



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



Sustentabilidade Financeira Nas Pequenas e Médias Revendas Agrícolas - Um Estudo à Luz Da Teoria Neo-Institucional

Roberto RODRIGUES (Univ Presb Mackenzie) - roberto@rrlifeconsultoria.com.br

Octavio Ribeiro de Mendonça Neto (UPM) - octavio.mendonca@mackenzie.br

José Carlos Tiomatsu Oyadomari (Mackenzie) - oyadomari@mackenzie.br

Resumo:

Este estudo resulta da intervenção em Revendas agrícolas de pequeno e médio portes (PMRevs), cujo objetivo foi apresentar os principais fatores críticos que justificam ou contribuem para a ocorrência de dificuldades quanto a sustentabilidade financeira. Através de entrevista, numa associação de distribuidores de insumos agropecuários e veterinários do estado de Minas Gerais, buscou-se captar a visão e opinião do principal executivo quanto aos problemas organizacionais deste segmento; já por meio de questionário semiestruturado, foi aplicado aos proprietários, diretores e gestores financeiros e administrativos de quatro Revendas agrícolas de pequeno e médio portes no estado de MG. O resultado confirma a existência dos problemas relatados na contextualização da pesquisa, mas principalmente, evidencia a presença de elementos isomórficos na gestão, justificando a visão e decisões institucionalizadas e legitimadas nessas organizações consoantes às suas práticas organizacionais, as quais foram consideradas passíveis de revisões e de melhorias que podem ser realizados por meio de eventos customizados (workshops) junto à associação da qual pertencem. Deste modo, priorizar a aplicabilidade de artefatos que contribuam com melhorias organizacionais, como: práticas de gestão relacionadas a mitigação de risco, análise e concessão de crédito, gestão de custos, controle de inadimplência, controladoria, composição e uso de estrutura de capital, acesso a mercado de capitais; bem como objetiva ampliar o campo de visão dos gestores das PMRevs sobre possíveis sinergias e alianças estratégicas entre eles, tendo como base a tomada de decisão racional, conforme (MINTZBERG ET. AL, 1976).

Palavras-chave: Revendas Agrícolas, Decisão, Sustentabilidade Financeira

Área temática: Sistemas de controle gerencial e custos

Sustentabilidade Financeira Nas Pequenas e Médias Revendas Agrícolas - Um Estudo à Luz Da Teoria Neo-Institucional

Resumo: Este estudo resulta da intervenção em Revendas agrícolas de pequeno e médio portes (PMRevs), cujo objetivo foi apresentar os principais fatores críticos que justificam ou contribuem para a ocorrência de dificuldades quanto a sustentabilidade financeira. Através de entrevista, numa associação de distribuidores de insumos agropecuários e veterinários do estado de Minas Gerais, buscou-se captar a visão e opinião do principal executivo quanto aos problemas organizacionais deste segmento; já por meio de questionário semiestruturado, foi aplicado aos proprietários, diretores e gestores financeiros e administrativos de quatro Revendas agrícolas de pequeno e médio portes no estado de MG. O resultado confirma a existência dos problemas relatados na contextualização da pesquisa, mas principalmente, evidencia a presença de elementos isomórficos na gestão, justificando a visão e decisões institucionalizadas e legitimadas nessas organizações consoantes às suas práticas organizacionais, as quais foram consideradas passíveis de revisões e de melhorias que podem ser realizados por meio de eventos customizados (workshops) junto à associação da qual pertencem. Deste modo, priorizar a aplicabilidade de artefatos que contribuam com melhorias organizacionais, como: práticas de gestão relacionadas a mitigação de risco, análise e concessão de crédito, gestão de custos, controle de inadimplência, controladoria, composição e uso de estrutura de capital, acesso a mercado de capitais; bem como objetiva ampliar o campo de visão dos gestores das PMRevs sobre possíveis sinergias e alianças estratégicas entre eles, tendo como base a tomada de decisão racional, conforme (MINTZBERG ET. AL, 1976).

Palavras-Chave: **Revendas Agrícolas, Decisão, Sustentabilidade Financeira**

1 Introdução

1.1 As Pequenas e Médias Revendas Agrícolas (PMREVS)

Existem mais de 1900 grupos de Revendas agrícolas no Brasil, representadas por cerca de 9000 mil unidades organizacionais de acordo com a ANDAV (2020), sendo a maioria administrada sob a forma de gestão familiar, e constituídas, em grande parte, por estruturas organizacionais de pequeno e médio portes (IBGE, 2019; ANDAV, 2020; SEBRAE (2020). As Revendas agrícolas de pequeno e médio portes (identificadas nessa pesquisa pela expressão “PMRevs”) possuem papel estratégico dentro do setor Agro, pois desenvolvem serviços de consultorias técnicas e agronômicas aos produtores rurais (ALMEIDA, 1994; CASTRO, 2008; DE ALMEIDA e ZYLBERSZTAJN,

2009; RAMOS e MARTHA JUNIOR; 2010); entretanto, o papel principal dessas organizações se constitui na comercialização e distribuição dos insumos necessários ao plantio das lavouras e a produção de alimentos vegetais e animais. De acordo com CÔNSOLI (2010), as Revendas agrícolas comercializam e distribuem cerca de 79% dos defensivos agrícolas, mas também financiam mais de 72% do crédito destinado a aquisição dos insumos agrícolas no Brasil (ALMEIDA, 1994) por produtores rurais.

Por estarem posicionadas no epicentro da cadeia produtiva do setor Agro (ver BATALHA, 2002; BACHA, 2004; CALLADO, 2006), as Revendas agrícolas necessitam apresentar boa estrutura competitiva e alicerçada em bons níveis organizacionais (CALLADO, 2006), pois, caso contrário, podem ser impactadas por diversas problemáticas resultantes das transações comerciais e financeiras, comprometendo o desempenho de suas atividades e vulnerabilizando suas estruturas de negócio (ver em CASTRO, 2008). As empresas que possuem menor capacidade competitiva sofrem as pressões impostas pelos mecanismos transacionais do setor Agro, e como consequência, incorrem em vulnerabilidade e precariedade financeira, quando não, ingressam em pedidos de recuperação judicial, conforme observam (FREITAS, 2019; DE BARROS, DE BARROS, SELLARE; 2019; ANDAV, 2020); sobretudo as organizações de menor estrutura funcional (FREITAS, 2019) e que se utilizam de pouco planejamento estratégico (DE MIRANDA SILVA, DE MELO COSTA e BARBOSA; 2013), onde a gestão é exercida empiricamente (BEZERRA; 2019).

Todavia, no ambiente organizacional das PMRevs a concentração de poder (DE MIRANDA SILVA, DE MELO COSTA e BARBOSA; 2013) e a estrutura organizacional de caráter familiar (BELMONTE, DE SOUZA FREITAS; 2013; LIMARCIO et al.; 2015) faz com que as decisões sejam tomadas, muitas vezes, apenas por proprietários, sugerindo desvantagens, segundo esses autores. Além disso, nas PMRevs, comumente a direção é exercida por gestores com formações predominantemente técnicas (MARINO e ZYLBERSZTAJN, 2007), que não necessariamente estão familiarizados com as técnicas de gestão, características que constitui um fator crítico à sustentabilidade dessas organizações, de acordo com (CÔNSOLI; 2010).

Todos esses fatores podem contribuir com a práticas de erros e prejudicar os resultados, na visão de (MAZOTINI, 2009; CÔNSOLI, 2010; JOHANN et. al, 2015), uma vez que essas organizações apresentam comportamentos e práticas homogeneamente institucionalizadas diante da heterogeneidade dos problemas e desafios, bem como riscos setoriais apresentados.

1.2 Riscos E Dificuldades Organizacionais nas PMREVS

Os riscos do setor do Agronegócio (KIMURA, 1998), sejam os riscos endêmicos: referentes a ocorrência de intempéries climáticas, a presença de pragas nas lavouras e outros (JAFEE, SIEGEL e ANDREWS, 2010); ou os riscos endógenos: como a fragilidade relacionada à gestão (JOHANN et. al, 2018); além dos riscos exógenos: todavia causados em decorrência de volatilidade do dólar (política cambial), a exposição a questões de ordem político-econômicas, entre outros (MOREIRA, 2009; SCHOUCHANA, 2015) afetam o setor e podem vulnerabilizar as estruturas das PMrevs, à medida em que, para cumprirem com

as suas atribuições empresariais, essas organizações assumem risco financeiro e de crédito com muita frequência. O risco financeiro pode surgir em função das transações de compra de insumos junto as indústrias fornecedoras (ALMEIDA, 1994), já o risco de crédito se dá ao financiarem a venda de insumos agropecuários aos produtores rurais (JAFEE, SIEGEL e ANDREWS, 2010; MOREIRA, 2009; SCHOUCHANA, 2015; JOHANN et. al, 2018), já que desenvolvem papel de financiador financeiro no setor agro (RAMOS e MARTHA JUNIOR, 2010; HAMAD, FARES GUALDA, 2014; ESCHER, WILKINSON e PEREIRA; 2018), em parte, dada a ineficiência de crédito oriundos dos bancos oficiais, segundo (ALMEIDA, 1994; DE ALMEIDA e ZYLBERSZTAJN, 2009).

Outro ponto importante ocorre na medida em que, alguns produtores rurais de maior potencial (ver PITOL e DA ROSA BORGES; 2013), na busca por insumos a preços menores, conforme revela (SAES e DA SILVEIRA, 2014 – p. 391) são assediados pelas indústrias de forma direta; procedimento considerado uma forma de concorrência predatória e que contribui com a vulnerabilidade das PMRevs (DA SILVA, BORTOLUZZI e PIOVESANI; 2016). Mas além da concorrência predatória, há ainda ameaças impostas pelas Revendas de grande porte, como revela Freitas (2019), quando essas conseguem maiores vantagens na relação de negócios com as indústrias e com o mercado (ALMEIDA, 1994; DE ALMEIDA e ZYLBERSZTAJN, 2009; RAMOS e MARTHA JUNIOR, 2010), sobretudo devido ao potencial financeiro e organizacional (PASTRE, 2016; ESCHER, WILKINSON e PEREIRA; 2018; FREITAS, 2019) muitas vezes adquiridos em função de fusões (M&A) realizadas com outras organizações (ANDAV, 2020), mas ainda devido ao surgimento do ESG – *Environmental, Social and Governance*, prática que tem favorecido o acesso a linhas de créditos melhores e mais competitivos (PROCKNOW, MACHADO FILHO e PINHEIRO; 2020).

Resumidamente, todos os fatores apresentados potencializam desequilíbrios e comprometem a sustentabilidade financeira das PMRevs; conforme é revelado por (BENTO e TELES, 2013), autores que ainda comentam haver uma grande incidência de falências e pedidos de recuperação judicial (RJ) envolvendo organizações no setor do Agronegócio, procedimento que tem causado preocupação (ANDAV, 2020), desconfiança e redução de crédito no setor (FREITAS, 2019; DE BARROS et. al, 2019). Então, o que as PMRevs devem fazer em busca de melhorias organizacionais: os quais permitam o fortalecimento das estruturas financeiras (de crédito e de capital), ampliação do potencial mercadológico e otimização das estruturas de negócios, bem como reduzir as ameaças concorrenciais e até mesmo evitar incidências de recuperação judicial (RJ) e falências?

1.3 Objetivos Da Pesquisa

O objetivo principal propõe verificar se os elementos chaves elencados na contextualização (problemas de pesquisa) podem ser identificados nas Pequenas e Médias Revendas Agrícolas (PMRevs) à luz das teorias

organizacionais: Decisão Racional (Sobrevivência) e Isomorfismo Mimético (Teoria NIS). Já os objetivos específicos propõem:

- Identificar quais os elementos isomórficos são verificados na gestão das PMRevs, com base na teoria de NIS (Isomorfismo Mimético);
- Propor soluções que possam corroborar com a sustentabilidade financeira das PMRevs, baseadas na teoria de Decisão Racional;

2 Fundamentação Teórica

2.1 Isomorfismo

Os estudos envoltos da perspectiva institucional, que tratam de como e por que as estruturas organizacionais se tornam legitimadas e as consequências do processo de institucionalização ocorrem sobre elas têm fundamentos em (SELZNICK, 1949, 1957; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987), bem como em (SCOTT, 1987), 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).

Para Oyadomari et. al (2008), a teoria Neo-Institucional fundamenta-se em estudos que abordam o comportamento sociológico relacionado aos aspectos gerenciais, de controle, de gestão e de estratégias, os quais, uma vez legitimados, incorporam o *DNA* das empresas. Todavia, Vasconcelos (2007) diferencia a teoria institucional da teoria organizacional tradicional (quando traz que as organizações submetidas às forças de um setor econômico específico são levadas a adotar práticas socialmente legítimas), o que, segundo ele, pode aumentar as chances dessas organizações obter êxito na busca por recursos valiosos e escassos, como capital, tecnologias, sinergias e parcerias; levando as empresas a se comportarem de maneira análoga, ainda que os resultados se apresentem dessemelhantes. Entretanto, a homogeneização das práticas adotadas por algumas organizações - geralmente em função da experiência vivenciada ou da estratégia praticada por outras organizações - respalda-se naquilo que (DIMAGGIO & POWELL, 1983) estabeleceram como Isomorfismo, o qual, é classificado em três vertentes: coercitivo, normativo e mimético.

De acordo com Dimaggio & Powell (1983) o Isomorfismo Coercitivo está relacionado aos aspectos políticos e de imposições, causando pressões formais e informais tanto por organismos, indivíduos e sociedade. Por sua vez, o Isomorfismo Normativo revela-se pela padronização dos aspectos profissionais de indivíduos, o qual pode exercer influência no ambiente das organizações, todavia, por ocasião de um nivelamento mimético do conhecimento, tendo como referência outros indivíduos ou grupo com as características semelhantes, buscando legitimar métodos cognitivos (DIMAGGIO & POWELL, 1983).

Já o Isomorfismo Mimético, através do qual as organizações postas em ambientes de decisão tendem a imitar o que outras organizações consideradas exemplares estão fazendo, aduzindo ser uma forma de autodefesa adotada frente aos problemas, sobre os quais não possuem soluções próprias (ROSSETO e ROSSETO, 2000). O comportamento mimético pode significar economia financeira e de esforço organizacional quando há busca por respostas à problemas ambíguos e de soluções ainda nebulosas (ROSSETO e ROSSETO, 2000).

Esse comportamento mimético pode ser observado em alguns segmentos empresariais clusterizados, como é o caso das PMRevs, já que, apesar das dificuldades que enfrentam, elas ainda permanecem exercendo práticas comuns verificadas em outras organizações de seu segmento ou nicho empresarial, por meio de regras socialmente aceitas entre elas, conforme apresenta (MACHADO-SILVA e FONSECA, 1993).

2.2 Decisão Racional

Nas organizações, frequentemente ocorrem conflitos, sejam individuais, intergrupais ou organizacionais (MARCH E SIMON, 1958). Para grande parte dos conflitos organizacionais, as soluções necessitam pautar-se em práticas decisórias que se aproximam de sua realidade e de forma objetiva, onde tanto os processos organizacionais como o comportamento devem permear as decisões dos gestores, conforme aduz a obra behaviorista (MOTTA, 1970).

Segundo Riberio (2015), quando uma decisão envolve escolhas por algum tipo de opção, geralmente a atitude é influenciada a buscar por aquela mais atraente, entretanto, quando a decisão é relacionada à solução de problemas por meio de mudanças em busca de novos caminhos, a influência se dá por meio de proposições alternativas. Entretanto, de acordo com Siggelkow e Rivkin (2005) os modelos clássicos de decisão são incompletos e não refletem a realidade do mundo organizacional, pois não contemplam variáveis importantes como: conflitos, aspectos de limitação cognitiva e modelos de ação. Já a obra de March e Simon (1958) retrata o comportamento dos indivíduos nas estruturas organizacionais, sobretudo relacionado a gestão e decisão, tendo em vista o papel humano para as decisões organizacionais.

March e Simon (1958), por sua vez, deram origem à diversos estudos que visaram dar complementariedade às suas contribuições sobre os estudos de conflitos e decisão nas organizações, como é o caso de (JENH, 1995), os quais defendem que os conflitos e decisões devem ser diretamente relacionados a estrutura grupal e ao tipo predominante de tarefa ou atividade a ser executada. Já Amason (1996) observou que as organizações são afetadas por decisões ligadas a conflitos cognitivos e afetivos. Por sua vez, outro estudo revela que o desempenho das organizações é afetado pela diversidade dos membros da equipe à frente das organizações (PELLED, EISENHART e XIN, 1999).

Verifica-se que as questões relacionadas a tomada de decisão nas organizações são complexas, pois, para March e Simon (1958) as incertezas do

ambiente organizacional e as limitações humanas (cognitivas e racionais) tornam a decisão muitas vezes limitada, como é o caso da obra de (ver em PAPADAKIS e BARWISE, 2002) sobre decisão no alto escalão. De acordo com Simon (1965), o comportamento presente de um indivíduo ou grupo pode limitar possibilidades futuras, ao passo que, decisões futuras podem ser direcionadas por decisões presentes. Todavia, para Mintzberg et. al (1976) as decisões possuem dimensões concomitantes ao momento organizacional, ao ineditismo e circunstâncias sobre as quais uma organização ou indivíduo está vivenciando, conforme quadro 1. Segundo Mintzberg et. al (1976), quando uma oportunidade é relacionada a um problema, provavelmente iniciará um processo de tomada de decisão”.

DECISÕES	Estímulo	Solução	Motivação	Circunstância	Exemplo
	Oportunidade	Determinadas	Tem como base uma situação por busca de melhoria	Geralmente no começo do processo	Introdução de produto – <i>market share</i>
	Problemas	Prontas	Ocorrem em função de problemas menos complexos	Completamente desenvolvidas durante o processo	Pressões intermediárias e mais moderadas que a crise
	Crise	Customizadas	Quando as organizações estão sob intensa pressão	Geralmente produzidas para uma decisão específica	Processo de F&A; Evitar falência.
Modificadas		Quando combinadas as soluções prontas e customizadas, visando ajustar-se a decisões e situações bastante particulares			

Quadro 1 – **Classificação das Decisões.** Adaptado de Mintzberg et. al (1976)

3 Metodologia Da Pesquisa

Foi realizado uma revisão bibliográfica buscando embasar os problemas de pesquisa (WEBSTER; WATSON, 2002), tendo como base a Teoria Neo-Institucional (NIS), e dentro dela, aspectos sobre Isomorfismo Institucional (coercitivo / normativo / mimetismo) e complementarmente a Teoria Organizacional de Sobrevivência (Teoria da Decisão Racional); bem como foi estabelecido o TCLE - termo de consentimento livre esclarecido, critério que credibiliza a pesquisa, propõe segurança, confidencialidade quanto ao sigilo das informações recebidas, bem como cumpre com critérios necessários ao processo de construção e publicação de pesquisas relacionadas a uma tese de doutorado.

Essa pesquisa qualitativa busca tratar a relação do sujeito com o fato social investigado (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003), por meio de fenômenos sociais que se apresentaram como possíveis problemas às organizações investigadas, entretanto, tais fenômenos podem sugerir oportunidades sociais (GRESSLER, 2003). Embora o universo da pesquisa seja amplo, a elegibilidade da amostra foi intencional (MATTAR; AGUIAR, 2018), pois foi constituída de uma associação sem fins lucrativos, a qual é representante da categoria de empresas pesquisadas e de quatro Revendas agrícolas,

satisfazendo aos pressupostos da pesquisa qualitativa, que não impõe representatividade estatística, tampouco estabelece coeficientes de fidedignidade para instrumentos de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1992).

Sendo assim, essa pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, já que tem por motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, sobretudo para contribuir com fins práticos (BARROS e LEHFELD, 2000), mas também de corroborar com a resolução de problemas concretos e imediatos (APPOLINÁRIO, 2004).

A primeira etapa se deu por meio de entrevista com o principal executivo de uma associação representante das Revendas agrícolas no estado de Minas Gerais (no mês de julho de 2021), instituição sem fins lucrativos que representa os interesses sociais, organizacionais, econômicos e de sustentabilidade do segmento de revendas agropecuárias, fundada em 1999, tendo como principal objetivo superar as dificuldades enfrentadas pelo agronegócio; bem como mantém seus propósitos junto aos seus associados em buscar a excelência e o fortalecimento, criando e oferecendo ferramentas que contribuam com a profissionalização do setor de distribuição, pautados pela ética e responsabilidade socioambiental (ADICER, 2021). Os dados coletados na entrevista foram gravados (e estão disponíveis em arquivo Microsoft Teams), onde a análise do discurso do entrevistado visou resgatar no seu conteúdo a presença dos fenômenos investigados (BOGDAN & BIKLEN, 1994). Na segunda etapa foi submetido um questionário (GIL et. al, 2002) aos executivos de quatro Revendas agrícolas de pequeno e médio porte do estado de Minas Gerais (identificadas por A, B, C e D), buscando entender as práticas de gestão, bem como buscou-se captar e interpretar as opiniões acerca dos problemas e desafios em suas organizações diante das dificuldades reveladas na pesquisa (BOGDAN & BIKLEN, 1994). Elegeu-se entrevistar proprietários ou diretores dessas organizações, dado as responsabilidades de gestão e decisão.

4. Resultados, Análise, Interpretação e Discussão Dos Resultados

4.1 Primeira etapa – ADICER

De acordo com as respostas obtidas, o panorama geral das pequenas e médias empresas brasileiras de distribuição de insumos agropecuários se apresentam desafiadores e correspondem, de maneira geral, com o os apontamentos feitos inicialmente na contextualização dessa pesquisa; exceto por alguns elementos que não haviam sido trazidos e/ou comentados, como: a dificuldade na contratação de seguros e credibilidade junto as seguradoras; problemas com venda de produtos clandestinos e sem origem assegurada (contrabando de produtos), ingratidão por parte dos produtores rurais sobre não reconhecer o valor das PMRevs, os quais priorizarem o custo do produto (embora nem todos agem desta maneira), e, que nas Revendas as margens operacionais são baixas e o foco é maior em vendas que na gestão financeira (considerado pelo executivo da ADICER uma “visão limitante”), pois o dono da empresa se coloca como o negócio e não para o negócio; e, dito ainda ser

necessário mais apoio de consultorias externas para ajudar na gestão financeira e organizacional.

As maiores dificuldades reveladas relacionam-se à análise e concessão de crédito, podendo provocar inadimplência dos produtores rurais e impactar diretamente a saúde financeira e liquidez das Revendas, o abala a estrutura de capital. Segundo a ADICER, há baixa credibilidade junto as indústrias e junto às seguradoras que realizam os seguros agrícolas, e que mais de 60% das compras de insumos realizadas por produtores rurais são financiadas pelas Revendas agrícolas, apesar de as mesmas não possuírem uma estrutura de capital e recursos financeiros ou créditos junto aos bancos ou fornecedores para amparar essa responsabilidade. Já sobre a venda direta realizada por algumas indústrias aos produtores rurais, foi dito que esse procedimento impacta diretamente as estruturas comerciais e financeiras das Revendas, e comprometem a sua estabilidade; ainda que elas adotem mecanismos para mitigar, como o “*barter*”, mas isso não resolve o problema. Ainda foi dito que as margens operacionais são bastante diminutas, o que dificulta a gestão dos custos e estratégias comerciais, além da baixa qualificação da gestão financeira, ao contrário da área comercial (vendas), devido ao perfil profissional muito técnico, o qual impede o desenvolvimento de boa gestão. Por fim, o respondente revelou que, quando alguma Revenda busca por recuperação judicial (RJ), essa prática danifica a imagem dessas empresas no mercado, tanto junto ao produtor rural, quanto junto aos bancos, fornecedores e setor do Agronegócio como um todo.

4.2 Segunda etapa – PMRevs

Verificou-se que há consenso na opinião dos respondentes, levando a compreender a institucionalidade e legitimização das opiniões, crenças e ações exercidas por essas empresas. Apenas um respondente não respondeu 03 fatores, onde parece na tabela as letras NR. Para o respondente A, a gestão de pessoas, o controle de custos, a inadimplência do produtor rural, a concessão de crédito, a gestão do fluxo de caixa, bem como a falta de recursos para aquisição de insumos e a concorrência (considerada por ele muito forte) foram os pontos colocados. Enquanto para o respondente B o acesso as instituições financeiras é a maior dificuldade. Já o respondente C a competição devido ao grande número de revendas, as vezes considerada desleal, na visão dele, ao lado dos custos operacionais e a precariedade de crédito junto aos fornecedores, são as maiores dificuldades. E o respondente D salientou que são a concorrência e os custos para aquisição de linhas de créditos os maiores dificultadores. Sobre a venda direta que é eventualmente realizada pelas indústrias, o respondente A disse que muitas vezes o produtor rural (cliente final) possui acesso aos insumos com custos menores que as Revendas. Já o respondente B acrescentou que o maior prejudicado com essa prática é o próprio produtor rural, já que ele adquire os insumos mais baratos, porém não é assistido pelos consultores das Revendas, mas também reforçou que o procedimento de venda direta pode levar ao fechamento da Revenda; aliás, o mesmo posicionamento revelado pelo

respondente C. Já o D comentou que esse procedimento impacta negativamente no relacionamento com o cliente (produtor rural).

Quanto a competitividade, o responde A disse que é necessário estreitar o relacionamento com o produtor rural visando a sua fidelização, enquanto o respondente B disse que é necessário um ótimo trabalho de pós-venda, algo parecido com a resposta do A e também do C, quando trouxe que é necessário oferecer assistência técnica de qualidade para fidelização do cliente; enquanto para o D, além de todos os pontos colocados pelos demais, ele acrescentou que se faz necessário comprar maiores volumes de insumos para poder ser competitivo. No tocante as práticas desejáveis e necessárias para se ter sustentabilidade financeira, o respondente A alertou que existe muita procrastinação por parte dos gestores, enquanto o B alegou que é a dificuldade de seguir processos referentes a análise de crédito, já o respondente C disse que a falta de conhecimento é o maior problema e o D a falta de profissionais especializados para a gestão é o grande entrave. Por fim, sobre a Recuperação Judicial (RJ) que é visto ocorrer de forma considerável no segmento de Revendas, o respondente A disse que é preciso ter muita responsabilidade sobre a adoção desse procedimento, já o respondente B, comentou que é preciso estar vigilante quanto a liquidez da Revenda, para não incorrer nessa prática, todavia, o respondente C disse que é melhor o empresário buscar por caminhos administrativos, antes mesmo de pensar em ingressar em RJ; entretanto, para o respondente D a prática de RJ poderia ser um caminho viável.

Fatores críticos à Sustentabilidade Financ.	ADICER	A	B	C	D
- Saúde financeira e a liquidez	08	10	10	10	10
- Concorrência com outras Revendas	06	07	10	08	06
- Relação com Stakeholders (fornecedores)	07	10	10	10	09
- Falta de sinergias profissionais	08	10	07	10	08
- Estruturas organizacionais mais enxutas e otimizadas	09	10	10	10	10
- Imagem junto aos produtores rurais	10	10	10	10	10
- Imagem junto ao mercado financeiro (bancos e demais organ.)	07	07	10	10	10
- Ego, concentração de poder, arrogância, influência negativa	09	05	10	10	10
- Desconhecimento (despreparo para a gestão)	10	10	10	10	10
- Problemas familiares	08	NR	10	10	07
- Conflito de interesses internos	08	NR	10	10	10
- Imagem no mercado de maneira geral	09	NR	10	10	10

Tabela 01. Fatores críticos à Sustent. Financeira das PMRevs. (0 < e 10 > nota)

Evidencia-se que, tanto a visão e até mesmo as ações ocorrem praticamente similares, aduzindo a presença de elementos isomórficos intrínsecos na interpretação das respostas, conforme teoriza (DIMAGGIO & POWELL; 1983); além do que, é observado haver legitimidade entre as organizações, o que aduz ser uma forma de autodefesa adotadas frente aos problemas, sobre os quais elas ainda não possuem soluções próprias (ROSSETO e ROSSETO, 2000); sendo esses os fatores que mais influenciam na gestão e comprometem a sustentabilidade financeira das PMRevs.

5 Conclusão

A tabela 01 compara as respostas das duas categorias participantes (PMRevs e ADICER), verifica-se que há “tendências” regulares e de similaridade entre elas, evidenciando que as dificuldades organizacionais, os riscos, as questões concorrenciais, a relação com os *stakeholders*, a imagem, a gestão, o perfil dos gestores podem ser determinantes para o desempenho e para a sustentabilidade financeira de uma PMRev. Entretanto, os aspectos familiares na gestão, conforme apresentado na contextualização da pesquisa, não se mostrou tão relevante na opinião dos entrevistados. Surgiram, pois, alguns comentários acerca de LGPD (lei geral de proteção de dados) como fator relevante no âmbito dos negócios, bem como as necessidades de contratações de consultorias e/ou assessorias para auxiliar na melhoria organizacional.

Os aspectos críticos mais citados foram relacionados a problemas de crédito (análise e concessão de crédito aos produtores rurais) e as intercorrências resultantes da inadimplência causada pelos produtores rurais (aspecto presente em todas as pesquisas), além do que, ficou evidenciado haver forte preocupação com a imagem das PMRevs junto ao produtor rural. Pode-se considerar que há uma certa similaridade nas visões, interpretações e decisões dos gestores das PMRevs quanto a maneira de enxergar e conduzir as empresas das quais pertencem, levando a crer que as visões e opiniões refletem o comportamento mimético de suas gestões cotidianas.

Os resultados apresentados sugerem que há eminente necessidade e considerável espaço para a aplicabilidade de práticas voltadas a melhoria na gestão nesse segmento de organizações, resultados alinhados ao discurso de (BENTO e TELES, 2013). Verifica-se que essas empresas seguem algumas lógicas institucionais semelhantes (tanto pelos fatores críticos à sustentabilidade financeira quanto a adoção de práticas organizacionais e de gestão de maneira análogas), alinhado ao que apresenta (MACHADO-da-SILVA e FONSECA, 1993).

Verifica-se que o processo de fusão já é visto ocorrer entre Revendas, todavia envolvendo as organizações de grande porte, conforme (PASTRE, 2016; ESCHER, WILKINSON e PEREIRA; 2018; FREITAS, 2019; ANDAV, 2020), mecanismo que possibilitou ampliar o potencial estrutural nessas organizações. E que não obstante, a fusão é considerada uma forma estratégica e oportuna ao

momento que passam as PMRevs, de acordo com (WEITZEL e MCCARTHY 2009; VRETENAR, SOKOLIC e MRAK; 2017; ANDAV, 2020; ENDEAVOR, 2020). E que a F&A em pequenas organizações pode apresentar melhores resultados quando comparados as grandes empresas (MOELLER et al., 2004), favorecendo a superação de desafios e competitividade (KRISHNAN; JOSHI; KRISHAN, 2004).

Portanto, tendo em vista as dificuldades apresentadas na pesquisa, somados a pandemia da COVID-19 no setor Agro (SOENDERGAARD et al., 2020), os problemas climáticos ocorridos em 2021 (CEPEA, 2021); verifica-se que o procedimento de Fusão (F&A) pode ser viável para que as PMRevs experimentem novas práticas gerenciais e estratégicas, bem como promovam sinergias e reciclagens organizacionais em busca da sustentabilidade financeira.

6 Implicações Do Estudo (Para Sociedade, Organizações E Academia)

Esse estudo contribui com o setor de Agronegócios e nele, com as Revendas agrícolas de pequeno e médio portes (PMRevs), dado a relevância do papel dessas empresas, sobretudo na concessão de crédito para viabilizar as transações negociais do setor (ALMEIDA, 1994), pois essa categoria empresarial é representada por quase 9000 unidades de negócios no país (ANDAV, 2020) e gera mais de milhões de empregos, bem como inclui socialmente diversas famílias ao acesso a renda com qualidade de vida, contribuindo para melhorar a dignidade de indivíduos e organizações relacionados a esse setor que responde por mais de 26% do PIB e mais de 40% da balança comercial brasileira (MAPA, 2021). Já para a academia, essa pesquisa abre uma lacuna de discussões importantes para o progresso de novos estudos organizacionais, envolvendo esse nicho de empresas e o setor Agro, temas ainda carentes de estudos sociais.

6.1 Limitações

Pensa-se que esse tipo de estudo possa envolver outras associações e empresas do segmento de comercialização e distribuição de insumos, envolvendo outras regiões e estados brasileiros, visando ampliar a base de análise.

6.2 Recomendações

Recomenda-se que a ADICER possa incluir no seu calendário de encontros com as Revendas agropecuárias a realização de treinamentos e programas de capacitação e conscientização voltados ao tratamento dos principais fatores críticos apresentados na pesquisa. Todavia, tal recomendação também poderia se estender à outras associações, sindicatos rurais, cooperativas de crédito e de insumos. Dado aos fatores críticos de sustentabilidade financeira verificados, sugere-se a aplicação de reciclagem e aprimoramento das técnicas de gestão: mitigação de risco, análise e concessão de crédito, controle de inadimplência, gestão de custos, controladoria, uso de

estrutura de capital, acesso a mercado de capitais, bem como ampliar a visão sobre possíveis sinergias e alianças estratégicas entre as PMRevs, tendo como base a tomada de decisão racional, conforme (MINTZBERG ET. AL, 1976).

7 Referências Bibliográficas

ADICER (2021). Disponível em <http://adicer.com.br/adicer/institucional/> Acesso em agosto de 2021.

ALMEIDA, A. Mercados informais como fonte alternativa de liquidez para os agricultores, Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1994.

ALMEIDA, alvinio. Mercados informais como fonte alternativa de liquidez para os agricultores. Piracicaba: 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada), ESALQ: São Paulo, 1994.

AMASON, A. (1996) Distinguishing the effects of funcional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

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

APPOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BACHA, C.J.C.. Economia e Política Agrícola no Brasil. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATALHA, Mário O.; SCARPELLI, Moacir. GESTÃO AGROINDUSTRIAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: SUGESTÕES PARA UMA AGENDA DE PESQUISA. Anais do Workshop "O Agronegócio na Sociedade da Informação", Brasília, 2002.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BENTO, Danillo Guerreiro Caetano; TELES, Fabio Luis. A sazonalidade da produção agrícola e seus impactos na comercialização de insumos. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, v. 1, n. 1, p. 15-19, 2013.

BEZERRA, Wesley De Sousa. Negócio sob nova administração: uso das ferramentas estratégicas para combate ao empirismo na gestão de empresas familiares. 2019.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto editora, 1994.

CALLADO, Antonio Andre Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moises Araujo. **Indicadores de Desempenho não-Financeiros no Agronegócio: um estudo exploratório**. 2006.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina De Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais & agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.

CASTRO, Eduardo Rodrigues De. Crédito rural e oferta agrícola no Brasil. 2008.

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 agosto de 2021.

CÔNSOLI, M. A.; THOME E CASTRO, L.; DO PRADO, L. S. Uma análise dos principais desafios gerenciais no varejo agropecuário no Brasil. In: **III Congresso Latino Americano de Varejo. São Paulo**. 2010.

DA SILVA, Marivânia Rufato; BORTOLUZZI, Sandro Cesar; PIOVESANI, Viviane. Avaliação de Desempenho Multicritério: Estudo de Caso em uma Revenda de Insumos Agrícolas. **Produção em Foco**, v. 6, n. 3, 2016.

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 BARROS, José Roberto Mendonça; DE BARROS, Alexandre Lahóz Mendonça; SELLARE, Antônio José. Novo entendimento sobre a recuperação judicial no agronegócio. **AgroANALYSIS**, v. 39, n. 12, p. 24-25, 2019.

DE MIRANDA SILVA, Paula Coaglio; DE MELO COSTA, Danilo; BARBOSA, Francisco Vidal. FATORES QUE DIFICULTAM A GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE RH. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22.

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.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

ESCHER, Fabiano; WILKINSON, John; PEREIRA, Paulo Rodrigues Fernandes. Causas e implicações dos investimentos chineses no agronegócio brasileiro. **CEBC. China: Direções Globais de Investimento**, p. 190-227, 2018.

FREITAS, Gustavo Quaresma. **Competitividade nos canais de distribuição de insumos de precisão e tecnológicos para agricultura no Brasil**. 2019. Tese de Doutorado.

GIL, Antonio Carlos Et Al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. Edições Loyola, 2003.

HAMAD, R.; FARES GUALDA, N. D. Global Sourcing Approach to Improve Cash Flow of Agribusiness Companies in Brazil. *Interfaces*, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 317–328, 2014.

IBGE (2019). Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html?=&t=o-que-e>. Acesso em agosto de 2021.

JAFFEE, S.; SIEGEL, P.; ANDREWS, C. Rapid agricultural supply chain risk assessment: A conceptual framework, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47. The World Bank, 2010.

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

JOHANN, Arg et al. Operações de troca e a competitividade nas revendas agrícola do estado de Goiás: um estudo de multi-casos. **Conjuntura Econômica Goiana**, v. 33, p. 47-62, 2015.

KIMURA, H. Administração de riscos em empresas agropecuárias e agroindustriais.

LIMÁRCIO, Thiago et al. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES. 2015.

MARCH, J. G. A Primer on Decision Making: how Decisions Happen. Nova York: Free Press, 1994.

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

MARCH, J. G., SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, cap. 6, p. 192-220, 1975.

MARINO, Matheus Kfourir; ZYLBERSZTAJN, Decio. Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. **Revista Alcance**, v. 14, n. 1, p. 89-111, 2007.

MATTAR, João; AGUIAR, Andrea Pisan Soares. Metodologias ativas: Aprendizagem Baseada em Problemas, problematização e método do caso. **Brazilian Journal of Education, Technology and Society (BRAJETS)[Internet]**, v. 11, n. 3, p. 404-415, 2018.

MAZOTINI, Henrique. Futuro do canal de distribuição. **AgroANALYSIS**, v. 29, n. 11, p. 46-46, 2009.

MEYER, John W., AND Brian Rowan. (1977). "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORËT, A., The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.

MOREIRA, Vilmar Rodrigues. **Gestão de riscos do agronegócio no contexto cooperativista**. 2009. Tese de Doutorado.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O behaviorismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, p. 97-113, 1970.

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.

PAPADAKIS, Vasilis M.; BARWISE, Patrick. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. **British Journal of management**, v. 13, n. 1, p. 83-95, 2002.

PASTRE, RAFAEL Et al. Reprimarização do desenvolvimento: o papel das principais agroindústrias brasileiras de soja no Centro-oeste (1994-2014). 2016.

PELLED, L. H., EISENHARDT, K. M., & XIN, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.

PITTOL, Elisane; DA ROSA BORGES, Gustavo. Fatores que influenciam produtores rurais de Anta Gorda a escolherem uma loja agropecuária de insumos agrícolas. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013.

PROCKNOW, Ritchelle; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. **CONTRATOS NO AGRONEGÓCIO**. 2020.

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

RIBEIRO, IVANO. Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. As perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 2, 2000.

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

SAES, Maria Sylvia Macchione; DA SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2014.

SCHOUCHANA, Felix. **Gestao de riscos no agronegócio**. Editora FGV, 2015.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. California: Sage, 2001.

SCOTT, W. Richard. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 2d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1987.

SEBRAE (2020). Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros.12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em agosto de 2021.

SELZNICK, Philip 1949 *TVA and the Grass Roots*. BERKELEY, CA: University of California Press. 1957 *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

SIGGELKOW, N., & RIVKIN, J. W. (2005). Designing organisations for turbulence and complexity. *Organisation Science*, 16(2), 101-122.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3a. Edição. Nova York: Free Press, 1976.

SIMON, Herbert A. Tomada de decisão administrativa. **Revista da Administração Pública**, p. 31-37, 1965.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELLOS, F. *Dinâmica Organizacional e Estratégia: imagens e conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly & The Society for Information Management*, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.

ZUCKER, Lynne G. "Institutional theories of organizations." *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews. 1987.