



Universidade Presbiteriana

Mackenzie

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

PROJETO INTERVENCIONISTA: ADICER – ASSOCIAÇÃO DOS DISTRIBUIDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO CERRADO

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NAS PEQUENAS E MÉDIAS REVENDAS AGRÍCOLAS

FASES I & II – APRESENTAÇÃO DO PROJETO E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR



Doutorando: Roberto Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Coorientador: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo

2022



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVO PRINCIPAL	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	4
1.3.1 RELEVÂNCIA ACADEMICA	4
1.3.2 RELEVÂNCIA SOCIAL	5
2 TEORIAS APLICADAS NA PESQUISA	5
3 METODOLOGIA DO TRABALHO	6
4 INTERVENÇÕES	8
4.1 REUNIÕES COM DIRETORIA DA ADICER (ENCONTROS PREPARATÓRIOS)	8
4.2 WEBINAR – SEMANA DA CONTROLADORIA MACKENZIE (2021)	9
4.3 WORKSHOP CUSTOMIZADO (PRIMEIRA INTERVENÇÃO)	9
5 RESULTADOS DA INTERVENÇÃO	12
5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
5.2 REPERCUSSÃO, EVIDENCIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO	16
5.3 PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM O MERCADO	18
5.3.1 TRAIVE / BANCO BTG PACTUAL	18
5.3.2 FIA / PENSA / ANDAV	19
5.4 PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AOS EXECUTIVOS	20
6 REFERÊNCIAS	20
7 APÊNDICES	21



1 INTRODUÇÃO

A função social desenvolvida pelas revendas agrícolas brasileiras não só contribuí como, em alguns casos, tem garantido a permanência de muitos produtores rurais na atividade agropecuária. Isso decorre não só da prestação de serviços de consultoria agrônômica, da comercialização e disponibilização dos insumos agrícolas (necessários ao plantio e manutenção das atividades nas propriedades rurais), mas também, e principalmente, da concessão de crédito para o financiamento de serviços e aquisições dos insumos aos produtores, seja atendendo parcialmente ou a totalidade de suas necessidades.

A transação de negócios entre revendas agrícolas e produtores rurais ocorre, inicialmente, por meio da análise de crédito, e não raro, pela relação de “amizade” e “confiança” estabelecidos comercialmente. Tal feito resulta, com frequência, que essas organizações se tornam a primeira opção (ou a única alternativa em alguns casos) para que os produtores rurais possam financiar os insumos necessários ao plantio e tratos culturais de suas lavouras.

Entretanto, o papel de financiador de insumos agropecuários nem sempre esteve no alvo negocial das revendas agrícolas brasileiras, haja vista que o foco estratégico dessas organizações se limitava, sobretudo, à comercialização e distribuição dos insumos: fertilizantes, defensivos agrícolas, equipamentos e máquinas agrícolas, além de diversos artefatos e utensílios necessários ao plantio e manutenção das lavouras. Soma-se a isso a assistência técnica especializada aos produtores rurais que adquirem seus produtos, seja por meio do acompanhamento nas lavouras, receituários agrônômicos, treinamentos e realização de “dias de campo”, mecanismos necessários à disseminação de novas técnicas e prevenção de problemas nas propriedades agropecuárias.

Todavia, com a redução recorrente do crédito rural pelo SNCR – Sistema Nacional de Crédito Rural nas últimas três décadas (ALMEIDA, 1994; DE ALMEIDA e ZYLBERSZTAJN, 2009; RAMOS e MARTHA JUNIOR, 2010; DE DEUS DORNELAS, 2020), as Revendas passaram a assumir papel importante de financiador das atividades agropecuárias e tiveram de se adaptar a um novo comportamento comercial, pautado, sobretudo, na concessão de crédito frente às demandas por insumos originadas pelos produtores rurais.

Porém, a ambivalência observada na relação de negócios envolvendo as Revendas agrícolas e os Produtores Rurais remete a uma questão importante, que deve ser verificada no tocante a sustentabilidade financeira dessas empresas comerciais do setor Agro, principalmente as de pequeno e médio portes.

Dentre as dificuldades que as Revendas de menor porte enfrentam para dar conta da crescente demanda por crédito originados pelos produtores rurais, destaca-se a concorrência com as grandes Revendas, pois essas, predominantemente, se valem de estruturas e de oferta de crédito em volumes maiores e mais baratos (frequentemente subsidiadas por grandes fundos de Investimentos, os quais ingressam em suas estruturas organizacionais por meio de operações de fusões e aquisições - M&A (*Mergers and Acquisition*)).

Acresce-se a isso outros problemas concorrenciais com as próprias indústrias fornecedoras que “atravessam” alguns processos e realizam a venda direta para alguns produtores rurais que possuem maior potencial para aquisições; mecanismo considerado pelos donos e executivos de Revendas como um ato comercial predatório, que canibaliza o segmento, pois subtrai a oportunidade de negócios antes realizados pelas Revendas, as quais promoveram investimentos para “fidelizar” o produtor a uma marca ou tipo de produto, como tempo, recursos financeiros e mão de obra altamente especializada para atendê-los, mas que agora não colhem os frutos desses investimentos, reforçam.



Soma-se a tudo isso a possibilidade de ocorrência de riscos intrínsecos ao setor do Agronegócio (endógenos e exógenos) que, quando ocorrem, potencializam as chances de o produtor rural não honrar os compromissos assumidos com as Revendas, provocando impactos negativos sobre o caixa dessas organizações.

Diante desse contexto, sobretudo focado na relação de negócios entre as Indústrias de Insumos Agropecuários, Revendas agrícolas e Produtores rurais, poder (além de conhecer), sugerir a adoção de práticas que corroborem com a redução e mitigação dos possíveis problemas financeiros derivados dessa relação entre esses atores torna-se relevante. Mais especificamente, sobre a relação de negócios envolvendo as Revendas agrícolas e seus *stakeholders*, bem como pela complexidade financeira que elas necessitam enfrentar para realizar suas vendas aos produtores, além da exposição eminente aos riscos do setor Agro, que podem intensificar ainda mais as suas dificuldades, sobretudo as financeiras, esse estudo busca responder à seguinte questão: Como as Revendas agrícolas brasileiras podem reduzir as chances de ocorrência de problemas financeiros, em razão da relação comercial com os produtores rurais, bem como potencializar suas estruturas financeiras e de crédito?

1.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Melhorar a eficiência financeira das Revendas agrícolas, de forma a auxiliar para a sustentabilidade no longo prazo e por meio da gestão do conhecimento e controle dos artefatos gerenciais: contábeis, econômicos, financeiros e de controladoria, bem como mediante o estabelecimento de parcerias estratégicas que permitam promover a consecução de negócios, mitigando riscos de crédito e financeiro.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar ferramentas que permitam ampliar o nível de conhecimento e controle acerca dos artefatos gerenciais, financeiros, econômicos e de controladoria, os quais permitam auxiliar na capacitação dos decisores das Revendas agrícolas;
- Estabelecer parcerias com o meio acadêmico, organizações do mercado financeiro que sejam reconhecidas quanto ao uso e aplicação de ferramentas tecnológicas voltadas a mitigação de riscos de crédito e risco financeiro.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Essa pesquisa intervencionista se apresenta relevante ao setor do Agronegócio, e neste, ao segmento empresarial de Revendas agrícolas, dado esse segmento ser considerado “sustentáculo” entre os interesses comerciais das indústrias (fornecedores) e os produtores rurais (clientes); e é elo importante na medida em que garante que os insumos agrícolas possam chegar aos produtores rurais em momento adequado e oportuno, ainda que haja diversas dificuldades financeiras e de crédito envolvidos nas transações comerciais dessa cadeia.

1.3.1 RELEVÂNCIA ACADÊMICA

No campo acadêmico essa pesquisa intervencionista representa uma inovação, tanto que é considerada um “marco divisor inovativo”, de acordo com o que foi exposto nas considerações trazidas por representantes da ADICER – Associação dos Distribuidores de Insumos Agrícolas do Cerrado e como externalizado por executivos da Traive Finance (www.traivefinance.com),



empresa com expressiva atuação e respeitabilidade no segmento tecnológico e de soluções para o mercado financeiro com foco no setor Agronegócios. Contudo, a relevância desse estudo também pode ser evidenciada nas revelações trazidas por executivos da própria ADICER, ADICOSUL, ANDAV, AGROREVENDEDOR e FIA/PENSA.

Paralelamente, esse trabalho contribui para o meio acadêmico profissional, pois, apesar das proposições e evidenciações observadas sobre a problemática envolvendo o nicho de organizações alvo da pesquisa há pouco estudo teórico e/ou prático-acadêmico retratando essas dificuldades, quiçá, promovendo soluções para tais problemas, como propõe esse projeto profissional-acadêmico.

1.3.2 RELEVÂNCIA SOCIAL

O segmento empresarial brasileiro de vendas agropecuárias ou agrícolas é composto por cerca de 2000 grupos econômicos, e cerca de 9000 estabelecimentos (considerando matrizes e filiais), de acordo com a ANDAV (2021). Trata-se de um segmento que emprega aproximadamente 30% da população ocupada no setor Agro, o qual se aproxima de 20 milhões de empregos diretos segundo o CEPEA (2021). Pode-se estimar que são mais de 50 milhões de pessoas que dependem da atividade do setor, considerando não apenas os colaboradores, mas também seus dependentes e famílias. Isso sem considerar os produtores rurais, os quais desenvolvem as atividades agropecuárias em cerca de 5 milhões de estabelecimentos e propriedades rurais, que por sua vez também dependem das Revendas agrícolas para realização de suas atividades.

Além disso, as atividades produzidas pelo setor do Agronegócio corresponderam a 27,4% do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil, além disso, o segmento de Insumos (ao qual pertencem as Revendas) tiveram um aumento de 52,63% em sua representatividade em 2021 de acordo com o CEPEA (2021); e é responsável por distribuir 80% dos insumos no país, gerando riqueza para outros grandes segmentos, como logística, indústria, serviços, impostos, serviços financeiros, além de outros.

2 TEORIAS APLICADAS NA PESQUISA

Teoria da Decisão Racional

Nas organizações frequentemente ocorrem conflitos, sejam individuais, intergrupais ou organizacionais (MARCH E SIMON, 1958). Esses autores deram origem à diversos estudos de conflitos e decisão nas organizações, já Jenh (1995) defende que os conflitos e decisões devem ser diretamente relacionados a estrutura grupal e ao tipo predominante de tarefa ou atividade a ser executada.

Teoria Institucional – Isomorfismo Mimético

De acordo com a teoria Neo-Institucional, algumas empresas realizam suas funções sociais e desenvolvem suas atividades cotidianas de maneira análoga, ainda que elas sejam compostas por diferentes objetivos, pessoas e processos. São estudos envoltos da perspectiva institucional - que tratam de como e por que as estruturas organizacionais se tornam legitimadas, e de como as consequências do processo de institucionalização ocorrem sobre elas -; entretanto, quando o



enfoque é dado à aceitação e adequação das organizações através de normas aceitáveis, surge o comportamento Isomórfico (ROWAN, 1982; DIMAGGIO & POWELL, 1983).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é a segunda fase de um estudo intervencionista (constituído por três fases e materializado em três artigos e/ou relatos técnicos), e tem como meta abordar questões relevantes sobre as Revendas agrícolas de pequeno e médio portes, bem como a convivência delas com os riscos do setor, as dificuldades organizacionais internas e externas, aspectos comportamentais da gestão, aspectos concorrenciais e outras intercorrências que comprometem ou podem comprometer a sustentabilidade financeira das empresas pesquisadas. Como resultado, as pesquisas que compõem as três fases buscam atender aos objetivos relacionados à construção da tese de doutorado profissional em controladoria e finanças empresariais, que trata sobre a Sustentabilidade Financeira das Pequenas e Médias Revendas Agrícolas.

Após a construção do primeiro artigo (Fase I do Projeto de Pesquisa Intervencionista), intitulado Sustentabilidade Financeira nas Pequenas e Médias Revendas Agrícolas – Um Estudo à Luz da Teoria Neo-Institucional) e apresentado no XXVIII Congresso Brasileiro de Custos 2021 e no XII Congresso de Administração e Contabilidade – AdCont-2021, o qual abordou as pressuposições acerca dos problemas que acometem as Revendas Agrícolas, principalmente as de menor porte (foco desse estudo), o autor mergulhou no universo dos negócios e funcionalidades dessas organizações, de tal modo envolvendo uma associação de grande representatividade para esse segmento empresarial, a ADICER; através da qual foi possível e viável aplicar a segunda fase do estudo acadêmico-profissional (tese de doutorado) juntamente a um grupo maior de empresas.

Assim, na Fase II do Projeto de Pesquisa Intervencionista aplicou-se o uso de combinação sistemática sobre a situação levantada no campo, conhecido por método de Abordagem Abdutiva; onde tanto a visão e a experiência de um dos autores, aliados ao interesse no tema estudado, motivaram a realização de entrevistas com executivos ligados ao segmento empresarial pesquisado, onde foram utilizados alguns artefatos tecnológicos (*webinars*), além de reuniões presenciais com diretores da associação representante do segmento de empresas pesquisadas (ADICER), e, a realização de *workshop* customizado; sempre respaldados pelo uso de teorias que sustentassem os fenômenos estudados.

Com isso, foi possível avaliar possíveis aplicabilidades na busca por soluções, as quais permitam fortalecer a interconexão de informações (indo e voltando na relação campo / teoria), visando construir de maneira consistente e confiável esse estudo e seus resultados.

Esse processo de aplicação da experiência, estudo do campo, aplicação de teoria e de um modelo específico para responder aos objetivos da pesquisa proposta é considerado por alguns estudiosos uma abordagem abdutiva (DUBOIS e GADDE, 2002), e as primeiras obras retratando essa metodologia foram apresentadas em alguns estudos de (DUBOIS e GADDE, 2002 apud PEIRCE, 1931; CRONBACK, 1975; WEICK, 1979; KIRKEBY; 1994; YIN, 1994). Isso posto, foi constituído um cronograma em duas fases para consecução da pesquisa intervencionista, sendo a primeira a realização de *webinars* e a segunda o *workshop* customizado, e apresentados esquematicamente no quadro 01.



MÉTODO - ABORDAGEM ABDUTIVA					
FASE I - ARTIGO 1	Levantamento Bibliográfico	Pesquisa Aplicada	Uso de Combinação Sistemática	1ª Etapa	Entrevista 02 principais executivos da Associação
				2ª Etapa	Questionários semiestruturado 04 Revendas agrícolas
	Qualitativa			3ª Etapa	<i>Webinar</i> 1 - Diretores da associação - Aluno e coordenadores da pesquisa
				Exploratória	<i>Webinar</i> 2 - Painel (presidente e diretor consultivo) da associação - Proprietários, Diretores e gestores de Revendas - Universidade Mackenzie e convidados
WORKSHOP CUSTOMIZADO – JORNADA ADICER 2022 / ANDAV					
FASE II - DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	Aplicação de Framework da pesquisa	Questionários semiestruturado aplicado à 35 Revendas Agrícolas presentes no evento (ver no Apendice).			
		17 Revendas aderiram ao programa customizado Mackenzie (treinamento)			
	Treinamento Customizado	Palestra 1	Roberto Rodrigues: doutorando (apresentação de resultados da primeira pesquisa, contextualização de problemas que afetam a sustentabilidade financeira das Revendas agrícolas e apresentação do projeto customizado Mackenzie (capacitação aos gestores e executivos sobre os artefatos gerencias e organizacionais)		
		Palestra 2	Prof. José Carlo T. Oyadomari: coorientador na tese de doutorado e coordenador no CCSA – programa de pós-graduação em Controladoria e Finanças Empresariais. Apresentou um treinamento sobre a relevância do conhecimento e uso das estruturas de <i>Working Capital</i> , envolvendo os executivos e gestores das Revendas Agrícolas presentes no projeto da tese.		
Parcerias Estratégicas	Traive Finance	Tiago Fisher: Palestra do principal executivo da área de negócios, o qual também é professor e coordenador no Insper/SP, que por sua reforçou a relevância desse estudo intervencionista junto às Revendas, considerado por ele um ato jamais visto no mercado brasileiro, e, portanto, sendo uma inovação para o setor do Agronegócio, para as Revendas e meio acadêmico.			
	FIA / PENSA	Prof. Dr. José Luis Tejon, Prof. Dr. Claudio Pinheiro e Prof. Dr. Uriel Rota: Palestra / Debate retratando as dificuldades e desafios das Revendas agrícolas brasileiras, bem como as oportunidades que podem ser aproveitadas, sobretudo aquelas empresas que estejam devidamente preparadas e capacitadas. Destacaram a importância dessa tese intervencionista, considerada por eles uma revolução no meio acadêmico-profissional e para o setor do Agronegócios.			

Quadro 1 – Modelo da pesquisa – Abordagem Abdutiva. Elaborado pelo autor.

O quadro 1 apresenta toda a sistemática aplicada na elaboração da pesquisa, tanto o primeiro artigo gerado a partir dos estudos bibliográficos, entrevistas e painéis *webnars*, realizados entre os anos de 2020 e 2021. Foi a partir da primeira etapa do projeto intervencionista

que surgiu a necessidade e foi sugerido a realização de evento customizado, denominado “JORNADA ADICER 2022 – Inteligência Competitiva no Agronegócio”, realizado entre os dias 10 e 11 de Março de 2022, na cidade de Patos de Minas - MG, ocasião em que foram apresentados os resultados da pesquisa inicial (primeira etapa / artigo), retratando as dificuldades organizacionais vivenciadas pelas Revendas agrícolas de pequeno e médio portes, bem como oportunidades decorrentes da capacitação dos seus gestores (treinamentos customizados), além de, como possibilidade, promover possíveis alianças estratégicas entre o grupo de Revendas estudados, seja por meio do processo de F&A – fusão e aquisição, como outros meios alternativos de fortalecer as estruturas organizacionais dessas empresas.

4 INTERVENÇÕES

Assim, as figuras 01, 02, 03, 04, 05, 06 e 07 retratam cada procedimento aplicado nas intervenções realizadas.

4.1 - Painéis 01:

Foram realizados, na primeira etapa do projeto, dois painéis *webinars*, ambos com a participação dos diretores executivos e presidente da ADICER. O primeiro ocorreu em 08/07/2021, ocasião em que foram abordados os problemas referentes às Revendas Agrícolas, os quais interferem na Sustentabilidade Financeira dessas organizações. O segundo painel foi realizado em 22/10/2021, ocasião em que foram convidados a ADICER (presidente e diretores) a participarem deste evento mediado pelo autor Roberto Rodrigues - aluno do programa de doutorado – na XII Semana de Controladoria e Finanças Empresariais, realizada pelo CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.



Figura 01. Debate sobre Sustentabilidade Financeira das Revendas Agrícolas de Pequeno e Médio Portes. Diretoria ADICER. Elaborado pelo autor.

4.2 – Painel 02:



Figura 02. Webinar “Agronegócio: Sustentabilidade Financeira nas Pequenas e Médias Revendas Agrícolas. XXII Semana Mackenzie de Controladoria e finanças. Pelo autor.

4.3. Workshop Customizado – Jornada ADICER 2022

Jornada ADICER 2022, que teve como *sponsors* a participação efetiva da ANDAV – Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Veterinários e Agropecuários, Traive Finance, Banco BTG Pactual, FIA – Fundação Instituto de Administração, através do núcleo de ensino PENSA – Centro de Conhecimento em Agronegócios, capitaneados pelo apoio da Universidade Presbiteriana Mackenzie – unidade Higienópolis – SP e de seus representantes, Doutorando Roberto Rodrigues, Orientador Prof. Dr. Octavio R. de Mendonça Neto e Coorientador Prof. Dr. José Carlos T. Oyadomari.





Figura 03. Jornada Adicer 2022. Inteligência Competitiva no Agro. Autor.

Nesse evento idealizado pelo autor, juntamente do corpo diretor da ADICER, promoveu-se diversas atividades acadêmico-profissional, cumprindo com os objetivos estabelecidos na pesquisa. O evento foi organizado em dois dias de atividades, de acordo com a seguinte programação.

DIA 10 DE MARÇO DE 2022	
HORÁRIO	PROGRAMAÇÃO
14h00	Credenciamento
14h30	Abertura do Evento – Boas Vindas Heder Augusto Davi Ramos – Presidente ADICER Daniel Martins de Oliveira – Coordenador Executivo ADICER
15h00	Menções e Autoridades presentes
15h30	Espaço AD+Minas Adicosul 18 Anos – Institucional Presidente ADICOSUL Juliana Gouvêa Figueiredo Pimenta Gonçalves - Coordenadora Executiva ADICOSUL
16h00	Espaço Parceiro Acadêmico Apresentação institucional Instituto Presbiteriano Mackenzie
16h15	Inteligência Competitiva no Agro Palestrante: José Luiz TEJON Megido FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – FIA / USP
17h15	Debate - Pós Palestra - React
18h15	Homenagens Diretoria / Convidados / Palestrante

Figura 04. Primeiro dia da Jornada Adicer. Pelo autor.

DIA 11 DE MARÇO DE 2022	
08h00	Abertura: Apresentação Institucional ADICER - Ações e Resultados Destaques da Logística Reversa Campo legal – Campanha de conscientização contra defensivos ilegais no agro.
09h00	Momento ANDAV
09h30	Workshop Mackenzie / ADICER Apresentação: - Sustentabilidade Financeira das Revendas Agrícolas de pequeno e Médio Porte - Um estudo à Luz da Teoria Neo-Institucional - Modelo "Working Capital"- Cenário apresentado por 7 revendas ADICER - Proposta aos participantes: Programa de Capacitação customizado
10h30	Coffee Break
11h00	Plenária Proposições e Debate – React
13h00	Espaço NetWork Momento de interação associados e parceiros.
13h15	Almoço

Figura 05. Segundo dia da Jornada Adicer. Pelo autor.

Workshop Mackenzie:

O workshop contou com o apoio e intervenção dos orientadores desse projeto de pesquisa, o Prof. Dr. Octavio R. Neto e Prof. Dr. José Carlos Oyadomari.



Figura 06. Integrantes da pesquisa intervencionista. Pelo autor.

Para realização da intervenção foram realizadas diversas atividades, dentre elas, a palestra do aluno de doutorado profissional Roberto Rodrigues, o qual promoveu essa oportunidade de aplicação da tese de maneira prática, bem como do coorientador, Prof. José Carlos Oyadomari.

1 - **Palestra Roberto Rodrigues:** aluno do programa de doutorado profissional, o qual apresentou o resultado da primeira pesquisa junto às Revendas agrícolas ligada a ADICER, bem como contextualizou os desafios e oportunidades relacionados a segmento de distribuição de insumos no Brasil. Também foi feita a provocação aos gestores, executivos e donos de revendas quanto a necessidade estarem mais bem preparadas para enfrentar os desafios, riscos endógenos, riscos exógenos, problemas concorrenciais, problemas de inadimplência por parte dos produtores rurais, redução de crédito no mercado, problemas de gestão, eficiência na estrutura de capital, treinamentos oferecidos pelo programa de doutorado aos participantes e outros importantes temas relacionados a pesquisa. O vídeo com as gravações está disponível em três opções: a) <http://jornada.adicer.com.br/#videos>; b) <https://www.youtube.com/watch?v=cCyi-RK2RUU>; c) <https://drive.google.com/drive/folders/1ipx84KEpCAnzoCWp5bbAT21BEJTJOVsQ?fbclid=IwAR0RBNOs6GYgXWBYIy7wh6Kuj3p3GoNgiczRSiDaqkdPguqBY9pmNixv7k>

2 – Palestra do Prof. Dr. José Carlos T. Oyadomari: coorientador dessa tese de doutorado e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais junto a Universidade P. Mackenzie – SP, o qual apresentou o impacto das estruturas *Working Capital* das Revendas agrícolas que participaram da primeira etapa do programa; desmistificando as

oportunidades e ameaças referentes a esse segmento de empresas, bem como enfatizou a participação e intervenção através de programa customizado de capacitação aos gestores e executivos dessas organizações.

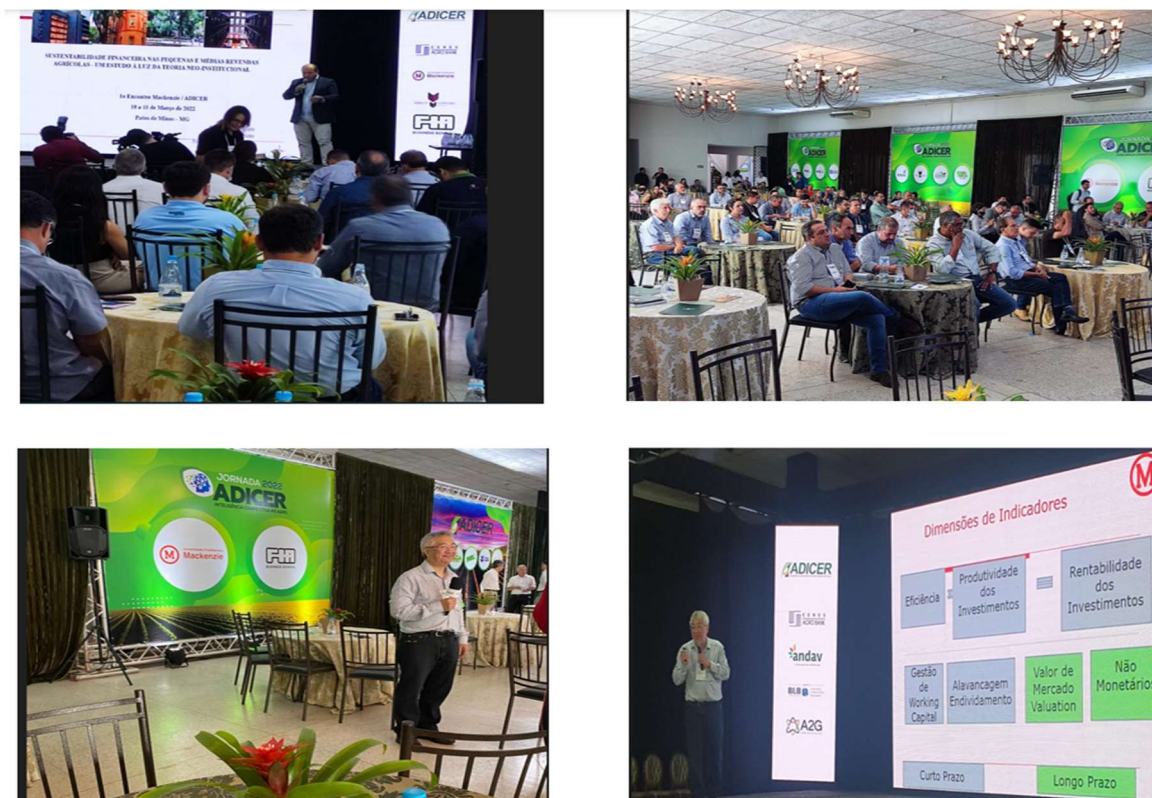


Figura 07. Fotos da apresentação – Aluno Roberto Rodrigues e Coorientador Prof. Dr. José C. Oyadomari. Elaborado pelo autor.

5 RESULTADOS DA INTERVENÇÃO

Essa pesquisa possibilitou a aplicação de conhecimentos acadêmico-profissionais em um segmento empresarial de grande relevância para o país, sobretudo para o setor do Agronegócios brasileiro. Mas também permitiu projetar o autor em searas profissionais importantes, bem como, principalmente, render-lhe o reconhecimento (ainda maior) do setor Agro e do mercado financeiro de primeira linha, onde atua profissionalmente: Fundos de Investimentos, Bancos de Investimentos, Asset's, Family Offices e no mercado de capitais como um todo.

Mas o maior saldo está relacionado à repercussão no segmento de Revendas agrícolas (ANDAV, ADICER, ADICOSUL e outras), pois esse trabalho possibilitou o envolvimento de dezenas de empresas, banco, fundo de investimento, empresa de tecnologia embarcada no Agro, associações, academia e vários profissionais renomados atuantes no setor Agro.

As *webinars*, reuniões e palestras intervencionistas realizadas durante o trajeto da tese até o momento, permitiram a troca de experiências e sinergias profissionais, de tal sorte que tanto agregou conhecimento aos executivos das organizações envolvidas e aos executivos das associações, como aos autores do projeto, os quais mantiveram e mantêm vínculo fortemente estabelecido com esse segmento e setor, sobretudo por conta dessa intervenção.

Tanto que, a partir de maio / 2022 será realizada a terceira fase do projeto: treinamento customizado aos executivos de um grupo de aproximadamente 20 Revendas Agrícolas, as quais

reconheceram a importância deste projeto e farão parte do mesmo, durante 7 meses, em 2022. Após essa fase, será avaliada a possibilidade de realização de intervenções customizadas para as organizações participantes do projeto Mackenzie / ADICER que manifestarem interesse na solução de problemas particulares, o que pode incluir desde o apoio para a implantação de ferramentas customizadas para a gestão até a estruturação de operações de M&A (*Mergers and Acquisition*).

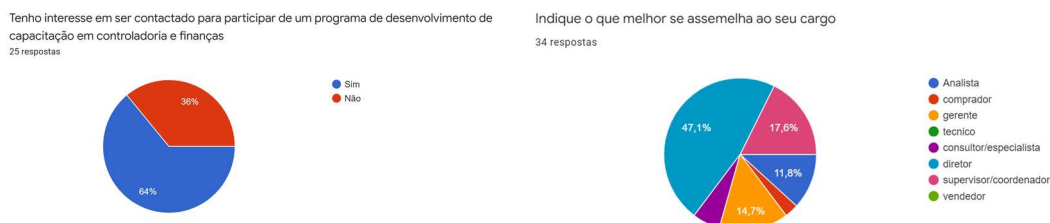
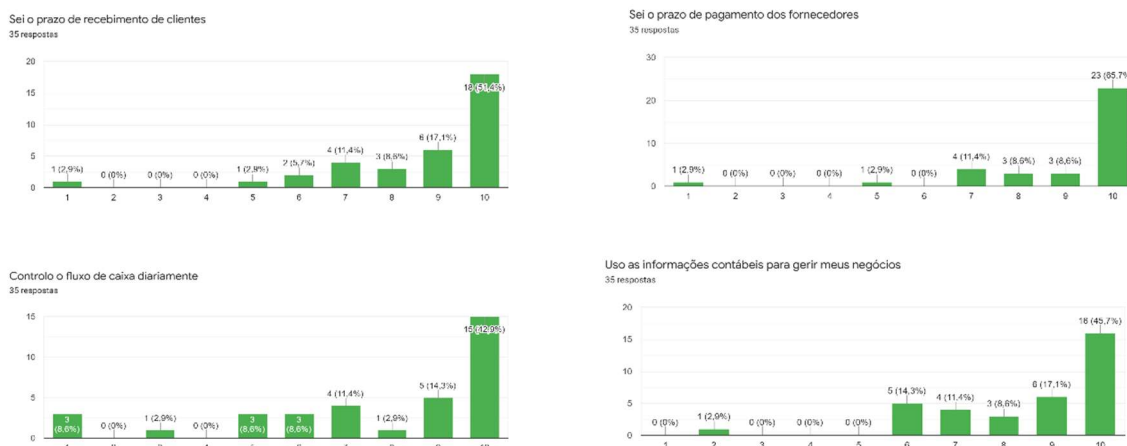


Figura 08. Respondentes interessados na participação do programa de treinamento Mackenzie. Pelo autor.

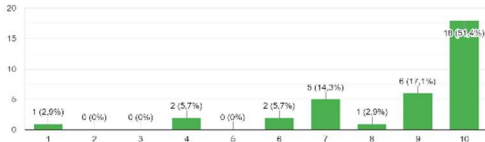
A figura 08 apresenta o resultado geral da pesquisa aplicada no momento em que aconteceu o evento Jornada Adicer 2022, onde os respondentes se manifestaram interessados em ingressar no programa de capacitação e treinamento customizado Mackenzie / Adicer, sendo na sua maioria diretores (47,1%), gerentes (14,7%), supervisores e coordenadores (17,6%) e analistas (11,8%).

Já na figura 09, apresenta-se o resultado detalhado da pesquisa, de acordo com questionário semiestruturado (ver Apêndice), aplicado aos executivos, gestores e proprietários de Revendas agrícolas, participantes no Workshop Jornada ADICER 2022, sobre as práticas exercidas por eles quanto a gestão financeira e organizacional, voltadas à sustentabilidade financeira das organizações nas quais pertencem.

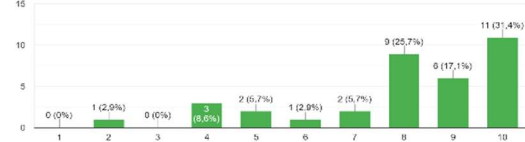




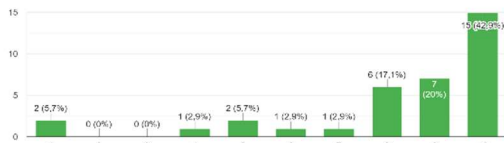
Sei quanto gasto com despesas financeiras
35 respostas



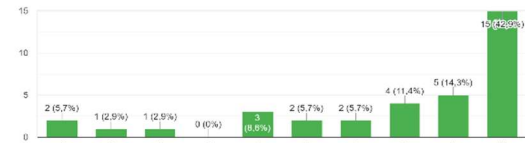
Sei o prazo de estoque
35 respostas



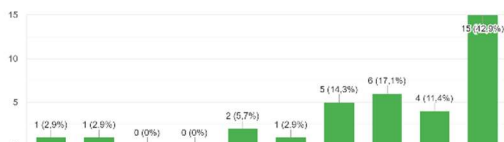
A minha contabilidade está atualizada
35 respostas



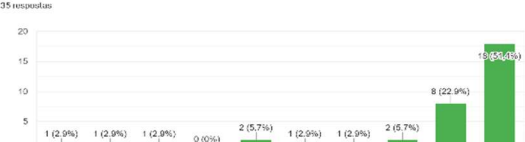
Sei o EBITDA
35 respostas



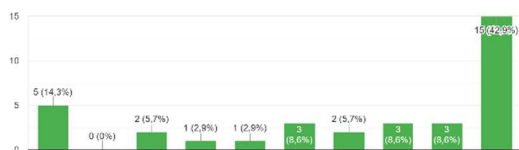
Sei quanto gasto com despesas com vendas
35 respostas



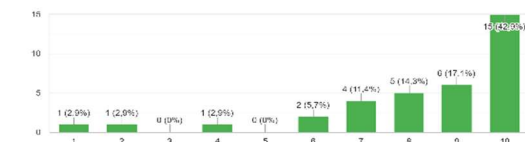
Sei quanto gasto com pessoal
35 respostas



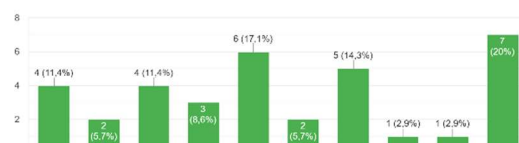
Recebo as informações do balancete mensalmente
35 respostas



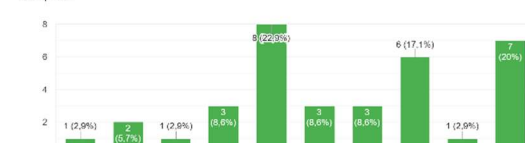
Sei a lucratividade dos produtos
35 respostas



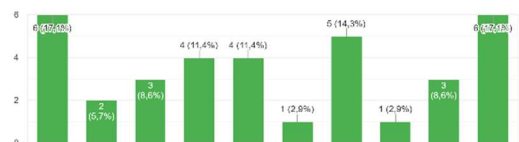
Recursos para financiar capital de giro
35 respostas



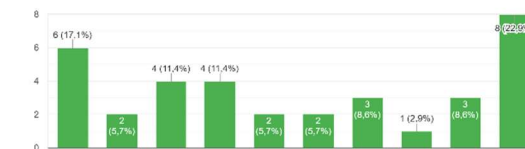
Margem de lucro dos produtos
35 respostas



Tamanho da dívida
35 respostas



Custo da dívida
35 respostas



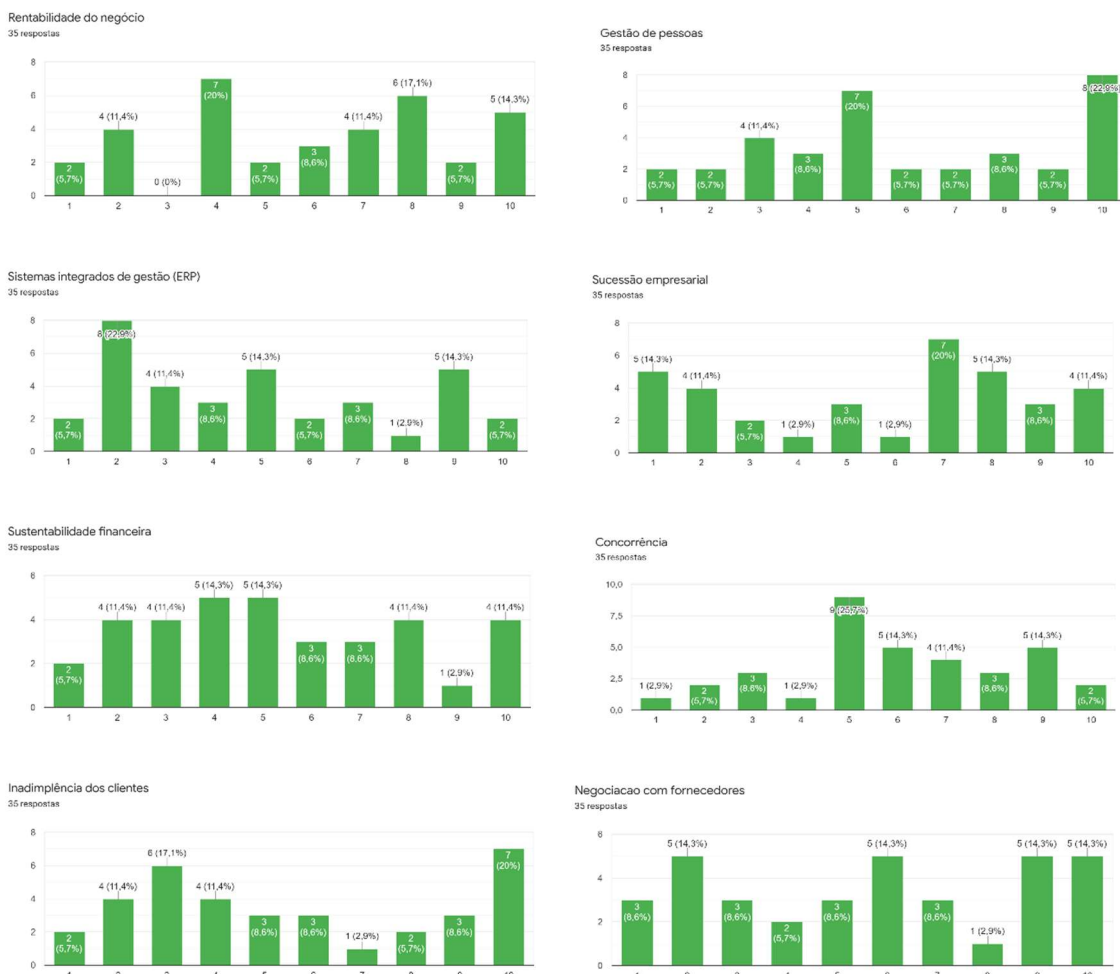


Figura 09. Resultado detalhado da intervenção. Jornada ADICER 2022. Pelo autor.

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando as notas acima de 6, 7, 8, 9 até 10 as que mais se aproximam à concordância sobre a relevância das questões contidas nos instrumentos de pesquisa, sobre as organizações as quais os respondentes pertencem, verificou-se que: 51,4% sabem o prazo de recebimentos de clientes; 65,7% conhecem o prazo de pagamentos junto aos fornecedores; 42,9% controlam o fluxo de caixa diariamente; 45,7% usam as informações contábeis para gerir os negócios; 51,4% sabem quanto gastam com as despesas financeiras; 31,4% sabem o prazo de estoque; 42,9% afirmam estar com a contabilidade atualizada; 42,9% sabem quanto é a EBTIDA; 42,9% sabem quanto gasta com despesas de vendas; 51,4% sabem quanto gasta com despesa de pessoal; 42,9% recebem informações do balancete mensalmente; 42,9% conhecem a lucratividade dos produtos; 52,4% reconhecem total ou parcialmente a importância de recursos para financiar capital de giro; 80,1% reconhecem que a margem de lucro dos produtos pode ser um problema para eles; 57,2% reconhecem que o tamanho da dívida pode ser um problema para as suas empresas; 48,7% reconhecem que o custo da dívida pode ser um problema para suas empresas; 57,10% revelaram que a rentabilidade do negócio pode ser um problema para suas empresas; 48,6% justificaram que

a gestão de pessoas é um problema para suas organizações; 37,2% disseram que o uso de sistema integrado de gestão (ERP) representa um problema para suas empresas; 60,2% alegaram que a sucessão empresarial pode ser um problema para suas empresas, e; 42,9% alegaram que a sustentabilidade financeira é uma ameaça problemática as suas organizações.

Nota-se, que os respondentes (diretores, executivos, gestores e tomadores de decisão) das Revendas agrícolas envolvidas na pesquisa apresentam diversos indícios comportamentais homogêneos e institucionalizados, bem como, sobre tomadas de decisões organizacionais, observa-se tendências à similaridade, fortalecendo as pressuposições levantadas inicialmente nesse estudo: de que essas organizações vêm exercendo suas atividades de maneira análogas (Oyadomari et. al, 2008), e com isso, reforçando a presença de haver comportamento isomórfico mimético nas decisões e gestão dessas empresas (DiMaggio & Powell, 1983). Com base nesses resultados fica evidenciado a necessidade ou importância de se aplicar alguns artefatos gerenciais voltados à sustentabilidade financeira das Revendas Agrícolas, sobretudo utilizando-se preceitos de Decisão Racional (MARCH E SIMON, 1958).

5.2 REPERCUSSÃO, EVIDENCIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO

5.2.1 Programa Brasil Agro – Rede Record (TV Paranaíba)



Figura 10. Entrevista Roberto Rodrigues. TV Record “Brasil Agro”. Pelo autor.

Essa matéria foi veiculada na TV RECORD – Rede Paranaíba de Televisão, no dia 20/03/2022. Acesso pelo canal You Tube: <https://youtu.be/sTH-vtRCIZs>

5.2.2 Revista Agro Revendedor – Blog “Fala Carlão”



Figura 11. Entrevista Roberto Rodrigues. AgroRevendedor “Fala Carlão”. Pelo autor.

Essa participação atingiu a um público que alcança todas as Revendas agrícolas, Agroindústrias, Cooperativas e diversas outras organizações e profissionais relacionados, sobretudo, ao setor Agro, estimando mais de dez mil empresas.

5.2.3 Conacredi 2022



Figura 12. Palestra Roberto Rodrigues – CONACREDI 2022. Pelo autor.

Por meio dessa pesquisa o autor foi convidado a participar do maior evento de crédito do país, voltado principalmente ao setor Agro, onde o pesquisador fará uma palestra a respeito do tema da pesquisa e debaterá com outros profissionais que grande expressividade no cenário nacional.

5.2.4 Congresso ANDAV 2022



Figura 13. Participação Roberto Rodrigues – ANDAV 2022. Pelo autor.

Nesse evento o pesquisador fará uma apresentação sobre o tema e resultados da pesquisa, sendo considerado o maior evento voltado aos donos, executivos e gestores das Revendas agrícolas brasileiras, com um público superior a 5 mil participantes durante a semana do evento.

5.3 PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM O MERCADO

5.3.1 Traive Finance / Banco BTG Pactual



Figura 14. Traive Finance. Pelo autor.

Essa empresa é considerada a maior referência em tecnologia para mitigação de risco de crédito e financeiro no setor Agro, tanto no país e fora do Brasil, cuja sede é nos USA, aceitou a ideia do projeto Mackenzie (tese de doutorado), juntamente da ADICER, pois o público alvo de suas atividades é a Revenda agrícola. Com isso, a Traive irá disponibilizar uma ferramenta para implementação no grupo de Revendas envolvidas no projeto de pesquisa, condicionando a disponibilização da ferramenta gratuitamente àqueles que forem assistidos pelo programa do doutorado profissional, onde faremos o treinamento customizados aos executivos dessas organizações.



Figura 15. Banco BTG Pactual. Pelo autor.

Já a participação do banco BTG Pactual se deu pelo interesse comercial em promover uma parceria com esse projeto de pesquisa, de tal sorte que as Revendas agrícolas assistidas pelo programa customizado Mackenzie possa originar oportunidades para realização de futuras práticas de fusões (M&A), entre esse grupo de empresas estudadas. Isso posto, a instituição financeira se valerá em “financiar” as operações financeiras relacionadas às possíveis fusões, mas também pretendem disponibilizar linhas de créditos mais acessíveis e customizadas a essas e outras Revendas que integrem o programa de capacitação e treinamento originado pela parceria ADICER / Mackenzie.

5.3.2 FIA / PENSA

Essa conceituada instituição de ensino, com foco voltado à capacitação de executivos, tanto no Brasil como em outros países, aceitou o convite em participar do projeto de pesquisa acadêmico profissional ADICER / Mackenzie, de tal modo que “financiou” a palestra magna do Prof. Dr. José Luis Tejon.

16h00	Espaço Parceiro Acadêmico Apresentação institucional Instituto Presbiteriano Mackenzie
16h15	Inteligência Competitiva no Agro Palestrante: José Luiz TEJON Megido FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – FIA / USP
17h15	Debate - Pós Palestra - React
18h15	Homenagens Diretoria / Convidados / Palestrante
18h30	Espaço NetWork Momento de interação associados e parceiros.
18h45	Coquetel Conhecer e Pensar Momento de interação e descontração - Show ao Vivo
21h00	Encerramento

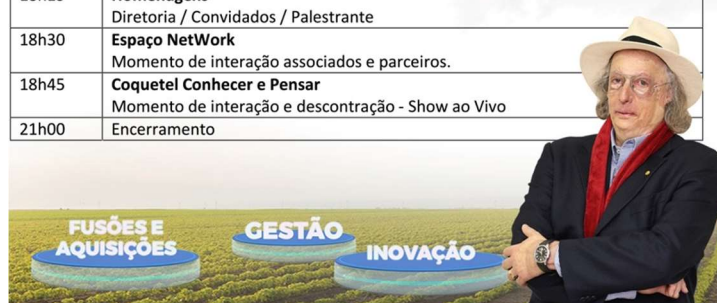


Figura 16. Participação FIA/PENSA – Prof. Dr. Tejon. Pelo autor.

O Prof. Dr. Tejon, qual abordou grande parte da temática trazida nessa pesquisa. Ele falou de alianças estratégicas, fortalecimento das estruturas organizacionais das Revendas agrícolas brasileiras, da relevância das pequenas e médias Revendas para o setor Agro, bem como da importância dos estudos acadêmico-profissionais para auxiliar essas organizações a melhorarem



suas gestões e a se prepararem para o mercado, que é, nas palavras dele, altamente competitivo nesse segmento empresarial.



Figura 17. Roberto Rodrigues, Prof. Dr. Claudio e Prof. Uriel Rotta. Pelo autor.

Mas a FIA – Fundação Instituto de Administração também prestigiou o evento e intervenção dessa pesquisa, na medida em que disponibilizou dois professores (Prof. Dr. Claudio Machado e Prof. Uriel Rotta), ambos pertencentes à FEA/USP – PENSA, sendo o Prof. Dr. Claudio coordenador do Programa MBA em Gestão de Agronegócios, voltado à formação de executivos de empresas atuantes no setor Agro, principalmente.

5.4 PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AOS EXECUTIVOS

Programa customizado de capacitação, o qual envolverá cerca de 50 profissionais (executivos e gestores) das Revendas agrícolas pertencentes a ADICER. AGENDA MACKENZIE / ADICER	PROGRAMA CUSTOMIZADO DE CAPACITAÇÃO – MACKENZIE / ADICER		
	Mês 05/2022	Treinamento Virtual – Alinhamentos sobre programa, levantamento de informações sobre dificuldades organizacionais, estabelecimento de datas, local e formato do treinamento.	
	Treinamento Customizado Presencial	Palestra 1	Julho de 2022 – Uberlândia - MG
		Palestra 2	Dezembro de 2022 – Uberlândia - MG
	Treinamento customizado virtual	Encontros quinzenais	Aplicação dos artefatos voltados à Sustentabilidade Financeira das Revendas agrícolas inseridas no programa.
06/2022 a 11/2022	Participação	Proprietários, Diretores, Gerentes e supervisores financeiros, administrativo e/ou controladoria.	

Quadro 2. Agenda Mackenzie / ADICER. Elaborado pelo autor.

6 REFERÊNCIAS

ADICER (2021). disponível em <http://adicer.com.br/adicer/institucional/> acesso em abril de 2022.
ALMEIDA, alvinio. Mercados informais como fonte alternativa de liquidez para os agricultores. Piracicaba: 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada), ESALQ: São Paulo, 1994.



ANDAV (2021). Disponível em <https://andav.com.br/congresso-andav-2021/>. Acesso em abril de 2022.

CEPEA (2021). Disponível em <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/esta-disponivel-no-site-do-cepea-o-relatorio-de-custos-de-producao-de-graos-1.aspx> acesso em abril de 2022.

DE ALMEIDA, Luciana Florêncio; ZYLBERSZTAJN, Decio. Crédito Agrícola no Brasil: uma perspectiva institucional sobre a evolução dos contratos. **Internext**, v. 3, n. 2, p. 267-287, 2009.

DE DEUS DORNELAS, Larissa Naves. Evolução da política de crédito rural no Brasil: uma análise histórica. **Extensão Rural**, v. 27, n. 2, p. 25-39, 2020.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. Combinação sistemática: uma abordagem abdução à pesquisa de caso. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 7, pág. 553-560, 2002.

JEHN, K. A. (1995). A Multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, 40(2), 256–282.

JORNADA ADICER 2022. <http://jornada.adicer.com.br/#videos>. / <https://drive.google.com/drive/folders/1ipx84KEpCAnzoCWp5bbAT2IBEJTJOVsQ?fbclid=IwAR0RBN0s6GYgXWBYIy7wh6Kuj3p3GoNgjczmRSiDaqkdPguqBY9pmNixv7k>

<https://www.youtube.com/watch?v=cCyi-RK2RUU>.

MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

OYADOMARI, José Carlos et al. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

RAMOS, Simone Yuri; MARTHA JUNIOR, Geraldo Bueno. Evolução da política de crédito rural brasileira. **Planaltina, DF: Embrapa Cerrados**, 2010.

Revista Agro Revendedor – “Fala Carlão”. <https://www.youtube.com/watch?v=6W00HCvx9uo>.

ROWAN, Brian. Estrutura organizacional e ambiente institucional: O caso das escolas públicas. **Ciência administrativa trimestral**, p. 259-279, 1982.

TV RECORD – Rede Paranaíba de Televisão, no dia 20/03/2022. Acesso pelo canal You Tube: <https://youtu.be/sTH-vtRCIZs>

7 APÊNDICES - INSTRUMENTOS APLICADOS NA PESQUISA.

<p>PESQUISA ADICER</p> <p>Descrição do formulário</p> <p>Indique o que melhor se assemelha ao seu cargo</p> <p><input type="radio"/> Analista</p> <p><input type="radio"/> comprador</p> <p><input type="radio"/> gerente</p> <p><input type="radio"/> tecnico</p> <p><input type="radio"/> consultor/especialista</p> <p><input type="radio"/> diretor</p> <p><input type="radio"/> supervisor/coordenador</p> <p><input type="radio"/> vendedor</p>	<p>Quantas pessoas trabalham na sua empresa?</p> <p>Texto de resposta curta</p> <p>Caso queira, se identifique informando seu nome e revenda</p> <p>Texto de resposta curta</p> <p>Tenho interesse em ser contactado para participar de um programa de desenvolvimento de capacitação em controladoria e finanças</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p>Opcionalmente informe seu e-mail, caso queira receber os resultados da pesquisa.</p> <p>Texto de resposta curta</p>
--	--



Seção 2 de 3

PESQUISA ADICER

11/03/2022 - Assinale o grau de concordância em relação as seguintes afirmações: 1- discordo totalmente a 10- concordo totalmente

Sei o prazo de recebimento de clientes *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sei o prazo de pagamento dos fornecedores *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sei o prazo de estoque *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A minha contabilidade está atualizada *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sei o EBITDA *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sei a lucratividade dos produtos *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Voltar para a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 3

Pesquisa ADICER

11/03/2022 - Assinale o grau de concordância em relação as seguintes afirmações: 1- não é um problema é um grande problema

Recursos para financiar capital de giro *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rentabilidade do negócio *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestão de pessoas *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sistemas integrados de gestão (ERP) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Inadimplência dos clientes *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Negociação com fornecedores *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Controlo o fluxo de caixa diariamente *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uso as informações contábeis para gerir meus negócios *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sei quanto gasto com despesas financeiras *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sei quanto gasto com despesas com vendas *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sei quanto gasto com pessoal *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Recebo as informações do balancete mensalmente *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Margem de lucro dos produtos *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tamanho da dívida *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Custo da dívida *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sucessão empresarial *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sustentabilidade financeira *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Concorrência *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10