



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

DESAFIOS E MECANISMOS NA GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

CHALLENGES AND MECHANISMS IN AGRIBUSINESS MANAGEMENT

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Bruna Picolli Baseggio, UNISEP, Brasil, awwnbru@gmail.com

Claudelir Clein, UNISEP, Brasil, claudelir@unisep.edu.br

Gleison de Oliveira Zanella, UNISEP, Brasil, gleisonzanella@gmail.com

Mariangela Bedin da Roza, UNISEP, Brasil, mariangela-bedin@hotmail.com

Natalia Berlanda, UNISEP, Brasil, natyberlanda21@gmail.com

Resumo

O agronegócio brasileiro tem se fortalecido ao longo dos anos em seus meios de produção exercendo grande influência no mercado atual. Com base nisso, o objetivo deste artigo foi verificar os desafios e mecanismos na gestão do agronegócio, procurando compreensão de oportunidades e obstáculos inerentes ao potencial econômico que o setor tende a promover. Através da pesquisa exploratória descritiva foi possível evidenciar o grande potencial do agronegócio na produção e processamento de cultivares, já que vai além da própria agricultura de subsistência, coincidindo com o aumento da produtividade e eficiência. Com este estudo, pode-se demonstrar também, que apesar de ter acesso às informações devido introdução e uso da tecnologia, enfrenta-se ainda desafios relacionados à gestão, planejamento e controle financeiro. Desta forma, conclui-se que há necessidade de conhecimento e utilização de ferramentas administrativas para fins de busca e alcance de resultados positivos, redução de custos e possíveis prejuízos.

Palavras-Chave: Agronegócio; Gestão; Planejamento; Controle financeiro.

Abstract:

Brazilian agribusiness has been strengthened over the years in its means of production, exerting great influence on the current market. Based on this, the objective of this article was to verify the challenges and mechanisms in the management of agribusiness, seeking to understand the opportunities and obstacles inherent to the economic potential that the sector tends to promote. Through exploratory descriptive research, it was possible to highlight the great potential of agribusiness in the production and processing of cultivars, since it goes beyond subsistence agriculture itself, coinciding with the increase in productivity and efficiency. With this study, it can also be demonstrated that despite having access to information due to the introduction and use of technology, challenges related to management, planning and financial control are still faced. In this way, it is concluded that there is a need for knowledge and use of administrative tools for the purpose of searching and achieving positive results, reducing costs and possible losses.

Keywords: *Agribusiness; Management; Planning; Financial control.*

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem expressiva representação econômica, proporcionando a interligação racional de cada atividade que o compõe, sejam eles, primários, secundários ou terciários. Chamado também de “rede negocial”, o agronegócio tem sido alvo de grandes repercussões mediante o fato em que surge como propulsor do desenvolvimento econômico

do país, prezando-se pelo crescimento e a plena eficiência da coordenação de suas atividades (BURANELLO, 2018).

Levando-se em consideração que o agronegócio ultrapassou as fronteiras de ser relacionado tão somente como uma propriedade rural, estende-se uma visão sistêmica da cadeia produtiva, passando a representar um conjunto de operações captadas desde a própria agricultura de subsistência até processamento e distribuição dos produtos comercializados. Essa expansão coincidiu com o aumento da produtividade e eficiência, permitindo o crescimento do setor, padrões elevados de qualidade e acesso a novos mercados (NEVES, 2016).

Com o desenvolvimento das atividades agrícolas em todo o país, construiu-se um novo elo entre a agricultura e a indústria, implantando o “agroindustrial”, do qual permitiu a ligação entre a produção, a parte comercial, industrial, bem como a integração do capital agrícola. Esse novo conceito aprimorou a agricultura tradicional e elencou a preocupação de obter uma gestão administrativa e financeira capaz de controlar os riscos e a formação de preços dos produtos no mercado brasileiro (BURANELLO, 2018).

A vista disso, a gestão surge como peça chave para o controle e beneficiamento tanto da produção quanto da indústria, pois, relaciona-se estrategicamente com o planejamento e direção dos objetivos preestabelecidos. Baseado nisso, destaca-se a necessidade de atentar-se às exigências do mercado, bem como das ferramentas dispostas para seu uso, abrangendo questões financeiras, comerciais e de planejamento (PEREIRA, 2017). Dessa forma, este estudo se justifica por buscar verificar os desafios e mecanismos na gestão do agronegócio, procurando compreensão de oportunidades e obstáculos inerentes ao potencial econômico que o setor tende a promover.

Para este propósito, este estudo foi organizado na seguinte ordem: a primeira seção refere-se à parte introdutória. Posteriormente, a seção dois está subdividida entre a relação teórica do tema e suas especificidades, além de discussões críticas condizentes à pesquisa. E por fim, a conclusão encerra o presente trabalho.

2. AGRONEGÓCIO

O agronegócio conhecido como *agrobusiness* (agronegócio em inglês), elenca a fusão de uma gama de atividades produtivas que estão diretamente ligadas à produção e/ou subprodução de produtos derivados da agricultura e pecuária (COSTA, 2017). Agronegócio é a soma de todas as operações e movimentações de materiais e pessoas envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, até o processamento e distribuição e o consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados (ARAÚJO, 2010).

A mecanização agrícola foi o divisor de águas para novos processos de manufatura no período entre 1750 e 1850. Neste período, houve a maior intensificação na comercialização de produtos e serviços, como por exemplo, os métodos de trabalho artesanais, que tiveram seus lugares tomados pela mecanização em diversos segmentos dentro do meio, sendo a fabricação de novos produtos químicos, novos processos de produção de ferro, maior eficiência da energia da água, o uso crescente da energia a vapor e o desenvolvimento das máquinas-ferramentas, além da substituição da madeira e de outros biocombustíveis pelo carvão (BELARDO, 2018).

A disseminação do uso de novas tecnologias, com a adequação de culturas, clima e solo, a implantação de tecnologias como o plantio direto entre outras melhorias, culminou na elevação de produção na mesma área já cultivada e de renda nas diferentes atividades agropecuárias (SILVA; SOUZA; MARTINS, 2012).

O Brasil, por ser um país com características ideais para a agricultura, tendo a disponibilidade de solo fértil, chuvas regulares e luminosidade solar, conta com características primordiais para o desenvolvimento de atividades ligadas à produção de alimentos. (EMBRAPA, 2018).

De acordo com Lourenço e Lima (2009), a expansão do agronegócio no Brasil se deve tanto às suas condições internas favoráveis, como de desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, disponibilidade de recursos, terras e mão de obra a baixo custo, quanto ao contexto internacional, que apresenta dificuldades de reposição de produtos alimentícios e de agrocombustíveis.

Não existem limitações para o agronegócio, como plantar e cultivar apenas *commodities* agrícolas (soja, milho, cana, suco de laranja, trigo, café etc.), as quais são tratadas como um esteio do agronegócio. Vale ressaltar a produção e comercialização de sementes, adubos e demais insumos, distribuição, armazenamento, logística, transporte, financiamento, processos de qualidade e outros serviços, bem como o aproveitamento de resíduos de valor econômico. É, na verdade, a interligação racional de todas essas atividades econômicas que compõem o agronegócio, e não cada uma delas em separadamente. [...] O agronegócio é a rede em que se encontram o produtor rural (que sabe plantar e colher soja, mas não compreende e não quer se expor aos riscos da variação dos preços) e a *trading* (cuja expertise é o mercado internacional de *commodities* agrícolas, e os instrumentos financeiros que podem poupar os produtores rurais das oscilações dos preços). Cada um, cuidando daquilo que sabe fazer melhor, contribuindo para a plena eficiência da integração racional da rede de negócios (COELHO, 2013).

Segundo Amaral e Guimarães (2020), no agronegócio, a agropecuária tem um papel importante no aspecto econômico para o Brasil, levando-se em consideração o quão abrangente e dinâmico é este setor, onde produz e fornece matérias-primas para indústrias quanto para necessidades domésticas por produtos alimentícios, tornando-se um fator de equilíbrio entre as contas externas do país. Desta forma, atua-se no segmento desde pequenos produtores individuais a grandes grupos com produção de larga escala. Atuação esta que depende da região e das *commodities* mais propícias a ser produzidas em cada uma delas, o que por sua vez serve como combustível para o desenvolvimento regional e local.

Quanto à demanda pela produção, o setor atende intermediários e consumidores finais. Entre os intermediários estão atacadistas, processadoras agroindustriais etc., sendo os principais mercados de processadoras, os Estados Unidos, Japão e União Europeia. A preferência desses países pela industrialização de matérias-primas é a estrutura tributária, que permite uma fácil tramitação do produto primário, que por sua vez posiciona o Brasil como um dos maiores exportadores deste tipo de produto (AMARAL; GUIMARÃES, 2020).

Convém destacar, que o cenário atual em que o agronegócio brasileiro se encontra, é de um lado mercado e do outro organismos internacionais que exercem pressão sobre as políticas ambientais do país ou mesmo sobre um setor da economia. Apesar dos grandes avanços em termos de desenvolvimento sustentável e imposição de uma legislação voltada à preservação ambiental, nos últimos anos, os produtos oriundos da agropecuária brasileira vêm sendo fortemente associados às queimadas e desmatamentos na Amazônia, que acabam fazendo com que o preço de mercado caia em virtude desta ligação. Entre os anos de 2019 e 2020, os produtos brasileiros têm adquirido uma reputação negativa no exterior, resultando em medidas tomadas pelo Reino Unido e Alemanha para boicotar as exportações brasileiras, que influenciam em discussões de diversos outros países importadores (JORNAL DO BRASIL, 2020).

Diante desta realidade, considera-se que as inovações tecnológicas que surgem constantemente têm potencial para gerar conhecimento para avanços nas organizações e cadeias produtivas, tanto em produtividade quanto em questões que envolvam o desenvolvimento sustentável.

2.1 Tecnologia na gestão do agronegócio

Tratando-se de inclusão da Tecnologia da Informação (TI) nas operações do agronegócio, pode-se salientar, que a tecnologia ao longo dos anos passou a ser usada como uma ferramenta que trouxe ao produtor um aumento de ganhos, tornando-o mais competitivo em relação ao mercado em que comercializa seus produtos. Afinal, pode proporcionar um amplo acesso a informações valiosas para a tomada de decisões, que por sua vez, orienta sobre a melhor forma de agir para comercializar os produtos (SOUZA, 2013).

Mas ainda existem grandes desafios a serem vencidos para que o auge da agricultura possa ser alcançado em sua plenitude. A realidade de muitas unidades produtivas no Brasil ainda mostra indicadores como escassez de recursos, baixa produção e produtividade e nenhuma agregação de valor, o que entre outros fatores, acaba acarretando a desvalorização do produto que se comercializa. Em casos mais graves, a não viabilização do negócio leva o produtor a vender seu imóvel rural e migrar para grandes centros atrás de novas oportunidades (BREITENBACH, 2014).

Dentre as principais causas desses gargalos, conforme Novaes *et. al.* (2010), estão relacionados à alta carga tributária, ineficiência dos serviços públicos em setores como logística e infraestrutura (predominância do modal rodoviário) para escoamento de grãos mais volumosos e o acesso escasso à informação - principalmente as unidades familiares de menor porte ou menor renda – referentes a detalhes técnicos e fundamentais. Ou seja, sobre novas tecnologias e sua atuação, como também a gestão de custos nas atividades produtivas, que muitas vezes é vista como ponto chave por deixar os produtores trabalhar às cegas no vermelho (BREITENBACH, 2014).

Mas, conforme Santos e Mendes (2010), essa inclusão se constitui um sério problema no Brasil. Por exemplo, em 2008, a parcela de agricultores que desconheciam a TI era de aproximadamente 73%, sendo as causas normalmente apontadas: dificuldades de adaptação a novas tecnologias ou desestímulo mediante a falta de estrutura adequada, uma vez que as instituições brasileiras de apoio ao uso dessa tecnologia estavam predominantemente concentradas nas regiões mais ricas do país, a exemplo do Sudeste (SANTOS; MENDES, 2010).

Affonso *et. al.* (2015) enfatiza que o uso da Tecnologia da Informação, principalmente para os agricultores familiares, muitas vezes é precário, pois vivem uma realidade onde o acesso a determinadas tecnologias (como a internet) é pequeno ou não existe. Olhando com bons olhos a amplitude do agronegócio, que antes incluía somente o que acontecia dentro da fazenda como a produção *in natura* de grãos, por exemplo, o setor hoje é visto como uma série de cadeias com diferentes frentes de atuação que envolve tudo o que acontece na agricultura e pecuária (COSTA, 2017).

Um ponto primordial para a evolução no agronegócio foram as pesquisas que vêm sendo realizadas ao longo dos anos, gerando conhecimentos técnicos e novas tecnologias no manejo de pragas, rotação de culturas, adubação, correção de solo, mecanização, automatização, padronização e melhoramento genético de plantas e animais entre outras melhorias que foram e são fundamentais até os dias atuais. Essas pesquisas ajudaram ainda na distribuição e

migração de atividades agrícolas pelo país, levando o agronegócio onde antes não se tinha perspectivas e agora geram riquezas e empregos (EMBRAPA, 2018).

Em meados dos anos 2000 começou o que é chamado de revolução digital, período no qual deu início ao grande uso da internet voltada ao agronegócio, onde empresas inovadoras e *startups* usaram a internet como forma de comunicação, divulgação e extensão dos conhecimentos e técnicas agronômicas, chegando a lugares onde não era viável se fosse levar fisicamente determinada tecnologia e ganharam expressão nacional, muitas delas internacionalmente, se estabelecendo como referências nesse setor (BELARDO, 2018).

Conforme explana SEPLAN (2016), o agronegócio é visto por três ângulos que devem estar alinhadas e integradas a fim de garantir o sucesso dos negócios, sendo eles: negócios à montante representado pelas indústrias e comércios, que fornecem insumos para a produção rural, negócios agrícolas que são os produtores rurais e negócios à jusante que é a logística para que o produto chegue às mãos do consumidor final.

Segundo Cavalcante, Farah e Marcondes (2018), ter um plano sobre o negócio não é suficiente na era do conhecimento e da tecnologia, precisa-se planejar com estratégia para elaborar e executar, todos devem pensar coletivamente para facilitar processos e deixá-los de fácil entendimento a quem vai executar, saber o que fazer a curto e em longo prazo a qualquer momento. As estratégias são únicas e apropriadas e quem não planeja, não evolui.

Diante desta realidade, torna-se necessário para uma gestão eficaz e eficiente no agronegócio, que se utilize de meios que favoreçam melhores resultados, como o planejamento por exemplo.

2.2 Gestão e planejamento financeiro

Considerada uma ferramenta necessária para controlar de forma eficaz a concessão de crédito a clientes, a gestão financeira, também é utilizada para obter recursos, financiar operações e atividades da organização. Neste sentido, tem como objetivo o desenvolvimento organizacional, evitando a utilização de recursos desnecessários, assim como, desperdícios, avaliando a melhor alternativa para uma condução financeira segura (GITMAN, 2004).

Segundo Zimmermann (2012) outra ferramenta estratégica que tem a capacidade de mapear riscos e calcular retornos de investimentos é o plano de negócios, sendo que Bernardi (2008) descreve que, quando bem elaborado o plano de negócios potencializa as chances de sucesso da organização.

Desta forma, Santos e Veiga (2011), destacam que as empresas precisam ter conhecimento sobre o seu fluxo de caixa, isso pelo fato de que traz informações que auxiliam os tomadores de decisões a entender os ativos líquidos, a estrutura financeira e também a capacidade que a organização tem de alterar valores e prazos. Nisso, o intuito está em fazer com que as mudanças desejadas possam acontecer, pois para a continuidade e normalidade das operações empresariais, precisa-se liquidar corretamente seus compromissos.

O fluxo de caixa consiste em demonstrar todas as entradas e saídas previstas para um determinado período, possibilitando a avaliação da situação financeira da empresa, tendo a visualização do saldo, que poderá ser positivo ou negativo (SANTOS; VEIGA, 2011). Por sua vez, Marion (2010) considera um forte motivo para o fracasso das organizações – a não utilização de artefatos de contabilidade e gestão – sendo que os principais motivos para a falência ou insucessos das empresas é a falta de planejamento financeiro e a ausência do fluxo de caixa.

Assim, Oliveira e Souza (2013), complementam que o caminho para que a empresa conheça a sua realidade é a contabilidade, que é capaz de munir os gestores com informações corretas para a tomada de decisão. Além disso, é necessário considerar as disposições financeiras no cenário em que se atua, pois isso também pode interferir nas tomadas de decisões (KAVESKI *et. al.*, 2015). Essa disposição financeira demonstra as fontes de capital que a empresa utiliza, isto é, a proporção de capital próprio ou de terceiros, ou ainda, se é constituída por um só desses capitais (LOCATELLI; NASSER; MESQUITA, 2015).

Já o planejamento financeiro é importante para o desenvolvimento da organização, visto que o mesmo pode oferecer um mapa para orientação e controle das etapas em que a empresa seguirá para alcançar o seu sucesso. Portanto, o planejamento do caixa, assim como o lucro da organização, são aspectos fundamentais, sendo que o primeiro se remete ao planejamento e execução do orçamento da organização e o segundo, utiliza o regime de competência para projetar lucros, pois o processo de planejamento financeiro se inicia com a visão a longo prazo (GITMAN, 2010).

O planejamento é um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, com a correta alocação de recursos e esforços, para que a teoria, possa se tornar realidade com eficácia. O mesmo reúne uma série de ações definidas como necessárias para alcançar os resultados pré-determinados, sendo que as previsões são importantes para elaborar um planejamento, pois enquanto o primeiro consiste em um conjunto de técnicas com o propósito de verificar as probabilidades de eventos relevantes acontecerem, o segundo compreende procedimentos e ações (esforços) estruturados para que os objetivos pretendidos sejam atingidos (OLIVEIRA, 1999 *apud* VASCONCELOS, 2008).

Complementando, Hoji (2012) ressalta que o planejamento financeiro, deve estar adequado à quantidade de recursos necessários para executar atividades consideradas operacionais e também de investimento da organização. Ross (2002) destaca também que o planejamento financeiro precisa ter uma previsão de vendas, mesmo que não seja exata, isso porque, dependem de um comportamento futuro da organização.

Gitman (2010), explica que o planejamento financeiro pode ser de curto prazo, quando estão relacionados a ações financeiras que também são de curto prazo e que tem impactos esperados. Neste momento, utiliza-se a previsão de vendas e também dados operacionais e financeiros da organização, que podem ser orçamentos de caixa e demonstrações financeiras. Além disso, elas também podem ser de longo prazo, quando expressam ações planejadas, cujo impacto é previsto de dois a dez anos. Essas ações são partes integrantes da estratégia que norteia a empresa, juntamente com seus planos de produção e de marketing em direção a metas estratégicas.

O planejamento deve ser realizado pelos níveis mais altos da organização, pois ele envolve tomadas de decisões complexas e grande volume de recursos, elementos que determinados níveis não tem acesso (HOJI, 2012). Segundo Sanvicente (1987), planejar significa estabelecer as ações que serão executadas, levando em consideração os recursos que deverão ser empregados, a definição e distribuição de responsabilidades em relação ao período futuro determinado, para que assim os objetivos possam ser alcançados.

Além disso, segundo Ross (2002) o planejamento estabelece diretrizes de mudanças, fazendo com que a empresa reflita sobre suas metas, estabelecendo meios pelos quais, elas devem ser atingidas, evitando que futuros erros os fracassos possam acontecer.

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente competitivo, em que as bases do crescimento e do desenvolvimento organizacional estão no ambiente competitivo onde as áreas do mercado são conquistadas. Além disso, a capacidade de adaptação e de respostas

rápidas a novas demandas podem definir a eficácia da empresa. Posto isto, o planejamento unido à implementação de mecanismo e de procedimentos sistemáticos, pode alcançar o ajustamento entre organização e o ambiente no qual ela está inserida (GUINDANI *et. al.*, 2011).

Além do planejamento, é necessário que a organização seja dotada de controle, que pode ser entendida pelo acompanhamento das atividades realizadas, comparando periodicamente a execução efetiva daquilo que foi planejado. O controle envolve informações a serem utilizadas na tomada de decisão e correção do desempenho da função que inicialmente foi planejada (HOJI, 2012).

Assim sendo, na gestão do agronegócio é preciso também conhecimento do gestor para se alcançar o controle financeiro.

2.3 O gestor e o controle financeiro

Segundo Pereira (2017), é necessário ter consciência de que um negócio precisa proporcionar rentabilidade, buscando receita e crescendo financeiramente para continuar sustentável. Por isso, nem sempre é sadio colocar o cliente a frente de tudo, às vezes será necessário colocar o negócio a frente de tudo, pois isso trará expansão.

Portanto, o empreendedor é considerado pela literatura como alguém que está disposto a correr riscos, já que toma a decisão de seguir com seu próprio negócio, incluindo riscos pessoais. Trazendo este conceito para dentro das organizações, os gestores possuem um comportamento de assumir riscos, como por exemplo, assumir grandes compromissos financeiros para objetivar um alto retorno, o que os leva a aproveitar oportunidades do mercado, inovando processos e produtos (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE-VIDAL; CHIVAGÓMEZ, 2012). Sendo assim, a capacidade em assumir riscos impacta positivamente na inovação, uma vez que o empreendedor disposto a correr o risco aproveita oportunidades melhores (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

Analisando-se o ciclo de conversão de caixa e operações de valorização das organizações, Zeidan e Shapir (2017) destacam que enquanto um maior capital de giro por meio de prazos e vendas longas, estoques altos e dívidas de curto prazo podem aumentar as vendas, qualquer investimento em capital de giro gera uma maior despesa de capital. Por isso, a importância de conhecimento na gestão de operações financeiras.

Segundo o consultor Eduardo Mercadante, do SEBRAE (2014), problemas como a falta de planejamento e até mesmo de ferramentas adequadas, são responsáveis por grande parte dos casos em que as empresas fecham. Neste sentido, destaca-se a necessidade que as organizações têm em se preparar para as exigências do mercado, como: conhecimentos do negócio, comportamento do consumidor, flexibilidade, legislação, criatividade entre outros.

Outro ponto importante se refere à confiança do colaborador, pois a mesma influencia nas conquistas dos objetivos estabelecidos pelos gestores, o que exige uma atenção especial, visando sobrevivência em um mercado cada vez mais globalizado. Logo, “é essencial que as organizações invistam no capital humano, assim, terão uma equipe comprometida e preocupada com as metas desejadas” (VEDANA; MELLO, 2016, p. 12).

Neste sentido, o ambiente é influente sobre as organizações e sobre as decisões que são tomadas dentro delas (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Para Rossetto e Rosetto (2005) o direcionamento de gestão para angariar os recursos se torna necessária para o seu bom funcionamento, levando em consideração as mudanças que possam existir no ambiente organizacional, derivadas de características externas, o que influencia na disponibilidade dos recursos.

Cabe frisar, que os *stakeholders* e a situação política influenciam diretamente na busca dos gestores por recursos, mesmo que sejam buscados internamente. Assim os detentores de poder para financiamentos, apresentam níveis de controle para contar com critérios que satisfaçam a necessidade de informações dos seus clientes, minimizando o risco da inadimplência. Assim, a interação entre a empresa e o ambiente gera alternativas estratégicas que influenciam na tomada de decisão (LOPES, 2017; GALVAN; COSTA, 2019).

O controle financeiro, segundo Weston e Brigham (2004), está situado na fase de execução das tarefas, o que se caracteriza como um processo de ajustamento de *feedback* para assegurar que o plano realizado seja colocado em prática. Durante o desenvolvimento do controle pode haver modificações, a fim de que o plano traga seu real resultado, considerando que o processo de planejamento se inicia com as especificações dos objetivos que se deseja alcançar. Após essa fase, aqueles que realizaram o planejamento divulgam para as outras áreas setoriais as previsões e orçamentos previamente definidos.

Para Martins (2010), o controle leva em consideração a realidade, comparando-a com o que deveria ser executado, analisando as divergências existentes entre situações, assim como, suas origens para proceder à sua correção. Salienta-se, que só se terá controle dos custos e despesas quando existir conhecimento dos que estão sendo enfrentados, verificando se estão dentro do esperado e analisando as divergências, optando por corrigir tais desvios.

Controlar o financeiro, segundo Seleme (2012), permite que se conheça a origem dos recursos e analise suas principais fontes, controlando as datas de entrada e de saída. Sendo assim, os gestores poderão se atentar aos prazos de pagamentos e recebimentos, tendo a noção da capacidade financeira, de receber e distribuir recursos.

Nascimento *et. al.* (2013), relatam que aspectos intangíveis podem estar relacionados ao fracasso financeiro. Neste sentido, a falta de conhecimento tácito e explícito dos operadores financeiros, assim como o desconhecimento em relação aos gestores, pode interferir negativamente quando se busca evitar a decadência financeira.

CONCLUSÃO

Diante da proposta de pesquisa do presente artigo que buscou verificar os desafios e mecanismos na gestão do agronegócio, considera-se que o objetivo se deu por atingido, além de demonstrar a grande influência e o potencial do setor na economia.

Em relação ao agronegócio verificou-se que se trata de uma cadeia produtiva que garante a produção nas propriedades rurais até a industrialização dos produtos cultivados. Essa produção passa a receber um beneficiamento com a agroindústria, tendo como finalidade aprimorar seus processos e agregar valor para comercialização. Dessa forma, torna-se um agente importante no cenário econômico do país, visto que é um setor dinâmico e abrangente, observando-se um fator de equilíbrio entre as contas externas.

No que tange a tecnologia vinculada ao agronegócio, infere-se que houve um aumento de ganhos ao produtor, pois o tornou mais competitivo na medida em que ganhou força ao longo dos anos. Por outro lado, foi visto como um desafio principalmente para a agricultura familiar, onde a realidade é limitada ao acesso a determinadas tecnologias (como a internet). Além disso, as tecnologias estavam concentradas nas regiões mais ricas do país, uma vez que reduziu o acesso às informações por parte dos agricultores, também pela dificuldade de adaptação e/ou a falta de estímulo mediante a estrutura disposta.

Referente à gestão e ao planejamento financeiro, observou-se que proporciona a capacidade para gerenciar os recursos de forma eficaz, visto que são meios que objetivam o desenvolvimento das operações e atividades, demonstrando uma melhor alternativa para uma

condução financeira mais segura. Embora o planejamento possa ser uma ferramenta eficaz, o grande problema é a o desconhecimento da parte financeira contábil e o caminho que ela pode mostrar seguindo as disposições do ambiente em que se atua. Verifica-se, desta maneira, que o insucesso das empresas pode ser reduzido a partir da construção de um planejamento financeiro, onde oferece um norte das etapas que o gestor atuante no agronegócio deve seguir para o alcance dos objetivos desejados.

Já no que diz respeito ao controle financeiro, permite o conhecimento dos recursos dispostos e realizar suas devidas análises, controlando o fluxo de caixa e conferindo a condução financeira, de honrar com obrigações com terceiros. O que pode vir a ser um problema é a falta de conhecimento que pode interferir negativamente nos resultados, sendo potencializador para condições de falência.

No tocante à gestão, identificou-se que os gestores no agronegócio necessitam utilizar de mecanismos que permitam atuar de maneira eficaz e eficiente no que diz respeito à cadeia produtiva de seu ramo de atuação, visto que as exigências se tornam cada vez maiores. Assim sendo, obter conhecimento do negócio, comportamento do consumidor e flexibilidade frente aos desafios, se torna peça chave para o desenvolvimento econômico sustentável.

Diante dessa realidade, conclui-se que são muitas as adversidades enfrentadas na gestão do agronegócio, embora tenha evoluído e se desenvolvido a partir da introdução de inovações tecnológicas. Com isso, ressalta-se a importância da utilização de mecanismos que favoreçam o gerenciamento de processos de trabalho, no sentido de buscar resultados positivos, diminuir riscos e evitar perdas. Por fim, destaca-se que este estudo não tem o intuito de esgotar a temática gestão no agronegócio, mas sim abrir novas perspectivas para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, E. P.; HASHIMOTO, C. T.; SANT'ANA, R. C. G. **Uso de tecnologia da informação na agricultura familiar: Planilha para gestão de insumos**. Biblios online, São Paulo-SP, n. 60, 2015.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. *Organizations and environments*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, 1976.

AMARAL, G. F.; GUIMARÃES, D. D. (2020). **Panoramas Setoriais 2030: Agropecuária. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14235/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20-%20Agropecu%C3%A1ria_P.pdf. Acesso em: 15 mai. 2022.

ARAUJO, M. J. **Fundamentos de agronegócio**. 3. ed. São Paulo: atlas, 2010.

BERNARDO, L. V. M.; AMARAL, J. A. S.; RODRIGUES, K. C. T. T.; SHIKIDA, P. F. A. *Reasons and consequences of the bankruptcy of a sugarcane agroindustry: a case study in Engenheiro Beltrão (Paraná/Brasil)*. **Custos e Agronegócio On Line**, v. 14, n. 4, out./dez., p. 282-304, 2018.

BREITENBACH, Raquel. **Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações**. Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 2, Maio/Ago. 2014.

BURANELLO, R. **Manual do direito do agronegócio**. Saraiva Educação SA, 2018.

CAVALCANTE, M.; FARAH, O. E.; MARCONDES, L. P. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

COELHO, F. U. Prefácio. In: BURANELLO, R. **Manual do direito do agronegócio**. São Paulo: Saraiva, 2013, 286 p.

COSTA, M. **Agronegócio: o motor da economia Brasileira e o dinamismo da economia Paranaense**. Disponível em: < <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=331> > Acesso em: 21 fev. 2022.

EMBRAPA. **Visão 2030: o futuro da agricultura Brasileira** (2018).

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE-VIDAL, J.; CHIVA-GÓMEZ, R. *Entrepreneurial orientation, organizational learning capacity and innovative performance*. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2012.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GUINDANI, A. A.; GUINDANI, R. Ari.; CRUZ, J. A. W.; MARTINI, T. S. **Planejamento estratégico orçamentário**. 1. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JORNAL DO BRASIL (2020, 01 outubro). **Reputação de produtos brasileiros sofre com boicotes europeus e política de Bolsonaro, diz analista**. *Jornal do Brasil*. Disponível em: <https://www.jb.com.br/economia/2020/06/1024240-reputacao-de-produtos-brasileiros-sofre-com-boicotes-europeus-e-politica-de-bolsonaro--diz-analista.html>. Acesso em: 06 mar. 2022.

KAVESKI, I. D. S.; HALL, R. J.; DEGENHART, L.; VOGT, M.; HEIN, N. Determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras de capital aberto do agronegócio: um estudo à luz das teorias *Trade Off e Pecking Order*. **Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 135-158, 2015.

LOCATELLI, R. L.; NASSER, J.; MESQUITA, J. M. C. Fatores determinantes da estrutura de capital no agronegócio: o caso das empresas brasileiras. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, p. 72-86, 2015.

GALVAN, W.; COSTA, Z. DA F. **Incentivos e financiamentos para pesquisa e inovação na agricultura: estudo em fundações de pesquisas na região sul do Brasil**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 975-987, out. 2019.

LOPES, A. E. M. P. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 806-813, dez. 2017.

LOURENÇO, J. C.; LIMA, C. E. B. **Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas**. In: *Observatório de la Economía Latinoamericana*, nº 118. 2009. Disponível em <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/>. Acessado em 25 abr. 2022.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. *Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations*. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2208-2234, 2016.

MARION, J.C. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. M.; ANDRADE, M.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NEVES, M. F. **Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa**. – 1 Ed.: Canaeste, 2016.

NOVAES, A. L.; MOREIRA, B. C. R.; OLIVEIRA, L. De.; TALAMINI, E.; VIANA, J. J. S. **Análise dos fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro**. In: 48^o Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural (SOBER), 25 a 28 de julho de 2010, Campo Grande: Anais... 2010.

OLIVEIRA, J. S.; SOUZA, R. F. Contabilidade criativa e a ética profissional. **RCA - Revista Científica da AJES**, v. 4, n. 8, p. 1-7, 2013.

VASCONCELOS, Y. L.; **Planejamento Financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

PEREIRA, G. **Um quarto das startups brasileiras morrem antes de completa um ano, 2017**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandesnegocios/noticia/2017/04/um-quarto-das-startups-brasileiras-morrem-antes-decompletar-um-ano.html>. Acesso em: 05 jan. 2022.

Ross, S. A., Westerfield, R., Jordan, B. D., & Firer, C. (2000). **Fundamentals of corporate finance**. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.

SANTOS, A. R. dos; MENDES, C. I. C. **Tendências e oportunidades de investimento no mercado do agronegócio brasileiro**. In: VI Mostra de estagiários e bolsistas, Embrapa Informática Agropecuária, 2010.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Serviço de apoio à micro e pequenas empresas**. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2_014.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

SELEME, L. D. B. **Finanças sem complicação**. São Paulo: Intersaberes, 2012.

SEPLAN. **Perfil do Agronegócio Tocantinense**. SEPLAN- Secretaria de Planejamento e Orçamento, 2016. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/354694/>. Acesso em: 21 mai. 2022.

SILVA, G. J. C.; SOUZA, E. C.; MARTINS, H. E. P. Produção agropecuária em municípios de Minas Gerais (1996-2006): padrões de distribuição, especialização e associação espacial. **Revista Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 333-350, 2012.

SOUZA, S. dos S. **Sistemas de Informações Gerenciais no Agronegócio: Estudo de Caso de Aplicação de Software em Administração Rural pelos Produtores de Grãos do Município de Rio Verde–GO, Minas Gerais**. 2013. 182f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo – MG, 2013.

VEDANA, G. A.; MELLO, G. R. de. Fatores que influenciam a confiança do empregado na organização. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 2-14, 2016.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

Zeidan, R., & Shapir, O. M. (2017). *Cash conversion cycle and value-enhancing operations: Theory and evidence for a free lunch*. **Journal of Corporate Finance**, 45, 203-219.

ZIMMERMAN, J.. *Using Business Plans For Teaching Entrepreneurship*. **American Journal of Business Education** (AJBE), v. 5, n. 6, p. 727-742, 2012.