

A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NA CADEIA AGROALIMENTAR DO CHUCHU: UM ESTUDO DE CASO

Francisco Isidro Pereira

Universidade Federal do Ceará

E-mail: fidro30@hotmail.com

Lívia Katheryne Cardoso Gonzaga

Universidade Federal do Ceará

E-mail: liviakatheryne@grupopentecostes.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

RESUMO

O estudo em tela buscou entender como se configura a gestão financeira em uma empresa que exerce a função de núcleo gestor em uma cadeia agroalimentar do chuchu. Pela especificidade e singularidade do objeto de pesquisa trata-se de um estudo de caso único. Como estratégia metodológica foram adotados como instrumentos de coleta a entrevista semiestruturada, a observação participante e a análise documental em todos os segmentos da cadeia. Os procedimentos analíticos foram baseados nos contrastes teóricos e esquemas. Para validar recorreu-se a triangulação dos dados retornando as fontes. A janela temporal contemplou 19 meses entre dezembro de 2017 até abril de 2019. Os achados de campos trilham um estilo impresso à função financeira como fortemente baseado no controle da estrutura dos gastos compartilhado com os fluxos que configuram a programação de recebimentos e pagamentos decorrentes do *upstream* e *downstream* da cadeia.

Palavras-chave: Cadeia agroalimentar; gestão financeira; agronegócio

1. INTRODUÇÃO

A teoria das finanças corporativas se perfila potente capaz de explicar, com relativa precisão, o comportamento da natureza dos fluxos do dinheiro no âmbito das corporações, não importando o seu porte. Não obstante, com o advento da possibilidade de alternativas de desenvolvimento baseado localmente, em pequenas e médias empresas, no aproveitamento das vocações e das especificidades da indústria e na maior integração com a sociedade local (ROESE, 2003), os pressupostos teóricos financeiros parecem desconexos de seus pressupostos, principalmente se apropriar da realidade empresarial do mundo rural contemporâneo. Embora não explícitos, as evidências de natureza dedutivas podem ser extraídas de Corrêa, Kliemann e Denicol (2017) e Zimpel (2017).

Nos quadros do debate internacional da globalização e do ambientalíssimo dos anos 1990 há uma ressignificação do rural, na percepção de Cesco, Lima e Moreira (2016). A visão se amplia do agrícola para o campo. Opondo-se ao rural agrícola homogêneo, a ruralidade torna-se o rural da diversidade; a noção de paisagem produz a estetização da ruralidade, associada diretamente à natureza. Assim, o rural aparece como paisagem natural a ser preservada e o papel do agricultor camponês é, agora, o de jardineiro da natureza e não o de responsável pela segurança alimentar. O questionamento do modelo produtivista e de degradação ambiental mudou a visão da agricultura e da ruralidade, o que vai incidir numa indiferença crescente em relação aos problemas econômicos dos agricultores. E aqui talvez se encontra raiz da resistência de se imprimir um modelo de gestão econômico financeiro nas unidades produtivas.

Embora a administração financeira, por definição, já envolva o controle de custos por intermédio de informações integradas, a aplicação prática dessa função, nas empresas rurais, é mais recente, especialmente após o início da década de 90, conforme Nogueira (2004). No entanto, como sublinha Crepaldi (2016) o produtor rural guarda em sua memória as

informações, não anota os acontecimentos que são de extrema importância para a correta contabilização, de maneira que com o passar do tempo são esquecidos, e não calculados na hora da comercialização dos produtos. Além disso, há excessiva falta de controle e organização financeira, pois apenas poucos separam suas despesas particulares de seu negócio agropecuário. Ou seja, a grande maioria não apura o lucro adequadamente de seu negócio, já que não possui um sistema simples de separação o que é despesa normal de sua vida cotidiana em relação à sua atividade empresarial impactando o controle de caixa da propriedade e desorganizando a aferição dos resultados.

É fato conhecido que como os demais setores, o agronegócio objetiva o retorno econômico financeiro que satisfaça o produtor rural e seus familiares. Mas é importante notar como fatores sociais e políticos, presentes na história de uma região, tornam-se pressupostos fundamentais na construção de elos. Pois os mesmos não se concretizam sem a presença de fortes vínculos extra econômicos unindo unidades agrossistêmicas rurais, produtores rurais, consumidores, poder local e sociedade civil. Tais elos imprimem uma espécie de “nova solidariedade” entre as unidades produtivas, o fluxo de dinheiro e trabalho. Na literatura esta nova solidariedade é rotulada de confiança, confiabilidade tendo como garantia relações informais, não sancionadas por contrato. Roese (2003) destaca este fenômeno como eficiência coletiva, denotando a capacidade de competir um conjunto de unidades produtivas rurais, sem as quais uma isolada não obterá êxito.

A aderência de tais núcleos produtivos formata o esboço de uma cadeia de agronegócios e neste contexto de vínculos físicos, técnicos, gerenciais, se levanta a seguinte questão norteadora: como se molda a gestão econômico financeira?

Remetendo a Sheng (2012) a tendência atual no estudo de finanças corporativas é adicionar, às teorias consolidadas nos países desenvolvidos, a discussão das particularidades e práticas empresariais institucionais dos principais mercados emergentes. Sob esta abordagem o presente texto contrasta a realidade de forma a evidenciar um modelo de gestão financeira e econômico de uma cadeia agroalimentar na região do estado do Ceará, no nordeste brasileiro. A escolha foi intencional e casual decorrentes de eventos acadêmicos no percurso de 2017.

O texto está organizado em sete seções incluindo esta. As seções 2 a 4 centram-se no compêndio das linhas teóricas. Na seção 5 traceja as bases metodológicas. A sexta foca as análises extraídas de campo. Por fim, a última seção delinea as considerações finais.

2. A DEFINIÇÃO TEÓRICA DE CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO E AS CONDIÇÕES DE CONEXÕES GERENCIAIS

É visível na literatura os diferentes ângulos conceituais que capturam a terminologia “cadeia produtiva do agronegócio”. Belik, Bolliger e Silva (2000) pontuam de forma precisa as delimitações conceituais reforçando as bases seminais decorrentes. Neves e Castro (2010), sublinham que em nenhum momento, diferenciam empresas pequenas de grandes, familiares de empresariais, bastando tão somente a inserção de forma competitiva da produção nos sistemas de distribuição de forma a alcançar o consumidor. Afinal, o pequeno produtor é parte de uma cadeia produtiva ou rede de negócios que conduz o ritmo de crescimento dessa cadeia ou rede.

Conforme Cònsoli *et al.* (2011), não há ou ao menos não foi encontrada uma única forma de descrever e caracterizar a relação entre indústrias, distribuidores e produtores e suas interrelações. Dependendo do ponto de vista, cada um pode tecer considerações a essas relações.

Se apoiando nas definições tecidas por Castro *et al.* (1998), o negócio agrícola é definido com um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agrofloretais. Inclui serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e

florestal. Já a cadeia produtiva contempla um conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além dos consumidores finais.

O sistema produtivo configura-se como um conjunto de componentes interativos que objetiva a produção de alimentos, fibra, energéticos e outras matérias primas de origem animal e vegetal. É um subsistema da cadeia produtiva, referindo-se as atividades produtivas, chamadas como "dentro da porteira" da fazenda. Trata-se de um ecossistema, ao reportar a Lima *et al.* (2006), onde se identifica um sistema ecológico onde ocorre a interação do ambiente físico e da comunidade de organismos ali estabelecida. Sob esse prisma conceitual, um ecossistema agrícola se diferencia exatamente pela total dependência do homem para sua existência, e também pela influência que este, através do gerenciamento, exerce sobre a comunidade biológica que se estabelece e também sobre o ambiente físico.

Ainda neste contexto há o sistema natural o qual é constituído de um conjunto de elementos bióticos e abióticos em interação, mediante um fluxo de energia em permanente troca com seu ambiente. Este sistema natural, ou meio ambiente, exerce forte influência sobre os sistemas produtivos e sobre os demais componentes das cadeias que lhe são relacionadas. E aqui há que recorrer a Vian (2003) ao abordar o aspecto da forte dependência de fatores incontrolláveis com clima, pragas e doenças. Conforme Santos (2017), devido a essas particularidades, passa a envolver outros segmentos da economia, tornando-se muito mais complexo que a produção agropecuária propriamente dita, passando a necessitar de uma abrangência ampla, segundo a qual os segmentos que compõem este setor são denominados: a) "antes da porteira" – *backward linkage*, compostos basicamente pelos fornecedores de insumos e serviços, máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes dentre outros; b) "dentro da porteira", que é o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas, que envolve preparo de solos, tratamentos culturais, irrigação, colheita, criações e outras, e c) "após a porteira" *forward linkage*, no que refere-se as atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.

A partir da segmentação recém citada, foram criados os sistemas agronegociais constituídos dos sistemas agroalimentar e agroindustrial não alimentar. Enquanto o primeiro é o conjunto das atividades que concorrem na formação e a distribuição dos produtos alimentares e, em consequência o cumprimento da função de alimentação, o segundo corresponde o conjunto das atividades que concorrem à obtenção de produtos oriundos da agropecuária, florestas e pesca, não destinadas à alimentação, mas aos sistemas energético, madeireiro, couro e calçados, papel, papelão e têxtil.

Como enfatiza Soares (2009), a ideia conceitual de cadeia produtiva envolve uma visão sistêmica da atividade como um todo, desde os aspectos tecnológicos de produção até a comercialização, como a qualidade, sanidade e legislação, bem como no que concerne às barreiras não tarifárias de mercado. Para ele considerando os produtos agrícolas, a cadeia produtiva pode ser visualizada como a ligação e interrelações de vários elementos para ofertar no mercado *in natura* ou processado, conforme teor da Figura 1.

Os fornecedores de insumos são as empresas que têm por finalidade ofertar produtos primários para as fazendas. No tocante aos produtores rurais eles se apresentam como função, atuar como agentes no uso da terra para produção de *commodities*. Estas produções são realizadas em sistemas produtivos (fazendas, sítios, granjas, hortas). Os processadores são representadas pelas agroindustriais, responsáveis por pré-beneficiar, beneficiar ou transformar os produtos recebidos pelos agricultores. Os atacadistas são grandes distribuidores com a função de abastecer redes de supermercados, postos de vendas e mercados no exterior. Por sua vez, os varejistas constituem os pontos cuja função é comercializar os produtos junto aos

consumidores finais. Finalmente o mercado consumidor, representa o ponto final da comercialização. Ele é constituído por grupos de consumidores, nacionais e/ou no exterior.

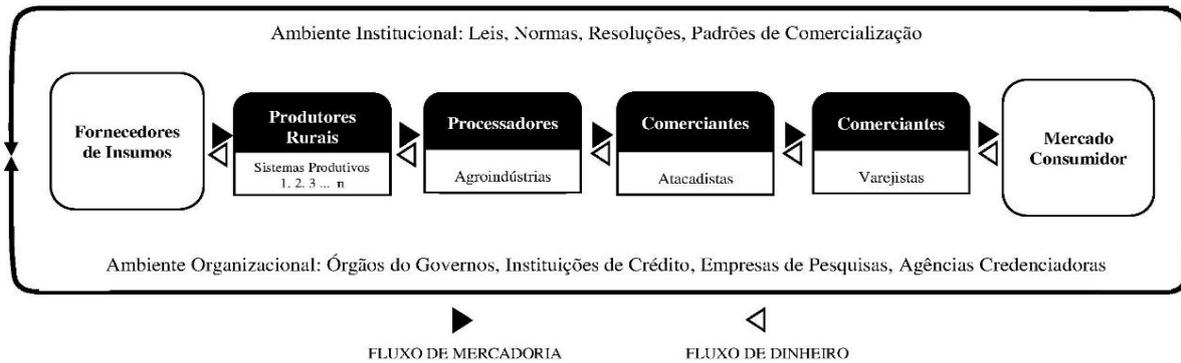


Figura 1 – Esboço esquemático de uma cadeia produtiva de produto de origem vegetal

Fonte: Baseado em Schultz (2001), Silva (2005), Silva (2007) e Fagundes e Siqueira (2013)

Urge ressaltar que o relacionamento entre os atores da cadeia produtiva do agronegócio estão sujeitos a influências de dois ambientes: o ambiente institucional e o ambiente organizacional. O ambiente institucional faz referência aos conjuntos de leis (ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais), normas e padrões de comercialização que representam os instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas no setor. Enquanto o ambiente organizacional é estruturado por entidades que exercem influência sobre a cadeia produtiva, tais como: agências de fiscalização ambiental, agências de créditos, universidades, centros de pesquisa e agências credenciadoras.

Stanton (2019) enquadra a gestão da cadeia de suprimentos como o planejamento e a coordenação de todas as pessoas, processos e tecnologia envolvidos na criação de valor para uma empresa. Do ponto de vista pragmático, gerenciar uma cadeia de suprimentos engloba a coordenação de todo o trabalho dentro da empresa junto com as coisas que estão acontecendo fora da empresa. Significa analisar o negócio como um único elo em uma cadeia longa e integrada que fornece algo de valor para um cliente. Basicamente, valor significa “dinheiro”. Se um cliente está disposto a pagar por algo, logo, esse algo tem valor. O lucro é simplesmente a quantidade de valor que se capturou da cadeia de suprimentos.

Remetendo à Farina, Azevedo e Saes (1997) em um ambiente de constante mutação, a capacidade de transformar as ameaças de choques externos em oportunidade lucrativas de negócio depende da existência de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo de toda a cadeia produtiva. Sob a ótica de Araújo (2000) as relações interorganizacionais é um modo de coordenação.

Se apropriando de suas palavras e adaptando-as na perspectiva de agronegócio, as relações interorganizacionais dizem respeito apenas aos padrões de troca entre as organizações rurais considerando estas como minis, pequenas, médias ou grandes constituídas como entidades autônomas e independentes. Estas trocas envolvem coordenações de atividades, combinações de recursos e ligações sociais que configuram uma forma de governar relações socioeconômicas.

A existência e estabilidade das relações interorganizacionais passam a ser explicadas pela existência de um inventário de confiança mútua que é construída no desenvolvimento da relação. Logo as empresas formam relações por outras razões e a confiança emerge como uma consequência do desenvolvimento dessas relações.

Insiste Araújo (2000), no entanto, não se pressupor que todas as relações interorganizacionais sejam pautadas por colaboração e dependência simétrica entre ambas as partes. Pelo contrário, a colaboração implica frequentes interações e, conseqüentemente, aumenta o potencial para conflitos e divergências. Em geral, uma relação é caracterizada por um misto de cooperação e conflito em que cada uma das partes procura extrair concessões e

favores da outra. Um relação caracterizada apenas por cooperação tende necessariamente a transformar-se numa relação estagnada e rotinizada. Uma relação puramente de conflito apresenta naturalmente tensões centrífugas e tem tendência a romper-se na presença de alternativas credíveis. A interdependência entre as partes é raramente simétrica. Em geral, uma das partes tem tendência a exercer um ascendente sobre a outra, seja por razões de dependência ou conhecimento assimétrico. Tal aspecto é frisado por Gameiro e Caixeta Filho (2015) segundo os quais, a estratégia de colaboração nem sempre são fáceis de ser implantadas provocando uma perda na cadeia como todo.

Fawcett, Mangnan e McCarter (2008) delinham uma robusta análise em que definem três estágios visando consolidar a colaboração na cadeia de suprimento contemplando uma estrutura de campo de força. Huo (2012) examinou o impacto de 3 tipos de integração da cadeia de suprimento considerando 617 companhias chinesas. Os seus achados apontam melhorias de desempenho financeiros decorrentes das melhorias de encaixes de interesses entre o ambiente interno e externo.

3. O MERCADO HORTIFRUTI E A COMMODITY DO CHUCHU NO BRASIL

Sendo o setor hortifrúti composto por frutas e verduras, estes se despontam como o mais claro exemplo de alimentos saudáveis. É pouco provável encontrar uma boa dieta recomendada pelos nutricionistas que não contenha em sua cesta produtos hortifrúti. As vendas nos supermercados representam cerca de 10%, asseguram os especialistas do setor.

Remetendo a Rodrigues (2018), o chuchuzeiro é uma planta trepadeira que pode produzir por vários anos possuindo ramos longos com até 15m de comprimento onde apresentam anéis para sustentação no lugar onde sobem as ramos e saem folhas em formato de coração. A cultura do chuchuzeiro é feita dos frutos maduros brotados; os agricultores produzem seus próprios frutos - sementes. O fruto deve estar duro, e com sinais de abertura onde o olho irar crescer, com características de forma e textura desejadas. A semente está apta para o plantio quando a brotação tiver 10 a 15 centímetros de altura. As flores são amareladas e separadas em fêmeas e machos, distintas na mesma planta; a fecundação da flor é totalmente dependente da polinização de abelhas silvestres. O fruto, chuchu, é suculento de forma alongada, podendo ter cor branca/creme, verde/claro ou verde/escuro, liso ou enrugado, com ou sem espinhos. A colheita é realizada através de bolsas, com capacidade para 50 frutos, prontos para o consumo no mercado.

O número de estabelecimentos agropecuários com cultivos de chuchu de acordo com o censo agropecuário do IBGE (2017) é de 16.289. O quantitativo produzido somou 271.300 toneladas cuja distribuição por região a Figura 2 ilustra. Dentre os estados nordestinos sobressaem a Bahia e Pernambuco respectivamente com uma produção em tonelada de 34.055 e 25.639.

4. A LITERATURA FINANCEIRA E O AGRONEGÓCIO

O que a teoria revela a respeito da gestão econômico financeira no agronegócio? Em consonância a uma revisão na literatura procedida por Corrêa, Kliemann Neto e Denicol (2017), é reduzida a produção bibliográfica focada estritamente no tema.

No âmbito das aspectos macroeconômicos as discussões se perfilam genéricas: o modo de gestão como garantia de lucratividade em ambientes adversos e investimentos governamentais em infraestrutura para se obter eficiência dos recursos humanos, naturais e financeiros.

No tocante às práticas de gestão econômico financeira de cada sistema produtivo, os esforços intelectuais convergem na edificação de modelos incorporando variáveis essencialmente econômica e de natureza conceituais simples como lucratividade, margem bruta e, por vezes, ponto de equilíbrio.

Com respeito as alternativas para o aumento da rentabilidade as reflexões convergem para a diversificação, integração de culturas, especialização, verticalização e adoção de

culturas com apelo ambiental. Sendo que a adoção de qualquer uma de tais técnicas depende do contexto macroeconômico e produtivo da propriedade rural.

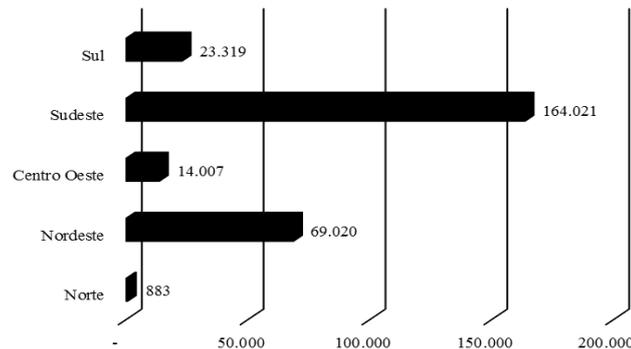


Figura 2 – Toneladas de chuchu produzidos em 2017

Fonte: IBGE-Censo Agropecuário

Lazzarini e Chaddad (2000) apresentam conceitos financeiros aplicados à gestão do sistema agroindustrial (SAG) e desenvolve uma ideia bastante simples: verificar a dinâmica dos investimentos e financiamentos ao longo dos SAGs, tentando adicionar ao debate uma análise mais sistêmica. Uma vez que a taxa de juros recebida pelo emprestado e paga pelo tomador diferem em função de “fricções” existentes no fluxo de capitais, notadamente os custos de informação e transação, desenvolve-se uma análise acerca da redução dessas “fricções”.

Neves (2015) discute os relacionamentos interorganizacionais entre as unidades empresariais que embora não vincule explicitamente na temática financeira, ao expor uma matriz reveladora das possíveis origens de custos de transação nos canais de distribuição da empresa, sua magnitude e como reduzi-los capta a lógica da gestão de fluxos dos recursos monetários envolvidos na mensuração dos mesmos. Portanto, conforme Araújo (2000) os custos de transação são entendidos como os custos associados à formulação, negociação e execução de contratos, incluindo os custos de vigiar o cumprimento dos contratos. Para Zylbersztajn (2005), sejam os agentes privados, sejam os gestores públicos, restam dúvidas a respeito de como desenvolver instituições redutoras dos custos de transação para o adequado funcionamento das cadeias produtivas.

Embora haja uma predominância de estudos em torno da gestão de custos conforme aludido anteriormente, os tais custos de transação parecem irrelevantes nos ambientes gerenciais denotando uma clara lacuna no âmbito empírico. Embora na opinião de Santos, Marion e Segatti (2002) um sistema de custos tem objetivos amplos e bem definidos, que refletem sua importância como ferramenta básica para a administração de qualquer empreendimento, especialmente na agropecuária, onde os espaços de tempo entre produção e vendas, ou seja, custos e receitas, fogem à simplicidade de outros tipos de negócio, exigindo técnicas especiais para apresentação não dos custos, mas dos resultados econômicos do empreendimento. Insistem que os objetivos referem-se ao uso que se pretende fazer dos dados de custos, a finalidade que está por trás das informações que se buscam.

No traçado analítico de Crepaldi (2016) ao reconhecer a relevância da contabilidade de custos sob o aspecto de um processo que visa a otimização dos limitados recursos disponíveis para que qualquer organização possa prosperar é imprescindível. A função financeira e contábil dentro de uma empresa rural são parecidas. Embora haja relação íntima entre essas funções, a contábil é melhor visualizada como um insumo necessário à função financeira, isto é, como subfunção da administração financeira. Não obstante, a gestão das empresas rurais é focalizada geralmente nos fatores do trabalho agrícola, zootécnico e agroindustrial, concentrando técnicas de produção e conceitos operacionais das atividades específicas desenvolvidas e dentro desse contexto constata-se em quase a totalidade, a aplicação da

contabilidade de custos sendo implementada com propósitos meramente fiscais, não possuindo grande interesse por uma aplicação gerencial.

Lopes e Bara (2012) após ressaltarem as especificidades contempladas na atividade agrícola, tais como sazonalidade da produção, combinada ao ciclo natural das culturas e condições climáticas, a perecibilidade da produção, demandando técnicas específicas de conservação, planejamento e entendimento da demanda e da logística de distribuição da produção, exigindo maiores investimentos, muitas vezes com retorno sobre o capital investido no longo prazo tornando a atividade de maior risco quando comparadas com outros setores, assinalam a importância da utilização de técnicas de análise de investimentos para a tomada de decisão de aporte de recursos de grande monta em uma determinada atividade.

Acrescentam ainda o caráter desafiador ao produtor, empreendedor rural ou gestor, uma vez da necessidade de monitoramento das constantes mudanças e as tendências do macroambiente (política agrícola, taxa de juro, câmbio, entre outros), do ambiente imediato onde a atividade está inserida (fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrentes) e ainda preocupado com questões de dentro da porteira, desde fatores edafoclimáticos, relevo e localização, passando pelo ciclo das atividades (agrícola e pecuária), pela produtividade, custos operacionais, entre outros diversos fatores que influenciam substancialmente a *performance* de um determinado investimento. Assim, torna-se importante para esses agentes uma análise mais profunda fazendo uso de técnicas financeiras, de análise de investimento e de análise de riscos (grifo do original).

Para Cònsoli e Teixeira (2011), sob o ângulo financeiro, um dos assuntos mais discutidos no meio empresarial é a questão do capital de giro. Tal obsessão justifica-se pelo simples fato de o capital de giro está presente no dia a dia de qualquer empresa, nas decisões de comparar e vender a vista ou a prazo, investir em estoque ou não investir, captar recursos financeiros com sócios ou bancos, programas de redução de gastos, realização de planejamento tributário, enfim, com qualquer decisão relacionada à atividade operacional da empresa.

Particularmente Cònsoli e Teixeira (2011), discorrem como as políticas financeiras relacionadas a prazos de pagamentos e recebimentos, bem como o controle das receitas, custos e despesas, e consequentemente das margens de lucro, impactam o capital de giro e a saúde financeira do negócio de distribuição de insumos agrícolas, o *upstream* da cadeia. Mas o impacto alcança todos os agentes de qualquer *agro-chain*. Remetendo a Silva (2003), se a unidade de negócio produtiva não tiver lucros em margens de venda, de recebimento, de manter o disponível em aplicações, pode-se conjecturar, não existir eficácia. O seu valor tenderá a diminuir no decorrer do tempo, e a empresa irá se prejudicar facilmente. Nessas circunstâncias conclui o autor, o rendimento é uma das finalidades também de manutenção do capital de giro, para que não exista corrosão do ativo circulante, aumento de endividamento, diminuição do disponível, do fluxo de caixa, destruição do capital, e ainda, mau efeito na condição de liquidez.

Santos, Marion e Segatti (2002) ressaltam a ferramenta orçamentária na atividade rural, a despeito de críticas veladas quanto a prática orçamentária no seio dos negócios salientando as tecidas por Hope e Fraser (2003), Ax *et al.* (2009) e Dryburgh (2014) conforme sublinhadas por Pereira (2018) e do ceticismo dos produtores quanto a previsão. Já que esta se descortina frustrante haja vista as próprias características intrínsecas do setor, como já descrito. As variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e legais, entre outras, da empresa rural também exercem insegurança ao se prever receitas, custos e despesas para o segmento. Sem contar a falta de um desenho político agrícola seguro no país. De qualquer forma resgatando Zamfir (2015), a formatação orçamentária permanece como ferramenta gerencial por excelência, assegurando a consistência de ações decisórias e calcada na contribuição de amearhar o desempenho satisfatório das operações corporativas. É enfática na

sua assertiva de que a despeito de toda crítica, a lógica orçamentária deve refutar a sua rejeição e permear como recurso administrativo em meio à uma aparente desordem no habitat dos negócios. Nessa mesma linha Hoji e Luz (2019) pontua que ter um plano orçamentário é indispensável para a empresa atinja seus objetivos, mesmo que este contemple uma revisão com frequência.

Finalmente cabe reportar a assertiva delineada por Stanton (2019), ao admitir que todo dinheiro que flui para uma cadeia de suprimentos se origina de um cliente (*downstream*) e depois se desloca no sentido do fornecedor (*upstream*). As empresas na cadeia de suprimento precisam trabalhar juntas para capturar esse dinheiro. Não obstante, essas mesmas empresas também estão competindo para ver quanto desse dinheiro pode gerar o próprio lucro. E ainda urge registrar a provocação de Christopher (2002), ao alertar que nenhuma organização pode desenvolver uma estratégia de vantagem competitiva que otimize somente suas eficiências internas, haja vista de a referida vantagem competitiva real somente ser alcançada quando o fluxo como um todo for mais eficiente e mais eficaz que os dos concorrentes.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em tela converge essencialmente para o aspecto qualitativo. Na concepção de Cardano (2017), trata-se de uma forma peculiar de fazer pesquisa onde privilegia a uma observação mais próxima e o empenho em adaptar os próprios procedimentos de construção e análise de dados às características do objeto.

Para esquadrihar, mapear e esboçar o desenho da cadeia, se apropriou das instruções e as orientações do Sebrae (2000) e Sousa Filho, Guanzioli e Buainain (2008). Os deslocamentos dos pesquisadores foram inevitáveis com intuito de concretizar as interações entre os sujeitos de pesquisas no âmbito do *upstream*, *midstream* e *downstream*. As áreas geográficas visitadas incluíram áreas urbanas da Grande Fortaleza, onde os integrantes do *forward linkage* mantinha fixação residencial e trabalho; o município de Pacoti, a 90 quilômetros da base dos pesquisadores onde se encontrava a sede da empresa âncora e as adjacências rurais da região, principalmente distritos e vilas onde a concentração de sítios era maior e dando robustez aos limites do *backward linkage* da cadeia.

As especificidades e singularidades da delimitação do setting de pesquisa congregam-se elementos que dão contornos a um estudo de caso do tipo único tal como definido por Yin (2016). Inclusive o protocolo de procedimentos foram devidamente seguidos.

Na captura dos dados a entrevista do tipo semiestruturada aliada a observação participante forneceram sustentação dos achados. Tentando manter a naturalidade dos sujeitos de pesquisa em seus habitats, a captura das falas foram registradas após o encontro. Embora rápidas anotações abreviadas, escrita em código ou rabiscados de forma ilegíveis tenham acontecido no momento da interação.

Para Poupart *et al.* (2008), as entrevistas do tipo qualitativo são vistas como mais apropriadas à pesquisa de determinados grupos ou objetos. Elas permitem que as entrevistados falem o mais livremente possível, porém sempre dentro dos limites impostos pela questão norteadora. Ela favorece a emergência de dimensões novas não imaginadas, de início, pelo pesquisador. Enquanto o entrevistado fala sobre o que é verdadeiramente importante para ele, os pesquisadores obtiveram uma certa saturação dos temas tratados: variáveis de gastos, modo de gerir o caixa, aferição dos resultados líquidos e a forma de orçar.

A observação participante permite a proximidade com o objeto e transforma-se no compartilhamento da experiência das pessoas envolvidas no estudo. A sua harmonização ao objeto de estudo expressa-se em um estilo de pesquisa interativas, graças a qual o pesquisador coordena os próprios “movimentos” com os das pessoas que participam do estudo (CARDANO, 2017) (grifos do original).

Remetendo a Cooper e Schindler (2003), a versatilidade da observação faz dela uma fonte primária indispensável e um complemento para outros métodos. Ela sozinha pode captar o evento completo à medida que ela ocorre em seu ambiente natural.

O Quadro 1 identifica os sujeitos de pesquisas, suas localizações espaciais na cadeia, o método de recolhimento de dados, os quantitativos de tempos e frequência e número de viagens dos pesquisadores e os instrumentos pelos quais foram registrados. A janela temporal da pesquisa abarcou 17 meses entre dezembro de 2017 e abril de 2019.

Para manter o anonimato da identidade do núcleo gestor da cadeia e principalmente resguardar as fontes, cada sítio foram codificados com um número. Os seis primeiros são as propriedades do gestor da cadeia sendo o número 1 o local não só de cultivo mas também administrativo e receptor e distribuidor de todas as produções de chuchu dos sítiantes integradores. Das 52 unidades produtivas identificadas, 26 foram alvo de visitas perfazendo um total de 4 viagens entre a base dos pesquisadores e as idas a campo situados no *upstream* e *midstream* no município de Pacoti.

No tocante a validação dos resultados de campo recorreu-se à triangulação dos dados. Cerca de 10% dos sítiantes foram revisitados. Embora as idas e vindas no *midstream* e *downstream* tenha sido uma rotina contínua, as vezes se utilizava de emails, aplicativos móveis e *Skype*, para dirimir dúvidas.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os elementos analíticos decorrentes da área empírica.

6.1 Caracterização do *setting* de pesquisa

No nordeste brasileiro registram 3.037 propriedades rurais que cultivam o chuchu (IBGE, 2017). Dentre os estados produtores destacam respectivamente com suas toneladas em 2017: Sergipe: 6, Alagoas: 13, Paraíba: 27, Ceará: 9.280, Pernambuco: 25.639 e Bahia: 34.055. Ocupando o Ceará a terceira posição com 13,45% das toneladas produzidas.

No Ceará o número de estabelecimentos rurais produtores de chuchu perfazem 379 unidades produtivas, destacando o município de Tianguá, na divisa com o estado do Piauí, com um percentual de 25,33% do total das organizações rurais.

O campo empírico de estudo circunscreveu no município de Pacoti, localizado no norte do Ceará, a 90 km da capital e é a quarta cidade de maior densidade de empresas produtoras de chuchu somando 52 organizações produtivas.

A configuração estrutural do grupo social integrante dos sujeitos de pesquisa divergem da concepção dos modelos empresariais, por não conformar uma formalização premeditada. A sua estrutura foi se esboçando e perfilando historicamente, assumindo uma forma não estabelecida inicialmente pelos agentes individualmente, mas sendo construída socialmente a partir da vivência e convivência do conjunto do atores envolvidos por pelo menos 25 anos.

Boa parte dessas organizações arrolam aspectos de sítios e portanto conforme Cesco, Lima e Moreira (2016) se apoiando em Munhos (2007), são locais para produção agrícola, de venda para o mercado. Se o sítio tem o sentido do trabalho, as atividades nele realizadas designam, uma profissão, uma inserção do indivíduo na sociedade como agricultor.

6.2 Atuação do coordenador no *upstream* e *downstream*

O atual agregador das decisões estratégicas das unidades de produção é natural da cidade e nos idos da metade da década de 90 conseguiu transformar o atual sítio-sede da empresa âncora em algo financeiramente lucrativo. Adquirido via herança familiar e já na condição de produtor chuchuzeiro, decidiu ampliar o cultivo da cultura. Em menos de 5 anos adquiriu mais cinco sítios cujo volume produtivo ultrapassou as demandas das circunvizinhanças e alcançando a Região Metropolitana de Fortaleza.

Sempre habilmente articulador e negociador, encampou a lógica pelo controle produtivo da cadeia de suprimento do chuchu e integrando os processos através de interfaces funcionais, geográficas e organizacionais, indo, portanto, além das fronteiras de seu sítio-

sede. Conforme fala de um dos sitiantes: “... ele sempre foi um homem que preocupou as melhoras de seus conterrâneos. Se nois topássemos seguir suas instruções, todos ganhariam...porque local para vender chuchu teria em condições favoráveis”.

Quadro 1 – Identificação do segmento da cadeia, métodos de captura, sujeitos de pesquisa, local, tempo de entrevista, número de viagens e instrumentos de registro

Segmento da Cadeia	Método de Captura	Sujeito de Pesquisa	Local	Tempo(mins)				Instrumento de Registros
				V1	V2	V3	V4	
<i>UPSTREAM</i>	Entrevista semiestruturada	Sitiantes	Sítio 9	240				DC
			Sítio 12	250				
			Sítio 33	300				
			Sítio 22	320			65	
			Sítio 18	250				
			Sítio 6	180				
	Observação participante	Gerentes	Sítio 11	273				AMT
			Sítio 31	330				
			Sítio 40		180		85	
		Fornecedor de Insumos	Sítio29		220			
			Sítio 26		280			
			Sítio 36		240		90	
	Análise documental	Morador	Sítio 49		195			PA
			Sítio 46		290			
			Sítio 50		280			
		Sítio 35		310		110		
		Sítio 17			210			
		Sítio 8			188			
<i>MIDSTREAM</i>	Entrevista semiestruturada Observação participante Análise documental	Gestor do Núcleo Contador Funcionário Motoristas	Sítio 1-NG	70	90	165	65	DC AMT PA
			Sítio 2	120				
			Sítio 3	80				
			Sítio 4		90			
			Sítio 5		80			
			Sítio 6			90		
<i>DOWNSTREAM</i>	Entrevista semiestruturada Observação participante	Chefe de Recepção Chefe de Hortifruti Chefe de FLV Gerente de Compra Feirante Gerente de Compra/Pagamento Responsável de Compra Gerente de Compra	CEASA-Maracanaú	50-30-70				DC AMT
			Rede Uniforça	50-40				
			Grupo Pão de Açúcar	61-50-30				
			Mercadinho São Luis	50-40-55				
			Feirante	45				
			Restaurante Coco Bambu	50-35				
			Natural Leve	30-40-35				
			Distribuidora	40-67-30				

LEGENDA: V – Viagem de campo; DC – Diário de Campo; AMT – Aplicativos de Mensagens de Texto; PA – Papéis Avulsos; FLV – Frutas, Legumes e Verduras; NG – Núcleo-Gestor
Fonte: Conceção própria

Involuntariamente o coordenador constituiu uma cadeia de suprimento integrando e coordenando sítios e propriedades. As habilidades diretivas foram adquiridas na vivência, ao longo dos anos, o “modus operandi” do cultivo e comercialização, a interação e a observação cotidiana. “...Eu sempre fui muito curioso. Tem os agrônomos da EMATERCE (Empresa de

Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará) e EMBRAPA que sempre me tiravam dúvidas. As vezes perguntava para quem entendia melhor. Tinha conhecimento”.

Usualmente o mesmo efetua ações e decisões diferenciadas quando realiza operações de produção no âmbito dos sítios a ele associados, lotados em diferentes áreas. Isto implica a participação nas decisões sobre a necessidade de adubação, verificação de problemas tais como a irrigação, visando a realização dessas atividades dentro de prazos e na dimensão desejável. De acordo com o sitiante 17, “...muitas vezes o seu... nos ajuda a comprar os fertilizantes. Os prazos facilitados já alivia um pouquinho.” Portanto, a negociação junto aos fornecedores é uma realidade cuja parceria se firma concreta.

Reuniões mensais são agendadas com todos os sitiantes cuja pauta envolve informes, orientações, orientações administrativas e jurídicas, discussões diversas em relação ao cultivo, dicas dos agrônomos, questões no tocante a preços da *commoditie*. Afinal, é o próprio produtor o responsável para realizar o controle das atividades operacionais e técnicas no interior de seu sítio. As pessoas contratadas para exercerem tarefas pertinentes requerem suas desincumbências. E isso implica controle da produtividade de trabalho e emprego de tempo.

6.3 Formato gerencial financeiro da cadeia

A maior preocupação do gestor da cadeia do chuchu é a ruptura das interdependências sequenciais entre os diversos atores no contexto do *upstream* que é o insumo do outro ator no âmbito do *downstream*. Aparentemente se gerencia uma *agrochain* sem muita complexidade haja vista a operação de distribuição está sob o total controle do sítio-empresa âncora. Um relativo grau de desafio se materializa nas relações horizontais com os fornecedores de insumos agrícolas e entre os próprios produtores.

A relação do tipo *face-to-face* por ocasião das reuniões mensais e as visitas em cada unidade produtiva se procura captar o estado de satisfação no tocante ao resultado líquido auferido. Tais encontros permite que aqueles com diferentes conhecimentos técnicos e experiências regionais troquem ideias e cooperem uns com os outros viando a interesses comuns e assim o sitio-empresa âncora consiga cumprir a sua missão desenhada melhorando os indicadores de desempenho respectivo conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Identificação da missão e sua medição

MISSÃO	MEDIÇÃO
Fornecer chuchus competitivos	Custo de combustível (R\$/Ton) Custos de mão de obra (R\$)
com entregas eficientes	Utilização de caminhões (%) Tempo do ciclo de carregamento (horas)
atendendo aos prazos e quantidades estabelecidas	On Time in Full – (%)
à integridade do produto	Perdas (%) Número de acidentes no trânsito (n)
satisfação dos clientes	Reclamação de clientes (Quantidade por 10 entregas)
Garantindo maior contribuição a empresa âncora e todos os sítios integrados	Ganho de ações de melhoria na entrega (R\$)

Fonte: Pesquisa de campo

A empresa âncora possui como clientes três grandes redes de supermercados que atuam na região Metropolitana de Fortaleza: rede Uniforça, grupo Pão de Açúcar e o Mercadinho São Luiz. Atende os feirantes e distribuidores de frutas e verduras nas centrais de Abastecimento de Maracanaú – CEASA Maracanaú. A recepção de chuchu no sitio-empresa âncora é realizado semanalmente e por caixa com a devida identificação de cada integrante da cadeia. Quando por alguma razão adversa a produção não é suficiente para abastecer o mercado, recorre-se aos estados de Pernambuco e Bahia. A empresa possui 600 unidades de embalagens, caixa plásticas, comportando 22 kg de chuchu. Elas são utilizadas para o transporte e armazenamento. A frota é constituída de 2 caminhões e uma camionete. Um dos caminhões tem um maior porte e destinado para cargas maiores. O outro, de menor porte,

recolhe a coleta de cada sitio integrante. Também é comum transportar mercadorias para Fortaleza. Inclusive a caminhonete faz atendimento de serviço de entregas específicas para clientes.

Nos canais de distribuição a empresa absorve dois tipos de gastos: 1) o descarrego de mercadorias na Ceasa o qual é realizada 2 vezes por semana e 2) nos estabelecimentos dos clientes a despesa é por quantidade de tonelada entregue conforme.

Os fluxos de receitas se concretizam sem maiores dificuldades. O Pão de Açúcar deposita a cada 20 dias diretamente na conta da pessoa jurídica. A rede Uniforça e o Mercadinho São Luiz credita no último dia útil do mês na conta Itaú relativa a pessoa física, sem oneração nenhuma haja vista o pacote de serviços bancários disponibilizados.

O efeito âncora de uma estruturação forte constituída no centro da cadeia permitiu traçar e ilustrar na Figura 3 as realidades capturadas do campo empírico e formatar a prática da gestão financeira que acontece nas interfaces dos diversos papéis do cotidiano gerencial. A Figura 4 detalha o processo captado em campo da forma de gerir o fluxo de dinheiro no núcleo-gestor. A alocação dos gastos contemplam a lógica metodológica do custeio por absorção para em seguida proceder a confrontação com o fluxo de receitas para simultaneamente obter o resultado líquido e o resíduo de caixa. Utilizando, um método simples orçamentário consegue-se obter o comportamento antecipado de ambos e atento no que pode ocorrer no recinto de cada agrossistema dos sítios procede ajustes e contorna os imprevistos. Quando se é possível busca explicitar os desvios orçamentários. A projeção do balanço consoante o teor da Figura, não se verifica no contexto por desconhecimento, inclusive por parte da prestadora de serviços contábeis, que aliás se restringe unicamente ao campo fiscal. Todo esse processo econômico financeiro gerencial só se materializa dada a existência de um rol de *cadernos de arames* mantidos e atualizado diariamente pela genitora da família que rege o núcleo-gestor. Não obstante, as evidências são claras quanto a lógica estrutural de gerir as finanças na cadeia em estudo: gerar caixa e lucro suficientes ao financiamento das operações das unidades produtivas e remunerar o capital investido pelos sítiantes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em tela buscou entender como se configura a gestão financeira em uma empresa que exerce a função de uma empresa âncora em uma cadeia agroalimentar, cuja economia é advinda de um tipo de cultivo de hortifrúti, e a produção se dá em distintas unidades. O estilo impresso à função financeira no bojo do sítio-empresa âncora impulsiona fortemente a coordenação de processos e atividades na cadeia. Ela permeia a gestão da oferta e da demanda do chuchu dentro dos sítios e propriedades e entre eles.

Aparentemente o caixa sinaliza um robusto monitor gerencial. No entanto, são as variáveis elencadas na estrutura dos gastos que definem as remunerações dos agentes envolvidos. Como o núcleo gestor exerce uma gestão integrada dos custos não só no âmbito das operações de suprimento como das operações logísticas, observa uma economia nada desprezível. Daí porque um dos clientes usufrui de um desconto de 20%. Mesmo assim, a lucratividade individual obtida da colheita do chuchu bem como o seu transporte aos *locus* de vendas e as negociações junto com os fornecedores de insumos, permite a uma lucratividade da cadeia como um todo entre 5 e 7%. Um indicador percentual consistente e robusto mesmo diante de um ambiente econômico doméstico recessivo no triênio 2014-2017.

Não obstante, os conflitos entre os elos, principalmente no *backward linkage* costumam ser acirrados. A questão do alinhamento dos interesses dos sítiantes é um ponto que está sempre no radar da empresa âncora.

7.1 Implicação teórica

O estudo proporciona três contribuições principais: 1º) avança no entendimento da gestão de custos interorganizacional entre as unidades produtivas agrossistêmicas; 2º) a teoria

das finanças corporativas de curto prazo é posta aprova sob a perspectiva de uma lógica integrativa entre negócios agroalimentares e 3º) a teoria orçamentária amplia o seu arcabouço teórico no bojo de uma cadeia de agronegócios.

7.2 Implicação prática

Como aspecto pragmático os achados de campos elucidam a operacionalização de um modelo orçamentário simples mas de alcance gerencial no patamar intra e interorganizacional constituintes de uma cadeia agroalimentar, projetando indicadores chaves de desempenho no seu todo. Parece que os pressupostos teóricos orçamentários finalmente atingem o seu entendimento junto aos gestores do mundo do agronegócio. O modelo de gestão financeira integrada de curto prazo por meio de indicadores denota peculiar no contexto da cadeia corroborando um aprimoramento da gestão da referida *agrochain*.

7.3 Limitações e pavimentação de pesquisas futuras

A despeito de todos os esforços, a investigação contém restrições. As leituras feitas pelos moradores locais e pelos personagens externos que “olham” para a cadeia estudada, apresentam dissonâncias. E esse aspecto possibilita configurar viés nas interpretações e análises. O quantitativo de sítios visitados pode ter ocultado dados relevantes. Assim, se requer uma certa precaução nas entrelinhas analíticas expostas neste documento. De qualquer forma a investigação deve ser aprofundada contemplando outra cadeia para fins de contrastes e delinear um modelo de gestão financeira entre cadeias.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L; As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (Org.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.
- AX, C; JOHANSSON, C. e KOLLVEN, H. *Dennya ekomistyrningen*. MALMA: Liber AB, 2009.
- BELIK, W.; BOLLIGER, F. P. e SILVA, J. G. da. Delimitação conceitual da agroindústria e evidências empíricas para o estado de São Paulo. In: MONTOYA, M. A. e PARRÉ, J. L. (Org.) *O agronegócio brasileiro no final do século XX: realidade e perspectiva regional e internacional*. 2, Passo Fundo: UPF, 2000.
- CARDANO, M. *Manual de pesquisa qualitativa: a contribuição da teoria da argumentação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- CASTRO, A. M. G. de *et al.* Prospecção de demandas tecnológicas no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA). In: CASTRO, A. M. G. de *et al.* *Cadeias produtivas e sistemas naturais: prospecção tecnológica*. Brasília: Embrapa, 1998.
- CESCO, S.; LIMA, E. N. de e MOREIRA, R. J. Abordagens interdisciplinares e interpretações sobre desenvolvimento e mundo rural em um programa de pós graduação em Ciências Sociais. *RBPG*, v. 13, Brasília, 2016.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CÔNSOLI, M. A. Drivers de valor e o relacionamento entre indústrias e distribuidores de insumos. In: CÔNSOLI, M., A.; PRADO, L. S. do e MARINO, M. K. *Agro distribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2011.
- CÔNSOLI, M. A. e TEIXEIRA, I. G. da R. Controle orçamentário, fluxo de caixa e capital de giro na distribuição de insumos agrícolas. In: CÔNSOLI, M., A.; PRADO, L. S. do e MARINO, M. K. *Agro distribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2011.
- COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. *Métodos e pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORREA, R. G. F.; KLIEMANN NETO, F. J. e DENICOL, J. O agronegócio sob a ótica da gestão econômico-financeira: revisão. *Agroalimentária*. V. 23, n. 44, enero-junio, 2017.

- CREPALDI, S. A. *Contabilidade rural: uma abordagem decisória* 8 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, R. G. *Custos: uma abordagem prática*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DRYBURGH, A. *Tudo que você sabe sobre negócios está errado*. Rio de Janeiro: Best Business, 2014.
- FAGUNDES, M. B. B. e SIQUEIRA, R. P. Caracterização do sistema agroindustrial da soja em Mato Grosso do Sul. *Revista Política Agrícola*, n. 3, jul./ago./set., 2013
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de e SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- FAWCETT, S. E., McCARTER, M. W. e FAWCETT, A. M. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to collaboration strategies. *Supply Chain Management*, v. 220, n. 6, 2015.
- GAMEIRO, A. H. E CAIXETA FILHO, J. V. Gestão da cadeia de suprimentos. In: ZUIN, L. F. S. e QUEIROZ, T. R. (Coords.). *Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2015.
- HOJI, M. e LUZ, A. E. da. *Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática*. São Paulo: Atlas, 2019.
- HOPE, J. e FRASER, R. Beyond budgeting: how managers can break free the annual performance trap. *Harvard Business School Press*, Boston, 2003.
- HUO, B. The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*. V. 17, n. 6, 2012.
- LAZZARINI, S. G. e CHADDAD, F. R. Finanças no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs.) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- LOPES, F. F. e BARA, J. G. Análise de investimento em empreendimentos agro. In: LOPES, F. F. (Org.) *Agroperformance: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAROUELLI, W. A.; COSTA Jr., A. D.; LOPES, J. F. e BRAGA, M. B. Irrigação na cultura do chuchu. *Circular Técnica*. n. 139. Brasília: Embrapa, 2015.
- MUNHOS, P. D. Sitiantes e chacareiros do Ribeirão Vermelho: sociabilidade, disputas e transformações de um bairro rural. *Dissertação*. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- NEVES, M. F. e CASTRO, L. T. e. Projeto integrado de negócios sustentáveis: o conceito. In: NEVES, M. F. e CASTRO, L. T. e. (Orgs.). *Agricultura integrada: inserindo pequenos produtores de maneira sustentável em modernas cadeias produtivas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- NEVES, M. F. Relacionamentos interorganizacionais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. e CALEMAN, S. M. de Q. (Orgs.). *Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.
- NOGUEIRA, M. P. *Gestão de custos e avaliação de resultados: agricultura e pecuária*. Bebedouro: Scot Consultoria, 2004.
- PEREIRA, F. I. O efeito do plano orçamentário no âmbito do plano de recuperação judicial (PRJ): uma evidência empírica. Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 11, *Anais...* Rio de Janeiro, 06.07.12.2018.
- POUPART, J. *et. al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológico e metodológicos*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

- RODRIGUES, H. O. Modelagem matemática da cultura do chuchu através da taxa de variação entre o percentual da produção mensal e a produção total no município de Chã Grande em Pernambuco. Congresso Nacional de Educação, 5, *Anais...*, v.1, Olinda (PE), 17-20.10.2018. Recuperado em: 20.01.2019 e Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/anais.php>
- ROESE, M. Problemas globais, respostas locais: a indústria de móveis de madeira no Brasil à luz dos enfoques de cadeias produtivas e sistemas regionais de inovação. *Tese*. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências. Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica. Campinas, SP, 2003.
- SANTOS, E. R. de S. Cálculo e análise de índice de desempenho econômico e financeiro de empresas agroindustriais no Brasil. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Economia Rural. Fortaleza: UFC/CCA/DEA, 2017.
- SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C. e SEGATTI, S. *Administração de custos na agropecuária*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHULTZ, G. As cadeias produtivas de alimentos orgânicos do município de Porto Alegre/RS frente à evolução das sementes do mercado: lógica de produção e/ou de distribuição. *Dissertação*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.
- SEBRAE. *Metodologia do Programa Sebrae: cadeias produtivas agroindustriais*. Brasília: Sebrae/NA, 2000.
- SHENG, H. H. Prefácio In: SHENG, H. H. (Coord.) *Introdução às finanças empresariais*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SILVA, L. C. da. Cadeia produtiva de produtos agrícolas. *Boletim Técnico: MS 01/05*, Vitória: UFES/Departamento de Engenharia Rural, 2005.
- _____. Agronegócio: logística e organização das cadeias produtivas. Semana Acadêmica de Engenharia do Agronegócio, 2, *Anais...* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 21-25.05.2007.
- SILVA, R. A. C. da. *Análise do capital de giro e liquidez total das empresas*. Curitiba: Juruá, 2013.
- SIRTOLI, A. E. et al. *Diagnóstico e recomendações de manejo de solo: aspectos teóricos e metodológicos*. Curitiba: UFPR/Setor de Ciências Agrárias, 2006.
- SOARES, R. B. Análise da sustentabilidade da cadeia produtiva do melão: o caso do Agropolo Baixo Jaguaribe. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Economia Rural. Fortaleza: UFC/CCA/DEA, 2009.
- SOUSA, FILHO, H. M. de; GUANZIROLI, C. E. e BUAINAIN, A. M. Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais. *Informe Técnico*. Brasília. mai./2008.
- STANTON, D. *Gestão de cadeia de suprimentos para leigos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- VIAN, C. E. de F. *Agroindústria canavieira: estratégias competitivas e modernização*. Campinas, SP: Atomo, 2003.
- YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa: do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZABOLOTNYY, S. Principles of financial management in ukrainian agribusiness companies. *Journal of Financial Management and Accounting*. v. 4, n. 4, 2016.
- ZAMFIR, M. The pros and cons of budgeting system within economic entities. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Série V: Economic Sciences*, v. 8, n. 1, 2015.
- ZIMPEL, R. et al. Characteristic of the dairy farmers who perform financial management in paraná, State, Brazil. *Revista Brasileira de Zootecnia*. v. 46, n. 5, 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. Firms, chains, and networks of agribusinesses. In: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, E. M. (Orgs.). *Agronegócio no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005.