

CENTRALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE DADOS OPERACIONAIS NA GESTÃO: UMA INTERVENÇÃO NO SEGMENTO AGRÍCOLA

John Elias Hrenechen - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Juliana Ventura Amaral - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Resumo

Este estudo discute a implementação do projeto “Gestão à Vista” na Empresa A, focando na democratização de dados para aumentar a eficiência e a transparência operacional. São abordados os desafios de segregação e ineficiência na gestão de informações espalhadas por múltiplas unidades de negócio. Utilizando a ferramenta Qlik Sense, o projeto centralizou e padronizou o acesso aos dados operacionais, resultando em uma redução substancial dos custos operacionais e em melhorias significativas na produtividade e na satisfação gerencial. Os resultados confirmam a eficácia de integrar sistemas de informação para otimizar a gestão empresarial e sustentar decisões estratégicas baseadas em dados precisos e atualizados

Palavras-chave: Centralização; Padronização; Eficiência operacional; Agronegócio; Intervenção.

Abstract

This study discusses the implementation of the “Gestão à Vista” project in Company A, focusing on the democratization of data to increase efficiency and operational transparency. The challenges of segregation and inefficiency in the management of information spread across multiple business units are addressed. Using the Qlik Sense tool, the project centralized and standardized access to operational data, resulting in a substantial reduction in operational costs and significant improvements in productivity and managerial satisfaction. The results confirm the effectiveness of integrating information systems to optimize business management and support strategic decisions based on accurate and updated data.

Keywords: Centralization; Standardization; Operational efficiency; Agribusiness; Intervention.

Centralização e padronização de dados operacionais na gestão: Uma intervenção no segmento agrícola

RESUMO

Este estudo discute a implementação do projeto “Gestão à Vista” na Empresa A, focando na democratização de dados para aumentar a eficiência e a transparência operacional. São abordados os desafios de segregação e ineficiência na gestão de informações espalhadas por múltiplas unidades de negócio. Utilizando a ferramenta *Qlik Sense*, o projeto centralizou e padronizou o acesso aos dados operacionais, resultando em uma redução substancial dos custos operacionais e em melhorias significativas na produtividade e na satisfação gerencial. Os resultados confirmam a eficácia de integrar sistemas de informação para otimizar a gestão empresarial e sustentar decisões estratégicas baseadas em dados precisos e atualizados.

Palavras-chave: Centralização; Padronização; Eficiência operacional; Agronegócio; Intervenção.

ABSTRACT

This study discusses the implementation of the “Gestão à Vista” project in Company A, focusing on the democratization of data to increase efficiency and operational transparency. The challenges of segregation and inefficiency in the management of information spread across multiple business units are addressed. Using the *Qlik Sense* tool, the project centralized and standardized access to operational data, resulting in a substantial reduction in operational costs and significant improvements in productivity and managerial satisfaction. The results confirm the effectiveness of integrating information systems to optimize business management and support strategic decisions based on accurate and updated data.

Keywords: Centralization; Standardization; Operational efficiency; Agribusiness; Intervention.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura, como setor, está passando por uma transformação digital, na qual a capacidade de coletar, analisar e aplicar informações rapidamente é essencial para o sucesso. Segundo Costa e Souza (2022), a transparência e governança corporativa, especialmente no contexto agrícola, dependem fortemente da qualidade e do gerenciamento da informação. Este cenário ressalta a importância de sistemas robustos de gestão de dados que possam atender às demandas de rapidez e precisão necessárias para decisões eficazes.

Neste sentido, destaca-se a Empresa A, uma líder no setor agrícola brasileiro, que se encontra em um período de expansão. Esta expansão traz consigo desafios complexos relacionados à gestão e integração de números operacionais, dispersos por diversas unidades de negócio espalhadas pelo país. A centralização e otimização no acesso a informações precisas e atualizadas não são apenas uma necessidade operacional, mas uma exigência estratégica para sustentar a competitividade em um mercado cada vez mais baseado em dados e análises precisas.

A área de Orçamento e Custos da Empresa A assumiu o papel fundamental de liderar o processo de integração Corporativa e Operacional numa plataforma única que proporciona completa rastreabilidade — desde a solicitação de compra até a aprovação, compra, recebimento, estocagem, consumo, apontamento e o eventual reconhecimento contábil nos resultados. Este avanço conduz a uma nova era de gestão e de acesso à informação, conferindo maior autonomia às áreas de negócio e assegurando maior confiabilidade nos relatórios gerenciais.

A integração de tecnologias de informação e comunicação no campo tem acelerado, levando a uma necessidade premente de gerenciamento eficaz de dados para otimizar desde o

plântio até a colheita e a distribuição. As operações agrícolas modernas requerem uma visão holística que só pode ser alcançada através de uma plataforma unificada que centralize dados operacionais e gerenciais. A ineficiência na gestão desses dados pode levar a decisões desinformadas, impactando negativamente a produtividade e a sustentabilidade da empresa.

Além disso, a liderança pode contribuir ao promover o espírito de equipe e o entusiasmo dos colaboradores, elevando também o comprometimento. Dionne et al. (2004) esclarecem que a coesão é fundamental para o desempenho eficaz da equipe. A motivação inspiradora impacta a coesão através de comportamentos visionários que envolvem a linguagem empática.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é explorar os problemas enfrentados pela Empresa A, analisar a implementação de um projeto denominado “Gestão à Vista” e avaliar os resultados obtidos e os desafios enfrentados durante o processo.

Especificamente, com essa discussão busca-se trazer à discussão uma melhoria da tomada de decisões, o impacto das capacidades analíticas desenvolvidas na previsão de tendências de mercado, os efeitos dos treinamentos em gestão integrada na eficiência operacional das equipes, e finalmente a adequação e o impacto dos indicadores de desempenho vinculados ao orçamento na gestão estratégica da empresa.

A justificativa deste estudo baseia-se na necessidade de documentar e analisar a experiência prática da implementação do projeto “Gestão à Vista” à luz da teoria. Este estudo aborda a necessidade de uma gestão orçamentária eficaz no contexto agrícola e, assim, contribui para a literatura existente ao fornecer *insights* práticos e teóricos sobre a integração de sistemas de informação em ambientes corporativos voláteis.

A implementação do projeto “Gestão à Vista” é justificada pela necessidade de uma gestão orçamentária eficaz que possa responder às peculiaridades do mercado agrícola, como a sazonalidade e a volatilidade. Com uma equipe capacitada e a integração de tecnologias apropriadas, a empresa cria condições para enfrentar essas dinâmicas com maior agilidade e precisão.

Essencialmente para este esforço, a presença de profissionais competentes e tecnicamente habilidosos, com um conhecimento prático, capazes de dirigir iniciativas estratégicas e produzir resultados concretos, pode ser um diferencial para empresas que buscam desafios como estes. Silva e Rocha (2019) afirmam que a integração eficaz das informações financeiras é vital para suportar decisões operacionais e estratégicas, melhorando a transparência e a governança corporativa.

A estratégia de orçamento integrado, facilitada por uma equipe capacitada, proporciona uma visão da saúde financeira da empresa e também propicia uma resposta mais ágil e fundamentada a mudanças no mercado. Costa e Souza (2022) destacam que uma gestão financeira integrada é fundamental para empresas que buscam sustentabilidade e crescimento no longo prazo em ambientes de mercado voláteis, como o mercado agrícola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No agronegócio, a gestão eficiente de dados não é apenas uma necessidade operacional; é um requisito estratégico que sustenta a viabilidade econômica e a sustentabilidade a longo prazo. O setor enfrenta desafios particulares devido às flutuações imprevisíveis nos preços de *commodities*, variações climáticas extremas e mudanças rápidas em regulamentações ambientais e comerciais. Estas condições exigem um sistema de gestão de dados que colete e armazene informações e também de análise que interprete as decisões orçamentárias. Como destacado por Martins e Barros (2022), a integração de sistemas de gestão de dados robustos permite que as empresas agrícolas antecipem mudanças de mercado e respondam com estratégias financeiras ágeis, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

Além disso, a tecnologia desempenha um papel crucial na transformação das práticas orçamentárias tradicionais em modelos mais integrados e preditivos. Sistemas de Planejamento

de Recursos Empresariais (ERP) e soluções de Business Intelligence (BI) são fundamentais para esta transformação, como observado por Silva e Mendonça (2023). Eles argumentam que o uso de tecnologias de ERP e BI no agronegócio facilita uma visão consolidada das finanças, operações e logística, permitindo uma gestão orçamentária mais precisa e uma tomada de decisão mais informada.

A eficácia desta intersecção entre a gestão de dados e as práticas orçamentárias no agronegócio é reforçada pela capacidade de integrar e automatizar o fluxo de informações entre diferentes segmentos e unidades de negócio, garantindo que os dados sejam não apenas acessíveis, mas também acionáveis. Este enfoque é relevante para a manutenção da competitividade e para a adaptação às dinâmicas de mercado que são caracteristicamente voláteis neste setor.

2.1 Complexidade da Gestão de Dados no Agronegócio

A gestão de dados no agronegócio incorpora uma série de desafios complexos que são amplificados pelas particularidades deste setor. Essa complexidade é derivada, em grande parte, das variáveis incontroláveis que impactam as atividades agrícolas, como condições climáticas adversas, pragas, e flutuações de mercado. Além disso, a cadeia de valor agrícola é extensa e multifacetada, envolvendo desde a produção primária até a distribuição final, cada etapa com seus próprios requisitos de dados e análises específicas.

Autores como Ferreira e Almeida (2021) destacam que a gestão de dados no setor agrícola deve ser capaz de integrar informações de diversas fontes e formatos, transformando grandes volumes de dados brutos em informações estratégicas. Esta capacidade de integração é crucial para permitir a tomada de decisões baseada em evidências, o que é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das empresas agrícolas.

Além disso, a gestão de dados no agronegócio é complicada pela necessidade de compatibilidade entre tecnologias de informação e os sistemas operacionais usados em equipamentos agrícolas. A interoperabilidade entre diferentes sistemas tecnológicos apresenta um desafio significativo, conforme discutido por Santos e Oliveira (2022), que observam que “a falta de padrões uniformes e abertos na tecnologia agrícola pode impedir a eficácia da coleta e análise de dados, limitando as capacidades analíticas das organizações”.

A complexidade é ainda aumentada pela necessidade de precisão e atualização constante dos dados para garantir a relevância das informações utilizadas nas decisões operacionais e estratégicas. Como Silva e Correia (2023) apontam, a dinâmica do mercado agrícola, com suas rápidas mudanças de preço e condições de cultivo, exige que os sistemas de gestão de dados sejam extremamente ágeis e atualizados em tempo real.

A gestão eficaz de dados no agronegócio não é apenas uma questão técnica, mas também uma necessidade estratégica que afeta todas as dimensões da empresa, desde a produção até a gestão de riscos e a conformidade regulatória. Portanto, a adoção de uma abordagem sistemática e integrada para a gestão de dados é essencial para navegar na complexidade e incerteza inerentes ao setor agrícola.

2.2 Papel da Tecnologia na Otimização Orçamentária do Setor Agrícola

A adoção de tecnologias avançadas no setor agrícola desempenha um papel crítico na otimização orçamentária, permitindo uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos financeiros. As inovações tecnológicas, como sistemas de informação geográfica (GIS), drones, sensores IoT (Internet das Coisas) e plataformas de dados em tempo real, transformaram o modo como os dados são coletados e analisados, proporcionando um planejamento orçamentário mais preciso e adaptável às variações do mercado e condições ambientais.

Segundo Carvalho e Lima (2024), o uso de tecnologias como o Big Data e a inteligência artificial na agricultura permite uma análise preditiva que melhora significativamente a precisão

das previsões de custo e receita, facilitando um planejamento orçamentário mais robusto. Essas tecnologias oferecem insights que ajudam os gestores agrícolas a tomar decisões baseadas em dados concretos, reduzindo as incertezas e maximizando a eficiência operacional.

Martins e Rocha (2022) discutem o impacto dos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) na integração das operações agrícolas com a gestão financeira, destacando que os ERPs são essenciais para a consolidação de dados financeiros e operacionais, o que é indispensável para uma gestão orçamentária eficiente no agronegócio. Esses sistemas facilitam uma visão unificada das operações, permitindo um controle orçamentário mais rigoroso e uma resposta mais rápida às mudanças de mercado.

Além disso, a implementação de soluções tecnológicas no agronegócio também contribui para uma melhor gestão de riscos, que é uma componente vital do planejamento orçamentário. Fernandes e Silva (2023) afirmam que a modelagem de riscos suportada por tecnologia permite antecipar problemas potenciais e planejar financeiramente para mitigá-los, o que é crucial para a sustentabilidade financeira a longo prazo no setor agrícola.

2.3 Importância da Governança Corporativa e Práticas de Compliance no Agronegócio

A governança corporativa no agronegócio desempenha um papel crucial na sustentação de práticas comerciais éticas e na promoção da transparência, elementos vitais para a atração de investimentos e manutenção da confiança dos stakeholders. No contexto do agronegócio, a adoção de estruturas de governança robustas é imperativa, dada a complexidade das operações e a vulnerabilidade do setor a volatilidades de mercado e regulamentações ambientais rigorosas (Johnson & Scholes, 2017).

O cumprimento normativo, ou compliance, complementa a governança ao assegurar que as empresas não apenas respeitem as leis e regulamentos vigentes, mas também adotem práticas que promovam a ética organizacional e mitiguem riscos. No agronegócio, isso inclui tudo desde regulamentações de uso do solo até padrões de segurança alimentar e normas ambientais (Porter & Kramer, 2011). A eficácia destas práticas está ligada à capacidade da organização em operar sustentavelmente, preservando recursos naturais e assegurando a equidade nas relações com comunidades e parceiros comerciais.

Além disso, práticas de governança e compliance no agronegócio têm implicações diretas na reputação e na capacidade de uma empresa de acessar mercados globais. Consumidores e investidores estão cada vez mais exigentes em relação à origem e à sustentabilidade dos produtos agrícolas, o que pressiona as empresas a adotarem práticas transparentes e socialmente responsáveis (Sarbanes & Oxley, 2002).

Estudos recentes indicam que empresas do agronegócio que implementam rigorosas políticas de governança e compliance tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e menor volatilidade nas suas ações. Esse fenômeno pode ser explicado pela redução de riscos operacionais e financeiros e pela melhoria na percepção de valor por parte dos stakeholders (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

Portanto, a incorporação efetiva de governança corporativa e práticas de compliance é essencial para que as empresas do agronegócio possam navegar com sucesso num ambiente cada vez mais regulado e competitivo. Isso garante a conformidade e a sustentabilidade das operações e reforça o compromisso com a ética empresarial, ampliando o acesso a novos mercados e oportunidades de crescimento.

2.4 Desafios e Oportunidades na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão de Dados e Orçamento no Agronegócio

A implementação de sistemas integrados de gestão de dados e orçamento no setor agrícola apresenta uma série de desafios e oportunidades que são fundamentais para o avanço e a sustentabilidade do setor. Estes sistemas são projetados para fornecer uma visão holística e

atualizada das operações, facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais baseadas em dados concretos.

No que se refere aos desafios, cabe destacar que um dos principais refere-se à integração de diversos sistemas de informação que frequentemente operam de forma isolada dentro das organizações agrícolas. A heterogeneidade dos dados, resultante das diversas fontes de informação como sistemas de produção, financeiros e de recursos humanos, exige soluções robustas de integração que possam sincronizar e homogeneizar informações para uma análise coerente (Davenport, 2013). Ademais, a resistência à mudança por parte de funcionários que podem estar acostumados a processos manuais ou sistemas legados representa um obstáculo significativo à adoção de novas tecnologias (Kotter, 1995).

Já no que se refere a oportunidades, cabe mencionar que a adoção de sistemas integrados abre várias possibilidades para o agronegócio. Estes sistemas permitem a automação de processos, reduzindo erros humanos e aumentando a eficiência operacional. Eles também facilitam a realização de orçamentos mais precisos e o acompanhamento em tempo real dos custos e receitas, o que é crucial em um mercado caracterizado por flutuações de preços e condições climáticas variáveis (Kaplan & Norton, 1996). Além disso, a capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados oferece às empresas agrícolas a possibilidade de prever tendências de mercado, otimizar a cadeia de suprimentos e melhorar a gestão de riscos (Brynjolfsson & McAfee, 2012).

A implementação desses sistemas também promove a governança corporativa e a transparência, já que facilita o rastreamento de cada elemento dentro do processo operacional e financeiro, atendendo a normas regulatórias e de compliance mais rigorosas (Ittner & Larcker, 2001).

Portanto, embora a implementação de sistemas integrados de gestão de dados e orçamento no agronegócio apresente desafios significativos, as oportunidades que eles criam para a melhoria da eficiência, transparência e sustentabilidade das operações são indiscutíveis. As empresas que conseguem superar esses desafios por meio de uma liderança eficaz, uma cultura de inovação e um compromisso com a mudança organizacional estão bem-posicionadas para aproveitar as vantagens competitivas dessas tecnologias avançadas.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

3.1 Design da Pesquisa

Este estudo realizado como uma pesquisa-ação e, segundo Trip (2005), a pesquisa-ação envolve a aplicação prática e reflexiva de teorias, permitindo ajustes durante o processo de pesquisa. A pesquisa-ação é um tipo de investigação participante que tem o propósito de ação planejada sobre os problemas detectados, na qual os atores das organizações participam junto com os pesquisadores para chegarem interativamente a solucionar problemas coletivos e experimentando soluções teóricas em situação real (Soares et al., 2009).

Esse tipo de pesquisa é particularmente útil para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. No contexto do projeto “Gestão à Vista”, a Empresa A serviu como um caso em que múltiplas variáveis de interesse foram observadas antes e após a implementação do sistema de gestão de dados.

Cabe ressaltar que a pesquisa-ação insere-se no espectro da abordagem intervencionista, na qual o pesquisador, detentor do conhecimento científico, torna-se mais influente e tende a servir como modelo de ação em caso de situações não programadas (Susman & Evered, 1978). Soares et al. (2009) argumentam que autor da pesquisa e os atores sociais encontram-se reciprocamente implicados: os atores na construção e resultados da pesquisa e o autor nas ações que irão orientar a pesquisa e seus achados.

3.1 Dados da pesquisa

Neste artigo, buscou-se compreender os efeitos numéricos diretos do projeto e as percepções dos stakeholders envolvidos (Creswell & Creswell, 2018). Os dados abordados incluem dados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos incluem métricas operacionais e financeiras, obtidas dos sistemas de informação da empresa. Estes dados foram usados para comparar a eficiência operacional e os custos antes e depois da implementação do projeto. As análises quantitativas fornecem uma base sólida para a avaliação objetiva das mudanças introduzidas pelo projeto (Bryman, 2016). Já os dados qualitativos foram coletados por meio de conversas informais com os gerentes das fazendas, gerentes de negócios e gerentes de área ao longo do projeto. Essas interações foram essenciais para compreender a percepção dos gestores em relação ao projeto “Gestão à Vista” e os impactos observados nas operações e estratégias da empresa decorrentes de suas implementações.

Essas conversas permitiram uma troca mais fluída e contínua de *insights*, refletindo as reações em tempo real às mudanças introduzidas. A análise dessas interações focou na identificação de temas emergentes e na avaliação da aceitação das novas práticas dentro da empresa. Essa abordagem mais dinâmica e adaptativa para coletar dados qualitativos é consistente com métodos de pesquisa participativa, que enfatizam a importância de entender as experiências e perspectivas dos stakeholders diretamente envolvidos nos processos de mudança (Patton, 2015).

3.2 Fontes de dados da pesquisa

Os temas avaliados incluíram eficiência operacional, orçamento, integração de sistemas, gestão de custos, controle de estoque e resposta às mudanças do mercado. Esta abordagem detalhada permite suporte às análises e possibilita a replicação desta pesquisa por outros pesquisadores.

As fontes documentais incluíram relatórios financeiros, documentos de planejamento estratégico e registros operacionais da empresa. Para exprimir a percepção, foram contatadas 20 pessoas, incluindo gerentes de fazendas, gerentes de negócios, analistas e encarregados administrativos.

4 DISCUSSÃO

4.1 Problema encontrado

Cada unidade de negócio da Empresa A operava de maneira independente como um silo autônomo, gerenciando seus próprios números sem coordenação central. Essa abordagem fragmentada gerava múltiplas instâncias de redundância de informações, significativas inconsistências nas informações disponíveis, e, conseqüentemente, um processo decisório sub-ótimo. Essa falta de padronização na coleta e tratamento de dados entre as unidades não apenas dificultava a análise comparativa, mas também impedia a empresa de desenvolver estratégias para a otimização de suas operações e expansões. Em muitos casos, isso ocultava gastos invisíveis e limitava o avanço na gestão orçamentária, gerando informações desconstruídas aos acionistas, diretores e gerentes.

A área de Controladoria e Finanças era fundamental neste contexto, administrando diretamente as conseqüências dessas ineficiências. Esses departamentos são vitais para a integração e análise numérica que suporta as decisões estratégicas da empresa. No entanto, a segregação dos dados impedia significativamente a capacidade de prover uma visão financeira precisa e atual, essenciais para uma gestão tática e operacional eficiente. Lima e Martins (2021) apontam que a gestão fragmentada de informações pode ser uma barreira significativa para a agilidade e eficiência operacional, sobretudo em organizações empresas com múltiplas linhas

de negócio. Esta fragmentação não apenas prejudicava a tomada de decisões baseadas em dados, mas também atrasava a resposta da empresa às rápidas mudanças de mercado.

Esta dispersão afetava diretamente a capacidade da empresa de realizar previsões orçamentárias acuradas, gerenciar gastos de maneira efetiva e realizar controles mais rigorosos. Cada unidade gerando e interpretando seus próprios dados criava uma imagem distorcida do desempenho geral, levando muitas vezes a decisões que não refletiam a realidade econômica como um todo. Além disso, a falta de dados integrados, alinhados ao departamento de controladoria e acessíveis em tempo ágil, dificultava a capacidade da empresa de responder rapidamente a mudanças internas por parte da alta gestão. Essa situação foi identificada durante as fases de planejamento estratégico e auditoria interna do projeto, momentos críticos para o sucesso do “Gestão à Vista”. Durante o planejamento estratégico, foram observadas inconsistências nos dados que afetaram a tomada de decisões. Na auditoria interna, a falta de integração dos sistemas foi destacada como um ponto de falha, reforçando a necessidade de reformulação na gestão e integração, antes da implementação orçamentária.

Outro ponto relevante identificado inicialmente foi a necessidade de *benchmarking* estratégico de indicadores com o mercado em diversas etapas de gestão, em resposta a novas oportunidades ou desafios emergentes. Indicadores teóricos e metodológicos identificados incluíam: taxa de estoques, indicadores de manutenção, consumo de combustíveis, gastos com mão de obra e serviços. Como mencionado por Silva e Gonçalves (2018), “A capacidade de uma empresa de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado depende fortemente da qualidade e acessibilidade de seus números. Empresas que falham em integrar suas informações de forma eficaz estão em desvantagem competitiva, especialmente em ambientes voláteis e incertos.” Esta observação reforça a importância crítica de superar a fragmentação dos departamentos e gestões para manter a competitividade e eficácia operacional da Empresa A.

4.2 Intervenção: Projeto “Gestão à Vista”

Diante desses desafios, a Empresa A reconheceu a importância de reformular sua gestão de dados antes mesmo de iniciar o processo orçamentário. Essa revisão, essencial para aprimorar a comunicação e organização interna, foi liderada pela área de Custos e Orçamento. Este setor é amplamente valorizado no agronegócio por sua compreensão abrangente e detalhada de todos os processos operacionais da empresa, estando presente em todas as etapas.

Desde a aquisição de insumos — na qual analisa preços, quantidades e movimentações de estoque, passando pela transformação e produção — na qual cada movimento de produção é meticulosamente monitorado, até a venda dos produtos — na qual é responsável por garantir a acurácia dos custos de venda de cada item. Com essa experiência consolidada, a área de Custos e Orçamento estava idealmente posicionada para liderar essa transformação essencial. Outro departamento chave nesse processo foi a área de Tecnologia, especificamente a equipe de *Business Intelligence*, que utilizou a ferramenta *Qlik Sense* para modelar todos os processos e criar uma interface intuitiva para os usuários finais, tornando-se parceiros essenciais nesta construção.

O objetivo do projeto “Gestão à Vista” é estabelecer uma estratégia de orçamento integrado que melhore a tomada de decisões e aumente a eficiência operacional em todas as unidades de negócio da Empresa A. Já o objetivo deste artigo é analisar a implementação desse projeto, avaliando os resultados obtidos e os desafios enfrentados durante o processo. Este esforço alinha-se com a visão de liderança de mercado, ao fornecer uma base sólida para decisões estratégicas e operacionais eficazes, conforme Gomes e Silva (2020) destacam que uma gestão eficiente e otimizada, voltada para números é fundamental para as organizações que buscam liderança no mercado.

Para atingir o objetivo do projeto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- **Estabelecer uma Estrutura de Orçamento Integrado:** Criar um sistema de orçamento que interligue todas as áreas de negócio, promovendo uma visão global e integrada dos recursos financeiros e contábeis. Isso é essencial para identificar sinergias e otimizar a alocação de recursos, como afirmado por Pereira e Santos (2021), “a centralização de dados facilita uma visão integrada da organização, essencial para a precisão orçamentária.”
- **Melhorar a Projeção Financeira:** Desenvolver capacidades analíticas para melhor prever tendências de mercado e desempenho da empresa, fundamentando decisões estratégicas em dados confiáveis e abrangentes. Lima (2019) sublinha a importância de “padronizar a coleta e o tratamento de dados para garantir a confiabilidade nas projeções financeiras.”
- **Capacitar Equipes em Gestão Integrada:** Promover treinamentos focados em números e orçamento para assegurar que todas as equipes compreendam e contribuam eficazmente para o sistema integrado. Silva e Barbosa (2021) ressaltam que “o treinamento é fundamental para habilitar todos os funcionários a contribuir para o processo orçamentário de maneira eficiente.”
- **Implementar Indicadores de Desempenho Vinculados ao Orçamento:** Desenvolver e monitorar indicadores de desempenho que estejam alinhados com os objetivos estratégicos e orçamentários da empresa, garantindo que as metas sejam alcançadas e os recursos sejam utilizados eficientemente.

Para alcançar esses objetivos, priorizou-se a implementação do projeto “Gestão à Vista”, que visa unificar a coleta, o tratamento e a distribuição de informações em todas as unidades de negócio. Este sistema simplificou os processos internos e estabeleceu uma base de dados confiável e integrada. Com o “Gestão à Vista”, todos os departamentos podem desempenhar suas funções de forma mais eficiente, garantindo que as decisões sejam baseadas em dados precisos e atualizados. Esse esforço contribuiu para uma visão unificada do desempenho e das oportunidades da empresa, abrangendo custos, estoques, investimentos e o mapeamento de áreas e produção.

Essa iniciativa tornou-se uma prioridade para a gestão do departamento, destacando a importância da precisão e integridade na gestão de dados dentro do setor agrícola. Como ressaltam Silva e Rocha (2019), a eficiência na gestão de dados não apenas suporta a tomada de decisões operacionais e estratégicas, mas também aprimora a transparência e responsabilidade corporativa, que são elementos vitais para organizações que buscam sustentabilidade e crescimento no longo prazo. A transformação é fundamental para sustentar decisões bem fundamentadas e para promover uma operação mais eficiente e transparente em toda a organização. O projeto “Gestão à Vista” é visto como um marco para a Empresa A, garantindo que a gestão baseada em dados se torne uma prática central em sua estratégia de crescimento e eficiência operacional.

4.3 Resultados da intervenção

A implementação do projeto “Gestão à Vista” na Empresa A desencadeou melhorias substanciais em várias dimensões das operações, com impactos mensuráveis tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

- **Redução de Custos Operacionais:** A análise dos dados financeiros antes e após a implementação do projeto “Gestão à Vista” indicou uma redução substancial nos custos operacionais. Especificamente, observou-se uma diminuição de 40% nos custos relacionados à manutenção. Além disso, os custos com combustíveis foram reduzidos em 30% e os custos com serviços de terceiros diminuíram em 25%, enquanto os custos com mão de obra apresentaram uma redução de 10%. Esses resultados podem ser atribuídos à eficiência aprimorada na gestão e acompanhamento das unidades, reunião

frequente e uma diretriz eficiente, que facilitou uma alocação de recursos mais precisa e um planejamento mais eficaz. Segundo Hitt, Wu e Zhou (2002), o uso eficiente de sistemas de informação pode melhorar significativamente a eficiência operacional, o que é corroborado pelos resultados obtidos no projeto.

- **Aumento de Eficiência:** A implementação do sistema também resultou em um aumento notável na produtividade das operações. Os dados operacionais mostram um aumento de 15% na produtividade, medido através de indicadores de desempenho chave (KPIs), tais como tempo de ciclo de produção e taxa de utilização de equipamentos. Este aumento na eficiência operacional reflete uma melhoria geral no gerenciamento e na execução dos processos da empresa, demonstrando que o acesso facilitado e a análise de dados precisos podem ter um impacto direto e positivo na operacionalidade da organização.
- **Melhoria na Satisfação dos Gestores:** As interações com os gestores das diversas unidades de negócio revelaram uma melhoria significativa na satisfação com relação ao acesso a informações unificadas e precisas. Essa mudança foi especialmente valorizada durante períodos críticos de produção, onde decisões ágeis e informadas são cruciais. A facilidade de acesso a dados atualizados e confiáveis facilitou decisões rápidas, reduzindo os erros operacionais que anteriormente levavam a perdas significativas. De acordo com Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), o acesso apropriado a dados confiáveis pode aumentar significativamente a eficácia da tomada de decisão em ambientes operacionais complexos.
- **Feedback dos Usuários:** Feedback recolhido dos usuários finais do sistema de gestão de dados destacou uma percepção de maior controle sobre as operações e melhor visibilidade das atividades em tempo real. Usuários reportaram que a plataforma oferecia interfaces intuitivas que simplificavam a análise de grandes volumes de dados, contribuindo para uma maior transparência e confiança nas decisões tomadas.

4.4 Discussão

Os resultados obtidos com a implementação do projeto “Gestão à Vista” na Empresa A ressaltam a importância crucial da centralização e democratização de dados no contexto operacional moderno. A integração de dados de diversas fontes em uma única plataforma não só melhorou a eficiência operacional, mas também reforçou a governança corporativa e aprimorou significativamente a capacidade estratégica da empresa para responder a mudanças no mercado. Este fenômeno alinha-se com as observações de Weill e Ross (2004), que enfatizam que uma infraestrutura de TI robusta é fundamental para o desempenho organizacional, particularmente em ambientes dinâmicos onde a capacidade de se adaptar rapidamente a novas condições de mercado pode ser uma vantagem competitiva decisiva.

Adicionalmente, o projeto ilustrou como a tecnologia de informação pode facilitar uma governança corporativa mais forte ao proporcionar maior transparência e rastreabilidade de dados. Isso é corroborado por estudos como o de Melville, Kraemer, e Gurbaxani (2004), que discutem como a tecnologia da informação pode transformar práticas de negócios ao permitir uma tomada de decisão baseada em evidências, que é crucial para a sustentabilidade de longo prazo das operações empresariais.

No entanto, a implementação do projeto não esteve isenta de desafios. A resistência à mudança por parte de alguns funcionários emergiu como uma barreira significativa. Este aspecto é consistente com a literatura sobre gestão de mudanças, que reconhece a resistência dos funcionários como um dos maiores obstáculos para a implementação bem-sucedida de novas tecnologias e sistemas (Kotter, 1995). A dificuldade inicial em adaptar práticas operacionais a um sistema de dados centralizado exigiu uma abordagem metódica,

envolvendo treinamentos intensivos e comunicação efetiva para destacar os benefícios tangíveis da nova abordagem de gestão de dados.

A superação dessas dificuldades foi fundamental para assegurar que os benefícios do sistema fossem plenamente realizados. A experiência da Empresa A ilustra bem como estratégias eficazes de comunicação e capacitação podem facilitar a transição para sistemas de gestão de dados mais integrados e eficientes. Além disso, a necessidade de alinhamento entre a estratégia tecnológica e os objetivos de negócio é uma recomendação recorrente na literatura, que destaca a importância de garantir que as iniciativas tecnológicas estejam estrategicamente sincronizadas com as metas organizacionais (Brynjolfsson & Hitt, 2000).

Essa discussão destaca a complexidade de implementar sistemas integrados de gestão de dados no setor agrícola, revelando tanto os potenciais benefícios quanto os desafios que as organizações podem enfrentar. Para futuras implementações, recomenda-se que as organizações considerem tanto os aspectos técnicos quanto os humanos da mudança, garantindo uma abordagem holística que possa maximizar os benefícios enquanto minimiza as resistências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto “Gestão à Vista” implementado na Empresa A serve como um caso emblemático de como a adoção estratégica de tecnologias avançadas de gestão de dados pode transformar efetivamente a eficiência operacional e a tomada de decisões financeiras. A integração bem-sucedida de sistemas de dados centralizados resultou em melhorias substanciais nos processos operacionais da empresa, traduzindo-se em reduções significativas de custos e aprimoramentos na eficiência operacional. Esses resultados são um testemunho do potencial das tecnologias de informação para otimizar a gestão de recursos em larga escala, corroborando teorias estabelecidas na literatura sobre a capacidade dos sistemas integrados de dados em sustentar a competitividade e viabilidade de longo prazo dos negócios (Kaplan & Norton, 1996; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

A experiência de implementação na Empresa A também destacou a importância crítica do desenvolvimento de habilidades digitais entre os funcionários para facilitar a transição para práticas de gestão mais avançadas tecnologicamente. A resistência ao novo sistema foi superada com treinamentos intensivos e uma comunicação eficaz, reforçando a necessidade de um compromisso contínuo com o desenvolvimento profissional e a gestão de mudanças (Kotter, 1995). Isso ressalta a necessidade de as empresas não apenas investirem em tecnologia, mas também no capital humano necessário para maximizar o uso dessas ferramentas.

Para futuras implementações, recomenda-se que as organizações mantenham um foco robusto no desenvolvimento de competências digitais e na manutenção de uma comunicação aberta e inclusiva sobre as mudanças. A adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, poderia ser explorada para prever tendências de mercado e otimizar a gestão de recursos ainda mais eficientemente, alinhando práticas operacionais com insights preditivos e analíticos avançados (Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2018).

Em conclusão, o projeto “Gestão à Vista” fornece insights valiosos para outras organizações dentro e fora do setor agrícola, demonstrando a importância crítica de adaptar as práticas de gestão de dados à era digital. As lições aprendidas podem servir como um guia para outras empresas que buscam melhorar suas operações e estratégias através de tecnologias de informação, garantindo sustentabilidade e vantagem competitiva em um mercado cada vez mais orientado por dados.

REFERÊNCIAS

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Máquinas de Previsão: A Economia Simples da Inteligência Artificial*. Harvard Business Review Press.

- Bryman, A. (2016). *Métodos de Pesquisa Social* (5ª ed.). Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Além do cálculo: Tecnologia da informação, transformação organizacional e desempenho empresarial. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *A Segunda Era das Máquinas: Trabalho, Progresso e Prosperidade em um Tempo de Tecnologias Brilhantes*. W.W. Norton & Company.
- Carvalho, N. B., & Lima, F. (2024). Tecnologia e previsão na agricultura. Academic Press.
- Costa, G., & Souza, M. (2022). Governança de dados no setor agrícola. *Journal of Agricultural Studies*, 30(1), 55-70.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Projeto de Pesquisa: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas* (5ª ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H. (2013). *Inovação de Processos: Reengenharia do trabalho através da tecnologia da informação*. Harvard Business School Press.
- Dionne S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformacional Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, (2), 177-193.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). O impacto da sustentabilidade corporativa nos processos e desempenho organizacional. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Fernandes, A., & Silva, M. (2023). Modelagem de risco na agricultura. *International Journal of Agribusiness Management*, 17(2), 134-150.
- Ferreira, J. M., & Almeida, L. S. (2021). Desafios de gestão de dados na agricultura. *Agricultural Systems*, 191, 1030-1041.
- Gomes, R., & Silva, E. (2020). O impacto da gestão baseada em dados na liderança de mercado. *Journal of Business Research*, 115, 22-34.
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investimento em planejamento de recursos empresariais: Impacto nos negócios e medidas de produtividade. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Avaliando a pesquisa empírica em contabilidade gerencial: uma perspectiva de gestão baseada em valor. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 349-410.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2017). *Explorando estratégias corporativas*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *O Balanced Scorecard: Traduzindo Estratégia em Ação*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1995). Liderando Mudanças: Por que os Esforços de Transformação Falham. *Harvard Business Review*.
- Lima, M., & Martins, R. (2021). Os efeitos da fragmentação da informação na gestão empresarial. *Journal of Management and Strategy*, 12(4), 58-76.
- Martins, R., & Barros, A. (2022). Sistemas estratégicos de dados na agricultura. *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, 164, 120330.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Tecnologia da informação e desempenho organizacional: Um modelo integrativo do valor comercial da TI. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.

- Patton, M. Q. (2015). *Métodos de Pesquisa e Avaliação Qualitativa: Integrando Teoria e Prática* (4ª ed.). Sage Publications.
- Pereira, L., & Santos, A. (2021). O papel dos sistemas de orçamento integrado na coerência organizacional. *Financial Management Review*, 36(2), 115-130.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criando valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Santos, P. J., & Oliveira, T. (2022). Interoperabilidade tecnológica na agricultura. *Journal of Agricultural Engineering*, 53(3), 202-215.
- Sarbanes, P., & Oxley, M. (2002). Lei Sarbanes-Oxley de 2002. Congresso dos Estados Unidos.
- Silva, J., & Barbosa, F. (2021). A importância do treinamento nos processos de gestão orçamentária. *Journal of Education and Work*, 34(1), 21-39.
- Silva, J., & Correia, A. (2023). Sistemas de dados em tempo real na agricultura. *Agricultural Informatics*, 37(1), 88-102.
- Silva, L., & Gonçalves, R. (2018). Adaptação rápida às mudanças de mercado e integração de dados. *Business Strategy Review*, 29(4), 50-65.
- Silva, M., & Rocha, A. (2019). Gestão de dados para transparência corporativa. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 403-418.
- Soares, M., Paton, C., Santos, A. F., & Bezerra, F. A. (2009). Uma discussão sobre a viabilidade da Pesquisa-Ação na contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(7), 109-126.
- Susman, G. I. & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582.
- Tripp, D. (2005). *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa, 31(3), 443-466.
<https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf&lang=pt>
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). Governança de TI em uma página. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 1-6.
- Yin, R. K. (2014). *Pesquisa de Estudo de Caso: Design e Métodos* (5ª ed.). Sage Publications.