as atividades da mesma, onde assume não só as funções gerencias, como também as funções regulatórias, que fica concentrada em duas grandes áreas, que são: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle.

Entretanto, para que a missão seja devidamente cumprida, é necessário estabelecer objetivos claros e viáveis, que segundo Catelli (2011, p.347) são: “promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade”. Sob este ponto de vista, a Controladoria, ao atingir esse conjunto de objetivos estará obtendo melhores resultados econômicos e financeiros de acordo com as metas e condições estabelecidas e realizadas dentro das organizações, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica da gestão econômica.

No Brasil, o profissional que exerce as funções da controladoria é chamado de *controller*, sendo este um dos principais executivos das organizações, responsável pela gestão do sistema de informação. Calijuri, Santos e Fernandes (2005) afirmam que, o *controller* desempenha suas obrigações de maneira muito especial, ao organizar e reproduzir dados relevantes, ele induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes de acordo com a missão e objetivos da empresa.

Do mesmo modo, Junior

e Rocha (2008) comentam que, o *controller* é o chefe da contabilidade, é aquele que irá supervisionar e manter os arquivos financeiros formais da empresa, no qual constam informações que controlam todas as vertentes de decisão do empreendimento, sejam



operacionais, econômicas ou financeiras. Tal profissional deve possuir um amplo conhecimento de gestão, para poder participar do planejamento e gestão da instituição.

Segundo Favero et al. (1995), a Contabilidade é uma ciência tão antiga quanto a origem do homem, a partir do momento que estes desenvolveram o instinto de posse, houve a necessidade de controlar os seus bens, o que se fez por meio do inventário, onde utilizavam os números para inventariar e contar os bens que possuíam, desenvolvendo assim, uma forma rudimentar de contabilidade.

Dessa forma, a contabilidade vem assumindo uma importância maior a cada dia, com leis, decretos e outras fontes do direito a cercá-la e dar-lhe uma posição na vida econômica de uma ordem jamais vista. Todas as espécies de organizações sociais, da indústria ao turismo, entidades não governamentais, associações e até igrejas dela usufruem para seus registros financeiros e controles (FEA/USP, 1998).

Seguindo esse raciocínio, Oro et al. (2007) afirmam que, com as constantes transformações no ambiente econômico-empresarial, desde a era agrícola, passando pela revolução industrial até os dias atuais, essa ciência vêm evoluindo, o que tem exigido cada vez mais o adequado enquadramento dos sistemas contábeis das empresas no atual cenário econômico. Porém, na prática isso vem sendo alvo de críticas.

Neste sentido, Catelli (2011) diz que, a Contabilidade tradicional já estava ultrapassada em relação às grandes mudanças no cenário empresarial, uma vez que o foco dessa ciência concentrava-se em mensurar eventos econômicos passados das organizações, em que, na maioria das vezes só atendia as necessidades fiscais. E uma boa gestão que tem como foco a continuidade do seu negócio, não necessita extrapolar dados passados e sim futuros, visto que decisões que se consolidarão no futuro são tomadas no presente.

Assim, a Contabilidade abre espaço para novas especulações, como é o caso da Controladoria, que surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, é uma evolução da contabilidade tradicional e que atua nas organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo juntamente com outros sistemas, avalia adequadamente o desempenho empresarial, permitindo projeções e simulações de cenários futuros nas organizações (ORO et al.; 2007; LUNKES et al.; 2010).

Outro fator que deu surgimento a Controladoria, foi que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam crescido a partir da revolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, constituindo grandes corporações e posteriormente, com o advento da abertura econômica e a globalização dos mercados, o conceito de Controladoria se culminou e se solidificou no meio corporativo brasileiro (ORO et al.; 2007; JUNIOR e ROCHA; 2008; GARCIA; 2010).

Assim, pode-se dizer que a área da controladoria tem uma grande importância na gestão das empresas, uma vez que, fornece informações mais adequadas ao processo decisório e que está sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão caso for necessário.

2.3 Instrumentos Da Controladoria

Segundo Catelli (2011), a controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais, são eles: Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

No processo de gestão, conforme Nascimento e Reginato (2009), na gestão das diferentes atividades da empresa, os gestores precisam planejar cuidadosamente suas ações, na qual deve desenvolver planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para isso, o desempenho de suas funções deverá ser em conformidade com um processo de gestão devidamente estruturado, que se compõe das seguintes etapas: planejamento estratégico e operacional; execução e controle.



Nas últimas décadas, com os constantes avanços tecnológicos e da abertura comercial, as empresas foram se tornando mais complexas e competitivas. Deste modo, a necessidade do pensamento estratégico e de melhores tomadas de decisões nas organizações começou a receber maior importância para o desenvolvimento e sucesso das mesmas (BRUNI e GOMES; 2010; CATELLI; 2011).

A partir das diretrizes e cenários esboçados durante o processo de planejamento estratégico, será feito o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação, como também na escolha de um plano de ação a ser executado. Em outras palavras, é a representação quantitativa das diretrizes determinadas no planejamento estratégico (CATELLI; 2011).

Já na execução, Conforme Bruni e Gomes (2010), essa fase corresponde à consumação dos recursos e a geração dos produtos, que tem como objetivo cumprir as metas estabelecidas pelo planejamento operacional, ou seja, compreende como o processo de implementação e concretização das ações que foram planejadas anteriormente.

O controle está fortemente ligado à função de planejamento, quando se propõe certificar de que as atividades da empresa estão em consonância com os planos, isto é, o controle é um sistema de feedback que possibilita que os desempenhos reais sejam comparados com os objetivos previstos (CATELLI, 2011).

No que tange o sistema de informação contábil-gerencial, de acordo com Padoveze (2010), a Contabilidade por si só, é um sistema de informação e avaliação destinado a munir os seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização, no qual os objetivos da mesma devem estar apresentados de forma explícita ou implícita ao que usuário considera importante para as tomadas de decisões.

Deste modo, Nascimento e Reginato (2009) e De Jesus (2012) afirmam que, na controladoria, é necessário um sistema integrado que possa suportar o Processo de Gestão com informações adequadas, no qual permita cruzar informações, para que alcance os objetivos almejados pela empresa. Esse sistema é conhecido por Sistema de Informações Gerenciais e seus subsistemas são: simulações, orçamentos, padrões e realizado.

Segundo Catelli (2011, p. 352), este conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizará o seguinte conjunto de ações:

- ✓ Induzir os gestores à decisão correta;
- ✓ Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.;
- ✓ Refletir o físico-operacional;
- ✓ Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- ✓ Permitir a avaliação de desempenho.

Padoveze (2010) ainda menciona que, o sistema de Informação gerencial exige um adequado planejamento e conhecimento contábil de todos os seus usuários, para assim construir relatórios com enfoques diferentes que atenda plenamente os diferentes níveis de usuários, que permite efetuar dessa maneira um controle posterior.

Assim, os sistemas de informação gerenciais servem de apoio para a organização, na qual produzirá e armazenará dados de forma segura, no qual os transforma em informações úteis para a empresa que devem ser comunicadas a qualquer tempo e de forma apropriada, passando-se a ser um poderoso aliado da controladoria, já que sempre que necessário essa ferramenta irá permitir uma visão geral da situação de todas as áreas da empresa, moldando-as conforme a situação pedir.

Outros instrumentos são os relatórios contábeis-gerenciais, conforme exposto anteriormente, o controller é o profissional que irá abordar a informação de maneira que ela



seja apresentada de forma clara e resumida para todos os seus usuários, o que é feito por meio de relatórios, aqui nomeados de relatórios contábeis-gerenciais, os quais devem ser elaborados a fim de atender as necessidades informacionais dos gestores.

Nesta parte, serão apresentados alguns dos relatórios mais utilizados pelas empresas, são eles: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e a complementação das Notas Explicativas.

Com base nas demonstrações, torna-se necessário a análise econômica-financeira. Segundo Marion (2009), a análise dos dados coletados é essencial para que os próprios tornem-se informações relevantes que possa influenciar de forma direta ou indireta no processo de decisão de uma organização. A análise das Demonstrações Contábeis pode ser dividida em duas formas: a Análise Financeira, a qual possibilita a interpretação financeira da empresa, analisando o grau de liquidez e capacidade de solvência; e a Análise Econômica, possibilitando a interpretação das variações do patrimônio e da riqueza gerada pelas atividades da organização. Ambas são elaboradas e avaliadas de várias maneiras, sendo influenciada pelo momento em que a organização encontra-se e qual é o propósito da análise.

Araújo e Assaf Neto (2010) expõem que, as principais técnicas para a análise dos demonstrativos contábeis são: análise horizontal; análise vertical e Indicadores financeiros e econômicos.

Conforme, Padoveze e Benedicto (2010, p.199), “a análise horizontal é uma averiguação da evolução, crescimento ou diminuição, que permite identificar a variação positiva ou negativa de um período em relação ao anterior”.

Passos (2010) complementa que, a análise horizontal também trabalha com o BP e a DRE, utilizando-se dos dados de dois ou mais exercícios para a comparação da evolução dos números das empresas.

No entendimento de Assaf Neto (2012), a análise vertical também é um método comparativo, expresso em porcentagem e aplicado em uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado no mesmo demonstrativo.

Oliveira et al (2010) dizem que, na análise vertical, assume-se como 100% um determinado elemento patrimonial ou de resultado e faz-se uma relação percentual, dividindo todos os demais elementos sobre ele, podendo apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, como também a sua evolução no tempo.

Os indicadores econômico-financeiros abrangem métodos de calcular e interpretar índices a partir das demonstrações financeiras para avaliar a posição econômica e financeira e os níveis de desempenho dos diversos setores da empresa.

De acordo com Henrique (2008), esses índices devem ser elaborados periodicamente e comparados ao longo do tempo, para que se tenha uma melhor clareza do funcionamento das operações da empresa. Com relação à classificação, os índices podem ser classificados em: Índices financeiros – Liquidez e Endividamento e Índices Econômicos – Rentabilidade.

3. Procedimentos Metodológicos

Quanta a delimitação da presente pesquisa, realizou-se entre os meses de junho e agosto de 2016. A pesquisa foi desenvolvida nas cidades de Amambai e Dourados. A partir da análise de 7 (sete) empresas do agronegócio.

No que tange a coleta e análise de dados: O instrumento utilizado na coleta de dados: o questionário e a entrevista estruturada. A técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo, na qual trabalha com palavras e aceita produzir de forma prática o conteúdo da comunicação e ver textos que se repetem.



Com a finalidade de obter todas as informações necessárias e classificar as informações conforme o objetivo específico, para a análise desse estudo os dados foram divididos e coletados em 5 (cinco) pontos principais, sendo eles:

I- **Estrutura Organizacional da Empresa:** teve a finalidade de estipular se existia um departamento de Controladoria subordinado ou não a outro setor e qual seria a posição do *controller* nessa estrutura;

II- **Atividades de controladoria relacionadas à Função Contábil:** teve o objetivo de analisar qual seria o envolvimento da controladoria na elaboração dos relatórios contábeis (BP, DRE, DFC, NE) e no desenvolvimento das diretrizes e políticas de atuação das empresas pesquisadas;

III- **Atividades de controladoria relacionadas à Função Finanças:** teve o propósito de observar como a controladoria/*controller* está inserida no processo de gestão, no que condiz o planejamento, a execução e o controle;

IV- **Atividades de controladoria relacionadas à Função Gestão da Informação:** teve como fim, analisar se as empresas acreditavam ou não na necessidade da implementação de sistemas de informação e se a controladoria/*controller* assegura a implementação desse sistema;

V- **Atividades de controladoria relacionadas à Função Gerencial-Estratégica:** teve o objetivo de verificar se nas empresas a controladoria/*controller* coordena esforços na maximização do resultado global da entidade, se realiza a coordenação, assessoramento e consolidação do planejamento pré-estabelecido pela empresa e se utiliza de indicadores para avaliar o seu desempenho.

Vale ressaltar, que todos os dados coletados são referentes ao ano de 2016, não foi extrapolado dado de anos anteriores, uma vez que, as informações já ressarciram o que tinha sido proposto no início desta pesquisa, que era o de analisar a aderência da controladoria nas empresas do agronegócio na região de fronteira.

4. Análise de dados

Para compreender se os gestores e colaboradores estão aderindo os instrumentos da controladoria para tomada de decisões nas empresas do Agronegócio, foi necessário elaborar questionário com questões fechadas voltado à controladoria/*controller* da empresa, visto que, é o principal auxílio dos gestores nas suas tomadas de decisões. Foram tabuladas e analisadas 7 (sete) respostas. Os resultados estão descritos a seguir.

De acordo com a Tabela 1, constata-se que aproximadamente 72% das empresas possuem em seu organograma a função de *controller* e 38% não possuem, ou por decisão do departamento de contabilidade que possui essa função integrada em sua área, ou devida parte da empresa não se ter um *controller* específico, mas sim apenas um controle básico de mercadorias, assim, não sendo necessário tal profissional na concepção dessas empresas.

Tabela 1 – Função de *controller* no organograma funcional

Função do Controller	Quantidade	%
Sim	05	72
Não	02	38
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Vale ressaltar, que os dados de duas empresas foram coletados por meio de suas sedes, mas que as empresas analisadas em questão não possuem em sua gestão interna a função de *controller* ou um departamento específico de controladoria. As empresas passam todos os dados necessários à sede e é ela quem faz todo o acompanhamento de suas atividades, que consequentemente irá auxiliar no processo decisório dos gestores. Portanto, verifica-se que



apesar dessas duas empresas não terem a controladoria/controller em sua gestão, ela não deixa de estar presente nas suas operações, mesmo que seja por intermédio de terceiros.

Segundo a Tabela 2, observa-se que 86% dos respondentes ocupam o papel de administrador da empresa e 14% ocupa a função de contador, sendo ambos imprescindíveis para o bom funcionamento da empresa, para as tomadas de decisões, para a organização e estruturação, enfim, para uma correta e adequada gestão.

A faixa etária dos respondentes varia aproximadamente entre, 29% de 20 a 30 anos, 42% de 31 a 40 anos e 29% de 41 a 50 anos, onde atuam na área respectivamente entre, 14% de 0-5 anos, 14% 5-10 anos, 43% 10-20 anos e 29% acima de 20 anos. No que cerne ao nível de formação, 86% responderam que possui ensino superior completo em Administração/Ciências Contábeis e 14% possui apenas especialização em Contabilidade Gerencial e Controladoria.

Sendo que, esses dados foram coletados para apenas se ter um perfil daqueles que responderam os questionários, não foi especulado se essas informações influenciam ou não no adequado processo de gestão, assim, deixa-se espaço para reflexões futuras.

Tabela 2 – Perfil dos Respondentes

I – Atuação	Quantidade	%
Administrador	06	86
Contador	01	14
Total	07	100
II – Faixa etária	Quantidade	%
De 20 a 30	02	29
De 31 a 40	03	42
De 41 a 50	02	29
De 51 a 60	--	--
Acima de 60	--	--
Total	07	100
III – Nível de Formação	Quantidade	%
Graduação	06	86
Especialização	01	14
Total	07	100
IV– Tempo de Atuação	Quantidade	%
0 a 5 anos	01	14
5 a 10 anos	01	14
10 a 20 anos	03	43
Acima de 20 anos	02	29
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Nas palavras de Lunkes et al. (2010), o *controller* é o responsável pelo sistema de informação, pois dele depende todo o projeto, é a implementação e a manutenção desse sistema que capacita os gestores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa.

Para desempenhar a função de *controller*, o profissional não deve dar ênfase somente a área contábil, mas também a diversas outras áreas, sendo elas, a administração, economia, estatística e psicologia, isto é, o *controller* deixou de ser apenas contábil com ênfase em controles e passou a ser um profissional multidisciplinar que auxiliará nas tomadas de decisões.

O próximo resultado a ser analisado trata da estrutura organizacional da empresa. As perguntas tiveram a finalidade de determinar se existe um departamento de Controladoria subordinado ou não a outro setor e qual a posição do controller nessa estrutura.

De acordo com os dados, das 7 (sete) empresas analisadas na Tabela 03, 57% ou 4 (quatro) empresas, possuem um departamento específico de controladoria, sendo 75%



subordinadas a gerência e 15% não é subordinada a nenhum departamento. Já a posição do controller na estrutura, se dá da seguinte maneira, 60% ocupam a posição de gerente e 40 % de assessor.

Tabela 3 – Estrutura Organizacional da Empresa

I - Departamento de Controladoria	Quantidade	%
Sim	04	57
Não	03	43
Total	07	100
II – Subordinação	Quantidade	%
Gerência	03	75
Nenhum	01	15
Total	04	100
III – Posição do Controller	Quantidade	%
Gerência	03	60
Assessor	02	40
Total	05	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Quanto à função de gerir uma empresa, refere-se ao profissional que coordena esforços para garantir que tudo que foi solicitado ao seu departamento seja recebido apropriadamente, onde prima pela melhor execução possível das tarefas de sua equipe. Deste modo, serve para a geração de informações e contribui para o processo decisório.

No que se refere ao assessor, Coelho, Lunkes e Machado (2012) argumentam que por mais que o controller seja visto como um órgão de assessoria para a maioria dos autores, ele toma decisões dentro da empresa e assim encontra-se no mesmo nível dos gestores, na linha da diretoria ou alta administração, embora possa servir de auxílio nas demais áreas.

Outro ponto a ser analisado é sobre as atividades de controladoria relacionadas à função contábil. As perguntas tiveram como principal objetivo analisar o envolvimento da controladoria nas diversas atividades da contabilidade, na elaboração dos relatórios contábeis (BP, DRE, DFC, NE) e no desenvolvimento das diretrizes e políticas de atuação da empresa. Para uma melhor visão disso, os dados foram tabulados em duas tabelas, descritos a seguir.

Tabela 4 – A controladoria nos relatórios contábeis

I – Balanço Patrimonial	Quantidade	%
Não ocorre	02	29
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Eventualmente	----	----
Ocorre Sempre	03	42
Total	07	100
II – Demonstração do Resultado do Exercício	Quantidade	%
Não Ocorre	02	29
Ocorre Regularmente	01	14
Ocorre Eventualmente	----	----
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100
III – Demonstração do Fluxo de Caixa	Quantidade	%
Não Ocorre	02	29
Ocorre Regularmente	01	14
Ocorre Eventualmente	01	14
Ocorre Sempre	03	43
Total	07	100
IV – Notas Explicativas	Quantidade	%
Não Ocorre	02	29
Ocorre Regularmente	02	29



Ocorre Eventualmente	01	13
Ocorre Sempre	02	29
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Na Tabela 4 observa-se uma variedade de respostas. Para as empresas que apontaram que a controladoria/controller não está envolvida nos relatórios contábeis, a hipótese que se pode chegar é de que os respondentes não desempenham a função contábil da empresa, sendo comprometido a outras funções. Já quando se diz que ocorre regularmente ou sempre, é que de forma assídua a controladoria está acompanhando o desenvolver dos relatórios contábeis, fornecendo informações de maneira clara e precisa a todos os seus usuários, seja quando necessita para as tomadas de decisões ou para fins fiscais, seja quando é feita a todo momento esses relatórios.

E ao que respondeu que ocorre eventualmente, especificamente, a DFC e as NE, o que se pode entender é que não é a todo o momento que a controladoria/controller está envolvida nesses relatórios quando são elaborados, tendo como foco principal apenas no BP e na DRE, relatórios essenciais em qualquer empresa, uma por apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento e a outra por descrever as operações realizadas pela empresa, demonstrando a formação do resultado líquido de um exercício.

O relatório contábil nada mais é do que a apresentação resumida e estruturada dos principais fatos apontados pela contabilidade em um determinado período (IUDÍCIBUS, 1998). Essas informações são coletadas pela contabilidade e evidenciadas periodicamente a todos os interessados na forma de um conjunto de demonstrativos.

Vale ressaltar, que esses relatórios podem ser legais ou gerenciais. Os relatórios legais, como o próprio nome já sugere, são aqueles previstos em leis. Por sua vez, os relatórios gerenciais são aqueles elaborados com a finalidade de atender as necessidades informacionais dos gestores, sem exatidão formal de estrutura/conteúdo.

Tabela 5 – A controladoria nas diretrizes e políticas de atuação

Diretrizes e políticas de atuação	Quantidade	%
Não Ocorre	----	----
Ocorre Regularmente	03	43
Ocorre Eventualmente	----	----
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Observa-se com a Tabela 5, que quando 57% dos respondentes alegaram que a controladoria/controller está sempre envolvida nas políticas e diretrizes de atuação, referia-se ao fato de que essa área vem acompanhando o desenvolver da empresa desde planejamento até a possível execução, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões e corrigindo caso necessário possíveis falhas que venham a ocorrer na empresa, a qual possa vir a comprometer as suas diretrizes e políticas de atuação.

Já quando 43% afirmaram que ocorre regularmente, refere-se que a controladoria/controller está acompanhando e auxiliando os gestores, mas não a todo o momento, esse fato não compromete as diretrizes e políticas de atuação da empresa, uma vez que, ela irá sempre fornecer informações aos gestores caso necessário e estará pronta para tomar decisões a qualquer eventualidade que possa ocorrer.

Para que a empresa chegue a uma situação objetivada, Bruni e Gomes (2010) destacam a necessidade do processo de gestão ser composto de um planejamento estratégico, nas quais serão obtidas diretrizes estratégicas eficazes para garantir a continuidade do empreendimento, de um planejamento operacional, com o objetivo de executar as diretrizes



estratégicas e de assegurar a sua eficácia, e de um controle, para supervisão dos resultados de acordo com os planos.

O próximo ponto a ser analisado refere-se às atividades de controladoria relacionadas à função finanças, tendo como objetivo ver como a controladoria/*controller* está inserida no processo de gestão, no que condiz o planejamento, a execução e o controle.

Segundo dados da Tabela 6, a controladoria/*controller* participa plenamente nas atividades de finanças de 86% das empresas, seja para assegurar a adequada elaboração do processo de gestão, como na execução das operações da empresa e controle do fluxo de caixa, embora esse envolvimento seja mais frequente em algumas empresas que em outras.

Tabela 6 – Atividades de controladoria relacionadas à Função Finanças

I – Processo de Gestão	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	03	43
Ocorre Eventualmente	-----	-----
Ocorre Sempre	03	43
Total	07	100
II – Execução das operações	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Eventualmente	-----	-----
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100
III – Controle do Fluxo de Caixa	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Eventualmente	-----	-----
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

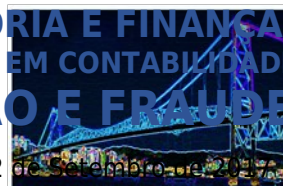
A implantação e a conservação de um processo de gestão integrado, segundo as premissas instituídas no modelo de gestão, é uma das atribuições da controladoria. Assim, seu papel nesse processo, que também é definido por Nascimento e Reginato (2009) como processo de planejamento, incide em induzir todos os gestores a trabalharem buscando um só objetivo, a maximização do resultado global da entidade.

Diante do exposto acima, é visível, entre suas funções, a atividade de controle, quando se propõe certificar de que todas as operações da empresa estão em consonância com os planos, isto é, o controle é um sistema de feedback que possibilita que os desempenhos reais sejam comparados com os objetivos previstos, assim, sem a geração de adequadas informações, não pode haver um controle adequado das operações da empresa.

Outra etapa a ser analisada é relacionada às atividades de controladoria no sistema de informação. De acordo com os dados levantados na Tabela 7, todas as empresas acreditam na necessidade da implementação de sistemas para gerir informações, sejam elas contábeis, econômicas, financeiras, não financeiras e patrimoniais, uma vez que, são primordiais para o crescimento e a sustentabilidade da organização, em que, quanto melhor a informação prestada melhor será as tomadas de decisões.

Porém, na implementação desses sistemas houve algumas divergências entre as respostas. Observa-se que uma empresa, apesar de acreditar na necessidade da implementação de sistemas de informação, na prática isso não acontece com muita frequência, à controladoria/*controller* não se envolve muito nessa parte.

E os 86% restantes que responderam ocorre sempre/regularmente, significa que a controladoria/*controller* assegura a implementação desses sistemas, fornecendo informações



úteis para a empresa e permitindo sempre que necessário uma visão geral da situação de todas as áreas da empresa, moldando-as conforme a situação pedir para uma melhor tomada de decisão.

Tabela 7 – Atividades de Controladoria relacionadas à Função Gestão da Informação

Implementação dos Sistemas de Informação	Quantidade	%
Não Ocorre	----	----
Ocorre Regularmente	03	43
Ocorre Eventualmente	01	14
Ocorre Sempre	03	43
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Segundo Nascimento e Reginato (2009), os sistemas de informação nada mais são, do que aqueles que dão um suporte para a organização, os quais fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia o empreendimento e auxiliá-la nas tomadas de decisões para que assim a empresa possa atingir as suas metas, na qual depende da interação colaborativa entre pessoas, tecnologias e procedimentos.

A pesquisa ainda buscou conhecer as atividades de controladoria relacionadas à função gerencial-estratégica, isto é, se nas empresas a controladoria/*controller* coordena esforços na maximização do resultado global da entidade, se realiza a coordenação, assessoramento e consolidação do planejamento pré-estabelecido pela empresa e se utiliza de indicadores para avaliar o seu desempenho. Para se ter uma melhor visão disso, os dados foram apresentados em 2 tabelas, descritos a seguir.

Pode-se observar na Tabela 8 uma variação entre três premissas de respostas. Novamente, em uma das empresas, a controladoria/*controller* não está constantemente envolvida na função gerencial-estratégica da empresa, o que comprova o que foi apresentado na Tabela 7, que essa área não é muito necessária em determinadas atividades.

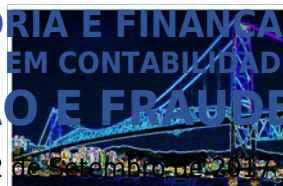
Já nas demais empresas, os respondentes afirmaram que a controladoria/*controller* está mais envolvida e que coordena esforços na maximização global, como também no assessoramento e consolidação do planejamento pré-estabelecido.

Tabela 8 - Atividades de Controladoria relacionadas à Função Gerencial-Estratégica

I - Maximização Global da Entidade	Quantidade	%
Ocorre Regularmente	03	43
Ocorre Eventualmente	01	14
Ocorre Sempre	03	43
Total	07	100
II- Coordenação, assessoramento e consolidação	Quantidade	%
Ocorre Regularmente	03	43
Ocorre Eventualmente	01	14
Ocorre Sempre	03	43
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A grande dificuldade que se têm, é o de medir quantitativamente as benfeitorias oferecidas por um sistema de informação gerencial, este, sob determinadas condições, pode trazer consecutivos benefícios para as empresas, sendo algumas delas: redução dos custos das operações; melhoria no acesso às informações, possibilitando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; melhoria na produtividade (CATELLI, 2011).



A seguir, utilizando-se da análise horizontal e vertical e dos indicadores econômico-financeiros para analisar o desempenho de suas atividades, são eles: liquidez, endividamento e rentabilidade, apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – A controladoria na Análise horizontal e vertical e dos indicadores econômico-financeiros

I- Análise Horizontal e Vertical	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	01	14
Ocorre Eventualmente	01	14
Ocorre Sempre	04	58
Total	07	100
II- Liquidez	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100
III- Endividamento	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100
IV – Rentabilidade	Quantidade	%
Não Ocorre	01	14
Ocorre Regularmente	02	29
Ocorre Sempre	04	57
Total	07	100

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Na Tabela 9, a controladoria/*controller* não está envolvido na análise horizontal e vertical, nem dos indicadores econômico-financeiros de uma empresa, uma vez que, a mesma não vê a necessidade da elaboração desses demonstrativos. E nas demais empresas, já há o envolvimento da controladoria/*controller*, embora em algumas sejam mais frequentes do que em outras, a diferenciação se deve ao fato do momento em que a organização encontra-se, qual é o propósito dessas análises e o que ela pode influenciar nas tomadas de decisões.

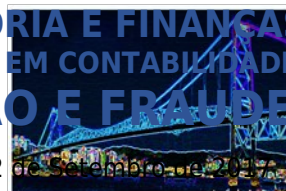
A controladoria, como área incumbida pelas informações de uma entidade, precisa fazer uso de uma metodologia de trabalho que lhe consinta desenvolver esta atividade de maneira estruturada, na qual a análise horizontal e vertical e os indicadores podem ser considerados como um instrumento estratégico na gestão.

5. Considerações Finais

A Controladoria dispõe de inúmeros meios para cumprir a sua função, e auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, uns desses meios são bem evidentes neste trabalho, que são o processo de gestão e os sistemas de informações.

Os profissionais que atuam nessa área são os chamados, *Controllers*, responsáveis pela gestão, irão desempenhar suas obrigações de forma eficiente e eficaz, ao utilizar das informações produzidas por meio de relatórios, demonstrações contábeis e entre outros, para induzir os gerentes a tomarem as melhores decisões.

Neste trabalho levantou-se o problema a respeito de qual seria a aderência da controladoria nas empresas do agronegócio na região de fronteira, com enfoque nas cidades de Amambai e Dourados. Com a pesquisa, pode-se verificar que em 72% das empresas pesquisadas, a controladoria/*controller* está de certa forma envolvida em todas as suas operações, sejam elas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas. Esse



envolvimento variou de empresa para empresa, em algumas acontece com maior frequência do que em outras e vice-versa, como observado na análise de dados.

Já nos outros 28% restantes, a controladoria/*controller* está envolvida, mais em determinadas áreas, como no caso, a administrativa, a principal razão se deu por causa de que os respondentes não são especializados nas outras áreas, assim, a função da controladoria/*controller* acaba por ter certa deficiência no seu desempenho, uma vez que, não estará exercendo a sua total capacidade, esses profissionais estarão desempenhando limitadamente o seu papel.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados quando se apresentam os conceitos relacionados à controladoria e o agronegócio, os instrumentos que devem ser aplicados nessas empresas e quais os relatórios contábeis-gerencias mais utilizados e como se procede a sua análise.

Referências

ARAÚJO, Adriana M. Procópio de; ASSAF NETO, Alexandre. **Aprendendo Contabilidade**. Ribeirão Preto/ SP: Inside Books, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador, BA: EDUFBA, 2010.

CALIJURI, Monica Sionara Schpallir; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SANTOS, Roberto Fernandes dos. **Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro**. Florianópolis, SC: IX Congresso Internacional de Custos, 2005.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. **PIB Agro CEPEA-USP/CNA**. 2016. Disponível em: <
<http://cepea.esalq.usp.br/pib/?page=505> > acesso em: 24 Ago. 2016.

COELHO, Eduardo; LUNKES, Rogério João; MACHADO, Alessandra de Oliveira. A Controladoria na Hierarquia Organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. *Enfoque, Paraná*, v. 31, nº 2, p. 33-46, maio/ago. 2012.

DE JESUS, Glaci Fátima. A controladoria e suas ferramentas. **Revista Cadeia Produtiva**, [S.l.], v. 1, n. 1, set. 2012.

FAVERO, Hamilton Luiz; LONARDONI, Mário; SOUZA, Clóvis de; TAKAKURA, Massakazu. **Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

FEA/USP. **Contabilidade Introdutória**/equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FURTUOSO, Maria Cristina Ortiz; GUILHOTO, Joaquim José Martins. **Estimativa e Mensuração do Produto Interno Bruto do Agronegócio da Economia Brasileira, 1994 a 2000**. 2003.

GARCIA, Alexandre Santos. **Introdução à Controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HENRIQUE, Marco Antonio. A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa. 2008. 79f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil)- Universidade de Taubaté, 2008.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS 7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE **TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**

Florianópolis, 10 a 12 de setembro de 2016



IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais**. 2016. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201504_8.shtm > acesso em: 24 Ago. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

JÚNIOR, César Valentim de Oliveira Carvalho; ROCHA, Joseilton Silveira da. **Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros**. Seropédica, RJ: VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. 2008.

LUNKES, Rogério João; BORGERT, Altair; CUNHA, Leila Chaves; FERRARI, Mara Juliana. **O Perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional**. Natal, Rn: IV Congresso Anpcont, 2010.

MACHADO, Débora Gomes; DAME, Lilier Becker; ZUCATTO, Luis Carlos. **Área Temática 2 – Contabilidade Gerencial: O perfil do profissional de Controladoria**. Bento Gonçalves, RS: XII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2009.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira (org.); REGINATO, Luciane (org.). **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVAES, Amilton Luiz; MOREIRA, Bruno C. Romero; OLIVEIRA, Leticia de; TALAMINI, Edson; VIANA, José J. Soares. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro**. Campo Grande: SOBER, 2010.

ORO, Ieda Margarete; CARPES, Antônio Maria da Silva; DITTADI, Jadir Roberto; BENOIT, Alessandro Dias. **O Perfil do Profissional de Controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro**. 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ROSA, Elizabeth; RUEDIGER, Marco Aurelio; RICCIO, Vicente. **Agronegócio e Modernização da Fronteira Agrícola: Uma Avaliação a Partir da Análise de Indicadores Socioeconômicos de Municípios Selecionados**. São Paulo: ANPAD, 2009.

SILVA, A. C.; LIMA, E. P. C.; BATISTA, H. R. **A importância da soja para o agronegócio brasileiro: uma análise sob o enfoque da produção, emprego e exportação**. In: V ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 2011, Florianópolis, SC. Anais. Florianópolis: UNESC, 2011.