

Management control practices in agribusiness: state of the art and research possibilities.

Reception of originals: 08/18/2020
Release for publication: 06/17/2021

André Felipe Queiroz

Mestre em Administração, UFMS

Instituição: Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, IFMS

Endereço: Rodovia BR-463, km 14, Ponta Porã, MS.

CEP 79909-000

E-mail: andre.queiroz@ifms.edu.br

Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade, USP

Instituição: Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS

Endereço: Av. Sen. Filinto Müller, nº 1015, Cidade Universitária, Campo Grande, MS.

CEP: 79046-460

E-mail: marciabortolucci@gmail.com

Abstract

Organizations from different economic sectors seek to ensure that resources are being obtained and used efficiently and effectively to fulfill organizational objectives through practices called: management control. In agribusiness, management control practices needed to adapt due to technological changes, the business environment and economic liberation in the face of globalization. However, the literature on managerial control practices applied to agribusiness is not vast. Thus, this research aims, through a systematic review, to examine how the literature has approached the application of management control practices in agribusiness in the last decade. The survey of research was carried out in two repositories, Web of Science and Science Direct. The results systematize which were: the objects; the empirical field; types of surveys; and the gaps that need investigation, evidenced in articles published in the last decade on management control practices related to agribusiness.

Keywords: Management Control. Management accounting. Management in agribusiness.

1. Introdução

Empresas são organizações criadas para buscar determinada finalidade que pode, ou não, ser resultados financeiros. Visando assegurar que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais, essas companhias utilizam-se de práticas denominadas, por diversos autores, como controle gerencial (ANTHONY, 1965; JOHNSON; KAPLAN, 1993; OTLEY, 1994).

Dessa forma, empregar as práticas de controle gerencial pode fornecer meios para se obter cooperação entre indivíduos e canalizar tais esforços para os objetivos da organização (OUCHI, 1979), combater a incerteza e ampliar o desempenho organizacional (ABERNETHY; BROWNELL, 1997), e controlar os indivíduos de forma que realizem os objetivos e estratégias da empresa (MALMI; BROWN, 2008).

O controle gerencial é utilizado por organizações pertencentes aos diversos setores econômicos. No agronegócio, as práticas de controle gerencial por meio da contabilidade gerencial, ocorriam na gestão de organizações ligadas à agricultura desde o século XIX (TRAMEL; HILDRETH, 1957; NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019), e indícios de práticas de controle gerencial no setor agrícola podem ser encontradas na literatura desde o século XVII (FREEAR, 1994).

As diversas transformações que aconteceram no ambiente do agronegócio devido à liberação econômica impulsionada pela globalização (HAZELL et al., 2010), adicionadas à evolução tecnológica, causaram mudanças organizacionais e alteraram práticas de gestão e controle das empresas agrícolas (COOK; CHADDAD, 2000; REARDON; BARRET, 2000). Devido as alterações contingenciais, tais organizações precisaram se adaptar efetuando uma mudança na sua forma de gerenciamento e aplicando novas técnicas de controle e monitoramento (DÁVILA, 2019).

Entretanto, a literatura não é vasta sobre as práticas de controle gerencial em organizações ligadas ao agronegócio. Os poucos estudos existentes são em sua maioria discretos e desconexos, revelando, pois, que os achados empíricos necessitam de maior arcabouço teórico (NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019).

Diante do contexto apresentado, surge a seguinte questão: Qual o estado da arte na literatura sobre as práticas de controle gerencial aplicadas ao agronegócio? Dessa forma, objetiva-se por meio de revisão sistemática, examinar como a literatura vem abordando a aplicação das práticas de controle gerencial no agronegócio na última década.

O levantamento das pesquisas foi realizado em dois repositórios, *Web of Science* e *Science Direct*, contemplando os últimos 10 anos de pesquisas sobre a temática. Esse trabalho unifica os resultados de pesquisas anteriores e evidencia os gaps que necessitam de investigações futuras. O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando pela Introdução; seguindo pelo Referencial Teórico sobre as práticas de controle gerencial e o agronegócio; a apresentação dos Procedimentos Metodológicos utilizados; a Análise e discussão dos dados obtidos; e por fim, as Considerações Finais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados uma apreciação sobre a evolução teórica a respeito das práticas de controle gerencial e posteriormente aspectos sobre o agronegócio.

2.1. Práticas de controle gerencial

O conceito de controle gerencial é considerado, por diversos autores, como o processo cujo gestores asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais (ANTHONY, 1965; JOHNSON; KAPLAN, 1993; OTLEY, 1994). Dessa forma, as práticas de controle gerencial são um conjunto de atividades desenvolvidas com a finalidade de certificar que as metas gerenciais sejam alcançadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

O controle gerencial foi objeto de estudo em diversas pesquisas, Anthony (1965) conceitua o controle gerencial como um processo de controles gerenciais que efetuada a ligação do planejamento estratégico aos controles operacionais das organizações. Ouchi (1979) caracterizou os grupos de mecanismos que exercem o controle nos indivíduos dentro de um contexto organizacional. Flamholtz et al. (1985) passou a considerar o controle gerencial como a sinergia de diversos processos complementares que influenciavam o comportamento dos indivíduos em busca da eficácia. Langfield-Smith (1997) ampliou o controle gerencial para uma perspectiva sistêmica, tratada pela literatura comumente de Sistema de Controle Gerencial (SCG). O SCG foi descrito como estrutural ou comportamental por Ansari (1977), cuja condição necessária para efetuar um SCG eficiente, seria abordar as relações entre informação, pessoas e tecnologia. Otley (1994) desenvolveu um framework conceitual sobre gestão por performance, na qual o SCG deveria ser efetuada a partir das respostas obtidas da perspectiva empresarial a partir de perguntas sobre os objetivos, estratégias e planos, metas, feedback e recompensas.

Posteriormente, Simons (1995) teorizou sobre forças opostas que gerenciam tensões organizacionais e geram quatro alavancas que podem ser utilizadas para ampliar o SCG. Abernethy e Brownell (1997) concluíram que em empresas cuja incerteza da tarefa é mais elevada, a vasta utilização de controle pessoal amplia o desempenho organizacional. Merchan e Van der Steede (2007) investigaram o comportamento dos funcionários frente à adequação esperada pela organização. Autores como Azofra et al. (2003), Kanthi-Herath (2007), Durden

(2008), dentre outros, complementaram as teorias de controle gerencial existentes. Malmi e Brow (2008) criaram uma terminologia para os estudos de controle gerencial denominada “pacote de controle gerencial”, sendo o “pacote” composto por diversos sistemas de controle complementares. Ferreira e Otley (2009) desenvolveram a denominada “*Performance Management System*” ampliando a teoria efetuada por Otley (1994). Tessier e Otley (2012) revisam as alavancas de controle gerencial da teoria de Simons. Dávila (2019) aponta para as possíveis alterações no SCG devido a inteligência artificial, e capacidade crescente das máquinas em aprenderem ao analisarem uma grande quantia de dados para modelarem sistemas de controle gerencial cada vez mais personalizados.

Independentemente da perspectiva teórica adotada, as empresas efetuam as práticas de controle gerencial por meio de artefatos. Artefato é a nomenclatura utilizada que compõem a sinergia entre um conjunto de conceitos, modelos e ferramentas de determinada área (FREZATTI et al., 2009; ESPEJO, 2009). No controle gerencial existem diferentes artefatos advindos da contabilidade gerencial e da administração utilizados que auxiliam na obtenção da eficácia de tarefas (FREZATTI et al., 2009).

As empresas combinam diferentes artefatos de controle gerencial buscando ampliar seu controle e aumentar a competitividade (SOUTES; GUERREIRO, 2007; FREZATTI, 2005; ISIDORO et al., 2012). A opção sobre a utilização de quais artefatos serão empregados é influenciada pela postura e pelo perfil dos gestores (COSTA; DA CRUZ; ESPEJO, 2011). Assim, os gestores determinam diferentes artefatos para operacionalizar o controle gerencial organizacional. Como a escolha de artefatos é particular em cada organização, ou setor, os artefatos utilizados em organizações voltadas aos setores do agronegócio refletem as práticas de controle gerencial desse setor. A seção a seguir aborda o agronegócio.

2.2. Agronegócio

O termo agronegócio é atribuído aos norte-americanos Davis e Goldberg de Harvard. Nos estudos desses pesquisadores, Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), quanto à possibilidade de isolar as atividades rurais das muitas outras ligadas a elas, evidenciaram-se as relações de dependência entre indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição de produtos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Dessa forma, o agronegócio abrange a interação dos agentes e das atividades desde o insumo até o produto com valor agregado para o consumidor final.

A partir do surgimento da terminologia do agronegócio, outros enfoques emergiram (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Em um estudo posterior, Goldberg (1968) teorizou sobre o commodity system approach (CSA), essa teoria, derivada da econômica neoclássica, é baseada no conceito de matriz insumo-produto de Leontief e estuda a sequência das transformações encadeadas que um tipo de produto passa até chegar ao consumidor final, reforçando o caráter sistêmico, com o direcionamento analítico de montante (insumo) à jusante (produto acabado) (BATALHA, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2000; PEDROSO et al., 2004).

Outro enfoque, o francês, denominado *filière* ou cadeia produtiva no Brasil, avalia a sucessão de operações de transformações, as relações comerciais e financeiras e o conjunto de ações econômicas que asseguram as articulações de operações (BATALHA, 2001). Divergente da CSA, com recorte mesoanalítico, esse enfoque destaca elos nas relações entre seus agentes, possuindo como ponto de partida analítico o produto, sendo, portanto, seu recorte vertical efetuado de jusante à montante (PEDROSO et al., 2004).

Outra vertente, desenvolvida pelo Programa dos Estudos de Negócios do Sistema Agroalimentar (PENSA), na Universidade de São Paulo, é o Sistema Agroalimentar (SAG). O SAG parte de montante à jusante considerando as diversas cadeias produtivas possíveis e abrange o ambiente institucional e organizacional, sendo mais amplo que a cadeia produtiva. Para o SAG os agentes mantêm uma relação de cooperação/competição não linear que pode se alterar no tempo (ZYLBERSZTAJN, 2000, CASTRO, 2001).

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000) os diferentes enfoques produziram uma diversidade de pesquisas que culminaram em uma vasta literatura sobre formatos de coordenação e modelos de gestão no agronegócio. Dessa forma, o agronegócio pode ser definido como uma integração dinâmica de uma grande cadeia de negócios que compreende diversos setores como: alimentos, fibras, energia, têxtil, bebidas, couro, dentre outros. Além desses setores, o agronegócio contempla as pesquisas científicas e a utilização de diferentes tecnologias, possuindo como objeto de análise a produção que ocorre desde os insumos iniciais até os diferentes produtos acabados com valor agregado ao consumidor final (LAS CASA, 2006; PIZZOLATTI, 2012).

No Brasil, o agronegócio produz alimentos não só para suprir as necessidades internas de abastecimento dos centros urbanos, como também para o abastecimento do mercado externo por meio da exportação de seus produtos. No ano de 2019 o Brasil ficou atrás apenas dos EUA e China como maior país exportador de produtos agropecuários do mundo (TAMARINDO; PIGATTO, 2020). Assim, o agronegócio constitui a base econômica de

muitos estados e municípios brasileiros. Observou-se que, nos últimos anos, em média, somente o agronegócio foi capaz de compor mais do que 20% do PIB brasileiro, mais do que 40% do total de recebimento das exportações do país (TAMARINDO; PIGATTO, 2020) e ocupa em média 19% da mão de obra dos brasileiros (CEPEA, 2018).

Entretanto, mesmo com a importância destacada do agronegócio, a literatura sobre as práticas de controle gerencial no agronegócio não se mostra vasta (NDEMERAH; MENGES; HIEBL, 2019). Os autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019) indicam, ainda, que a maioria dos trabalhos existentes contempla a contabilidade geral com foco nos processos de contabilização em detrimento às práticas de controle gerencial. Tal constatação evidencia a necessidade de trabalhos que unifiquem, de forma concisa, as diversas pesquisas existentes. Sendo assim, esse artigo busca examinar as pesquisas nacionais e internacionais que abordam as práticas de controle gerencial aplicadas ao agronegócio. A seção a seguir apresenta os procedimentos adotados nesse esforço.

3. Métodos e Procedimentos

Esse trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa, sendo realizado por meio de estudos de artigos publicados e relacionados ao tema escolhido. A pesquisa qualitativa visa desenvolver modelos, tipologias e teorias, para descrever e explicar as questões sociais (GIBBS, 2009). A técnica empregada foi a revisão sistemática, conforme Kitchenham (2004) a revisão sistemática é um meio de identificar, avaliar e interpretar toda a pesquisa disponível relevante para uma questão de pesquisa específica, ou área temática ou fenômeno de interesse. Ainda segundo a autora, a revisão sistemática é indicada para identificar eventuais lacunas na pesquisa atual, a fim de sugerir áreas para futuras investigações.

Para a revisão sistemática foram investigados os repositórios *Web of Science* e *Science Direct* buscando artigos publicados nos últimos dez anos (2010 – 2019). Após a investigação, foi efetuado o download dos arquivos no formato *bibtex*. Um software (*Start*) foi utilizado para auxiliar a análise dos dados. O uso do software ocorreu visando operacionalizar a escolha da literatura relevante.

Para a operacionalização da investigação, inicialmente foi criado um protocolo de direcionamento, contendo os objetivos da pesquisa, a questão problema, escolha de palavras-chave e os critérios utilizados para incluir ou excluir cada artigo durante a revisão sistemática. Os critérios de inclusão foram: arquivos dos repositórios *Web of Science* e *Science Direct*, arquivos que se enquadravam no período de 2010 a 2019 e arquivos que continham as os **Custos e @gronegócio on line** - v. 17, n. 2, Apr/Jun - 2021. www.custoseagronegocioonline.com.br

termos ‘controle gerencial’ ou ‘contabilidade gerencial’ combinados com os termos ‘agronegócio’, ‘pequenos proprietários’ ou ‘fazendas’ presentes em qualquer tópico do arquivo. Os critérios de exclusão foram: arquivos que não se classificavam como artigos, arquivos que não eram classificados pelos filtros do repositório nas áreas de gestão, arquivos em outro idioma que não fosse o português, inglês ou espanhol, e por fim, arquivos cujo acesso não foi possível.

Dessa maneira, inicialmente o repositório *Web of Science* forneceu um total de 46 trabalhos. Em seguida, foi aplicado um filtro próprio do repositório para considerar apenas trabalhos relacionados com gestão classificados nas áreas de ‘*management*’, ‘*business*’, ‘*economics*’ e ‘*business finance*’. O resultado foi de 15 artigos. Posteriormente, ao utilizar o repositório *Science Direct*, este retornou 24 pesquisas. Em seguida, foi aplicado um filtro para considerar apenas os arquivos classificados como ‘artigos’, o que derivou 13 artigos. Desta forma, o resultado foi de 28 artigos, sendo 15 advindos do *Web of Science* e 13 do *Science Direct*.

Na análise dos 28 artigos, foi realizada leitura do título, palavras-chave e resumo, observando à aderência ao objetivo desta pesquisa. Após a primeira leitura, foram descartados 2 trabalhos, sendo que um artigo possuía apenas o título na língua inglesa, mas estava em idioma alemão. Esse artigo foi descartado, considerando como critério de exclusão não estar nos idiomas inglês, espanhol ou português. Outro artigo foi eliminado devido a impossibilidade de acessá-lo. Desta forma, 26 artigos foram aceitos como *corpus*, para o desenvolvimento do trabalho, a fim de verificar o estado da arte sobre as práticas de controle gerencial no agronegócio. Como resultado os artigos foram sistematizados no Quadro 1 evidenciando o título, os autores, o ano e o periódico. A discussão dos dados é apresentada na seção a seguir.

Quadro 1: Revisão Sistemática.

TÍTULO	AUTORES	ANO	PERIÓDICO
The cost-volume-profit analysis amid management of sericulture in the production process: a case study	Nascimento, C.; Espejo, M.; Panucci-Filho, L.	2010	Custos e Agronegócio online
Variable production costs of soybeans and its relationship to Gross revenue	Duarte, S.; Pereira, C.; Tavares, M.; Reis, E.	2011	Custos e Agronegócio online
Americanism and financial accounting theory – Part 1: Was America born capitalist?	Bryer, R.	2012	Critical Perspectives on Accounting
Americanism and financial accounting theory – Part 2: The ‘modern business enterprise’, America’s transition to capitalism, and the genesis of management accounting	Bryer, R.	2012	Critical Perspectives on Accounting
Strategy, Interactive Control System and National Culture: A Case Study of Batik Industry in Indonesia	Ismail, T.; Wiyantoro, L.; Meutia; Muchlish, M.	2012	Procedia - Social and Behavioral Sciences
The mediator and moderator effects of internationalization on the relationship between management control systems and commitment to innovation	Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E.; Feliú, V.; Gonzalez-Sanchez, M.	2013	Spanish accounting review
Analysis of contingency factors in swine value chain: a study in agribusiness	Toigo, L.; Wrubel, F.; Diel, F.; Lavarda, C.	2014	Custos e Agronegócio online
Increasing the usefulness of farm financial information and management: A qualitative study from the accountant’s perspective	Halabi, A.; Carroll, B.	2015	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
The use of technology-structured management controls: changes in senior management’s decision-making behaviours	Liew, A.	2015	International Journal of Accounting Information Systems
Future making in farm management accounting: The Australian “Blue Book”	Jack, L.	2015	Accounting History
Target costing: exploring the concept and its relation to competitiveness in agribusiness	Lima, A.; Silveira, J.; Silva, S.; Ching, H.	2016	Custos e Agronegócio online
Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review	Engert, S.; Rauter, R.; Baumgartner, R.	2016	Journal of Cleaner Production
Diversification in Spanish Dairy Farms: Key Drivers of Performance	Alvarez, A.; Cornejo, B.; Méndez, J.; Roibás, D.	2016	International Food and Agribusiness Management Review
Globalisation, accounting and developing countries	Hopper, T.; Lassou, P.; Soobaroyen, T.	2017	Critical Perspectives on Accounting
Water management accounting: A framework for corporate practice	Christ, K.; Burritt, R.	2017	Journal of Cleaner Production
The use of the budget as a management tool to strategy formulation and control: a case study in the company of Paraíba agroindustrial sector	Melo, H.; Silva, G.; Nicolau, A.; Lima, A.	2017	Revista Ambiente Contábil
Women’s management practices and performance in rural female-owned family businesses	Peake, W.; Marshall, M.	2017	Journal of Family Business Management
LCA data quality: A management science perspective	Bicalho, T.; Sauer, I.; Rambaud, A.; Altukhova, Y.	2017	Journal of Cleaner Production
Cost of quality and process model: Improving accounting tools for attaining higher environmental efficiency	Barouch, G.; Bey, C.	2018	Journal of Cleaner Production
A systematic review of technologies involving eco-innovation for enterprises moving towards sustainability	Kuo, T.; Smith, S.	2018	Journal of Cleaner Production
Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks	Jack, Lisa.; Florez-Lopez, R.; Ramon-Jeronimo, J.	2018	Accounting, Organizations and Society
Levels of management accounting practices in agribusiness cooperativism	Tarifa, M.; Reis, L.; Almeida, L.	2019	Custos e Agronegócio online

The interplay between ideological resistance and management control: an Egyptian case study	Diab, A.; Aboud, A.	2019	Journal of Accounting in Emerging Economies
Environmental management accounting practices in Australian cotton farming: The use of the theory of planned behaviour	Tashakor, S.; Appuhami, R.; Rahat, M.	2019	Accounting, Auditing & Accountability Journal
Institutional ambidexterity and management control: The role of religious, communal and political institutions	Diab, A.; Metwally, A.	2019	Qualitative Research in Accounting & Management
Managing systemic uncertainty: The role of industry-level management controls and hybrids	Thambar, P.; Brown, D.; Sivabalan, P.	2019	Accounting, Organizations and Society

Fonte: Os autores (2020).

4. Análise de Discussão dos Dados

Buscando levantar pesquisas sobre as práticas de controle gerencial no agronegócio, por meio de revisão sistemática, os seguintes elementos foram encontrados:

4.1. Dos objetos

As práticas de controle gerencial estão sendo utilizadas em diversos objetos de estudo e campos empíricos diferentes. Na última década, formas de custeio, como o custeio alvo (LIMA et al. 2016) e o custo-volume-lucro (NASCIMENTO et al., 2010), além da investigação sobre as diversas variáveis de custo presentes na agricultura (DUARTE et al., 2011), foram objeto de estudo do controle gerencial no agronegócio. Os artefatos relacionados ao custeio são evidenciados por possuírem grande potencial para gerar diferenciação competitiva no agronegócio, pois, o setor utiliza-se predominantemente de artefatos de custeio do primeiro estágio evolutivo (custeio por absorção e custeio variável), sendo indicado aos players adequar e ampliar a utilização de artefatos de custeio de outros estágios evolutivos (como custeio alvo, custeio ABC e custo-volume-lucro) (NASCIMENTO et al., 2010; DUARTE et al., 2011; LIMA et al. 2016; TARIFA et al., 2019).

É possível que a temática de custos esteja fortemente presente nas investigações sobre as práticas de controle gerencial voltadas ao agronegócio, devido a esse setor possuir uma grande complexidade para calcular seus custos de produção. Dessa forma, em trabalhos futuros, poderia ser elaborado maior número de investigações e proposições de modelos ou artefatos que adequem as formas de custeio às atividades agropecuárias.

A evolução da contabilidade e a sua ligação com o capitalismo são assuntos bastante debatidos em pesquisas que aplicam a perspectiva da teoria crítica, ao investigar o controle

gerencial em organizações relacionadas ao agronegócio (JACK, 2015). A globalização (HOPPER et al., 2017) e a mudança histórica do homem do campo para a cidade (BRYER, 2012) são temáticas exploradas como responsáveis pela necessidade de alterações das práticas contábeis e de controle gerencial ao longo dos anos.

As pesquisas dos autores Ismail et al., (2012) e Hopper et al. (2017) indicam que as práticas de controle gerencial possuem viés no fato de o desenvolvimento dos artefatos e das normas contábeis terem ocorrido predominantemente em países situados no norte do globo terrestre (ISMAIL et al., 2012; HOPPER et al., 2017). Os autores relatam que os americanos e europeus desenvolvem grande parte dos artefatos gerenciais adequando-os à realidade dos países do norte do globo, no entanto, tais artefatos também são utilizados nos países do sul do globo, que possuem diferentes realidades (ISMAIL et al., 2012; HOPPER et al., 2017). Essa perspectiva acredita, portanto, que há prejuízo na adequação e aplicação em organizações situadas no sul do planeta, ao considerar a cultura e as normas sociais empregadas no contexto local de países situados no norte do globo, no qual os artefatos e normas contábeis foram criados (ISMAIL et al., 2012; HOPPER et al., 2017). Tal indicação vai ao encontro do apontamento de Tarifa et al., (2019) sobre a utilização de artefatos considerados menos complexos pelas organizações do agronegócio brasileiras. Sugere-se, então, que pesquisas futuras se iniciem correlacionando artefatos ao seu país de origem e, posteriormente, que se investigue se a criação dos artefatos em realidades de países diferentes do Brasil impacta na baixa utilização dessas práticas pelas organizações brasileiras no setor de agronegócio.

A questão institucional dos países e sua influência nas práticas de controle gerencial também são abordadas ao pesquisar a performance de organizações institucionalmente hábeis em complexidades institucionais e ao investigar o controle gerencial ocorrido em um cenário complexo de resistência dos trabalhadores, multiplicidade e complexidade institucional (DIAB; ABOUD, 2019). Os autores sugerem maior número de pesquisas que investiguem a relação entre lógicas institucionais e resistência em organizações empresariais, efetuando, assim, comparativos desse fenômeno em contextos elitizados e comunitários, ambos os casos sendo relacionados com o agronegócio.

Também está sendo pesquisado, na última década, o compromisso das organizações com a sustentabilidade (ENGERT et al., 2016; CHRIST; BURRIT, 2017). O uso deecoinovação (HUO; SMITH, 2018) e os custos de reparo e recuperação ambiental (BAROUCH; BEY, 2018) são objetos presentes nas pesquisas. As organizações do agronegócio estão sendo cobradas pelo seu posicionamento estratégico em relação à sustentabilidade (ENGERT et al., 2016; CHRIST; BURRIT, 2017) e, portanto, o

desenvolvimento de artefatos de controle gerencial voltados à eficiência ambiental é cada vez mais necessário.

A relação entre empresas familiares e a adoção das práticas de controle gerencial também foi averiguada (PEAKE; MARSHALL, 2007). Os resultados indicam que as empresas familiares possuem menos práticas de controle gerencial, além de serem mais propensas a construir metas não econômicas para sua empresa (PEAKE; MARSHALL, 2007). Os resultados também compararam empresas familiares relacionadas ao agronegócio, administradas por mulheres e por homens, nenhuma evidência sobre o impacto no desempenho foi encontrada comparando a gestão de ambos (PEAKE; MARSHALL, 2007). No entanto, para levantar possíveis divergências nas formas de tomada de decisão e de controle, pesquisas futuras poderiam utilizar o modelo comparativo entre homens e mulheres na gestão de organizações voltadas ao agronegócio.

As desvantagens da utilização do artefato de avaliação do ciclo de vida empregado em uma organização do agronegócio são investigadas na pesquisa de Bicalho et al., (2017). Os autores apontam inconsistência na forma que a organização utiliza o artefato e indicam pesquisas complementares para verificar se o artefato é utilizado de forma inadequada em outras empresas relacionadas ao agronegócio. O estudo reforça a evidência de que as práticas de controle gerencial necessitam de adequações ao serem empregadas em empresas agropecuárias.

A investigação de Gomez-Conde (2013) baseada na teoria de Simons (1995) verifica a relação entre o controle e o compromisso de inovação por meio da variável internacionalização em organizações do agronegócio. O autor conclui que os resultados obtidos não revelam relação direta entre o uso interativo do conjunto de ferramentas de sistemas de controle gerencial e o compromisso com a inovação, além da ausência de relação de mediação entre o uso de sistemas de controle gerencial e a internacionalização (GOMEZ-CONDE, 2013). Entretanto, o autor indica a necessidade de mais pesquisas sobre essa relação, assim como que haja pesquisas que utilizem outras variáveis de controle além da internacionalização.

O gerenciamento da incerteza é pesquisado por Thambar et al. (2019). Os autores analisam como são projetados e controlados, voluntariamente, os mecanismos usados para gerenciar a incerteza sistêmica de um setor por diversas empresas. A pesquisa evidencia uma ampla gama de características híbridas que atualmente não são reconhecidas nos estudos de controle gerencial (THAMBAR et al, 2019).

O impacto que as novas tecnologias de informação causam na forma de controle e no modelo de tomada de decisão é investigado em uma organização alimentícia por Liew (2015). A pesquisa indica que a transparência possibilitada pelas tecnologias não criou medos que orientassem a alta gerência a realizar alegações pretensiosas ao avaliar ideias, ou mesmo usar linguagem destrutiva em situações de críticas, mas, criou pressão entre os pares e os tornou mais cautelosos (LIEW, 2015). A tecnologia possibilita um ambiente de tomada de decisão objetivo, justo, respeitoso, colaborativo e harmonioso com o compartilhamento de informações (LIEW, 2015).

A relação entre crenças e práticas de controle gerencial na questão ambiental é pesquisada por Tashakour et al. (2019). As descobertas indicam que embora a atitude e o controle comportamental percebido influenciem significativamente na intenção dos agricultores em adotar práticas de controle de gerenciamento ambiental, além disso, a norma subjetiva tem uma influência indireta significativa através da atitude dos agricultores e do controle de gerenciamento ambiental (TASHAKOUR et al., 2019). Os autores indicam a replicação do estudo em outras regiões, em pesquisas comparativas futuras, a fim de capturar uma possível variação em aspectos culturais e regionais.

Os objetos sobre as práticas de controles gerenciais aplicadas ao agronegócio pesquisados nos últimos 10 anos estão categorizados no Quadro 2.

Quadro 2: Objetos sobre as práticas de controles gerenciais aplicadas ao agronegócio pesquisados nos últimos 10 anos.

Objetos	Autores
Práticas sobre formas de custeio.	(LIMA et al. 2016; NASCIMENTO et al., 2010; DUARTE et al., 2011)
A relação histórica entre a evolução da contabilidade e o capitalismo.	(JACK, 2015; HOPPER et al., 2017; BRYER, 2012)
O viés da formulação de artefatos contábeis em países situados ao norte do globo.	(ISMAIL et al., 2012; HOPPER et al., 2017)
A influência institucional sobre a performance de empresas situadas em ambientes complexos.	(DIAB; ABOUD, 2019)
O compromisso das organizações do agronegócio com a sustentabilidade e as práticas de CG como auxiliadoras desse compromisso.	(ENGERT et al., 2016; CHRIST; BURRIT, 2017; HUO; SMITH, 2018; BAROUCH; BEY, 2018)
Relação de empresas familiares do agronegócio com a escolha das práticas de CG.	(PEAKE; MARSHALL, 2007)
A relação entre CG e inovação.	(GOMEZ-CONDE, 2013)
Mecanismos de CG para gerenciamento de incerteza.	(THAMBAR et al, 2019)
O impacto das tecnologias na adoção de CG para tomada de decisão.	(LIEW, 2015)
Relação entre crenças e adoção de práticas de CG.	(TASHAKOUR et al., 2019)

Fonte: Os autores (2020).

4.2. Do campo empírico

Como campo empírico, as cooperativas agroindustriais (TARIFA et al., 2019), as organizações produtoras de algodão (THAMBAR et al., 2019), as indústrias de alimentos (LIEW, 2015), as fazendas produtoras de leite e derivados (ALVAREZ et al., 2016), os sericultores (NASCIMENTO, 2010), os criadores de suínos (BAROUCH. BEY, 2018), as empresas familiares rurais de pequeno porte (PEAKE; MARSHALL, 2007) e as comunidades de agricultura por subsistência (JACK-LISA, 2018; DIAB; ABOUD, 2019; DIAB; METWALLY, 2019) recebem destaque. Outrossim, as pesquisas discutem como o controle gerencial é aplicado em ambientes com características muito distintas das grandes indústrias (TOIGO et al., 2014; HALLABI; CAROLL, 2015; TAFIRA et al.; 2019).

Os indícios encontrados na revisão sistemática indicam que as práticas de controle gerencial utilizadas em organizações voltadas ao agronegócio, pesquisadas em diferentes países, possuem níveis de complexidade mais baixos do que comparadas a outros setores (NASCIMENTO et al., 2010; LIMA.; 2016; TARIFA et al., 2019). Os diferentes campos empíricos utilizados em pesquisas sobre as práticas de controles gerenciais aplicadas ao agronegócio na última década estão categorizados no Quadro 3.

Quadro 3: Diferentes campos empíricos sobre as práticas de controles gerenciais aplicadas ao agronegócio pesquisados nos últimos 10 anos.

Campo Empírico	Autores
Cooperativas Agroindustriais	(TARIFA et al., 2019)
Organizações produtoras de algodão	(THAMBAR et al., 2019)
Indústrias de alimentos	(LIEW, 2015)
Fazendas produtoras de leite e derivados	(ALVAREZ et al., 2016)
Sericultores	(NASCIMENTO, 2010)
Criadores de suínos	(BAROUCH. BEY, 2018)
Empresas agrícolas, familiares, de pequeno porte	(PEAKE; MARSHALL, 2007)
Comunidades que utilizam agricultura como forma de subsistência	(JACK-LISA, 2018; DIAB; ABOUD, 2019; DIAB; METWALLY, 2019)
Outros ambientes com características divergentes das grandes indústrias do agronegócio	(TOIGO et al., 2014; HALLABI; CAROLL, 2015)

Fonte: Os autores (2020).

4.3. Dos métodos e procedimentos

Nos últimos dez anos, as pesquisas sobre as práticas de controle gerencial no agronegócio, à luz dos estágios evolutivos, apontaram o método qualitativo como o de maior predominância, sendo 69% das pesquisas analisadas. A técnica de maior frequência utilizada

nesses estudos, por sua vez, foi a triangulação de dados em estudos de caso, contando com entrevistas, observação e análise documental.

Nas pesquisas quantitativas encontradas, que representaram 23% da revisão efetuada, as técnicas mais utilizadas foram regressão e modelagem de equações estruturais. Observou-se, também, que as bases de dados foram obtidas por meio de *survey* ou por dados secundários alcançados pelos pesquisadores.

Com relação à combinação quali-quantitativa, apenas 8% das pesquisas selecionadas empregaram a utilização de pesquisa mista. Tal evento reforça o apontamento de Modell et al. (2007) sobre o fato de o controle gerencial ter sido caracterizado por considerável polarização qualitativa e quantitativa, necessitando, assim, de mais trabalhos que combinem ambas abordagens. As quantidades sobre o tipo de pesquisas obtidas na revisão sistemática são demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1: Tipo de pesquisas obtidas na Revisão Sistemática.

<i>Tipo</i>	<i>Quantidade de pesquisas</i>	<i>Percentual</i>
Qualitativa	18	69%
Quantitativa	6	23%
Mista	2	8%

Fonte: Os autores (2020).

5. Considerações Finais

Esse trabalho examinou o estado da arte na literatura nacional e internacional sobre as práticas de controle gerencial aplicadas ao agronegócio, por meio de uma revisão sistemática nos anos de 2010 a 2019. Diversos artigos apontam a necessidade de ajuste dos artefatos e das práticas de controle gerencial para o agronegócio (TOIGO et al., 2014; LIMA et al., 2016; TARIFA et al.; 2019). É necessário, portanto, identificar quais adequações nos artefatos de controle gerencial poderão ser efetuadas, assim como de que forma deverão ser efetuadas. A relação entre os artefatos de controle gerencial, com foco em artefatos sobre formas de custeio, relacionados ao agronegócio são Gaps que necessitam ser investigados e demandam maior atenção dos pesquisadores sobre a temática.

As pesquisas também evidenciam o potencial competitivo que as práticas de controle gerencial consideradas mais complexas poderiam impactar nas organizações do setor

(TARIFA et al., 2019). Entretanto, tais organizações ainda não utilizam amplamente esses artefatos. Segundo os autores, as organizações voltadas ao agronegócio utilizam predominantemente as práticas gerenciais de custeio em detrimento de outras práticas como *Balanced Scorecard*, gestão baseada em atividades, ciclo de vida do produto, gestão econômica (GECON), gestão baseada em valor (VBM), *economic value added* (EVA), dentre outras. Tais constatações reforçam inicialmente sobre a necessidade em levantar o motivo da utilização de práticas consideradas menos complexas pelas organizações do agronegócio, e consequentemente a necessidade de pesquisas que adequem ou mesmo desenvolvam práticas de controle gerencial específicas para o agronegócio.

Outros temas que atualmente despertam interesse no que concerne à investigação da relação entre as práticas de controle gerencial e o agronegócio são: o motivo de escolha dos artefatos (TOIGO et al., 2014; MELO et al., 2019; TASHAKOUR et al., 2019), as questões institucionais (DIAB; ABOUD, 2019; DIAB; METWALLY, 2019), a incerteza do setor (THAMBAR et al, 2019), as questões ambientais (ENGERT et al., 2016; CHRIST; BURRIT, 2017; HUO; SMITH, 2018; BAROUCH; BEY, 2018) e o avanço das tecnológicas informacionais (LIEW, 2015). As escolhas sobre quais artefatos de controle gerencial são escolhidos por *players* ligados ao agronegócio ainda demandam investigações sobre os motivos de escolha, se estão mais ligadas à fatores psicológicos, de crenças e aspectos interpretativistas ou a questões racionais e positivistas sobre a eficiência de seu uso. Já as questões institucionais, de incerteza, ambientais e tecnológicas evidenciam que teorias contingenciais de controle gerencial vem sendo utilizadas para responder os questionamentos em pesquisas ligadas ao agronegócio na última década.

Por fim, com a finalidade de condensar os resultados em um corpo teórico mais conciso, muitas das pesquisas qualitativas poderiam ser replicadas em estudos quantitativos para a generalização dos resultados. Além disso, cabe ressaltar que muitos modelos quantitativos, com análise das práticas de controle gerencial, foram desenvolvidos em algum setor específico dentro da amplitude do agronegócio (PEAKE; MARSHALL, 2007; DUART et al., 2011; ISMAIL et al., 2012; JACK, 2015; TASHAKOUR et al., 2019; TARIFA et al., 2019). Assim, a aplicação em diferentes setores que compõem o agronegócio, com modelos aprimorados por meio da adição de novas variáveis, configura grande oportunidade.

Essa pesquisa contribui para a área de conhecimento ao apresentar uma sistematização dos estudos sobre práticas de controle gerencial no agronegócio. Ao obter categorias distintas (objetos; campo empírico; tipos de pesquisas; e *gaps* que necessitam investigação) é possível analisar as ligações entre os trabalhos publicados na última década, verificar quais são os

fatores de interesse dos autores na área, além de identificar as oportunidades de investigações para futuras pesquisas sobre o tema.

6. Referências

ABERNETHY, Margaret A.; BROWNELL, Peter. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 3-4, p. 233-248, 1997.

ALVAREZ, Antonio; GARCÍA-CORNEJO, B.; PEREZ-MENDEZ, J. A.; ROIBÁS, D. Diversification in Spanish Dairy Farms: Key Drivers of Performance. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 19, n. 1030-2016-83111, p. 163-188, 2016.

ANSARI, Shahid L. An integrated approach to control system design. *Accounting, organizations and society*, v. 2, n. 2, p. 101-112, 1977.

ANTHONY, Robert Newton. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

AZOFRA, Valentín; PRIETO, Begoña; SANTIDRIÁN, Alicia. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review*, v. 35, n. 4, p. 367-384, 2003.

BAROUCH, Gilles; BEY, Christoph. Cost of quality and process model: Improving accounting tools for attaining higher environmental efficiency. *Journal of Cleaner Production*, v. 181, p. 192-200, 2018.

BATALHA, Mário Otávio et al. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 23-48, 1997.

BATALHA, Mário Otávio. *Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

BICALHO, Tereza; SAUER, I.; RAMBAUD, A.; ALTUHOVA, Y. LCA data quality: A management science perspective. *Journal of Cleaner Production*, v. 156, p. 888-898, 2017.

BRYER, Rob. Americanism and financial accounting theory–Part 1: Was America born capitalist?. *Critical perspectives on Accounting*, v. 23, n. 7-8, p. 511-555, 2012.

_____. Americanism and financial accounting theory–Part 2: The ‘modern business enterprise’, America's transition to capitalism, and the genesis of management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 24, n. 4-5, p. 273-318, 2013.

CASTRO, Cleber. O Processo de Coordenação de Cadeias Agroalimentares: Aspectos Teóricos e Empíricos. In: *paper para o V International PENSA Conference, FEA-RP/USP*. 2005.

CHRIST, Katherine L.; BURRITT, Roger L. Water management accounting: A framework for corporate practice. *Journal of cleaner production*, v. 152, p. 379-386, 2017.

COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R. Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research. *Agricultural economics*, v. 23, n. 3, p. 207-218, 2000.

COSTA, Flaviano; DA CRUZ, Ana Paula Capuano; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Paradoxo na utilização de artefatos contábeis gerenciais: discussão sobre a influência de fatores inconscientes inspirada em conceitos preconizados pela psicologia analítica. *Revista Universo Contábil*, v. 7, n. 3, p. 59-76, 2011.

CEPEA – CEPEA/USP. *Mercado de Trabalho do Agronegócio Brasileiro*. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/plano-safra>>. Acesso em: 04 de novembro 2019.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136p., 1957.

DÁVILA, Antonio. Emerging Themes in Management Accounting and Control Research. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2019.

DIAB, Ahmed Abdelnaby Ahmed; METWALLY, Abdelmoneim Bahyeldin Mohamed. Institutional ambidexterity and management control. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2019.

DIAB, Ahmed; ABOUD, Ahmed. The interplay between ideological resistance and management control: an Egyptian case study. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2019.

DUARTE, Sérgio Lemos; PEREIRA, C. A.; TAVARES, M.; DOS REIS, E. A. Variable production costs of soybeans and its relationship to Gross revenue. *Custos e @gronegocio online*, 2011.

DURDEN, Chris. Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 21, n. 5, p. 671-694, 2008.

ENGERT, Sabrina; RAUTER, Romana; BAUMGARTNER, Rupert J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, v. 112, p. 2833-2850, 2016.

ESPEJO, M. M. S. B., COSTA, F., CRUZ, A. P. C. D.; ALMEIDA, L. B. D. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. *Revista de contabilidade e organizações – FEARP/USP*, v. 3, n. 5, p. 25-43, 2009.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FLAMHOLTZ, Eric G.; DAS, T. K.; TSUI, Anne S. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

FREEAR, J. Robert Loder, Jacobean management accountant. *Accounting History: Some British Contributions*, p. 473-489, 1994.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. *Brazilian Administration Review*, v. 2, n. 1, p. 73-87, 2005.

FREZATTI, Fabio; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. D.; JUNQUEIRA, E. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.

GOLDBERG, R. A., *Agribusiness Coordination*: a systems approach to the Wheat, Soybean, and Florida orange economies, Division of Research, Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 256 p., 1968.

GOMEZ-CONDE, J. et al. The mediator and moderator effects of internationalization on the relationship between management control systems and commitment to innovation. *Spanish Accounting Review*, v. 16, n. 01, p. 53-65, 2013.

HALABI, Abdel K.; CARROLL, Brendan. Increasing the usefulness of farm financial information and management. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2015.

HAZELL, Peter et al. The future of small farms: trajectories and policy priorities. *World Development*, v. 38, n. 10, p. 1349-1361, 2010.

HOPPER, Trevor; LASSOU, Philippe; SOOBAROYEN, Teerooven. Globalisation, accounting and developing countries. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 43, p. 125-148, 2017.

ISIDORO, C.; FACCI, N.; ESPEJO, M. M; GARCIA, P. M. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 6, n. 2, p. 39-55, 2012.

ISMAIL, Tubagus; WIYANTORO, L. S.; MUCHLISH, M. Strategy, interactive control system and national culture: a case study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 65, p. 33-38, 2012.

JACK, Lisa. Future making in farm management accounting: The Australian “Blue Book”. *Accounting history*, v. 20, n. 2, p. 158-182, 2015.

JACK, Lisa; FLOREZ-LOPEZ, Raquel; RAMON-JERONIMO, Juan Manuel. Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks. *Accounting, Organizations and Society*, v. 64, p. 17-30, 2018.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KANTHI-HERATH, Siriyama. A framework for management control research. *Journal of management development*, v. 26, n. 9, p. 895-915, 2007.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

KUO, Tsai-Chi; SMITH, Shana. A systematic review of technologies involving eco-innovation for enterprises moving towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 192, p. 207-220, 2018.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; BACHA, Rosane Aparecida F.; CARVALHO, Cristiano Marcelo Espínola. O agronegócio e o marketing rural no Estado de Mato Grosso do Sul. *Revista História & Perspectivas*, v. 29, n. 55, 2016.

LIEW, Angela. The use of technology-structured management controls: changes in senior management's decision-making behaviours. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 17, p. 37-64, 2015.

LIMA, Afonso Carneiro; SILVEIRA, J. A. G. D.; SILVA, S. H. F. D.; CHING, H. Y. Target costing: exploring the concept and its relation to competitiveness in agribusiness. *Custos e @gronegocio online*, 2016.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MELO, Hildegardo Pedro Araujo de; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. The use of the budget as a management tool to strategy formulation and control: a case study in the company of Paraíba agroindustrial sector. *Revista ambiente contábil*, v. 9, n. 1, p. 290-305, 2017.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, 2007.

MODELL, Sven; MORRIS, Richard; SCAPENS, Bob. *Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Management Accounting Research: a critical realist approach*. *Social Science Research Network*, 2007.

NASCIMENTO, Cristiano do; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; PANUCCI-FILHO, Laurindo. The cost-volume-profit analysis amid management of sericulture in the production process: a case study. *Custos e @gronegocio online*, 2010.

NDEMEWAH, Sinclair R.; MENGES, Kevin; HIEBL, Martin RW. Management accounting research on farms: what is known and what needs knowing?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 15, n. 1, p. 58-86, 2019.

OTLEY, David. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.

OUCHI, William G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

PEAKE, Whitney; MARSHALL, Maria I. Women's management practices and performance in rural female-owned family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2017.

PEDROZO, Eugênio A.; ESTIVALETE, Vânia Fátima de Barros; BEGNIS, Heron SM. Cadeia (s) de Agronegócio: Objeto, fenômeno e abordagens teóricas. *Anais do Enanpad*, 2004.

PIZZOLATTI, Ives José. *Visão e Conceito de Agribusiness*. SEBRAE. 2012. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/\\$File/NT00030012.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/$File/NT00030012.pdf)>. Acesso em 15 de abr. 2020.

REARDON, Thomas; BARRETT, Christopher B. Agroindustrialization, globalization, and international development: an overview of issues, patterns, and determinants. *Agricultural economics*, v. 23, n. 3, p. 195-205, 2000.

SIMONS, R. *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. p. 232. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SOUTES, Dione Olesczuk. GUERREIRO, Reginaldo. Uma Investigação do Uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras. *XXXI Encontro da ANPAD*, 2007.

TAMARINDO, Ubirajara Garcia Ferreira; PIGATTO, Gessuir. *Tributação no Agronegócio- 2a edição: Uma Análise Geral Dos Principais Tributos Incidentes*. Editora JH Mizuno, 2020.

TARIFA, Marcelo Resquetti; DOS REIS, Luciano Gomes; ALMEIDA, Lauro Brito. Levels of management accounting practices in agribusiness cooperativism. *Custos e @gronegocio online*, v. 15, n. 1, p. 67-84, 2019.

TASHAKOR, Shamim; APPUHAMI, Ranjith; MUNIR, Rahat. Environmental management accounting practices in Australian cotton farming. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2019.

TESSIER, Sophie; OTLEY, David. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

THAMBAR, Paul J.; BROWN, David A.; SIVABALAN, Prabhu. Managing systemic uncertainty: The role of industry-level management controls and hybrids. *Accounting, Organizations and Society*, v. 77, p. 101049, 2019.

TRAMEL, Thomas E.; HILDRETH, R. J. Relative roles of survey and experiment in farm management research. *Journal of Farm Economics*, v. 39, n. 5, p. 1445-1451, 1957.

TOIGO, Leandro Augusto; WRUBEL, F.; DIEL, F. J.; LAVARDA, C. E. F. Analysis of contingency factors in swine value chain: a study in agribusiness. *Custos e @ronegocio online*, 2014.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial*. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição, São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.