

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
CAPÍTULO 2	15
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
CAPÍTULO 3	31
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
CAPÍTULO 4	47
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
CAPÍTULO 5	65
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
CAPÍTULO 6	79
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinícios Machado Machado	
CAPÍTULO 7	96
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros
Camilla Mota Melo
Juliana Mattos Gonçalves Pinto
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

CAPÍTULO 8 110

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz
Liane Maria Panerai Gavioli
Marcos Vinícios Machado Machado

CAPÍTULO 9 127

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto
Reisoli Bender Filho

CAPÍTULO 10 144

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels
Edilson Bacinello
Vinícius Costa da Silva Zonatto

CAPÍTULO 11 163

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

CAPÍTULO 12 178

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago
Ana D'arc Maia Pinto
Katherine Restrepo Quintero
Luiz Henrique Avosani Zago

CAPÍTULO 13 189

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,
Beatriz Fiorese,
Caroline Pereira Zagoto,
Denise Santos Lorenção,
Maria Ester Bueno,
Sandra Maria Pereira,

CAPÍTULO 14 200

IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE

Lilian Kelly Barbosa Lima
Eder Júlio Rocha de Almeida
Selme Silqueira de Matos
Alexandre da Silveira Sete

CAPÍTULO 15 211

LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER

Gabriela Duarte Bariviera
Graziane Mariana Mumberger
Lucas Arnold dos Santos
Ângela Cristina de Melo
Carlos Rezende de Pádua Junior
Súzan Grazielle Benetti de Pádua

CAPÍTULO 16 226

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Anderson Ricardo Silvestro

CAPÍTULO 17 242

O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO

Vanessa Piovesan Rossato
Nelson Guilherme Machado Pinto

CAPÍTULO 18 258

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.

Liane Maria Panerai Gavioli
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba
Francine Minuzzi Gorsky
Juliana Ivaniski Sansonowicz
Lucas Urach Sudati

CAPÍTULO 19 274

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS

Grazielle Cristina Ribeiro Lopes

CAPÍTULO 20 292

PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015

Alessandra Kimie Hiro
Ana Paula Alves Bleck Duque
Cristina de Carvalho Ares Elisei
Luciana Tomé de Souza Castilho

Paulo César Ribeiro Quinteiros
Sérgio Roberto Montoro
Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 21 315

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 22 331

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala
Anelise Sacks Schein
Luciana Scherer
Raquel Duzsinski Borghetti

SOBRE A ORGANIZADOR 351

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Anderson Ricardo Silvestro

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Mato Grosso - IFMT
Barra do Garças - MT

RESUMO: O cenário agrícola está sendo alavancado por controles gerenciais mais precisos, na busca por informações úteis para a tomada de decisão. O produtor rural brasileiro possui uma concorrência direta frente aos países capitalistas, desta forma, necessita de recursos para subsidiar seus controles nos negócios. No mercado agrícola, o Mato Grosso vem liderando a acirrada competição entre os estados brasileiros em termos de produtividade e área plantada, influenciando diretamente o PIB – Produto Interno Bruto brasileiro, mas é uma incógnita se estes resultados são gerenciados. Diante deste cenário, o objetivo principal deste trabalho é mensurar o nível de maturidade dos controles tecnológicos gerencial dos produtores da Região Norte do Estado de Mato Grosso. Para desenvolvimento desta pesquisa a metodologia necessária contemplou através de uma pesquisa qualitativa, subsidiado por um estudo de caso descritivo e bibliográfico, utilizando as quatro dimensões do Modelo de Maturidade de COBIT. Desta forma, as pessoas juntamente com os documentos, também fazem parte do controle de gestão, isso implica dizer que

peças que não usam computadores, também fazem parte do sistema e, conseqüentemente, necessitam ser observadas e guiadas pelos processos de planejamento e análise de sistemas, para melhor aproveitamento dos recursos. Esta região necessita de um robusto investimento nas linhas de conhecimento, processamentos e implantação dos controles gerenciais para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, garantindo melhores resultados econômicos para as entidades rurais no cenário agrícola mundial.

PALAVRAS-CHAVE: Controles Gerenciais. Tomada de Decisão. Nível de Maturidade. Modelo de Maturidade de COBIT.

ABSTRACT: The agricultural scenario is being leveraged by more precise management controls in the search for useful information for decision making. The Brazilian rural producer has direct competition with the capitalist countries, thus, it needs resources to subsidize its controls in business. In the agricultural market, Mato Grosso has been leading the fierce competition among Brazilian states in terms of productivity and planted area, directly influencing GDP - Brazilian Gross Domestic Product, but it is unknown if these results are managed. Given this scenario, the main objective of this work is to measure the level of maturity of the managerial technological controls of the producers of the

Northern Region of the State of Mato Grosso. For the development of this research the necessary methodology contemplated through a qualitative research, subsidized by a descriptive and bibliographic case study, using the four dimensions of the COBIT Maturity Model. In this way, people together with documents are also part of the management control, this implies that people who do not use computers are also part of the system and therefore need to be observed and guided by the systems planning and analysis processes, for better use of resources. This region requires a robust investment in the lines of knowledge, processing and implementation of management controls to better use available resources, ensuring better economic results for rural entities in the world agricultural scenario.

KEYWORDS: Management Controls. Decision Making. Maturity Level. COBIT Maturity Model.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo começou a enxergar os controles gerenciais como uma ferramenta que veio para agregar valor nas tomadas de decisões, seja, na biotecnologia, na adubação corretiva, nas técnicas de manejo, nas máquinas agrícolas cada vez mais modernas e, até mesmo, nos controles de gerenciamento dos processos das organizações agrícolas.

Ao se tratar de tecnologia gerencial, entende-se como um composto de conhecimento aplicado em um determinado produto, rotina, ou processo, que proporciona a organização agregar valor à sua cadeia produtiva, permitindo obter o lucro.

Esse controle gerencial desenvolvido no agronegócio deve abastecer a cadeia de suprimento do setor, podendo ser observado desde o plantio, aplicação de insumos, maquinários, armazenagem, logística até a gestão operacional, cujo objetivo principal é munir o gestor de informação estratégica em tempo hábil.

Nesse sentido, quando se pensa em tecnologia, não se faz menção apenas a equipamentos e, sim, a todo conhecimento entregue com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento sustentável.

Quanto maior for à utilização da tecnologia gerencial, mais robusta será a tomada de decisão. Dessa forma, torna-se um elemento imprescindível para o crescimento social e econômico da propriedade.

Nesse contexto, o presente estudo busca mensurar o nível de tecnologia dos controles gerenciais utilizados no processo de gestão agrícola no norte do Estado do Mato Grosso, pelo Modelo de Maturidade de COBIT. Com a utilização de quatro dimensões, sendo elas Processos, Conhecimento, Aplicação e Práticas Avançadas, será possível atingir os objetivos do presente trabalho.

A aplicabilidade da TI (Tecnologia da Informação) no agronegócio tem uma elevada importância para os produtores rurais, isso porque toda atividade possui informações

gerenciais que propiciam a sustentação para as suas decisões. Entretanto, apenas algumas têm um sistema estruturado de informações gerenciais que possibilita aperfeiçoar o seu processo decisório. E as empresas que estão nesse estágio evolutivo, seguramente, possuem importante vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2005).

Diante do exposto, a problemática a ser estudada é: Qual o nível de maturidade tecnológica dos controles gerenciais dos produtores rurais do norte do Estado de Mato Grosso?

Para se responder esta pergunta, se faz necessário, atender alguns pontos como, mensurar o nível de maturidade do uso da tecnologia dos controles gerenciais no agronegócio norte mato-grossense por meio do Modelo de COBIT, identificação das ferramentas de controles nas propriedades pesquisadas e analisar se as empresas rurais utilizam sistemas de controles gerenciais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Os produtores rurais estão passando por mudanças relevantes frente ao cenário do agronegócio ao longo das gerações, partindo de um trabalho braçal, à utilização de ferramentas estratégicas de mercado para melhor gerenciar seus negócios.

Aos profissionais que atuam diretamente no setor do agronegócio (os empresários rurais) se faz necessário um maior rigor e melhor gerenciamento de sua atividade, exigindo-se um embasamento técnico, teórico e de informação para auxiliá-los na tomada de decisão. (CALLADO, 2011).

A administração rural contempla um conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais as tomadas de decisões, com a finalidade de obter melhores resultados econômicos, mantendo a produtividade da terra (SILVA, 2009).

2.1 Cenário Agrícola

IBGE (2013), emitida pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), em conjunto com o Ministério da Agricultura e do Abastecimento, Brasil, EUA e Argentina, juntos correspondem a 80,36% da produção mundial de soja, safra 2012/2013, num total de 216.055 milhões de toneladas.

A soja tem expressiva importância econômica no Brasil, além de envolver amplo número de agentes e organizações ligados aos mais diversos setores econômicos, desempenha papel fundamental para o Produto Interno Bruto (PIB).

Nesse momento, os fatores tecnológicos, de pesquisa e desenvolvimento auxiliam o país, pois permitem o crescimento da produção, sem aumento de área plantada, mostrando que o agronegócio é de fato um propulsor de desenvolvimento (ZYLBERSTJAN, 2002).

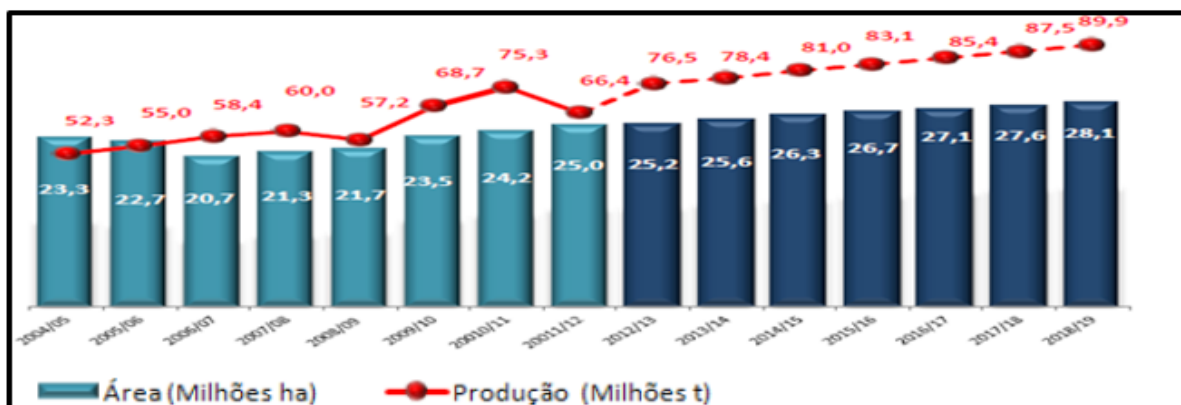


GRÁFICO 1 - Crescimento da produção de soja brasileira

Fonte: IBGE, 2012.

Nos últimos 25 anos, o aumento da produção agrícola acontece, exclusivamente, pelo aumento da produtividade da terra. No País, a terra abrange aproximadamente 66,2 milhões de hectares, sem contar os quase 200 milhões de hectares com pastagens naturais e artificiais (MENDES; PADILHA, 2007).

Mato Grosso é o maior produtor nacional com 22.018.644 toneladas. O crescimento de 5,9% na produção, em relação a 2011, foi em função do aumento da área cultivada de 7,4%, já que a cultura registrou uma pequena redução no rendimento médio (1,4%).

O GRAF. 2 demonstra a situação do estado do Mato Grosso, frente a sua evolução no cenário do agronegócio brasileiro.

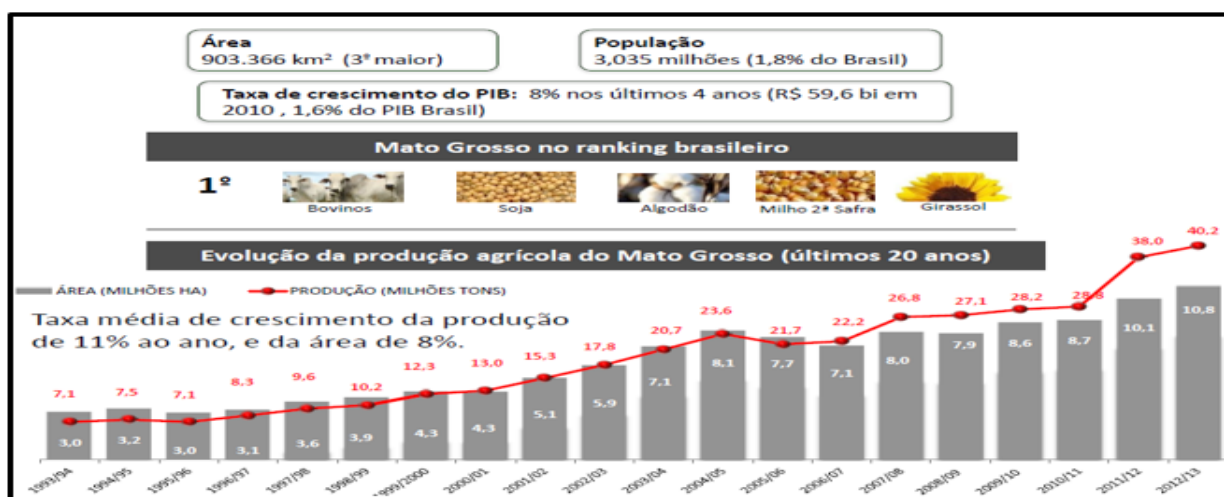


GRÁFICO 2 - Mato Grosso no ranking brasileiro

Fonte: CONAB, 2012.

A Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2012) efetuou um levantamento das safras 1999/2000 a 2011/2012 e desenvolveu uma evolução de área plantada de grãos e uma evolução da produção de grãos de soja e milho no estado do Mato Grosso, obtendo bons resultados de crescimento de plantio e colheita nesses períodos.

Observa-se, que o estado de Mato Grosso, nessa segunda avaliação para

2012, lidera como maior produtor nacional de grãos, com uma participação de 22,3%, seguido pelo Paraná, com 19,2% e Rio Grande do Sul, com 13,4%, estados estes, que somados, representam 54,9% do total nacional.

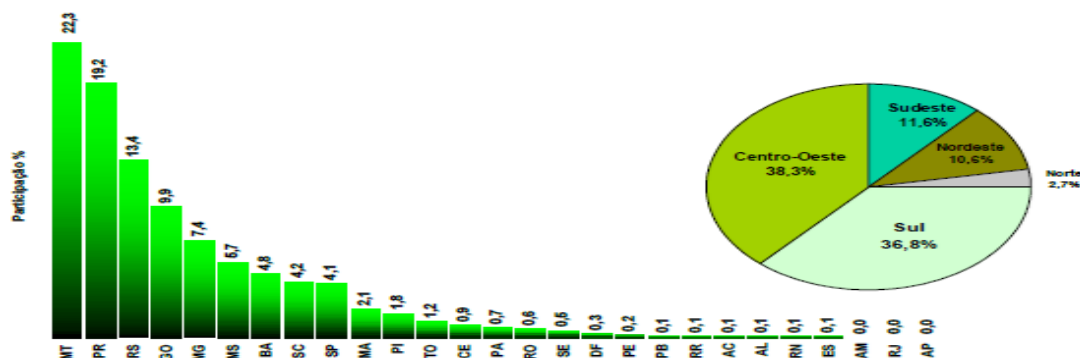


GRÁFICO 3 - Participações regionais na cadeia produtiva brasileira

Fonte: IBGE, 2012.

De acordo com o Instituto Mato-Grossense de Economia e Agropecuária – IMEA (2013), o agronegócio mato-grossense é uma atividade próspera, segura e rentável, possui 7.891 milhões de hectares de terras agricultáveis, férteis e de alta produtividade, conforme demonstrado na FIG. 2.

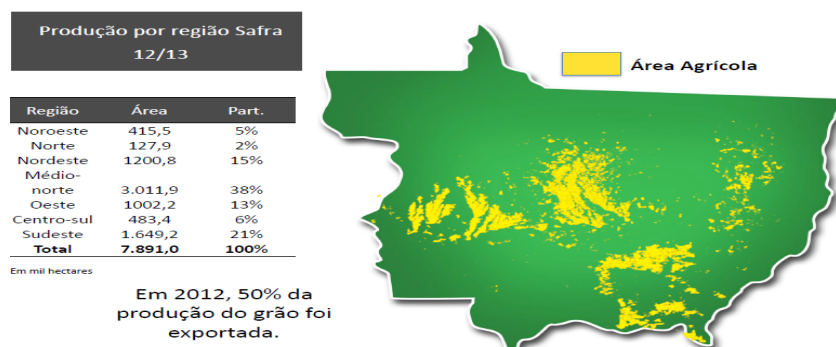


FIGURA 1 - Produção por região no Mato Grosso - safra 2012/2013

Fonte: IMEA, 2013.

Uma grande ferramenta de auxílio ao administrador rural na hora de gerenciar a empresa agropecuária é a informática e, principalmente, o programa ou *software*. Utilizando-se desses recursos, eles podem organizar os dados de tal forma que a qualquer momento e, de forma muito rápida, possam consultá-los, efetuar cálculos, elaborar gráficos, imprimir relatórios ou consultar informações solicitadas (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2002).

2.2 Gestão da Informação e dos Controles Gerenciais no agronegócio

A tendência mundial no cenário agrícola é cada vez mais aproveitar as áreas cultiváveis já existentes, devido às constantes intensificações dos órgãos fiscalizadores por consequência dos reflexos e causas ambientais. Visando isso, os empresários rurais buscam melhorar a produtividade com as mesmas áreas cultivadas, por intermédio de

aparatos tecnológicos, com a intenção de reduzir custos e aumentar os resultados.

No Brasil, as áreas de pastagens precisaram ser convertidas em campos de alta tecnologia, a fim de assegurar e gerenciar o patrimônio. É muito mais do que saber quanto se planta e quanto se produz, mas sim, controlar os processos existentes, com a intenção de mensurar os custos aplicados em cada hectare plantado e sua lucratividade, para garantir e permanecer competitivo no mercado.

Na abordagem econômica no que diz respeito à produtividade agrícola fornecida pelo estado de Mato Grosso e seu crescimento linear em nível mundial, tornam-se fundamentais os controles internos e externos para melhor aproveitamento dos recursos e rendimentos financeiros gerados pela atividade.

Os processos operacionais podem se tornar mais eficientes, e os processos gerenciais da empresa mais eficazes. Com essas melhorias nos processos empresariais a empresa pode reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente e criar novos produtos e serviços (O'BRIEN, 2002).

Faz-se necessário usufruir de ferramentas que ofereçam métodos de controles gerenciais, para controlar seus custos de produção, e de mecanismos que possibilitem o acompanhamento da evolução econômica da empresa rural, contribuindo, assim, para a redução da assimetria de informações e melhores resultados financeiros.

Diante de um cenário onde é possível visualizar um Estado com imenso potencial de crescimento econômico e financeiro, com uma capacidade produtiva incomensurável, pela sua expansão para o mercado mundial, com altos índices de crescimento ao longo dos anos.

Definir tecnologia como método, processo, sistema e habilidade usados para transformar recursos em produtos, que genericamente falando, seria a tecnologia, a comercialização da ciência, a aplicação sistemática do conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço, cuja tecnologia está implícita (CALLADO, 2011).

Padoveze (2009) diz que o sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou parte que interage formando um todo unitário e complexo.

Matsuda (2007) concorda dizendo que um sistema de informação é formado por três componentes: as pessoas que participam da informação da empresa; as estruturas da organização (circuitos de informação, documentos) e as tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, cada área funcional da empresa possui seus sistemas, que enfocam os diferentes níveis de problemas e funções. Os sistemas servem também, aos diferentes níveis organizacionais, ajudando no planejamento das atividades gerenciais e operacionais. As informações geradas por esses sistemas facilitam o controle das atividades diárias das empresas.

2.3 Modelo de Maturidade de COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*)

TARGA (2004) relata que o COBIT surgiu no final da década de 90 e é mantido atualmente pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA). Inicialmente, era uma orientação (*guide line*) para governança de TI e, logo após, incorporaram-se métricas e a constante otimização de processos. Dentro do processo evolutivo de construção de modelos, o COBIT sofreu revisões e alterações de escopo.

O *Scienton User Group Canada* (2006), ele pode ser observado como um modelo de maturidade, pois permite identificar o nível em que a organização se encontra. Esse nível caracteriza a correta aplicabilidade e utilização dos processos e documentos definidos pelo modelo estático. Parte-se da premissa de que o setor de TI necessita do facilitador para a geração da informação e, assim, suporta os objetivos e as necessidades organizacionais, auxiliando estrategicamente o alinhamento entre os objetivos organizacionais e de tecnologias.

Para Pederiva (2003) uma característica fundamental do modelo de maturidade é que ele permite uma organização para medir “como-estão” os níveis de maturidade, definir “como-devem-ser” os níveis de maturidade e qual a lacuna a ser preenchida. Como resultado, uma organização pode descobrir melhores práticas para o sistema de controles internos da TI e ainda, os níveis para avaliar a suficiência dos controles internos.

ITGI (2007) afirma que o Modelo de Maturidade de COBIT é utilizado para avaliar o nível de utilização de fontes tecnológicas de forma genérica, com objetivo de adicionar valor ao negócio, que vai de Não Existência (nível 0, o mais baixo), passando pelo Inicial/*Ad Hoc* (nível 1), a Repetitivo, mas Intuitivo (nível 2), a Processo Definido (nível 3), a Gerenciado e Mensurável (nível 4), até o Otimizado (nível 5, o mais alto), conforme ilustrado na FIG. 3.

Para o ITGI (2007), o Modelo de Maturidade do COBIT para gerenciamento e controle dos processos está baseado no método de avaliação da organização, assim ele pode ser calculado a partir do nível de maturidade inexistente (0) a otimizado (5).

Ainda para o ITGI a vantagem de um modelo de maturidade é que ele é relativamente fácil para os gerentes analisarem a escala, estimar o que está envolvido e se há necessidade de melhoria. A escala inclui 0 porque é possível que o processo não exista. A escala de 0-5 é baseada na escala simplificada que mostra como um processo evolui da capacidade inexistente para a capacidade otimizada.

O método de maturidade aplicado tem como realidade a amostra pesquisada, com suas características, peculiaridades e o ambiente no qual está inserida, com características qualitativas e genéricas.

NÍVEL DE MATURIDADE	PROCESSOS	CONHECIMENTO DA TI	APLICAÇÃO DA TI	PRÁTICAS AVANÇADAS
0 Não-Existente	Não existe processos.	Não existe conhecimento da TI.	Não existe aplicação da TI.	Não existe práticas aplicadas a TI.
1 Básico	Poucos processos estão definidos. Muitos considerados básicos estão ausentes.	Desconhece as vantagens da TI. Não existe a presença de todas as tecnologias necessárias nem para o nível operacional.	Não existe uma aplicação adequada da TI, ou a tecnologia encontra-se ausente. Quando aplicada, serve apenas ao nível operacional.	Inexiste qualquer prática avançada.
2 Intuitivo	Existem alguns processos definidos, porém são executados a critério do gerente ou administrador. Existe muita informação tácita a respeito dos processos.	Conhece algumas vantagens da TI. Existe a presença das principais tecnologias. As informações são raramente utilizadas de maneira gerencial e sempre a critério do gerente ou administrador.	Existe uma maior e melhor aplicação da TI, em algumas áreas, porém raramente com objetivos gerenciais e sempre a critério do gerente ou administrador.	Pode existir a adoção parcial de uma prática avançada específica para atender a necessidade de uma área ou setor, mas a critério do gerente ou administrador.
3 Integrado	Praticamente todos os processos básicos do negócio estão institucionalizados e executados. Há indícios de processos voltados ao nível gerencial.	Conhece plenamente as vantagens da TI. Existe uma presença ampla de tecnologias. Alguns módulos são utilizados para informações gerenciais de forma institucionalizada.	As principais tecnologias são aplicadas de maneira institucionalizada, atendem plenamente o nível operacional. Inicia-se a busca de atender também o nível gerencial	Algumas práticas avançadas são adotadas parcialmente.
4 Gerenciado	Os processos estão definidos e alinhados à TI para oferecer informações gerenciais do negócio.	As vantagens da TI são conhecidas amplamente, assim como sua relevância estratégica. A presença das principais tecnologias é maciça.	A aplicação da TI não se restringe ao nível operacional, atende adequadamente ao nível gerencial e inicia-se a busca por outras tecnologias para atender ao nível estratégico.	As práticas avançadas são adotadas de maneira mais consistente, porém ainda não em sua totalidade.
5 Avançado	Os processos estão claramente definidos, alinhados à TI, para fornecer além de informações gerenciais.	Existe o conhecimento e o alinhamento da TI com o negócio. Melhorias contínuas são aplicadas para o aprimoramento das informações.	Existe a aplicação da TI em todos os níveis organizacionais, de maneira consistente. Busca-se constantemente ampliar sua aplicação e também inovações.	As práticas avançadas são amplamente adotadas na empresa e sempre que surgem práticas melhores são incorporadas.

QUADRO 01 Dimensões X Níveis de Maturidade

Fonte: Adaptado pelo autor de CARVALHO, 2006

A ideia central do trabalho que se concentra na mensuração dos níveis de maturidade, apresentará as principais características no cenário agrícola em relação à utilização da TI, com as seguintes dimensões a serem analisadas, conforme Galegale (2005): processos, conhecimento da TI, aplicação da TI e práticas avançadas.

Os cinco níveis de maturidade propostos e descritos anteriormente têm caráter prático e devem permitir aos produtores identificar sua situação atual quanto à utilização da TI e permitir que eles possam definir estratégias e diretrizes, para progredirem e alcançarem níveis mais altos de maturidade, proveitando melhor a TI, de forma estratégica, de modo que esta possa gerar vantagem competitiva ao negócio.

É imperioso enfatizar que o objetivo de propor um modelo de maturidade da utilização da TI no agronegócio mato-grossense, além do caráter prático dos níveis de maturidade já citados, possui o caráter genérico e acessível das dimensões do modelo, o que deve permitir a um setor, em geral ainda cético quanto à adoção e utilização da TI, uma ferramenta utilizável que traga tangibilidade aos aspectos relacionados à utilização da TI.

3 | METODOLOGIA

Será abordado, como fontes de pesquisas, seis produtores da Região Norte do Estado de Mato Grosso, a fim de mensurar o nível de maturidade dos controles gerenciais aplicado aos sistemas de informação nessas propriedades.

Para a construção do saber, a pesquisa deve apresentar um nível de ordem favorecendo ao leitor e melhor entendimento da obra. Acredita-se que para desenvolvimento desta pesquisa a metodologia necessária contemplará um estudo de caso descritivo, bibliográfico e uma pesquisa qualitativa, utilizando o Modelo de Maturidade de COBIT, conforme QUADRO 2 - Dimensões X Níveis de Maturidade, adaptado pelo autor.

A partir da seleção dos produtores, os mesmos serão classificados de acordo com o volume de faturamento obtido na safra 2013/2014, construindo três faixas de faturamento.

No primeiro grupo foram selecionados o produtor 01 e o produtor 02, com faturamento até R\$3.500.000,00.

No segundo grupo foram selecionados o produtor 03 e o produtor 04, com faturamento entre R\$3.500.000,01 até R\$10.000.000,00.

E no terceiro grupo foram selecionado o produtor 05 e o produtor 06, com faturamento entre R\$10.000.000,01 até R\$25.000.000,00.

O objetivo dessa seleção é para que os resultados atingidos possam ser frutos de novos trabalhos, vez que poderá ser mensurado se o faturamento empresarial afeta diretamente nos investimentos em controles gerenciais e no conhecimento dos produtores sobre a TI como ferramenta de controle, podendo, assim, ajudá-los no gerenciamento de seus negócios em longo prazo.

Essa classificação foi desenvolvida pelo autor visto que, na prática, a Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso considera que esses faturamentos são classificados unicamente como grandes produtores, sendo que existe uma disparidade de área plantada e colhida muito grande entre a primeira faixa e a última faixa descrita acima, podendo interferir diretamente nos resultados da pesquisa.

Antes de iniciar as entrevistas, os produtores foram conscientizados que todas as informações obtidas eram estritamente para a pesquisa acadêmica. O objetivo não era deixar com que os produtores se auto avaliassem, vez que isto poderia acarretar em distorções nos resultados.

No decorrer das entrevistas, o autor tendo especialização em Auditoria, absorvia as informações colhidas para chegar à demarcação das características dos produtores, conforme QUADRO 02 – Dimensões X Níveis de Maturidade, sendo no final, repassado aos empresários os apontamentos levantados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas e coleta das informações com os produtores, foi desenvolvida uma compilação dos dados, a fim de identificar a posição exata do Nível de Maturidade de COBIT aplicado a cada produtor sobre a perspectiva de cada mensurador, sendo eles Processos, Conhecimento, Aplicações e Práticas Avançadas.

Os produtores demonstraram muito interesse em expor as características do seu negócio, até mesmo para mensurar em que Nível sua propriedade, nesse momento, se encontrava para buscar formas de melhor implementar e qual setor o investimento precisaria ser enriquecido.

4.1 Processos

A perspectiva do Nível de Maturidade dos Processos, diz respeito às dimensões da utilização dos processos e das atividades realizadas na atividade rural. O objetivo é analisar se os mesmos estão definidos, como estão sendo executados e quais processos ou atividades são realizados com a utilização da TI para controle de seu negócio.

No momento das entrevistas, buscou-se compreender a utilização dos processos em sua atividade, com a utilização de ferramentas de controles gerenciais, no caso de alguns dos entrevistados como não possuíam estes *softwares* de gestão, foram identificadas outras ferramentas que possibilitem este tipo de controle, sendo relatados principalmente pelos produtores com menor faturamento, controles básicos como agendas, cadernos, ou simplesmente a própria experiência.

O GRAF. 4 vem demonstrar o Nível de Maturidade dos Processos gerenciais frente aos controles da tecnologia dos produtores entrevistados.

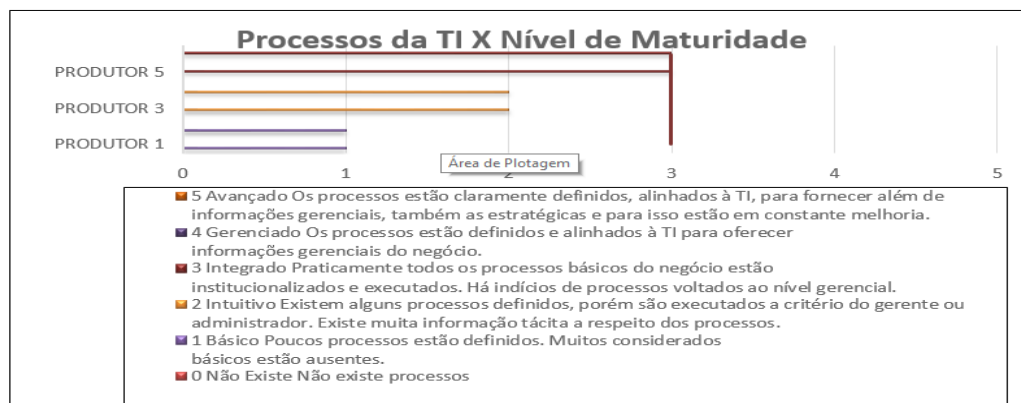


GRÁFICO 4 - Nível de Maturidade dos Processos

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, na análise do GRAF. 4, pode ser verificado que o maior Nível de Maturidade dos Processos foi alocado para os Produtores 05 e 06, sendo classificado como Nível 3 – Integrado, quando os processos estão integrados praticamente em todos os setores básicos do negócio, estão institucionalizados e executados, havendo indícios de processos voltados ao nível gerencial.

Esses produtores possuem consideráveis controles de suas propriedades, tendo um amplo gerenciamento do seu negócio, utilizando ferramentas de gestão para melhor tomada de decisão e implantando um sistema de controle integrado para trazer a confiabilidade da informação e relatórios para mensuração da tomada de decisão.

Os demais níveis ficaram distribuídos em: Nível 1 - Básico, classificados os Produtores 01 e 02, quando poucos processos estão definidos e muitos considerados básicos estão ausentes e o Nível 2 - Intuitivo, para o Produtor 03 e 04, quando existe alguns processos definidos, porém, são executados a critério do gerente, existe muita informação tácita a respeito dos processos, mas poucas executadas.

4.2 Conhecimento

Na análise das variáveis do Nível de Maturidade do Conhecimento, que relata se o produtor conhece a Tecnologia da Informação para gestão da atividade rural, disponível para aplicação em seu negócio e como é entendida, ou seja, se é vista apenas como ferramenta operacional, ou se existe uma visão ampla dos benefícios que pode trazer ao seu negócio.

O GRAF. 5 buscou mensurar o Nível de Maturidade do Conhecimento da Tecnologia da Informação que os produtores entrevistados possuíam.

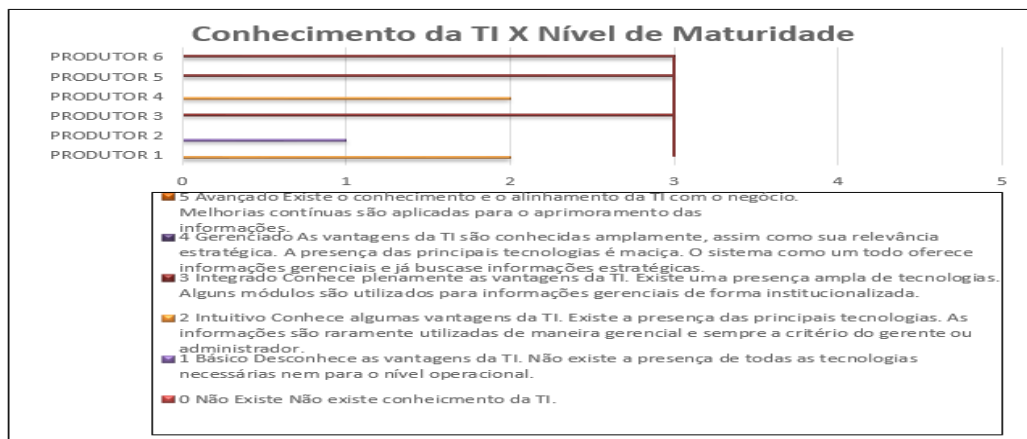


GRÁFICO 5 - Nível de maturidade do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste Nível de Maturidade pode ser analisado que muitos possuem um conhecimento em controles gerenciais por meio do uso da Tecnologia da Informação, mas nem um atingiu o nível máximo, ficando classificado no Nível 3 – Integrado. Os Produtores 03, 05 e 06, quando conhecem plenamente as vantagens da TI, ou seja, existe uma presença de conhecimento ampla de tecnologia e alguns módulos são utilizados para informações gerenciais de forma institucionalizada, mas muito longe do Nível Avançado.

Os Produtores 01 e 04 ficaram em destaque no nível 2 - Intuitivo, pois os entrevistados possuíam um conhecimento de algumas vantagens da TI como gestão, abordando a presença de algumas tecnologias, mas as informações são raramente utilizadas de maneira gerencial e o nível 1 - Básico ficou o Produtor 02, desconhecendo que a Tecnologia da Informação para os controles gerenciais pode trazer vantagem para seu negócio, devido ao forte enraizamento presente em sua propriedade e na maneira de administrá-la, conforme relatado na característica de pesquisa.

4.3 Aplicações

Por meio das análises a aplicação dos controles gerenciais percebidos por intermédio do tópico 3.5 - Características da pesquisa, que esse é o principal dificultador para se ter uma boa gestão do negócio. A não aplicação das ferramentas impossibilita terem controles precisos, confiáveis e sólidos para a tomada de decisão e mensuração da sua propriedade.

É nesse ponto que precisa ser investido recursos para que haja a utilização do mecanismo. As ferramentas utilizadas, que podem ser consideradas aplicação de controles, muitos não são por *softwares*, mas sim por anotações em agendas e cadernos, trazendo consigo uma insegurança dos controles, principalmente pela vulnerabilidade da perda das informações.

O GRAF 6 vem demonstrar a mensuração do Nível de Maturidade da Aplicação da tecnologia dos controles gerenciais para os produtores entrevistados.

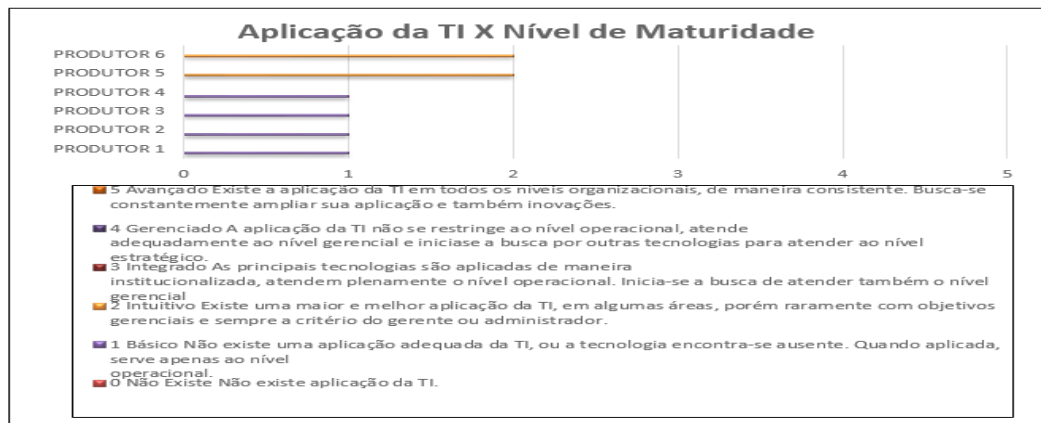


GRÁFICO 6 - Nível de maturidade da aplicação

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, chegou-se ao resultado que o nível máximo de maturidade atingido foi o Nível 2 – Intuitivo, pelos Produtores 05 e 06, demonstra que estes produtores possuem uma aplicação dessa tecnologia em seus controles, mas ainda pouco utilizada com o objetivo gerencial. Para esses entrevistados é uma questão de tempo para que a ferramenta esteja funcionando, haja vista que no momento das entrevistas, o processo estava em fase de instalação e, analisando o perfil dos mesmos, certamente utilizaram para fins de controles.

Os demais produtores ficaram classificados no Nível 1 – Básico, não sendo detectada uma aplicação adequada da TI, ou a mesma ficando ausente nos processos de análise, somente utilizada por meio de outros controles e, em algumas situações, para o nível operacional, visando apenas a atender os controles financeiros para lançamentos.

4.4 Práticas avançadas

Na análise do Nível de Maturidade das Práticas Avançadas, que relata se a empresa rural desenvolve as melhores práticas da TI ligada aos controles gerenciais, consideradas mais avançadas e já utilizadas pelo setor, relacionando mais especificamente à integração com as cadeias da propriedade.

Complementa a verificação de como essas práticas são adotadas, se as resoluções dos problemas utilizam parcialmente, ou de maneira integrada, além de analisar se a empresa possui uma busca pelas melhores práticas, ou seja, de melhoria constante.

Dessa forma, o nível de maturidade nessa dimensão vai depender da adoção das melhores práticas juntamente com o conhecimento do uso das ferramentas, da forma como são aplicadas e da busca de melhoria contínua pela propriedade rural.

O GRAF. 7 vem demonstrar como ficou mensurado o Nível de Maturidade das Práticas Avançadas da tecnologia aos controles gerenciais para os produtores entrevistados.

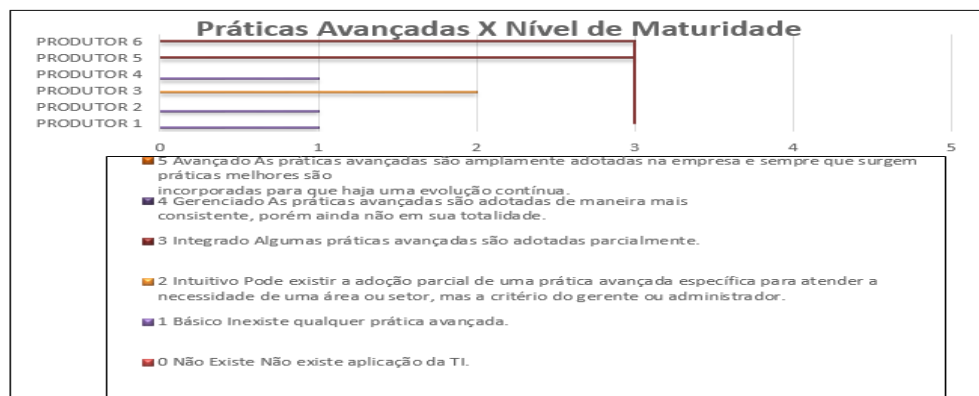


GRÁFICO 7 - Nível de maturidade das práticas avançadas

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das entrevistas relatadas no item 3.5, o maior nível atingido dos entrevistados foi o Nível 3 – Integrado, pelos Produtores 05 e 06, quando algumas práticas avançadas são adotadas parcialmente, ou seja, existe uma tendência para que esses dois produtores possam aprimorá-las ainda mais, principalmente após o uso da ferramenta de controle gerencial, que está sendo instalado em seu escritório comercial.

O Produtor 03 atingiu o Nível 2 – Intuitivo, em que foi detectada uma Prática Avançada superficial para atender às necessidades de alguns setores da empresa, a critério de solicitação do empresário, muito por conta de seu conhecimento do uso dessa tecnologia. E os Produtores 01, 02 e 04 atingiram o Nível 1 – Básico, quando inexistia qualquer Prática Avançada, alinhada aos setores da empresa para fins de controles gerenciais, fato da visão do passado sobre os controles aplicados em suas empresas.

5 | CONCLUSÕES

Este tópico expõe a análise constatada nesta pesquisa, descrevendo algumas questões importantes sobre os resultados encontrados e as limitações dos entrevistados. A mensuração do Nível de Maturidade gerado pelos produtores rurais selecionados vem ao encontro de uma carência dos controles gerenciais nesse seguimento, muito por consequência do enraizamento da cultura, ou seja, a experiência passada dos avós para os pais, posteriores netos e assim sucessivamente, dispensando a tecnologia dos gerenciais para controle de seu patrimônio.

As pessoas juntamente com os documentos, também fazem parte do controle de gestão, isso implica que pessoas que não usam computadores, também façam parte do sistema e, conseqüentemente, necessitem ser observadas e guiadas pelos processos de planejamento e análise de sistemas, para melhor aproveitamento dos recursos.

Para responder ao objetivo geral, se fazia necessário responder aos objetivos

específicos da pesquisa. O primeiro era identificar as ferramentas de controles nas propriedades rurais.

Foi possível perceber que os Produtores 01, 02, 03 e 04, os controles eram feitos por meio de anotações em cadernos, agendas, blocos, ou com as próprias *commodities*, que por sua vez, desenvolvem um papel comercial; e os Produtores 05 e 06, utilizavam controles em sistema financeiro em escritório de fazenda, mas nada complexo, perto dos controles existentes no mercado de gestão do agronegócio.

Já o segundo objetivo específico, era analisar se as empresas rurais utilizam *softwares* de controles gerenciais, a análise apontou que os Produtores 01, 02 e 04 têm um forte enraizamento cultural, pois não compreende a utilização de um sistema para seus controles gerenciais. O Produtor 03 fez uma tentativa de implantar, uma vez que possui grande conhecimento da ferramenta, mas acabou desistindo por falta de tempo e os Produtores 05 e 06 são considerados mais atualizados, enxergando a necessidade de se ter um controle mais preciso em suas empresas, estando, inclusive, em fase de instalação de um *software* que irá auxiliá-los nas tomadas de decisões.

Foram tabulados os dados e realizadas diversas análises de auditoria em cada processo, para se chegar ao Nível de Maturidade exato, sem ausência de parcialidades. Para se atingir os objetivos, foi utilizada uma metodologia estruturada da seguinte forma, quanto aos fins, descritiva e quanto aos meios, bibliográfica e estudo de caso, o objeto da pesquisa foram seis produtores rurais localizados no norte do Estado do Mato Grosso.

Esta pesquisa poderá ser utilizada para garantir novos trabalhos, a fim de expandir os conceitos de controles gerenciais no agronegócio no Estado de Mato Grosso, permitindo evidenciar o quanto é importante refletir sobre uso dos controles de gestão nos processos da empresa rural.

Concluiu-se que foi possível detectar a grande fragilidade dos controles existentes na região norte do agronegócio mato-grossense, principalmente quando se analisa o GRAF. 6, pois é perceptível a grande disparidade entre os Produtores 05 e 06 dos Produtores 01, 02, 03 e 04, no que tange à aplicação das ferramentas de controles gerenciais nas propriedades.

Por intermédio das auditorias realizadas, incluindo relatos e mensuração dos dados, percebe-se uma falta de incentivo para esses produtores, principalmente quanto à divulgação dos resultados que se pode atingir, com a implantação dos controles de gestão, ainda mais quando se trata de atividades que impactam diretamente na economia do País.

Pode-se mensurar que esta região necessita de um robusto investimento nas linhas de conhecimento, processamentos e implantação dos controles gerenciais para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, garantindo melhores resultados econômicos para as entidades rurais no cenário agrícola, por meio de uma maior concentração de informação para tomada de decisão, alavancando, assim, seus negócios.

REFERÊNCIAS

- CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas/PADR, 2011.
- CASTRO, A. J. O. **O poder da agricultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Levantamento Sistemático da produção agrícola: Pesquisa Mensal de Previsão e Acompanhamento das Safras Agrícolas no Ano Civil**. Rio de Janeiro, 2012.
- GALEGALE, Napoleão V. **Modelos de Maturidade**, In Notas de aula. São Paulo: PPGCEETEPE, 2005.
- GULDENTOPS, Erik. **Maturity Measurement - First the Purpose, Then the Method**. Information System Control Journal, v. 4, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Levantamento Sistemático da produção agrícola: Pesquisa Mensal de Previsão e Acompanhamento das Safras Agrícolas no Ano Civil**. Rio de Janeiro. 2013.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE – ITGI. **COBIT 4.1**, Framework, 2007.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- MATSUDA, K. **Teoria dos sistemas**. 2007. Disponível em: <<http://sites.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2014.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Hall, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégia, táticas, operacionais** – 10; ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEDERIVA, Andrea. **The COBIT Maturity Model in a Vendor Evaluation Case**. Information Systems Control Journal, v. 3, 2003.
- SANTOS, Gilberto José; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sônia. **Administração de Custos na Agropecuária**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCIENTON USER GROUP CANADA. **ITL Cobit and the IT Governance**. Disponível em: <<http://www.scienton.com/7799ug/images/infosecurity/Pez-7799-Cobit-itol-components.pdf>>. Acessado em: abr. de 2006.
- SILVA, R. A. G. **Administração rural: teoria e prática**. 2. ed. Paraná: Juruá, 2009.
- TARGA, Magda Santos. **Análise das práticas de governança da Tecnologia da Informação (TI) à luz dos modelos COBIT e BSC em empresa contratante de serviços de OUTSOURCING**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Econômicas, São Leopoldo, 2007
- ZYLBERSTJAN, D. **Gestão do agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2002.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-70-3

