

# **A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO DO AGRONEGÓCIO, CONSIDERANDO OS ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS E A SUSTENTABILIDADE DO EMPREENDIMENTO.**

Hermes Alves de Oliveira Neto<sup>1</sup>

Hamilton Andrade de Carvalho<sup>2</sup>

Luciana da Silva Moraes<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é evidenciar dentro da gestão do agronegócio os procedimentos e metodologias utilizados pela controladoria para promover o aperfeiçoamento das informações e a sustentabilidade de forma eficiente e eficaz, descrevendo o papel da controladoria no processo de transformação das informações utilizadas na gestão do agronegócio, analisando o processo de gestão do agronegócio, considerando a responsabilidade socioambiental e delineando as principais medidas tomadas pela controladoria para se alcançar a eficiência e eficácia com sustentabilidade.

A pesquisa é caracterizada como exploratória e foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental, mostrando à luz da controladoria o que é feito para tornar a gestão do agronegócio uma prática subsidiada por informações fidedignas e de efeito imediato, pois, tratando-se de uma área bastante sensível do mercado, devem ser avaliados todos os aspectos que compõem tal exercício.

Palavras-chaves: Controladoria, Agronegócio, Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade.

---

<sup>1</sup>Acadêmico 8º semestre, Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras. Email: hermes\_batera@hotmail.com

<sup>2</sup>Orientador - Bacharel em Ciências Contábeis, Esp. em Controladoria e Auditoria, professor e pesquisador da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Email: hamilton@fasb.edu.br

<sup>3</sup>Co-orientadora – Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Email: luciana@fasb.edu.br.

## INTRODUÇÃO

A proposta implícita no tema abordado é de importância impar, pois se justifica pela lacuna deixada ao longo do tempo, por não explorar ao máximo todo o potencial de uma ferramenta chamada controladoria que pode trazer benefícios inigualáveis aos usuários das informações que são obtidas através de sua execução.

Procurando aprofundar os conhecimentos e aprimorar os conceitos e informações subsidiadas pela contabilidade, adentramos num nível mais elevado de análise para demonstrar como a controladoria pode articular todas as áreas envolvidas na gestão do agronegócio, municiando os controllers com informações confiáveis e eficazes, que favorecerão a todos os envolvidos na gestão de tal empreendimento a tomarem as decisões mais assertivas. A contribuição que essa pesquisa trará para o universo acadêmico pode ser mensurada através de um olhar futurístico do agronegócio nacional, tendo a certeza de que o mercado mundial está cada vez mais competitivo, visto que exportamos nossa produção para vários países, e necessitamos produzir informações que agreguem conhecimentos mais inovadores e sustentáveis para a gestão de uma atividade que envolve recursos naturais não renováveis e recursos humanos que necessitam de valorização.

O presente trabalho de conclusão de curso, apresentada a problemática dizendo que observando a relevância do agronegócio no aumento do Produto Interno Bruto (PIB), responsável por mais de um terço dos empregos gerados e sua contribuição no fortalecimento da economia nacional. Como a controladoria pode contribuir no aperfeiçoamento das informações, utilizando-se das áreas que afetam diretamente a gestão do agronegócio, mantendo um padrão de confiabilidade que permita aos gestores avaliar as informações de forma concisa para melhor atender as necessidades do negócio?

O objetivo geral é evidenciar dentro da gestão do agronegócio os procedimentos e metodologias utilizados pela controladoria para promover o aperfeiçoamento das informações e a sustentabilidade de forma eficiente e eficaz; e como objetivos específicos: descrever o papel da controladoria no processo de transformação das informações utilizadas na gestão do agronegócio; analisar o processo de gestão do agronegócio, considerando a responsabilidade socioambiental; delinear as principais medidas tomadas pela controladoria para se

alcançar a eficiência e eficácia com sustentabilidade.

## **1. GESTÃO E CONTROLADORIA.**

### **1.1.O SURGIMENTO DA CONTROLADORIA**

A Controladoria é o departamento responsável por gerar e transformar informações que subsidiam a tomada de decisão dentro de uma entidade.

Conforme Beuren (2002, p.20), “a Controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americanas, no início do século XX”. Até o ano de 1929, a contabilidade era a responsável por fornecer as informações necessárias a tomadas de decisão, no entanto, com a quebra da Bolsa de Nova York, surge a Controladoria com a incumbência de aprimorar as funções dantes exercidas pela Contabilidade, destacando as novas características dos negócios nos âmbitos gerenciais, administrativos e econômicos. Conforme Mendes (2002), “A Controladoria preencheu o vácuo deixado pela Contabilidade, qual seja atender as expectativas por informações que subsidiassem o gestor em sua tomada de decisão”.

A Controladoria é uma ferramenta indispensável dentro da gestão de um negócio, pois ela está inteiramente ligada ao planejamento, organização, direção e controle, através da sustentação de sistema de informações que a interliga com as outras áreas que compõem a gestão do negócio. Para Nakagawa (1993), “toda e qualquer organização deve ser organizada de maneira coordenada com processos de planejamento e controle de suas ações, para atingir sua eficiência e eficácia”.

Porém, Almeida et al. (2001, p. 344) afirma:

[...] 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 a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Vale lembrar que a Controladoria só poderá atingir os objetivos que a ela foram propostos se na sua gestão estiver um profissional altamente capacitado e competente não só em técnicas e procedimentos administrativos, contábeis, econômicos, estatísticos, entre outros, mas também em relações interpessoais para

estabelecer as ligações e interações que favoreçam o perfeito funcionamento do sistema transformador de informações. Conforme Heckert e Wilsson (1963), “ao Controller não compete o comando do navio, pois isso é a tarefa do primeiro executivo; representa, no entanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação”. E conforme Padoveze (2005):

O Controller. O título de controller se aplica a diversos cargos na área de contabilidade, cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra (...). O controller exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27) concernem que:

Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: o controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

## 1.2. O AGRONEGÓCIO NO BRASIL.

O Brasil, desde os tempos coloniais tem uma inclinação bastante acentuada para o exercício das atividades relacionadas ao agronegócio, passando pela hegemonia do café, do cacau, da borracha, do gado e, hodiernamente, da soja, do algodão, dentre outras culturas que colocam o país entre um dos principais produtores e exportadores de produtos derivados destas atividades.

Neste contexto, podemos fazer um comparativo sobre as disparidades detectadas entre o processo de gestão do agronegócio e as inovações tecnológicas ocorridas na produção e comercialização dos produtos. Enquanto a tecnologia avança rumo à total modernidade e mecanização de todos os processos envolvidos na produção, a gestão ainda é algo desvalorizado e deixado em segundo plano. Em meio à grandiosa projeção que se faz em torno da produção e consumo de alimentos no mundo, a gestão dos meios produtores deve acompanhar a evolução dos processos produtivos, sendo que, sem o devido planejamento, organização, direção e controle, todos os objetivos traçados para suprir tal demanda não serão alcançados.

Em meio a tais questionamentos e incertezas, a Controladoria mesmo sendo

uma área ainda jovem da Contabilidade, pode contribuir de forma que a sua utilização não seja unicamente para fins econômicos, mas podendo levar em consideração a responsabilidade socioambiental, já que a Contabilidade é uma ciência social e seus objetos de estudos são diretamente afetados pelas mudanças que o ser humano provoca, desta forma, é oportuno ressaltar a contribuição da Controladoria no que diz respeito à responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade que atualmente é tão discorrida. Conforme Medeiros (1999):

É premente que os produtores rurais – que historicamente nunca se utilizaram da contabilidade e dos seus relatórios para a tomada de decisão – passem a incorporar ao seu perfil de administrador o emprego não somente da contabilidade, mas, sobretudo, da controladoria, mecanismo único capaz de lhes prover das informações necessárias à boa gestão do seu empreendimento.

### 1.3. A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A responsabilidade social é um assunto que está se tornando cada vez mais comum em nossos dias, pois as empresas de um modo geral estão se conscientizando sobre sua importância dentro da sociedade em que estão inseridas.

Conforme Milano (2002, p.10), responsabilidade social é entendida como:

[...] a conduta ética e responsável adotada pelas empresas na plenitude das suas redes de relações, o que inclui o universo de seus consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em que se inserem ou sobre a qual exercem algum tipo de influência, além do governo e do meio ambiente. Em outras palavras, são pressupostos da responsabilidade social os adequados cumprimentos de toda legislação (trabalhista, fiscal, ambiental, direitos do consumidor,...) e a postura ética em todas as relações (governo e comunidade), não sendo possível ser socialmente responsável burlando a lei ou usando artifícios para escapar aos valores morais e éticos.

A responsabilidade social já não é algo distante de nossa realidade e ela vem fazendo com que os empreendimentos sejam eles urbanos ou rurais como é o caso do agronegócio, invistam recursos e esforços tanto no social quanto no ambiental, pois o consumidor está cada vez mais exigente e busca na sociedade valores e benefícios investidos pelas empresas que nela atuam.

Para Ashley (2002, p. 6):

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma

organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Portanto, qualquer ação adotada pelos gestores das organizações que contribua com a melhoria da qualidade de vida da sociedade ou de uma comunidade específica, estará demonstrando responsabilidade social e efetivamente confirmando seu papel de célula social.

Segundo Tinoco (2001, p. 115):

[...] a responsabilidade social corporativa está relacionada com a gestão de empresas em situações cada vez mais complexas, nas quais questões como as ambientais e sociais são crescentemente importante para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

Concordando com a citação acima, conclui-se que uma empresa só será totalmente sustentável se a responsabilidade socioambiental estiver atrelada à sua forma de gestão.

As preocupações em relação aos abusos sofridos pelo meio ambiente em decorrência da exploração dos seus recursos no exercício das atividades relacionadas ao agronegócio, seja de forma individual ou pelas organizações, vem sendo uma constante nos dias atuais, pois nota-se que a sociedade, a mídia, os órgãos reguladores e fiscalizadores estão unindo esforços para que essa exploração seja feita de maneira consciente e que haja uma contrapartida por parte dos “exploradores” no que diz respeito à recuperação, conservação e manutenção desses recursos.

Falando dos recursos naturais, podemos destacar a água, que é essencial para a sobrevivência do ser humano e, no entanto é o recurso que mais sofre com os atos cometidos na sua utilização, seja ela no uso doméstico, comercial ou na produção de bens e serviços. Portanto, é premente que haja uma conscientização a favor do desenvolvimento sustentável do agronegócio e do nosso país.

Conforme Laffin (2002, p. 67) “a contabilidade, como área de conhecimento, surgiu da técnica de controle da riqueza possuída e administrada e, deste modo, imprime a sua praticidade na história do homem.”, logo, a Contabilidade que é uma ciência social e acompanha os acontecimentos econômicos, aliada a sua vertente ambiental e à controladoria, pode contribuir com o desenvolvimento humano e para

que a gestão dos empreendimentos se torne cada vez mais sustentável, socialmente justa e ambientalmente harmoniosa, revelando às organizações os benefícios dos atos ecologicamente adequados frente aos consumidores, a uma sociedade cada vez mais atentas a estas questões e a investidores extremamente exigentes.

Conforme Ramos (2004) a controladoria tem o papel de controlar, avaliar, mensurar e simular, como também sugerir caminhos e informar, estando presente em todas as áreas da corporação e servindo de alicerce para a tomada de decisão dos gestores. Segundo Beuren (2002), “[...] os gestores devem utilizar os instrumentos de orientação e controle disponibilizados pela controladoria”, logo, no que diz respeito à responsabilidade socioambiental, a controladoria também pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões que contribuam com o desenvolvimento de todos os envolvidos no negócio.

Portanto, se as empresas, sociedade e natureza conviverem harmoniosamente, o desenvolvimento sustentável de todos se tornará uma realidade na vida de cada um e isso será uma das diretrizes para se alcançar um mundo melhor.

#### 1.4. CONCEITUANDO A SUSTENTABILIDADE

O conceito de Sustentabilidade é definido em um portal que traz o mesmo nome, como “um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana”. Logo entende-se que sustentabilidade não diz respeito só à continuidade da empresa, mas, a de todo o conjunto de fatores econômicos, sociais e ambientais que dela fazem parte.

Este conceito vem propor uma forma de crescimento mútuo e harmonioso entre as empresas, a sociedade e o meio ambiente (natureza), alcançando assim o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade não é algo restrito às empresas que exploram os recursos naturais e/ou utiliza a sociedade para promover seu crescimento e obter lucros, ela abrange os mais diversos níveis de organização, desde a rua onde moramos até o planeta inteiro, pois a manutenção dos diversos bio-sistemas que compõem nosso planeta é de nossa inteira responsabilidade.

Conforme Tocchetto (2012):

A avaliação ambiental torna-se cada vez mais valiosa e importante, pois fornece bases para a formulação de políticas, planos e projetos que permitem o manejo dos riscos e impactos das atividades produtivas aumentando a ecoeficiência da organização. O diagnóstico da situação ambiental consiste em uma análise profunda de todos os impactos dos processos, serviços e produtos.

Em qualquer organização, a ponderação descrita acima é de fundamental importância, pois ela irá nortear todo o processo de planejamento econômico, social e ambiental do empreendimento, porém no agronegócio toda essa avaliação é indispensável, pois é uma atividade que a sua exploração afeta diretamente o meio ambiente.

Diante desse cenário de conscientização da sociedade, dos consumidores e de uma legislação ambiental mais rigorosa, as empresas buscam uma nova maneira de se relacionar com o meio ambiente primando a sustentabilidade. Pois, o excesso de lucros alcançados por meio da degradação do meio ambiente, já não é mais concebido dentro dessa nova perspectiva de desenvolvimento sustentável. Neste contexto, toda essa mudança de comportamento faz com que as indústrias, principalmente as do ramo agropecuário se esforcem no desenvolvimento de técnicas e mecanismo que reduzam ao máximo o desperdício e a deterioração dos recursos naturais, buscando também o aprimoramento da mão-de-obra utilizada na atividade e fazendo uso cada vez mais racional dos recursos naturais.

Conforme Vinod (2004), “três fatores interligados determinarão a sustentabilidade do novo ciclo de crescimento no qual o Brasil embarca. O primeiro é competitividade; o segundo é inclusão social; e o terceiro é sustentabilidade ambiental”.

A sustentabilidade de um empreendimento é comprovada quando os objetivos propostos são alcançados de forma eficiente e eficaz, porém, refletidos na sociedade e no meio ambiente.

#### 1.5.O PAPEL DA CONTROLADORIA COMO AGENTE TRANSFORMADOR DE INFORMAÇÕES.

A Controladoria é a área responsável pelo planejamento, preparação, prática e conservação do sistema interligado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada célula social, onde através de uma análise de dados



suscitados, se discutem os caminhos a serem trilhados, analisando as intenções mercadológicas e organizacionais, auxiliando a sustentabilidade da empresa e satisfação dos clientes.

Historicamente, a controladoria tem como objetivo principal o controle da gestão de uma empresa, garantindo aos gestores informações de acordo como o que fora planejado anteriormente, ou seja, tem o objetivo de munir os gestores de toda e qualquer informação relevante a cerca do negócio, para que as tomadas de decisões possam ser as mais assertivas possíveis.

A controladoria como agente transformador de informações, busca dentro de todas as outras áreas que a cerca, informações, fatores, capazes de lhe oferecer suporte adequado à necessidade do gestor, pois segundo Beuren referido por Piai (2000):

A necessidade de adequação das empresas aos novos paradigmas de um mercado globalizante, que exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, produtividade, qualidade, criatividade, etc., torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação.

Logo, pode-se assegurar, que a controladoria cumpre um papel de extrema seriedade dentro do processo gestor de qualquer célula social, pois, hodiernamente a informação certa e no momento apropriado é muito valorizada e pela sua detenção paga-se muito bem.

Segundo Crepaldi (2012):

É responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, é devido a ela garantir os dados em exame que são importantes e imprescindíveis na continuidade da organização, fazendo o melhor uso dos recursos disponíveis, de acordo com os materiais coletados. Não significa que dará a solução perfeita, mas buscar o melhor caminho a seguir para decisão empresarial.

A controladoria é responsável pelo subsídio verídico de informações que no mínimo sejam confiáveis e contribuam para a continuidade da empresa. Sendo assim, detentora dos procedimentos e métodos para se chegar ao produto final do seu exercício, conforme Mossiman (1993 *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, P.28):

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se

ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Sendo a controladoria este conjunto de princípios, procedimentos e métodos proveniente de diversas áreas do conhecimento em gestão, fica evidente sua aptidão no processo de transformação de informações, sejam elas contábeis, financeiras, estatísticas ou econômicas.

## **2. GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIETAL**

### **2.1. O MEIO AMBIENTE E O AGRONEGÓCIO.**

Quando falamos de meio ambiente e o agronegócio, podemos entender que o assunto toma uma linha de raciocínio passando a referir-se diretamente à Gestão Ambiental do empreendimento.

Tinoco e Kraemer (2004, p. 109) destacam a gestão ambiental. E definem:

Gestão ambiental é o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. É o que a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente por suas atividades.

Portanto, a gestão ambiental aparece como um conjunto de instrumentos que quando bem empregados, torna mais viável e responsável a exploração das atividades que dependem diretamente do meio ambiente, amenizando os impactos provocados pelos produtores e agroindústrias, agregando valores socioambientais aos produtos e serviços oferecidos por estes.

### **2.2. ANÁLISE DO PROCESSO GESTOR DO AGRONEGÓCIO, CONSIDERANDO A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.**

O processo gestor dentro do agronegócio não é diferente do empregado em outras áreas. É necessário primeiramente, estabelecer políticas socioambientais que norteiam todos os procedimentos as serem empregados dentro do exercício da atividade.

É aconselhado que a política socioambiental desenvolvida dentro da organização pondere aspectos que aludem à missão, visão e valores efetivos e da propriedade, precaução quanto às discordâncias com as normas trabalhistas e ambientais, harmonização com outras políticas existentes (prevenção de acidentes no trabalho).

Dentro do planejamento da empresa, há de se verificar as possíveis inconformidades com os padrões de produção exigidos pelos órgãos reguladores, investidores e consumidores, haja vista que todos os consumidores e usuários dos produtos e serviços oferecidos pelo agronegócio estão atentos e extremamente preocupados com a forma que tais produtos e serviços foram concebidos.

Considerando a responsabilidade socioambiental, a preocupação com o desenvolvimento sustentável faz com que toda a ação exercida pelas organizações, desde o planejamento, passando pela execução, controle do que está sendo executado, até a análise dos resultados, sejam pautadas em três pilares: econômico, ambiental e social.

No econômico, devem ser criadas ações que possam garantir um crescimento igualitário aos diferentes setores da economia. No ambiental, é necessário observar a manutenção do meio natural e a preservação da biodiversidade, aspecto este, indispensavelmente observado pelas atividades econômicas que no decorrer de sua estruturação acabam degradando o meio ambiente. Por último, o pilar social compreende a inclusão da sociedade na partilha dos benefícios gerados pelas empresas, a equidade e melhoria das condições de trabalho e o harmonioso convívio entre as pessoas e as organizações.

Após cumprirem com as obrigações dispostas nos pilares da sustentabilidade, as organizações necessitam acrescentar a transparência de tudo o que desenvolve como um dos elementos basilares do seu convívio com os acionistas, governo, sociedade e consumidores, portanto, tornando públicas todos os esforços realizados, principalmente na preservação e recuperação do meio onde está inserida.

### **3. GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ COM SUSTENTABILIDADE**

#### **3.1. EMPREENDIMENTO SUSTENTÁVEL.**

Sustentabilidade é adicionar, colaborar e conservar para poder continuar produzindo de maneira eficiente e eficaz, tendo em vista a continuidade da produção nas gerações subsequentes. Vimos nos dias atuais uma crescente demanda no tocante ao desenvolvimento de tecnologias e processos dentro do agronegócio que viabilize o crescimento sustentável dos empreendimentos e ofereçam benefícios à sociedade e ao meio ambiente, fontes indispensáveis para a produção.

Com o aumento da população mundial, tanto produtores rurais como indústrias têm como metas o aumento da produção para atender tal demanda, porém há de se pensar que a exploração dessas atividades podem oferecer riscos às áreas em que estão instalados tais empreendimentos, daí a necessidade de uma conscientização permanente tanto por parte dos produtores quanto dos consumidores em proteger o solo para que permaneça fértil, as nascentes dos rios para que não falte água potável, a biodiversidade, a fauna e a flora das regiões exploradas.

Conforme Franco & Druck, (1998, p. 68):

[...] pode-se observar ainda a fragilidade em termos de segurança industrial, prevenção e controle dos impactos socioambientais, embora possam ter ocorrido avanços nesse sentido. Tanto local quanto nacional e internacionalmente, o mundo empresarial apropriou-se das questões ambientais, passando a adotar postura propositiva e menos passiva, abandonando a negação dos problemas gerados. Atualizou seus modelos de gestão – incorporando e subordinando os desafios do desenvolvimento sustentável à lógica de mercado –, ocupando crescente espaço na mídia e em projetos de preservação ecológica na tentativa de legitimar-se perante clientes e consumidores.

Logo, entende-se por empreendimento sustentável, aquele que desempenha seu papel econômico, produzindo riqueza e valores, mas sem descuidar da responsabilidade socioambiental, oferecendo dignidade aos que colaboram com seu desenvolvimento.

### 3.2.MECANISMOS PARA SE ALCANÇAR A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA NA CONTROLADORIA DO AGRONEGÓCIO.

Avaliando os procedimentos e ações que demandam planejamento (organização), execução e controle, é indispensável explicar a função de cada um e ressaltar a importância dentro da controladoria para se alcançar a eficiência e

eficácia de um empreendimento.

O planejamento é o ato de decidir antecipadamente ações a serem tomadas conforme a realidade. Nesse contexto, Peleias (2002, p.23) diz que:

O planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Nesse mesmo pensamento, Padoveze (2005, p. 28) instrui que o “planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual”.

Dentro do planejamento há duas subdivisões, o planejamento estratégico e o operacional. O estratégico é pensar antes de tomar qualquer atitude e conforme Padoveze (2005, p. 96), “o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Já o planejamento operacional, segundo Padoveze (2005, p. 28) é a fase que “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional”.

A execução é a fase do processo de gestão onde serão executadas todas as ações dantes planejadas. O gestor aponta cada ação de maneira a atingir os objetivos propostos. Peleias (2002, p. 25) diz que “a execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”. Complementando, Catelli (2001, p.61) fala que “o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implantação das ações”. A execução é decorrente da tomada de decisão por meio do direcionamento e emprego dos esforços e das atividades.

O controle é um processo ininterrupto que afere o grau de adesão entre o planejamento e sua execução, Catelli (2001, p. 61) dispõe que o controle é “a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas”. O controle pode ser inserido obedecendo quatro etapas:

1. Antecipar os resultados das decisões na forma de conceitos de desempenho;
2. Acumular informações sobre o desempenho real;
3. Checar o desempenho real com o antevisto; e

4. Constatar quando uma deliberação foi deficiente e ajustar o procedimento que a determinou, bem como seus efeitos, quando possível.

Portanto, se tratando de agronegócio, quando o produtor rural faz o planejamento para o plantio de uma lavoura, ele deve fazer previsões com o máximo de certeza para que todo o processo seja bem sucedido, não extrapole seu orçamento e consiga obter o máximo de produtividade naquela área cultivada, controlando todo o processo de execução para não deixar falhas e se elas ocorrerem, tomar as providências cabíveis para não prejudicar os resultados.

### 3.3.MEDIDAS ADOTADAS PELA CONTROLADORIA DO AGRONEGÓCIO PARA SE ALCANÇAR OS OBJETIVOS.

A adoção de medidas pela controladoria do agronegócio objetivando a obtenção de resultados mais expressivos, tornam-se comuns devido a grande concorrência, necessidade de ter informações mais precisas e em pouquíssimo tempo e a diminuição das falhas que possam existir dentro do processo. Podemos citar alguns mecanismos que compõem essas medidas, os sistemas de informações é um deles e é descrito por Padoveze (2009, p. 43) como “um conjunto de recursos, materiais, tecnológicos e financeiros agrupados segundo uma sequência lógica para o processamento de dados e tradução em informações, com intuito de permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

Portanto, o sistema de informação é uma forma de trabalhar com a organização e suas complicações.

Outros mecanismos capazes de medir a eficiência de cada departamento junto à consolidação dos objetivos estabelecidos são os relatórios contábeis-gerenciais, propiciando aos gestores maior controle e poder decisório.

Para Wernke (2001, p. 35):

Cada empresa deverá elaborar os seus relatórios contábeis-gerenciais de acordo com as suas necessidades, determinando o que lhe interessa para tomada de decisão. Devem ser instrumentos que alimentam os processos no nível estratégico, gerencial e tático da organização.

Não existem padrões de relatórios, é franqueada à organização a oportunidade de criar seus próprios modelos adequando cada um deles a sua necessidade. Eles podem ser:

- Relatórios gerenciais da administração – relatam as operações arroladas a funcionários, compras e outras atividades ligadas diretamente à administração geral. Trazendo para o contexto do agronegócio, esse tipo de relatório irá apresentar informações no tocante a recursos humanos (funcionários, horas extras, custos com folha de pagamento, etc.).
- Relatórios gerenciais da produção – controlam os custos de produção, o tempo gasto no processo e outros dados relevantes para o planejamento do setor. No agronegócio, tal relatório é importante para o controle da produção, custos de insumos, tempo gasto no plantio, colheita e etc.
- Relatórios gerenciais das vendas – utilizado para fazer o acompanhamento das vendas de produtos e serviços, além de evidenciar a evolução do faturamento da organização em um determinado período. Na agricultura por exemplo, esse relatório verifica basicamente as informações sobre as vendas de tudo aquilo que foi produzido na propriedade, perspectivas de aumento no volume vendido.
- Relatórios gerenciais financeiros – servem para controlar e acompanhar a situação do capital de giro em momentos distintos, trazendo para o agronegócio, esse relatório serve para controle de empréstimos, investimentos e o capital que a propriedade necessita para se manter produzindo.
- Relatórios gerenciais-contábeis – utilizados no domínio, análise e acompanhamento do reflexo das outras operações na movimentação da entidade. Esse relatório é o menos utilizados no acompanhamento das informações do agronegócio, pelo fato da produção ser algo mais familiar, não é de costume utilizar as informações contábeis para fazer comparações e produzir novas informações úteis na gestão do empreendimento.

Se numa indústria uma rotina é inspecionar a produção levando em consideração as metas preestabelecidas e os custos orçados, no agronegócio é verificar a efetividade do período de plantio e colheita, metas, avaliar estimativas de produção e a efetiva produção a fim de levantar informações sobre os custos e elaboração de forma eficiente o preço final para venda da produção. Esses mecanismos irão favorecer o levantamento desses dados num período de tempo

mais curto e de maneira que não deixe dúvidas.

#### 4. METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e procedimentos empregados pela ciência para elaborar e solucionar problemas de obtenção objetiva do conhecimento, de maneira sistêmica.

O método de abordagem a ser adotado no projeto de pesquisa é o dedutivo, conforme Rampazzo (2002) “a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”. Esta pesquisa será desenvolvida por meio de embasamento teórico, utilizando-se de consultas bibliográficas.

A abordagem do problema adotará a pesquisa qualitativa, isso denota que será avaliada a qualidade da informação produzida através deste projeto.

Este é um trabalho acadêmico do tipo básico, onde visa obtenção de conhecimento científico e tem-se como objetivo principal gerar conhecimentos novos sem a necessidade de aplicação prática, atingindo interesses de gestores empresariais que buscam através da controladoria, aprimorar o desempenho das atividades gerenciais do empreendimento.

Quanto ao tipo de pesquisa, será adotado o exploratório que visa obter um conhecimento maior sobre a temática adotada e o aprimoramento de ideias, pois além de envolver o referencial bibliográfico, permite ter uma visão geral das áreas que envolvem a gestão do agronegócio e que a controladoria faz uso com frequência para proporcionar ao usuário maior confiabilidade e tranquilidade na tomada de decisão.

Segundo Gil (1999, p34) "a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato".

Uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto. (Raupp & Beuren, 2003, p. 81).

Os instrumentos técnicos a serem utilizados são pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica levanta informações e é o primeiro passo para



ampliação do conhecimento do assunto abordado. Conforme Rampazzo (2002) pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.) pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”. A pesquisa documental limita-se a materiais que não recebem tratamento analítico, portanto podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Segundo Gil (1996) “uma das principais vantagens de se utilizar tal modelo de pesquisa é a fonte rica estável de dados, como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”.

## **5. CONCLUSÃO**

Este tópico tem por objetivo descrever os resultados obtidos através da pesquisa realizada, de forma a alcançar os objetivos escolhidos.

Foi referenciado o papel da controladoria na transformação das informações fornecidas pelas áreas da administração do negócio através de um levantamento bibliográfico, onde ficou evidenciado que a controladoria é um departamento altamente habilitado para fornecer aos gestores o subsídio necessário para a tomada de decisão, provendo de conhecimentos confiáveis os usuários de tais informações. Torna-se evidente a necessidade de ter um departamento e pessoal altamente capacitado para realizar procedimento, levantamento, cálculos e até mesmo pesquisas, promovendo a sustentabilidade e continuidade dos empreendimentos.

A análise do processo gestor considerando a responsabilidade do agronegócio com a sociedade e com o meio ambiente onde está instalado, concluiu que é extremamente necessário um comprometimento maior da gestão do negócio no tocante a adequação de sua atividade promovendo a manutenção dos recursos que são utilizados na sua produção, o agronegócio por ser uma atividade que utiliza em sua totalidade recursos naturais e humanos, deve fazer uso da gestão ambiental para verificar e reverter os impactos causados ao longo do processo de produção e analisar também os benefícios que ocasionarão para a sociedade e a todos os envolvidos no exercício da atividade se forem mantidos padrões eficientes de qualidade.

No aspecto sustentável, o estudo mostra um aumento considerável na conscientização dos produtores, investidores, consumidores e da sociedade em geral no que diz respeito ao futuro da produção mundial, haja vista termos atingido o número de 7 (sete) Bilhões de habitantes no mundo e por esse fato, precisamos produzir mais e com sustentabilidade, mantendo os recursos naturais conservados e protegido, caso contrário, poderemos sofrer escassez de alimentos em pouco tempo.

Sendo assim, os empreendimentos tornam-se mais voltados à produção consciente, observando os fatores econômicos, sociais e ambientais favorecendo o desenvolvimento sustentável e conforme ressaltado no capítulo anterior, tudo isso vem sendo promovido e sustentado por mecanismos que agregam valores ao uso eficiente e eficaz dos recursos naturais, humanos ou tecnológicos, além da adoção de medidas que promovem a efetiva execução do que foi proposto, sem perder o foco nos objetivos e metas pré-estabelecidas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. B. *et al.* Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão in Controladoria agregando valor a empresa**. São Paulo: Bookman Cia. Editora, divisão Artmed Editora S.A., 2002.

CATELLI, Armando, **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2012

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática**, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2011

FERREIRA, Araceli Cristina de Souza. **Contabilidade Ambiental. In: Controladoria agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman Cia. Editora, divisão Artmed Editora S.<sup>a</sup> 2002.

FIGUEIREDO, Sandra, **Controladoria: teoria e prática** / Sandra Figueiredo, Paulo Cesar Caggiano, - São Paulo: Atlas, 1997

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, T., & DRUCK, G. **Padrões de industrialização, riscos e meio ambiente**. Ciência & Saúde Coletiva, vol. 3, n. 2. Rio de Janeiro, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HECKERT, J. Brooks & WILSON, James D. **Controllership**. Nova York: Ronald Press, 1963.

IUDÍCIBUS, Sergio de, **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação** / Sergio de Iudícibus, Jose Carlos Marion. – 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

LAFFIN, Marcos. De contador a professor: **A trajetória da docência no ensino superior de contabilidade. Perspectiva comportamental**. 2002. 271F. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARIAN, Sérgio. **As atividades profissionais nas empresas de serviços contábeis e a formação do contador**. 100 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MEDEIROS, Jesiomar Antônio de, **Agrobusiness – Contabilidade e controladoria** – Jesiomar Antônio de Medeiros – Guaíba: Agropecuária, 1999

MILANO, Miguel S; NUNES, Maria de Lourdes; KASTRUP, Carlos; ALDA, Clarice L; MILLET, Evandro; CARBOGIM, João B.P. **Responsabilidade social empresarial: o meio ambiente faz parte do nosso negócio**. Curitiba: FBPN, 2002.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, A. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2009. 483 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2007

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002

PFITSCHER, Elisete Dahmer. **Gestão e sustentabilidade da contabilidade e controladoria ambiental: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico**. 2004. 252.f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004

PIAI, M. A. B. **Metodologia para implementação de sistema de controladoria**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção – Gestão de Controle) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PORTAL DA SUSTENTABILIDADE, **O que é sustentabilidade**, Disponível em <<http://www.sustentabilidade.org.br/default.asp>> Acesso em 21 de novembro de 2012.

RAMOS, Micheli Edinete. **Gestão e controladoria ambiental – estudo de caso em uma propriedade rural**. 2004. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

SILVA, Adinelson Alves da, **O Papel do Órgão de Controle Interno**, Disponível em <<http://www.cge.se.gov.br>> Acesso em 01 de junho de 2012.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de & SOLTELINHO, Wagner, **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais**, Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br>> Acesso em 01 de junho de 2012.

TAKESHY, Tachizawa. **Gestão Ambiental e responsabilidade social Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio, **Balço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, J. E. P; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004. 303 p.

TOCCHETTO, Marta Regina Lopes, **Desempenho Ambiental e Sustentabilidade**, Disponível em <[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/desempenho\\_ambiental\\_e\\_sustentabilidade.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/desempenho_ambiental_e_sustentabilidade.html)> Acesso em 21 de novembro de 2012.

THOMAS, Vinod, **Os 3 fatores da sustentabilidade**, Disponível em <[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/os\\_3\\_fatores\\_da\\_sustentabilidade.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/os_3_fatores_da_sustentabilidade.html)> Acesso em 21 de novembro de 2012.

TUNG, Nguyen H., **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Univ. Empresa, Ed. da Universidade de São Paulo, 1985.

WERNKE, R. **Relatórios gerenciais para acompanhamento dos custos de qualidade**. Revista de contabilidade – CRCSP. São Paulo, v. 17, p.34-48, set. 2001.

ZILLOTTO, Marco Aurélio Busch, VILLA, Alessandra Tathiana, ELEN, Géssica e SANQUETTA, Carlos Roberto. **Diagnóstico da Sustentabilidade Socioambiental e Econômica nas Atividades de Projetos candidatos ao MDL**, Disponível em <[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/mudancas\\_climaticas/evolucao\\_do\\_debates/diagnostico\\_da\\_sustentabilidade\\_socioambiental\\_e\\_economica\\_nas\\_atividades\\_de\\_projetos\\_candidatos\\_ao\\_mdl.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/mudancas_climaticas/evolucao_do_debates/diagnostico_da_sustentabilidade_socioambiental_e_economica_nas_atividades_de_projetos_candidatos_ao_mdl.html)> Acesso em 21 de novembro de 2012.