

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DA GESTÃO DE PROJETO: APLICABILIDADE EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR AGRO

Resumo

Em decorrência das especificidades do setor de agronegócio, essa pesquisa teve como objetivo principal analisar o quanto a gestão de projetos pode interferir e auxiliar nos processos voltados à administração financeira de uma empresa de médio porte no setor de agronegócio. O método utilizado foi estudo de caso único, e a principal técnica de coleta de dados foi observação participante. Dados empíricos evidenciam que a adoção da prática de gestão de projeto, aliada à administração financeira pode favorecer os resultados financeiros, sobretudo. Fatores como cultura, crença, formação profissional e acadêmica, ao lado de regras estabelecidas pela empresa tendem a influenciar na aplicabilidade da gestão de projeto e nos indicadores financeiros. Todavia, fatores de resistência, trazidos em parte pelo desconhecimento acerca do projeto e pelo perfil profissional inadequado podem comprometer ou retardar a aplicabilidade da gestão do projeto. Paralelamente, aspectos de infraestrutura, aparato tecnológico e a integração das áreas envolvidas também é relevante e pode representar um diferencial, tanto para a prática, como para o resultado do projeto.

Palavras-chave: Agronegócio, Administração Financeira e Gestão de Projetos.

Abstract

Due to the specificities of the agribusiness sector, this research aimed to analyze how project management can interfere and assist in the processes related to the financial management of a medium-sized agribusiness company. The method used was a single case study, and the main data collection technique was participant observation. Empirical data show that the adoption of project management practice, combined with financial management, may favor financial results, especially. Factors such as culture, belief, professional and academic background, along with rules established by the company tend to influence the applicability of project management and financial indicators. However, resistance factors, brought in part by lack of knowledge about the project and inadequate professional profile may compromise or delay the applicability of project management. At the same time, aspects of infrastructure, technological apparatus and the integration of the areas involved are also relevant and may represent a differential, both for practice and for the project outcome.

Keywords: Agribusiness, Financial Administration and Project Management.

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo é movido a desafios e superações, e nele, as mudanças provocadas pela influência da globalização, pela internet das coisas e pelo avanço tecnológico (PORTER & HELPELLMANN; 2014); mas também as questões político-econômico-financeiras, ao lado dos aspectos comportamentais, estratégicos, operacionais e socioambientais são, evolutivamente, considerados fatores críticos de sucesso para as empresas.

Nota-se ainda constante evolução, a qual tem favorecido ou até mesmo provocado a competitividade entre as empresas, bem como o uso correto e contínuo da criatividade e inovação, como forma de superação aos desafios organizacionais (MEGIDO; 2003).

Nesse sentido, alguma das questões bastante discutidas e estudadas no ambiente corporativo, bem como no âmbito acadêmico são os aspectos relacionados à forma de gerir os negócios, e, se essa gestão é desempenhada de maneira integrada, pois, para alguns autores o que se observava até a pouco tempo nas empresas é uma interface e não uma integração (HYPOLITO; PAMPLONA, 1999). Porém, há estudos contemplando e considerando algumas premissas fundamentais para o desempenho empresarial, integrando diversos fatores, como: a comunicação, recursos financeiros, tempo, setores, pessoas, objetivos e outros (OLIVEIRA, 1992), (QUEIROZ, 2006) e (MULLER, 2014), quando afirmam que na gestão empresarial moderna, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objetivo específico, pois é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos (físicos, financeiros e humanos) e variáveis externas e internas.

As empresas são consideradas organismos vivos, dinâmicos e carecem de constantes observações: correções de rotas, incitações estratégicas, retrações mercadológicas, adoção de novas condutas e de novos recursos e assim por diante. Com tanto dinamismo e desafios, organizar-se de forma a adotar um modelo de negócio que permita realizar suas atividades e cumprir com seus objetivos de maneira eficaz torna-se de fato elementar e decisivo. Nessa linha de raciocínio cada desafio é posto como um projeto específico.

Interessantemente, mesmo observando que o termo “projeto” é bastante utilizado - não somente em negócios corporativos, mas também na vida pessoal – todavia, verifica-se que a consecução e a gestão sobre o mesmo não são tarefas simples.

Ciente disso, insta comentar sobre o setor econômico do Agronegócio ou Agribusiness, o qual é desenvolvido essencialmente sob a forma de projetos, entretanto, com maior evidência na área agrícola (preparação do solo, escolha de variedades e sementes, plantio, manutenção, colheita e comercialização). Também pelas características de atividades desempenhadas ciclicamente nos seus subsetores ou segmentos (agropecuária, agricultura, suinocultura, horticultura, e outras atividades), as quais consomem tempo, recursos materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos humanos, planejamento, estabelecimento de parcerias e outros aparatos.

No setor agro os resultados alcançados beneficiam a economia brasileira em patamares consideráveis, pois contribuem com grande parte da riqueza gerada no país: seja através do produto interno bruto – PIB (cerca de 25%), da balança comercial – BC (acima de 40%) e na geração de empregos diretos e indiretos (cerca de 20 milhões de postos de trabalho nos últimos anos), como revela o MAPA (2018).

Além dos positivos resultados que nos apresenta o setor de agronegócio, alguns axiomas o distingue dos demais setores econômicos brasileiros: como a sazonalidade operacional, os estágios cíclicos produtivos, as ações de curto prazo visando cumprir com demandas de médio e longo prazos; exigindo, portanto, diferentes formas de gestão.

Assim, em consonância com essas revelações acerca do tema em apígrafe, torna-se interessante analisar o quanto a gestão de projetos pode interferir e auxiliar nos processos voltados à administração financeira de uma empresa de médio porte no setor de agronegócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi constituído com base no estudo exploratório em três dimensões: Agronegócio, Administração (Financeira) e Gestão de Projetos.

O primeiro eixo teórico consiste em apresentar um breve panorama sobre o setor foco do trabalho, o Agronegócio. Já no segundo eixo teórico foram trazidos alguns aspectos relacionados aos conceitos e aplicabilidade da Administração Financeira; consolidando o trabalho no terceiro eixo teórico da pesquisa com a temática Gestão de Projetos.

Setor Agronegócio ou *Agribusiness*:

O termo “*agribusiness*” deriva dessa constatação feita por eles (GOLDBERG & DAVIS, 1957), os quais afirmaram que o agronegócio é "o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados.

Já BATALHA (2002) dizia que o agronegócio ou *agribusiness* é o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico.

Para CALLADO (2006), o agronegócio é um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, as propriedades rurais, as empresas de processamento e toda a distribuição.

Atualmente o agronegócio é considerado o setor que mais tem impactado positivamente nos resultados do Brasil, o qual - em função da magnitude deste setor – tornou o país em um dos maiores players mundiais em produção de alimentos e outros derivados agropecuários. Ainda é denotado diversos indicadores positivos e favoráveis à economia, advindos de atividades relacionadas a serviços, tecnologia e pesquisa no âmbito socioeconômico brasileiro.

Administração:

Basicamente tudo na vida moderna é administração. Na maioria dos ambientes em que vivemos, as coisas estão organizadas de acordo com princípios administrativos. Os trabalhos realizados por duas ou mais pessoas, que tenham graus de poder diferentes em relação à sua execução, contém elementos de administração (RAYMUNDO, 1992).

Conforme SOUZA ET AL (1988) “a administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, passível de ser tratado pelo método científico. E arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição”.

As funções administrativas são responsáveis por avaliar os cenários, integrar, direcionar os esforços dos indivíduos e unificar os interesses coletivos e individuais; tudo isso a fim de alcançar as metas pretendidas pela organização.

Henri Fayol deu início às funções básicas da administração, denominada POCCC - planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Essas funções também foram defendidas por Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber. Evolutivamente, Peter Drucker – considerado o pai da administração moderna - sintetizou as definições das funções da administração, de

forma a adotar a sigla PODC – planejar, organizar, dirigir e controlar. Henry Mintzberg contrapôs essas definições, por acreditar que seria necessário atribuir papéis processuais e funções de comando nas empresas.

A conceituação da administração voltada aos processos agropecuários revela ser o ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos (HOFFMANN et al 1989), e ainda, segundo esse outro autor é um ramo da ciência administrativa que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais (ANDRADE, 2001).

Administração Financeira:

O sucesso ou fracasso empresarial pode estar relacionado a vários fatores, e é praticamente impossível, ao mesmo insensato afirmar que, aquilo que pratica hoje é garantia de que funcionará adequadamente amanhã. O dinamismo do meio organizacional e empresarial – dado a influência de vários fatores externos e internos – praticamente não possibilita afirmar ou garantir o sucesso, ao mesmo de forma perene.

Existem inúmeras reflexões acerca da administração ou gestão financeira nas empresas. Dentre elas, alguns conceitos consideram a vitalidade dos negócios empresariais quando relacionados a equilíbrio financeiro, qualidade de vida e perenidade de resultados, os quais devem ocorrer através da busca e engajamento pela continuidade das organizações - não somente da lucratividade - mas, também, salientando a ideia de que pessoas eficientes constroem uma empresa eficaz (MIRANDA, AVELINO e TAKAMATSU, 2016).

CALLADO E CALLADO (1999) já traziam uma reflexão bastante assertiva quanto à gestão financeira – ainda que bastante focada em custos, sobretudo no setor agronegócio, de forma que eles argumentavam que a eficácia do setor - sob o ponto de vista de rentabilidade e competitividade - necessitava direcionar a administração para a obtenção de informações relevantes: contábeis, financeiras, processos administrativos e de produção.

BERK E DEMARZO (2010) questionam os motivos pelos quais se deve estudar as finanças empresariais, de forma que eles também respondem à própria indagação quando relatam que é essencial compreender o porquê e como são tomadas as decisões financeiras nas empresas.

HIGGINS (2014), no entanto, relata que em nenhum lugar a análise financeira é mais importante do que no âmbito das empresas, independentemente do ramo ou porte das organizações; pois caso aqueles que administram os negócios possuam essa capacidade analítica, eles podem diagnosticar os males de suas empresas, além de prescrever as correções e antecipar as consequências financeiras.

SCHUSTER e FRIEDRICH (2017) concluem que, para as necessidades de melhorias na gestão financeira, sobretudo, pois cerca de 75% das empresas com problemas organizacionais apresentam como maior dificuldade a gestão financeira.

Já no setor de agronegócio, HOFER *et al* (2006) comenta que devido as incertezas provocadas pela volatilidade do dólar (câmbio) e pela variabilidade climática - os quais afetam diretamente o produtor rural e obviamente influencia os demais elos da cadeia de negócios deste setor – as empresas precisam partir da premissa de que é necessário encontrar meios que favoreçam a redução de custos, evitar desperdícios, melhorar o controle e planejamento das atividades e possibilitar a geração de informações precisas e oportunas.

Essa reflexão quanto a administração financeira e o reflexo nos resultados corporativos, principalmente no setor de agronegócio, torna-se ainda mais consistente e relevante,

considerando o envolvimento de todos os elos na empresa (pessoas, processos, objetivos). Tanto que, esse autor afirma que não importa o tamanho do investimento ou o nível de tecnologia se não houver pessoas capazes de utilizá-los em benefício da organização (DOS SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Gestão de Projetos:

Projeto é toda atividade, que de forma única e com prazo e escopo definidos, deve ser conduzido por pessoas, possuindo necessariamente um início e um fim, com vista a atingir os resultados estabelecidos; definição pactuada por MENEZES (2001).

Torna-se curioso mencionar que, apesar de a gestão de projetos ser considerada uma ferramenta de grande auxílio na condução de negócios, mas nem sempre as metas são alcançadas (JUNIOR e PLONSKI, 2011).

Segundo CLELAND (1994) as organizações precisam conviver - de forma incansável - a realidade incontestável quanto às inúmeras mudanças provocadas pela tecnologia, pelas evoluções em produtos e processos, bem como pelos ciclos de vida de serviços cada vez menos duradouros.

A variação dos resultados, obtidos através do mecanismo utilizando a abordagem de gestão de projetos podem ser classificados sob duas formas: predominantes ou tradicionais e adaptativas.

Se por um lado a abordagem tradicional refere-se à execução de projetos em cenários considerados estáveis e previsíveis; já na abordagem adaptativa os projetos são considerados distintos e que a gestão de cada um é adaptada para reduzir as diferenças entre eles. Essa posição é defendida e ainda mais aprofundada por (JUNIOR e PLONSKI, 2011 *apud* WILLIAMS, 2005; MAYLOR, 2001).

Refletindo a esse respeito, cabe considerar dois pontos importantes nessa pesquisa: que no mundo corporativo cada empresa é única, pois possui particularidades e algumas regras próprias, como (visão, missão e valores), ou pelo menos deveria possuir; e que no de setor agronegócio as atividades operacionais por sua natureza e especificidades são consideradas projetos isolados - isso porquê essas atividades necessitam renovar a cada ano (com cenários, recursos, parceiros, pessoas, processos) – verificando assim que a abordagem adaptativa poderia ser a mais adequada.

Na busca por identificar procedimentos aplicáveis em projetos voltados à empresas do setor de agronegócio, alguns pontos trazidos nos estudos de (SHENHAR e DVIR, 2007) se apresentam verossímeis, pois eles interagem em vários tópicos, perfazendo-se no ciclo de vida de um projeto. Essa constatação se dá à medida em que pode ser verificado, sobre as empresas do setor agronegócio, já que as atividades operacionais desenvolvidas consistem na interface com fornecedores e parceiros, aquisição de sementes, aquisição de insumos, plantios, colheitas, estocagem, operações de *barter* ou trocas, operações de travamento de preços, vendas e transações comerciais, industrialização, gestão de pessoas, processos, gestão financeira, operações, entre outras atividades.

Assim, considera-se que, para todas as atividades acima citadas há pontos de congruência com alguns dos tópicos apresentados na tabela 01.

ATIVIDADE	DETALHE
Identificação do tipo de projeto	Categorizar o projeto baseado em metas estratégicas ou operacionais, usuários internos ou externos, inovação, tecnologia, complexidade, ritmo e outras dimensões relevantes.
Crerários de sucesso e fracasso	Definir as expectativas gerenciais em cinco ou mais dimensões de sucesso, e definir o que pode dar errado
Planejamento Impacto do tipo de projeto na gestão	Decidir como cada categoria de projeto afetar4 a organizaç4o, processos, planos, atividades, e equipe.
Plano de gest4o de requisitos	Estimar as incertezas dos requisitos iniciais; Coleta de dados de mercado; Quantidade de prot4tipos de mercado; Momento do congelamento de requisitos
WBS - <i>Work Breakdown Structure</i>	Quebrar o escopo em pacotes de trabalho e atividades
Comunicaç4o	Estrutura dos reportes e agenda de reuni4es; Meios e tecnologias de comunicaç4o – local, global
Orçamentaç4o	Custo detalhado do projeto conforme o WBS
Gest4o dos riscos	Identificaç4o dos riscos e mitigaç4o baseada no tipo de projeto
Aquisiç4es	Plano de subcontrataç4es e fornecimentos
Monitoramento e Replanejamento	Posiç4o das atividades, dos prazos e do orçamento realizados Replanejamento Atualizar os planos e fazer mudanç4as
Comercializaç4o	Plano de introduç4o do produto; Assimilaç4o do produto; Distribuic4o do produto
Fechamento do projeto	Relat4rio resumo do projeto; Relat4rio de liç4es aprendidas; Planejamento da nova geraç4o

Tabela 01. **Modelo te4rico do estudo.** Fonte: adaptado de SHENHAR & DVIR (2007)

Essa tabela revela que um projeto pode e at4 deve ser aplicado em empresas de portes e particularidades distintas, inclusive em diversos setores da economia, como no agroneg4cio. Ali4s, KERZNER (2017) afirma que a gest4o de projetos atualmente 4 vista tanto como um processo de gest4o de projetos como que um processo de neg4cios.

3 M4TOD0 DE PESQUISA

Para o trabalho apresentado, foi realizado um uma s4ntese anal4tica, de forma pr4tica (por meio de observaç4o participante de em dos pesquisadores), junto 4 empresa escolhida do setor agroneg4cio, por via da coleta de informaç4es, bem como pela atuaç4o profissional do mesmo em projetos de consultoria em reestruturaç4o organizacional.

Assim, foram analisadas as circunst4ncias envolvendo:

- O perfil de administradores;
- O n4vel de conhecimentos sobre Gest4o de Projetos;
- A Gest4o Financeira e o n4vel de execuç4es e das atividades financeiras;
- Os resultados financeiros observados atrav4s dos relatos documentais (prim4rios e secund4rios) para esse estudo.

TERENCE (2002) apud DRUCKER, (1981) diz que o tamanho n4o modifica a natureza, os princ4pios administrativos, tampouco altera os problemas b4sicos que acometem os administradores de uma empresa de pequeno ou m4dio portes. Entretanto, afeta a estrutura administrativa, devido a exig4ncia de comportamentos e atitudes diferentes proporcionais ao porte de cada uma.

LEONE (1999) explicam que uma das dificuldades em estudar as pequenas e m4dias empresas baseiam-se na heterogeneidade que existe entre elas. Isto pode ser um dos motivos

pelo atraso de estudos voltados aos pequenos negócios e pela dificuldade em propor teorias e conclusões adequadas, concluem.

4 SITUAÇÃO PROBLEMA: TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Todos os dados e informações necessárias foram coletados e tratados junto a equipe de pesquisadores, através de prévia autorização dos elementos pesquisados, junto ao contrato de prestação de serviços realizado por via da empresa de consultoria R. R. Life Consulting & Business, a qual prestou serviços em consultoria organizacional para a empresa pesquisada, possibilitando a coletas e liberalidade de informações.

4.1 Sobre a Intervenção e o Perfil do Pesquisador:

A presente pesquisa foi constituída pela atuação direta do pesquisador, por se tratar de um profissional atuante em consultoria em apoio organizacional e reestruturação de negócios (para grupos de produtores rurais e empresas no setor agronegócio), o qual foi aluno e pesquisador do curso Mestrado Profissional em Administração e Gestão de Negócios, pela Fundação Instituto de Administração (FIA).

Também cabe ressaltar que o pesquisador é professor em MBA's junto à FGV – Fundação Getúlio Vargas, nas disciplinas de Gestão de Pequenas e Medias Empresas em Agronegócio, mas também em Empreendedorismo e Liderança.

Possui o título de mestre pela FIA-SP, atualmente cursando doutorado em Administração na FGV-EASP (disciplinas isoladas), bem como é ingressante no Doutorado Profissional em Finanças e Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP.

4.2 Cenário Encontrado:

O grupo empresarial possuía quatro frentes de negócios (comercialização e distribuição de insumos, defensivos e adubos, UBS-unidade de beneficiamento de sementes, fazendas produtoras de sementes e laboratório de agricultura de precisão). Eram 05 sócios compondo a estrutura societária.

As decisões eram tomadas de forma isolada, não havendo uma necessária discussão e mitigação de certos riscos e avaliação dos custos dos projetos, os quais impactavam profundamente nos negócios e resultados. As diferenças de cultura e crenças eram nítidas e também o controle organizacional limitado, devido ao baixo conhecimento sobre os elementos elencados, impactando nos processos decisórios.

Em razão disso, os resultados financeiros apresentavam-se em patamares medianos, mas as vezes com prejuízo em alguma das unidades de negócios, bem como médio aproveitamento do potencial real das atividades para obtenção de melhores resultados.

As estratégias de negócios, sobretudo as decisões financeiras eram geralmente conduzidas por um ou outro elemento da sociedade, não havendo consultas aos demais, tampouco as observações de mitigação quanto a análise e impacto financeiro nos resultados da unidade de negócio e do grupo econômico.

Os problemas eram percebidos pelos pares e subordinados, os quais não se envolviam na forma possível e necessária, por não acreditarem que seriam valorizados além dos próprios salários recebidos.

4.3 Perfis Comportamentais dos Administradores:

Todos possuíam graduação em agronomia, entretanto, não tinham muito conhecimento e domínio acerca dos outros elementos fundamentais à gestão dos projetos (finanças, controladoria, processos, gestão de riscos, tempo, comportamentos, etc.).

4.4 Necessidades Organizacionais:

Para o caso analisado sob a forma de participação direta e observação direta na pesquisa, os pontos a serem trabalhados na empresa, através dos elementos pesquisados se apresentaram da seguinte forma:

- Necessidade de implantação de gestão de custos e controladoria (por projetos), devido ao necessário controle dos custos (fatores críticos no setor), bem como se proteger da volatilidade do câmbio (dólar) e quanto ao correto uso de recursos financeiros (bancos e fornecedores);
- Ampliação do nível de gestão financeira;
- Capacitação e treinamentos dos gestores financeiros e de controladoria;
- Mensuração de riscos atinentes as atividades financeiras;
- Melhoria no relacionamento com parceiros financeiros;
- Criação de padrões de operações em detrimento as estratégias estabelecidas;
- Organizações das questões financeiras familiares / profissionais;
- Organização e adoção de práticas de gestão de projetos, ainda que em intensidades primárias.

4.5 Intervenções:

As intervenções foram realizadas por etapas, num período de aproximadamente 06 meses:

Etapa 01	Treinamento e capacitação de um gestor financeiro para tratativas com o mercado financeiro, controladoria e demais áreas, inclusive com a central de serviços, para mitigar problemas e antever necessidades de alocação de recursos financeiros;
Etapa 02	Treinamento do gestor financeiro para abordagens negociais com bancos, fundos de investimentos e FIDC's – fundos de direitos creditórios;
Etapa 03	Foram convidados todos os gerentes, diretores e demais parceiros interessados do mercado financeiro para conhecimento da nova estratégia da empresa, voltada a melhoria dos resultados financeiros e por meio de processos e gestão projetos;
Etapa 04	Criação da área de controladoria (Criação de Centro de Custos e Resultados através da Gestão de Projetos);
Etapa 05	Criação de Agenda de discussões e análises sobre indicadores financeiros (níveis gerenciais e com diretores);
Etapa 06	Todas as medidas foram trabalhadas no ERP – <i>software</i> de gestão, de maneira a apresentar resultados e indicadores, resguardados os níveis e hierarquias em BI – <i>Business Intelligence</i> .

Tabela 03. **Etapas de implantação do Projeto.** Elaborado pelo autor.

A tabela 03 apresenta as etapas resumidas do trabalho realizado pela consultoria contratada, todavia liderado pela participação do autor, cujo papel foi de líder do projeto.

4.6 Análises e Fases do Relato Técnico:

Para tanto, o trabalho de análise e consolidação das informações foi dividido em etapas, organizadas em fases distintas e complementares:

<p><u>Fase 1</u></p> <p>Exploração da dados para análise</p>	<p>O pesquisador fez todas as explorações necessárias quanto aos elementos tratados nesse trabalho de relato, abordando junto a essa empresa, via trabalho realizado através R. R. Life Consulting & Business, já que essa empresa foi contratada para execução de serviços em reestruturação e apoio organizacional envolvendo também os elementos pesquisados.</p>
<p><u>Fase 2</u></p> <p>Análise sobre postura e perfis profissionais dos administradores</p>	<p>O pesquisador entendeu ser relevante considerar a postura administrativa e gerencial e suas implicações no contexto dos resultados financeiros, além de medidas estratégicas adotadas ou seguidas pela orientação dos consultores que foram contratados; assim como a experiência, nível de formação profissional e acadêmico dos administradores envolvidos e por fim alguns fatores relacionados ao nível de conhecimento e necessidades quanto à gestão de projetos.</p>
<p><u>Fase 3</u></p> <p>Elementos Pesquisados</p>	<p>Perfil Profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação escolar e acadêmica; ▪ Práticas de Gestão de Financeira, de Custos e Controladoria. <p>Resultados Financeiros alcançados pelos grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faturamento bruto do grupo, nos últimos 03 anos; ▪ EBTDA, nos últimos 03 anos; ▪ Nível de endividamento bancário e com fornecedores (liquidez), nos últimos 03 anos; ▪ Geração de Riqueza ou Destruição de Riqueza (valor). <p>Evidências de Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ BP – Balanço Patrimonial ▪ DRE – Demonstrativo de Resultados Operacionais
<p><u>Fase 4</u></p> <p>Resultados Financeiros e Evidência de Resultados</p>	<p>Foram analisados o histórico de alguns resultados financeiros alcançados pela empresa e por seus líderes, sob a forma de indicativo de <i>performance</i>, para que pudessem ser comparados após 12 meses de atuação da consultoria nessa nova vertente de implementações, considerando os elementos de Gestão de Projetos implantados.</p>

Tabela 03. **Fases e análises do relato técnico** – Elaborado pelo autor

Ao final, foram discutidos e analisados todos os elementos estudados, bem como os resultados de indicadores de performance como forma de análise para a realização dos negócios empresariais; mas também proposto algumas recomendações necessárias.

4.7 Melhorias Observadas após 08 meses de adoção das Práticas de Gestão de Projetos:

- Mais organização e sobre a gestão superior da empresa (administradores);
- Melhorou a qualidade da gestão financeira e por consequência finanças:
 - Índice de alavancagem (endividamento bancário) foi reduzido;
 - Reduziu-se a qualidade do endividamento (taxas de juros bancárias);
 - Potencializou a forma de negociação com fornecedores, ajustando prazos de compras aos prazos de vendas;
- Houve melhorias no relacionamento com parceiros;
- Contratação de um gestor executivo, para fazer a “ponte” entre a alta gestão e níveis táticos e operacionais;
- Foi possível separar as atividades familiares / profissionais;
- Foi implementado a gestão de custos por projetos;
- Acreditamos também ter melhorado o nível de qualidade de vida dos envolvidos, embora essa afirmação é com base em percepção, não em pesquisa.

4.8 Dificuldades encontradas:

- Postura defensiva quanto a inovação e mudança;
- Falta de sinergia cultural;
- Médio conhecimento sobre Gestão de projetos;

- Dificuldade quanto ao sistema ERP;
- Dificuldade com prazos e providências de informações devidamente posicionadas no ERP – *input*.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desse artigo foi identificar se a gestão de projetos pode interferir e auxiliar nos processos voltados à administração financeira de uma empresa de médio porte no setor de agronegócio. O método utilizado foi estudo de caso único, e a principal técnica de coleta de dados foi observação participante. Dados empíricos evidenciam que a cultura, a crença, a formação profissional e acadêmica, ao lado das regras estabelecidas pelas empresas, de forma clara e objetiva, capitaneadas por profissionais administradores - cujas competências exercem influência positiva na qualidade dos serviços e das operações - contribuem para a melhoria dos resultados e pode favorecer os indicadores das empresas por eles lideradas. Ainda sabendo dos inúmeros problemas e desafios que possam acometer uma empresa ou negócio – independentemente do porte, a aplicabilidade da prática de Gestão de Projetos – pode fazer a diferença, sendo considerada em alguns casos uma questão fundamental e até mesmo um fator crítico de sucesso organizacional.

Integrando o arcabouço de soluções relacionados a gestão de projetos, aplicando-as sistematicamente em fases sucessivas, bem como integrando os fatores críticos ao projeto, como: pessoas, processos, estabelecimento de objetivos e monitoramento dos resultados, verifica-se que é possível reverter uma situação desfavorável. Fica ainda evidenciado que é possível evitar ocorrências negativas, quando se atua de forma mitigadora, bem como envolvendo o quadro de colaboradores, considerando que o conhecimento desses profissionais poderá representar a tênue razão entre o sucesso e o fracasso do projeto estabelecido.

Em suma, a prática de gestão de projeto, quando utilizada de forma adequada pode auxiliar na melhoria da gestão e dos resultados financeiros, bem como gerar valor e contribuir fortemente para que não haja surpresas desagradáveis, todavia, auxiliar estrategicamente para superá-las caso ocorram. Contudo, há que observar e considerar os fatores adversos, que por vezes surgem ou podem surgir, como: a baixa integridade profissional, ou o baixo nível de conhecimento profissional e técnico acerca da implantação do pretendido projeto, bem como é necessário considerar o senso de urgência que por vezes é demonstrado pelos gestores, o que poderá comprometer o projeto, se não gerenciado essa particularidade.

O aparato tecnológico disponibilizado pela empresa também é relevante e pode representar um diferencial para o projeto. Através dele, a disponibilidade, a qualidade e acurácia das informações e dos elementos financeiros trabalhados, ao lado dos custos, estoque, ativo circulante, investimentos, depreciações, compromissos de curto, médio e longo prazos (passivos) contribuirão positiva ou negativamente com alguns procedimentos de análise, decisão e implantação.

Por fim, como trazido no enunciado inicial deste relato técnico, a integração no processo empresarial é, de fato, um grande desafio a ser considerado para a implantação de um projeto com pretensões como esse. Isso porque, não é possível implementar um projeto com tais especificidades sem a integração dos componentes necessários, citados nos referenciais desta pesquisa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Relatórios confidenciais da consultoria realizada disponíveis através de arquivos junto a R. R. Life Consultoria Organizacional Ltda – ME e na própria empresa pesquisada – GRUPO NATIVA AGRÍCOLA LTDA.

ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: Introdução à administração rural. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. Editora Atlas SA, 2000.

BERK, Jonathan e DEMARZO, Peter. **FINANÇAS EMPRESARIAIS ESSENCIAL**. Bookman. 2010.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Callado, Antônio André Cunha e Callado, Aldo Leonardo Cunha. **CUSTOS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO NO AGRONEGÓCIO**. VI Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, SP, Brasil, 29 de junho a 2 de julho de 1999.

CLELAND, d. i. **Project management: strategic design and implementation**. 2. ed. McGraw-Hill, 1994.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DOS SANTOS, Mario Roberto; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

Elza Hofer; Adriano José Raube; Auri Diese e Márcio Wagner. **Gestão de Custos Aplicada ao Agronegócio: culturas temporárias**. Contab. Vista & Rev., v. 17, n. 1, p. 29-46, jan./mar. 2006.

HIGGINS, Robert C. **Análise para Administração Financeira-10**. AMGH Editora, 2014.

HOFFMANN, Rodolfo; ENGLER, Joaquim de Camargo; SERRANO, Ondalva; THAMER, Antonio C. de Menezes; NEVES, Evaristo Marzabal. **Administração de Empresa Agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1989.

HYPOLITO, Christiane Mendes; PAMPLONA, Edson de Oliveira. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação. **19 ENEGEP**, 1999.

Junior, Luiz José Marques; Plonski, Guilherme Ary. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”?** Universidade de São Paulo. Departamento de Produção - EP/PRO Artigos e Materiais de Revistas Científicas - EP/PRO. 2011.

KEZNER, Harold PHD. **Gestão de projetos**, as melhores práticas. 3. Ed. Bookman. 2017.

LEONE, NMCPG. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MEGIDO.J.L.; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEZES, L.C.M. **“Gestão de Projetos”**. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, R. D.; AVELINO, B. C.; TAKAMATSU, R. T. **Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas**. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 3, p. 336-355, 2016.

MULLER, Claudio Jose. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 1992.

Porter, Michel E. & Helpellmann, James E. **Spotlight on managing the internet of things: how smart, connected products are transforming competitions**. Harvard Business Review, 2014.

QUEIROZ, RV d; QUEIROZ, AEFS d. **Integração Vertical versus Terceirização: análise da viabilidade em um estudo de caso na indústria moveleira**. **Fortaleza: sn**, 2006.

RAYMUNDO, Paulo Roberto Pereira. **O que é administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas**. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 2, p. 183-205, 2017.

SHENHAR, Aaron J .; DVIR, Dov. **Reinventando o gerenciamento de projetos: a abordagem dos diamantes para o crescimento e a inovação bem-sucedidos**. Harvard Business Review Press, 2007.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G. MORAIS, V. A.; ANDRADE, J. G. de. **A administração da fazenda: coleção do agricultor – economia**. Rio de Janeiro: Globo, 1988.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). 2002. São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP.