



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LÍVIA KATHERYNE CARDOSO GONZAGA

A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE
SUPRIMENTO DO CHUCHU CEARENSE

FORTALEZA

2019

LÍVIA KATHERYNE CARDOSO GONZAGA

A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE
SUPRIMENTO DO CHUCHU CEARENSE

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- G65c Gonzaga, Livia Katheryne Cardoso.
A configuração do modelo de gestão financeira na cadeia de suprimento do chuchu cearense / Livia Katheryne Cardoso Gonzaga. – 2019.
53 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.
1. Cadeia agroalimentar. 2. Gestão financeira. 3. Agronegócio. I. Título.

CDD 658

LÍVIA KATHERYNE CARDOSO GONZAGA

A CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NA CADEIA DE
SUPRIMENTO DO CHUCHU CEARENSE

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 01/11/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Ma. Ana Cristina Pordeus Ramos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Miguel e Sílvia, por todo apoio
e entrega de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, à intercessão de Maria sendo ela própria minha guia e protetora, e a Santa Igreja por todo suporte necessário à boa vida do homem na terra.

Aos meus pais, meu irmão Ítalo Cardoso Gonzaga e familiares, por ensinarem o que é justo e bom, assim, orientando-me a realizar o melhor que posso.

Aos que contribuíram com atenção me apoiaram e forneceram estímulo durante o processo de realização desta pesquisa: Dra. Maria José, Pe. Luís Alberto Peixoto, Luana Lóscio, Paulo Bastos.

Ao professor Dr. Isidro, orientador deste trabalho, por toda dedicação e incentivo à vida intelectual, interesse pelo tema do agronegócio, ajudando-me a desenvolver um amor pelo que fizemos nestas linhas que se seguem.

A disciplina de um ofício é uma grande escola: ensina o homem de estudos a ampliar suas possibilidades. Coagido, concentra-se mais, aprende o valor do tempo, refugia-se com entusiasmo nessas raras horas em que, cumprido o dever, abraça seu ideal, horas que frui da ação eleita, depois da ação imposta pela dura existência. (SERTILANGES, 2019, p. 31).

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, com o produto: 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 à triangulação dos dados retornando as fontes. A janela temporal contemplou 19 meses entre dezembro de 2017 até abril de 2019. Os achados de campo trilham um estilo impresso à função financeira 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.

ABSTRACT

The study exposed looked after to understand how it develops financial management in a company that performs function of managerial center in an agri-food chain, about the product: Chayote (Chuchu). For the specificity and uniqueness of the search object, it's about unique case study. As methodological strategy was adopted, as collect instruments, the semi-structured interview, participant observation and document analysis in all segments of the chain. The analytical procedures were based on theoretical contrasts and schemes. To validate, it was resorted to data triangulation returning the sources. The temporal window completed 19 months from December 2017 to april 2019. Those found in the field associated the financial function as strongly based on the control of the spending structure shared with the flows that characterize the schedule of receipts and payments occasioned from upstream and downstream chain.

Keywords: Agri-food chain. Financial management. Agribusiness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Segmentação do sistema produtivo.....	17
Figura 2 – Esboço esquemático de uma cadeia produtiva de produto de origem vegetal.....	18
Figura 3 – Modelo de três estágios para a colaboração na cadeia de suprimento dentro de uma estrutura de campo de força.....	21
Figura 4 – Sistema de colheita de chuchu.....	23
Figura 5 – Toneladas de chuchu produzidos em 2017	24
Figura 6 – Unidade de embalagem do chuchu	36
Figura 7 – Configuração da cadeia agroalimentar do chuchu e a sua formatação financeira gerencial	38
Figura 8 – Processo de gestão econômico financeiro na cadeia agroalimentar do chuchu ...	39
Figura 9 – Tipo de artefato de registro	40
Figura 10 – Fluxos de caixa e orçamento de caixa do Sítio-Sede.....	44
Quadro 1 – Identificação do segmento da cadeia, métodos de captura, sujeitos de pesquisa, local, tempo de entrevista, número de viagens e instrumentos de registro.....	31
Quadro 2 – Identificação da missão e sua medição	35

LISTA DE SIGLAS

CEASA Maracanaú	Centrais de Abastecimento de Maracanaú
EMATERCE	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EVA	<i>Economic Value Added</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SAG	Gestão do Sistema Agroindustrial
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SCL	Saldo de Caixa Líquido
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A DEFINIÇÃO TEÓRICA DE CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO E AS CONDIÇÕES DE CONEXÕES GERENCIAIS.....	15
3	O MERCADO HORTIFRUTI NO BRASIL.....	22
4	A LITERATURA FINANCEIRA E O AGRONEGÓCIO	25
5	ARRANJO METODOLÓGICO.....	29
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
6.1	Caracterização do setting de pesquisa	33
6.2	Atuação do coordenador no <i>upstream</i> e <i>downstream</i>.....	33
6.3	Formato gerencial financeiro da cadeia.....	35
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA À GESTORA DA EMPRESA EM ESTUDO	52

1 INTRODUÇÃO

O senso comum mostra, que empresas de pequeno porte do mercado do hortifrúti cearense são preenchidas, em geral, pela falta de observação de pontos financeiros e seus modos de controle, ocasionando um possível efeito de desorganização de custos, despesas, gastos, delimitando ao gestor ou à administração estratégica um cenário com poucas informações necessárias que os auxiliem na tomada de decisão.

O setor hortifrúti é composto por frutas e verduras, basicamente, este tende a crescer, já que são o mais claro exemplo de alimentos saudáveis. É pouco provável encontrar uma boa dieta recomendada pelos nutricionistas que não contenha em sua grande maioria produtos vindos de hortifrúti. Dentro dos supermercados, o segmento hortifrúti representa cerca de 10% das vendas totais, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

Segundo Silva e Lourenzani (2011), a horticultura pode ser caracterizada sob dois aspectos: intensiva em mão de obra e reduzida escala mínima de produção para que a atividade seja rentável. Devido essas características, representa uma importante alternativa para pequenos produtores e para a agricultura familiar. Além disso, é um grande empregador de mão de obra no campo, ajudando a evitar problemas de migração rural e a melhoria da distribuição de renda.

As trocas comerciais do Hortifrúti no Brasil são realizadas em um escoamento contínuo, por meio dos mercados produtores, atacadistas, varejistas.

Possuidora de múltiplos meios para medir a capacidade de atender ao mercado, as empresas utilizam-se de indicadores em suas diversas áreas como: *marketing*, produção, gestão de pessoas, logística, finanças dentre outros. Este relato de pesquisa atenta-se a importância da administração financeira na gestão empresarial do hortifrúti.

Como cita Bertoletti (2015), uma gestão financeira eficaz opera por meio de um conjunto de ações e procedimentos administrativos envolvendo planejamento, análise e controle das atividades da empresa.

Analisar as situações econômico-financeira-patrimonial de uma empresa serve, dentre outros objetivos, para fundamentar o direcionamento dado no tocante aos seus ativos ou investimentos.

É possível, segundo Assaf (1997), analisar a empresa como tomadora de duas decisões financeiras, dado diferentes objetivos, a de investimento e a de financiamento.

Caso a situação da empresa seja superavitária tem-se a opção por quitar dívidas com terceiros, fazer investimentos, o que envolve a aplicação de recursos; se deficitária ou vendo-se operando em estado de ponto de equilíbrio, tem-se como opção o aumento da margem de contribuição de determinado produto, planejamento de seus orçamentos controle de custos, ou financiamento na busca de captação de dinheiro.

O conceito de cadeia produtiva, segundo Castro *et al.* (2002), surgiu de uma visão sistêmica. Supõe que diferentes agentes da cadeia estão interligados por movimentação de materiais, capital e de informação, com interesse de abastecer um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

A empresa em questão irá ser apresentada como Empresa-âncora, conceito que existe dentro de um sistema de rodada de negócios, para denominar a empresa demandante de uma grande quantidade de produtos ou serviços. São organizações de maior porte conforme citam Bourguignon e Botelho (2009), com a qual os fornecedores realizam negociações, afim destes, se capazes, atenderem esta empresa com seus produtos ou serviços dentro cadeia produtiva.

Na produção, distribuição, varejo, mercado, é possível observar especificações de atuação e modo de gerir os próprios insumos na organização, a fim de obter êxito em sua atividade final.

A questão levantada é: 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?

Para tanto, procedeu-se um estudo empírico cuja delimitação de campo contemplou o setor de hortifrúti no Ceará, no qual uma gama de micros e pequenos produtores estabelecidos nos municípios no interior do Estado comercializam seus produtos nas Centrais de Abastecimento e distribuem para varejistas na capital.

"Todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas, justifica-se por si só, pois a carência de informação nessa área é inversamente proporcional a sua importância na economia nacional e regional" (BORTOLI NETO, 1980, p. 14)

O presente estudo divide-se em sete seções, sendo a primeira a introdução; a segunda o referencial teórico no qual se discute temas relacionados à pesquisa, a terceira a exposição sobre o mercado do setor disposto nacionalmente, a quarta seção a apresentação da literatura financeira do agronegócio, a quinta seção a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do trabalho, a sexta a análise dos dados coletados e, por fim, a sétima com 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) tracejam de forma precisa as delimitações conceituais reforçando as bases seminais decorrentes das reflexões de Davis e Goldberg (1957).

Neves e Castro (2010) após frisar a definição de Davis e Goldberg (1957), 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 Cônsoli *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.

Apoiando-se 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, incluindo serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal.

A cadeia produtiva, por sua vez contempla um conjunto de componentes interativos, contendo: sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além dos consumidores finais.

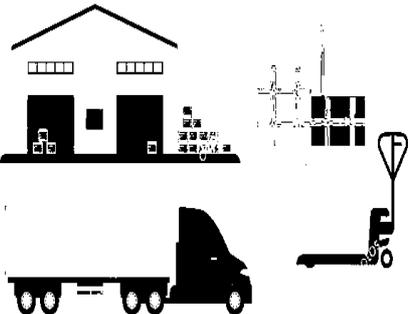
O sistema produtivo configura-se como um conjunto de componentes interativos que objetiva a produção de alimentos, fibra, energéticos e outras matérias primas de origem animal e vegetal. É um subsistema da cadeia produtiva, referindo-se as atividades produtivas, chamadas como “dentro da porteira” da fazenda. Trata-se de um ecossistema, ao reportar a Lima *et al.* (2006), no qual 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, pela influência que este, por meio do gerenciamento, exerce sobre a comunidade biológica que se estabelece e, 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 incontroláveis como 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:

Figura 1 – Segmentação do sistema produtivo

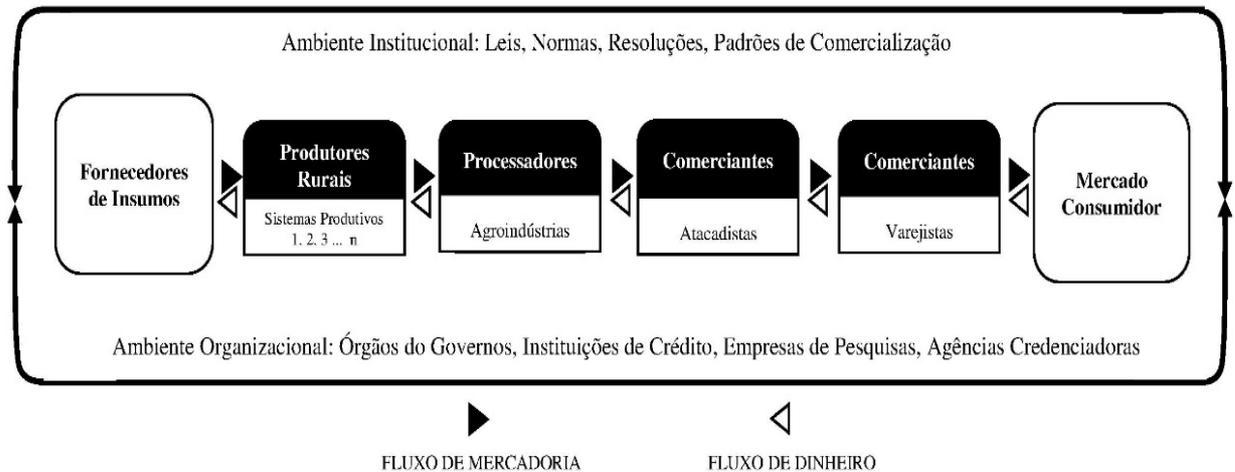
<p>Antes da Porteira – <i>backward linkage</i></p>	<p>Compostos por fornecedores de insumos e serviços, máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes dentre outros</p>	
<p>Dentro da Porteira-</p>	<p>Atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas, que envolve preparo de solos, tratos culturais, irrigação, colheita, criações e outras.</p>	
<p>Após a Porteira – <i>forward linkage</i></p>	<p>Atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.</p>	

Fonte: Baseado em Santos (2017).

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 o autor 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 2.

Figura 2 – 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).

Os fornecedores de insumos são as empresas que têm por finalidade ofertar produtos primários para as fazendas, como sementes, calcário, adubos, ração, máquinas, implementos agrícolas e tecnologias.

Os produtores rurais se apresentam na função de atuar como agentes no uso da terra para produção de commodities, caso da madeira, cereais e oleaginosas, além de leite e carne. Estas produções são realizadas em sistemas produtivos (fazendas, sítios, granjas, hortas).

Os processadores são representados pelas agroindústrias, responsáveis por pré-beneficiar, beneficiar ou transformar os produtos recebidos pelos agricultores. Para exemplificação vale citar:

- a) as agroindústrias encarregadas pela limpeza, secagem e armazém de grãos;
- b) as agroindústrias que padronizam e empacotam produtos, tais como arroz, amendoim, feijão e milho;
- c) as agroindústrias de transformação, que processam uma determinada matéria-prima, transformando-a em produto acabado, tipo: óleo de soja, cereal matinal, farinhas, álcool e açúcar.

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. Esse mercado pode ser doméstico, se localizado no país, ou externo, quando em outras nações.

Urge ressaltar que, o relacionamento entre os atores da cadeia produtiva do agronegócio está sujeito a influência 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 em 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

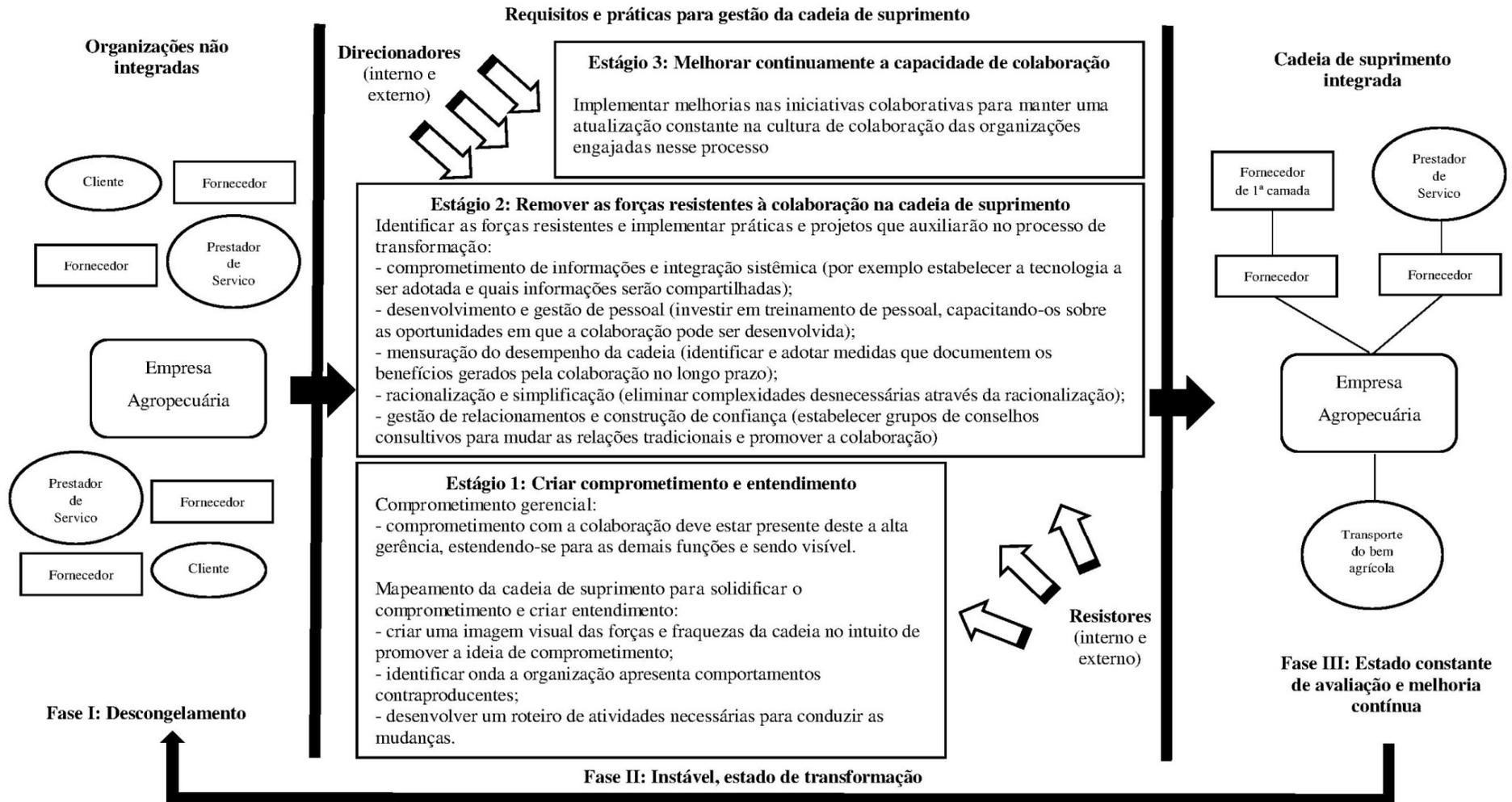
atividades, combinações de recursos e ligações sociais que configuram uma forma de governar relações socioeconômicas.

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 deve 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. Uma 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.

Fawcett, Mangnan e McCarter (2008) delineiam uma robusta análise em que definem três estágios visando consolidar a colaboração na cadeia de suprimento contemplando uma estrutura de campo de força, cujo teor, com devidos ajustes, é resgatada na Figura 3, considerando o objeto de pesquisa deste documento.

Figura 3 – Modelo de três estágios para a colaboração na cadeia de suprimento dentro de uma estrutura de campo de força



Fonte: Adaptada de Fawcett, Mangnan e McCarter (2008).

3 O MERCADO HORTIFRUTI NO BRASIL

Em 2009, as Centrais de Abastecimentos em todo Brasil, ofertaram 74,1 milhões de toneladas de hortifrutigranjeiros, totalizando uma movimentação anual de R\$ 10,7 bilhões, afirma Wegner (2002).

Benetti (2011), cita o caso de alimentos como traço marcante de produtos oferecidos pelos supermercados que é o curto ciclo de vida, o que não prejudica a venda destes no mercado varejista. A comercialização de hortifrúti tornou-se um fator diferenciador na conquista de mercado entre estes (BELIK *et al.*, 2000).

Segundo Wegner (2002), o varejo alimentar brasileiro teve um crescimento de forma horizontal e vertical de forma que a função do supermercado, no setor hortifrúti, acaba por se confundir com funções de atacadistas,

O supermercado se destaca na rede de comercialização de produtos alimentícios capitando a necessidade e a vontade do cliente por diversos produtos, e aumentando o leque de ofertas à comercialização, nisto utiliza-se do hortifruti para conquistar e fidelizar o cliente.

Em relação ao chuchu, Rodrigues (2018) esclarece que sua planta é o chuchuzeiro, sendo esta do tipo trepadeira que pode produzir por vários anos possuindo ramas longas com até 15m de comprimento onde apresentam anéis para sustentação no lugar onde sobem as ramas 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 por via de bolsas, com capacidade para 50 frutos, prontos para o consumo no mercado.

Figura 4 – Sistema de colheita de chuchu



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Os especialistas agrônomos analisam que o chuchu é um distinto desconhecido para a pesquisa agrícola Brasil, é muito difícil para o agricultor manter orientação técnica para a sua produção e pós-colheita. Possui em sua composição proteínas, cálcio, fósforo, ferro, vitamina A, B², C. Além de conter água, tem baixa caloria e é digestivo e diurético, indicado ainda como auxiliar no controle da hipertensão, problemas renais e urinários.

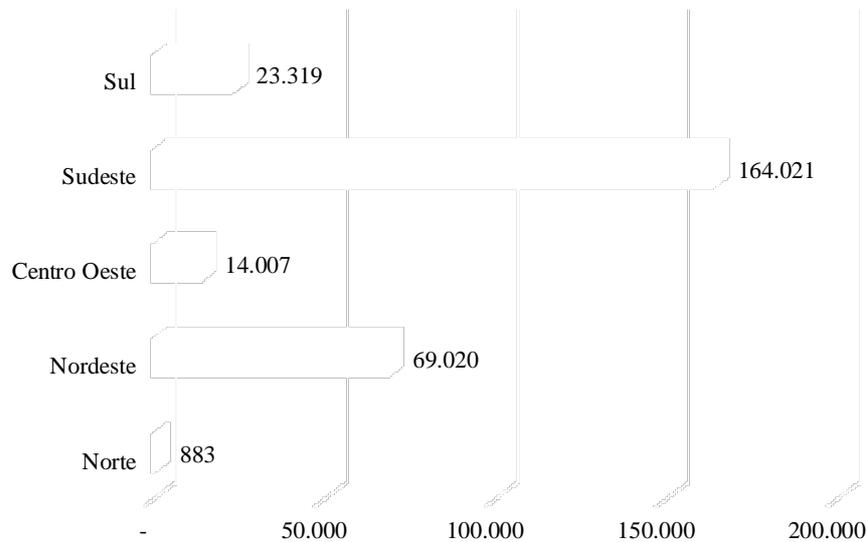
Há que reforçar na existência de três espécies mais comuns do chuchuzeiro, a coloração branca ou creme, verde-claro e verde-escuro. Dentre as espécies há diferenciação no tamanho, formato, rugosidade e espinhos do fruto (OLHAR AGRO & NEGÓCIOS, 2013).

Ainda que Rodrigues (2018), não discuta, para o plantio, a temperatura ideal é entre 13°C e 27°C, climas elevados provocam quedas das flores e frutos, o que prejudica a produção, o chuchuzeiro é muito sensível a geadas e ventos fortes que podem quebrar ramos e brotações ou fazer cair frutos pequenos.

O solo ideal para o plantio é areno-argiloso e deve ser solto bem drenado e fértil. Solos de baixada bem drenados são interessantes para cultivo. A dica para o plantio é terrenos com topografia plana e levemente ondulada, próximo a fonte de água, que não receba sol poente, é o preferido. O plantio é realizado no período chuvoso, entre os meses de maio e junho, ou o durante todo o ano, sobre atenção e irrigação frequente. A colheita é feita após 85 a 120 dias de plantio (OLHAR AGRO & NEGÓCIOS, 2013).

O número de estabelecimentos agropecuários com cultivos de chuchu no Brasil de acordo com o Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (2017) é de 16.289. O quantitativo produzido somou 271.300 toneladas cuja distribuição por região a Figura 5 ilustra.

Figura 5 – Toneladas de chuchu produzidos em 2017



Fonte: IBGE (2017).

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 Correa, Kliemann Neto e Denicol (2017), é reduzida a produção bibliográfica focada estritamente no tema.

No âmbito dos 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 econômicas 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.

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 deles. 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 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 se referem 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 a contábil dentro de uma empresa rural são parecidas. Embora haja relação íntima entre essas funções, a contábil é mais bem 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 edafo-climáticos, 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 estar presente no dia a dia de qualquer empresa, nas decisões de comprar 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 conseqüentemente 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 (2013) 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 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 Ax *et al.* (2009), Hope e Fraser (2003) e Dryburgh (2014) conforme sublinhadas por Pereira (2018) e do ceticismo dos produtores quanto a previsão.

Dado que é observado frustrante em relação às 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 modo que resgatando Zamfir (2015), a formatação orçamentária permanece como ferramenta gerencial por excelência, assegurando a consistência de ações decisórias, calcada na contribuição de amearhar o desempenho satisfatório das operações corporativas.

Enfática na sua assertiva 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, Hoji e Luz (2019) pontuam que ter um plano orçamentário é indispensável para a empresa atingir 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. Urge ainda 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 que a referida vantagem competitiva real somente pode ser alcançada quando o fluxo como um todo for mais eficiente e mais eficaz que os dos concorrentes.

5 ARRANJO METODOLÓGICO

Esta seção trata da orientação metodológica que foi utilizada para a realização do estudo em tela, dado que este converge essencialmente para o aspecto qualitativo. Na concepção de Cardano (2017), trata-se de uma forma peculiar de fazer pesquisa onde privilegia uma observação mais próxima e o empenho em adaptar os próprios procedimentos de construção e análise de dados às características do objeto.

Na realidade empírica selecionada, prevaleceu pela facilidade de acesso e a própria conveniência da localização da base de instalação dos pesquisadores atrelada a restrição de recursos financeiros.

Para esquadrihar, mapear e esboçar o desenho da cadeia, 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 foi devidamente seguido.

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 foi registrada 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 os entrevistados falem o mais livremente possível, dando-lhes a escolha dos assuntos que lhes julga pertinentes, 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, o pesquisador obtém uma certa saturação dos temas tratados.

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 interativa, 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 pesquisa, 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 foi codificado com um número. Os seis primeiros são as propriedades do gestor da cadeia, sendo o número 6 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.

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						
			Sítio 11	273						
	Observação participante	Gerentes	Sítio 31	330				AMT		
			Sítio 40		180		85			
		Agrônomos	Sítio29		220					
			Sítio 26		280					
	Análise documental	Fornecedor de Insumos	Sítio 36		240		90	PA		
			Sítio 49		195					
			Sítio 46		290					
		Morador	Sítio 50		280					
			Sítio 35		310		110			
			Sítio 17			210				
<i>MIDSTREAM</i>	Entrevista semiestruturada	Gestor do Núcleo	Sítio 8			188	DC			
			Sítio 23			260				
			Sítio 19			305				
	Observação participante	Contador	Sítio 1			90		AMT		
			Sítio 2	120						
	Análise documental	Funcionário	Sítio 3	80				PA		
Sítio 4				90						
Sítio 5				80						
<i>DOWNSTREAM</i>	Entrevista semiestruturada	Motoristas	Sítio 6- Núcleo Gestor	70	90	165	65	DC		
			Observação participante	Chefe de Recepção	CEASA- Maracanaú	50-30-70				
					Rede Uniforça	50-40				
					Grupo Pão de Açúcar	61-50-30				
	Mercadinho São Luis	50-40-55								
	Observação participante	Gerente de Compra	Feirante	45						
			Restaurante Coco Bambu	50-35						
			Natural Leve	30-40-35						
Distribuidora			40-67-30							

Fonte: Concepção própria (2019).

Legenda: V – Viagem de campo; DC – Diário de Campo; AMT – Aplicativos de Mensagens de Texto; PA – Papéis Avulsos; FLV – Frutas, Legumes e Verduras

Para compreender a estrutura e funcionamento da cadeia produtiva se apropriou essencialmente das instruções e as orientações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), (2000) e Sousa Filho, Guanziroli e Buainain (2008).

No tocante a validação dos resultados de campo recorreu-se à triangulação dos dados. Cerca de 10% dos sítios foram revisitados. Embora as idas e vindas no *midstream* e *downstream* tenham 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 dados coletados a partir das entrevistas realizadas, bem como as análises e as reflexões das informações obtidas.

6.1 Caracterização do setting de pesquisa

O nordeste brasileiro registra 3.037 propriedades rurais que cultivam o chuchu (IBGE, 2017). Dentre os estados produtores destacam-se 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 perfaz 379 unidades produtivas, destacando-se 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 circunscreve o 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 diverge 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 dos 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 a empresa-âncora tem o sentido do trabalho, as atividades nela 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 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 por meio 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 nós topássemos seguir suas instruções, todos ganhariam...porque local para vender chuchu teria, em condições boa”.

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. Às vezes perguntava para quem entendia melhor. Tinha conhecimento”.

Usualmente ele 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 por 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 visando a interesses comuns e assim o sítio-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 sítio-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.

Figura 6 – Unidade de embalagem do chuchu



Fonte: Pesquisa de campo.

Os gastos com mão de obra são variáveis conforme o volume de prestação de serviços requeridos com pagamentos na modalidade de diárias e/ou meia diária. Os salários dos gerentes também seguem o critério da diária.

Os salários dos motoristas são fixos e efetuados semanalmente. É um contingente de 4 indivíduos. 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 sítio integrante. Também é comum transportar mercadorias para Fortaleza. Inclusive a camionete faz atendimento de serviço de entregas específicas para clientes.

Os gastos com energia têm uma boa representatividade na estrutura de custos do agrossistema produtivo. A sua origem não só restringe a irrigação da cultura mas no funcionamento do motor para conduzir água aos funcionários residentes nos sítios. A participação percentual de cada sítio respectivamente é: sítio 1: 22,9%, sítio 2: 15,5%, sítio 3: 20,8%, sítio 4: 19,5% e sítio 5: 21,3%.

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.

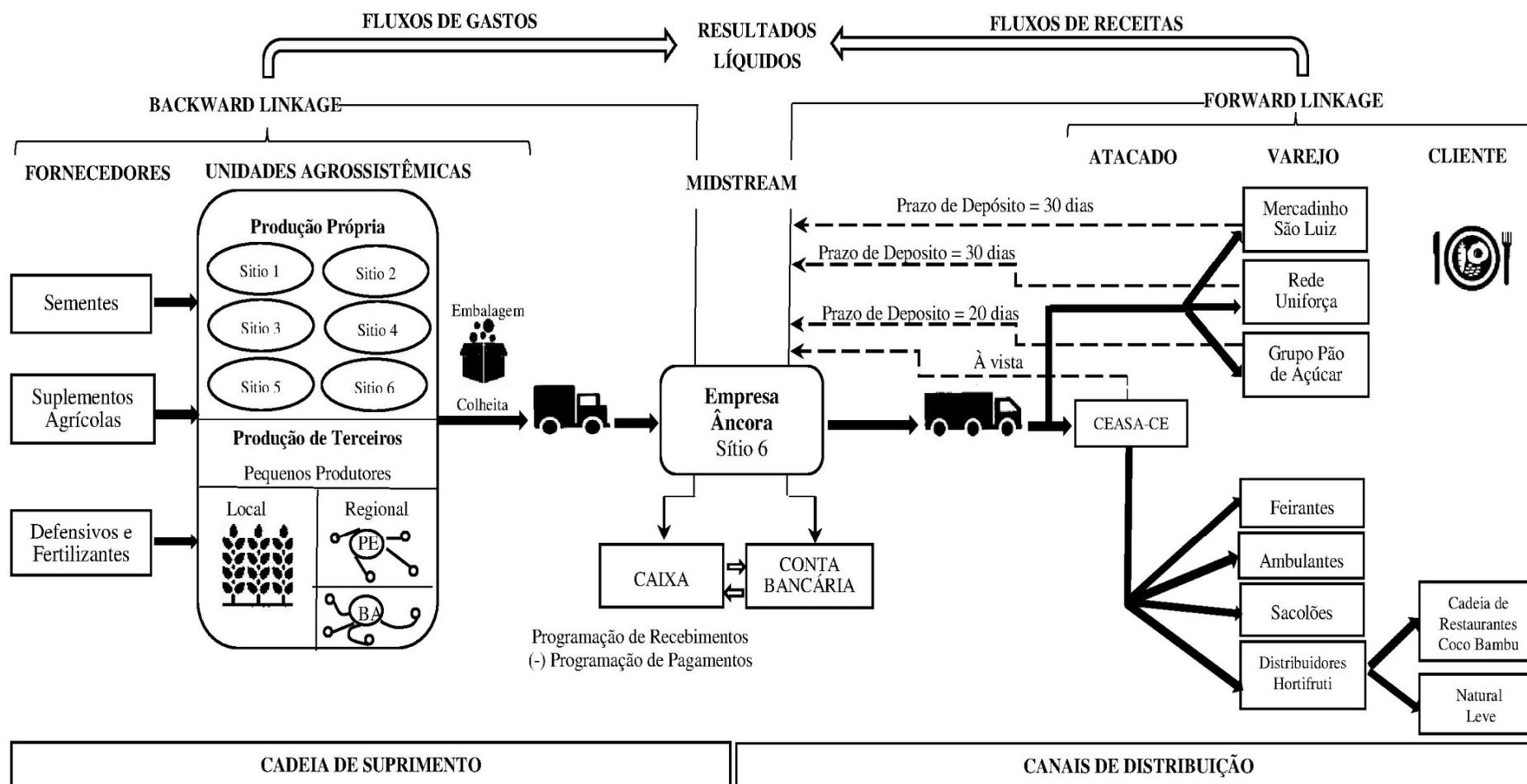
Mintzberg (2010) capta bem o indivíduo condutor do *midstream* da *agrochain* em estudo, ao referir no papel de ação, que o gerente se envolve pessoalmente com as ações, ‘bota a mão na massa’, torna-se parte do desenvolvimento de ações induzindo rupturas na produção das unidades sitiantes.

O efeito âncora de uma estruturação forte constituída no centro da cadeia permitiu traçar e ilustrar na Figura 7 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 8 detalha o processo captado em campo da forma de gerir o fluxo de dinheiro no núcleo-gestor. A alocação dos gastos contempla 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 8, não se verifica no contexto por desconhecimento, inclusive por parte da prestadora de serviços contábeis, que aliás se restringe unicamente ao campo fiscal.

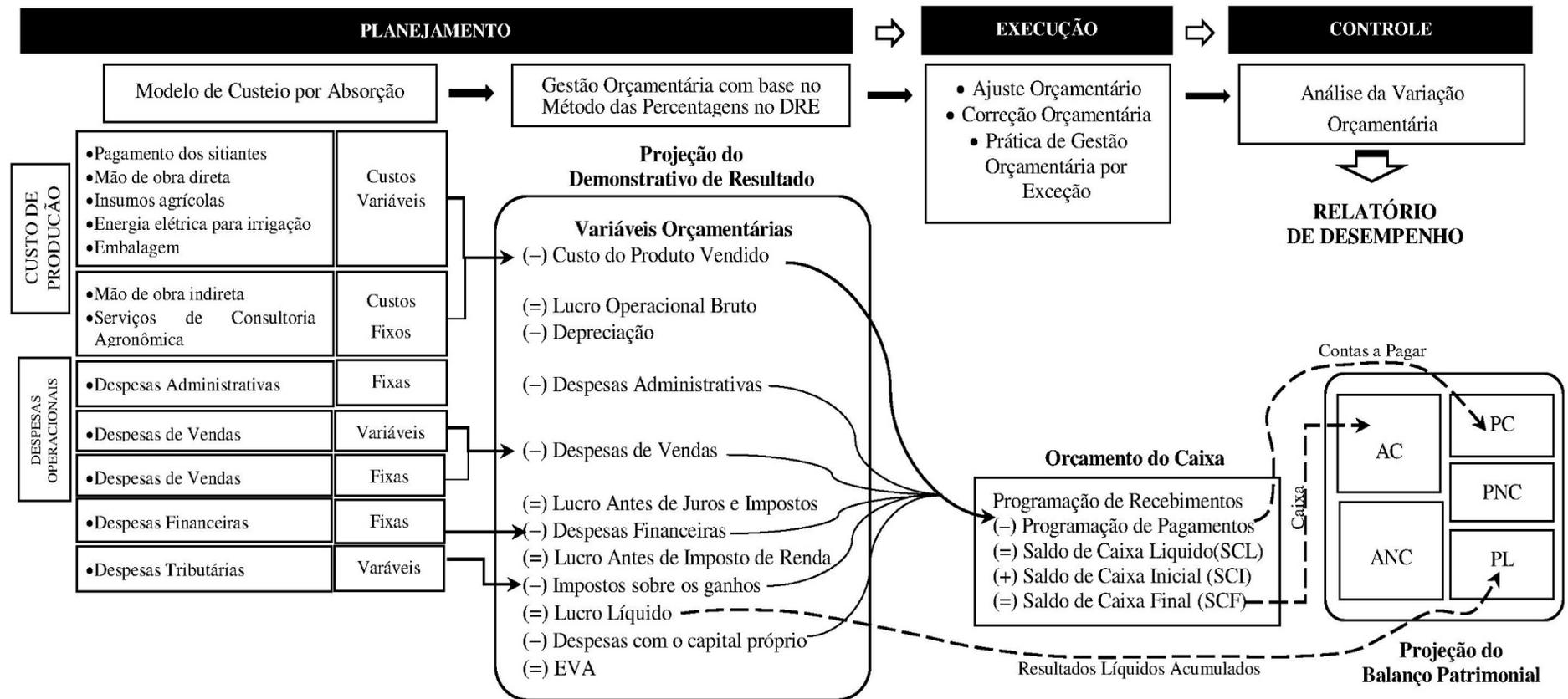
Todo esse processo econômico financeiro gerencial só se materializa dada a existência de um rol de *cadernos de arames* conforme teor da Figura 9, os quais são mantidos e atualizado diariamente pela genitora da família que rege o núcleo-gestor. Não obstante, as evidências são claras quanto a lógica estrutural 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 sitiantes.

Figura 7 – Configuração da cadeia agroalimentar do chuchu e a sua formatação financeira gerencial



Fonte: Pesquisa de campo e Pereira (no prelo).

Figura 8 – Processo de gestão econômico financeiro na cadeia agroalimentar do chuchu



Fonte: Pesquisa de campo e Pereira (no prelo).

Nota: 1DRE: Demonstrativo de Resultado do Exercício, A

C: Ativo Circulante, ANC: Ativo Não Circulante, PC: Passivo Circulante, PNC: Passivo Não Circulante; PL: Patrimônio Líquido

Figura 9 – Tipo de artefato de registro

6000, 14 * 06 * 19

Carri	434,00	
Tenho	310,00	
Tenigo	234,00	
Mido	91,00	
Rob	71,00	
Nonato	200,00	
houro	30,00	
marco	30,00	
- Muzil	1850,	6000,
	100,	349
	1750,	5651,
leitou	5541	
	7291	
muzil	1291	
	6000,	

14 * 06 * 19

Trihango	430,00	
Moxalpo	742,00	
Di. orcalo	1030,00	
Fluzil	825,00	
dehtana	822,00	
monos	30,00	
claudie	40,00	

Fonte: Pesquisa de campo.

A leitura das informações contidas em cada caderno permite a projeção do demonstrativo de resultado à medida que se categoriza cada gasto consoante ao custo de produção e despesas operacionais e seu comportamento em fixo e variável.

Como os dados disponibilizados decorrem de eventos já registrados é possível encontrar a participação de cada variável integrante da estrutura do demonstrativo de resultado e obter a participação percentual em relação as vendas líquidas. Para projetar o período conta-se com a experiência dos gestores. Evidentemente se imagina recorrer às várias informações que estejam disponibilizadas no mercado: posição de analistas, principalmente funcionários da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará (EMATERCE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), matérias da mídia impressas e online, congressos, seminários, encontros, reuniões técnicas.

No entanto, o que se observou foi um mecanismo mais pragmático: entre conversas informais com outros produtores, sitiantes, fornecedores de insumos e parceiros ainda que tais parcerias sejam constituídas essencialmente na base da amizade a qual embute-se aqui a confiança. Não há papel e/ou relatórios online envolvidos. O gestor se apropria de sua sensibilidade. É neste contexto que se projetou as receitas líquidas. A partir das vendas líquidas se decorreu analiticamente todo o conjunto de gastos que perfazem o teor de um demonstrativo de resultado.

Na construção da projeção constatou-se separar um salário para o casal de empresários do sítio alocando tal gasto como despesa operacional e uma remuneração extraída após a apuração de todo o rol de gasto. Um valor que se justifica justo haja vista todo o esforço presenciado na obtenção da produção da *commodity* junto os seis sítios e a carga de trabalho de coordenação na captação de todos os sitiantes.

Às vezes o volume de trabalho não distingue finais de semana e feriados. Férias nunca existiram. Descansos somente alguns momentos quando se permite e mesmo assim são aproveitados no limiar das necessidades noturnas o que se exige o despertar às cinco da manhã, cumprindo uma carga de quase de 12 horas de trabalho. Assim se considerou esse bônus como despesa do capital próprio e ao extrai-lo do resíduo depois de cobertura de todos os gastos o que restou foi resgatado a ideia conceitual de *Economic Value Added* (EVA). Literalmente é o indicador que exhibe a verdadeira riqueza gerada no âmbito do cultivo do chuchu. Considera-se como prêmio obtido por todo o esforço do casal junto os seis sítios e os sitiantes.

Como exercício da literatura existente foi observado no campo empírico os conceitos de ajuste orçamentário, correção orçamentária e a prática da gestão orçamentária por exceção. O ajuste orçamentário é constante no ambiente haja vista tratar de um objeto biológico cujo comportamento depende da natureza ainda que se siga todo um arsenal de conhecimentos científicos. Não se pode controlar 100% clima, solo, agente de insetos. Então os ajustes são sempre corriqueiros. O que se leva a definição dos cisnes negros. O que são aqueles eventos que não se consegue prever, mas que às suas ocorrências, a unidade agrícola tem que se alinhar e daí a prática da gestão orçamentária.

A correção orçamentária está em função da desvalorização da moeda. Uma informação desconsiderada e até mesmo ignorada só sentida no momento que um dado insumo é cobrado a um valor diferente do que usualmente se manifesta.

A gestão do caixa do sítio-âncora se perfila bem robusto em termos de informações lá contido. Os cadernos permitem se conseguir identificar claramente todas as variáveis referentes ao conjunto dos pagamentos. Mostram-se precisos, facilitando assim obtenção do Saldo de Caixa Líquido (SCL) por mês, ou até mesmo semanal. O mesmo, é observado da captação dos recebimentos provenientes do Mercadinho São Luiz, Grupo Pão de Açúcar e a Rede Uniforça, conforme explicita a Figura 7. Em um exercício contemplando 12 meses a projeção para o período posterior possibilita prever o estado patrimonial no formato do balanço patrimonial. Com isso se pode determinar antecipadamente a situação financeira baseando-se nos compromissos de curto prazo e a própria situação líquida. Preocupações que o casal empresário tem apenas no imaginário sem saber exatamente qual o tamanho de cada problema a se desenhar uma solução. A própria sensação desencadeia a discussão e a narrativa entre ambos nos momentos de descansos noturnos e/ou no percurso das refeições matutinas e noturnas. Vale ressaltar, todavia que a forma como lidam não teve implicações que não as soluções encontradas e se questiona até se seguissem como indica a literatura se não seria diferente a forma como delineiam as decisões.

Assim de uma certa maneira pode-se perfilar o esquema da gestão do Caixa da empresa âncora em torno da cadeia do chuchu estudada conforme o teor da Figura 10.

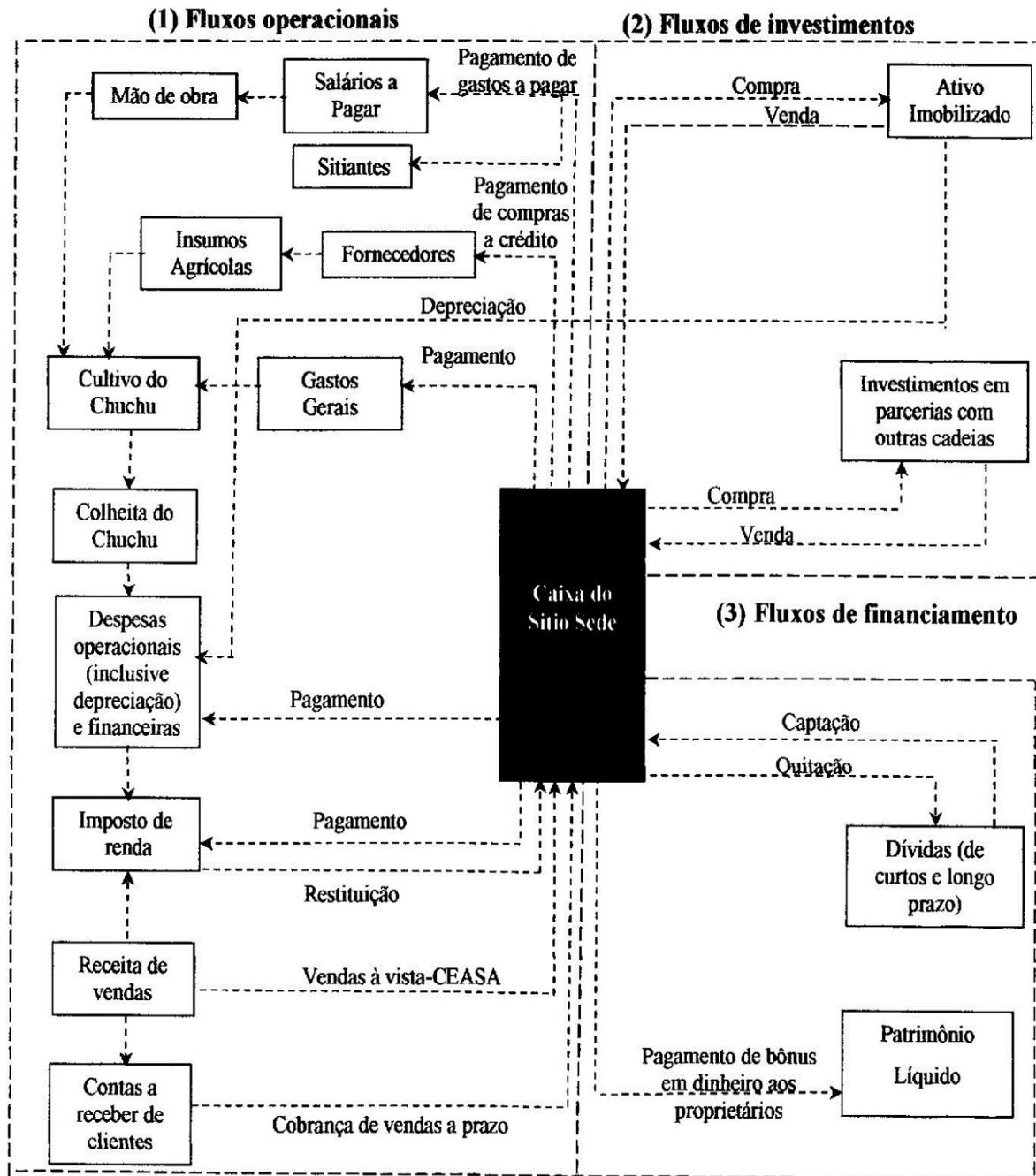
Atente-se que embora o trabalho do profissional de Contabilidade não se dê conta dos serviços que poderia proporcionar além do meramente fiscal, a realidade é incontestemente nos fluxos que perpassam no caixa do sítio-sede. Os fluxos categorizados em operacionais,

investimentos e financiamentos se mostraram claros a ponto de se idealizar o conteúdo da Figura 10. Todo o processo de produção agrícola se materializa por meio dos fluxos operacionais quer contemplando os sítios de produção própria como os sítios integrantes juntamente com os fornecedores de insumos. Reflete ainda a relação com outras cadeias como as localizadas nos estados da Bahia e Pernambuco quando se pode explicitá-las nos fluxos de investimentos. É evidente que tudo ocorre informalmente baseado estritamente na confiança, mas que do ponto de vista analítico não se pode ignorar.

No tocante aos fluxos de financiamento, dívidas de longo prazo inexistem no bojo da realidade estudada, o que padece de melhores instruções junto ao casal-proprietário. Já de curto prazo são inevitáveis, porém pontualmente quitadas.

Forjar espaço gerencial desconsiderando tecnologias administrativas para melhor conduzir negócios parece uma irracionalidade. O contexto de pesquisa se mostra um paradoxo porque observou funcionalidade e muito além, haja vista se tratar uma cadeia de agronegócios. E soma-se a isso o fato de o objeto do negócio depender de uma natureza viva constituído de traços biológicos que não há garantia nenhuma de controle.

Figura 10 – Fluxos de caixa e orçamento de caixa do Sítio-Sede



Fonte: Pesquisa de campo e baseado em Gitman (2010).

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 uma lucratividade, da cadeia como um todo, entre 5 e 7%. Um indicador percentual consistente e robusto mesmo diante de um ambiente doméstico recessivo (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. 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.

O estudo proporciona um avanço no entendimento da gestão de custos interorganizacional entre as unidades produtivas agrossistêmicas, associando a teoria das finanças corporativas de curto prazo sob a perspectiva de uma lógica integrativa entre negócios agroalimentares e ainda a ampliação da teoria orçamentária no seu arcabouço teórico no bojo de uma cadeia de agronegócios.

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. Conotando

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*.

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.

Por questões de tempo e até mesmo monetário, impediram o contato a todos 52 agricultores familiares – os sítiantes para fins de checagem de suas lucratividades. Apenas uma amostra de 26, tiveram uma visita *tet-a-tet*. Destes e não levando em conta os 6 sítios do núcleo gestor, apenas 2 exibiram artefatos comprovando acompanhamento de gastos. Diante desse resultado, 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

- ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v. 16, p. 9-25, jul./dez. 1997.
- ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. *In*: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (org.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.
- AX, C.; JOHANSSON, C.; KOLLVEN, H. **Dennya ekomistyrningen**. MAIma: Liber AB, 2009.
- BERTOLETTI, J. V. M. A importância de uma boa gestão financeira nas empresas, **Revista Inter Atividade**, Andradina, v. 3, n. 1, 1º sem. 2015.
- BELIK, W.; BOLLIGER, F. P.; SILVA, J. G. da. Delimitação conceitual da agroindústria e evidências empíricas para o estado de São Paulo. *In*: MONTOYA, M. A.; PARRÉ, J. L. (org.). **O agronegócio brasileiro no final do século XX: realidade e perspectiva regional e internacional**. Passo Fundo: UPF, 2000.
- BORTOLI NETO, Adelino de; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. 1980. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.
- BOURGUIGNON, M. F. M.; BOTELHO, D. Vínculos de negócios entre grandes empresas compradoras e pequenos fornecedores locais: implicações para políticas públicas e desenvolvimento. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1407-1434, Dec. 2009.
- CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa: a contribuição da teoria da argumentação**. Petrópolis: 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.
- CASTRO, A. M. G. de *et al.* Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 12., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: PGT/USP, 2002.
- CESCO, S.; LIMA, E. N. de; MOREIRA, R. J. Abordagens interdisciplinares e interpretações sobre desenvolvimento e mundo rural em um programa de pós-graduação em Ciências Sociais. **RBPG**, Brasília, v. 13, 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; MARINO, M. K. **Agro distribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

- CÔNSOLI, M. A.; 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; MARINO, M. K. **Agro distribuidor**: o futuro da distribuição de insumos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORREA, R. G. F.; KLIEMANN NETO, F. J.; DENICOL, J. O agronegócio sob a ótica da gestão econômico-financeira: revisão. **Agroalimentária**, Venezuela, v. 23, n. 44, ene./jun. 2017.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural**: uma abordagem decisória. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DAVIS, J. H.; GOLDBEERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.
- 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.; SIQUEIRA, R. P. Caracterização do sistema agroindustrial da soja em Mato Grosso do Sul. **Revista Política Agrícola**, Brasília, n. 3, jul./ago./set. 2013.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.
- FAWCETT, S. E.; McCARTER, M. W.; FAWCETT, A. M. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to collaboration strategies. **Supply Chain Management**, [s. l.], v. 20, n. 6, 2015.
- GAMEIRO, A. H.; CAIXETA FILHO, J. V. Gestão da cadeia de suprimentos. *In*: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (coord.). **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HOJI, M.; LUZ, A. E. da. **Gestão financeira e econômica**: didática, objetiva e prática. São Paulo: Atlas, 2019.
- HOPE, J.; 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**, [s. l.], v. 17, n. 6, 2012.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 160, jul./ago. 2006.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. Finanças no agribusiness. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

LOPES, F. F.; 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.

DA SILVA, A. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 159-174, 2011.

MARQUELLI, W. A.; COSTA Jr., A. D.; LOPES, J. F.; BRAGA, M. B. Irrigação na cultura do chuchu. **Circular Técnica**, n. 139, Brasília: Embrapa, 2015.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MUNHOS, P. D. **Sitiantes e chacareiros do Ribeirão Vermelho**: sociabilidade, disputas e transformações de um bairro rural. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. e. Projeto integrado de negócios sustentáveis: o conceito. *In*: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. e. (org.). **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. (org.). 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.

OLHAR AGRO & NEGÓCIOS. **Chuchu é 4º legume mais consumido no país e tem rentabilidade favorável**. 2013. Disponível em: <https://www.agroolhar.com.br/noticias/exibir.asp?id=10372¬icia=chuchu-e-o-4-legume-mais-consumido-no-pais-e-tem-rentabilidade-favoravel>. Acesso em: 15 jan. 2019.

PEREIRA, F. I. O efeito do plano orçamentário no âmbito do plano de recuperação judicial (PRJ): uma evidência empírica. *In*: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 11., 2018, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Even3, 2018.

PEREIRA, F. I. **Relatório**. Grupo de Pesquisa Gestão Financeira das Redes e Cadeias de Agronegócios. [S. l.]: [s. n.], No prelo.

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. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 5., 2018, Olinda. Anais [...].* Olinda: Realize, 2018. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/anais.php>. Acesso em: 20 jan. 2019.

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. 2003 (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

SANTOS, E. R. de S. **Cálculo e análise de índice de desempenho econômico e financeiro de empresas agroindustriais no Brasil.** 2017. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULTZ, G. **As cadeias produtivas de alimentos orgânicos comercializado na Feira da Agricultura Ecológica em Porto Alegre/RS: lógica de produção e/ou de distribuição.** 2001. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **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.

SILVA, L. C. da. Agronegócio: logística e organização das cadeias produtivas. *In: SEMANA ACADÊMICA DE ENGENHARIA DO AGRONEGÓCIO, 2., 2007, Rio de Janeiro. Anais [...].* Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 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.** 2009. Dissertação ((Mestrado em Economia Rural) – Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

- SOUSA FILHO, H. M. de; GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M. Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais. **Informe Técnico**, Brasília, maio 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: Atomo, 2003.
- WEGNER, R. C.; BELIK, W. Distribuição de hortifruti no Brasil: papel das Centrais de Abastecimento e dos supermercados. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Bogotá, v. 9, n. 69, p. 195-220, 2012.
- 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**, [s. l.], 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**, Brasov, 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**, Viçosa, v. 46, n. 5, 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. Firmas, cadeias, e redes de agronegócios. *In*: NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. (org.). **Agronegócio no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA À GESTORA DA EMPRESA EM ESTUDO

Geral

1. Quais são os seus produtos?
2. Quais seus clientes?
3. Realizada alguma venda sem o uso do CNPJ?

Produção

1. De onde vem os produtos? Especificar que sítio produz o que?
2. Além dos sítios de propriedade, atuam com vocês fornecedores extras, aos quais se paga o chuchu?
3. De onde vem as sementes para a plantação? Qual o custo delas?
4. Qual a quantidade, em percentual, separada para o replante?
5. Quanto tempo dura o intervalo entre colheitas na mesma latada?
6. Como é feita a colheita?
7. Além da semente qual o custo com outros insumos (fertilizantes, adubos etc.?)

Mão de obra

1. Quais funções CARGO/ SALÁRIO a empresa possui e quantos funcionários por cargo em cada sítio ou setor?
2. Quantos funcionários empregados atualmente (diária) em cada sítio?
3. Qual o custo com alimentação, transporte, hospedagem ou moradia por funcionário? (diferenciar funcionários dos sítios de funcionário)

Transporte

1. Quantos veículos são utilizados para a produção/ transporte de produtos?
2. Como é a rotina do transporte para produção/ armazenamento e vendidos produtos?
3. Qual o custo com abastecimento dos transportes acima referidos, e com sua manutenção?

Despesas financeiras

1. Quais as contas bancárias utilizadas no negócio para pagamento de cliente e efetuação de coberturas aos fornecedores e a outros possíveis créditos relacionados ao negócio?
2. Qual o custo com operações financeiras nas contas bancárias?

Embalagem

1. Quais os tipos de embalagem utilizadas?
2. Quantas embalagens próprias possui?
3. Relacionado ao Sistema de embalagem IFCO, como funciona e quantas são disponibilizadas de quanto em quanto tempo, e qual o custo com elas?

Produção

1. Qual o custo com energia em cada unidade produtiva?
2. Os sítios são unidades próprias? Ou existe algum custo com arrendamento (aluguel)?
2. Existe alguma geração de renda com arrendamento para terceiros?

Centrais de Abastecimentos - CEASA

1. Qual o custo para entrada nas Centrais de Abastecimento-CE?
2. Relativo à mercadoria comercializada, ocorre somente ação de venda ou alguma compra é realizada nas Centrais de Abastecimento-CE?

Clientes

1. Existe algum custo obrigatório com o cliente? Se sim, quais os custos? E Quais clientes exigem-no?