



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

**Gestão de Custos, Caixa, Risco Operacional e Formação do Preço de Venda em  
Arranjo Produtivo Local: Um Estudo Exploratório no Setor de Fruticultura do  
Nordeste Brasileiro**

**FRANCISCO DE ASSIS CARLOS FILHO**

*Universidade de Pernambuco*

**UMBELINA CRAVO TEIXEIRA LAGIOIA**

*Universidade Federal de Pernambuco*

**LIVIA VILAR LEMOS**

*Faculdade Vale do Ipojuca*

**JULIANA GONÇALVES DE ARAUJO**

*Universidade Federal de Pernambuco*

**LUCIVALDO LOURENÇO DA SILVA FILHO**

*Universidade Federal de Pernambuco*

**Gestão de Custos, Caixa, Risco Operacional e Formação do Preço de Venda em Arranjo Produtivo Local: Um Estudo Exploratório no Setor de Fruticultura do Nordeste Brasileiro**

**RESUMO**

A pesquisa teve como objetivo geral investigar se os produtores/exportadores do APL de fruticultura do vale do São Francisco conhecem, atribuem importância e utilizam informações para a tomada de decisão, decorrentes da: Gestão de Custos e Formação de Preços de Vendas, Gestão de Risco Operacional e Gestão de Caixa, que foram caracterizadas como dimensões de informação neste trabalho. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e aplicou as seguintes análises: descritiva e inferencial não paramétrica. Para a última análise, utilizou-se Teste Exato de Fisher, com a Tabulação Cruzada, este cruzamento foi realizado com o objetivo de verificar possíveis associações entre o nível de conhecimento, o grau de importância e o uso das informações para cada uma das dimensões estudadas. Os dados foram coletados com questionários respondidos por 31 gestores. Identificou-se que, de forma geral, os gestores das empresas pertencentes ao APL, em relação à gestão de custos e formação do preço de venda conhecem a definição de custos, consideram importante para a gestão, e utilizam tais informações na decisão, assim como para formar o preço de venda; quanto à Gestão de Caixa o comportamento é diferente, pois os gestores não conhecem bem a definição de disponibilidades de caixa, apesar de a considerarem muito importante para a empresa, já em relação à Gestão de Risco Operacional, os gestores, assim como ocorreu com o Caixa, não possuem um bom conhecimento sobre o assunto, apesar de terem a percepção que é importante para a gestão empresarial. Em relação às associações obtidas com a Tabulação Cruzada, para todas as dimensões estudadas: Gestão de Custo e Formação de Preço, Gestão de Caixa e Gestão de Risco identificou-se que não há uma relação entre atribuir importância e ter conhecimento para cada questão, os resultados indicam que os gestores atribuem importância, mesmo que não tenham conhecimento aprofundado no assunto.

## 1 INTRODUÇÃO

A concepção de Arranjo Produtivo Local (APL) não é recente. Suas origens remontam a mais de um século e baseiam-se nas idéias de Alfred Marshall sobre regiões têxteis e metal-mecânica da Alemanha, Inglaterra e França. Marshall (1982) salienta que haveria valiosa orientação para o futuro se os empreendedores, empresas e/ou cooperativas fizessem experiências sobre produção em conjunto. O autor chamava esse tipo de experiência de ‘*factory farms*’ (fazendas industriais).

Ainda segundo o autor, as “fazendas industriais” poderiam proporcionar uma redução de custos, na medida em que o conjunto maquinário seria específico e, assim, economizado. Por consequência, evitariam-se desperdícios e se tornaria viável a utilização de subprodutos.

O conceito contemporâneo dos APLs assemelha-se ao do conceito exposto, pois, a partir do momento em que se constrói uma interação de diversos agentes em prol de uma atividade econômica comum, todos os envolvidos podem ser beneficiados. Portanto, pode-se inferir que os APLs são capazes de trazer benefícios à economia da comunidade onde estão situados, atraindo pessoas físicas e jurídicas e, tornando, assim, mais eficiente a dinâmica do mercado específico da região.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), os APLs são grupos territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que possuem os seus objetivos voltados para um segmento de atividade econômica, envolvendo interações entre as entidades relacionadas. Estas podem ser fornecedoras, produtoras de bens e serviços, ou comercializadoras e envolvem uma cadeia de interessados no ramo de atividade econômica estabelecido.

O Estado de Pernambuco destaca-se por possuir diversos Arranjos Produtos Locais, dentre eles encontra-se o voltado para o mercado de fruticultura, localizado no submédio do São Francisco, que pelo seu grau de importância para o Estado, será o objeto de estudo desta pesquisa.

Conforme Mesquita (2006), o agronegócio, apresenta-se como um setor econômico estratégico para o país, com crescente participação nos vários indicadores econômicos, como PIB e emprego, bem como responde por parte da responsabilidade sobre a busca do crescimento sustentado da economia brasileira.

Segundo Pereira (2007), entre os segmentos do agronegócio nacional, a fruticultura apresentou crescimento significativo nos últimos anos, em especial no submédio São Francisco, graças à alta taxa de insolação e à irrigação, onde os agricultores colhem até três safras anuais de uva e produzem inúmeros outros cultivares, abastecendo, assim, o mercado nacional e suprimindo a falta desses produtos no mercado internacional, em certas épocas do ano.

Embora estejam à frente dos seus empreendimentos, inúmeros produtores e empresários persistem em manter o controle das suas atividades baseado na experiência adquirida com a prática, em detrimento do uso das informações contábil-financeira (VANALLE, PELISSARI e GONÇALVEZ, 2007). No estudo realizado com gestores de micro e pequenas empresas do pólo de confecção no Estado do Espírito Santo, Vanalle, Pelissari e Gonçalves (2007) constataram que cerca de 40% dos seus entrevistados tomam decisões estratégicas com base em suas experiências ou em experiências de terceiros.

Tal comportamento representa um entrave à sobrevivência do APL, pois, no atual ambiente de negócios, cada vez mais interdependente e caracterizado pelo elevado grau de mudança e incerteza, torna-se fundamental a utilização de práticas administrativas que promovam a competitividade e o crescimento dos empreendimentos.

Nesse íterim, emerge o seguinte problema de pesquisa: Os produtores/exportadores do APL de fruticultura do vale do São Francisco conhecem, atribuem importância e utilizam as informações advindas da Formação de Preços de Vendas e da Gestão de: Custos, Risco Operacional e Caixa na tomada de decisão?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Arranjo Produtivo Local**

Conforme Noronha e Turchi (2005) e Kukalis (2010), durante as duas últimas décadas, geógrafos e economistas, redescobriram ou reinventaram o conceito de Arranjo Produtivo Local criado por Marshall com o conceito de *cluster*. Como exemplos citam os trabalhos de KRUGMAN (1991); ROSENFELD, (1997) e PORTER (1998).

Para Porter (1998, 1999), *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições inter-relacionadas em uma determinada área que englobam uma série de indústrias ligadas e outras entidades importantes para a competição. Elas incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, como componentes, máquinas, e serviços, e os fornecedores de infraestrutura especializada.

Sobre o *cluster*, Zen (2010, p. 48) relata que “as definições e as abordagens teóricas para as aglomerações são diversas. Dentre estas diferentes denominações, *cluster* é, possivelmente, a denominação mais difundida na literatura”; e o define como um aglomerado de empresas e instituições relacionadas a um mesmo setor industrial em uma determinada área geográfica, que estabelecem relações de cooperação e competição (ZEN, 2010).

Porém, apesar de passado mais de um século desde a sua concepção, os APLs são vistos e tratados no Brasil como uma novidade ou nova forma estrutural. Dultra (2004) afirma que os APLs correspondem a um sistema de produção integrada, que foi inspirado nos distritos industriais italianos e adaptado à realidade brasileira por um grupo de pesquisadores da Universidade Federal do Rio de Janeiro, sendo adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a partir do redirecionamento estratégico 2003/2005.

#### **2.1.1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE FRUTICULTURA DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Segundo Nota Técnica de um estudo realizado pelo BNDES, em parceria com outras instituições, o Estado de Pernambuco tem 14 APLs que recebem algum tipo de ajuda institucional. Além destes 14 listados, a pesquisa afirma a existência de mais 5 APLs, sendo estes não incluídos em quaisquer listagens/mapeamentos estaduais. Os principais APLs do Estado são: Tecnologia e Informação, Gesso (Araripe), Confecções (Agreste), Fruticultura, Apicultura, Laticínios, e outros.

De acordo com Maciel (2011) a atividade de fruticultura da região do Submédio do São Francisco apresenta-se como uma grande geradora de empregos. Estima-se que são gerados em média dois empregos por hectare irrigado totalizando, portanto, cerca de 240.000 empregos diretos e 960.000 empregos indiretos.

Ainda segundo o autor, as principais culturas frutícolas do Vale do São Francisco são: uva, manga, banana, coco verde, goiaba, melão, acerola, limão, maracujá, papaia, pinha e outras frutas de menor expressão, perfazendo um volume aproximado de produção de frutas de 1 milhão de toneladas/ano.

No ano de 2005 as exportações de uva e manga foram de 48.652 e 104.657 toneladas, respectivamente. O valor da exportação destas duas frutas chegou à soma de 168.636.000

US\$ no mesmo ano, representando grande parte da exportação nacional das mesmas - 92% e 95%, respectivamente (MDIC, 2008).

Maciel (2011) afirma também que as principais vantagens comparativas da fruticultura irrigada do Vale do São Francisco são: a) Mais de duas safras/ano/planta; b) Baixa incidência de doenças; c) Disponibilidade de água; d) Clima altamente favorável.

Trata-se do único semiárido tropical do mundo para o desenvolvimento da fruticultura. Nos perímetros irrigados, cerca de 80% da produção é formada por pequenos e médios produtores, sendo estes responsáveis por 30% dos produtos que são exportados.

Já relativo a produção de vinho, conforme o sítio eletrônico da Academia do Vinho (2013), a vinicultura pernambucana/baiana já detém 15% do mercado nacional e emprega diretamente 30 mil pessoas na única região do mundo que produz duas safras e meia por ano.

## 2.2 Estudos Anteriores sobre Arranjo Produtivo Local

Sörvell (2009) constatou em sua pesquisa que na Europa existe uma relação importante entre a especialização regional, a inovação e o desempenho. O autor verificou, ainda, que as regiões da Europa sem *clusters* têm um desempenho pior do que as regiões onde existem *clusters*. Outro resultado observado por este autor foi que o desempenho econômico de uma região não é explicado só pelo grau de resistência do *cluster*, mas também por outros aspectos do ambiente empresarial, como a pesquisa de trabalho, a qualidade e a formação, bem como acesso ao capital de risco, e de infraestrutura avançada. Assim, estas regiões têm um maior nível de desempenho em termos de inovação. O autor também relata que os efeitos da urbanização estão indiretamente relacionados com a inovação, principalmente através da capacidade das universidades em pesquisa e desenvolvimento.

No Brasil, diversos estudos centraram seus objetivos em APLs sob diferentes perspectivas. O Quadro 1 resume os autores e os principais achados de suas pesquisas:

**Tabela 1- Resumo de Pesquisas sobre APL no Brasil**

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
Pagani, Resende e Pilatti (2012)	Elaboração de um modelo de análise de competitividade em APL	A busca pelo mercado externo deve ocorrer quando o APL estiver fortalecido relativo à articulação das ações através da cooperação entre os envolvidos.
Moraes, Pagani, Resende e Pilatti (2007)	Liderança compartilhada em APLs	A prática da liderança compartilhada em APLs poderá alavancar possíveis resultados de eficácia e eficiência em seus líderes na era da conectividade.
Purcidonio e Francisco (2007)	Práticas de gestão de conhecimentos em APLs	Conclui-se que o estágio de utilização do conjunto total de práticas pesquisadas ainda é incipiente na indústria do APL do setor moveleiro.
Hansen e Oliveira (2009)	Proposta de modelo para avaliação sistêmica	Resultados da aplicação do modelo apresentam um mapa com forças e fraquezas do setor.
Villela e Maia (2009)	Pesquisar o processo de Governança em um APL de Turismo	Uma gestão social dialógica já se faz presentes neste APL, tais como: gestão integrada de resíduos sólidos, implantação das Estações de Tratamento de Esgoto, etc.
Santos e Batalha (2010)	Estratégia de produção em APLs	Os resultados mostraram que, apesar da importância destas práticas, muito pouco se tem feito para a formulação de estratégias de produção em conjunto.
Sellitto e Guimarães (2010)	Cálculo da complexidade organizacional em APLs	Este APL possui características que podem ser descritas segundo a teoria da complexidade e que é desejável conhecer e controlar sua complexidade.
Petter, Resende e Ceranto (2011)	Nível de maturidade em arranjos produtivos locais	Foi possível obter informações que terão utilidade na realização de melhorias por parte da governança dos APLs.

Entretanto, não é comum encontrar estudos cujo tema seja o APL e que esteja atrelado a alguma área da contabilidade. A investigação de Carneiro, *et al* (2007) se aproxima da temática ao estudar a redução dos custos no uso dos arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos, o autor estudou o APL Leite & Sol, da cadeia produtiva do leite no Ceará, e verificou uma redução dos custos com o uso de arranjos produtivos locais.

Outro estudo que tangenciou a área contábil foi o de Villela e Pinto (2009), o qual avaliou as dificuldades encontradas em redes empresariais situadas em três cidades do Rio de Janeiro – Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo – para a condução de uma governança sustentada na participação e envolvimento dos atores envolvidos nos APLs existentes. Os achados desta pesquisa evidenciaram que existe pouca capacidade de gestão por parte dos empresários, além de extrema heterogeneidade dos *stakeholders*.

### **2.3 APRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa objetiva estudar o APL de fruticultura do submédio do São Francisco sob três dimensões: Gestão de Custos e Formação de Preço de Venda, Gestão de Caixa e Gestão do Risco Operacional. A seguir detalha-se sobre a escolha por cada uma delas.

#### **2.3.1 Gestão de Custos e Formação de Preço de Venda**

Callado e Callado (2011, p. 88) destacam que a gestão dos custos fornece informações que possibilitem a gerência tomar decisões, permitindo a identificação de gastos que estejam reduzindo a lucratividade. Contudo, apesar da relevância do controle da atividade rural através das informações fornecidas pela contabilidade, estes autores lembram que não tem havido grande aplicação gerencial dessas informações, ficando restritas a fins fiscais.

Diversos autores como Thompson e Strickland (2012), Hong (2006), Upchurch (2000) e Porter (1998) enfatizam as vantagens da utilização dos custos como uma ferramenta essencial na gestão da empresa, sejam estas voltadas à estratégia, a rentabilidade dos produtos, monitoramento dos gastos e utilização do ponto de equilíbrio.

Por outro lado, a análise de custos recebe críticas quando é tratada como se estivesse sendo executada no passado, assim Johnson e Kaplan (1987) proclamam a obsolescência da contabilidade de custos atualmente em prática. Padoveze (2010) afirma que dessas críticas surgiram conceitos novos de Gestão de Custos, como o desenvolvido por Catelli, que tem como foco em suas pesquisas a análise de custos sobre a ótica da Gestão Econômica (GECON), sendo seus estudos uma proposta para solucionar os problemas das empresas na gestão de controladoria (CATELLI, 2009).

Dependendo do objetivo e uso da informação desejada, deve-se escolher um, ou até mais de um, método de custeio a ser utilizado, inclusive concomitantemente, para permitir, a obtenção das informações consideradas relevantes para o fundamento de decisões específicas.

Quanto a decisão sobre a formação do preço de venda, o conhecimento dos custos se faz vital, porém, só isso não basta, pois existem outros fatores que influenciam nos preços. Assim, a decisão de formação de preço é cabível ao produtor, no entanto, conforme Crepaldi (2008) esclarece caso o erro na precificação seja acima da média da concorrência, comprometerá sua participação no mercado, se errar para baixo, afeta seus negócios, dada à baixa lucratividade ou ausência.

Outras linhas de pensamentos são encontradas sobre a questão do preço de venda, uma delas é a vantagem estratégica e competitiva que, segundo Thompson e Strickland (2012), é ganha quando se faz uma eficiente gestão na formação do preço de venda, também ao fazer uso da margem de contribuição do produto, como alude Upchurch (2000). Ainda sobre esta

questão, Figueiredo e Caggiano (2008) esclarecem que quando a empresa trabalha com preços que cobrem todos os seus custos contribuem para sua longevidade.

Já Catelli (2009) apresenta a formação de preço baseado numa uma visão mais econômica, quando utiliza o custo de oportunidade, e Hong (2006), o qual chama de valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos com os custos percebidos. Sendo assim, a Gestão de Custos e a gestão de preço de venda não podem ser efetuadas isoladamente, e sim, sistemicamente, pois as relações existentes entre ambas envolvem fatores internos e externos à manipulação do gestor.

### 2.3.2 *Gestão de Caixa*

Os objetivos de uma Gestão de Caixa adequada são diversos, segundo Roehl-Anderson e Bragg (2005), destacam-se: a empresa utilizar dinheiro efetivamente em todos os momentos; controle da estabilidade do negócio; separar adequadamente o caixa imediato e o de longo prazo. Além do mais, conforme Assaf Neto e Silva (2009) uma administração inadequada do caixa resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência.

Assim, o fluxo de caixa assume papel relevante no planejamento financeiro e pode ser entendido como os registros e controles existentes da movimentação do caixa, abrangendo, as entradas e saídas dos recursos financeiros ocorridos em um determinado período. Logo, o fluxo de caixa, segundo Friedrich e Brondani (2005), é uma prática dinâmica, que deve ser revista e atualizada constantemente, com o objetivo de ser útil na tomada de decisão.

Já Brigham e Gapenski (1994) trazem que é necessário realizar uma análise do fluxo de caixa, bem como, uma projeção deste fluxo, pois, a empresa terá informações que gerem melhores condições para se manter mercado. Neste raciocínio, Padoveze (2010) contempla no plano orçamentário, a Gestão de Caixa, como um dos componentes para atingir os diversos objetivos empresariais observados neste planejamento; já Figueiredo e Caggiano (2008) afirmam que o nível de lucro da empresa depende do sucesso com o uso dos ativos, sendo relevante o estudo aprofundado sobre a gestão do caixa.

### 2.3.3 *Gestão de Risco*

Brigham e Gapenski (1994) e Jorion (2001) afirmam que os negócios das empresas estão relacionados à administração de riscos. Tais riscos devem ser monitorados com cuidado, pois ocasionar grandes perdas, e podem ser classificados como: risco de mercado; risco de crédito; risco de liquidez; risco operacional e risco legal.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2011) afirmam que nas últimas três décadas o ambiente empresarial deparou-se com várias crises de âmbito mundial e, no Brasil não foi diferente, grandes empresas que tiveram significativas perdas financeiras decorrentes principalmente de processos mal gerenciados e da exposição indevida de certos riscos empresarias, os quais não foram devidamente identificados, mensurados e calculados, o que impossibilitou a correta gestão desses riscos.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (2005) a divisão de controladoria das empresas não está imune aos diversos projetos de implementação para um melhor desempenho empresarial. Os autores enfatizam que é necessário identificar os riscos relevantes e as empresas precisam eleger quais são os riscos chaves. Assim, o foco da Gestão de Risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre estará exposto a um conjunto de riscos (Padoveze, 2010).

#### 2.3.4 *Gestão de Risco Operacional*

O Comitê da Basiléia define risco operacional como “risco de perdas associadas às falhas ou inadequações relacionadas a processos internos, pessoas e sistemas, ou, ainda, a eventos externos. Inclui risco legal, mas não inclui risco de reputação ou de estratégias”. (GUAITOLLI, 2003, p.1).

Kingsley *et al* (1998) e Crouhy, Galai e Mark (2004), entendem risco operacional como falhas nos processos operacionais que podem ter origem no ambiente interno ou externo e que geralmente está associada à desorganização e/ou gestão inadequada e inconsistente.

Duarte Jr. (2000) traz que os riscos operacionais subdividem-se em três grandes áreas, risco organizacional, risco de operações e risco de pessoal. O primeiro, o risco organizacional, está relacionado com uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo definidos; o risco de operações consiste nos problemas de processamento e armazenamento de dados e *overloads* de sistemas (telefônico, elétrico, computacional, etc.); e, por último, o risco de pessoal, decorrente de problemas com empregados despreparados, muitas vezes oriundos de problemas de seleção e recrutamento.

Carvalho, Trapp e Chan (2004) afirmam que uma política de gerenciamento do risco operacional é relevante e reduz o grau de incerteza associada a uma empresa, e que, segundo autores como Trapp e Corrar (2005), percebe-se que há uma tendência mundial em promover o desenvolvimento de mecanismos, tanto à gestão dos riscos operacionais, quanto à sobrevivência da empresa, assim como para atender órgãos supervisores, nacionais e internacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 *Caracterização da População e Amostra*

A população da pesquisa foi composta pelas empresas exportadoras de frutas situadas no *cluster* de fruticultura do submédio do Vale do São Francisco. O total de produtores exportadores deste *cluster*, ou seja, a população dessa pesquisa, conforme lista fornecida pela Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco é de 38 empresas. Tal relação foi confrontada com lista dos produtores aptos a exportar, disponível no *site* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Essa segunda lista possui os exportadores de todo o país, mas não contém informações precisas quanto aos telefones e *e-mails*, assim uma lista foi complementar a outra, e só com a posse das duas foi possível obter 31 questionários respondidos.

A aplicação desses questionários foi feita *in loco*, durante junho a setembro do ano de 2013, sempre precedida de contato telefônico ou via *e-mail* para marcação das visitas.

#### 3.2 *Instrumento de coleta de dados*

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário estruturado, composto de questões objetivas ao gestor de cada uma das empresas pertencentes à amostra desse estudo. O questionário aplicado estava dividido em dois grupos; no primeiro com informações sobre a identificação do respondente e da empresa, tais como: idade, gênero, grau de instrução e tempo de atuação no negócio, ramo de atividade e o seu faturamento médio. No segundo grupo tinha informações sobre as três dimensões objeto desta pesquisa, quais sejam: Gestão de Custos e formação de preço, Gestão de Caixa e gestão do risco operacional.

### 3.3 Tratamento dos dados

Realizou-se a análise descritiva para sumariar e descrever os dados que representam o conjunto da amostra. Também foi aplicada a análise inferencial não paramétrica com o intuito de verificar possíveis associações entre o nível de conhecimento, o grau de importância e o uso das informações para cada uma das dimensões estudadas presentes no segundo grupo do questionário, anteriormente citadas.

Segundo Fonseca e Martins (2011), o uso de testes não paramétricos não exigem suposições referentes à distribuição da população que a amostra foi retirada, mostrando-se em conformidade com a amostra desta pesquisa. A análise foi realizada com base no teste não paramétrico Exato de Fisher obtido a partir de Tabulações Cruzadas. O teste Exato de Fisher tem aplicabilidade semelhante ao qui-quadrado, sendo útil para a análise de dados nominais ou ordinais. Recomenda-se o Teste Exato de Fisher para amostras pequenas (SIEGEL, 1975, p. 107). Quanto ao nível de significância adotou-se o nível de 5% para os cruzamentos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos foi dividida em duas etapas: descritiva e inferencial. Os resultados estão expostos em blocos para cada tipo de análise estatística utilizada, estes por sua vez contemplam uma ou mais sessões do questionário aplicado aos respondentes. Desta forma, no Quadro 2 estão expostos os blocos de análise dos dados da pesquisa:

**Tabela 2 - Estrutura das Análises de Dados Realizadas na Pesquisa**

Bloco de Análise	Análise Estatística Realizada	Tema Analisado	Dados analisados
Bloco 1	Descritiva	Dados socioeconômicos	Cargo; Grau de Instrução; Curso de formação; Tempo de existência da empresa; Tempo que a empresa exporta; Quais frutas a empresa exporta; Para onde a empresa exporta; Porte da empresa; Forma que a contabilidade é feita; Estilo de gerenciamento; Forma da tomada de decisão
Bloco 2	Descritiva	Dimensões objeto da pesquisa	Conhecimento sobre os conceitos das dimensões; Grau de importância a elas e efetiva utilização das mesmas na tomada de decisão.
Bloco 3	Inferencial ( <i>Exato de Fisher</i> )	Associações entre conhecimento, importância e uso da informação	Para cada dimensão objeto da pesquisa (Gestão de Custos e formação de preço, Gestão de Caixa e gestão do risco operacional) foram verificadas possíveis associações relacionadas ao conhecimento, importância e uso da informação.

### 4.1 Bloco 1: Análise Descritiva dos Dados Socioeconômicos

Este grupo de análise contempla questões referentes aos dados de identificação das empresas e dos respondentes, expõe a composição da amostra quanto ao cargo ou função na empresa, grau de instrução - se superior, em qual curso -, tempo de existência da empresa, tempo de exportação, quais frutas e para quais países são exportadas, qual o porte da empresa, de que forma é feita a contabilidade, qual o estilo de gerenciamento e qual o estilo da tomada de decisão.

Os dados analisados revelaram uma amostra composta por gerentes (com 71% de respondentes), que possuem o nível de graduação (60%) no curso de agronomia ou administração (80,6%).

Quanto ao tempo de existência, a composição da amostra possui a predominância de empresas com mais de 10 anos de existência (90%) e exportadoras de produtos (61,3%).

As principais frutas exportadas são manga (77,4%) e uva (51,6%). O destino de exportação dos produtores de manga é a Europa (77,4%), depois os EUA (58,1%) e por fim o Japão (9,7%). Já em relação às uvas, existe um equilíbrio entre a Europa e os EUA (51,6%), e o Japão ocupa a terceira posição (25,8%).

Em relação ao porte das empresas observou-se que, por se tratar de exportadoras, 58,1% destas são de grande porte. As entidades de médio porte são 35,5% da amostra e apenas 6,5% são as de pequeno porte. O critério utilizado para a definição do porte da empresa foi o faturamento, com os mesmos parâmetros da Receita Federal.

Quanto à forma de como é feita a contabilidade, identificou-se o mesmo percentual entre as empresas que terceirizam sua contabilidade e as que possuem um departamento de contabilidade interno (48,4%). Aferiu-se que 3,2% da amostra não responderam a tal questão.

Em relação ao estilo de gerenciamento dos produtores, verificou-se que 45,2% dos gestores concentram as decisões, enquanto que 54,8% conseguem delegar responsabilidades e as decisões dentro da empresa.

A última análise deste bloco diz respeito à forma de como é realizada a tomada de decisão nas empresas exportadoras de frutas do APL estudado. Constatou-se que apenas 6,5% dos gestores tomam decisão baseados em sua intuição, não levam em consideração os relatórios e indicadores que a contabilidade e/ou administração os fornece. Por outro lado, 48,4% dos respondentes tomam suas decisões baseados apenas nos relatórios e indicadores fornecidos pela contabilidade e/ou administração. E, 45,2% dos respondentes tomam a decisão baseados nos relatórios e indicadores fornecidos, mas também se baseiam na intuição.

## **4.2 Bloco 2: Análise Descritiva das Dimensões Objeto da Pesquisa**

### **4.2.1 GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA**

Ao se inquirir sobre o conceito de custos, observou-se que 64,5% dos entrevistados responderam corretamente a esta pergunta, sabendo diferenciá-los de despesas e investimentos, que eram as outras opções possíveis no questionário.

Quando questionados em relação ao grau de importância atribuído à Gestão de Custos e formação do preço de venda, a totalidade da amostra percebe que no mínimo, a Gestão de Custos e formação de preço de venda é importante. Nenhum respondente considerou esta informação como sem importância ou pouco importante.

Quanto ao uso da informação sobre a Gestão de Custos na tomada de decisão, foi verificado qual o método de custeio utilizado pelos respondentes; se os respondentes acompanham os custos mais relevantes dos seus produtos e qual é política adotada para definição do preço de venda.

Os resultados evidenciaram que em relação ao método de custeio adotado pelos exportadores, o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio pela média ficaram com o mesmo percentual de respondentes de 22,6%. O custeio ABC obteve 12,9% da amostra e este mesmo percentual de pesquisados não conheciam qual método era utilizado na empresa. Por fim, 6,5% dos entrevistados não responderam a esta questão.

Quando questionados sobre o acompanhamento dos custos que são mais relevantes para o seu negócio, observou-se que 83,9% dos entrevistados, além de acompanhar os custos relevantes, utilizam tal informação na gestão da empresa. Apenas 9,7% dos respondentes acompanham esses custos, mas não utiliza essa informação e 6,5% dos respondentes não responderam a esta pergunta.

No definição do preço de venda, 51,6% dos entrevistados declararam que se baseiam nos preços praticados no mercado, mas também fazem uma análise de custos dos produtos,

enquanto que 48,4% dos perquiridos informaram que compõem seu preço de venda apenas com base no preço praticado no mercado.

Desta forma, em relação à dimensão Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda, pode-se afirmar que os exportadores da amostra conhecem a definição de custos e consideram que a Gestão de Custos é importante nos seus negócios. Observou-se ainda que os gestores utilizam métodos de custeio nas suas empresas, acompanham os custos mais relevantes dos produtos e utilizam essa informação no momento em que formam o preço de venda.

#### 4.2.2 GESTÃO DE CAIXA

No que se refere ao conceito de disponibilidades de caixa, a opção do questionário que oferecia a resposta mais apropriada era definida como sendo a soma do caixa, mais os valores disponíveis em bancos, incluindo aplicações financeiras. Observou-se, contudo, que apenas 9,7% dos respondentes marcaram esta alternativa, enquanto que 90,3% assinalaram outras opções. A escolha mais comum era atribuir contas a receber ao conceito de caixa.

Ao responderem sobre o grau de importância da Gestão de Caixa para suas empresas, observou-se que 80,6% da amostra, a considera muito importante. Apenas 9,7% dos respondentes consideram a Gestão de Caixa importante e o mesmo percentual de respondentes considerou sem importância.

Em relação ao uso da informação sobre a Gestão de Caixa na tomada de decisão, foi verificado com que frequência a empresa administra as suas disponibilidades de caixa; com que frequência é realizado o planejamento dos seus fluxos de caixa relacionados aos recebimentos e pagamentos e o que é feito em caso de sobra de caixa apurada pela empresa.

No que concerne à frequência com que os respondentes administram as disponibilidades de caixa, constatou-se que 48,4% fazem diariamente essa administração, já 51,6% verifica semanalmente. Nenhum respondente faz essa administração por longos períodos, tais como: mensal, trimestral ou anual.

Quanto ao planejamento dos seus fluxos de caixa relacionados aos recebimentos e pagamentos, percebeu-se que a frequência com que se controla essas contas diariamente é de 25,8%, semanalmente é de 54,8%, outros 9,7% verificam quinzenalmente e o mesmo percentual verifica mensalmente. Não houve respondentes para trimestral e anual.

Em relação ao destino das sobras de caixa, os respondentes podiam assinalar mais de uma opção. Assim, constatou-se 35,5% mantém as sobras do caixa no próprio caixa, 51,6% fazem aplicações financeiras nos bancos, apenas 9,7% aplicam as sobras de caixa em ativo fixo (máquinas e equipamentos) e 48,4% fazem uma análise para verificar qual é a melhor opção no momento da sobra do caixa.

Portanto, em relação à Gestão de Caixa, pode-se afirmar que os participantes da amostra não possuem um bom conhecimento sobre a definição de disponibilidades de caixa, embora considerem-na muito importante para o negócio. Observou-se ainda que os gestores acompanham seus fluxos de caixa apenas no curto prazo, não observando períodos acima de um mês. Quanto ao planejamento dos fluxos de caixa relacionados aos recebimentos e pagamentos, verificou-se situação análoga, a qual o acompanhamento destas contas se estende até no máximo um mês. Referindo-se ao destino das sobras de caixa, verificou-se que após realizarem análises, os gestores, em sua maioria, aplicam as sobras de caixa no próprio mercado financeiro, dispondo poucos recursos para reinvestimento em ativos fixos.

#### 4.2.3 GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

Em relação ao conceito do risco operacional, a opção mais apropriada era que riscos operacionais são os riscos de perdas associadas a falhas nos processos internos, pessoas e

sistemas, ou, ainda, a eventos externos. No entanto, observou-se que apenas 22,6% dos respondentes assinalaram este conceito. A maioria dos respondentes associou o risco operacional à desvalorização de seu produto no mercado.

Quando inquiridos sobre o grau de importância da gestão do risco operacional para suas empresas, observou-se que 45,2% dos respondentes consideram como importante e o mesmo percentual de respondentes a considerou muito importante. Por outro lado, 9,7% dos respondentes consideram a gestão do risco operacional como pouco importante e nenhum respondente considerou como sem importância essa variável.

Relativo à tomada de decisão envolvendo a gestão do risco operacional verificou-se quais são os métodos preventivos utilizados pela empresa para minimizar os riscos operacionais; os riscos envolvendo os processos internos e os relacionados aos eventos externos. Para estas perguntas, o respondente poderia assinalar mais de uma resposta por pergunta.

Assim, verificou-se que referente aos riscos operacionais, 64,5% dos entrevistados investem em tecnologia para minimizar os riscos operacionais e 48,4% investem em manutenção de suas instalações. Por outro lado, 90,3% não investem em logística e 77,4% não realizam nenhum tipo de investimento.

Em relação aos processos internos constatou-se que 64,5% dos respondentes não fazem uso de monitoramento de falhas e não fazem controle de insuficiências. A grande preocupação em relação aos processos internos é em relação à prevenção durante as atividades, em que 64,5% fazem algum tipo de prevenção.

Os respondentes foram também questionados em relação aos eventos externos. Os dados evidenciaram que 35,5% dos respondentes afirmaram que possuem ativos fixos que podem sofrer danos por acidentes da natureza ou por pessoas. Esse mesmo percentual faz prevenção de perdas com fornecedores e apenas 9,7% fornecem produtos ou serviços para atender demanda externa. Por fim, 61,3% afirmaram que adquirem produtos para atender a atividade principal da empresa.

Desta forma, em relação à Gestão do Risco Operacional, pode-se afirmar que os exportadores da amostra não possuem um bom conhecimento sobre o assunto, embora considerem-no importante na gestão de seus empreendimentos. Relativo à tomada de decisão envolvendo a gestão do risco operacional, a maioria dos entrevistados possui métodos preventivos que minimizem alguns dos principais riscos operacionais, riscos envolvendo processos internos e riscos relacionados a eventos externos. Entretanto, observou-se que ainda existem lacunas de Gestão de Risco que precisam ser monitoradas.

### ***4.3 Bloco 3: Análise Inferencial não Paramétrica***

#### ***4.3.1 GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA***

A partir da análise dos dados da Tabulação Cruzada, pôde-se observar que a maioria dos entrevistados que conhece o conceito de custos (64,5%) considera esta informação muito importante (75%). Contudo, foi verificado por meio do teste Exato de Fischer, que a atribuição de importância à informação sobre custos independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre este assunto ( $p$  valor  $>5\%$ ).

Análise parecida observou-se em relação à associação entre conhecimento sobre custos e utilização da informação para gerir custos: a maioria dos pesquisados que declarou conhecer o conceito de custos (64,5%) utiliza algum método de custeio para gerenciar os custos (83,3%), embora não se possa afirmar que haja associação entre estas duas variáveis ( $p$  valor

>5%). Com isso, pode-se inferir que os gestores da amostra analisada utilizam metodologias para gerenciar seus custos mesmo que não tenham tanto conhecimento sobre o assunto.

A Tabulação Cruzada permitiu também visualizar que os entrevistados que consideram a informação relacionada com a Gestão de Custos muito importante (77,4%) utilizam esta informação na gestão da empresa, acompanhando de perto os custos mais relevantes do seu negócio (91,3%); e como base para a formação do preço de venda (54,2%). Não obstante, mais uma vez, observou-se a inexistência de associação entre estas variáveis.

#### 4.3.2 GESTÃO DE CAIXA

Em relação às associações encontradas com a dimensão Gestão de Caixa, observou-se que a maioria dos entrevistados não conhece o conceito de disponibilidades de caixa (90,3%), embora considerem esta informação muito importante (78,6%). Semelhante ao analisado na dimensão de Gestão de Custos, aqui também não foi encontrada associação significativa entre as variáveis, indicando que a atribuição de importância à informação sobre disponibilidades de caixa independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto.

Quanto à associação entre conhecimento e utilização da informação, verificou-se que também não há associação entre tais variáveis, ou seja, a maioria dos entrevistados não conhece o conceito de disponibilidades de caixa, embora realize a administração das disponibilidades diariamente (43,4%) ou semanalmente (53,6%).

Situação análoga verificou-se entre a associação do conhecimento sobre o conceito de disponibilidades de caixa e a frequência com que os gestores administram os recebimentos e os pagamentos: não há relação entre estas variáveis. Os respondentes informaram que acompanham os recebimentos e os pagamentos diariamente (28,6%), semanalmente (57,1%), quinzenalmente (7,1%) e mensalmente (7,1%), apesar de terem assinalado a opção menos correta sobre o conceito de disponibilidades de caixa.

Relativo ao nível de importância atribuído a Gestão de Caixa, a maioria dos gestores que declarou muito importante a Gestão de Caixa (80,6%) faz também alguma análise para o destino das sobras de caixa, embora não haja associação significativa entre tais variáveis.

#### 4.3.3 GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

Em relação à dimensão da Gestão do Risco Operacional, observou-se também que a maioria dos respondentes não demonstrou conhecer o conceito da Gestão do Risco Operacional (77,4%), embora considerem tal informação importante (45,8%) ou muito importante (41,7%). Nesta dimensão também não foi encontrada associação significativa entre as variáveis, indicando que atribuir importância à informação sobre gestão do risco operacional independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre este assunto.

Da mesma forma, observou-se o comportamento das variáveis associadas com conhecimento e utilização da informação, ou seja, não há relação entre estas variáveis. Apesar de os respondentes demonstrarem não conhecer o conceito da Gestão do Risco Operacional, eles tomam precauções para se protegerem de eventuais situações de risco nas suas operações. Observou-se que os respondentes fazem uso de algum tipo de investimento em tecnologia, revisão periódica e/ou elaboração de estratégias em relação aos aspectos operacionais (75%), fazem uso de algum tipo de monitoramento e/ou controle em relação aos processos internos (50%), e se previnem contra possíveis perdas e/ou adquirem produtos com fornecedores em relação aos eventos externos (70,8%).

No que concerne ao nível de importância atribuído a Gestão do Risco Operacional, a maioria dos respondentes que declarou importante ou muito importante a Gestão do Risco

(90,4%) também tomam precauções para se protegerem de eventuais situações de risco nas suas operações, embora não haja associação significativa entre estas duas variáveis.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar se os produtores/exportadores do APL de fruticultura do vale do São Francisco conhecem, atribuem importância e utilizam as informações advindas da Gestão de Custos e Formação de Preços de Vendas, Gestão de Risco Operacional e Gestão de Caixa na tomada de decisão. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória com as empresas exportadoras deste APL.

Os principais achados revelaram que, em relação à Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda, os exportadores conhecem a definição de custos e consideram que a Gestão de Custos é importante. E os gestores usam métodos de custeio, acompanham os custos mais relevantes dos produtos e utilizam essa informação para formação de preço.

Ao realizar a Tabulação Cruzada, verificou-se que a maioria dos entrevistados que conhece o conceito de custos (64,5%) considera esta informação muito importante (75%), porém, o teste Exato de Fischer evidenciou que a atribuição de importância à informação sobre custos independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre este assunto ( $p$  valor  $>5\%$ ). Quando se analisou o conhecimento sobre o assunto e a sua utilização na tomada de decisão observou-se relação semelhante: os gestores utilizam metodologias para gerenciar seus custos mesmo que não as conheçam com profundidade.

Já em relação à dimensão Gestão de Caixa, pode-se afirmar que os exportadores não possuem um bom conhecimento sobre a definição de disponibilidades de caixa, embora considerem-na muito importante em seus negócios. Observou-se ainda que os gestores acompanham seus fluxos de caixa apenas no curto prazo. Quanto ao planejamento dos seus fluxos de caixa relacionado aos recebimentos e pagamentos, verificou-se situação análoga, em que o acompanhamento destas contas se estende até um mês. Sobre o destino das sobras de caixa, os gestores, em sua maioria, aplicam tais sobras no mercado financeiro, direcionando poucos recursos ao reinvestimento em ativos fixos.

As associações encontradas para a Gestão de Caixa revelaram que a atribuir importância à informação sobre disponibilidades de caixa independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto. Verificou-se, também, que não há associação entre conhecimento e utilização da informação, isto é, a maioria dos entrevistados não conhece o conceito de disponibilidades de caixa, embora realize a administração das disponibilidades por dia (43,4%) ou por semana (53,6%). O mesmo ocorreu com a associação do conhecimento sobre o conceito de disponibilidades de caixa e a frequência com que os gestores administram os recebimentos e os pagamentos. Em relação nível de importância atribuído a Gestão de Caixa, a maioria dos respondentes que declarou muito importante a Gestão de Caixa (80,6%) faz também algum tipo de análise para o destino das sobras de caixa, embora não haja associação significativa entre estas duas variáveis.

Quanto à Gestão do Risco Operacional, pode-se afirmar que os exportadores não possuem um bom conhecimento sobre o assunto, por mais que considerem importante. Para tomar decisão sobre o risco operacional, a maioria dos entrevistados possui métodos preventivos que minimizem alguns riscos operacionais, mas, ainda existem lacunas da Gestão de Risco a serem monitoradas. Observou-se ainda que a maioria dos respondentes não demonstrou conhecer o conceito da Gestão do Risco Operacional (77,4%), embora considerem a informação importante (45,8%) ou muito importante (41,7%). Nesta dimensão também não se identificou associação significativa entre as variáveis, indicando que a atribuir importância à informação independe do nível de conhecimento dos entrevistados sobre este

assunto, isto também foi observado quanto ao comportamento das variáveis relativas ao conhecimento e utilização da informação.

## 6 REFERÊNCIAS

ACADEMIA DO VINHO. Disponível em:

<[www.academiadovinho.com.br/\\_regiao\\_mostra.php?reg\\_num=BR04](http://www.academiadovinho.com.br/_regiao_mostra.php?reg_num=BR04)>. Acesso em: 31 Ago. 2013.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BNDES. **Nota Técnica nº 7**. Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Sintese\\_PE.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Sintese_PE.pdf)>. Acesso em: 20 Dez. 2013.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C. **Financial Management: Theory and Practice**. Florida: The Dryden Press, 1994.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. **Gestão de Custos no Agronegócio**. In:

CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARNEIRO, C. M. B.; ZORZAL, E. J.; SANTOS, G. P.; BASTOS, M. M. M. A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos. Estudo de caso no APL leite & sol da cadeia produtiva do leite no estado do ceará. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis. Edição especial, Dez/2007. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/60/60>>. Acesso em 12 Nov. 2013.

CARVALHO, L. N.; TRAPP, A. C. G.; CHAN, B. L. Disclosure e risco operacional: uma abordagem comparativa em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. **Revista de Administração da USP**, v. 39, jul./ago./set. 2004.

CATELLI, A. Introdução: o que é Gecon. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica – Gecon**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de Risco: Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

DUARTE JR, Antonio M. **Riscos: Definições, tipos, medição e recomendações para o seu gerenciamento**. Working paper, São Paulo: IBMEC, 2000.

DULTRA, M. P. M. et al. **Arranjos Produtivos Locais como Política de Desenvolvimento Econômico e Social**. 2004. Disponível em:

<<http://www.frb.br/ciente/ADM/ADM.%20UNIFACS.%20DULTRA.%20et%20al.F2..pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. **Controladoria - teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, J. S. da.; MARTINS, G. de A.. **Curso de Estatística**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. Fluxo de Caixa: sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade - UFSM/RS**, Cascavel, v. 2, n. 2, p. 1-21. jun/nov, 2005. Disponível em: <[http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-](http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/115)

[2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/115](http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/115)>. Acesso em: 10 Set. 2013.

- GUAITOLLI, Danilo. **Risco operacional**. 2003. Disponível em: <<http://listaderiscos.com.br/Ir/fóruns/tmasp?m=156648.forumid=18>>. Acesso em: 13 Out. 2012.
- HANSEN, P. B.; OLIVEIRA, L. R. Proposta de modelo para avaliação sistêmica do desempenho competitivo de arranjos produtivos – O caso do arranjo coureiro-calçadista do vale dos sinos. **Revista Produto e Produção**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 61-75, 2009.
- HONG, Yuh C. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance cost**. Boston: Harvard Business School, 1987.
- JORION, P. **Value at risk: the new benchmark for managing risk**. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2001.
- KINGSLEY, S.; ROLLAND, A.; TINNEY, A.; HOLMES, P. **Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started**. In: Operational Risk and financial Institutions. London: Risk Books, 1998.
- KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1991.
- KUKALIS, Sal. Agglomeration Economies and Firm Performance: The Case of Industry Clusters. **Journal of Management**, v. 36, n. 2, p. 453-481, Mar, 2010.
- MACIEL, G. A. **Grandes, médias e pequenas empresas em APLs: o tamanho da firma importa?** In 5ª Conferência Brasileira de Arranjos Produtivos Locais, Brasília, 2011.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. Traduzido por Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. Primeira Edição, São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- MESQUITA, A. S. O agronegócio brasileiro e suas particularidades. **Revista Bahia Agrícola**, Salvador, v. 7, n. 2, p. 47-52, abr. 2006.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR(MIDC). GTP/APL - Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. **Levantamento institucional de APLs–2008**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1210773084.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1210773084.pdf)>. Acesso em: 20 de Out. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento do APL de Fruticultura do Vale do São Francisco – Bahia**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1247146529.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1247146529.pdf)>. Acesso em: 18 Jan. 2013.
- MORAES, S. C. S.; PAGANI, R.N; REZENDE, L.M; PILATTI, L. A. **Liderança compartilhada na era da conectividade: uma análise em um arranjo produtivo local**. In: A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade, 2007, Foz do Iguaçu. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.
- NORONHA, E.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. (Textos para discussão, n. 1.076). Brasília, DF: IPEA – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SANTOS SILVA, C. A. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PAGANI, R. P.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. Metodologia para análise da competitividade de aglomerações produtivas embrionárias. **Revista Espacios Digital**, Caracas, v. 33, p. 1-1, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n04/12330401.html>>. Acesso em: 05 Out.2013.
- PEREIRA, G. E. Nota Técnica. **VINHO VASF** - Instituto do Vinho do Vale do São Francisco. Lagoa Grande, 2007.
- PETER, R. R.; RESENDE, L. M.; CERANTO, F. A. A. Nível de maturidade de Arranjos Produtivos Locais (APL): Um diagnóstico no APL de bonés de Apucarana/PR. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis. Vol 11, n. 3, p. 803-822,

- jul/set. 2011. Disponível em: < <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/875/821>>. Acesso em: 15 Nov. 2013.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. ed 10. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 6, nov/dec., p. 77-90, 1998.
- PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em indústria do APL do setor moveleiro de arapongas. **Revista Gestão Industrial**, vol. 3, n. 4, p. 69-80, 2007. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/45>>. Acesso em: 07 Set. 2013.
- ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The Controller's function**. Third edition. New Jersey: Wiley, 2005.
- ROSENFELD, S. Bringing business *clusters* into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.
- SANTOS, D. T.; BATALHA, M. O. Estratégia de produção em arranjos produtivos cerâmicos: o caso de pedreira (SP). **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis. vol. 10, n. 3, p. 599-620, 2010. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/342>>. Acesso em: 12 Nov. 2013.
- SELLITTO, M. A.; GUIMARÃES, M. G. Cálculo da complexidade organizacional em dois arranjos produtivos da indústria calçadista. **Revista produto e produção**, vol. 11, n. 3, p. 29-44, 2010.
- SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
- SÖRVELL, O. **Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces**. 2. Ed., Odeshog: Danagards Grafiska, 2009.
- THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Strategic Management: Concepts and Cases**. Irwin/McGraw-Hill, Alabama, 2012.
- TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista de Contabilidade e Finanças/USP**, São Paulo, n. 37, p. 24 – 36, Jan./Abr. 2005.
- UPCHURCH, A. **Management accounting: Principles & Practice**. Financial Times Management, London, 2000.
- VANALLE, R. M. ; PELISSARI, A. S. ; GONZALEZ, I. V. P. **Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais**. In: SEGET, 2007, Resende, RJ. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.
- VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública** — Rio de Janeiro 43(5):1067-1089, Set./out. 2009.
- VILLELA, L. E.; MAIA, S. W. Formação Histórica, Ações e Potencial da Gestão Social no APL de Turismo em Visconde de Mauá RJ/MG. **Revista de Administração/MADE**, ano 9, v.13, n.2, p.34-47, mai/ago, 2009.
- ZEN, A. C. A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010. 270 p. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.