

Financial management and the productive cycle of agricultural commodities from the point of view of the Transaction Costs Theory

Reception of originals: 09/19/2017
Release for publication: 01/31/2018

Ivo Ricardo Hey

Mestre pela Universidade Estadual do Centro Oeste-UNICENTRO
Instituição: Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO,
Endereço: Rua Padre Salvatore Renna, 875, Guarapuava-PR.
CEP 85.015-430.

E-mail: superivo04@hotmail.com

João Francisco Morozini,

Doutor pela Universidade Mackenzie,
Pós-Doutorado em administração pela UNIVALI
Instituição: Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO,
Endereço: Rua Padre Salvatore Renna, 875, Guarapuava-PR.
CEP 85.015-430.

E-mail: jmorozini@uol.com.br

Abstract

The study highlights the need of agricultural companies to develop the strategy of financial management taking into account the productive cycle of agricultural commodities. In this sense, the objective of this article is to identify the financial strategy and its relationship with the productive cycle of agricultural commodities. In order to reach this objective the research methodology used was a quantitative study that shows the most relevant factors in the relationship between the rural producer and the agricultural company. As for the research procedures, this is a case study. Regarding the results obtained, it was verified that the strategy of financial management of the agricultural enterprise takes into account the productive cycle of agricultural commodities, however the strategy is directly linked to the deadlines granted by the distributors of inputs. When applying the cluster analysis to the data collected through questionnaires, the variables were grouped into three groups according to their characteristics, which were denominated: financial, loyalty and planning, this grouping shows that approximately 41% of the sample is focused on financial, 29% of the sample has a focus on loyalty and the remainder presents without a defined focus, thus identifying that the most relevant factors in the relationship between the producer and the company are fidelity and financial. The study is relevant and it is applicable in the formulation and execution of the business strategy, which for this branch of business should focus on the productive cycle of agricultural commodities, the company can still work in a strategic way the factors identified in the relationship with the rural producers thinking strategies to retain their clients using as a point of convergence the offer of financial gains that is another factor considered relevant by rural producers.

Keywords: Strategy. Financial Management. Productive Cycle of Commodities.

1. Introdução

Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada CEPEA da ESALQ/USP (2015), o agronegócio brasileiro apresentou no acumulado do ano de 2014 um faturamento externo de US\$ 98 bilhões, com isso a balança comercial desse setor fechou com um superávit de US\$ 80 bilhões, sendo que o principal produto exportado durante esse ano foi o grupo de cereais/leguminosas/oleaginosas que inclui a soja em grão que representou 35,4% das exportações brasileiras totalizando US\$ 34,77 bilhões (BARROS *et al.* 2015).

O Brasil é um grande fornecedor de produtos primários [*commodities*] no mercado internacional (LIMA *et al.* 2009). O agronegócio brasileiro está na fase de modernização e crescimento, pois seus produtos vem competindo no mercado nacional e internacional (LOTURCO, 2008).

Um fato do Brasil ter uma grande extensão territorial com aproximadamente 851.576.700 hectares e conseqüentemente uma extensa área para plantio, favorece sua vocação agrícola. Segundo IBGE (2015) a safra colhida em 2014 correspondeu a 71.213.421 hectares, já em 2015 a safra plantada utiliza 71.893.500 hectares. Essas características fazem com que o agronegócio brasileiro seja destaque mundial por seu grande volume de grãos produzidos.

Esse setor em plena expansão gera grande demanda por insumos agrícolas e aquece o mercado de insumos, onde empresas nacionais e internacionais buscam expandir seus negócios e atender uma maior quantidade de clientes, para que isso ocorra buscam estratégias diferenciadas para atingir suas metas.

As empresas agropecuárias que pretender fornecer insumos para os produtores rurais devem começar a olhar as necessidades do seu cliente no momento elaboração de suas estratégias, como o descompasso de tempo entre a compra de insumos, o pagamento dos insumos, a colheita da produção agrícola e a venda dos produtos, todos estes fatores afetam diretamente a gestão financeira do produtor rural e também a estratégia financeira da empresa agropecuária.

Nota-se que é relevante observar na elaboração das estratégias pelas empresas agropecuárias o prazo concedido aos produtores rurais para o pagamento dos insumos, pois o ciclo de produção das *commodities* agrícolas demanda de um tempo maior que em outros segmentos e o produtor só terá recebimentos referentes à sua produção após a colheita e a venda da produção.

Sendo o ciclo produtivo a atividade fim do produtor rural ele necessita fazer a coordenação de todo o processo introduzindo os insumos necessários que são adquiridos nas empresas agropecuárias e ao final gerar receitas superiores ao seu custo de produção para que a atividade seja rentável.

Nesse contexto a empresa agropecuária funciona como um meio de ligação entre os distribuidores de insumos e o produtor rural, podendo sofrer influências de ambas as partes.

As distribuidoras de insumos vendem seus produtos para a empresa agropecuária e está revende para o produtor rural que faz o processo de transformação. Após a colheita e venda da produção, obtém recursos financeiros para efetuar o pagamento para a empresa agropecuária e esta também paga seus compromissos junto à distribuidora de insumos consolidando o processo inverso da cadeia produtiva.

Sendo assim, este artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Existe relação da estratégia financeira com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas?**

O objetivo geral deste artigo consiste em identificar a estratégia financeira e a sua relação com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas.

2. Referencial Teórico

A Teoria Custos de Transação é oriunda da teoria da firma, a qual via a firma como mero gerador de lucros e a partir da década de 60 nos EUA passa a ter um novo entendimento, chamada de Nova Economia Institucionalista (NEI), centrada nas figuras de Coase, Williamson e North, com objetivo de suprir as deficiências da corrente neoclássica (SILVA FILHO, 2006).

Ainda corroborando com o entendimento da teoria neoclássica a firma não é capaz de influenciar o ambiente no qual está inserida, sendo um elemento estático com o único objetivo de maximizar seus lucros (TIGRE, 1998). Nesta linha de pensamento a firma é compreendida como um mero agente gerador de lucro, sem qualquer outro interesse a não ser o maior lucro possível dentro das condições do mercado (SILVA FILHO, 2006). Essa visão simplificada da firma como mero gerador de lucro não está focada no objeto da firma, mas sim na compreensão dos mercados (PIMENTEL, 2004).

O trabalho pioneiro de Coase publicado em 1937, intitulado “The nature of the firm” estuda o papel das empresas sem ter como base o modelo neoclássico. COASE *apud*

MANOEL JUNIOR, 2012, p. 21 “desenvolve seu trabalho sob a hipótese de que existem custos para que um produtor recorra ao mercado”. Esses custos abrem a possibilidade da criação de uma estrutura produtiva afim de tornar viável economicamente essa relação (MANOEL JUNIOR, 2012). Para organizar essa relação as firmas incorrerão em custos, os custos de transação (WILLIAMSON, 1981).

A partir dos estudos de Coase (1937) a firma passou a ser vista não somente como uma função de produção e sim como parte de um sistema econômico onde existem contratos e propriedades para serem respeitados e os custos inerentes à estas transações passam a ser analisados (VARGAS, 2015).

A Economia de Custos de Transação (ECT) tem como objetivo estudar a transação e nela leva-se em conta o ambiente em que a instituição está inserida (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Esse ambiente de inserção é caracterizado por regras, leis, normas, direitos e costumes, e as instituições que nele operam provocam interferência nos custos das transações por meio de sua atuação (AUGUSTO, 2015).

Para melhor entender a transação passa a ser a unidade de análise e lhe são atribuídas dimensões, afim de superar as dificuldades de mensurar os custos das transações (CARVALHO, 2007). Os atributos de transação afetam as decisões organizacionais e isso por sua vez afetam a performance da firma (CROOK *et al.*, 2013).

A firma organiza a produção no mercado e faz transações com outras firmas dentro desse mercado e são essas transações que passam a ditar os padrões da vida econômica. Percebendo que a gestão das firmas é exercida pelos administradores estes passam a comandar o mercado e a influenciar indiretamente na economia. (PENROUSE, 2006)

Williamson deu continuidade ao estudo de Coase identificando as transações mais apropriadas realizadas dentro da firma e a nível de mercado (SOARES, 2015). Na busca de estabelecer relações para a economia dos custos de transação cabe ressaltar que esta divisão pode contemplar três níveis analíticos.

O ambiente institucional define quais serão as “regras do jogo”, estas regras, são definidas e aplicadas pela instituição (NORTH *apud* CARVALHO, 2007, p. 18). As estruturas de governança estão sujeitas as regras definidas pelo ambiente institucional, mas podem tomar ações estrategicamente diferenciadas para tentar mudar esse ambiente. E quanto aos indivíduos são influenciados pelos atributos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo, e estes atributos irão interferir diretamente em suas escolhas (CARVALHO, 2007).

A teoria de Williamson busca explicar o porquê da existência dos custos de transação baseado em dois pressupostos comportamentais básicos: a racionalidade limitada e o oportunismo (VARGAS, 2015). Para um melhor entendimento da teoria proposta por Williamson e dos pilares da teoria da economia dos custos de transação faz-se necessário discorrer sobre os pressupostos comportamentais.

As transações podem ser diferenciadas de acordo com as dimensões da especificidade de ativos, frequência e incerteza, e esses atributos podem fazer com que aumente ou diminua os custos da transação.

Segundo Riordan; Williamson *apud* MAIA, 2013, p. 17. “o principal fator responsável por diferenciar os custos entre as transações é a variação na especificidade dos ativos”.

Williamson *apud* CARVALHO, 2007, P. 24 “Ativos específicos são aqueles que não podem ser reutilizados ou reempregados a não ser com perdas de valor”. Assim a especificidade de ativos é um conceito intertemporal, ou seja, que depende da continuidade da transação, dessa forma, quanto maior a especificidade de ativos, maiores serão os riscos de adaptação e, em consequência, maiores serão os custos de transação (FARINA *et al.*, 1997).

Quanto menos específico for um ativo, melhores possibilidades de transações via mercado podem ocorrer, conforme o nível de especificidade aumenta diminui as vantagens desse ativo nas transações via mercado pois o mercado vai tornando-se reduzido (AUGUSTO, 2015).

De acordo com Maia (2013) “O nível de especificidade dos ativos está ligado ao custo e uso alternativo destes ativos”. Quanto mais características de especificidade o ativo tiver mais dependente seu uso será do parceiro que exigiu e/ou solicitou as especificidades.

Knight *apud* AUGUSTO, 2015 p. 58, define a incerteza como: "um estado em que não existem bases válidas ou experiência passada para determinar a probabilidade de uma ocorrência específica”.

Os limites da racionalidade são evidenciados pela incerteza que busca que os contratos não são completos devido e existe uma assimetria de informações entre as partes que participam da transação (FARINA *et al.*, 1997). A incerteza decorre da incapacidade da firma em prever eventos futuros que possam impactar em seus negócios devido a mudanças no ambiente (SOUZA, 2014).

As incertezas provenientes do mercado geram custos de transações, pois não permitem que os agentes associem os resultados futuros de suas transações com a realidade futura do mercado. Assim, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação, devido a maior

necessidade de seguranças que devem ser colocados nos contratos dificultando as parcerias de longo prazo (CAVALHEIRO *et al.*, 2004).

A formalização da relação entre os agentes quando feita por contratos gera incerteza no *ex-ante*, em relação à falta de informações sobre os envolvidos na transação, que podem ocasionar erros ou falta de segurança na elaboração das cláusulas contratuais e incertezas no *ex-post*, que não conseguem medir como será o comportamento do mercado onde atual gerando reflexos nos resultados transacionais (BOHRER, *et al.*, 2005).

A incerteza ao tratar da capacidade maior ou menor dos agentes prever situações futuras exerce influência sobre as empresas, fazendo com que estas pensem em formas contratuais mais flexíveis para regular a relação entre as partes (VARGAS, 2015).

Percebe-se que a racionalidade limitada impossibilita a confecção de contratos completos, mas a incerteza traz ainda maiores dificuldades quando as partes não conseguem as divergências futuras de um contrato, mesmo com várias cláusulas o contrato não consegue prever todas as situações que podem afetá-lo em sua vigência (CARVALHO, 2007).

Breitenbach e Silva (2010), defendem que a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis num contexto de incerteza permitindo que os contratos sejam adaptados no seu decorrer afim de regular a relação entre os agentes.

A medida que os agentes vão repetindo as negociações a relação entre eles fica mais próxima, o que gera conhecimento das características individuais para ambas as partes sobre o parceiro negocial, o que limita o interesse das partes em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo (AUGUSTO, 2015).

Farina *et al.* (1997) descreve aspectos relevantes da dimensão frequência: quanto maior a frequência, maior a diluição dos custos de adoção de uma estrutura de governança complexa e ainda permite que as partes adquiram conhecimento umas sobre as outras permitindo a construção de uma reputação e um compromisso confiável entre os agentes em torno do objetivo comum na continuidade da relação e estes aspectos reduzem a incerteza.

Com a frequência em que os contratos são efetuados eles são aprimorados pelo conhecimento mútuo dos agentes participantes, gerando mecanismos informais de reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua (MÉNARD, 2004).

A frequência das transações é importante a medida que aumenta o grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Vargas (2015) salienta que “quanto menor a especificidade de ativos, menor a incerteza e menor a frequência das transações, e menores serão os custos associados”.

O tipo de transações que as empresas fazem entre si podem ter diversas características que determinam a forma que essas empresas irão se relacionar durante as transações e de que maneira irão entender as dimensões da especificidade de ativos, frequência e incerteza. Ainda deverão identificar que tipo de estrutura de governança se adapta melhor a sua situação específica.

3. Metodologia da Pesquisa

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, onde expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2014). Procura saber a proporção de seus membros que tem certa opinião ou característica ou com que frequência estão relacionados ou associados ao objeto de estudo (ROESCH, 2005).

Neste sentido o caráter descritivo da pesquisa busca analisar qual a relação estratégia financeira da empresa com o ciclo das *commodities* agrícolas, bem como os identificar os fatores mais relevantes nesta relação.

Quanto a abordagem utilizada neste artigo foi quantitativa para buscar responder aos objetivos propostos. A abordagem quantitativa permite que o levantamento apresente uma descrição quantitativa ou numérica das tendências, atitudes ou opiniões da população estudada, assim ao estudar uma amostra desta população e a partir dos resultados obtidos pela amostragem o pesquisador generaliza ou faz alegações sobre toda a população (CRESWELL, 2010).

Quanto ao procedimento de pesquisa utilizado é o estudo de caso, esse tipo de procedimento quando bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos (COOPER; SCHINDLER, 2011). O estudo de caso representa uma estratégia diferenciada em que um conjunto de eventos contemporâneos que são pesquisados permitindo compreender os complexos fenômenos individuais e organizacionais (YIN, 2015).

A coleta dos dados para a pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo agropecuário, fornecedora de insumos para o plantio das *commodities* agrícolas, atendendo clientes da região central do Paraná.

Na coleta dos dados quantitativos foi utilizado dados primários coletados por meio do método de pesquisa *survey*. De acordo com Freitas *et al.* (2000) “este tipo de pesquisa tem como características principais citadas: o interesse é produzir descrições quantitativas de uma população e faz uso de um instrumento predefinido”.

O questionário *survey* foi aplicado diretamente aos clientes da empresa que são a população do estudo. Bussab *et al.*, (2013) discorre que população é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação e a amostra é qualquer subconjunto da população.

O total da população é de 3.725 clientes produtores rurais constantes no cadastro da empresa agropecuária. A amostra desta pesquisa corresponde a 123 produtores rurais clientes da empresa que responderam aos questionários que foram disponibilizados para serem respondidos pelos produtores rurais clientes da empresa.

A análise e tratamento dos dados quantitativos, coletados por meio do questionário *survey*, foi efetuada com a utilização de técnicas de estatística multivariadas.

Os grupos 1 (dados do produtor) e 2 (dados da propriedade) do questionário foram analisados com base em técnicas de estatística descritiva, proporção e médias.

O grupo 3 (práticas do produtor rural) do questionário inicialmente foi analisado com a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é uma técnica estatística de análise que possibilita reduzir o número de variáveis através da identificação de grupos ou agrupamentos (fatores) destas variáveis a partir do grau de correlação entre elas (MAROCO, 2014; FIELD, 2009).

Dessa forma, se mais de um indicador é usado para medir um constructo específico, a Análise de Cluster permite ao pesquisador agrupar tais indicadores em maneiras pré-especificadas, a fim de avaliar em que extensão determinado conjunto de dados aparentemente confirma a estrutura prevista.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A empresa objeto do estudo é uma empresa de médio porte, localizada na região central do Paraná, atua no ramo de comércio e representação de produtos e insumos agropecuários, neste estudo denominada pelo nome fictício de “*Agropecuária Centro do Paraná*” foi fundada no ano de 2006 e no ano de 2012 inaugurou sua única filial.

O faturamento da empresa apresentado referente ao período de 2011 a 2015, apresentou um crescimento de 17,32% ano de 2012 em relação ao ano anterior, em 2013 o crescimento foi mais expressivo, atingindo 64,72% passando de R\$ 5.229 milhões para 8.613 milhões de

reais. O ano de 2014 apresentou uma queda no faturamento de 14,87%, voltando a crescer 10,88% em 2015.

Do montante total da receita da empresa as vendas a prazo funcionam como um propulsor das vendas, assim o total de contas a receber ao final de cada ano durante o período de 2011 a 2015 pode ser observado no gráfico 01.

O comportamento das contas a receber difere do comportamento das vendas, isso ocorre em virtude de políticas internas da empresa agropecuária de contenção ou liberação de crédito. Vemos que em 2012 houve uma retração na concessão de créditos na ordem de 25,79% em relação a 2011, seguido de um aumento de contas a receber de 60,24% para o ano de 2013, em 2014 uma nova redução de 30,10% e em 2015 o contas a receber volta a crescer em 25,63%. Essa oscilação observada no Gráfico 1 mostra a inconstância na política de concessão de créditos da empresa.

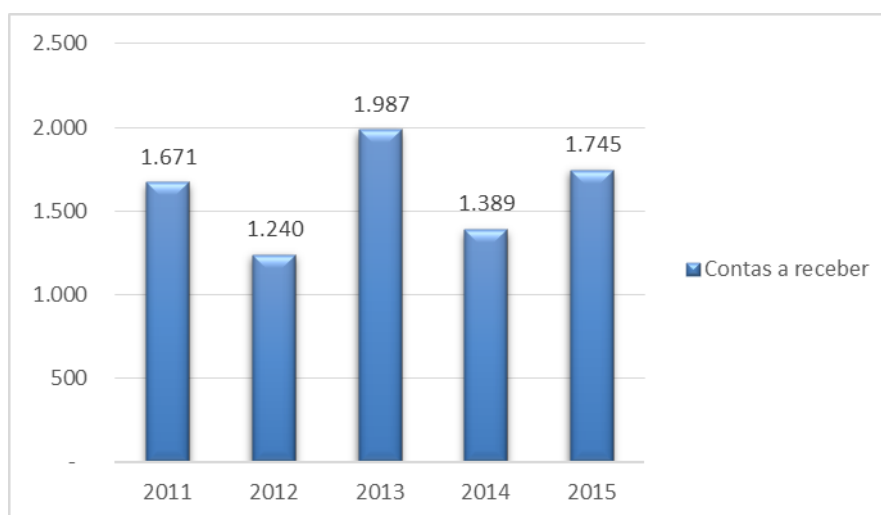


Gráfico 1: Contas a Receber (R\$ milhões)

Fonte: Relatórios da empresa (2015)

O Gráfico 2 traz um comparativo entre o faturamento e o contas a receber, em 2011 o contas a receber representava 37,5% do total das vendas, em 2012; 23,72%, em 2013; 23,07% em 2014; 18,94% e em 2015 21,47%. Durante o período de 2012 a 2014 sempre houve uma redução percentual mostrando que a empresa estava diminuindo o valor investido em contas a receber, já em 2015 houve um crescimento de 2,53 %.

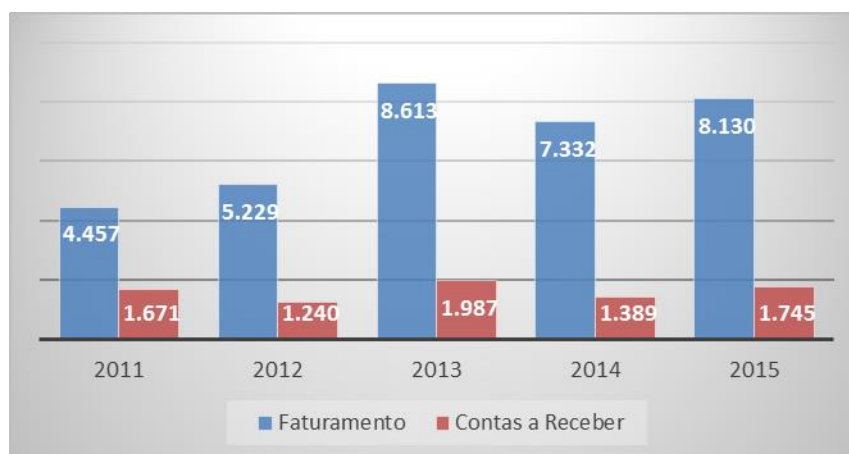


Gráfico 2: Faturamento X Contas a Receber (R\$ milhões)

Fonte: Relatórios da empresa (2015)

Cabe ressaltar que o Gráfico 2 apresenta valores obtidos nos balanços patrimoniais e demonstração do resultado dos exercícios da empresa, sendo assim o valor do faturamento engloba o total anual de vendas a prazo e a vista e o valor referente ao contas a receber trata-se do saldo registrado como a receber ao final de cada ano contido no balanço patrimonial.

Outra medida de desempenho que podemos calcular para a empresa *Agropecuária Centro do Paraná* é a medida de gestão de ativos ou giros do ativo, os quais pretendem descrever a eficiência da utilização dos ativos da empresa para gerar vendas.

Dentre os diversos índices que medem a gestão de ativos vamos apresentar o índice do giro de contas a receber e o número de dias de vendas em contas a receber.

Quadro 1: Índices de Giros de contas a receber e número de dias

Índice	Fórmula	Indicação	Interpretação
Giro de Contas a Receber	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Contas a Receber}}$	Quantas vezes a empresa girou seu contas a receber durante o período.	Quanto maior, melhor
Número de dias de Vendas em Contas a Receber	$\frac{365 \text{ dias}}{\text{Giro de Contas a Receber}}$	Quantos dias em média a empresa leva para girar todo o seu contas a receber	Quanto menos dias, melhor

Fonte: Adaptado do Matarazzo (2014)

Com base nos índices apresentados no Quadro 1, efetuamos os cálculos para a *Agropecuária Centro do Paraná*, os quais são apresentados na Tabela 1. Os índices mostram que a empresa vem aumentando os giros de seu contas a receber, partindo de 2,67 vezes em 2011, aumentando para 4,22 em 2012, 4,33 em 2013 e atingindo seu maior patamar em 2014 com 5,28 vezes e uma queda pouco significativa em 2015 para 4,66 vezes.

Esse aumento gradativo mostra que a empresa tem melhorado seu desempenho no contas a receber, melhorando sua estratégia financeira com o passar dos anos, conseguindo girar melhor os seus ativos para gerar vendas.

Tabela 1: Giro de Contas a Receber e Número de Dias

ITENS	2011	2012	2013	2014	2015
Faturamento R\$ (milhões)	4.457.875	5.229.753	8.613.467	7.332.373	8.130.799
Contas a Receber R\$ (milhões)	1.671.824	1.240.515	1.987.366	1.389.051	1.745.349
Giros (número de vezes)	2,67	4,22	4,33	5,28	4,66
Dias do ano	365	365	365	365	365
Número de dias no contas a receber	137	87	84	69	78

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Outro indicador que mostra a melhora no desempenho financeiro da empresa Agropecuária Centro do Paraná é que a quantidade de dias no contas a receber vem sendo reduzida com isso a empresa reduz seu PMR - Prazo Médio de Recebimento, recebendo mais rapidamente seus créditos do contas a receber.

Sabe-se que o PMR inicia-se com a venda do produto ao consumidor e encerra-se com o recebimento do dinheiro referente a venda (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Podemos observar na Tabela 01 que a empresa inicia em 2011 com um PMR de 137 dias, reduzindo para 87 dias em 2012, 84 dias em 2013 e 69 dias em 2014, e em 2015 finda o período com 78 dias de PMR. Essa redução que ocorreu no PMR contribuiu para a gestão financeira da empresa colocando dinheiro em caixa mais rapidamente.

4.2. Ciclo produtivo das *commodities* agrícolas

O setor de atuação da empresa *Agropecuária Centro do Paraná* é distinto dos demais, seus clientes produzem produtos agrícolas denominados *commodities*, essas *commodities* possuem um ciclo de produção demorado. O ciclo da soja por exemplo, pode durar até 210 dias desde a germinação até a maturação (MENOSSO, 2000).

Podemos observar na Figura 1 o processo de transformação do produtor rural, onde, o produtor rural precisa adquirir os insumos para o plantio no início do ciclo produtivo e só terá recursos financeiros oriundos da produção após a colheita e efetiva venda das *commodities* agrícolas.

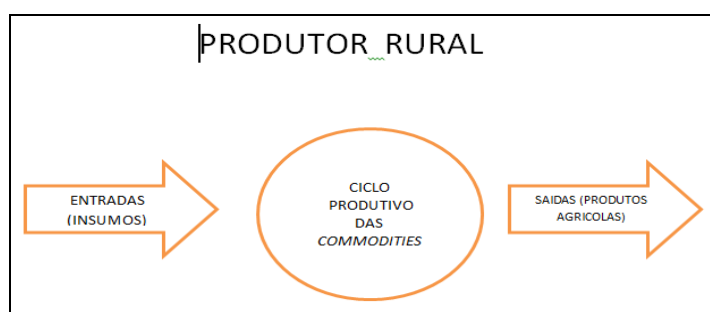


Figura 1: Processo de Transformação do Produtor Rural
Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

O processo de transformação inicia com a entrada dos insumos (sementes, adubos, fertilizantes, fungicidas, defensivos, etc) no início do processo, passa pela transformação que corresponde ao ciclo produtivo das *commodities* onde produtor rural irá aplicar o seu esforço de trabalho juntamente com os insumos e o fator de produção terra para ao final ter como saídas os produtos agrícolas devidamente colhidos e que posteriormente serão comercializados para geração dos recursos financeiros.

Sendo o ciclo produtivo a atividade fim do produtor rural, ele necessita fazer a coordenação de todo o processo introduzindo os insumos necessários que são adquiridos nas empresas agropecuárias e ao final gerar receitas superiores ao seu custo de produção para que a atividade seja rentável.

Este fluxo entre insumos e recursos financeiros possui sentidos opostos, enquanto os insumos são inseridos no início do processo os recursos financeiros são obtidos apenas ao final do processo.

Nesse contexto a empresa agropecuária funciona como um meio de ligação entre os distribuidores de insumos e o produtor rural, como podemos observar na Figura 2, podendo sofrer influências de ambas as partes. Portanto ao formular suas estratégias competitivas a empresa deve relacionar-se com seu ambiente (PORTER, 2004). E sabendo que o ambiente da empresa agropecuária tem esta peculiaridade ela deve considerar tal fluxo na elaboração de suas estratégias.

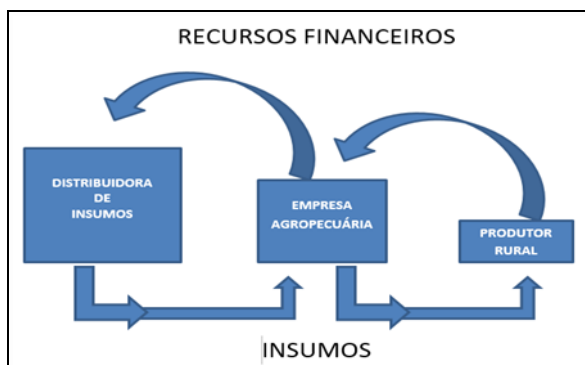


Figura 2: Fluxo de Insumos X Recursos Financeiros

Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

A cadeia de suprimentos (Fluxo de Insumos Figura 2) pode ser descrita desde o momento que a distribuidora de insumos vende seus produtos para a empresa agropecuária e está revende para o produtor rural que faz o processo de transformação já descrito na Figura 05.

A medida que os bens se movem do distribuidor de insumos até os produtores rurais passando pelos varejistas é necessário existir uma coordenação das decisões ao longo de toda a cadeia (FERREIRA, 2014). E essa coordenação passa pelas atividades das empresas agropecuárias, pois ela encontra-se em posição central e estratégica nesta relação entre distribuidor de insumos e produtor rural.

Após a colheita e venda da produção (Fluxo de Recursos Financeiros Figura 2), o produtor rural obtém recursos financeiros para efetuar o pagamento para a empresa agropecuária e ela por sua vez paga seus compromissos junto à distribuidora de insumos consolidando o processo inverso da cadeia produtiva.

Essa movimentação de recursos financeiros afeta o fluxo de caixa da empresa e deve ser estar previsto na estratégia financeira da empresa agropecuária. Conforme discorre Sá (2014) é a partir do fluxo de caixa que se faz o planejamento financeiro.

Ao entender a Figura 2 podemos observar que dentro dessa cadeia produtiva existem duas relações a serem entendidas, a relação entre a empresa agropecuária e o distribuidor de insumos e a relação entre a empresa agropecuária e o produtor rural.

Essas relações e interações entre os agentes geram dispêndios de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar o cumprimento dos contratos, esses dispêndios chamamos de custos de transação (PONDÉ, 1994).

Para relacionar a estratégia com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas recorreremos aos conceitos da teoria de custos de transação proposta por Coase *apud* MANOEL

JUNIOR, 2012, p. 21, “que coloca as firmas como soluções que visam minimizar os custos com obtenção de produtos e serviços diretamente no mercado” e a Williamson que apresenta os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e as dimensões/atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade de ativos).

Os custos de transação existem durante todo o processo e a intenção tanto dos distribuidores de insumos, empresa agropecuária e produtor rural é reduzir tais custos dentro de suas atividades monitorando todos os agentes dentro do processo na forma da coordenação das atividades dentro do conceito de estrutura de governança.

Os pressupostos comportamentais e as dimensões/atributos das transações podem ser observados pela análise de clusters, onde encontrou-se como fatores mais relevantes para o produtor rural a fidelidade e o financeiro como pode ser observado na Tabela 08 – Estatística descritiva constructos, que podemos relacionar com a teoria de custos de transação.

O fator fidelidade está relacionada diretamente com a dimensão da frequência onde Farina *et al.* (1997) discorrem que quanto maior a frequência, maior a diluição dos custos dentro da governança e ainda que a frequência cria uma reputação entre os agentes.

No caso do fator financeiro podemos relaciona-lo de maneira interpretativa com o pressuposto do oportunismo visto que o maior grupo da análise de clusters apontado no Gráfico 04 – Agrupamento, com foco no financeiro agrupava 41,46% da amostra, esse grupo colocava o financeiro em primeiro posto, o planejamento em segundo e em último plano a fidelidade, dando a entender que estariam dispostos ao não cumprimento ou renegociações de contrato se isso representasse uma vantagem financeira a eles. Augusto (2015) comenta a ocorrência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, que através de manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial dos contratos.

O pressuposto da racionalidade limitada pode ser sempre observado quando existe agentes em negociação pois é compreendida como uma característica do indivíduo, assim sempre que houver indivíduos, estes terão características diferentes e limitações que levam a limitação da racionalidade e os contratos serão sempre incompletos. Mizumoto, Zilbersztajn (2006) ressalta a impossibilidade de desenhar contratos complexos, não sendo possível prever *ex ante* situações.

A dimensão da incerteza tratada como uma ocorrência em que não se tem elementos válidos para determinar a provável ocorrência de determinado fato é possível ser observada nesta relação com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas em virtude que este ciclo é

extremamente afetado por condições climáticas, que ao efetuar o contrato a empresa agropecuária não pode precisar o seu cumprimento seja ele em função da incerteza da colheita ou do oportunismo dos agentes.

Os atributos/dimensão da especificidade dos ativos definida por Williamson como sendo aqueles que não podem ser reutilizados ou reempregados a não ser com perdas de valor. Os tipos de especificidade de ativos podem estar presentes na especificidade locacional quando o produtor compra os insumos em empresas na mesma cidade/região onde fica sua propriedade rural reduzindo assim custos com transporte, especificidade temporal pois os insumos devem ser devidamente comprados e estarem a disposição no momento correto do plantio, especificidade de ativos físicos, e ativos dedicados como a utilização da terra e os equipamentos (maquinas, tratores) utilizados na atividade agrícola e ainda os ativos humanos representados pelo trabalho do produtor seja pelo esforço produtivo ou coordenação da atividade agrícola.

Para entender a relação entre a empresa agropecuária e o distribuidor de insumos este trabalho utilizou a análise dos dados coletados de maneira qualitativa, e para entender a relação entre a empresa agropecuária e o produtor rural utiliza a análise dos dados coletados de maneira quantitativa.

Inicialmente é caracterizada a amostra, a partir dos dados coletados por questionário. O primeiro aspecto está relacionado ao produtor, conforme apresentado nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2: Local de residência

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Válido			
Reside na propriedade	83	67,5	67,5
Reside na área urbana no município	34	27,6	95,1
Reside na área urbana em outro município	6	4,9	100,0
Total	123	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos produtores, 67,5% reside na propriedade, isso mostra que a propriedade rural além de ser o local de trabalho e geração de renda para o produtor rural é onde ele vive com sua família, assim mais membros da família estão envolvidos no processo produtivo 27,6% dos entrevistados residem na área urbana do município e a propriedade é seu local de trabalho e apenas 4,9% residem na área urbana mas em município diferente de onde possui a propriedade rural.

Tabela 3: Tempo na atividade rural

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Válido			
Até um ano	2	1,6	1,6
De 1 a 5 anos	8	6,5	8,1
De 6 a 10 anos	28	22,8	30,9
De 11 a 20 anos	42	34,1	65,0
Mais de 20 anos	43	35,0	100,0
Total	123	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao medir a quantidade de anos que os produtores rurais dedicam-se para a atividade rural percebe-se que 69,1% dos respondentes tem mais de dez anos dedicados a agricultura e desse montante 35% possuem mais de vinte anos dedicados a vida rural. Em contraponto cabe observar que apenas 8,1% dos entrevistados estão na atividade até cinco anos, essa disparidade mostra que existem poucos jovens ingressando na atividade rural e que a transição da propriedade é demorada.

Na sequência são apresentados os dados relacionados à propriedade rural, conforme Tabelas 4 e 5.

Tabela 4: Propriedade da terra

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Válido			
Própria	75	61,0	61,0
Arrendada	8	6,5	67,5
Parte própria e parte arrendada	40	32,5	100,0
Total	123	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A exploração da atividade rural ocorre em sua maioria pelos próprios proprietários visto que 61% dos pesquisados cultivam suas próprias terras, não necessitando pagar arrendamento a terceiros e tendo um custo de produção menor, ainda 32,5% cultivam tanto terras próprias quanto arrendadas e 6,5% cultivam apenas terras de terceiros por meio de arrendamento.

Tabela 5: Área de plantio

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Válido			
Até 10 alqueires	41	33,3	33,3
De 11 a 50 alqueires	52	42,3	75,6
De 51 a 100 alqueires	21	17,1	92,7
De 101 a 200 alqueires	5	4,1	96,7
Acima de 200 alqueires	4	3,3	100,0
Total	123	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Predominam as áreas de plantio de 11 a 50 alqueires com 42,3% do total, ao considerar a porcentagem acumulativa nota-se que 75,6% dos produtores rurais entrevistados plantam até 50 alqueires, ao considerar os produtores rurais que plantam até 100 alqueires totalizamos 92,7% do total da amostra, confirmando que a empresa agropecuária foco do estudo atende na sua maioria pequenos e médios produtores rurais. Sendo que apenas 9 entrevistados 7,4% da amostra plantam mais de 100 alqueires.

Essa constatação da pesquisa vem confirmar o relato do gestor da empresa, que ao ser questionado na entrevista sobre o perfil da clientela da empresa. Isso mostra que o gestor conhece o tipo de clientes que atende, facilitando a definição das estratégias para a empresa agropecuária.

Na sequência é apresentada a estatística descritiva das variáveis, conforme Tabela 6.

Tabela 6: Estatística descritiva

Práticas do Produtor Rural	Média	Desvio padrão
01-Você estuda o mercado das <i>commodities</i> antes de escolher o que plantar?	2,37	1,211
02-Você aguarda melhores preços para vender a produção?	2,07	0,968
03-Efetua contratos de venda antecipada da produção agrícola?	2,85	1,261
04-Costuma vender/entregar os produtos agrícolas sempre para o mesmo comprador?	2,33	1,067
05-Você vende a produção logo após a colheita?	2,78	1,013
06-Você necessita vender a produção para pagar a compra dos insumos?	2,34	1,130
07-No caso de dificuldades financeiras procura negociar com os fornecedores?	2,09	1,255
08-Costuma comprar os insumos sempre do mesmo fornecedor?	2,19	1,051
09-Os preços dos insumos dificulta a atividade agrícola?	1,86	0,871
10-Você costuma estabelecer parcerias dentro da atividade agrícola?	2,54	1,203

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 6, observamos a média e desvio padrão para cada uma das 10 questões relacionadas as práticas do produtor rural, as opções de respostas para cada questão estavam distribuídas em uma escala de 5 pontos onde: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Algumas vezes, (4) Na maioria das vezes e (5) Sempre.

É percebido que a média é baixa em todos os itens (abaixo de 3), indicando que as práticas acontecem de raramente a algumas vezes.

O passo seguinte nas análises consiste em agrupar as variáveis segundo suas características comuns. Normalmente se utiliza a Análise Fatorial Exploratória para este tipo de agrupamento, no entanto, como as variáveis possuem característica de não normalidade, optou-se por uma análise menos robusta. Desta forma, uma análise mais “elementar”

(MAROCO, 2014) que pode suprir a necessidade deste estudo é a Análise de Cluster para agrupamento hierárquico de variáveis.

Portanto, optou-se por esta técnica para identificar quais fatores (agrupamentos de variáveis) são identificados a partir da amostra da pesquisa. O resultado da Análise de Cluster, utilizando o Método de Ward para agrupamento das variáveis e a Distância Euclidiana Quadrada como medida de semelhança e distância, indicou que as variáveis se agrupam em 3 conjuntos, conforme apresentado na Tabelas 7, juntamente com os valores da média das mesmas e uma nomenclatura para cada fator, definido a partir das características comuns entre as variáveis.

Tabela 7: Composição dos fatores

Fator	Práticas do Produtor Rural	Média
Fidelidade	04-Costuma vender/entregar os produtos agrícolas sempre para o mesmo comprador?	2,33
	08-Costuma comprar os insumos sempre do mesmo fornecedor?	2,19
Planejamento	01-Você estuda o mercado das <i>commodities</i> antes de escolher o que plantar?	2,37
	02-Você aguarda melhores preços para vender a produção?	2,07
	09-Os preços dos insumos dificulta a atividade agrícola?	1,86
Carência financeira	05-Você vende a produção logo após a colheita?	2,78
	06-Você necessita vender a produção para pagar a compra dos insumos?	2,34
	07-No caso de dificuldades financeiras procura negociar com os fornecedores?	2,09
	10-Você costuma estabelecer parcerias dentro da atividade agrícola?	2,54
	03-Efetua contratos de venda antecipada da produção agrícola?	2,85

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os três conjuntos indicados pela análise foram nominados de acordo com suas características comuns. O fator denominado fidelidade, que agrupa as questões 4 e 8, que perguntam se o produtor costuma vender/entregar os produtos sempre para o mesmo comprador e se compra os insumos sempre do mesmo fornecedor, estas questões relacionam a predisposição do produtor em repetir os negócios com os mesmos parceiros demonstrando uma fidelidade do produtor para com estes.

O fator denominado planejamento agrupa as questões 1, 2 e 9 que questionava se o produtor rural estuda o mercado das *commodities* antes de escolher o que plantar, se aguarda melhores preços para vender a produção e ainda se o preço dos insumos dificulta a atividade agrícola, questionamentos que remetem ao pensar e planejar a atividade agrícola.

O fator Carência Financeira agrupou o maior número de questões sendo 5, 6, 7, 10 e 3, que indagavam se o produtor rural vende a produção logo após a colheita, se necessita vender a produção para pagar os insumos, se em caso de dificuldades financeiras procura

negociar com os fornecedores, se costuma estabelecer parcerias dentro da atividade e se efetua contratos de venda antecipada da produção agrícola, essas questões direcionam para a falta de recursos financeiros do produtor rural e o mesmo tendo que tomar tais atitudes para reduzir a falta de recursos financeiros dentro da sua atividade.

Cada um dos fatores foi transformado em um construto, considerando a média das variáveis que os compõe, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8: Estatística descritiva constructos

	Média	Desvio padrão
Fidelidade	2,26	0,872
Planejamento	2,10	0,696
Financeiro	2,56	0,712

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar na tabela 8 que todos os constructos apresentam média inferior a 3, com isso as respostas dentro da escala ficariam entre raramente e algumas vezes. Esses resultados, ao apresentarem uma média baixa podem ser interpretados de maneira negativa dentro da escala de 5 pontos de maneira que pode dar a entender que os produtores rurais não estão preocupados com nenhum dos fatores identificados.

No entanto se observarmos esses dados aliados às demais informações estatísticas podemos ver que a amostra é composta em sua maioria por produtores rurais que residem em sua propriedade 67,5%, que estão na atividade rural a mais de 10 anos 69,1%, a maioria deles 75,6% plantam até 50 alqueires e essas áreas são próprias em 61% dos casos.

Sob essa nova visão apresentada e conhecendo a realidade do pequeno produtor podemos ver que as preocupações desse produtor rural estão assim distribuídas de acordo com as médias e pode-se supor que em um primeiro momento o pequeno produtor rural está preocupado com o financeiro (2,56), preocupado em fazer com que sua produção rural seja suficiente para pagar suas contas, em seguida ele preza a fidelidade (2,26) tanto para comprar os insumos quanto para vender sua produção, essa característica mostra que sempre ele vai procurar primeiro seus parceiros de negócio e caso este não atinja suas expectativas na negociação ai que ele vai procurar outra opção e em último caso sua preocupação é com o planejamento (2,10) pois não planejar é comportamento típico de pequenas propriedades, ainda mais quando geridas por pessoas que estão na atividade por um longo tempo, no caso da amostra a maioria está a mais de 10 anos.

Após a identificação dos fatores (agrupamentos das variáveis) passou a verificação do agrupamento dos respondentes em função destes fatores, utilizando-se novamente a Análise de Cluster, mas agora para agrupamento de casos (indivíduos).

A Análise de Cluster identificou a existência de três agrupamentos distintos, conforme apresentado no Gráfico 4. Cada um destes agrupamentos foi identificado segundo a característica dos fatores.

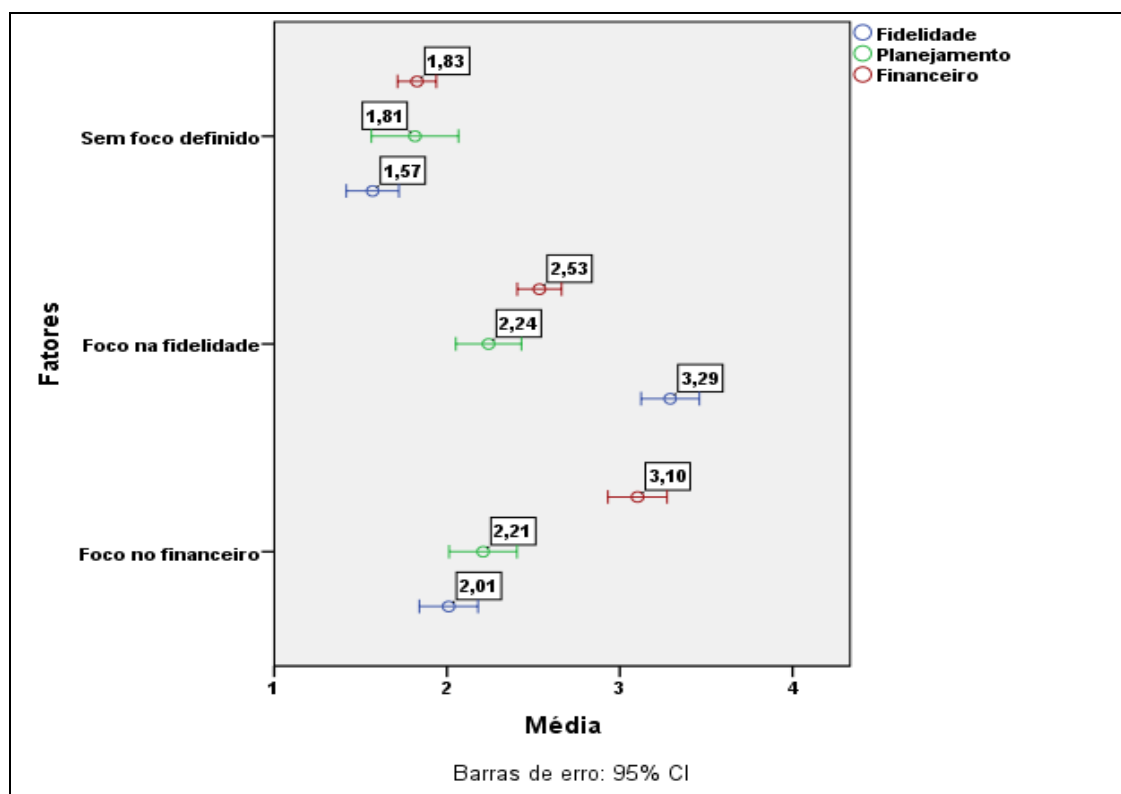


Gráfico 4: Agrupamentos
Fonte: Elaborado pelos autores.

No primeiro agrupamento, identificado por apresentar maior média na questão financeira, e por isso denominado foco no financeiro, estão 51 respondentes, ou seja, 41,46% da amostra. Como a amostra é composta em sua maioria por pequenos produtores esse maior foco no financeiro não esta indicando a sobra ou excedente de recursos financeiros e sim indica a busca por melhores resultados financeiros para gerir a propriedade e ao final do ciclo produtivo das *commodities* agrícolas o produtor possa pagar todas suas obrigações financeiras e em busca disso ele esta disposto a abrir mão da fidelidade.

No segundo agrupamento, identificado por apresentar maior média na questão fidelidade, e por isso denominado foco na fidelidade, estão 36 respondentes, ou seja, 29,27% da amostra. Esse grupo foca em primeiro plano na continuidade ou sua relação com os

parceiros no entanto em segundo plano esse grupo também não abre mão do lado financeiro, com isso podemos presumir que ele mantém a relação de fidelidade com seus parceiros desde que isso não prejudique seus resultados financeiros dentro da sua atividade.

No terceiro agrupamento, identificado por apresentar médias próximas entre os três fatores, e por isso denominado sem foco definido, estão os outros 36 respondentes, ou seja, 29,27% da amostra. Esse grupo não preza por nenhum dos fatores em especial, assim pode-se supor que a gestão de sua propriedade não é pensada acontece constantemente de maneira incerta.

Para verificar se as diferenças entre os grupos são estatisticamente diferentes utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Os resultados indicam que existe diferença estatisticamente significativa entre o grupo 1 (foco no financeiro) tem média de 3,10 para o fator financeiro e grupo 2 (foco na fidelidade) apresenta a média de 3,29 para o fator fidelidade, isso mostra que cada um dos grupos está direcionado para um dos fatores como elemento principal. Nota-se que para ambos os grupos o planejamento aparece como característica secundária assim podemos entender que o grupo 1 efetua o planejamento buscando resultados obter resultados financeiros e o grupo 2 dentro do seu planejamento leva em consideração a fidelidade com seus parceiros de negócio.

Já no caso da relação entre o grupo 3 (sem foco definido) e os outros dois, as diferenças estatisticamente significativas existem nos três aspectos. Como o próprio nome do grupo já identifica, este grupo não tem nenhum foco definido, ficando disperso dos demais grupos em todos os fatores.

Por fim, as tabelas seguintes apresentam as características dos respondentes (local de residência, tempo na atividade rural, propriedade da terra e área de plantio) segmentada para cada um dos três grupos identificados na análise de clusters.

Tabela 9: Local de residência por agrupamentos

	Frequência		
	Foco no financeiro	Foco na fidelidade	Sem foco definido
Reside na propriedade	35	22	26
Reside na área urbana no município	13	11	10
Reside na área urbana em outro município	3	3	0
Total	51	36	36

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 9 mostra a divisão dos três grupos em relação ao seu local de residência, percentualmente falando residem na propriedade 68,6% dos integrantes dos grupos com foco

financeiro, 61,1% com foco na fidelidade e 72,2% dos sem foco definido. Essa proximidade percentual mostra que com relação ao local de residência parece não existir diferenças entre este aspecto a identificação por um ou outro agrupamento.

Tabela 10: Tempo na atividade rural por agrupamentos

	Frequência		
	Foco no financeiro	Foco na fidelidade	Sem foco definido
Até um ano	0	2	2
De 1 a 5 anos	5	1	0
De 6 a 10 anos	14	8	6
De 11 a 20 anos	13	13	16
Mais de 20 anos	19	12	12
Total	51	36	36

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 10 mostra que dentro do grupo com foco no financeiro com relação ao tempo na atividade rural 37,3% dos indivíduos deste grupo tem mais de 20 anos dedicados a atividade rural enquanto os dois outros grupos concentram seus maiores percentuais os produtores que estão na atividade de 11 a 20 anos sendo 36,1% no grupo com foco na fidelidade e 44,4% no grupo sem foco definido.

Tabela 11: Propriedade da terra por agrupamentos

	Frequência		
	Foco no financeiro	Foco na fidelidade	Sem foco definido
Própria	30	19	26
Arrendada	3	3	2
Parte própria e parte arrendada	18	14	8
Total	51	36	36

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação dos grupos e a propriedade da terra apresentada na Tabela 11 também mostra que para todos os grupos a terra utilizada é própria, sendo 58,8% para os com foco no financeiro, 52,8% para os com foco na fidelidade e 72,2% para os sem foco definido.

Tabela 12: Área de plantio por agrupamentos

	Frequência		
	Foco no financeiro	Foco na fidelidade	Sem foco definido
Até 10 alqueires	20	11	10
De 11 a 50 alqueires	23	14	15
De 51 a 100 alqueires	7	7	7
De 101 a 200 alqueires	0	4	1
Acima de 200 alqueires	1	0	3
Total	51	36	36

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 12 vemos a distribuição dos grupos de acordo com a área de plantio. Parece existir, no âmbito da amostra, uma ligeira concentração de produtores com áreas menores (até 50 alqueires) com foco no financeiro, em relação aos outros dois agrupamentos. Aproximadamente 84,3% da composição do primeiro agrupamento (foco no financeiro) é composto por respondentes com áreas de cultivo de até 50 alqueiras, dos quais aproximadamente 39,2% utilizam até 10 alqueires como área de cultivo. Nos demais agrupamentos este percentual é de 69,4%, no caso de até 50 alqueires de cultivo, e de 30,6% no caso de cultivo em até 10 alqueires. Este aspecto pode estar indicando que a preocupação com a questão financeira por parte dos “pequenos” produtores é mais acentuada.

Conhecendo a amostra podemos discernir que essa maior preocupação dos “pequenos” com relação ao foco financeiro é que ao final do ciclo produtivo das *commodities* agrícolas a receita obtida com a venda dos produtos agrícolas seja suficiente para honrar os compromissos assumidos na compra dos insumos e gerar excedentes como forma de remuneração para este produtor rural.

5. Considerações Finais

Atingir objetivos, metas, ganhar mercado, reduzir e dimensionar os custos das transações, ter liquidez, fluxo de caixa, obter resultados, todas estas expressões são muito comuns no âmbito empresarial quando falamos em planejamento e gestão de empresas. Os gestores ao formularem as estratégias da empresa devem estar atentos para o modo com que a organização relaciona-se com seu ambiente.

O presente estudo é efetuado em uma empresa agropecuária, que atua em um segmento com muitas particularidades e suscetível a influências de várias maneiras, seja ela influenciada pelos seus fornecedores de insumos no momento da distribuição ou pelos seus clientes produtores rurais, os quais produzem *commodities* através de um ciclo produtivo complexo e demorado. A empresa objeto deste estudo de caso tem observado seus indicadores de inadimplência crescer ao longo do tempo e atenta para o fato de que esse aumento de inadimplência reduz sua liquidez e afeta sua gestão financeira.

Aplicando a Análise de Cluster para agrupar os respondentes de acordo com cada um dos constructos (fatores) a análise identificou três agrupamentos de acordo com suas

características, esses grupamentos de indivíduos foram denominados de: foco no financeiro, foco na fidelidade e sem foco definido.

O grupo com foco financeiro conta com 51 membros, ou seja, 41,46% da amostra e apresenta dentre os três constructos (financeiro, planejamento e fidelidade) a maior média (3,10) no financeiro demonstrando que a maior preocupação deste grupo é que ao final do seu ciclo produtivo ele tenha recursos financeiros suficientes para pagar seus custos da atividade (sementes, insumos, defensivos, etc) e gere sobras de recursos afim de remunerar o uso da terra e o seu trabalho dentro da atividade rural. O grupo com foco na fidelidade conta com 36 membros e corresponde a 29,27% da amostra apresenta a maior média entre os constructos na fidelidade (3,29) prezando pela frequência nas suas relações. E por fim o grupo denominado sem foco definido que conta com 36 respondentes sendo 29,27% da amostra, apresenta médias próximas para os três constructos não identificando nenhum dos fatores em destaque.

Dessa forma concluiu-se que os fatores mais relevantes na relação entre o produtor rural e a empresa agropecuária são: financeiro e fidelidade.

A etapa seguinte é a discussão do objetivo geral, para isso faz-se necessário recorrer à base teórica para definição do ciclo produtivo das *commodities* agrícolas, que ocorre no produtor rural como mostramos na Figura 05 (Processo de Transformação do Produtor Rural), esse ciclo inicia com a entrada dos insumos e finaliza com o produto agrícola colhido e posteriormente vendido. Também é possível observar na Figura 06 (Fluxo de Insumos X Recursos Financeiros), que a empresa agropecuária ao funcionar como meio de ligação entre o distribuidor de insumos e o produtor rural, sofre interferência de ambas as partes, ainda, é possível observar que o fluxo entre insumos e recursos financeiros possui sentidos opostos, enquanto os insumos são inseridos de maneira temporal no início do ciclo os resultados financeiros só são obtidos após o encerramento do ciclo operacional.

Identificou-se que a empresa *Agropecuária Centro do Paraná* tem sua estratégia financeira definida com base na estratégia financeira proposta pelos distribuidores de insumos, principalmente no tocante a concessão dos prazos de vendas a seus clientes, às mesmas políticas que lhe são oferecidas pelos distribuidores de insumos são repassadas aos clientes, a relação com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas acontece porque o distribuidor de insumos também concede prazos mais alongados levando em consideração o ciclo de produção agrícola.

Diante dos argumentos apresentados e buscando responder a questão problema: Qual a relação da estratégia financeira com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas? Conclui-se

que a relação da estratégia financeira com o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas é de extrema dependência pois o ciclo das *commodities* é o grande responsável por prover os recursos financeiros que para a *Agropecuária Centro do Paraná*.

A conclusão deste trabalho mostra para a empresa agropecuária, objeto do estudo que a relação do ciclo produtivo das *commodities* agrícolas com a estratégia financeira é ponto determinante dos resultados da empresa, sendo que todo o processo de formulação e de execução destas estratégias deve ter como ponto central o ciclo produtivo das *commodities* agrícolas. A empresa ainda pode trabalhar estrategicamente os fatores identificados como mais relevantes na relação com o produtor rural, oferecendo formas de aumentar e consolidar a fidelidade dos clientes utilizando como ponto de convergência o oferecimento de ganhos financeiros a seus clientes que é outro fator relevante para os produtores rurais.

6. Referências

ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. 12^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, A., SILVA, C. A. T. *Administração do Capital de Giro*. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, G. S. C., ADAMI, A.C.O., ZANDONÁ, N. F. *Embarques dos Produtos do Agronegócio Recuam em 2014*. CEPEA/ESALQ-USP, 2015. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em: 26 de jun. 2015.

BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. vol. 1, 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHRER, C.; PADULA, A. D.; GONÇALVES, J. S. O desenho de Contratos em uma Empresa fornecedora de Refeições Coletivas. In: *Anais 29º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de pós Graduação em Administração*, Brasília/DF, Rio de Janeiro, 2005.

BRAGA, R. MARQUES J.A. V, C. Avaliação de Liquidez das Empresas Através da Análise da Demonstração de Fluxos de Caixa. *Revista de Contabilidade e Finanças*. FEA/USP. São Paulo, v. 14, dez/2001.

BREITENBACH, R.; SILVA, A. Nova Economia institucional (NEI): Estado de Arte nas (In) Aplicações ao Rural. *Anais 48º SOBER - Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*, Campo Grande, 2010.

BULGACOV, S. *Manual de Gestão Empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BUSSAD, W.O., MORETTIN, P. A. *Estatística Básica*. 8ª Ed., São Paulo, Sariva, 2013.

CHAN, F. T. S., CHONG, A. Y., & ZHOU, L. An empirical investigation of factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. *International Journal of Production Economics*, 138, 2012.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor*. 4ª ed. Cengage Learning, São Paulo: 2012.

COOPER, D. R.; SHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Revista Opinião Pública*, Campinas, v. 16, n. 1, Junho 2010.

FILATOTCHEV, I. TOMS, S. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: a study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*. V.40, n. 4, 2003.

FREITAS, H.; OLIVEIRA M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 3, Julho/setembro 2000.

FROHLICH, M. T., WESTBROOK, R. Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 2001.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, 1998.

MAIA, F. S. Sistema Tecnológico de Inovação, Atributos do Custo de Transação e Capacidade Relacional na Indústria de Biotecnologia Humana. 2013, São Paulo, *Tese de Doutorado Mackenzie*. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/814>>. Acesso em: 27 Mai. 2016.

MAROCO, J. *Análise estatística: com utilização do SPSS*. 6 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, 2001.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Berlim, v. 160, n.3, Sept. 2004.

MINTZBERG, H. LAMPBELL, J. QUINN, J.B. GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados*. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

NEW, S. J.; PAYNE, P. Research frameworks in logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 25, n. 10, 1995.

PERES, U. D. Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 24, 2007.

PIMENTEL, R. F. *Gestão Estratégica e Considerações sobre a Nova Teoria da Firma*. RPED, Rio de Janeiro, v. 4, 2004.

PONDÉ, J. L. Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais. *Campinas IE/UNICAMP*, Texto para Discussão, nº 38, 1994.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3ª Ed., São Paulo, Atlas, 2005.

SÁ, C. A. *Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, E.C., *Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas – Guia de Sobrevivência Empresarial*. 8ª ed., São Paulo: Atlas, 2014.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The Collaborative Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, v.13, n. 1, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, 1981.

YIN, R. K. *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 5ª Ed., Bookman, Porto Alegre, 2015.