

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LAURA LOPES WITWYTZKY NARDÃO

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM  
ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES À PECUÁRIA SUL-MATO-GROSSENSE**

CAMPO GRANDE, MS

2023

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LAURA LOPES WITWYTZKY NARDÃO

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM  
ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES À PECUÁRIA SUL-MATO-GROSSENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Competitividade no Agronegócio.

Orientador: Renato Luiz Sproesser, Dr.

CAMPO GRANDE, MS

2023

**LAURA LOPES WITWYTZKY NARDÃO**

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM  
ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES À PECUÁRIA SUL-MATO-GROSSENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Campo Grande, 11 de setembro de 2023

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me guiou e tornou esse trabalho possível.

À minha família, principalmente meu marido, que me apoiou durante minha dedicação a este trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Renato Sproesser, que demonstrou enorme compreensão e apoio em minha caminhada, além de competentemente contribuir para o meu desenvolvimento e aprendizado.

Aos entrevistados, que prontamente se disponibilizaram e contribuíram com suas experiências para tornar esta pesquisa possível.

E aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), que muito me auxiliaram e ampliaram meus conhecimentos.

E a todas as pessoas que fizeram com que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

As práticas de gerenciamento de projetos vem sendo cada vez mais adotadas, e sua contribuição para o desempenho dos empreendimentos é reconhecida e demonstrada na literatura recente. Por outro lado, estudos mostram que projetos apresentam falhas, tanto na falta de alinhamento com as estratégias de negócio quanto na falta de cumprimento em relação ao que foi planejado. Observando a realidade econômica brasileira, é oportuno avaliar o tema gerenciamento de projetos no setor em que o país se destaca como *player* global: o agronegócio. Este estudo tem como problemática avaliar, qualitativamente, como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos - sugeridas pelo *Project Management Institute* - em projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense. Para tanto, na Revisão de Literatura, foram apresentados os conceitos de projetos e gerenciamento de projetos, de ciclo de vida, de áreas de conhecimento e grupos de processo, de sucesso e maturidade em projetos, e, por fim, de gerenciamento de projetos no agronegócio. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com produtores rurais realizadas face a face seguindo um roteiro semiestruturado, sendo a amostra selecionada por conveniência e vinculada ao critério de saturação para determinar o número de respondentes. Os resultados apontam que, mesmo que em alguns projetos tenham sido utilizadas práticas isoladas de gerenciamento de projetos, estes são planejados e executados de maneira empírica e sem planejamento, acarretando a ausência de parâmetros para se avaliar o desempenho efetivo dos mesmos, resultando assim na sugestão de classificação em nível inicial de maturidade de gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** Projetos. Gerenciamento de Projetos. Ciclo de Vida. Grupos de Processo. Sucesso dos Projetos. Escopo. Cronograma. Custo. Agronegócio. Pecuária.

## ABSTRACT

Project management practices have been increasingly adopted, and their contribution to the performance of projects are recognized and demonstrated in recent literature. On the other hand, studies show that projects have flaws, both in terms of lack of alignment with business strategies and lack of compliance with what was planned. Observing the Brazilian economic reality, it is opportune to evaluate the theme of project management in the sector in which the country stands out as a global player: agribusiness. The problem of this study is to evaluate, qualitatively, how the adoption of project management practices occurs - suggested by the Project Management Institute - in projects of organizations belonging to the cattle ranching in Mato Grosso do Sul. Therefore, in the Literature Review, the concepts of projects and project management, life cycle, knowledge areas and process groups, success and maturity in projects, and, finally, project management in the agribusiness were presented. Data were obtained through face-to-face interviews with rural producers and following a semi-structured script, and the sample was by convenience and linked to the saturation criterion to determine the number of respondents. The results indicate that, even though isolated project management practices have been used in some projects, these are planned and executed empirically and without planning, resulting in the absence of parameters to evaluate their effective performance, and in the suggestion of initial project management maturity level.

**Key words:** Projects. Project management. Life cycle. Process Groups. Project Success. Scope. Timeline. Cost. Agribusiness. Cattle Ranching.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Portfólio, programas, projetos e operações	18
Figura 2 - Ciclo de Vida do Projeto	23
Figura 3 - Relação entre princípios norteadores e domínios de desempenho	33
Figura 4 - Melhores Resultados do Projeto	40
Figura 5 - Variações dos resultados dos projetos por região e por setor	40
Figura 6 - Níveis e dimensões do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP	42
Figura 7 - Relação entre Ciclo de Vida e Dimensões de Pesquisa	49

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais padrões propostos por associações de gerenciamento de projetos	20
Quadro 2 - Áreas de Conhecimento, Grupos de Processo e Processos	27
Quadro 3 - Métricas para medição de performance em projetos	38
Quadro 4 - Relação entre Ciclo de Vida, Grupos de Processo e Dimensões de Pesquisa	48
Quadro 5 - Autores que embasam as dimensões de pesquisa	49
Quadro 6 - Projetos contemplados	54
Quadro 7 - Características da amostra conforme dimensões de pesquisa	56
Quadro 8 - Métricas de controle utilizadas nos projetos	87
Quadro 9 - Áreas de conhecimento abordadas nas entrevistas	92
Quadro 10 - Consolidação das dimensões de pesquisa relacionadas às áreas de conhecimento mais abordadas nas entrevistas	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ACI - Instituições Cooperativas Agrícolas  
AIPM - *Australian Institute of Project Management*  
AMAI - Associação dos Municípios do Alto Irani, Santa Catarina  
APM - *Association for Project Management*  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada  
EAP - Estrutura Analítica do Projeto  
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
ENAA - *Model Form-International Contract for Process Plant Construction*  
ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz  
FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul  
FCO - Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste  
IATF - Inseminação Artificial em Tempo Fixo  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICB - *IPMA Competence Baseline*  
IPMA - *International Project Management Association*  
JPMF - *Japan Project Management Forum*  
NCB - *National Competence Baseline*  
OGC - *Office of Government Commerce*  
PIB - Produto Interno Bruto  
PERT/CPM - *Critical Path Method*  
PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*  
PMI - *Project Management Institute*  
Prado-MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos  
PRINCE2 - *Projects in Controlled Environments*  
SUDECO - Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste  
SWOT - *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.1.1 Questão de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Delimitação da Pesquisa.....	14
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Projetos.....	16
2.1.1 Projetos, Programas e Portfólios.....	17
2.1.2 Gerenciamento de Projetos.....	19
2.2 Ciclo de Vida, Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.....	22
2.2.2 Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.....	25
2.2.2.1 Gerenciamento do Escopo.....	28
2.2.2.2 Gerenciamento do Cronograma.....	29
2.2.2.3 Gerenciamento dos Custos.....	30
2.2.3 Princípios Norteadores e Domínios de Desempenho.....	32
2.3 Estratégias Organizacionais e Gerenciamento de Projetos.....	34
2.3.1 Sucesso dos Projetos.....	37
2.3.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	41
2.4 Agronegócio e Gerenciamento de Projetos.....	43
2.5 Dimensões da Pesquisa.....	47
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
3.1 Critérios da Pesquisa.....	51
3.2 População e Amostra.....	53
3.3 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados.....	57
3.4 Técnica de Análise dos Dados.....	58
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1 Resumo das Entrevistas.....	61
4.1.1 Entrevista 1.....	61
4.1.2 Entrevista 2.....	62
4.1.3 Entrevista 3.....	66
4.1.4 Entrevista 4.....	68
4.1.5 Entrevista 5.....	71
4.1.6 Entrevista 6.....	72
4.1.7 Entrevista 7.....	75
4.1.8 Entrevista 8.....	76
4.1.9 Entrevista 9.....	78
4.1.10 Entrevista 10.....	80

4.2 Análise das Entrevistas.....	81
4.2.1 Planejamento.....	82
4.2.2 Controle.....	85
4.2.3 Resultados.....	88
4.2.3.1 Projetos de insucesso.....	91
4.2.4 Consolidação da Análise dos Dados.....	92
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O assunto Gerenciamento de Projetos tem sido cada vez mais discutido, desenvolvido, difundido e aplicado nas organizações e em diversos setores. Desde a década de 1950, quando a demanda por produtos diferenciados e de melhor qualidade aumentou, tornou-se necessário entregar produtos e serviços em menor tempo, com menor custo e com a qualidade esperada (PRADO, 2011).

Nesse contexto, a gestão de projetos evoluiu de um conjunto de sistemáticas recomendáveis para uma metodologia tida como obrigatória para a sobrevivência das empresas. As organizações perceberam que seu negócio, incluindo suas atividades de rotina, pode ser compreendido como uma série de projetos, tanto como um processo de gestão de projetos, quanto como um processo de negócios (KERZNER, 2020). Atualmente a gestão de projetos é uma temática bastante desenvolvida e reconhecida como uma competência necessária para as organizações, tanto que, para todas as etapas de um projeto, têm sido desenvolvidos vários métodos e várias técnicas, utilizadas amplamente pelas empresas (PATAH; CARVALHO, 2016).

Em 1999, Cleland já afirmava que, no futuro, o gerenciamento de projetos seria utilizado para gerenciar as mudanças em todas as infraestruturas sociais em todos os países, desenvolvidos ou não (CLELAND, 1999).

Tempos depois, essa afirmação foi demonstrada em uma pesquisa realizada pelo *Project Management Institute – PMI* –, maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos, juntamente com a *Economist Intelligence Unit* sobre o universo dos projetos: constatou-se que cerca de 15 trilhões de dólares são empregados em projetos, o que representa aproximadamente 25% de toda a economia mundial – 85 trilhões de dólares. Essa demanda gera um potencial para empregar funções relacionadas ao gerenciamento de projetos em, ao menos, sete setores no globo (manufatura, serviços, finanças, petróleo e gás, tecnologia da informação, construção e utilidades) (PMI, 2016).

Ao se avaliar a realidade econômica brasileira, surgem questões de associação do tema gerenciamento de projetos ao agronegócio, ramo em que o país se destaca como *player* global. O país está entre os maiores exportadores de produtos agropecuários do mundo, sendo

que, em número de produtos, um em cada quatro produtos do agronegócio em circulação no mundo é brasileiro. É o maior exportador mundial de café, soja, açúcar, suco de laranja, etanol de cana-de-açúcar, carne bovina e de frango (EMBRAPA, 2022).

Atualmente, o agronegócio é conceituado como "um feixe de cadeias produtivas, definidas como uma sequência coordenada que, a partir de insumos, chega à produção de matérias primas agropecuárias, ao seu processamento e à distribuição, no tempo e no espaço, aos consumidores de seus derivados", sendo que agropecuária pode ser compreendida como o cultivo da terra e recursos naturais em geral, seja para produção vegetal – grãos, frutas, legumes e verduras, fibras, madeira – ou animal – produtos da bovinocultura, suinocultura, avicultura, pesca (CEPEA, 2022, p.4; CEPEA, 2022).

Em 2020, o agronegócio representou 26,6% do PIB nacional e contribuiu com 20,1% da força de trabalho. Enquanto os demais setores apresentaram balança comercial negativa de US\$ 37,3 bilhões de dólares em 2020, o agronegócio apresentou superávit de US\$ 87,6 bilhões de dólares, encerrando com o saldo positivo de US\$ 50,4 bilhões (EMBRAPA, 2022).

No que tange a agropecuária, o Mato Grosso do Sul ocupa a 5ª colocação em produção de soja em grão no país, é o 3º maior produtor de milho e o 3º maior Estado na produção de carne bovina. Na produção de cana-de-açúcar, ocupa o 4º lugar no ranking nacional e o 8º em carne de frango (FAMASUL, 2022).

Sendo polo mundial de celulose, Mato Grosso do Sul produziu em 2021 4,4 milhões de toneladas, dispõe de 1,1 milhão de hectares de florestas plantadas, conta com 648 milhões hectares de produção de cana-de-açúcar e 3,7 milhões de hectares de produção de soja (FAMASUL, 2022).

Cumprir salientar que tal crescimento e representatividade do agronegócio foram realizados por meio de projetos, pois os empreendimentos no setor podem ser interpretados como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, conceito de projeto preconizado pelo PMI (PMI, 2021a, p. 31).

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Surgem então questões acerca da adoção de práticas de gerenciamento de projetos nos empreendimentos agropecuários em Mato Grosso do Sul. Insta consignar que muitas empresas estão sofrendo com projetos desalinhados e com a falta de uma abordagem

sistemática para alinhar o gerenciamento de projetos às suas estratégias de negócios. Embora os projetos sejam os blocos básicos da estratégia organizacional em muitas empresas, o gerenciamento de projetos nem sempre é reconhecido como uma estratégia funcional e raramente é percebido como um processo de negócios, dificultando ainda mais a realização de um alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia de negócios (SRIVANNABOON, 2006). “Compete ao Planejamento Estratégico e às lideranças das organizações identificar e selecionar as melhores ações estratégicas, e ao gerenciamento de projetos, ser o agente executor dessas ações” (PRADO, 2009, p. 18).

Vargas (2018) acrescenta que nem sempre os projetos surgem das questões estratégicas e, mesmo quando surgem, é relevante o índice de falhas na execução ou o alcance apenas parcial dos resultados de um projeto. “Mesmo com a quantidade significativa de benefícios gerados pelos projetos, boa parte deles falha ou não alcança o resultado esperado” (VARGAS, 2018, p.21).

Cumprido ressaltar que o sucesso de um único projeto não garante o sucesso da organização, porquanto a carteira de projetos deve estar alinhada à estratégia da empresa. Para o PMI (2017, p.13), o sucesso do projeto “é medido por qualidade do produto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente”. Vargas (2018) vai além: algumas questões comuns, como orçamento abaixo do previsto, execução em menor prazo, consumo menor de recursos ou obtenção da qualidade esperada, não necessariamente descrevem um projeto bem-sucedido. É necessário avaliar a ótica do planejamento e a do projeto. O que ocorre é que, se houver superestimação no planejamento de recursos, por exemplo, o resultado tende a apontar menor utilização de recursos em relação ao planejado, ou seja, seria apontado um falso sucesso.

Os resultados publicados em fevereiro de 2020 para o *Pulse of the Profession* – principal pesquisa global de profissionais de gerenciamento de projetos realizada pelo PMI – revelaram que, em média, 11,4% do investimento em projetos é desperdiçado devido ao seu fraco desempenho (PMI, 2020). Na área mais tradicional de gerenciamento de projetos, como obras de construção, montagem e instalação de equipamentos, é possível demonstrar os benefícios quantitativos dos projetos: a ausência dessa prática implica aumentos de prazos de até 50% e aumentos de custos de 10% a 20% (PRADO, 2009).

Além disso, na área de tecnologia da informação, o *The Standish Group Report* revelou que nos Estados Unidos são investidos mais de US\$ 250 bilhões a cada ano em

aplicativos, distribuídos em aproximadamente 175.000 projetos. Porém, 31,1% dos projetos são cancelados antes de serem concluídos, e 52,7% custam 189% a mais se comparados às estimativas originais, sem citar o custo de oportunidade que não foi mensurado e poderia chegar a trilhões de dólares anuais nessa área (STANDISH GROUP INTERNATIONAL, 2014).

Considerando a representatividade do agronegócio no país e no Estado de Mato Grosso do Sul, é oportuno relacionar gestão de projetos ao agronegócio e compreender a contribuição do tema no setor. Ao somar ou relacionar esses temas, foram encontrados escassos estudos que demonstram o alcance dos resultados esperados e da adoção de práticas de gerenciamento de projetos no agronegócio. Ressalta-se que houve extensa pesquisa na revista eletrônica de Gestão e Projetos, no periódico Capes, na base de dados Scielo e na biblioteca exclusiva de assinantes do PMI, onde foram encontrados apenas nove artigos que relacionam os dois temas nos últimos dez anos.

Sobre o retorno de investimento em métodos de gerenciamento de projetos, Patah e Carvalho (2016) apontam que não se encontram quantidades significativas de pesquisa a esse respeito. Ainda que exista alto grau de investimento em projetos e crescente número de gerentes de projetos qualificados, algumas questões sobre os resultados e benefícios desses investimentos surgem.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Os projetos apresentam falhas, tanto na falta de alinhamento com as estratégias de negócio quanto na falta de cumprimento em relação ao que foi planejado, até mesmo em termos de desperdícios de investimentos. Por outro lado, a adoção do gerenciamento de projetos, tanto como metodologia quanto na utilização de melhores práticas, vem sendo pautada cada vez mais e sua contribuição para o desempenho dos empreendimentos vem sendo reconhecida e demonstrada na literatura recente (PMI, 2021b).

Ademais, para conseguir resultados cada vez mais significativos, as organizações estão investindo em competências com base no gerenciamento de projetos. Profissionais especialistas no assunto estão sendo cada vez mais valorizados no mercado de trabalho (RABECHINI; CARVALHO, 2003).

Cabe evocar que a ascensão mundial da temática de gerenciamento de projetos, a representatividade do agronegócio e por conseguinte da agropecuária na economia brasileira e na de Mato Grosso do Sul, e a prévia verificação da escassez de estudos de correlação dos dois assuntos justificam a realização da pesquisa e tornam o estudo promissor em contribuição para a comunidade científica e para as organizações pertencentes ao agronegócio.

Diante das questões e justificativas apresentadas, este estudo procurará responder: como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos nas organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense?

## **1.2 Objetivos**

É objetivo geral desta pesquisa avaliar como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos - sugeridas pelo *Project Management Institute* - em projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense.

São objetivos específicos:

- a) Identificar a utilização de práticas de gerenciamento de projetos em organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense;
- b) Avaliar como a adoção de práticas de gerenciamento de projetos pode influenciar o alcance dos resultados esperados pelos projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense.

## **1.3 Delimitação da Pesquisa**

As práticas de desenvolvimento e gerenciamento de projetos a que esta pesquisa se refere são as publicadas no *The Project Management Body of Knowledge, PMBOK*, ou o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, elaborado pelo PMI.

Constitui uma publicação extensa e amplamente utilizada por pesquisadores, estudiosos e profissionais da área de projetos. Sua primeira edição ocorreu em 1987 e desde então seus conceitos vêm evoluindo junto com as práticas percebidas e realizadas no ramo. Foram até o momento sete edições, sendo a última publicada em 2021.

Até sua sexta edição, o *PMBOK* alinhou a disciplina de gerenciamento de projetos a processos de negócios que permitiram práticas consistentes e previsíveis, como documentação, avaliação de desempenho dos processos, maximização da eficiência e minimização de ameaças. A estrutura amplamente utilizada ao longo dos anos teve sua última revisão considerando 49 processos distribuídos em 5 grupos de processos e 10 áreas de conhecimento (PMI, 2017). Para elucidar, os grupos de processo podem ser compreendidos como as fases de um projeto, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. As áreas de conhecimento representam as disciplinas em gerenciamento de projetos: integração, escopo, custos, cronograma, riscos, qualidade, recursos, aquisições, comunicações e partes interessadas. Os processos representam o conjunto de atividades coordenadas a serem executadas nas fases e nas disciplinas necessárias ao projeto. Estes conceitos serão mais bem explorados na Revisão de Literatura.

Vale salientar que um projeto não precisa obrigatoriamente gerenciar todos os processos e nem todas as áreas de conhecimento. Isso depende de seu objetivo, sua complexidade e sua gestão (PMI, 2017).

Porém, na sétima edição do *PMBOK*, publicada em 2021, ocorreu a supressão do encadeamento de grupos de processos, processos e das áreas de conhecimento. A comunidade global adotou a mudança desse padrão em direção a um conjunto de declarações de princípios e de domínios de desempenho. Com essa alteração, o PMI procurou refletir o gerenciamento eficaz de projetos em toda a cadeia de valor: de preditivo a adaptável e todas as variações entre os dois (PMI, 2021).

Em relação à sétima edição, o PMI afirmou que “nada nesta edição nega o alinhamento com a abordagem baseada em processos de edições anteriores” (PMI, 2021, p. XI). Muitas organizações e profissionais continuam considerando essa abordagem de processos útil para orientar seus recursos e alinhar metodologias, sendo que esta visão permanece relevante na sétima edição (PMI, 2021).

Considerando tais afirmações, ambas as edições formam a base conceitual desta pesquisa, seja adotando os grupos de processos na delimitação das dimensões de pesquisa, seja utilizando a estrutura de áreas de conhecimento ou dos domínios de desempenho para ampliar a compreensão no assunto e conseqüentemente realizar a análise dos dados desta pesquisa.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é conduzida de modo a elucidar a evolução dos conceitos em gerenciamento de projetos concomitantemente à sua crescente utilização na implantação das estratégias das empresas.

São apresentadas as metodologias elaboradas e adotadas pelas associações dedicadas ao estudo de projetos, assim como conceitos que alicerçam a posterior análise dos dados desta pesquisa.

### 2.1 Projetos

O mundo tem enfrentado, principalmente nos últimos trinta anos, um complexo dinamismo em suas relações empresariais, sociais e humanas. As empresas são reconhecidas por sua flexibilidade, capacidade de atender seus clientes e profissionalismo. Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais, as corporações percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal, genérico e rompe todas as barreiras culturais, nacionais e regionais (VARGAS, 2018).

Conforme conceitua o *Project Management Institute* – PMI –, projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto” (PMI, 2021a, p. 31). Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas, projeto é um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ABNT NBR ISO 1006:2000, p.2).

Vargas (2018, p. 7) define projeto como “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade”.

A IPMA, instituto inglês *International Project Management Association*, conceitua projeto como uma operação com restrições de custos e prazos caracterizada por um conjunto

definido de entregas, com base em normas e requisitos de qualidade (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017).

São exemplos de projetos a construção e um plano de carreira, a redação de um livro, o lançamento de um novo produto ou serviço, a instalação de uma planta industrial, uma campanha presidencial, ou seja, todo evento que produza um resultado único e que tem tempo limitado para ocorrer (VARGAS, 2018).

Os projetos também possuem características comuns que os definem. Prado (2011) elencou cinco delas: ciclo de vida, no qual o projeto pode ser visto como um conjunto de etapas e, ao final de cada uma delas, há uma entrega; incerteza, pois na entrega de um resultado único há incertezas durante sua execução; possibilidade de mudanças durante o ciclo de vida do projeto, fato que exige maturidade do gerente de projeto para que não ocorra excesso de modificações, mas que garanta as mudanças necessárias ao sucesso do projeto; aumento do conhecimento com o tempo, uma vez que, quanto mais se envolve com o projeto, mais se conhece o produto ou serviço que está sendo produzido; e a interfuncionalidade, já que projetos geralmente envolvem diversas áreas da empresa.

Para Vargas (2018), as principais características dos projetos são a temporalidade – todo o projeto é um evento com duração finita, determinada em seu objetivo – e a individualidade – a realização de algo que não tinha sido feito antes dentro das exatas condições.

O PMI (2017) traz alguns elementos fundamentais dos projetos, que são: produção de produto, serviço ou resultado único; empreendimento temporário; impulsionadores de mudanças; e criadores de valor para o negócio, como ativos monetários, capital acionário, serviços públicos, participação de mercado, reconhecimento de marca, benefício público, reputação, dentre outros.

### 2.1.1 Projetos, Programas e Portfólios

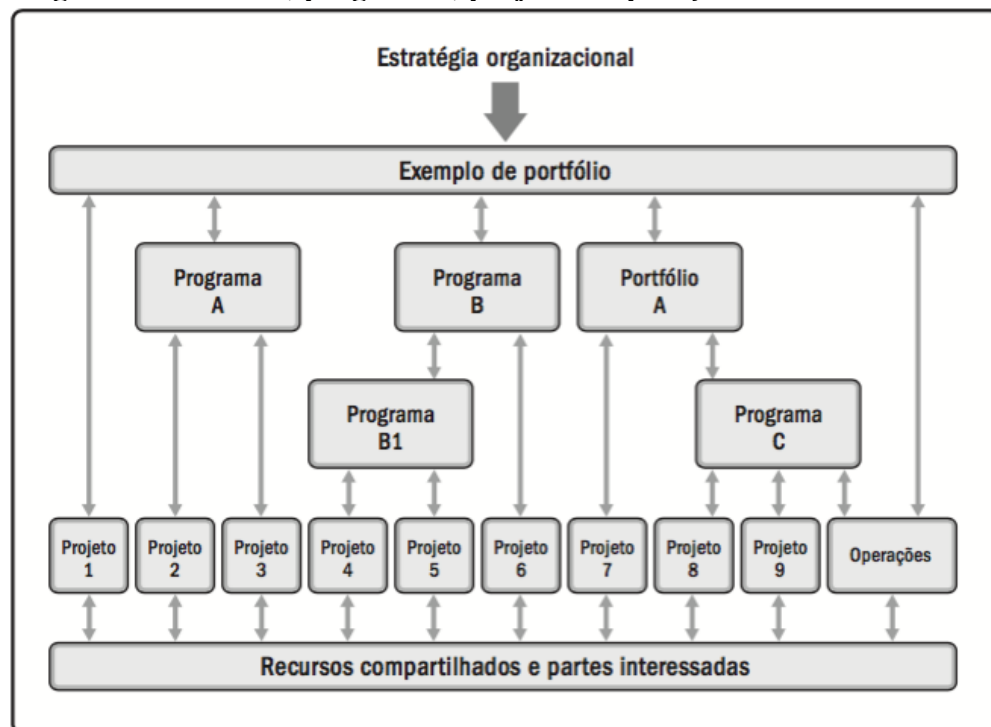
Por oportuno, cabe realizar a distinção entre projetos, programas e portfólio. De acordo com Keeling e Branco (2014), programa pode ser entendido como um grupo de projetos que apresentam relação e que são gerenciados de forma coordenada, buscando benefícios e resultados que não seriam possíveis caso fossem desenvolvidos individualmente.

Portfólio, por sua vez, é o agrupamento de projetos, programas e portfólios menores que estão alinhados com a estratégia organizacional.

Lima e Russo (2019) enfatizam a relação de portfólios, programas e projetos com a estratégia das empresas, citando que a adequada criação e vinculação dos projetos com a estratégia é um passo importante para a consecução dos objetivos da organização. A equipe apropriada, recursos suficientes e controle de etapas são essenciais à concretização do que foi planejado.

Tendo em vista o alcance de objetivos estratégicos, algumas organizações podem conduzir um portfólio de projetos para gerenciar vários programas e projetos em um determinado momento. Nos portfólios ou programas, os projetos são, por conseguinte, um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, o que é feito muitas vezes no contexto de um plano estratégico como fator principal de orientação para os investimentos em projetos (PMI, 2017). Essa integração entre estratégia organizacional, portfólio de projetos, programas e projetos pode ser visualizada na Figura 1.

**Figura 1 - Portfólio, programas, projetos e operações**



Fonte: Project Management Institute - PMI, 2017, p.544.

A Figura 1 mostra que a estratégia organizacional direcionou a escolha do portfólio, que por sua vez originou outro portfólio de projetos e dois programas. Seguidamente, os programas foram compostos por projetos afins, cujos recursos estavam compartilhados e cujas partes interessadas acompanhavam o desenvolver de toda a estrutura (PMI, 2017). Ressalta-se que há diferentes maneiras de serem compostos os portfólios, programas e projetos, a depender dos objetivos estratégicos das organizações (LIMA; RUSSO, 2019).

### 2.1.2 Gerenciamento de Projetos

A execução continuada de projetos proporcionou o reconhecimento da melhor forma de se realizar determinadas ações para o alcance dos seus objetivos. Essas ações são denominadas comumente como melhores práticas. Consoante Kerzner (2020), uma melhor prática começa com uma ideia de que existe uma técnica, um processo, um método ou uma atividade que possa ser mais eficiente em produzir um resultado em comparação com qualquer outra abordagem. Uma vez comprovada a nova ideia, a melhor prática é integrada aos novos processos e passa a ser um padrão (KERZNER, 2020).

São formas aceitáveis de fazer algo que já foi feito com sucesso e representam a origem para o desenvolvimento de métodos, metodologias e abordagens. Há de se considerar que as melhores práticas não são prescritivas e, ao serem utilizadas, não há necessidade de reinventar a roda, pois se trata de um procedimento que vem sendo, foi ou é utilizado por outros (TORRES, 2014).

A prática do gerenciamento de projetos pode ser definida como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2017, p.10). A associação complementa que o gerenciamento de projetos ajuda indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas a cumprirem seus objetivos de negócios, a satisfazerem as expectativas das partes interessadas, a aumentarem suas chances de sucesso, a responderem a riscos em tempo hábil, a otimizarem o uso dos recursos organizacionais, e a gerenciarem as mudanças e restrições. Já projetos mal gerenciados ou a ausência do gerenciamento de projetos podem resultar em prazos perdidos, estouros de orçamento, retrabalho, má qualidade, perda de reputação para a organização, partes interessadas insatisfeitas e incapacidade de alcance de seus objetivos (PMI, 2017).

Em outra perspectiva apresentada por Patah e Carvalho (2016), a gestão de projetos pode ser vista como a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos que, quando utilizados de forma gradual, permite dar passos rumo à institucionalização de práticas padronizadas.

Um exemplo consolidado de estruturação de práticas em gerenciamento de projetos é o *Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge*, produzido por membros do PMI e revisado periodicamente conforme o surgimento de novas práticas. É uma obra que fornece detalhes sobre conceitos-chave, tendências emergentes, considerações para fazer a adaptação dos processos de gerenciamento de projetos, e informações sobre como ferramentas e técnicas podem ser aplicadas aos projetos. É considerada a base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas necessárias à prática de gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Cabe ressaltar que há vários conjuntos de modelos e de métodos de gerenciamento de projetos disponíveis para utilização por profissionais e organizações. Os padrões atualmente mais difundidos são disponibilizados por institutos e associações oficiais dedicados ao estudo de projetos (PATAH; CARVALHO, 2016). Além do *Project Management Institute*, há outros institutos de representatividade mundial, conforme descritos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Principais padrões propostos por associações de gerenciamento de projetos**

<b>Instituto</b>	<b>Conjunto de Métodos</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Foco da Metodologia</b>
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge ( <i>PMBOK</i> )	EUA	Gestão geral de projetos
International Project Management Association (IPMA)	ICB - IPMA Competence Baseline	União Europeia	Gestão geral de projetos
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Austrália	Gestão geral de projetos

Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos
Office of Government Commerce (OGC)	Projects in Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
Japan Project Management Forum (JPMF)	ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction	Japão	Gestão de projetos de construções

Fonte: elaboração própria. Adaptado de PATAH; CARVALHO, 2016, p.131.

A norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, configura-se como fonte de referência para aqueles que buscam uma opção de métodos em gerenciamento de projetos voltada aos aspectos humanos da gestão. O ICB – *IPMA Competence Baseline* – disponibiliza ainda uma versão adaptada às necessidades locais denominada *National Competence Baseline* (NCB), em que constam as competências necessárias para a atuação de um gerente de projetos somadas aos aspectos culturais de cada país (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017).

Complementarmente, a associação australiana AIPM (*Australian Institute of Project Management*) e a inglesa APM (*Association Project Management*) atuam no sentido de orientação à carreira do gestor de projetos e de contribuição para o posicionamento e crescimento da comunidade de gerenciamento de projetos. Inicialmente voltado ao mercado de tecnologia de informação e posteriormente ampliado para qualquer necessidade de projeto, o PRINCE2 do *Office of Government Commerce* apresenta-se estruturado por fases de um projeto e por atividades a serem conduzidas pela sua equipe de gestão. Especialistas o consideram mais voltado para a prática do que os demais métodos e guias (PATAH; CARVALHO, 2016; SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017).

Já o ENAA, publicado pelo instituto japonês de gerenciamento de projetos, tem uma aplicação mais restrita a determinados segmentos de mercado por analisar com mais profundidade aspectos técnicos e contratuais de grandes projetos de engenharia (PATAH; CARVALHO, 2016).

Ao realizar uma comparação de três padrões tradicionais de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, *Competence Baseline (ICB - IPMA)* e *Projects In Controlled Environments (PRINCE2)* – Santos et al. (2017) concluíram que os três padrões podem ser utilizados de acordo com o entendimento do gerente do projeto, de maneira única ou complementar. Não há, portanto, um padrão que seja o correto e sim a utilização mais adequada a cada tipo de projeto, já que se trata de um evento com tempo definido que entrega um resultado único.

Assim sendo, cada instituto ou associação traz seu conjunto de métodos e de conhecimentos com a comum finalidade de contribuir para a evolução da prática de gerenciamento de projetos em diversificados segmentos de mercado, capacitando os profissionais da área e fomentando a troca de experiências no tema.

## **2.2 Ciclo de Vida, Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento**

Para que sejam compreendidas as áreas de conhecimento objeto deste estudo, é necessário antes elucidar os estudos e conceitos acerca do ciclo de vida de um projeto, ou seja, de suas fases genéricas representadas por: início, organização e preparação, execução do trabalho e finalização do projeto.

Em relação aos grupos de processos, estes constituem um agrupamento sugerido pelo PMI (2017) e compreendem os processos relacionados: à iniciação, ao planejamento, à execução, ao monitoramento e controle e ao encerramento. Ao todo, são 49 processos distribuídos nos grupos de processos. E é por meio dos grupos de processos que são direcionadas e mapeadas as áreas de conhecimento para aplicação nos projetos.

### **2.2.1 Ciclo de Vida**

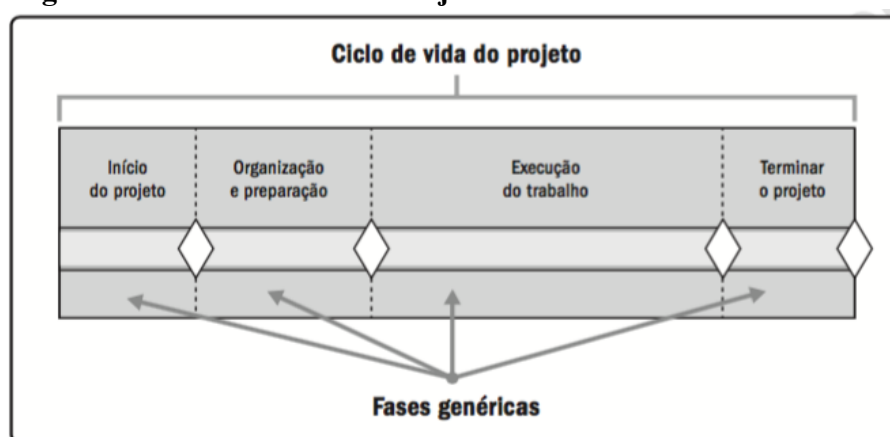
O ciclo de vida de um projeto é composto por fases pelas quais um projeto passa, desde seu início até sua conclusão. O tipo de entrega do projeto determina como o ciclo de vida pode ser desenvolvido (PMI, 2021a). Consoante Vargas (2018), conhecer o ciclo de vida proporciona variados benefícios, como a determinação do que foi ou não entregue em cada fase do projeto, a análise de como o projeto está progredindo até o momento, e a indicação do

ponto exato em que o projeto está. Ademais, a incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase.

Os métodos, pacote de ferramentas e modelos de projetos, precisam auxiliar a equipe no planejamento e entrega dos projetos considerando o ciclo de vida de forma consistente e eficiente, sempre orientada para os negócios e para a satisfação dos clientes (PATAH; CARVALHO, 2016).

Genericamente representado, o PMI (2017) cita o ciclo de vida tendo a seguinte estrutura: início, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento. Essa estrutura é representada na Figura 2.

**Figura 2 - Ciclo de Vida do Projeto**



Fonte: Project Management Institute - PMI, 2017, p. 548.

Como o ciclo de vida é variável conforme as características e natureza de cada projeto, é necessário definir sua abordagem, ou seja, o meio utilizado para criar e desenvolver o produto, o serviço ou o resultado durante o ciclo de vida do projeto. As mais comumente utilizadas são: preditiva, híbrida e adaptativa (PMI, 2021a).

A abordagem preditiva, ou abordagem em cascata, é útil quando os requisitos do projeto e do produto podem ser definidos, coletados e analisados no início do projeto. É comumente utilizada quando há um investimento significativo envolvido de alto risco que pode exigir revisões frequentes, mecanismos de controle de mudanças e replanejamento entre as fases do projeto, embora a maior parte do trabalho do projeto siga os planos desenvolvidos no início (PMI, 2021a).



Útil quando os requisitos estão sujeitos a altos níveis de incerteza e volatilidade, a abordagem adaptativa evolui consoante os requisitos iniciais vão sendo conhecidos, alterados e substituídos conforme o *feedback* das partes interessadas. Também pode ser conhecida como abordagem ágil, embora a mentalidade ágil seja uma abordagem mais ampla do que uma estrutura de desenvolvimento. (PMI, 2021a).

Importa ressaltar que as abordagens ágeis de gerenciamento de projetos surgiram com o intuito de confrontar os métodos tradicionais, já que muitos gestores de projetos, principalmente da área de tecnologia da informação, encontravam-se em ciclos de desenvolvimento de projetos com dificuldades de definição do escopo, desperdícios de esforços, entre outros desafios deste segmento (RODRIGUES; RABETTI, 2021).

A principal referência para a criação das abordagens ágeis foi o documento chamado “Manifesto Ágil”, publicado em 2001 e elaborado por diversos líderes de ideias, metodologias e processos. Sucintamente, o documento descreve que, embora certos processos sejam importantes, para que haja agilidade, deve-se valorizar também outros aspectos do desenvolvimento, como por exemplo, indivíduos e interações, software em funcionamento, colaboração com o cliente e resposta a mudanças (MONARES; OLIVEIRA, 2020).

Já a abordagem híbrida é a combinação de abordagens adaptativas e preditivas, benéfica quando houver incerteza ou risco em relação aos requisitos e quando as entregas puderem ser modularizadas ou desenvolvidas por diferentes equipes de projeto (PMI, 2021a).

Em uma pesquisa empreendida com 47 profissionais de gerenciamento de projetos de tecnologia da informação – brasileiros e americanos –, Monares e Oliveira (2020) discorreram sobre o reflexo da escolha da abordagem de gestão durante o ciclo de vida dos projetos de desenvolvimento de software, cuja característica marcante é a velocidade com que as ideias são transformadas em entregas. Os resultados apontaram que há uma predisposição das empresas em impor determinadas abordagens de gestão, mesmo que outros fatores possam sugerir abordagens diferentes.

Divididos entre as abordagens ágeis ou adaptativas e as abordagens preditivas, os gestores afirmaram que, embora um dos fatores relevantes para a escolha da abordagem de gestão seja o formato dos requisitos (em constante mudança ou estáveis), observou-se a utilização das abordagens adaptativas mesmo quando os requisitos pouco mudavam ao longo do ciclo de vida, elevando o risco de desperdício de recursos e demandando certa adaptação para evitá-los. O oposto também foi constatado, quando os requisitos mudavam

frequentemente e ainda assim parte significativa dos profissionais reportaram ter utilizado as abordagens preditivas (MONARES; OLIVEIRA, 2020).

Na pesquisa *Pulse of The Profession* realizada pelo PMI em 2021, os entrevistados caracterizaram a abordagem de suas organizações em relação às formas de trabalho, e quase um terço afirmou que todos os métodos possíveis foram utilizados para resolver problemas, aplicando a forma de trabalho que fosse mais apropriada a cada situação (PMI, 2021b).

Porém, 30% disseram que somente métodos que se mostraram eficazes no passado foram considerados na maior parte do tempo, ou seja, suas estruturas e formas de trabalho permanecem rígidas em meio às mudanças. Importa ressaltar que a tradição pode ocorrer tanto em empresas preditivas quanto em empresas ágeis (PMI, 2021b).

Em um estudo delimitado à área de conhecimento do escopo do projeto, Rodrigues e Rabetti (2021) apontaram que os gerentes de projetos, em sua maioria, ainda não têm flexibilidade na escolha dos documentos ou modelos de gestão utilizados no gerenciamento do projeto.

Observou-se que, apesar de as empresas mostrarem uma tendência de abertura na gestão, há ainda um predomínio na utilização do modelo preditivo, que pode estar relacionado ao relativo pouco tempo em que as metodologias ágeis estão sendo utilizadas e reconhecidas pelas organizações de gerenciamento de projetos (RODRIGUES; RABETTI, 2021).

### 2.2.2 Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento

Muitos estudiosos e profissionais relacionam o ciclo de vida dos projetos aos grupos de processos delimitados pelo PMI até a sexta edição do Guia *PMBOK*. O Instituto conceitua processos em gerenciamento de projetos como uma série de atividades cuja execução é gerenciada ao longo da vida do projeto (PMI, 2021a).

Vargas (2018, p.27) explanou que “os grupos de processos são normalmente fixos para todos os tipos de projetos, contendo uma série de passos para contextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação uma determinada necessidade do projeto”. São, portanto, cinco os grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2021a).

Além dos grupos de processos, os processos também são categorizados por 10 áreas de conhecimento, a saber: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo,

gerenciamento do cronograma, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas (PMI, 2017).

O gerenciamento da integração do projeto relaciona todas as áreas de conhecimento, em todas as fases, desenvolvendo, orientando, gerenciando, monitorando e controlando todos os processos do projeto (NARDI et al., 2019).

O projeto se inicia com o gerenciamento do escopo, em que são definidas as entregas do projeto e os requisitos, ou exigências do projeto, com o cliente. Complementarmente, o gerenciamento do cronograma define, sequencia as atividades, estima e controla os prazos (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017). O gerenciamento de custos procura incluir processos de controle de modo que o projeto possa ser executado e finalizado dentro do orçamento previsto (NARDI et al., 2019).

Na área de conhecimento de gerenciamento da qualidade, são abordadas as especificações dos processos e produtos, determinando as políticas e oferecendo suporte às atividades de melhoria contínua (NARDI et al., 2019).

Para melhorar e acompanhar o desempenho da equipe do projeto, tratar conflitos e garantir que a equipe foque nos resultados, há o gerenciamento de recursos (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017). Nesta área se destaca a gestão do conhecimento, com a utilização da ferramenta de registro e análise das lições aprendidas ao longo do projeto e do mapeamento de competências e gestão da propriedade intelectual (NARDI et al., 2019).

Com diversas áreas de conhecimento e processos, o gerenciamento das comunicações torna-se vital para o desenvolvimento e sucesso do projeto. Inclui os processos necessários para que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017; PMI, 2017).

A área que identifica, analisa e gerencia fatores que possam impactar o projeto de forma positiva ou negativa é a de gerenciamento de riscos (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017). Tem por objetivo aumentar a probabilidade ou impactos dos riscos positivos e diminuir a probabilidade ou impacto dos riscos negativos (PMI, 2017).

Compras e gestão de contratos são tratadas na área de gerenciamento das aquisições, e o gerenciamento das partes interessadas se dedica ao relacionamento com todos aqueles que possam influenciar o sucesso ou fracasso do projeto, alinhando expectativas e mantendo os interessados informados sobre o projeto (PMI, 2017).

Distribuídos entre as áreas de conhecimento e os grupos de processos, estão os 49 processos de gerenciamento de projetos, cada qual com suas entradas, ferramentas e técnicas, e saídas. Eles se relacionam entre si formando variadas conexões, e a saída de um processo pode muitas vezes ser caracterizada como a entrada de outro processo (PMI, 2017). No entanto, nem todos os processos precisam fazer parte de um projeto, e nem todas as ferramentas e técnicas precisam ser abordadas, porquanto o contexto e a entrega do projeto devem ser considerados para que sejam determinados os melhores meios a serem utilizados (PMI, 2021a).

No Quadro 2 é possível visualizar a relação entre grupos de processos, processos e áreas de conhecimento.

**Quadro 2 - Áreas de Conhecimento, Grupos de Processo e Processos de Gerenciamento de Projetos**

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSO				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
1. Gerenciamento da Integração do Projeto	1.1 Desenvolver o Termo de Abertura de Projeto	1.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	1.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 1.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	1.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 1.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	1.7 Encerrar o Projeto ou Fase
2. Gerenciamento do Escopo do Projeto		2.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 2.2 Coletar os Requisitos 2.3 Definir o Escopo 2.4 Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)		2.5 Validar o Escopo 2.6 Controlar o escopo	
3. Gerenciamento do Cronograma do Projeto		3.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 3.2 Definir as Atividades 3.3 Sequenciar as Atividades 3.4 Estimar as Durações das Atividades 3.5 Desenvolver o Cronograma		3.6 Controlar o Cronograma	
4. Gerenciamento dos Custos do Projeto		4.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 4.2 Estimar os Custos 4.3 Desenvolver o Orçamento do Projeto		4.4 Controlar os Custos	
5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	5.2 Gerenciar a Qualidade	5.3 Controlar a Qualidade	
6. Gerenciamento dos Recursos do Projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 6.2 Estimar os Recursos das Atividades	6.3 Adquirir Recursos 6.4 Desenvolver a Equipe 6.5 Gerenciar a Equipe	6.6 Controlar os Recursos	
7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	7.2 Gerenciar as Comunicações	7.3 Monitorar as Comunicações	
8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 8.2 Identificar os Riscos 8.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 8.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 8.5 Planejar a Resposta aos Riscos	8.6 Implementar as Respostas aos Riscos	8.7 Monitorar os Riscos	
9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	9.2 Conduzir as Aquisições	9.3 Controlar as Aquisições	
10. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	10.1 Identificar as Partes Interessadas	10.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	10.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	10.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: elaboração própria. Adaptado de *Project Management Institute* - PMI, 2017, p. 25.

### 2.2.2.1 Gerenciamento do Escopo

Área de conhecimento chave de um projeto, o escopo representa o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e as funções especificadas (PMI, 2021a). É uma “área de conhecimento considerada fundamental em quaisquer abordagens metodológicas, pois, qualquer que seja o contexto, há que se garantir que os requisitos do projeto atendam às expectativas dos clientes” (RODRIGUES; RABETTI, 2021, p.101).

O escopo pode ser dividido em funcional – representando as características funcionais do produto ou serviço a serem entregues pelo projeto –, técnico – traz as características técnicas do projeto, como os padrões, normas e especificações técnicas a serem obedecidas –, e de atividades – trabalho a ser realizado para prover o escopo técnico e o escopo funcional do produto ou serviços do projeto (VARGAS, 2018). Cumpre ressaltar que esta pesquisa será concentrada no escopo de atividades, pois dele será derivado o cronograma do projeto.

Os processos da área de conhecimento de gerenciamento de escopo incluem: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), validar e controlar o escopo (PMI, 2017).

O processo de planejar o gerenciamento do escopo tem o objetivo de criar um plano que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, avaliados e controlados. Na coleta de requisitos, são determinadas, documentadas e gerenciadas as necessidades e exigências das partes interessadas, a fim de serem atendidos os objetivos dos projetos (PMI, 2017).

A criação da EAP representa a estruturação das entregas e do trabalho em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis. Por fim, os processos de validação (formalização e aceitação das entregas concluídas do projeto) e de controle do escopo (monitoramento das entregas e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base) completam a área de gerenciamento de escopo (PMI, 2017).

Em uma investigação sobre o dilema da confiança aplicado às negociações de escopo, Dias e Lopes (2021) procuraram responder o impasse entre realizar cem por cento do projeto ou implementar uma versão reduzida do mesmo, de forma a fechar o acordo e manter o cliente, mesmo prejudicando a lucratividade.

Foi testada a hipótese de relevância estatística entre o percentual de conclusão de um projeto e seu valor final, e de estimativa do resultado de uma negociação do projeto pelo percentual do escopo realizado. Os resultados apontaram forte correlação positiva entre o valor do negócio e o percentual de realização do escopo. Ademais, a análise de resultados apontou a importância do desenvolvimento de estratégias efetivas para uma gestão eficaz de escopo do projeto, pois, para salvar um negócio, é preferível realizar acordos possíveis ao invés de desejáveis (DIAS; LOPES, 2021).

Importante reafirmar que cada projeto possui características únicas e nem todos os processos e áreas de conhecimento são necessariamente alvo de um projeto. Minimamente, os requisitos devem ser elencados e o escopo, definido e controlado (PMI, 2017).

#### 2.2.2.2 Gerenciamento do Cronograma

Após delimitado o escopo do projeto, é preciso definir as atividades necessárias ao alcance dos resultados pretendidos. Essas atividades são então sequenciadas e suas durações, estimadas, resultando na elaboração do cronograma, ferramenta que, além de permitir o controle de prazos, serve para comunicação, para gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho (PMI, 2017).

O gerenciamento do cronograma mostra o impacto dos problemas e não necessariamente a sua causa, e tem como principal objetivo garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado (VARGAS, 2018).

A área de conhecimento de gerenciamento do cronograma inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. São eles: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma (PMI, 2017).

Foi em meados dos anos 50 que ficou conhecido o *Critical Path Method* ou Método do Caminho Crítico, que consiste na identificação a todo momento de qual ou quais são os caminhos de atividades cuja folga é zero, ou seja, quais são as atividades que, se atrasarem, desencadeiam um atraso em todo o projeto. Na mesma época surgiu o PERT, uma representação gráfica da sequência das atividades. A semelhança entre as técnicas fez com que os dois métodos fossem representados em único termo, PERT/CPM. Ambas são

ferramentas de gerenciamento de tempo aplicadas nos cronogramas dos projetos até os dias atuais (PRADO, 2011).

Insta constar que o cronograma em si constitui uma restrição do projeto, até quando uma data de término não é crítica, ou seja, se um projeto atrasa, ele pode consumir um capital que não havia sido previsto, podendo causar consequências mercadológicas para o produto, serviço ou projeto. Também é considerado fonte de conflitos entre as partes interessadas (VARGAS, 2018).

Em uma pesquisa acerca da gestão de projetos no terceiro setor da Angola, Aragão e Carvalho (2021) apontaram que 90% dos entrevistados utilizavam o cronograma como ferramenta de controle de prazo. Ainda, 80% informaram que seus projetos finalizaram no prazo previsto. Logo, é possível inferir que a utilização do cronograma impacta o resultado do projeto em termos de prazo, sendo uma importante ferramenta de planejamento e controle.

É comum que gerentes de projeto adicionem em suas estimativas de prazos uma margem de segurança a fim de gerenciar as incertezas que possam ocorrer ao longo do projeto. Dessa forma, sua linha de base, ou seja, seu prazo estabelecido e aprovado, passa a conter folgas. No entanto, têm surgido questionamentos acerca da influência da chamada “Síndrome do Estudante” nos resultados do projeto (LUCENA; MIRANDA; SANTOS, 2021).

Nessa esteira, um recente estudo de Lucena et al. (2021) buscou avaliar experimentalmente o efeito da superestimativa de prazos na duração e na qualidade da realização de tarefas por executores do projeto. Foi comprovada a hipótese de que durações planejadas de tarefas sem segurança embutida, ou seja, sem prazos adicionais, causam durações efetivas menores. Ademais, o estudo suportou a premissa de que a obtenção de durações efetivas menores não necessariamente compromete a execução da tarefa.

### 2.2.2.3 Gerenciamento dos Custos

Tão essencial quanto o escopo e o cronograma bem definidos e gerenciados, o gerenciamento de custos comumente é objeto de estudos por estar em pauta ao longo do ciclo de vida do projeto e por influenciar ou ser influenciado, direta ou indiretamente, por todos os outros processos executados ao longo do projeto.

Por ser um dos principais elementos do critério de aceitação do projeto, todas as demais áreas do conhecimento devem contemplar a gestão de custos em seus planejamentos. Sendo assim, ter escopo e prazos bem definidos assegura ao profissional de projetos a definição mais precisa dos custos do projeto (OLIVEIRA; SILVA, 2017).

Quando se trata de gerenciamento de custos, é importante se atentar à diferença entre estimativas de custos, resultantes das necessidades de recursos do projeto, e precificação, decisão estratégica de negócio da organização. Nesta área de conhecimento, são gerenciadas as estimativas de custos que, quando aprovadas, farão parte do orçamento do projeto (VARGAS, 2018).

Importante salientar que qualquer estimativa de custos deve vir acompanhada de sua memória de cálculo e, para sua definição, podem ser utilizados bancos de dados e registros obtidos de projetos anteriores (VARGAS, 2018).

O gerenciamento de custos inclui os processos aplicados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle de custos para que o projeto possa alcançar seus objetivos em termos de orçamento aprovado (PMI, 2017).

Fazem parte da área de conhecimento de gerenciamento de custos os processos: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

Em alguns projetos, especialmente aqueles com menor escopo, a estimativa e o orçamento de custos estão tão interligados que podem ser vistos como um processo único, em que a aprovação do orçamento decorre da estimativa de custos previamente realizada. Cabe salientar que a habilidade de influenciar o custo é maior nos estágios iniciais do projeto, tornando crítica a definição inicial do escopo (PMI, 2017).

Aspecto de relevância para o gerenciamento de custos, o orçamento não pode ser considerado simplesmente uma visão do plano de gerenciamento de custos. Ele serve como parâmetro de comparação, uma linha de base da qual se extraem informações sobre o desempenho financeiro do projeto. Precisa ser validado ao longo da execução do projeto, para que seja possível a antecipação de ocorrências indesejadas (VARGAS, 2018).

Interpretação errônea do trabalho a ser realizado, omissão na definição do escopo, cronograma incipiente, avaliação de riscos fracassada ou inexistente, e parâmetros de qualidade mal estabelecidos são algumas das possíveis causas de falhas no gerenciamento dos custos (VARGAS, 2018).



O gerenciamento de custos foi objeto de estudo de Cazella et al. (2016), que trouxeram a gestão de custos em projetos como fator de vantagem competitiva na indústria metalmeccânica na região AMAI (Associação dos Municípios do Alto Irani, Santa Catarina). O recorte da pesquisa compreendeu uma amostra de vinte empresas do setor metalmeccânico instaladas na região, escolhidas entre as melhores no cálculo do retorno econômico (CAZELLA et al., 2016).

Para a amostra pesquisada, foi constatado que 100% das empresas utilizam o gerenciamento de custos, mas não foi evidenciado seu grau de utilização nos projetos. Em relação à aplicação e análise, notou-se que 75% das empresas levam em consideração a análise de custos para a tomada de decisão. Em relação à precificação dos novos produtos decorrentes dos projetos, verificou-se que todas as empresas pesquisadas estipulavam o preço do produto ou serviço com base nos custos de produção e comumente utilizavam o preço da concorrência como parâmetro (CAZELLA et al., 2016).

O estudo concluiu que, ao se observar as categorias de análise definidas no projeto, nota-se que, no âmbito da liderança em custos, as empresas pesquisadas têm seus controles próprios. Porém, os métodos utilizados não ficaram claramente definidos, ou seja, os agentes que trabalham nessa área podem deixar de utilizar métodos que seriam mais adequados à estrutura das empresas (CAZELLA et al., 2016).

Em um estudo de caso único com o objetivo de avaliar o impacto da mudança de escopo em um projeto de reforma de forno de uma determinada usina, KODAMA et al. (2022) demonstraram que alterações de escopo ao longo do projeto resultaram em um aumento de 162% no custo total do projeto.

Os autores apontaram que o aumento dos custos em relação ao definido inicialmente deveu-se à incompleta definição dos requisitos, em que fatores como análise técnica superficial, falha de comunicação com fornecedores, utilização de desenhos desatualizados e danos ocorridos não identificados foram apontados como possíveis causas que dificultaram sua correta definição (KODAMA; MURASAWA; NAGANO, 2022).

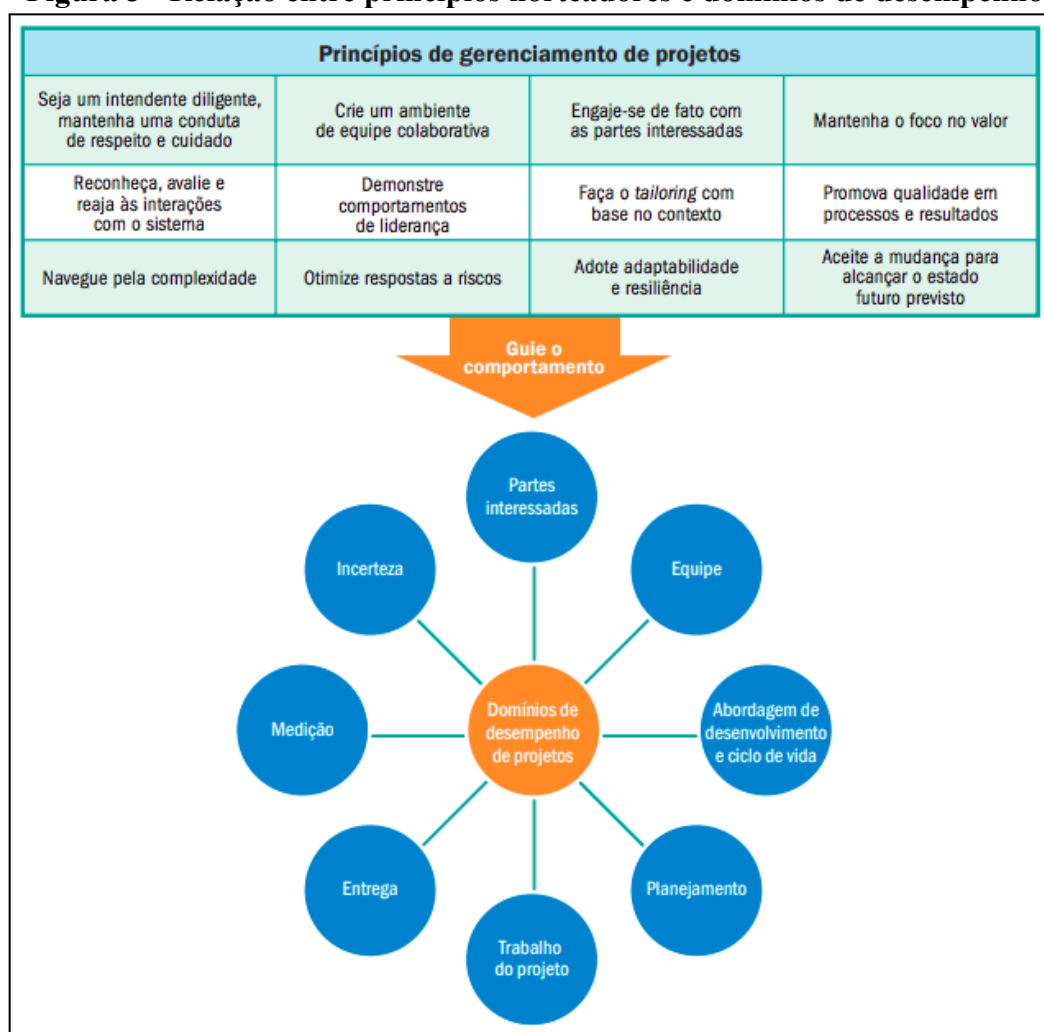
### 2.2.3 Princípios Norteadores e Domínios de Desempenho

Como explanado na delimitação de pesquisa, na sétima edição do Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*PMBOK*), o PMI (2021a) suprimiu a visão de

grupos de processo e de áreas de conhecimento, considerando que cada projeto possui características próprias de seu ciclo de vida, conforme a abordagem adotada. Importa salientar que a instituição não nega os conceitos anteriores, apenas apresenta novos conceitos que visam atender o dinamismo e a adaptabilidade que os projetos cada vez mais requerem (PMI, 2021a).

A Figura 3 traz um resumo simplificado dos princípios relacionados aos domínios de desempenho:

**Figura 3 - Relação entre princípios norteadores e domínios de desempenho**



Fonte: PMI, 2021a, p.100.

Para tanto, os conceitos foram organizados em princípios norteadores e domínios de desempenho. Os princípios norteadores servem para guiar o comportamento em gerenciamento de projetos, em especial do gerente de projetos. Complementarmente, todos os

domínios de desempenho estão presentes nos projetos, em maior ou menor grau, a depender das características do projeto (PMI, 2021a).

### **2.3 Estratégias Organizacionais e Gerenciamento de Projetos**

É consenso que os projetos são normalmente derivados do planejamento estratégico. No Sistema de Gestão proposto por Falconi (2011), as ações, as políticas e os objetivos de uma empresa devem ser fruto do planejamento estratégico, vislumbrando um horizonte de no mínimo cinco anos. Desse planejamento surgem os objetivos, desdobrados em metas de médio prazo, normalmente de um ano; as ações, originadoras dos projetos e programas; e as políticas, que influenciam diretamente a rotina das empresas.

Prado (2009) complementa que, antes de se definirem as ações oriundas do planejamento estratégico, devem ser identificadas as iniciativas estratégicas ou estratégias. Elas podem ser de desenvolvimento, de crescimento (inovação), de manutenção ou de sobrevivência. Ferramentas como a clássica matriz SWOT (identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) podem ser utilizadas para tais identificações. Após a identificação da estratégia, ocorre então o processo de alinhamento estratégico, e nesta etapa são priorizados os projetos e programas da organização (PRADO, 2009).

Portanto, a carteira de projetos deve estar alinhada à estratégia da empresa. “Compete ao Planejamento Estratégico e às lideranças das organizações identificar e selecionar as melhores ações estratégicas, e ao gerenciamento de projetos, ser o agente executor dessas ações” (PRADO, 2009, p. 18).

A estratégia do negócio é o motivo do projeto e todas as necessidades estão relacionadas à estratégia para alcançar valor, considerado como benefício, importância ou utilidade de algo (PMI, 2021a).

Historicamente, o mundo dos negócios reconheceu o planejamento da estratégia de negócios, o gerenciamento de portfólio e a seleção de projetos como responsabilidades dos gerentes seniores; e os processos de planejamento e execução de projetos como as atividades realizadas pelos gerentes de projeto e suas equipes de projeto. Quando esses processos estão alinhados, a estratégia alimenta o portfólio, que por sua vez alimenta o gerenciamento de projetos e este último alimenta os projetos e a execução da equipe (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

Ao traduzir a estratégia de negócios em metas no nível dos projetos, seus elementos-chave, como velocidade para o mercado, qualidade superior do produto, entre outros fatores, podem se disseminar. Compreendendo os desafios envolvidos no alinhamento do gerenciamento de projetos e da estratégia de negócios, os profissionais podem gerenciar com eficácia seus projetos no ambiente competitivo atual (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

Com o objetivo de relacionar o gerenciamento de projetos à estratégia de negócios, Srivannaboon (2006) mostrou que a estratégia de negócios percebe sua influência no gerenciamento de projetos por meio de atributos competitivos, como tempo de colocação no mercado, qualidade e custo.

Esses atributos competitivos são usados de maneira deliberada para determinar a configuração e a ênfase nos diferentes elementos de gerenciamento de projetos (estratégia, organização, processo, ferramentas, métricas e cultura). A exemplo: se o atributo competitivo escolhido for o tempo de disponibilização do novo produto ao mercado, a configuração da estratégia do projeto deve ser adaptada para fundamentar-se no cronograma, adotando o foco estratégico que permita que os projetos ignorem seu custo e características do produto em decisões de *trade-off*, a fim de obter tempo de colocação no mercado (descartar recursos do produto, gastar dinheiro adicional etc.). Da mesma forma, o processo do projeto deve ser adaptado para cumprir o atributo competitivo de tempo de comercialização ao sobrepor ou combinar fases, marcos e atividades do processo (SRIVANNABOON, 2006).

Existem diversas combinações de atributos competitivos que as empresas podem usar como fontes de vantagem para competir com seus rivais. Da mesma forma, também existem alternativas para adaptar os elementos de gerenciamento de projetos para oferecer suporte aos atributos competitivos (SRIVANNABOON, 2006).

Gestores de projetos, analistas de projetos, profissionais que atuam em escritórios de gerenciamento de projetos, clientes, patrocinadores e demais envolvidos devem reconhecer e defender que os projetos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas (GRANDER; VESCO; RIBEIRO, 2019).

Quando os benefícios de projeto são identificados antes de seu início, as organizações experimentam melhores resultados: 74% dos projetos atendem objetivos e intenções de

negócios, frente ao índice de 48% das organizações não realizam identificação de benefícios antes de se iniciar o projeto (PMI, 2016).

Em relação aos objetivos de orçamento e de prazo, organizações que identificam benefícios dos projetos antecipadamente experimentam melhores resultados em aproximadamente 50% quando comparadas às organizações que não realizam tal identificação (PMI, 2016).

O gerenciamento de benefícios do projeto sustenta todos os aspectos do sucesso estratégico. Quando são entregues, as organizações alcançam os resultados desejados. No entanto, apenas metade das organizações relatam que identificam com frequência os benefícios mensuráveis, concretos ou explícitos para alcançar os objetivos estratégicos (PMI, 2016).

Grander et al. (2019) sugerem que as organizações estruturem mecanismos de governança de projetos com o objetivo de alcançarem o sucesso dos projetos sob a perspectiva de gestão de benefícios, não apenas com o foco em obtenção de projetos bem-sucedidos no âmbito do gerenciamento.

Em ambientes corporativos nos quais o benefício percebido pelos projetos é entregue e reconhecido pelas partes interessadas, o sucesso do projeto também é perceptível. Ademais, a relação entre sucesso de um projeto e estratégia organizacional é considerável quando projetos são gerenciados sob a perspectiva de indicadores de desempenho (GRANDER; VESCO; RIBEIRO, 2019). Esse é o meio pelo qual a organização saberá se está ou não no caminho correto para o alcance dos benefícios almejados. Medir com que eficiência um projeto está entregando os benefícios esperados assegura que uma organização esteja investindo nas iniciativas certas (PMI, 2016).

Outrossim, adotar o gerenciamento de benefícios pode ajudar as organizações a aumentar o valor dos seus investimentos. Isso exige atenção concentrada em quais projetos e programas são aprovados e por quê, além de facilitar a tomada de decisões mais eficazes sobre os investimentos. Com efeito, as organizações com alta maturidade na percepção de benefícios desperdiçam 67% menos dinheiro do que as de baixa maturidade porque têm projetos de melhor desempenho (PMI, 2016).

### 2.3.1 Sucesso dos Projetos

Contudo, em muitos casos, projetos e estratégias organizacionais não estão alinhados, o que pode fazer com que encerrem o projeto ou continuem implementando projetos que não contribuam para os objetivos da organização, desperdiçando recursos organizacionais importantes (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

Vem então à tona o termo sucesso no gerenciamento de projetos. Para Patah e Carvalho (2016), o sucesso em projetos é usualmente definido como cumprir os objetivos de tempo, custo e qualidade e satisfazer as partes interessadas do projeto.

Inicialmente, o conceito de sucesso em projetos era predominado por listas de critérios. Isso levou ao desenvolvimento de fatores críticos de sucesso e estruturas de sucesso preliminares, seguidos por estruturas holísticas mais recentes. (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

Nessa seara, o PMI (2021a) defende que o sucesso do projeto baseia-se na adaptação ao contexto único do projeto para determinar métodos mais adequados e produzir os resultados desejados. É necessário que se crie uma abordagem com base no contexto, nos seus objetivos, nas partes interessadas, na governança e no ambiente, usando o mínimo possível de processos para que sejam alcançados os resultados almejados.

Cabe elucidar a diferenciação entre critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso antecedem o sucesso e podem ser procedimentos, agentes ou departamentos que devem contribuir para o bom andamento e conclusão do projeto. Podem ser, por exemplo, o suporte da alta gerência ou a comunicação entre as diversas partes interessadas. Já os critérios de sucesso seriam os elementos mais importantes para todas as partes interessadas, de forma que tenham sua expectativa atendida e que o sucesso do projeto seja reconhecido (JUGDEV; MÜLLER, 2005; RUSSO; SILVA, 2019).

Patah e Carvalho (2016) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de investigar o relacionamento entre a adoção de metodologias de gestão de projetos e o sucesso em projetos. Foram obtidos dados de 1387 projetos conduzidos na Argentina, no Brasil e no Chile. O Quadro 3 traz uma revisão bibliográfica, realizada pelos autores, de critérios transformados em métricas. Nele pode ser observado que as métricas para a medição de performance mais utilizadas são as relacionadas à obtenção, ao final do projeto, do prazo e do custo inicialmente planejados.

**Quadro 3 - Métricas para medição de performance em projetos**

Autor	Métricas para medição de performance em projetos
Katz & Allen (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma;</li> <li>- Orçamento;</li> <li>- Performance de custo;</li> <li>- Inovação no projeto;</li> <li>- Adaptabilidade;</li> <li>- Habilidade em cooperar com outras áreas da organização.</li> </ul>
Larson & Gobeli (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle dos custos;</li> <li>- Cumprimento de prazos;</li> <li>- Performance técnica.</li> </ul>
Dvir et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprimento das metas definidas;</li> <li>- Benefícios para o cliente.</li> </ul>
Archer & Ghasemzadeh (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retorno econômico;</li> <li>- Análise custo/benefício;</li> <li>- Riscos;</li> <li>- Impacto no mercado.</li> </ul>
Gray (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento;</li> <li>- Cronograma;</li> <li>- Especificação técnica;</li> <li>- Opinião dos <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
White & Fortune (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimentos de clientes atendidos;</li> <li>- Completado dentro do cronograma;</li> <li>- Completado dentro do orçamento;</li> <li>- Objetivos organizacionais atendidos;</li> <li>- Negócios fortalecidos;</li> <li>- Descontinuidades nos negócios minimizadas;</li> <li>- Padrões de qualidade e segurança atendidos.</li> </ul>
Ibbs & Reginato (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor medido pelo processo.</li> </ul>
Thomas et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição da melhoria de medidas financeiras;</li> <li>- Melhoria do desempenho das equipes de projetos;</li> <li>- Melhoria da satisfação dos consumidores, dos lucros e do <i>market share</i>;</li> <li>- Valor de novos projetos obtidos.</li> </ul>
Ling (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo;</li> <li>- Tempo;</li> <li>- Qualidade;</li> <li>- Atendimento à satisfação do cliente.</li> </ul>
Thamhain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente do time do projeto;</li> <li>- Performance do time do projeto.</li> </ul>
Rad & Levin (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa;</li> <li>- Pessoas;</li> <li>- Coisas.</li> </ul>
Patah & Carvalho (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medida da comparação entre o custo de um projeto quando a companhia inicia o mesmo com o valor obtido quando o projeto é concluído.</li> </ul>

Fonte: PATAH; CARVALHO, 2016, p.133.

Como resultado, o trabalho demonstrou haver indícios de que, quanto maior o investimento em capacitação, quanto maior a existência de certificações dos profissionais de gerenciamento de projetos, e quanto maior for o grau de implementação das metodologias de gestão de projetos, maior será a chance do projeto cumprir seu prazo planejado (PATAH; CARVALHO, 2016).

Contudo, se por um lado o trabalho reúne evidências de que há benefícios com relação a prazo, por outro não foi possível constatar os benefícios para questões financeiras, nem com relação ao custo, nem com relação à margem. Essa constatação alerta para o fato de que

provavelmente os métodos estejam sendo mais eficazes com relação à gestão dos prazos do que com relação a questões financeiras. Porém, pode ser que esse problema resida na métrica utilizada no trabalho para o uso de métodos (PATAH; CARVALHO, 2016).

O *The Standish Group International* (2015), empresa de consultoria e pesquisa em tecnologia da informação, avaliou o sucesso dos projetos e definiu como projeto de sucesso aquele que finaliza no prazo e no orçamento previstos e com o resultado satisfatório. Os atributos de sucesso delimitados foram: prazo, orçamento, meta alcançada, entrega de valor e satisfação. Dos projetos pesquisados pela consultoria de 2011 a 2014, somente 44% finalizaram no orçamento previsto, 40% foram entregues no prazo e 56% entregaram o resultado previsto.

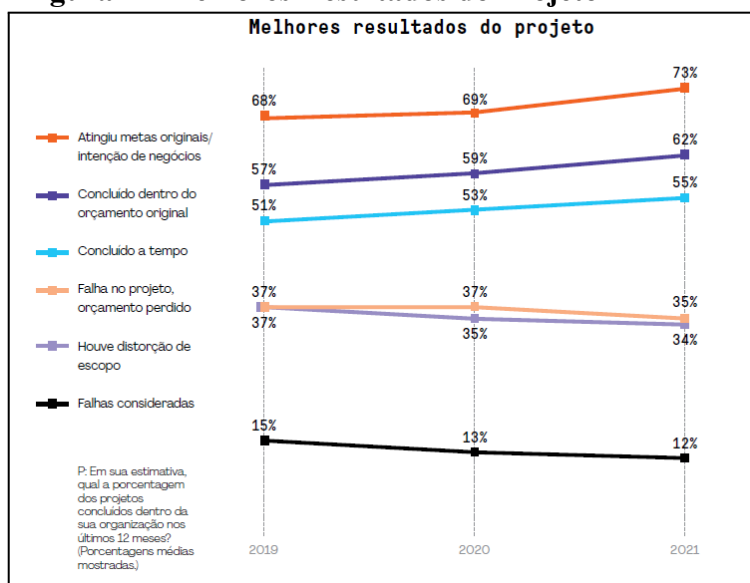
Com base na pesquisa realizada por Discenza e Forman (2007) com profissionais de projetos de uma empresa mundial, 43% dos pesquisados responderam que os fatores de comunicação do projeto foram a causa do fracasso dos projetos, e 32% responderam que foi a categoria pessoas a responsável pelo fracasso dos projetos. 42% dos entrevistados consideraram os fatores de processo como fundamentais para o sucesso do projeto. Ressalta-se que os fatores foram agrupados em três categorias: comunicações (vínculo entre projeto e estratégias da organização e envolvimento contínuo do cliente), processo (requisitos bem definidos e mensuráveis, mensuração de desempenho em comparação com projetos externos, e metodologia consistente); e pessoas (equipe bem-remunerada e capacitada e fornecimento de ferramentas necessárias à equipe).

Realizada em 2020 com 3.950 profissionais de projetos da América do Norte, Europa, Ásia, África, América Latina e Oriente Médio, a pesquisa realizada pelo PMI e publicada no relatório anual de projetos *Pulse of the Profession* identificou que o investimento desperdiçado devido ao baixo desempenho do projeto por perda de prazos, orçamentos ou distorção do escopo foi de 9,4%. Ao mesmo tempo, 61% dos entrevistados relataram ganhos de produtividade em relação ao mesmo período do ano anterior (PMI, 2021b).

Ainda que o desempenho dos projetos venha aumentando ao longo das pesquisas, alguns percentuais continuam relativamente baixos, a exemplo da conclusão dentro do orçamento original, 62%, e no prazo previsto, 55%. A distorção de escopo dos projetos tem diminuído, um fator positivo que pode afetar a melhoria dos demais indicadores (PMI, 2021b). Os resultados completos podem ser verificados na Figura 4.



**Figura 4 - Melhores Resultados do Projeto**



Fonte: Reprodução *Pulse of The Profession*, Project Management Institute - PMI, 2021b, p.4.

Os resultados da pesquisa também foram estratificados por região e por setor. A Figura 5 apresenta as variações regionais e por setor da pesquisa *Pulse of The Profession*.

**Figura 5 - Variações dos resultados dos projetos por região e por setor**

**Variações regionais e do setor**

**Resultados de projeto por região**

	Global	América do Norte	América Latina	Europa	MENA	II África	China	Sul da Ásia	Ásia-Pacífico
Atingiu metas	73%	75%	71%	70%	72%	75%	69%	74%	72%
Dentro do orçamento	62%	62%	63%	57%	61%	62%	66%	65%	63%
No prazo	55%	56%	53%	50%	51%	52%	63%	60%	58%
Falha no projeto, orçamento perdido	35%	38%	32%	40%	28%	34%	33%	26%	32%
Distorção de escopo	34%	39%	27%	32%	25%	29%	27%	28%	33%
Falhas	12%	9%	15%	12%	13%	11%	20%	12%	14%

**Resultados de projeto por setor**

	Global	Governo	TI	Serviços financeiros	Telecomunicações	Energia	Fabricação	Saúde	Construção
Atingiu metas	73%	71%	75%	71%	74%	75%	70%	73%	74%
Dentro do orçamento	62%	60%	64%	59%	65%	63%	60%	61%	60%
No prazo	55%	49%	59%	53%	57%	57%	53%	55%	57%
Falha no projeto, orçamento perdido	35%	36%	33%	37%	33%	38%	37%	31%	34%
Distorção de escopo	34%	36%	33%	39%	24%	31%	35%	39%	30%
Falhas	12%	12%	11%	13%	11%	10%	13%	10%	12%

P: Em sua estimativa, qual a porcentagem dos projetos concluídos dentro da sua organização nos últimos 12 meses? (Porcentagens médias mostradas.)

O desempenho do Sul da Ásia é provavelmente devido à alta porcentagem de entrevistados do setor de TI, que supera outros setores.

Fonte: Reprodução *Pulse of The Profession*, Project Management Institute - PMI, 2021b, p.5.

Organizações diferentes lidam com os projetos funcionais de maneira diferente, ou seja, não há um único método ou estrutura que possa ser usado para gerenciar projetos com sucesso. A falha do projeto pode ocorrer em qualquer organização e em qualquer projeto. Às vezes, está fora do alcance da administração, e, em outras, o fracasso pode ser controlável (DISCENZA; FORMAN, 2007).

Nessa esteira, e para fins dessa pesquisa, o sucesso de um projeto será analisado como o alcance dos resultados inicialmente esperados, aliados ao alcance da estratégia de negócio.

### 2.3.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Tema complementar ao sucesso em projetos, a maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada ao quão capaz uma organização está para gerenciar seus projetos. As organizações e processos evoluem e amadurecem, construindo, portanto, a relação entre maturidade e sucesso (KERZNER, 2001).

A maturidade também pode ser compreendida como o grau em que uma organização compreende e aplica o gerenciamento de projetos para melhorar a implementação e o cumprimento de sua estratégia (PMI, 2013). Rabechini Jr. e Pessôa (2005) acrescentam que atingir maturidade em gerenciamento de projetos implica decidir ações envolvendo o desenvolvimento de competências em vários níveis da organização, além de considerar questões estratégicas, fatores críticos de sucesso em projetos e constituir uma perspectiva estruturada por meio do delineamento de estratégias, processos e efetivação das mudanças.

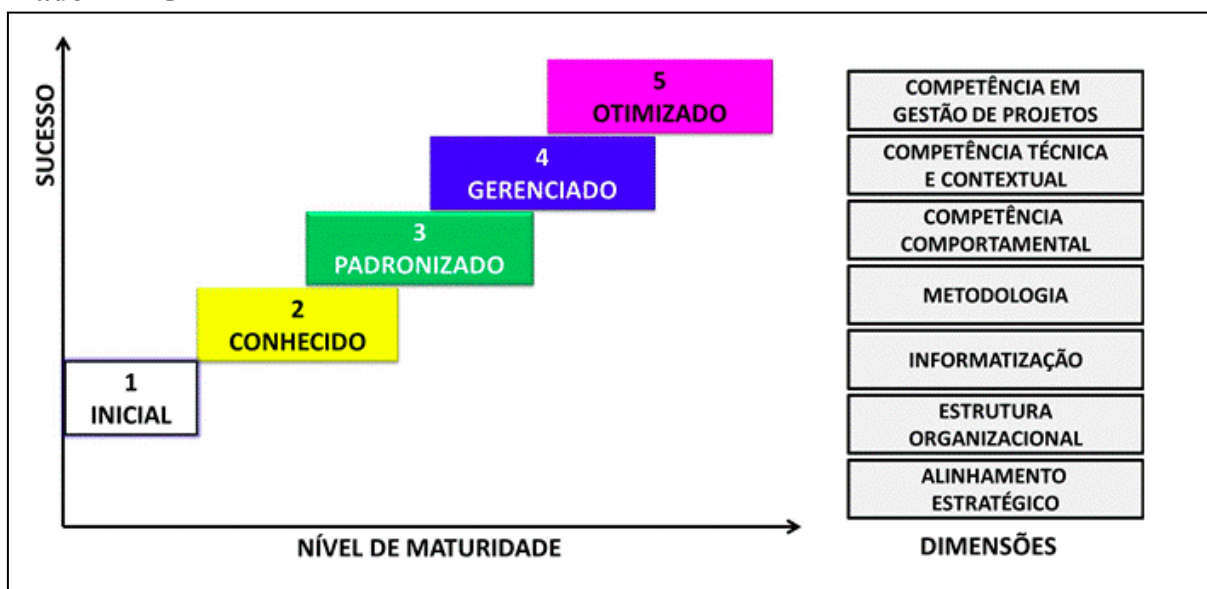
Inicialmente elaborados para mensurar os aspectos técnicos da maturidade de projetos em empresas de *software*, os modelos de maturidade difundiram-se e evoluíram ao longo dos anos para atender a organizações de diversos setores. Os modelos representam um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. Adicionalmente, espera-se que os modelos sejam capazes de auxiliar o estabelecimento e a elaboração de um plano de crescimento para as organizações (PRADO, 2010).

O modelo de maturidade proposto pelo PMI (2013) considera que há correlação entre as capacidades de uma organização em gerenciamento de projetos, programas ou portfólio e sua capacidade de implementar sua estratégia. Mensura, portanto, a tradução da estratégia em resultados de sucesso de forma consistente e previsível e aplicam as disciplinas apropriadas para as fases de padronização, mensuração, controle e melhoria contínua.

Prado (2010) desenvolveu o modelo Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos –, estruturado em 5 níveis: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado; e 6 dimensões: competência em gestão de projetos, competência técnica, competência comportamental, uso de metodologias, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico.

Em 40 questões, é possível responder a perguntas que remetem às dimensões do modelo e que, ao final, conseguem enquadrar o setor em um dos 5 níveis de maturidade. Neste modelo, projetos que alcançaram os níveis 4 ou 5 são considerados de sucesso. A Figura 6 representa o modelo, com seus níveis e dimensões (PRADO, 2010).

**Figura 6 - Níveis e dimensões do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP**



Fonte: PRADO, 2010, p. 26.

No nível inicial (nível 1), considera-se que os projetos são executados com base na intuição. Normalmente não se faz planejamento e não há procedimentos padronizados, sendo o sucesso fruto de esforço individual ou mesmo de sorte. No nível conhecido (nível 2), a organização faz investimentos em capacitações, utiliza alguns softwares de gerenciamento de projetos e existem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos. Já no nível padronizado (nível 3), há um Escritório de Gerenciamento de Projetos que efetua a padronização de procedimentos, difunde a metodologia e preocupa-se com o alinhamento das estratégias organizacionais. Os níveis gerenciado (nível 4) e informatizado (nível 5) consistem

no forte alinhamento dos projetos com os negócios e na disciplina que a organização despende no planejamento e na execução de seus projetos (PRADO, 2010).

Kerzner (2001) também propõe um modelo de aferição de nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Nele, há 6 níveis (inicial, linguagem comum, processos comuns, metodologia única, benchmarking e melhoria contínua). No modelo, há para cada nível uma pontuação, mas não há uma nota final ou enquadramento para o projeto como um todo.

Vale ressaltar que, pela natureza qualitativa desta pesquisa, pelo tamanho da amostra, e pelos tópicos a serem detalhados adiante, não será objetivo aplicar tais questionários de maturidade aos projetos objetos deste estudo. No entanto, estes conceitos enriquecem a percepção da maturidade como influenciadora do sucesso nos projetos e permitem analisar a possibilidade de enquadramento em níveis conforme a obtenção de informações dos projetos estudados.

## **2.4 Agronegócio e Gerenciamento de Projetos**

O termo agronegócio se popularizou no Brasil a partir dos anos 1990 e é a tradução do termo em inglês *agribusiness*, cujo sentido remonta a um conjunto de ações ou transações comerciais relacionados à agricultura e à pecuária. Além de designar os negócios agropecuários propriamente ditos, os negócios da indústria, o comércio de insumos e a comercialização da produção, o termo também foi apropriado por determinado segmento no Brasil para designar tecnificação (uso de tecnologia moderna) e escala na agropecuária (SAUER, 2008).

No entanto, não se limitando à utilização de um novo termo, o agronegócio nasceu com o objetivo de se contrapor à lógica latifundista, de grandes extensões de terras utilizadas como reserva de valor, com atividades de menor escala e menor capital investido. Seu objetivo maior é direcionar a produção do mercado interno para o mercado externo, passando de produtor para a indústria nacional e da indústria nacional para o mercado global (OLESKO, 2020; SAUER, 2008).

Esse direcionamento sustentou o aumento em escala da representação do setor na economia brasileira. Com histórico de sucessivas crises, o mercado sucumbiu às consequências de diminuição do emprego, aumento da inadimplência, menores salários e então menor consumo. Porém, como o foco do agronegócio nacional é a exportação de

*commodities*, em especial proteína animal e soja, o impacto no setor primário é significativamente menor se comparado aos setores secundário e terciário (OLESKO, 2020).

Entrementes, projetos agrícolas complexos afetam diretamente o bem-estar de mais da metade da população mundial e representam a atividade humana mais extensa em 40% da superfície do mundo. São altamente suscetíveis a pressões ambientais, sociais e econômicas, como mudanças climáticas, pandemias cíclicas, rupturas de mercado e diminuição de terras aráveis. Além disso, são questões que se tornam cada vez mais vitais devido ao fato de que o crescimento populacional está pressionando cada vez mais as propriedades rurais (DONG; DACRE; BAILEY, 2021).

Para suportar o crescimento populacional previsto para 2050 – um salto de 7,7 bilhões de pessoas para 9,7 bilhões –, é estimado que a produção agrícola tenha que crescer globalmente 70%, sendo necessário aos países em desenvolvimento crescer 100% (EMBRAPA, 2022).

De 1960 a 2020, as exportações do agronegócio alcançaram mais de 350 itens. Em 2020, as exportações do setor foram de US\$ 100,7 bilhões, superior aos US\$ 96,8 bilhões obtidos em 2019. Enquanto os demais setores apresentaram balança comercial negativa de US\$ 37,3 bilhões de dólares em 2020, o agronegócio apresentou superávit de US\$ 87,6 bilhões de dólares, encerrando com o saldo positivo de US\$ 50,4 bilhões (EMBRAPA, 2022).

Compõem a relação dos setores mais expressivos o complexo soja, responsável por cerca de 35% das vendas externas do agronegócio em 2020, e o setor de carnes, cujas vendas externas aumentaram de US\$ 16,69 bilhões em 2019 para US\$ 17,16 bilhões em 2020 (EMBRAPA, 2022).

No último censo agro realizado pelo IBGE (2017), foram constatados 5,07 milhões de estabelecimentos agropecuários que acomodam a atuação de 15,1 milhões de pessoas no país. Realizando uma comparação dos censos de 2006 e 2017, Arrais et al. (2019) apontaram aumento expressivo de 16,5 milhões de hectares da área ocupada por estabelecimentos agropecuários. No entanto, ocorreu uma redução de 2% em relação ao número de propriedades, o que caracteriza maior concentração de propriedades.

Por região e na comparação dos dois últimos censos, foi apontado que a região Nordeste apresentou maior quantidade de estabelecimentos e a região Centro-Oeste, a menor. Com efeito, no quesito de extensão territorial, a região Centro-Oeste lidera a lista com 31% em 2006 e 32% em 2017, o que demonstra maior concentração de grandes propriedades nessa

região, voltada predominantemente à agricultura comercial (ARRAIS; PRAT; CAMBRAIA, 2019; IBGE, 2017).

Há de se ressaltar que alguns empreendimentos são realizados mediante fontes de financiamento. O censo agropecuário de 2017 (IBGE) mostrou que 78% dos financiamentos utilizados são realizados por meio dos bancos, seguidos por 13% de cooperativas de crédito. Governos e outros agentes representam 9%. Quanto à finalidade dos financiamentos, o Censo de 2017 revelou uma tendência de mudança no mercado, apresentando a finalidade investimento como a intenção predominante dos agricultores, o que pode ser resultado do aumento do grau de instrução de alguns produtores, que estão buscando a especialização em seus próprios negócios (ARRAIS; PRAT; CAMBRAIA, 2019).

É representativo no Centro-Oeste o FCO – Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste –, que traz requisitos para aprovação de aporte de recursos para projetos considerados empresariais (desenvolvimento industrial, de infraestrutura econômica, setores comerciais e de serviços, entre outros) e rurais (denominados desenvolvimento rural e FCO Verde) (SUDECO, 2022).

Tais requisitos devem abranger aspectos técnicos, econômicos, financeiros, organizacionais, administrativos, de capacidade gerencial, de mercado e de comercialização, além dos relativos ao cumprimento de exigências legais, como as de controle e preservação do meio ambiente e de equilíbrio ecológico. O projeto deve trazer também indicadores que demonstrem a viabilidade econômica e financeira do empreendimento. E durante a vigência do financiamento, é necessário que o empreendimento possua assistência gerencial, tecnológica, contábil ou quaisquer outras exigidas pela Instituição Financeira no momento da análise dos projetos (SUDECO, 2022).

Há também o BNDES Crédito Rural, que em 2022 disponibilizou R\$ 2,25 bilhões em recursos para apoio às atividades pecuárias e agroindustriais, tanto para projetos de investimento quanto para aquisição isolada de máquinas e equipamentos (BNDES, 2022).

No Brasil, é expressiva a contribuição da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária no desenvolvimento e aperfeiçoamento do setor agropecuário brasileiro. Em se tratando de projetos, há atualmente em execução 295 projetos distribuídos em 34 portfólios, cuja missão é direcionar a produção de soluções em pesquisa, desenvolvimento e inovação para demandas nacionais e suas interfaces com as demandas regionais (EMBRAPA, 2023).

Nessa seara, Nardi et al. (2019) realizaram uma pesquisa com o objetivo de avaliar ferramentas que auxiliam as empresas de gerenciamento de projetos, verificando sua importância e desempenho pelo grau de utilização. O estudo foi conduzido em uma agroindústria de grande porte e considerou 57 gerentes de projeto respondentes.

Os resultados indicaram que a maioria das ferramentas pesquisadas no gerenciamento de projetos são predominantemente julgadas como importantes para os gestores, porém pouco utilizadas na empresa (NARDI et al., 2019).

O estudo sugere que há correlação positiva forte em algumas variáveis, como entre o grau de importância e desempenho do grupo de ferramentas de riscos com o de aquisição, demonstrando que aquisições bem realizadas podem diminuir os riscos nos projetos. Também há correlação positiva nos grupos de integração com de aquisições, e de integração com de conhecimento, o que destaca a importância da interação dos envolvidos nos projetos, reforçando que no gerenciamento de projetos diversas etapas e áreas de conhecimento são interligadas, nos quais o sucesso ou o fracasso de uma atividade acabam refletindo em outras (NARDI et al., 2019).

Justificado pela necessidade de promover integração da indústria agrícola da Ucrânia às condições da União Européia, Prysiashniuk e Plotnikova (2017) desenvolveram um estudo com o objetivo de propor direções para a melhoria do modelo baseado na identificação dos problemas de gestão de projetos no setor agrícola e na identificação dos fatores que contribuem para o seu surgimento.

Os autores apontaram que os problemas como o aumento do custo de produção, o aumento do preço dos créditos aos agricultores, o mecanismo complexo de obtenção dos mesmos, a oferta insuficiente de pessoal qualificado, e a aplicação de tecnologias ultrapassadas influenciam negativamente a gestão de projetos agrícolas. Desse modo, concluíram que na fase de pré-investimento dos projetos agrários, é necessário considerar tais problemas identificados e avaliar em profundidade os seus impactos. Ademais, devem avaliar os riscos associados à diminuição da quantidade de consumo de determinados tipos de produtos, e registrar as suas consequências financeiras para a viabilidade técnica e econômica do projeto (PRYSIAZHNIUK; PLOTNIKOVA, 2017).

Em um país em que os jovens representam 61% dos desempregados da população, foi criado em 2006, no Kênia, o Fundo de Desenvolvimento dos Jovens Empreendedores com a missão de criar oportunidades para os jovens e incentivá-los a empreender novos projetos.

Esse grupo foi objeto de estudo para determinar quais fatores poderiam influenciar o monitoramento e a avaliação de projetos de agronegócio empreendidos por esses jovens (WAITHERA; WANYOIKE, 2015).

Com o objetivo de avaliar a influência da capacitação, da participação das partes interessadas e da interferência política na fase de monitoramento e avaliação de projetos de agronegócio empreendido por jovens, os resultados demonstraram que apenas a capacitação teve influência estatisticamente significativa no monitoramento e avaliação do projeto. Por conseguinte, foi sugerido que os gestores de fundo considerem oferecer treinamentos curtos e formais acerca do monitoramento e avaliação de projetos (WAITHERA; WANYOIKE, 2015).

Considerando o baixo desempenho dos projetos agrícolas no contexto da agricultura e do desenvolvimento rural da Uganda, país em que os produtores rurais dependem fortemente da agricultura de subsistência, Gideon et al. (2023) propuseram, com o objetivo de impulsionar o desempenho agrícola de países em desenvolvimento, um modelo de gestão de projetos que sincroniza o envolvimento das partes interessadas, a orientação empreendedora e o desempenho de projetos agrícolas.

Os resultados revelam que o envolvimento das partes interessadas e a orientação empreendedora são recursos inestimáveis que afetam significativamente o desempenho dos projectos agrícolas. A orientação empreendedora foi avaliada por meio de dimensões que incluem inovação, assunção de riscos, proatividade, competitividade e autonomia. As partes interessadas foram avaliadas em termos das dimensões de vigor e dedicação, e o desempenho do projeto foi analisado através das dimensões de tempo, escopo e qualidade (GIDEON; VINCENT; ONESMUS, 2023).

## **2.5 Dimensões da Pesquisa**

Ao realizar o levantamento da literatura atual em gerenciamento de projetos, pode-se perceber que a base dos conceitos utilizada para o desenvolvimento das demais pesquisas na área é o *PMBOK*, o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI) e atualizado a cada quatro anos.

A estruturação das dimensões de estudo, portanto, tem como base os conceitos de ciclo de vida e de grupos de processos preconizados pelo PMI (2017). São elas: planejamento,



controle e resultados. O relacionamento entre tais conceitos e as dimensões de pesquisa pode ser visualizado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Relação entre Ciclo de Vida, Grupos de Processo e Dimensões de Pesquisa**

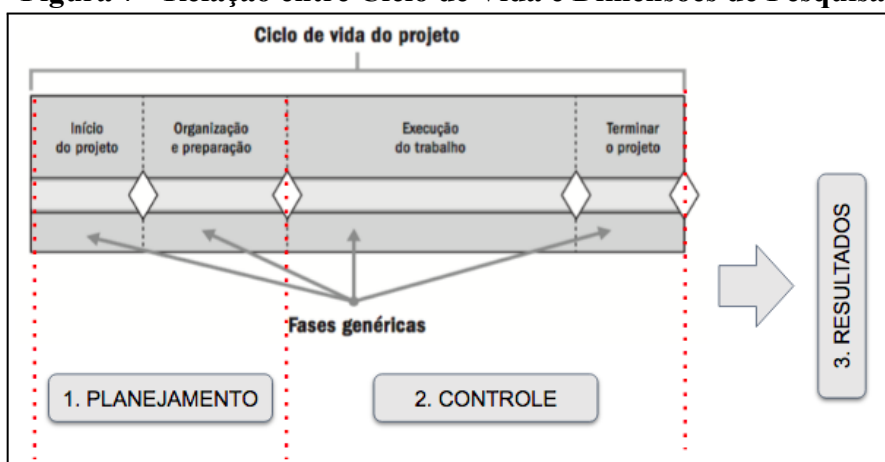
FASES GENÉRICAS DO CICLO DE VIDA	GRUPOS DE PROCESSO	DIMENSÕES DE PESQUISA
Início do projeto	Iniciação	<b>Planejamento</b>
Organização e preparação	Planejamento	
Execução do trabalho	Execução	<b>Controle</b>
	Monitoramento e Controle	
Término do projeto	Encerramento	<b>Resultados</b>

Fonte: elaboração própria. Adaptado de Project Management Institute - PMI, 2017.

Com efeito, é importante ressaltar que a dimensão Resultados está relacionada ao desempenho do projeto após seu término, englobando os conceitos de sucesso apresentados na seção de fundamentação teórica. É por tal motivo que no Quadro 4 a dimensão de Resultados surge após a fase genérica "término do projeto" e após o grupo de processo "encerramento".

Para complementar, a Figura 7 traz de forma cronológica a relação entre as fases genéricas do ciclo de vida e as dimensões de pesquisa.

**Figura 7 - Relação entre Ciclo de Vida e Dimensões de Pesquisa**



Fonte: elaboração própria. Adaptado de Project Management Institute - PMI, 2017, p. 548.

O início do projeto e a fase de organização e preparação podem ser entendidos como a fase ampla do planejamento. O controle é exercido durante a execução do trabalho e durante o término do projeto, sendo os resultados mensurados após o término, momento em que ocorrem as avaliações de desempenho com base nas expectativas iniciais atendidas. Convém lembrar que, dependendo da abordagem adotada pelo projeto, pode haver sobreposição e ciclos de repetição das fases.

Complementarmente, no Quadro 5 são apresentados os autores que da Revisão de Literatura que embasam a análise dos dados conforme as dimensões de pesquisa.

**Quadro 5 - Autores que embasam as dimensões de pesquisa**

DIMENSÃO	AUTORES
Planejamento	Gerhardt et al.(2009) Grander et al. (2019) Lima e Russo (2019) Milosevic e Srivannaboon (2006) Nardi et al. (2019) Oliveira e Silva (2017) PMI (2016) PMI (2017) - <i>PMBOK</i> 6ª edição PMI (2021a) - <i>PMBOK</i> 7ª edição Rodrigues e Rabetti (2021) Santos et al. 2017 Srivannaboon (2006) Vargas (2018)
Controle	Cazella et al. (2016) Lima e Russo (2019) Nardi et al. (2019) Patah e Carvalho (2016) PMI (2016) PMI (2017) - <i>PMBOK</i> 6ª edição PMI (2021a) - <i>PMBOK</i> 7ª edição Prysiazniuk e Plotnikova (2017)
Resultados	Aragão e Carvalho (2021) Arrais et al. (2019) Discenza e Forman (2007) Gideon et al. (2023) Grander et al. (2019) Kerzner (2020) Milosevic e Srivannaboon (2006) Patah e Carvalho (2016) Srivannaboon (2006) PMI (2016) PMI (2017) - <i>PMBOK</i> 6ª edição PMI (2021a) - <i>PMBOK</i> 7ª edição PMI (2021b) - <i>Pulse of the Profession</i> Prado (2010)

	Rabechini Jr. e Carvalho (2003) Rabechini Jr. e Pessoa (2005) Santos et al. (2017) SUDECO (2022) Vargas (2018)
--	--

Fonte: elaboração própria.

Logo, tais autores também contribuíram para a estruturação da esquemática do roteiro de entrevista.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Neste tópico é desenvolvido todo o raciocínio metodológico no qual se baseia esta pesquisa. São abordados os critérios de pesquisa, como sua natureza, sua finalidade, seu objetivo e seus procedimentos.

São apresentadas também as dimensões e variáveis de estudo, o instrumento de coleta de dados e as técnicas e abordagens utilizadas para a análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Critérios da Pesquisa**

Diferentemente da pesquisa social básica, que “visa produzir conhecimento por meio de conceitos, tipologias, verificação de hipóteses e elaboração de teorias” (FLEURY; WERLANG, 2017, p. 11), esta pesquisa terá finalidade aplicada, que pode ser definida como um “conjunto de atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a fim de se obter e confirmar resultados [...]” (FLEURY; WERLANG, 2017, p. 11). Os autores afirmam que a pesquisa aplicada requer rigor na definição do problema, na metodologia adotada, na análise dos resultados e deve apresentar relevância em seus impactos.

Quanto ao método de pesquisa, Richardson (2012) explana que, em sentido genérico, significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. Envolvem as formas de coleta, de análise e de interpretação dos dados que os pesquisadores propõem para seus estudos.

Considerando uma classificação ampla, há dois métodos de pesquisa: o quantitativo, que representa um meio de testar teorias objetivas por meio de variáveis, e o qualitativo, cujo objetivo é explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados. Os procedimentos dessa natureza baseiam-se predominantemente em dados de texto e imagem, têm passos próprios na análise de dados e se valem de diferentes estratégias de investigação. É um processo emergente, em que as fases do processo podem mudar ou se deslocar depois que o pesquisador entrar em campo e começar a coletar os dados (CRESWELL, 2010).

Ao avaliar como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos – sugeridas pelo *Project Management Institute* – em projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense, objetiva-se a compreensão de uma questão organizacional e social, com a adoção de passos próprios na análise de dados e de diferentes estratégias de investigação. Esta é, portanto, uma pesquisa voltada ao lado qualitativo em termos de condução e análise.

Nessa senda, Richardson (2012) cita que é a natureza do problema, ou o seu nível de aprofundamento, que de fato determina a escolha do método. O processo de pesquisa qualitativa envolve questões e procedimentos cuja coleta de dados ocorre tipicamente no ambiente do participante, e sua análise é indutivamente realizada a partir das particularidades para os temas gerais.

Por oportuno, e considerando a base lógica de investigação, esta pesquisa é caracterizada como indutiva, pois as conclusões obtidas por meio de indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, ou seja, enquanto por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis (GIL, 2008).

O método dedutivo parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e permite chegar a conclusões em virtude de uma construção lógica que parte de duas premissas e implica uma terceira conclusiva. Este método encontra larga aplicação em ciências como a física e a matemática (GIL, 2008). Já o indutivo, base lógica desta pesquisa, parte de premissas dos fatos observados para se chegar a uma conclusão com informações sobre as situações não observadas (RICHARDSON, 2012).

Em relação aos planos ou objetivos de pesquisa, há três classificações: exploratório, quando não há informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno; descritivo, quando o objetivo é descrever as características de um fenômeno; e explicativo, quando se deseja avaliar as causas ou consequências de um fenômeno (RICHARDSON, 2012).

Considerando o método e a natureza de pesquisa estabelecidos, a base lógica definida e os objetivos de pesquisa expostos, este estudo terá objetivo exploratório. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato e são realizadas normalmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre ele. Normalmente constituem a primeira etapa de

uma pesquisa mais ampla, sendo o produto final um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008).

Pode-se afirmar, portanto, que esta pesquisa possui a finalidade aplicada, tem natureza qualitativa, base lógica indutiva, e objetivos exploratórios.

### **3.2 População e Amostra**

A população deste estudo, ou seja, o conjunto de todos os seus elementos de interesse, é representada pelos produtores rurais ou gestores de empresas diretamente ligadas à pecuária do Mato Grosso do Sul. Como seria dispendiosa e de longo período a execução de uma pesquisa com toda a população, foi selecionada uma amostra de fase única, em que “o pesquisador tem acesso aos nomes na população e pode amostrar as pessoas (ou outros elementos) diretamente” (CRESWELL, 2010, p. 180). Tal critério também se justifica pelo fato de que a seleção da amostra tinha que contar com a disposição e disponibilidade do entrevistado em discorrer sobre seus projetos de maneira detalhada, expondo seus desafios e suas dificuldades no planejamento, controle e resultados alcançados de seus projetos.

Diferentemente da amostra aleatória, aquela em que cada indivíduo na população possui probabilidade igual de ser selecionado, a seleção da amostra desta pesquisa é caracterizada por ser de não probabilidade ou de conveniência, em que os respondentes são escolhidos baseados em sua conveniência e disponibilidade (CRESWELL, 2010). Ressalta-se que o objeto de estudo é o projeto. Um produtor rural pode ter conduzido um ou mais projetos ao longo de sua carreira e em alguns casos, quando oportuno, foi contemplado mais de um projeto.

Foram realizadas 10 entrevistas com produtores rurais ou profissionais gestores do ramo da pecuária em Mato Grosso do Sul. Este quantitativo justificou-se por considerar que os elementos apresentados pelos respondentes já estavam suficientes para realização da análise, pois, a partir de um certo ponto, os assuntos e as percepções começaram a apresentar repetições (THIRY-CHERQUES, 2009), como a ausência de planejamento estruturado do projeto, a falta de bases para comparação de desempenho dos projetos e a demonstração de satisfação dos produtores com os resultados dos seus projetos.

Portanto, como critério de definição do número de respondentes foi utilizada a amostragem por saturação, ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de

investigações qualitativas. É usada para estabelecer ou definir o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Nesse caso, as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

É um processo de validação objetiva em pesquisas que adotam métodos, abordam temas, e coletam informações em setores e áreas onde seria inviável ou desnecessário o tratamento probabilístico da amostra. Seria, portanto, uma das formas de lidar com o paradoxo da amostragem, que traz a afirmativa de que a amostra não seria útil se não fosse representativa da população (THIRY-CHERQUES, 2009).

Assim sendo, este critério vai ao encontro da metodologia aplicada para esta pesquisa, pois a forma de utilização mais comum do critério de saturação refere-se à aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto, em que o pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, identifica-se o ponto de saturação (THIRY-CHERQUES, 2009).

A distribuição da amostra, seus respectivos ramos e projetos contemplados nas entrevistas estão demonstrados no Quadro 6:

**Quadro 6 - Projetos contemplados**

<b>Entrevistas</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Ramo</b>	<b>Projetos contemplados</b>
Entrevista 1	Proprietário Rural	Pecuária	Criação de raça específica de bovinos
Entrevista 2	Sócio Administrador	Pecuária	Leilões
Entrevista 3	Investidor	Pecuária	Conversão de fazenda de arroz para pecuária
Entrevista 4	Diretor da empresa	Agricultura e Pecuária	Safras (soja e milho) e engorda de boi
Entrevista 5	Proprietário Rural	Pecuária	Implantação de inseminação artificial e reforma de pastagem

Entrevista 6	Proprietário Rural	Pecuária	Implantação de inseminação artificial
Entrevista 7	Consultor Rural de Projetos	Consultoria para Produtores Rurais	Projetos de consultoria rural
Entrevista 8	Proprietário Rural	Pecuária	Reestruturação financeira da propriedade
Entrevista 9	Proprietário Rural	Pecuária	Migração de cria para recria
Entrevista 10	Proprietário Rural	Pecuária	Implantação de inseminação artificial

Fonte: elaboração própria.

É de se destacar que a entrevista 7 ocorreu em momento oportuno com um consultor rural, que presta serviços de consultoria em gestão para produtores rurais. Especificamente para este entrevistado, foi necessário recorrer a questões mais amplas do que as contidas no roteiro da entrevista, pois o entrevistado procurou trazer sua experiência a respeito dos projetos rurais de forma abrangente, não se atendo a um projeto específico.

Embora a amostra seja de conveniência e a análise de cunho qualitativo, alguns aspectos em relação ao perfil dos entrevistados puderam ser percebidos. Foi constatado que 50% da amostra tinha faixa etária de 55 a 64 anos. Todos os entrevistados tinham curso superior, fato que pode ser reflexo do índice de 17,8% do número de estabelecimentos rurais cujos produtores possuem curso superior no Mato Grosso do Sul. Tal índice, quando comparado ao nacional, de 5,6%, mostra-se expressivo para o Estado (IBGE, 2017).

Outro fator que se mostrou interessante ao serem avaliadas as informações foi a questão da hereditariedade ou vínculo familiar no ramo. Os estabelecimentos dos respondentes originam-se de vínculos familiares anteriores, ou seja, seus negócios e ocupações são derivados de herança, que advém da transferência de propriedade de ativos (KEATING, 1996), à exceção do 4º e do 7º e do 10º entrevistados. O respondente da segunda entrevista, embora não seja proprietário da empresa rural em que atua, possui vínculo parental com o sócio fundador.

No Quadro 7 é possível vislumbrar aspectos das entrevistas distribuídos nas dimensões de pesquisa. Também foram elencados outros aspectos considerados essenciais à análise e que, por poderem permear mais de uma dimensão, foram disponibilizados na coluna denominada “fatores complementares”.



**Quadro 7 - Características da amostra conforme dimensões de pesquisa**

Entrevistas	Projetos contemplados	PLANEJAMENTO	CONTROLE:	RESULTADOS		FATORES COMPLEMENTARES: PODEM PERMEAR TODAS AS DIMENSÕES		
				ALCANCE (Percepção do entrevistado)	RESTRICÇÕES/DIFICULDADES	EQUIPES	TECNOLOGIAS	FINANCIAMENTO
Entrevista 1	Criação de raça específica de bovinos	Projeções realizadas pelas consultorias contratadas a cada ciclo de reprodução.	- Controles de prazo e desembolso, sem ferramentas específicas de gestão. - Análise de relatórios de consultorias contratadas a cada ciclo.	Sim. Persegue o objetivo de precocidade sexual e carne de qualidade.	Não citado. Não citou projeto mal sucedido.	Consultorias a cada ciclo.	- Controle de pesagem durante alimentação - Ultrassom de carcaça - Ultrassom de testículo	Não.
Entrevista 2	Leilões	- Cultura de planejamento incorporada à rotina. - Ciclo anual de planejamento. - Utiliza google agenda para planejamento de prazos. - Planejamentos financeiros ocorrem em planilhas estruturadas em detalhes, com comparações dos anos anteriores, avaliações de indicadores de resultados e determinação do planejamento de vendas dos leilões. - Nível de incerteza de planejamento dos leilões é baixo.	- Prazos e custos são controlados diariamente. - Controles dos leilões ocorrem em tempo real, permitindo alterar estratégias de ofertas no momento em que os leilões ocorrem. - Diversificação do negócio: leilões de touros em central e venda de sêmen.	- Avaliação de resultados após cada evento. - Considerados projetos de sucesso.	- Integração e comunicação do projeto, pois as ferramentas de planejamento e controle não estão integradas. - Fator de minimização de riscos: diversificação nos negócios.  PROJETO DE INSUCESSO: Projeto Pivô: aumento do preço dos insumos na pandemia, seca prolongada e necessidade de alteração da rede elétrica. Cálculos executados, licenças obtidas e ao final, água das nascentes tinham secado. Necessário viabilizar poço para fornecimento de água até a normalização das nascentes.	- Diretoria da Empresa - Administrador - Veterinário - Zootecnista - Controller - Equipe contratada de publicidade - Equipe contratada de filmagem	- Controle de pesagem durante alimentação. - Ultrassom de carcaça. - Ultrassom de testículo. - Controle em grupos de manejo.	Não.
Entrevista 3	Conversão de fazenda de arroz para pecuária	- Necessidade surgiu frente ao baixo retorno das parcerias de arrendamento para produção de arroz e promissor mercado para venda de propriedade preparada para pecuária. - Premissas: não utilizar financiamentos e realizar parcerias (Embrapas).	Controle ocorre com assessoria contábil e não há ferramenta específica para controle de prazos.	- Desvio de 8 meses no prazo e desvio de 100% no orçamento (pandemia). - Considera sucesso porque, mesmo com a valorização dos insumos, o preço final de venda da fazenda também sofreu valorização.	- Aumento do preço dos insumos (como exemplo arame, sementes e diesel) na pandemia. - Instabilidade política, que interfere nas negociações com investidores.	- Parcerias com Embrapas (Pelotas e Campo Grande). - Outras consultorias para mecanização e estruturação do projeto.	- Implantação de Camalhões (Embrapa Pelotas). - Conversão do arroz para o capim (Embrapa Campo Grande).	Não. Somente para aquisição de maquinário.
Entrevista 4	Safras (soja e milho) e engorda de boi	Planejamento por período de 10 anos: 2 anteriores com previsão para próximos 8.	- Planilhas em excel. - Trade off ao final de cada safra de soja: decisão entre plantar milho ou engordar bois. - Menor risco: engorda de bois.	Considera trajetória de sucesso, pois administra os riscos a cada safra: pontos de decisão entre plantar ou não o milho ou plantar parte do milho e destiná-lo restante para engorda. Insucesso: projeto de feno. Sobrou devido à não necessidade no ano seguinte, não havia lugar para armazenar e teve que ser descartado.	- Restrição: ao final da engorda de inverno e início do plantio de soja, o gado deve ser vendido, mesmo que os preços praticados no momento não sejam atrativos. - Determinação dos preços por parte dos frigoríficos. - Custos (insumos) dobraram nos últimos anos. - Instabilidade política.	- Equipe fixa da fazenda. - Consultorias especializadas no planejamento para obtenção de financiamentos.	Integração lavoura-pecuária.	Sim.
Entrevista 5	Implantação de inseminação artificial e Reforma de pastagem	- Ciclo de planejamento anual. - Previsões financeiras e ocorrem em planilhas.	- Verificação dos resultados após 3 anos. - Planilhas com orçamento controladas por ele e pela esposa.	- Implantação realizada com sucesso. - Decisão de realização de parcerias de confinamento para engorda. Está em estudo projeto de confinamento próprio.	- Determinação dos preços pelos frigoríficos - Consequências climáticas dos últimos anos, especificamente as secas prolongadas de 2020 e 2021.	- Equipe fixa da fazenda. - Assessoria técnica veterinária e de nutrição animal.	- Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF).	Não.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 7 - Características da amostra conforme dimensões de pesquisa (continuação)

Entrevistas	Projetos contemplados	PLANEJAMENTO	CONTROLE:	RESULTADOS		FATORES COMPLEMENTARES: PODEM PERMEAR TODAS AS DIMENSÕES		
				ALCANCE (Percepção do entrevistado)	RESTRIÇÕES/ DIFICULDADES	EQUIPES	TECNOLOGIAS	FINANCIAMENTO
Entrevista 6	Implantação de inseminação artificial	- Planejamentos estruturados anualmente, com definição de metas e controle de indicadores. - Utilização de software específico para realização de projeções e controle de realização de prazos e custos.	- Controle de indicadores de produtividade. - Para tomada de decisão, além das análises em tempo real do software, há os relatórios produzidos por consultoria de gestão especializada.	Em estudo projeto de implantação de pivô ou produção de feno.	Resistência da família para realização de investimento em software de planejamento e controle. 2021 pior ano de clima.	- Consultoria especializadas em gestão. - Consultoria para obtenção de créditos nos financiamentos. - Assessoria veterinária e de nutrição animal.	- Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF). - Creep Feeding.	Sim.
Entrevista 7	Projetos de consultoria rural	- As consultorias ocorrem para atender a dois tipos de demandas: planejamento estratégico para a propriedade e resolução de problemas emergenciais. A terceira demanda é para elaboração de planos técnicos para viabilização de recursos para financiamento, mas o consultor não considera que tal demanda possa ser caracterizada como projeto por entender haver padronização dos tipos de documentação, variando somente os clientes. - Na visão do consultor: - Os projetos ocorrem, com ou sem planejamento. - Considera que os produtores tem a percepção de que seus projetos são estruturados, porém normalmente não há documentação, planejamento ou objetivos formalizados. Parte disso pode ocorrer porque o produtor pode considerar que já entende do assunto e normalmente não busca auxílio específico para previsão ou planejamento. Outro fator é a disponibilidade de pacotes e soluções tecnológicas específicas que podem fazer com que o produtor considere não ser necessário planejamento de gestão ou estruturação como um projeto, a exemplo do pacote tecnológico para plantio de soja, solução considerada de "prateleira" e adaptada conforme a necessidade do solo do cliente.						
Entrevista 8	Reestruturação financeira da propriedade	- Projeção anual de insumos, compra no início de ano e estocagem. Anotação em agenda. - Trabalha com estimativas de abatimento.	Alimentação de planilha em excel toda sexta-feira	Alcançou objetivo de equilíbrio financeiro após 8 anos, embora não tivesse estabelecido prazo.	Resistência familiar em realizar investimentos substanciais na propriedade.	- Equipe fixa da fazenda (gerente considerado de bom desempenho). - Consultoria contábil uma vez ao ano ou durante o ano conforme necessidade. - Consultoria veterinária por diárias, conforme necessidade.	- Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF). - Creep Feeding.	Não.
Entrevista 9	Migração de cria para recria	- Não há planejamento formal. - As dificuldades no negócio da cria (mão de obra e pastagem) levaram à tomada de decisão de migração.	- Não há mecanismo de controle. - As ações foram realizadas conforme disponibilidade de recursos.	- Tinha expectativa de realizar a migração em quatro anos e foi viabilizada em dois. - Projeto futuro: investir na engorda. Está em andamento parceria em pecuária extensiva para engorda.	Não consegue dedicação em tempo integral, o que aumenta sua dependência da mão de obra. - PROJETO DE INSUCESSO: produção de doce de leite. Produção foi próspera, porém não conseguiu continuar por questões de divergências entre equipe.	Caseiro e esposa.	Não há.	Sim.
Entrevista 10	Implantação de inseminação artificial	- Não houve planejamento formal em termos de prazo. - Custos foram planejados em software de gestão.	- Controle em software específico de custos. - Em implantação o software BOVIPLAN, de planejamento e controle completos de gestão.	Atendeu às expectativas.	Não houve.	- Equipes fixas. - Consultoria para implantação da inseminação artificial, com rescisão do contrato após um ano.	Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF).	Não.

Fonte: elaboração própria.

### 3.3 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados

Conforme as tarefas de formulação do problema, identificação das relações de variáveis e construção do referencial teórico avançam, a pesquisa assume um conceito coordenado e coerente de conceitos e proposições. Torna-se então necessário confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade, ou seja, é necessário definir o delineamento da pesquisa, que consiste na dimensão mais ampla do problema de pesquisa, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e a interpretação dos dados (GIL, 2008).

O delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas, ocupando-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos, ou seja, as preocupações essencialmente lógicas e teóricas da fase anterior cedem lugar aos problemas mais práticos de verificação, etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos que proporcionam os meios técnicos para a investigação (GIL, 2008).

O resultado da avaliação de como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos – sugeridas pelo *Project Management Institute* – em projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense foi obtido por meio de entrevistas presenciais, técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas que possam alcançar os objetivos de pesquisa (GIL, 2008).

É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. Foi escolhida para obtenção dos dados por apresentar flexibilidade, essencial ao entrevistador pela possibilidade de adaptação às características das pessoas e às circunstâncias em que serão realizadas as entrevistas. O respondente também pode solicitar esclarecimentos das questões no momento da entrevista, o que oferece ao pesquisador maior garantia de respostas e permite a obtenção de dados com elevado nível de profundidade (GERHARDT et al., 2009).

Há de se acrescentar que a coleta de dados pode ocorrer transversalmente – com os dados coletados em um momento do tempo –, ou longitudinalmente, com os dados coletados no decorrer do tempo (CRESWELL, 2010). Longitudinalmente, a duração da coleta de dados tende a ser longa, há alto custo e pode ocorrer perda de sujeitos pesquisados durante seu curso. Portanto, para garantir baixo custo à pesquisa e preservação dos seus dados, a coleta ocorreu de forma transversal.

Foi utilizada a seguinte lógica em cada entrevista: primeiramente foi necessário identificar a estratégia de negócio e o projeto. Como é esperado que o respondente cite um projeto que considera bem-sucedido, buscou-se também elencar algum projeto considerado de insucesso, objetivando enriquecer a análise desta pesquisa. No entanto, nem todos citaram projetos de insucesso, mas conseguiram elencar fatores que poderiam ter ocorrido de maneira diferente do que era esperado.

Após selecionado o projeto ou os projetos, foram abordadas as dimensões de pesquisa permeando as áreas de conhecimento de um projeto (PMI, 2017). Ao final, buscou-se avaliar os resultados do projeto e seu alinhamento à estratégia de negócio inicialmente definida. Também foram questionadas as percepções dos respondentes acerca de seus resultados e suas avaliações de melhoria, se aplicariam ou fariam algo de outra forma.

### **3.4 Técnica de Análise dos Dados**

As entrevistas gravadas foram transcritas e, para subtrair de seu conteúdo as associações possíveis ao tema e ao que se deseja obter dos respondentes, foi utilizada a metodologia da análise do discurso, caracterizada pelo estudo aprofundado da linguagem que se utiliza, procurando e identificando padrões. É melhor compreendida como um campo de pesquisa do que como prática, sendo possível identificar diferentes abordagens ou concepções (NOGUEIRA, 2001).

Enquanto no método de pesquisa quantitativo a maior amostra pode aumentar o grau de confiabilidade na generalização dos resultados, o mesmo não se pode afirmar em relação às abordagens qualitativas como a análise do discurso, pois o trabalho com as informações é intenso e de difícil sintetização. Ademais, no que diz respeito ao tamanho da amostra, a análise do discurso foge à tradição da ciência convencional e não tem prioridade nos números elevados, visto que o fato de ter de ser o investigador a efetuar as entrevistas é, desde logo, um fator que limita o número da amostra (NOGUEIRA, 2001).

No âmbito da análise do discurso, não há um método uniforme de desconstrução e reconstrução de textos (CARVALHO, 2000). Vai além do nível linguístico para compreender a ideologia que permeia os discursos, ou seja, incorpora também todo o universo simbólico e contexto que justificam e legitimam as ações dos atores sociais. Dessa

forma, compreende-se o que não foi necessariamente explicitado e o que está oculto ou silenciado no discurso (CARRIERI et al., 2006).

Para compreensão dos discursos, Carrieri et al. (2006) propõem a utilização de estratégias de persuasão, a saber: 1. construção de personagens no discurso e sua relação com personagens efetivamente existentes; 2. seleção lexical dos respondentes; 3. relação entre conteúdos explícitos e implícitos; 4. silêncio sobre determinado tema, ou seja, o que não foi dito. A primeira estratégia é referenciada pelo autor no sentido da análise do discurso escrito. As demais, compreende-se ser possível aplicar em entrevistas, na identificação de padrões relativos ao vocabulário dos respondentes, na fala explícita sobre determinado assunto em conjunto com suas expressões e comportamentos e também no silêncio de determinado assunto, podendo ser interpretado como falta de conhecimento em determinado assunto ou mesmo a expressão de desconforto em conversar sobre o tema.

Como prescrito por Nogueira (2001), pretendeu-se encontrar padrões ou características específicas nas informações coletadas, cuja abordagem foi realizada com a confiança de que existia algo, mas com incerteza relativa ao que seria encontrado e considerando que haveria possibilidades inúmeras a explorar. "Como a Análise do Discurso é muito rica, será provavelmente impossível admitir, alguma vez, que os dados foram exaustivamente analisados, e que, por isso, não existe nada mais a considerar [...]" (NOGUEIRA, 2001, p. 35).

Baseando-se em tais características da análise do discurso e considerando a premissa de que é possível a avaliação de determinado assunto também com comportamentos, tons de fala e até mesmo períodos de silêncio, foram utilizados os seguintes passos para analisar as entrevistas: a) transcrição literal do que foi dito; b) paralelamente, anotação das percepções e reações dos respondentes durante as entrevistas; c) busca por padrões nas falas para determinar a saturação da amostra; d) interpretação e análise das falas em busca de identificar as práticas de gerenciamento de projetos e como são adotadas (CARRIERI et al., 2006; NOGUEIRA, 2001). Em alguns momentos, para melhor representar e possibilitar a compreensão da mensagem em sua totalidade, foram descritos, na seção do resumo das entrevistas, trechos das falas diretas dos entrevistados.

Com efeito, a análise do discurso representou a melhor alternativa de técnica de análise de dados para esta pesquisa, dado que a seleção da amostra foi de caráter convencional e a determinação do seu tamanho utilizou o critério de saturação. A avaliação de aspectos

comportamentais, a percepção dos tons de fala, a compreensão do contexto do entrevistado e a extração de mensagens por vezes ocultas nas falas permitiu a análise aprofundada de como são planejados e conduzidos os projetos de pecuaristas no Mato Grosso do Sul. Além disso, é uma técnica que não descarta o conteúdo, mas vai além, compreendendo diversas abordagens e exigindo sensibilidade do pesquisador para captar e interpretar a subjetividade do respondente (CARRIERI et al., 2006; NOGUEIRA, 2001).

Ao todo, foram 546 minutos de diálogos, ou seja, mais de 9 horas de entrevistas realizadas com 10 produtores rurais entre setembro de 2022 e abril de 2023, sendo a gravação de voz das falas autorizada por todos os respondentes. Para cada gravação foi realizada transcrição integral do conteúdo, resultando em 189 páginas a serem exploradas. Ressalta-se que foi garantido o anonimato dos respondentes e respeitado o protocolo de entrevista conforme consta no apêndice B (CRESWELL, 2010).

Para realização da transcrição integral do conteúdo, foi utilizada a funcionalidade de transcrição da ferramenta word online, em que, após carregado o arquivo de áudio, as falas são transcritas automaticamente de forma integral, identificadas pelos participantes do áudio. No entanto, ainda foi necessária a revisão e a formatação do conteúdo, pois ruídos, tons e formas de se falar podem levar à transcrição parcialmente incorreta do que foi dito.

Contudo, mesmo após adequação, o conteúdo de discurso direto apresentou-se extenso e foi necessário transformá-lo em discurso indireto, resultando nas 20 páginas descritas na seção 4.2. Nessa esteira, objetivou-se representar as falas indiretamente sem perder a coesão e a conexão com o ponto de vista do entrevistado (BECHARA, 2009).

Após transformação das entrevistas para discurso indireto, foram elencadas nas dimensões de pesquisa (vide Quadro 7) as características e os aspectos considerados relevantes e que poderiam permear todas as dimensões, servindo como ponto de partida para a análise do discurso. A partir desta estruturação, deu-se início então à análise dos dados propriamente dita (CARRIERI et al., 2006; CRESWELL, 2010).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste tópico é apresentado o resumo das entrevistas em discurso indireto, ou seja, a narração conforme a visão do entrevistado, porém de forma estruturada. Em seguida é realizada a análise do discurso à luz da teoria de gerenciamento de projetos.

### 4.1 Resumo das Entrevistas

É apresentado neste tópico o resumo de cada entrevista realizada. Como mencionado nos métodos de pesquisa, os resumos foram elaborados considerando o ponto de vista dos entrevistados e, portanto, utilizam linguagem coloquial. Em algumas situações, para destacar algum ponto, são citados aqui trechos das falas diretas dos entrevistados (BECHARA, 2009).

Importante ressaltar que este tópico elucida primeiramente os conteúdos dos diálogos, sendo que as análises realizadas à luz da teoria são apresentadas no tópico seguinte, em “4.3 Análise das Entrevistas”.

#### 4.1.1 Entrevista 1

A primeira entrevista ocorreu com o proprietário de uma empresa cujo negócio é melhoramento genético. Sua experiência de mais de 20 anos inclui a consolidação de outra empresa no ramo, sendo que atualmente administra a própria empresa com o objetivo principal de proporcionar carne de qualidade.

O projeto contemplado foi a criação de uma raça específica de bovinos. Para sua viabilização foram necessárias pesquisas tecnológicas, realização de parcerias com universidades e centros de pesquisa, investimentos em novos equipamentos e realização de adaptações em suas instalações.

Atualmente a empresa utiliza touros de 1 ano para realizar suas reproduções, com o objetivo de tornar cada vez mais curto o ciclo de reprodução bovina. As tecnologias implantadas que contribuem para a precocidade são o ultrassom de testículo e o ultrassom de carcaça:

A gente faz ultrassom em todos os animais, buscando os animais que tenham a melhor cobertura de gordura e marmoreio. A gordura garante precocidade sexual e

fertilidade. Então eu busco a gordura que vai dar o prato pro cara de comer melhor, ficar mais satisfeito. Mas ela (tecnologia) está me dando algumas contribuições no meu negócio indiretas, que as minhas vacas terem mais filhos do que as outras. Tudo isso foi identificado por causa de pesquisa (Entrevistado 1, 2022).

Outra tecnologia aplicada é o controle e acompanhamento do peso do animal em tempo real. Com um *chip* implantado na orelha e um sistema de balanças nos locais de alimentação, é possível monitorar o ganho de peso de cada animal em tempo real. Os dados auxiliam na decisão do destino de seu produto final: frigorífico ou grandes restaurantes.

Segundo o entrevistado 1 (2022),

O animal nosso que é vendido do frigorífico, abatido, recebe a maior bonificação de carne existente. Os animais que eu vendo, eles não são nem exportados, eles são comprados pelos grandes restaurantes lançados, mais chiques do Brasil. O restaurante é o que melhor remunera as coisas, são os restaurantes.

Para a estruturação do negócio, foi necessário realizar um planejamento estratégico com auxílio de consultoria. E para cada investimento realizado – todos com capital próprio até o momento – foi elaborado planejamento específico e realizado controle de desembolsos e retornos financeiros. Como complemento, ao ser questionado sobre elaboração de cronogramas ou ferramentas específicas, o entrevistado citou que recebe, analisa e utiliza para decisão relatórios de desempenho elaborados pelas consultorias contratadas, mas que não utiliza ferramenta específica para gerenciar seus projetos.

#### 4.1.2 Entrevista 2

A segunda entrevista ocorreu com três integrantes de uma empresa de 30 anos cujo negócio é o melhoramento genético com consequente venda de sêmen e touros em leilões, em sua maioria organizados pela própria empresa. O administrador da empresa foi o entrevistado e, em alguns momentos, houve a colaboração do sócio-fundador e posteriormente a colaboração do *controller*, ao mostrar os planejamentos e controles realizados dos projetos.

Foi pela característica do negócio que os projetos selecionados para serem escopo da entrevista foram os leilões organizados pela empresa. O planejamento é realizado em ciclos anuais e se inicia com a definição das datas dos leilões. Em média, são seis leilões próprios, além da participação como convidados em outros eventos. No entanto, esta entrevista fica restrita aos leilões próprios.



O ciclo de planejamento dos leilões é anual e se inicia com uma reunião de planejamento em que são avaliados os resultados do ano anterior, especialmente, e dos últimos 10 anos. Para cada projeto/leilão há uma reserva para investimento, assim como as respectivas estimativas de retorno. Então ao final do ano são avaliados os resultados e definidas as metas para o ano seguinte.

É importante salientar que, embora o ciclo de planejamento seja anual, os dados de cada projeto são alimentados pelo *controller* e avaliados pelo sócio-fundador enquanto os eventos ocorrem. Dessa forma, é possível buscar a maximização dos resultados ao avaliá-los em relação ao que foi planejado para o próprio projeto e em relação ao resultado do ano anterior.

Quanto ao calendário de eventos, toda a equipe envolvida tem acesso à ferramenta Google Agendas e lá compartilham tanto as datas definidas dos eventos quanto os marcos intermediários das entregas necessárias para que os eventos ocorram. Ao selecionar as datas, levam-se em conta fatores como feriados, outros leilões já programados, períodos eleitorais, períodos de eventos esportivos globais e nacionais, dentre outros.

Após selecionadas as datas, ocorre o preparo dos animais que serão ofertados no evento. Como não é possível selecionar com exatidão os animais que estarão aptos até a data do evento, seleciona-se uma amostra significativa que passa a vivenciar uma condição especial de preparo liderado pelo zootecnista, que determina os parâmetros corretos para a oferta dos animais e as ações que devem ser executadas para tanto.

Há também a organização de divulgações dos eventos, como criação de peças publicitárias, aprovação de peças publicitárias, campanha de marketing, convites e mala direta, ligações, elaboração e distribuição de catálogos, e diversas outras atividades de divulgação. Se o evento for presencial, é necessário providenciar aluguel do local, buffet, decoração, som e outros itens.

Participam da equipe dos projetos os diretores, o zootecnista (gerente das fazendas), o *controller* da empresa, a equipe terceirizada de filmagem dos animais, a equipe terceirizada de marketing e outros funcionários ou terceiros que necessitam ser envolvidos durante os projetos. Destaca-se que todos os envolvidos têm acesso à ferramenta de calendário compartilhado.

O diretor considera o nível de incerteza do planejamento dos leilões baixo, pois considera a equipe experiente no assunto, sendo 30 anos de experiência nos eventos e de parcerias com os prestadores terceirizados de serviços.

No entanto, restrições aos projetos ocorrem e podem afetar o planejamento. O diretor citou um exemplo:

Vendi 100 no ano passado. No ano que vem, como eu tenho aumento de escala, quero vender 120. Só que às vezes não. Quando chega na hora lá, você não tem 120 animais por causa de algum evento que aconteceu ou às vezes aconteceu uma seca extrema e a taxa de prenhez das vacas diminuiu. Então o meu aumento de escala não ocorreu e a gente tem que levar em consideração esses fatores não matemáticos nas decisões. Então a gente sempre tem lá o que era previsto e o que aconteceu de fato (Entrevistado 2, 2022).

Outros fatores apontados como desafiantes são a integração e a comunicação do projeto, pois as ferramentas utilizadas são distintas e não integradas, e as frentes de trabalho são muitas: o planejamento e o controle de custos ocorrem nas planilhas financeiras, elaboradas em *excel*; os prazos são controlados no Google Agenda; e as decisões e os feedbacks ocorrem via grupos no whatsapp. Dessa forma, o desafio é manter a equipe atualizada em relação às decisões e tarefas a serem executadas no projeto.

O diretor também lembrou que, embora o ciclo de planejamento seja anual, o projeto se inicia no nascimento do gado há 2 anos. Logo, há sobreposição do ano em que ocorrem os leilões atuais com os animais que estão nascendo agora e participarão dos eventos somente dois ciclos adiante.

Todo o ciclo de melhoramento genético conta com investimentos significativos em tecnologia e adoção de critérios de qualidade, como a precocidade sexual e a *stayability*, que consiste na habilidade de permanência da fêmea produtiva no rebanho. Também são realizados controles de pesagens durante a alimentação do rebanho, ultrassons de carcaças e controle em grupos de manejo, técnica em que todos os animais de determinado grupo recebem com exatidão as mesmas condições para fins de posterior avaliação dos seus desempenhos. Para comparar os grupos entre si, são adotadas fórmulas de equalização.

Como fator de minimização de riscos, o sócio-fundador apontou a diversificação do negócio. Além dos leilões, há a comercialização de sêmen, de embriões e descarte de gado PO (pura origem). Com as fontes de receitas diversificadas, há maior segurança para realização

dos leilões, ou seja, há um plano de contingência caso o leilão não alcance o resultado esperado.

A expansão territorial dos negócios também foi uma estratégia utilizada. A criação de leilões presenciais em cidades estratégicas e a migração de alguns leilões para o formato virtual consolidaram a empresa no mercado nacional e fizeram com que seus preços fossem ainda mais valorizados. Ressalta-se este trecho:

Então hoje nós somos a número um do Brasil e o mercado é muito competitivo, não é? E hoje, entre setenta e oitenta por cento dos touros que entram em central de inseminação para vender sêmen, eles têm o nosso sangue. O touro não é nosso, às vezes ele é filho de um touro nosso, ou ele é neto de um touro nosso, ou o neto materno. Então, isso é uma coisa inédita (Entrevistado 2, 2022).

Em oposição aos leilões, considerados projetos maduros e com altas taxas de retorno, houve outro momento na entrevista em que foi abordado um projeto não tão bem sucedido, o Projeto Pivô.

Para não depender exclusivamente do clima para produção de silagem, optou-se por investir em uma estrutura de irrigação em uma das fazendas da empresa onde há uma represa de quatro hectares de água.

As atividades do projeto se iniciaram com a obtenção das respectivas licenças para implantação do projeto, em especial o licenciamento ambiental. Para tanto, foi necessário realizar estudos como batimetria, medida de vazão, cálculo do volume de produção de silagem, projeção de evolução das safras, dentre outros.

Tais estudos resultaram em relatórios cujos dados foram utilizados para tomada de decisão quanto à viabilidade do projeto. Estima-se um investimento no equipamento em torno de dois milhões de reais para irrigação de uma área de cem hectares, sem considerar as obras de tubulação, de reservatório de água, de construção da casa das máquinas e da bomba. Desse modo, pode-se estimar um investimento de três milhões de reais para instalação de um pivô para irrigar cem hectares.

No entanto, no período de pandemia, começaram a faltar insumos, muitos preços subiram e surgiram questões inicialmente não previstas, como a necessidade de readequação de toda a rede elétrica para viabilizar o pivô.

Um ponto positivo foi que o investimento no equipamento, maior custo do projeto, foi realizado antes da pandemia e não sofreu reajuste de preços.

Quando, com atraso de mais de um ano, o projeto foi finalizado, não havia mais água no reservatório, porquanto, com três anos consecutivos de pouca chuva, as nascentes foram secando aos poucos. Mesmo sem o resultado previsto, foi viabilizado um poço para fornecimento de água para o pivô, projeto que está atualmente sendo utilizado.

Para o diretor, este projeto foi considerado de insucesso, porém não foi perdido. Com o último ano de chuvas abundantes, há a estimativa de retorno aos níveis iniciais da represa para então o projeto começar a apresentar seus resultados inicialmente previstos.

#### 4.1.3 Entrevista 3

A terceira entrevista ocorreu com um investidor imobiliário cujo projeto no agronegócio foi transformar uma propriedade rural de arroz em uma propriedade pronta para a venda com atuação na pecuária.

Em 1985, em uma área de aproximadamente 10.000 hectares no Pantanal, seis núcleos familiares investiram na produção de arroz. À época, um saco de arroz valia dois sacos de soja, e a inflação mensal flutuava em torno de 30%. Era interessante o investimento no preparo da propriedade e na produção, inclusive com a captação de recursos de financiamento, cujos índices de correção monetária giravam em torno de 25% ao ano.

No entanto, com o surgimento do plano real e devido ao incremento de custos de insumo – como adubo e ureia –, e à baixa agregação de valor do produto, por volta do ano de 2007 os sócios optaram por arrendar as áreas para outros produtores de arroz.

Com o falecimento do patriarca, a família realizou um planejamento sucessório com especialistas e, como resultado da partilha, o entrevistado e sua esposa passaram a ser integralmente os proprietários dessa área.

Contudo, permanecia a dificuldade em firmar parcerias para a produção do arroz. O aumento dos custos de produção e o mercado continuavam não promissores, se comparados ao de soja. Além disso, o valor nominal da propriedade era baixo quando comparado ao valor de outras propriedades que cultivavam outras culturas.

Por todos os fatores acima explanados, iniciou-se em 2018 o projeto de transformação da propriedade produtora de arroz para uma propriedade pronta para a venda voltada à pecuária.

Foram três as premissas para o projeto: não utilizar recursos de financiamento, considerando o histórico familiar longo com esta estratégia; realizar parcerias para a produção de capim, o que ocorreu com a Embrapa de Campo Grande; e realizar parceria para transformação da estrutura do solo, o que ocorreu com a Embrapa de Pelotas.

Foi abordada com mais profundidade na entrevista a parceria realizada com a Embrapa Pelotas, que já possui experiência em conversão de áreas de arroz irrigado para agricultura de soja nas várzeas do Rio Grande do Sul. Neste caso, seria a conversão da produção de arroz para plantio de capim por meio de camalhões, que consistem em criar declives calculados para que a água não fique empoçada, possa ser drenada e fluir por canaletas.

Após o primeiro ano de implantação dos camalhões, identificou-se a possibilidade de estruturar um camalhão maior do que o de 10 metros de largura inicialmente implantado. Com o cálculo de uma empresa de consultoria contratada, foram implantados camalhões de 20 metros, técnica que se mostrou exitosa até o momento da entrevista.

Sobre a equipe envolvida no projeto, além das Embrapas, houve contratação de consultorias para mecanização e estruturação do projeto, consultorias estas que eram já conhecidas do proprietário por prestarem serviços aos arrendatários que atuavam anteriormente no local.

Outro investimento realizado foram as cercas elétricas no perímetro de cada setor, a cada trezentos ou trezentos e oitenta metros quadrados, para inibição da ação de onças, comuns na região. O arame, insumo essencial nesta etapa, apresenta atualmente o triplo do preço inicialmente cotado, o que influenciou o desvio do orçamento. Ao longo do projeto, os custos de outros itens como sementes e diesel também sofreram reajustes acima do previsto.

Com o objetivo de diminuir o tempo de deslocamento do gado até o mangueiro existente, antes de 3 horas, foram implantadas novas praças de manejo. E com o sistema viário já bem estruturado para suportar as máquinas de arroz outrora existentes, a operação de manejo está sendo viável com duas motos.

Ao todo, o orçamento planejado foi realizado com desvio de 100%. No entanto, sob a ótica do entrevistado, ao analisar a perspectiva de que a amortização do projeto está diretamente ligada à agregação de valor do patrimônio, o projeto superou as expectativas. Ou seja, a propriedade estava inicialmente avaliada em trinta e três milhões. Foi realizado investimento de vinte e um milhões e, considerando o gado no valor venal de doze milhões e

o maquinário em cinco milhões, tem-se um investimento total de setenta e um milhões. Como a fazenda está avaliada atualmente em cento e sessenta milhões de reais, tem-se um ganho de 125% do investimento.

Mesmo que o objetivo inicial tenha sido realizar integralmente o aporte dos sócios, parte do maquinário foi financiada, atualmente quase quitada. De todo modo, o equipamento comprado vale atualmente uma vez e meia o valor investido.

Outro ponto de destaque foi que o projeto levou a uma mudança em outro empreendimento do casal, localizado em Rio Brilhante. A liquidez para o aporte dos recursos foi obtida na antecipação, por parte dos arrendatários, de 25% do valor dos contratos, ao migrarem da produção de cana-de-açúcar para soja em Rio Brilhante.

No quesito de prazos, ocorreu um desvio de oito meses devido à necessidade de realizar o replantio em aproximadamente duzentos hectares e ao período de três anos seguidos de seca.

Quando questionado sobre ferramentas de gerenciamento, o entrevistado disse que, embora possua domínio dos dados financeiros do projeto e que atue diretamente nas decisões do projeto, não foi utilizada ferramenta de controle de prazos. Já o controle de custos ocorre com a assessoria contábil que já é sua contratada para este e outros de seus negócios. Todos os custos são lançados em centro de custos separados e controlados por ele e pela esposa.

Foi risco levantado ao negócio a indefinição política do momento da entrevista, ocorrida antes das eleições em outubro de 2022. Alguns interessados investidores preferiram deliberar sobre a possível compra somente após definido o cenário político em questão.

Nesse ínterim, o entrevistado continua seus investimentos e iniciou o primeiro ciclo de produção, com vistas à agregação de valor no momento da venda da propriedade.

#### 4.1.4 Entrevista 4

A quarta entrevista ocorreu com o diretor – com 25 anos de experiência – de uma fazenda que adota como técnica de produção a integração lavoura-pecuária. Desse modo, foi considerado que cada safra de soja, safrinha de milho ou engorda de gado no inverno pode ser caracterizada como um projeto, por produzir resultados únicos em um período limitado de tempo.

Para todas as atividades da propriedade – soja, milho ou pecuária –, é elaborado planejamento de receitas e despesas para um período de 10 anos, utilizando os 2 anos anteriores e previsão dos próximos 8 anos.

Dependendo dos preços do milho e das condições do solo, ao final da primeira safra de soja, é analisada a viabilidade de utilização do solo/pastagem para plantação de milho, engorda de gado ou utilização de parte da terra para milho e outra para pecuária de engorda. Para a tomada de decisão são analisados os cenários e avaliados os riscos considerando os preços das *commodities* e as condições climáticas. Nas palavras do entrevistado, "então a gente planta o milho até um ponto, até uma quantidade que a gente vai conseguir ter um risco menor tanto na produção quanto na comercialização, e o restante a gente trabalha com a pecuária de inverno de engorda, que é um risco menor" (Entrevistado 4, 2022).

Mesmo a pecuária de inverno, apontada com menores riscos, tem limitações: quando for iniciado o plantio de soja, mesmo que o preço da arroba não atenda ao que era esperado, o gado precisa ser vendido para liberação de área.

Em 2022 ocorreu tal fato:

Comparamos o gado, estava num preço caro, e a gente tinha uma expectativa de uma alta na arroba, que é normal em agosto, setembro em função da seca, uma expectativa. E nada disso está acontecendo. O preço da arroba só está baixando porque a gente está vivendo um momento de eleição, um momento de incertezas e também o principal que eu vejo é uma pressão grande dos frigoríficos para manter o preço baixo (Entrevistado 4, 2022).

Para minimizar a probabilidade de ocorrência de tal risco, está em análise a implantação de uma área de confinamento ou área de sequestro. Desse modo, o gado poderá continuar engordando e ser vendido no momento que for considerado mais oportuno em questões de preço.

Quanto aos custos, estes praticamente dobraram. Há dois anos, o custo por hectare era de dois mil e quinhentos a três mil reais por hectare de soja. No período da entrevista, o custo passava para cinco mil e quinhentos reais por hectare na soja. O diretor enfatizou que

Como a gente trabalha com *commodities*, os valores são de acordo com o mercado mundial. E os insumos também são influenciados. De um ano para o outro essa relação muda e o patamar de preços também muda. Então, se você não tem planejamento, se você não tiver controle, você se perde. O tempo e o custo, as variações são muito grandes (Entrevistado 4, 2022).

Importa ressaltar que cada safra é custeada com financiamentos rurais e, para viabilizar a liberação de recursos, são necessários projetos técnicos que demonstrem os aspectos técnicos da produção, as projeções de receitas e despesas, a capacidade de pagamento dos recursos tomados e a viabilidade do negócio. De toda forma, o produtor precisa possuir antecipadamente no banco um limite pré-aprovado, atualizado anualmente, baseado na receita e na produção do ano anterior, o que demonstra previamente a capacidade de pagamento do tomador de recursos. Cabe enfatizar que este processo de financiamento do custeio e de elaboração do projeto técnico é realizado em conjunto com assessorias técnicas especializadas.

Particularmente em 2022, houve alteração significativa na Selic, pois a taxa de juros, que do ano anterior estava em torno de 6 a 7%, foi de 12 a 15%, fator que impactou os resultados esperados pela propriedade. Mesmo assim, há a previsão de se alcançar o equilíbrio financeiro em dois anos e não precisar mais utilizar financiamentos.

O planejamento e controle físico-financeiro de todas as atividades da propriedade é realizado em planilhas em *excel*. O diretor ponderou utilizar softwares específicos, porém constatou que as planilhas, sendo bem alimentadas e geridas, são subsídios suficientes para as tomadas de decisão.

Quando questionado se houve especificamente um projeto não bem sucedido, foi citada a experiência ocorrida com a produção de feno. Ocorreu que em 2021 houve seca prolongada e a conseqüente necessidade de se comprar feno para complementar a engorda. Os produtores que tinham feno sobrando à época foram beneficiados com esta demanda.

O projeto então tinha o escopo de produção de feno para suportar a necessidade em 2022. No entanto, neste ano ocorreu excesso de chuvas e não foi necessária a utilização do que tinha sido produzido. Como não houve planejamento quanto ao armazenamento do produto e nem a previsão do risco de não ser necessária sua utilização, o produto teve como destino o descarte.

A essência do planejamento e controle dos projetos foi assim sintetizada pelo entrevistado:

Hoje, para as propriedades rurais que não têm planejamento ou projeção, a tendência é o pessoal sair da atividade e dar espaço para outro começar. Ficou muito profissional o setor. E esse modelo que nós temos, que é integração de agricultura e pecuária, é um que eu vejo que abre o maior leque de opções para você conseguir ter sucesso diante de todos os problemas que a gente tem nesse negócio. É diferente daquele que trabalha só com pecuária (Entrevistado 4, 2022).



#### 4.1.5 Entrevista 5

A quinta entrevista ocorreu com um produtor rural com 17 anos de experiência cujo negócio é a cria, cria e engorda, sendo a propriedade herança de família pela quarta geração.

Abordando seus projetos nos últimos anos, o produtor citou como projeto principal o melhoramento genético realizado através da técnica de inseminação artificial em tempo fixo (IATF) desde 2009. É objetivo da propriedade apurar a raça nelore, especificamente estabelecendo uma matriz (fêmea) forte.

O ciclo de planejamento é anual, mas os resultados do projeto são mensurados ao final de três anos, pois no primeiro ano são escolhidos ou comprados os touros para procriação e realizada a inseminação artificial em tempo fixo (IATF) nas fêmeas; no próximo ano as matrizes vão parir e no ano seguinte, desmamar. Somente ao final deste ciclo é possível mensurar se o planejamento realizado no primeiro ano foi atendido. E, dessa forma, com planejamentos anuais, os ciclos se sobrepõem.

O ciclo seguinte consiste na seleção das fêmeas para reposição de matrizes e seleção dos machos para reprodução ou para venda como reprodutores. O restante do gado não selecionado segue para cria e engorda extensiva.

Para planejamento ou controle de seus projetos são utilizadas planilhas em *excel*, onde constam as previsões de custo e prazo de cada etapa dos ciclos, assim como custos das atividades de custeio. Ademais, em relação às fontes de financiamento, o produtor tem o posicionamento de realizar seus investimentos com recursos próprios e considera arriscado buscar outras fontes que possam comprometer-lo financeiramente.

E pelo requisito adotado de se realizar projetos com recursos próprios, o projeto de confinamento de gado está em estudo e atualmente é realizado com parcerias. Então, parte do gado é entregue a uma empresa responsável por realizar o confinamento em que podem ser realizados dois tipos de negociação: pagamento pelos dias em que o gado ficou confinado, que varia de 90 a 120 dias; ou por arroba produzida, que consiste no pagamento do ganho real de peso nos dias de confinamento. Desta última forma, é pago o valor do ganho líquido de peso e o restante é ganho do produtor, sendo o abatimento em ambas as formas de negociação realizado exclusivamente pela empresa parceira.

O produtor considera arriscado realizar investimento em confinamento próprio devido aos altos preços dos insumos (soja e milho) e ao baixo preço da arroba, destacando-se o trecho:

Então, fazendo conta o confinamento hoje, pelo preço que está a soja e o milho, fica arriscado a gente mexer porque hoje o preço do boi está baixo, tem essa politicagem que está o mercado da carne, a <empresa X> detém o monopólio da carne. Então a gente fica refém disso aí. Se o mercado fosse mais livre, dava para mexer. Mas eles reduzem o preço do boi, e fazendo a conta a gente não consegue gastar (Entrevistado 5, 2022).

Dos riscos apontados para o sucesso dos projetos, estão o preço da arroba, dos grãos e o mercado como um todo. Foram apontados como dificuldades as consequências das variações climáticas e o monopólio dos frigoríficos:

Ele <o frigorífico> vê que acabou com o capim, não tem chuva, que a turma está apertada, ele sabe a quantidade de gado que tem, e tem muita informação privilegiada, não é? E são estrategistas. Aí eles jogam o preço lá embaixo... É o mercado, não é de igual para igual. De um lado está o frigorífico com informação privilegiada, trabalhando na bolsa, com opções para lá para cá, trabalhando com o seguro. E do outro lado está o pecuarista que vê só o jornal, está engordando o boi ali. E agora? Vai subir ou vai baixar? (Entrevistado 5, 2022).

Além do melhoramento genético, há outros projetos que precisam ser realizados anualmente, como a reforma de pastagem. À época da entrevista, o produtor estava em fase de levantamento de preços de adubo e de manutenção do maquinário. Citou que, devido à seca dos anos anteriores e à necessidade do uso do maquinário em outras áreas, o período programado para a reforma foi prejudicado, o que gerou a necessidade de replanejamento.

O planejamento dos custos é elaborado em planilhas em *excel* e alimentado e acompanhado pelo produtor e por sua esposa. O proprietário também conta com assessoria técnica para veterinária, especialmente para planejamento e execução do protocolo da inseminação artificial em tempo fixo, e para nutrição, que elabora fórmulas apropriadas para cada categoria de gado.

#### 4.1.6 Entrevista 6

A sexta entrevista ocorreu com um produtor rural com formação em administração e atuação na propriedade que é de sua família há mais de 100 anos.

Dos 15 anos de experiência, há 8 atua com planejamento na propriedade cuja atividade principal é a pecuária. Mesmo não sendo de agricultura, o planejamento ocorre por safra, de junho a julho, e o acompanhamento dos resultados ocorre trimestralmente.

Todo o planejamento e seus devidos indicadores, como fluxo de caixa sintético e analítico, perfil da evolução do rebanho, evolução do rebanho anual, programação de compra de vendas, demonstrativo do resultado operacional, dentre outros, estão estruturados em um sistema de informação, e o acompanhamento ocorre com o apoio de consultoria especializada em gestão agropecuária. Durante a entrevista, foram demonstrados os controles e as avaliações dos desvios.

Especificamente para discorrer sobre um projeto, o produtor afirmou que a reprodução adotada na propriedade era tradicional antes de se implantar a inseminação artificial por tempo fixo. Inicialmente ocorriam as inseminações no touro nelore, e atualmente está em andamento o projeto de inserir a raça Angus na propriedade, cujo sêmen tem origem nos Estados Unidos.

Como complemento, foram adotadas medidas de melhoria de nutrição animal, antes realizada somente com o pasto e sal mineral. Nos dias atuais, é realizada nutrição proteica e é aplicado o *creep feeding* para os bezerros – mecanismo voltado para estimular a desmama e o aumento de peso do animal. Outros investimentos e melhorias como cercas novas, abastecimento de água, novos encanamentos e reformas de pastagem também foram realizados nos últimos anos.

Quando questionado como ocorreram as melhorias, em termos de planejamento e controles formais, o produtor afirmou que ocorreram com o tempo, não necessariamente estruturados como um projeto. Contudo, ocorreu a aquisição de software e implementação de gestão por indicadores de desempenho.

O primeiro ano foi dedicado exclusivamente à coleta de dados. No segundo já havia o planejamento da safra e, a partir do terceiro, foi possível a avaliação dos desvios e a elaboração e o controle de plano de ação. E, desse modo, há 8 anos de dados para realização de avaliações dos resultados dos indicadores.

Ele relatou que na implantação do sistema houve resistência da família, que questionava a viabilidade de se coletar os dados e demonstrava receio na exposição dos mesmos. De toda forma, o entrevistado considera que a principal contribuição para a implementação do controle foi decorrente da troca de experiências: “pesquisava, conversava,

enfim, já tinha uma troca de informação, não é? Mas não era nada tão estruturado assim não, a gente se orienta através dos índices também, mas a prática também é super importante" (Entrevistado 6, 2022).

O gerenciamento da propriedade conta com assessorias nas áreas de nutrição, sistemas de informação e controle financeiro. Importa ressaltar que o proprietário possui sociedade com a irmã, que não atua diretamente nas propriedades, mas que participa das tomadas de decisão e tem acesso em tempo real aos dados financeiros da propriedade.

Nas palavras do entrevistado,

A consultoria, ao meu ver, tem dois grandes papéis. Primeiro, é gerar informação para a tomada de decisão, não é? Que é orientar o futuro da fazenda. E segundo, não em todos os casos, mas é muito comum irmãos ou sócios e essa consultoria ela gerar informação que é a prestação de contas para essa outra pessoa. Por exemplo, a minha irmã não é da área...e eu presto contas para ela, entendeu? (Entrevistado 6, 2022).

Os investimentos em melhorias são realizados por financiamentos. Para obter os créditos, a propriedade conta com empresa especializada para elaboração dos estudos e da documentação exigida, demonstrando a necessidade de recursos, a previsão de receitas e a programação e capacidade dos pagamentos. Normalmente os pagamentos estão previstos para ocorrerem de 5 a 8 anos.

Quando questionado se houve algum momento em que não conseguiu pagar conforme previsto, o entrevistado citou:

É bem normal acontecer. Por exemplo, a gente tem receitas predefinidas ao longo do ano, supondo, x reais para dezembro, x para fevereiro, x para abril e nesse intervalo acontece justamente alguma coisa, como o clima, por exemplo, choveu demais ou choveu de menos, ou o preço do gado caiu, e eu quero segurar mais e vou atrasar essa receita, ou o preço do gado ficou mais atrativo então eu vou acelerar e antecipar essa receita (Entrevistado 6, 2022).

Nestes casos são obtidos créditos de curto prazo, que são quitados logo que ocorre a realização da receita.

Estão em análise a possibilidade de instalação de pivô de irrigação ou a produção de feno, pois foi relatado que o ano de 2021 foi o pior ano em termos de clima. Foi longo o período de seca, o que ocasionou a perda de peso do gado e abaixou o índice de prenhez das vacas. Nesse cenário foi necessária a compra de feno a altos custos. O entrevistado citou

(2022): “mas isso só aconteceu porque eu ainda não tenho uma estratégia adequada de nutrição para o inverno”.

Ao finalizar a entrevista, o entrevistado ponderou:

A única coisa para dizer que a cada ano que passa essa parte de planejamento estratégico ela se demonstra mais e mais importante. Eu acho que não tem como desenvolver a pecuária de corte sem ter um projeto, sem ter uma direção, sem ter leitura. Na verdade, a pecuária não aceita mais o cara andar no escuro, sabe? Sem enxergar para onde vai, e isso aí é um fato (Entrevistado 6, 2022).

#### 4.1.7 Entrevista 7

A sétima entrevista ocorreu por intermédio do entrevistado anterior, pois enquanto ocorria a conversa anterior, foi vislumbrada a oportunidade de contato com um consultor em projetos rurais.

O entrevistado possui 40 anos de experiência em consultoria em projetos rurais.

Como o roteiro de entrevista foi estruturado considerando um diálogo com um produtor rural, na entrevista com o consultor foi questionado primeiramente, na visão dele, qual o panorama do gerenciamento de projetos na área rural.

O entrevistado citou que é preciso considerar que neste ramo os projetos ocorrem de toda forma, com ou sem planejamento:

O entendimento do agronegócio sobre projetos, ele é, vamos dizer, pouco qualificado. Porque no agronegócio, numa atividade dessa, você sendo ativo ou passivo no empreendimento, ele ocorre. Muita gente não tem projeto porque nunca pensou a respeito, porque toca, a gente chama assim, vulgarmente, que ele toca o empreendimento ou empreendimento toca ele, está certo? (Entrevistado 7, 2022).

As consultorias ocorrem para atender a dois tipos de demandas: planejamento estratégico para a propriedade, e resolução de problemas emergenciais. Há uma terceira demanda, caracterizada pela elaboração de planos técnicos com vistas à viabilização de recursos para financiamento, mas o consultor não a considera como projeto por entender haver padronização dos tipos de documentação, variando somente os clientes.

Para garantir os resultados propostos em suas consultorias, o consultor considera os contratos de 18 meses mais completos por ser possível realizar os ciclos de planejamento e monitoramento.

Por sua experiência, a percepção dos produtores é de que seus projetos são estruturados, quando na verdade não há documentação, planejamento e nem um objetivo formalizado. Parte disso ocorre porque o produtor considera que já entende do assunto e normalmente não busca auxílio específico para previsão ou planejamento. Outro fator é a disponibilidade de pacotes e soluções tecnológicas específicas que podem fazer com que o produtor considere não ser necessário planejamento ou estruturação como um projeto, a exemplo do pacote tecnológico para plantio de soja, solução considerada pelo consultor como de "prateleira" e adaptada conforme a necessidade do solo do cliente.

Não foi possível discorrer sobre um projeto especificamente pelo tempo e agenda já preenchidos do consultor. De toda forma, a entrevista foi gravada e foi considerado oportuno apresentar seu resumo.

#### 4.1.8 Entrevista 8

A oitava entrevista ocorreu com um proprietário rural com 8 anos de experiência na propriedade atual, e que cresceu executando as atividades rurais, especificamente a pecuária, – cria, cria, engorda e venda de touros–, negócio familiar que se manteve nos dias atuais.

Equilibrar a situação financeira da fazenda e da família foi o desafio prioritário após o falecimento do pai. Sua mãe e sua irmã ficaram à frente de outra empresa da família, enquanto coube ao entrevistado recuperar os negócios pecuários

Desse modo, o proprietário relatou que nos últimos anos não houve investimentos substanciais na fazenda, até mesmo porque sua situação cadastral, condição para se obter financiamentos, foi regularizada há alguns meses.

No entanto, para realizar a recuperação da propriedade, foram necessárias ações específicas por oito anos, o que levou o entrevistado a considerar o seu projeto a recuperação financeira da fazenda, concluído com êxito ao final do ano de 2022.

Inicialmente foi necessário pactuar seu arrendamento, ou seja, estabelecer as regras de aluguel da propriedade que o entrevistado paga à mãe e à irmã. Em seguida, foi necessário instalar e restaurar cercas, limpar pastagens – que estavam impróprias para o gado –, planejar o acesso do gado à água, e estabelecer novas divisões necessárias de pastagens.

Importa citar que a propriedade historicamente já utilizava técnicas como o *creep feeding* – inseminação artificial em tempo fixo e transferência de embrião –, sendo que o

objetivo específico de negócio é a venda de tourinhos, principalmente para as grandes propriedades vizinhas.

Um investimento realizado durante o processo de recuperação financeira da propriedade foi a instalação de tronco de contenção com balança para o gado em conjunto com brincos eletrônicos no bezerro, com a finalidade de leitura de seu peso e alimentação automática do banco de dados.

O assessoramento veterinário ocorre quando necessário e os profissionais são diaristas, não tendo contrato fixo para prestação dos serviços. A assessoria contábil ocorre uma vez por ano e, quando necessário, o proprietário recorre às assessorias prestadoras de serviços da outra empresa da família. Na propriedade, a equipe fixa atua há 7 anos, e o proprietário citou satisfação com a atuação do gerente local.

Sobre o planejamento, o entrevistado citou:

É, eu faço assim, eu faço tudo bem antigão, sabe? Eu chego lá, eu tenho uma estimativa do que eu vou abater de boi e vaca vazia. Nosso índice lá é muito bom. Daí eu coloco uma projeção de touros à venda...sempre colocando a margem um pouco mais para baixo, que pode acontecer uma emergência (Entrevistado 8, 2022).

As projeções de necessidades de insumos da propriedade são feitas em dezembro e janeiro e, em seguida, o produtor realiza sua compra para o restante do ano:

Faço um projeto anual. É uma coisa que eu faço errado, mas eu gosto de fazer, eu estoco tudo antes. Em janeiro, fevereiro, março eu vendo um lote bom de boi, eu compro todo o meu planejamento de veneno, de semente, de sêmen para os touros, de medicamento, de sal proteico, de ração. Tudo isso aí eu faço novembro, dezembro, já estou acabando de fazer e até março deixo tudo comprado (Entrevistado 8, 2022).

Ao ser questionado sobre quais fatores influenciam as compras antecipadas e a estocagem de insumos, o produtor citou que desse modo consegue não ser impactado pelas oscilações dos preços ao longo do ano e também pode garantir a disponibilidade dos produtos, considerando que o acesso à fazenda é de longa distância e há a possibilidade de ocorrerem alagamentos ou quebra de pontes no caminho. Cabe ressaltar que a propriedade encontra-se em região alta do Pantanal, e o acesso à sua propriedade se dá após 60 quilômetros de estrada de terra.

Quanto ao controle financeiro, são realizadas as anotações pertinentes em sua agenda e toda sexta-feira os dados são inseridos em planilhas em *excel*, que são analisadas para auxílio das tomadas de decisões diárias.

Conforme relatado pelo entrevistado, a restrição do projeto para alavancar os negócios da família deve-se às definições de suas sócias de não aprovarem ou viabilizarem investimentos substanciais na propriedade, o que limita a atuação do produtor. Contudo, quando questionado se considera que seu objetivo foi alcançado e se teria feito algo diferente ao longo dos oito anos de recuperação, o produtor cita:

Olha, eu acho que nada. Eu acho que Deus me ajudou em tudo, porque foi tão difícil... É que as pessoas às vezes não enxergam, não é? O primeiro <passo foi> sobreviver e melhorar, mas a gente não sabia que ia conseguir chegar nesse ponto. Eu acho assim, Deus foi tão bom que deu tudo certo. Não tem nada que eu falei eu queria fazer aquilo e eu não consegui fazer, sabe? (Entrevistado 8, 2022).

#### 4.1.9 Entrevista 9

A nona entrevista ocorreu com um proprietário rural com 38 anos de experiência em sua propriedade de 300 hectares.

Quando herdou sua propriedade, o negócio predominante era a cria. Paralelamente, o produtor atua em outra atividade na capital, estando presente em sua propriedade nos finais de semana e resolvendo questões referentes a ela à distância durante a semana.

Quando questionado sobre seus projetos na propriedade, o produtor citou a migração da cria para a recria como seu projeto principal, que está em fase de conclusão. Como a cria exige muito da pastagem e requer mão de obra específica e presença diária para cuidar dos bezerros, o proprietário optou pela migração.

Desse modo, conseguiria manter a mão de obra atual – o caseiro e sua esposa –, sem necessidade de uma pessoa a mais, e gastaria menos com insumos, pois citou que os insumos requeridos para o processo de recria custam metade dos insumos necessários para a cria. Além disso, realizou operações de manejo e distribuição das internadas para viabilizar a recria.

Outra oportunidade descrita pelo entrevistado foi a implantação da engorda por parceria, em que ocorre a seleção do melhor gado e o envio para a engorda extensiva em propriedades parceiras, pois o proprietário afirmou não possuir atualmente pasto nas condições necessárias para realizar a engorda. De todo modo, assim que se aposentar de sua



outra atividade realizada na capital, o entrevistado pretende investir nesta etapa do processo e realizar a engorda em sua propriedade.

Como estratégia para viabilizar a parceria, foram utilizadas fontes de financiamento para custeio, que requer pagamentos em curto prazo:

Eu pegava dinheiro do banco para custeio pecuário, utilizava boa parte dele e comprava gado e mandava para essa parceria, entendeu? Então vamos supor, se eu pegasse dez mil, cinco mil eu comprava de gado e mandava lá para esse meu amigo parceiro para que ele engordasse a novilha. E os outros cinco mil eu utilizava na fazenda para manutenção. Só que esse gado da engorda de parceria ele supriu o valor do meu financiamento, então, na verdade, o que eu utilizava na fazenda, o gado da parceria pagava o financiamento (Entrevistado 9, 2023).

Ao ser questionado sobre o planejamento formal e os controles das mudanças realizadas, o proprietário citou que não realizou previsões ou utilizou controles. As ações foram realizadas conforme disponibilidade de recursos e sem necessariamente constar em planilhas ou controles em sistemas: "Não. Na verdade, desde o meu começo foi muito difícil, sempre fiz o que eu podia. Fazer dentro do que eu podia fazer, eu sempre apliquei aquilo dentro das possibilidades" (Entrevistado 9, 2023).

O entrevistado citou estar satisfeito com os resultados, pois sua intenção era viabilizar a recria em quatro anos e foi realizada em dois anos. No entanto, aponta como reflexão que poderia ter realizado correção de pasto, o que melhoraria seus resultados. Mesmo assim, ressaltou que não havia recursos suficientes para realizar tal investimento.

Quando questionado sobre algum projeto não bem sucedido, o proprietário citou sua experiência com produção de doce de leite. Inicialmente, a produção se mostrou bem-sucedida. Havia mão de obra disponível (seu caseiro tinha o conhecimento necessário) e eram processados 300 litros de leite por dia, sendo que provinham de sua propriedade de 40 a 50 litros, e o restante o produtor comprava de vizinhos.

Como o processo era manual, era necessário investir em maquinário, cujo custo era considerado elevado pelo produtor na época. Por ser mecânico, seu sogro sugeriu então fabricar o maquinário para mexer os tachos de doce: "Então, resumindo, com o motor de portão, com o conhecimento que ele tinha na oficina dele, ele fez uma estrutura de motor de portão que ela mexia 3 tachos ao mesmo tempo" (Entrevistado 9, 2023).

O retorno financeiro foi considerado satisfatório pelo produtor. Contudo, quando houve a entrada de um terceiro participante no negócio, ocorreram conflitos que poderiam

levar o produtor a perder o vínculo com o seu caseiro, cuja atividade principal era cuidar da fazenda e de todo o processo de cria. Como a cria era a prioridade, o produtor preferiu desativar a produção de doce de leite e continuar com suas atividades habituais na fazenda.

#### 4.1.10 Entrevista 10

A décima entrevista ocorreu com um proprietário rural com 20 anos de experiência no ramo. Seu negócio é a cria e o projeto considerado para pauta foi a implantação da inseminação artificial em sua propriedade de 20.000 hectares no Pantanal.

O projeto foi realizado nos anos de 2009 e 2010 em parceria com uma empresa de consultoria rural, em que eram fornecidos os protocolos de inseminação e ocorria a consultoria em nutrição com a troca de 30% da produção de bezerros. Para viabilizar o projeto também foram investidos em piquetes, tronco, mangueiro e estrutura para água.

Quanto ao planejamento do projeto, a proposta estava delimitada às expectativas, não tendo ocorrido a formalização em alguma ferramenta específica. Já os custos estavam previstos em software específico de planejamento e controle de custos.

Após obtidos os conhecimentos necessários para a implantação da inseminação artificial em tempo fixo, com um ano de implantação foi possível realizar a rescisão do contrato com a consultoria parceira e realizar as atividades por conta própria. Desde então, a inseminação artificial tornou-se parte da rotina da propriedade e ao longo dos anos foram sendo realizados os investimentos necessários para melhoria e consolidação da prática.

Havia, no início do projeto, o risco de diminuição da taxa de rebanho, pois para implantar a inseminação artificial foi necessário estabelecer lotes de reprodução por 60 dias, mas tal fato não ocorreu, e o proprietário considerou bem sucedido o projeto.

Desde julho de 2022, está em andamento o projeto de implantação de software completo de planejamento e controle. Com apoio de empresa especializada e consultoria de gestão, já foram implementados os módulos de controle financeiro e de folha de pagamento. Está em andamento a implantação dos módulos de controle de materiais e de controle de rebanho.

Embora no quesito de prazos não tenha ocorrido planejamento formal, no quesito de custos houve previsão com detalhes das fases de implantação, assim como seu controle.

Importa ressaltar que não foram utilizados recursos de financiamento para a implantação dos projetos.

## **4.2 Análise das Entrevistas**

Como mencionado anteriormente, o roteiro do projeto percorreu todas as áreas de conhecimento de um projeto com vistas a permear o seu completo ciclo de vida (PMI, 2017), sendo que a exploração das entrevistas está aqui ordenada de forma a considerar as dimensões de pesquisa, a lembrar: planejamento, controle e resultados.

Objetivou-se, para as entrevistas, selecionar um projeto específico como objeto de estudo. Prevendo que o projeto contemplado pelo entrevistado pudesse ter somente desempenhos satisfatórios em sua visão, buscou-se também elencar e discorrer sobre algum projeto de insucesso. Contudo, alguns informantes não apresentavam tal opção e por isso procurou-se aprofundar questões que poderiam ter sido tratadas de forma diferente no mesmo projeto.

Houve, em alguns momentos, dificuldades para alguns entrevistados em delimitar um projeto para discorrer, pois seu conceito era comumente confundido com o conceito de negócio em si e, para viabilizar a entrevista, foi necessário explicar ao entrevistado o conceito de um projeto conforme definido por PMI (2021a). A dificuldade pode estar no fato de que a maior parte das pessoas realiza trabalhos rotineiros e de projetos ao mesmo tempo, e compartilha recursos que possuem as mesmas necessidades administrativas, o que torna esta distinção mais difícil (VARGAS, 2018).

### **4.2.1 Planejamento**

Ocorreu na primeira entrevista a dificuldade na delimitação de um projeto, conforme relatado na introdução desta seção. Desse modo, o diálogo ocorreu considerando o histórico da implantação e crescimento do negócio do entrevistado. Como foi a primeira entrevista realizada, o papel exercido pelo entrevistador ainda inexperiente na aplicação do método pode ter sofrido consequências de aspectos comportamentais (GERHARDT et al., 2009).

Por outro lado, as entrevistas 2, 4 e 6, mostraram utilizar práticas de planejamento, definição de estratégias para suas propriedades e alguma familiaridade com os termos de projetos.

Em relação à entrevista 2, por realizarem leilões há anos, o nível de incerteza no planejamento de cada leilão – considerado um projeto –, é baixo. Os requisitos estavam definidos, assim como o escopo, o que demonstra o conhecimento por parte dos envolvidos em relação ao ciclo de vida do projeto e, consoante Vargas (2018), proporciona benefícios como: a determinação do que foi ou não entregue em cada fase do projeto; a análise de como o projeto está progredindo até o momento; e a indicação do ponto exato em que o projeto está. Com efeito, a incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir conforme o projeto avança.

É de se ressaltar que o cronograma utilizado não apresenta relação de precedência das atividades entre si ou mesmo suas durações. Os prazos são definidos conforme dependências de eventos externos, apresentando apenas a data de finalização de cada etapa. No entanto, conforme afirma o PMI (2021a), as informações devem ser suficientes para gerenciar as expectativas das partes interessadas, o que atende os envolvidos neste quesito.

Realizado em planilhas em *excel*, o planejamento financeiro traz detalhes necessários para as tomadas de decisão, inclusive permite a definição e alteração de fatores no momento em que o leilão ocorre, dependendo do desempenho dos indicadores, mensurado em tempo real. Milosevic e Srivannaboon (2006) corroboram este ponto quando afirmam que, ao traduzir a estratégia de negócios em metas no nível dos projetos, seus elementos-chave, como velocidade para o mercado, qualidade superior do produto, entre outros fatores, podem se disseminar.

Planejamento também é realizado pelo entrevistado 4, que implantou na propriedade a técnica de integração lavoura-pecuária. Para o gestor, cada safra pode ser considerada um projeto, por produzir resultados únicos em um período limitado de tempo. O planejamento é realizado considerando o período de 10 anos, sendo avaliado o desempenho dos dois últimos anos e realizada a previsão para os próximos oito anos.

O entrevistado demonstrou conhecimento no mercado externo e em avaliação de riscos (PMI, 2017), porquanto precisa realizar *trade offs* nos momentos-chave de troca de safra: plantação de milho na safrinha ou utilização de parte ou total da terra para engorda de boi. No caso deste informante, é atributo competitivo de seus projetos oferecer os produtos no

tempo correto a com a qualidade esperado, de forma a viabilizar a safra seguinte de soja, o que solidifica o estudo de Srivannaboon (2006), ao afirmar que a estratégia de negócios percebe sua influência no gerenciamento de projetos por meio de atributos competitivos.

Destacou-se pelo detalhamento, tanto do planejamento quanto do acompanhamento, a sexta entrevista, cujos planos são estruturados anualmente, com definição de metas e controle de indicadores. Para tanto, é utilizado software específico e o produtor rural conta com consultoria de gestão para avaliação de desempenho e determinação dos pontos de melhoria. Consoante Grander et al. (2019) e PMI (2016), essas ações permitem ao produtor aferir com que eficiência o projeto está entregando os benefícios esperados, e podem assegurar o alcance dos resultados propostos, pois as chances de sucesso do projeto aumentam quando é gerenciado sob a perspectiva de indicadores de desempenho.

Para esta entrevista foi considerado o projeto de implantação de inseminação artificial. Todavia, por ter sido realizada em longo período com a implantação de inúmeras ações para sua viabilização, houve dificuldades em delimitar um projeto específico para discorrer (VARGAS, 2018). Ao avaliar as falas desta entrevista, percebeu-se que poderia ter sido abordada a implantação do software de gestão como um projeto. De todo modo, pareceu mais promissor no momento conduzir o detalhamento do histórico da implantação da inseminação artificial, sendo a implantação do software um dos requisitos para a implantação do projeto.

Conforme relatado pelo produtor, inicialmente houve resistência das partes interessadas na implantação do software, pois sua percepção era de que a exposição dos dados causaria desconforto entre os envolvidos, além de exigir esforço no processo de coleta e inserção correta dos dados na ferramenta.

O ocorrido corrobora o PMI (2021a), ao citar que o estabelecimento de uma visão clara com a qual as principais partes interessadas concordem pode envolver algumas negociações desafiadoras, principalmente em relação às partes interessadas não favoráveis a determinados aspectos do projeto. Contudo, após o primeiro ano de coleta de dados e o segundo de avaliação, as análises dos resultados permitiram o embasamento das tomadas de decisão, o que alterou positivamente a visão das partes envolvidas.

A terceira entrevista – cujo projeto foi de conversão de fazenda produtora de arroz para pecuária – destacou-se pela definição precisa de seus requisitos. Conforme reconhecem Rodrigues e Rabetti (2021), em qualquer que seja o contexto, há que se garantir que os

requisitos atendam as partes interessadas. Gideon et al. (2023) também demonstraram que o envolvimento das afetam significativamente o desempenho dos projectos agrícolas.

O produtor reconhece que o custo é um dos principais elementos do critério de aceitação, assim como afirmam Oliveira e Silva (2017) e, por possuir expertise no mercado imobiliário e financeiro, o detalhamento do escopo a partir dos requisitos permitiu previsão financeira considerando análises de cenários e previsões de retorno, porém sem demonstrar estruturação em ferramenta específica. No quesito de prazos, sua definição se restringia às expectativas, não tendo sido estruturado um cronograma para o empreendimento.

O último entrevistado considerou como projeto também a implantação de inseminação artificial. A rescisão contratual com a parceria formada após um ano de implantação do projeto demonstrou que o produtor realizou avaliação de riscos e ponderou suas próximas ações para prosseguir sozinho na próxima produção, o que reforça a correlação positiva demonstrada por Nardi et al. (2019) entre a área de conhecimento de aquisições (aqui inseridos os contratos de parceria) e a de gerenciamento de riscos.

Observou-se que, embora os demais entrevistados tenham definido quais seriam seus projetos para discorrer, o planejamento dos mesmos ocorreu de maneira informal, visto que suas projeções ou objetivos não foram formalizados em documentos ou ferramentas específicas. Alguns tinham anotações em suas agendas, alguns em planilhas sintéticas e outros demonstraram não realizar planejamento algum, ou seja, o empreendimento ocorria conforme cada tomada de decisão.

De todo modo, é possível afirmar que os projetos objetos desta pesquisa foram oriundos de necessidades organizacionais que geraram iniciativas estratégicas e estas, por sua vez, foram desdobradas em projetos (LIMA; RUSSO, 2019).

#### 4.2.2 Controle

É de se esperar que aqueles que tenham realizado planejamento de forma estruturada, com delimitação de escopo, planejamento de prazos e demais avaliações tenham maior assertividade em seus controles. Como lembram Lima e Russo (2019), a equipe apropriada, os recursos suficientes e o controle de etapas são essenciais à concretização do que foi planejado. Dessa forma, nesta dimensão é analisado como ocorreu o controle dos projetos objetos deste estudo.

Destacam-se novamente as entrevistas 2, 4 e 6. A segunda entrevista demonstrou controles detalhados em termos financeiros, e o entrevistado atribuiu tal nível ao papel realizado pelo *controller* da empresa, especialista nas previsões e nos controles dos indicadores de desempenho do projeto. Entretanto, a ferramenta de controle de prazo não está integrada à de controle de custos, sendo que nesta última as informações estão dispostas em abas diversas de um mesmo arquivo, o que pode dificultar a integração e consolidação dos dados.

Contudo, o PMI (2021a) afirma que o valor das medições não está na coleta e disseminação dos dados, mas sim nas conversas sobre como usar os dados para tomar as medidas adequadas, e, neste caso, tal objetivo é alcançado pela equipe do projeto da segunda entrevista.

Ainda que a agenda de cada leilão seja anual, o planejamento e o controle se iniciam nos processos reprodutivos, no controle genético e na determinação das tecnologias aplicadas para a reprodução animal. Dessa forma procura-se obter todo o aparato necessário à garantia da qualidade do produto ofertado nos leilões, pois, consoante o PMI (2016), quando os benefícios do projeto são identificados antes de seu início, as organizações experimentam melhores resultados.

Também realizado em planilhas detalhadas em *excel*, o controle dos projetos do quarto entrevistado (projetos de safras soja e milho e engorda de boi) também permite rápidas tomadas de decisão e correções quando necessárias. Por utilizar fontes de financiamento para as safras, é necessário manter controle da previsão dos pagamentos e de novos investimentos, sendo o equilíbrio financeiro previsto para ser alcançado em dois anos. Tais controles também permitem as tomadas de decisão no período de transição de safras e o monitoramento de riscos do projeto.

Conforme preconizado pelo PMI (2021a), atingir metas e gerar valor no negócio ao tomar decisões oportunas com base em previsões e avaliações confiáveis conduz o projeto ao sucesso. É com este objetivo que o sexto entrevistado conduz seus controles, sendo o único produtor a apresentar planejamento e controle em software específico para acompanhamento de seus indicadores.

São controlados indicadores como fluxo de caixa sintético e analítico, retorno econômico, programação de compra de vendas, demonstrativo do resultado operacional, além de indicadores de performance técnica, como perfil da evolução do rebanho, evolução do

rebanho anual, dentre outros. Os resultados são avaliados trimestralmente e, para os indicadores cujo desempenho demonstram-se insatisfatórios, é elaborado plano de ação para recuperação. Todas as etapas são acompanhadas por consultoria em gestão rural.

Tais mecanismos de monitoramento também permitiram a utilização de fontes de financiamento como estratégia de viabilização do seu projeto de implantação da inseminação artificial em sua propriedade. O entrevistado relatou que houve momentos em que não foi possível arcar com alguma parcela específica para pagamento do financiamento, mas que nestes casos conseguiu viabilizar outras fontes de recursos até que a receita prevista inicialmente fosse realizada, o que evoca o gerenciamento de benefícios proposto pelo PMI (2016), ao afirmar que as decisões devem ocorrer com vistas à entrega de benefícios do projeto, ou seja, imprevistos ocorrem e é o modo como são controlados que garante os seus resultados.

Ainda que não tenha utilizado ferramenta específica de controle no projeto de conversão de propriedade de arroz para pecuária, foi necessário ao terceiro entrevistado apresentar rápidas respostas frente ao aumento dos preços dos insumos no momento de pandemia, utilizando aportes advindos do adiantamento dos contratos de arrendamento de outras propriedades para permitir a continuidade do projeto. Para este projeto, a mudança, característica inerente aos projetos, esteve presente durante todo o seu ciclo de vida (PMI, 2017; PRADO, 2011). A cada tomada de decisão, as expectativas de retorno financeiro eram atualizadas.

A quinta e a oitava entrevistas, dos projetos de implantação de inseminação artificial e de reestruturação financeira da propriedade, respectivamente, se assemelham no quesito de monitoramento do seu desempenho. As tomadas de decisão ocorrem conforme a necessidade, e os dados obtidos ao longo do projeto são registrados semanalmente em planilhas simplificadas em *excel*, para posterior análise. Cabe salientar que estes entrevistados também não realizaram planejamentos de seus projetos. Nessa esteira, lembra-se do estudo conduzido por Cazella et al. (2016) em que cada empresa pesquisada tinha seu controle próprio e não ocorriam buscas por melhorias em termos de gestão de projetos.

O nono entrevistado, do projeto de migração de cria para recria, não utilizou mecanismos de controle. Suas ações foram realizadas conforme disponibilidade de recursos e sem registros em planilhas ou anotações específicas. Como o roteiro de entrevista sugere, há o questionamento em relação à utilização de fontes de financiamento para verificar se há



determinada formalização de objetivos e planejamento do que será realizado no projeto. E, apesar de utilizar tais recursos, estes são de características de custeio, que requerem menores formalidades para serem obtidos. Outrossim, parte destes recursos permitiram a implantação do projeto.

A avaliação e o monitoramento de riscos foram realizados pelo décimo entrevistado, pois, após obtidos os conhecimentos necessários para a implantação da inseminação artificial em tempo fixo, houve a ponderação e avaliação dos riscos em relação à rescisão contratual com a empresa técnica parceira na implantação do projeto.

Não ficou claro após a primeira entrevista qual o mecanismo ou como ocorre o controle ou monitoramento dos projetos do primeiro entrevistado. Houve a citação e a explicação das diversas tecnologias implementadas para se alcançar a implantação de uma raça específica de bovinos, mas o entrevistado se ateve a informar que seus controles advinham dos resultados do desempenho apresentado pelas empresas parceiras durante a implantação destas tecnologias.

Embora tenham sido poucos os destaques na dimensão de controle, foi possível relacionar algumas das métricas de medição de performance de projetos levantadas por Patah e Carvalho (2016) e apresentadas anteriormente no Quadro 3 deste trabalho. Para evitar repetições, importa ressaltar que, na coluna “Entrevistado”, esta palavra foi suprimida e substituída pela letra E seguida da ordenação das entrevistas aqui já apresentadas.

**Quadro 8 - Métricas de controle utilizadas nos projetos**

<b>Entrevistado</b>	<b>Métricas</b>
E3, E6	Análise de retorno econômico
E2	Utilização de cronogramas
E2, E3, E4, E6	Controle de custos
E6	Avaliação de performance técnica
E4, E10	Análise de riscos
Todos	Adaptabilidade

Fonte: elaboração própria.

A adaptabilidade foi característica que permeou os projetos dos entrevistados. É necessária para manter o foco da equipe do projeto quando já há mudança de fatores internos e externos, o que auxilia na recuperação de contratempos (PMI, 2021a).

#### 4.2.3 Resultados

Buscou-se nas entrevistas compreender a percepção dos respondentes acerca de seus resultados e, quando se descreve sobre o resultado de determinado projeto, é comum que surja o questionamento relacionado ao sucesso do mesmo.

Como mencionado no referencial teórico, e para fins dessa pesquisa, o sucesso de um projeto é percebido como o alcance dos resultados inicialmente esperados aliados ao alcance da estratégia de negócio (VARGAS, 2018). Ademais, importa lembrar neste tópico que o PMI (2021a) defende que o sucesso do projeto baseia-se na adaptação ao contexto único do projeto para determinar métodos mais adequados e produzir os resultados desejados.

Destaca-se nesta dimensão a segunda entrevista, em que seus resultados alcançados pouco divergem do que foi planejado. Isso se justifica pelo fato de que os leilões possuem níveis de incerteza baixos, tanto pela experiência de longa data da empresa no ramo quanto pelo nível detalhado de seu planejamento financeiro e controle em tempo real ao acontecimento dos leilões, pois quanto maior a experiência e tempo decorridos de projetos, menor tende a ser a incerteza do mesmo (VARGAS, 2018).

Outro fator que pode influenciar seus resultados é a composição da equipe do projeto de forma multidisciplinar e especializada, o que evoca o estudo de Patah e Carvalho (2016) com a demonstração da correlação positiva entre o uso de métodos em gerenciamento de projetos e o investimento em capacitação.

O terceiro entrevistado, da conversão de propriedade produtora de arroz para propriedade voltada à pecuária, teve desvios de 100% em relação ao custo estimado, e de oito meses em relação ao prazo estipulado. Contudo, o fator que levou os custos a aumentarem foi o mesmo que elevou o valor venal da propriedade, ou seja, ainda assim o retorno financeiro esperado será maior do que o planejado devido à valorização da propriedade.

É importante destacar que a ausência de um cronograma para o projeto pode ter contribuído para seus desvios, dado que a falta de utilização do cronograma pode impactar o

resultado do projeto em termos de prazo (ARAGÃO; CARVALHO, 2021). Vargas (2018) inclusive aponta que um cronograma incipiente pode afetar o gerenciamento de custos.

Os projetos de safras de soja, de milho e de pecuária de engorda, do quarto entrevistado, possuem resultados compatíveis com o que foi planejado. Por serem realizados planejamento e controles financeiros detalhados de todas as etapas, e ocorrerem decisões em momentos chave entre a realização da safrinha de milho ou a engorda de inverno, as tomadas de decisão têm refletido no alcance dos resultados esperados. Espera-se melhorar ainda mais sua performance com a implantação de confinamento de gado, projeto em fase de planejamento.

Em virtude de serem realizados por um gestor que presta contas à família proprietária dos negócios, observou-se neste projeto a preocupação constante em apresentar resultados satisfatórios às partes interessadas, o que é demonstrado por Rabechini Jr. e Pessoa (2005), quando afirmam que, em ambientes corporativos nos quais o benefício percebido é entregue e reconhecido pelas partes interessadas, o sucesso do projeto também é perceptível.

Também se destaca pela solidez de seus resultados alcançados o sexto entrevistado (projeto de implantação de inseminação artificial), devido ao seu planejamento detalhado em software específico e ao acompanhamento de consultoria de gestão especializada, explicitando que a relação entre sucesso de um projeto e estratégia organizacional é considerável quando projetos são gerenciados considerando indicadores de desempenho (GRANDER; VESCO; RIBEIRO, 2019).

No entanto, ao longo da implantação do projeto, foi citado que ocorreram situações não planejadas, como a necessidade de compra de carreta de feno para compensar os impactos da seca prolongada dos anos de 2020 e 2021 e a resistência da família em se implantar o software de gestão. Mesmo assim, considerando que o sucesso do projeto baseia-se na adaptação do contexto para produzir os resultados desejados (PMI, 2021a), os desafios foram superados.

Ainda que o objetivo do projeto de reestruturação financeira tenha sido alcançado 8 anos após seu início e que não tenham ocorrido investimentos substanciais por parte da família sócia da propriedade, o oitavo entrevistado considera seu resultado de significativo sucesso, pois as condições financeiras em que a propriedade se encontrava no início de seu projeto apontavam para o encerramento das atividades. Entretanto, ao longo do período de recuperação, não houve planejamento do projeto e nem projeções financeiras para sua

recuperação, tendo sido tomadas as decisões com base no que o entrevistado considerava possível de se realizar no momento, o que levanta o questionamento de que, se houvesse planejamento do projeto, o resultado talvez pudesse ter sido alcançado em menor tempo (PMI, 2017).

Em relação ao projeto de migração de cria para recria (nono entrevistado), havia a expectativa não formalizada de se finalizar a migração em 4 anos, o que foi concluído em dois. Ao ser questionado se considera tal resultado satisfatório, o entrevistado ponderou que, diante da limitação de tempo que possui para lidar presencialmente com os trabalhos da propriedade e da dependência demasiada de funcionários, ter conseguido concluir a migração em menor tempo foi considerado de sucesso.

Salienta-se que, no decorrer da análise das entrevistas, não foi citada a sétima entrevista, realizada com um consultor em gestão de projetos rurais. Foi intencional citá-la neste tópico final, pois sua fala contribui para análise geral dos projetos.

O consultor afirmou que os projetos ocorrem, com ou sem planejamento. Além disso, citou que a percepção dos produtores é de que seus projetos são estruturados, quando na verdade não há documentação, planejamento e nem objetivo formalizado, porquanto o produtor pode considerar que já entende do assunto e normalmente não busca auxílio específico para previsão ou planejamento.

Todos os entrevistados, à exceção do primeiro, citaram momentos de fragilidades dos projetos e necessidade de mudanças de escopo. Algumas ocorrências não programadas levaram a momentos de decisões entre realizar 100% do que era esperado ou aquilo que seria possível para a entrega do benefício proposto do projeto, recordando o estudo de Dias e Lopes (2021), ao revelar a correlação positiva entre o valor do negócio e a realização do escopo.

Considerando a análise anterior das dimensões de planejamento e de controle, os achados sugerem que os resultados dos projetos planejados e conduzidos de maneira empírica e com poucas práticas de gerenciamento de projetos em si não trouxeram reflexões ou autocríticas substanciais para se avaliar a dimensão de resultado do projeto. Com efeito, o resultado estava satisfatório na visão dos informantes, uma vez que não havia parâmetros suficientes para comparação ou avaliação do que era considerado ou não sucesso (VARGAS, 2018).

#### 4.2.3.1 Projetos de insucesso

Com o objetivo de enriquecer o conteúdo das entrevistas, buscou-se contemplar projetos cujos resultados não se apresentaram de forma satisfatória na visão dos entrevistados, sendo que os destaques dos projetos abordados com esta ótica constam neste tópico.

A empresa que possui como projetos os leilões (segunda entrevista) apresentou um caso de insucesso: o projeto de implantação de um pivô de irrigação. Mesmo com planejamento financeiro e de prazos detalhados, ocorreram situações não previstas que impactaram diretamente a entrega principal do projeto, como aumento no preço de insumos, atrasos nas entregas no período de pandemia e necessidade de adequação de rede elétrica. Ao final do projeto, a fonte de água prevista para a implantação do pivô havia secado e foi necessário viabilizar um poço para possibilitar a irrigação até a normalização das nascentes.

Restrições ou requisitos legais, fatores ambientais e econômicos complexos e considerações técnicas acerca da nova tecnologia podem ter contribuído com o nível de incerteza do projeto e conseqüentemente com os resultados insatisfatórios (PMI, 2021a). Assim sendo, o planejamento e o gerenciamento de riscos poderiam ter minimizado os impactos sofridos pela organização (SANTOS, SANTOS, SHIBAO, 2017).

O quarto entrevistado, por ter sido impactado pelo clima prolongadamente seco nos anos de 2020 e 2021, projetou realizar a própria produção de feno para então reduzir a necessidade de compra de produto ou a venda antecipada do gado. Porém, não houve no projeto a previsão de se providenciar local adequado para armazenar o produto caso fosse necessário seu consumo. No ano seguinte, quando a produção estava concretizada, havia chovido em quantidade satisfatória e não havia mais necessidade de utilização do feno produzido, o que acarretou na perda total do produto.

O projeto, derivado de uma oportunidade vislumbrada no ano anterior, não considerou neste caso os cenários possíveis em seu planejamento, ou seja, os requisitos foram definidos sem considerar a possibilidade de não haver a necessidade de utilização do feno, o que pode ter levado a uma definição incompleta de escopo (PMI, 2017).

Outro projeto de insucesso relatado foi a implantação da produção de doce de leite realizada pelo nono entrevistado. Houve inovação do projeto ao ser fabricado o próprio mecanismo de mexer o doce de leite em detrimento da compra dispendiosa de maquinário,

considerada na época inviável pelo respondente. No entanto, o fator limitador do projeto foi a mão de obra. Mesmo sem planejamento formal, inicialmente os resultados foram satisfatórios, mas, com a entrada de um terceiro sócio, ocorreram divergências que culminaram no encerramento das atividades.

Retomando a pesquisa realizada por Discenza e Forman (2007), o projeto pode ter fracassado por fatores relacionados à comunicação e a pessoas, pois as expectativas podem não ter sido devidamente alinhadas com o novo interessado no projeto, culminando na alteração do equilíbrio inicialmente estabelecido.

#### 4.2.4 Consolidação da Análise dos Dados

São apresentadas no Quadro 9 as áreas de conhecimento cuja presença foi identificada nas falas acerca dos projetos dos entrevistados. Com efeito, não necessariamente todas as áreas de conhecimento precisam estar presentes no projeto, pois cada projeto possui características e contextos únicos (PMI, 2021a; PMI, 2017).

Para facilitar a leitura e a disposição da informação deste quadro, foram suprimidos os termos “gerenciamento de” ao serem elencadas as áreas de conhecimento, assim como a palavra entrevistado foi suprimida e substituída pela letra “E”.

**Quadro 9 - Áreas de conhecimento abordadas nas entrevistas**

Área de Conhecimento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Integração						X				
Escopo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cronograma/ Prazos		X	X	X		X	X		X	X
Custos		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Qualidade	X	X	X	X		X				
Recursos		X		X					X	
Comunicações		X							X	
Riscos				X						X

<b>Aquisições</b>		X	X	X		X				X
<b>Partes Interessadas</b>		X	X	X		X	X			

Fonte: elaboração própria.

Portanto, as áreas de conhecimento mais citadas e tratadas nos projetos foram as de gerenciamento de escopo, gerenciamento de cronograma e gerenciamento de custos. Como o termo cronograma pode limitar a interpretação à ferramenta de controle de prazos, optou-se por acrescentar a terminologia de prazos para ampliar as possibilidades de análise.

A área de conhecimento não explicitamente citada nas análises, mas que merece destaque, foi a de gerenciamento da qualidade, representada pela utilização de pacotes tecnológicos para a implantação dos projetos, a exemplo das contratações de empresas especializadas descritas nos resumos das entrevistas para a implantação dessas tecnologias (NARDI et al., 2019). Dessa forma, ficou demonstrada a preocupação de alguns dos respondentes com a definição de requisitos e de padrões de qualidade do projeto e do produto para satisfazer as partes interessadas (PMI, 2017).

O gerenciamento de aquisições estava intrínseco aos projetos que necessitavam adquirir máquinas, equipamentos ou contratar consultorias específicas para seus projetos. Cabe ressaltar que, quando ocorria contratação de consultorias, estas tinham cunho técnico e não de gestão de projetos.

O gerenciamento das partes interessadas foi identificado quando ocorriam os relatos da participação de familiares ou sócios nas decisões dos projetos. O gerenciamento dos recursos foi identificado quando houve momentos específicos de citação das equipes dos projetos. Quanto ao gerenciamento de riscos, este foi demonstrado ao ser executado por dois respondentes, porém não sendo identificada a utilização de artefatos ou métodos específicos para identificação e mitigação de riscos.

Ao não serem evidenciados planejamento ou controle consolidados e integrados do projeto, destaca-se a ausência da área de conhecimento de integração do projeto. Desse modo, a visão holística do projeto garantiria o avanço das informações de forma organizada, coordenada e deliberada. Assim sendo, sua falta pode comprometer os resultados do projeto (PMI, 2021a). Complementarmente, a área pouco citada foi a de gerenciamento das comunicações, essencial para garantir a integração do projeto (PMI, 2017).

Visto que o gerenciamento de escopo, o gerenciamento de cronograma (prazos) e o gerenciamento de custos foram as áreas de conhecimento mais abordadas pelos projetos, são apresentados no Quadro 10 os achados distribuídos nas dimensões de pesquisa.

Salienta-se que o conteúdo descrito no quadro reflete a maior parte das entrevistas e há exceções para as afirmações do Quadro 10, conforme detalhado nas seções anteriores.

**Quadro 10 - Consolidação das dimensões de pesquisa relacionadas às áreas de conhecimento mais abordadas nas entrevistas**

	<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>CONTROLE</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>ESCOPO</b>	- Requisitos, escopo e benefícios estabelecidos, porém não explicitados em documentação de planejamento. - Ausência de estruturação de documentação de planejamento geral do projeto.	- Ritmo das entregas do projeto ditado pela disponibilidade de recursos financeiros.	- Ausência de delimitação formal de escopo para possibilitar comparação entre entregas planejadas e entregas realizadas.
<b>CRONOGRAMA (PRAZOS)</b>	- Restrição do planejamento às atividades principais, ou seja, tarefas necessárias à execução das entregas principais não detalhadas e, conseqüentemente, não sequenciadas em cronogramas.	- Controle de prazo ausente ou insuficiente.	- Ausência de linha de base de prazos para possibilitar comparação entre planejado e realizado.
<b>CUSTOS</b>	- Projeções financeiras existentes para aqueles que utilizaram fontes de financiamento para viabilização de seus projetos. - Projeções financeiras inexistentes para aqueles que não utilizaram fontes de financiamento para viabilização de seus projetos.	- Desembolsos ocorrendo conforme necessidade e disponibilidade de recursos, não necessariamente atrelados a planejamento físico-financeiro.	- Para aqueles que não utilizaram fontes de financiamento, ausência de linha de base de custos para possibilitar comparação entre planejado e realizado.

Fonte: elaboração própria.

Os requisitos dos projetos amostrais e o escopo estavam definidos em nível de entregas principais. Porém, as entregas não estavam formalizadas em documentação específica de planejamento e não estavam decompostas em entregas intermediárias.

Retomando a afirmação do PMI (2017), a divisão das entregas principais em entregas intermediárias confere na fase inicial de elaboração do cronograma do projeto, pois a partir



das entregas intermediárias são definidas as tarefas necessárias para sua consecução. Consequentemente, sem decomposição de entregas não há como definir durações e nem o sequenciamento das atividades, inviabilizando a elaboração de cronograma detalhado, assim como ocorreu com a amostra deste trabalho.

No quesito custos, é importante ressaltar que o financiamento, por exigir planejamento formal do produtor para ser viabilizado e por representar tendência crescente de estratégia de investimentos por parte dos produtores rurais, foi destacado em pergunta específica no roteiro de entrevista (ARRAIS; PRAT; CAMBRAIA, 2019; SUDECO, 2022).

O que foi unânime no posicionamento dos entrevistados que utilizam tal recurso foi que, para eles, aqueles documentos produzidos para a instituição bancária não representavam o planejamento propriamente dito dos seus projetos, pois há certa padronização em seu conteúdo, alterando-se apenas os períodos e montantes financeiros necessários no momento do financiamento. Então, os próprios entrevistados descartavam a associação destes documentos formais com o planejamento geral de seus projetos.

Quanto aos controles e consequentemente quanto aos resultados, a ausência de linhas de base de prazos e de custos inviabilizou a avaliação objetiva dos resultados dos projetos, o que corrobora a afirmação de Vargas (2018) de que, sem linha de base, não há parâmetros para a avaliação de desempenho físico ou financeiro do projeto, em sua execução e em sua análise final de desempenho.

Logo, sem análise final de desempenho não há reflexão estratégica suficiente, pois, conforme apontam Milosevic e Srivannaboon (2006), a falta de reflexão do alinhamento entre estratégias organizacionais e projetos pode levar à implementação de projetos que não contribuam para os objetivos da organização, e pode acarretar desperdícios de recursos organizacionais essenciais.

Em alusão aos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos propostos por Prado (2010), pode-se levantar a possibilidade de a amostra deste estudo estar no nível de maturidade inicial (nível 1), em que os projetos são executados com base na intuição, não há planejamento ou procedimentos padronizados e o sucesso pode ser fruto de esforço individual ou sorte. No entanto, é necessário considerar que o Quadro 10 traz um panorama geral dos resultados encontrados e portanto há exceções que poderiam ser associadas ao nível conhecido de maturidade (nível 2), uma vez que utilizam softwares de gestão, possuem

equipes técnicas capacitadas e atuam em iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação parte do questionamento acerca da adoção de práticas de gerenciamento de projetos nas organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense. Objetivou-se avaliar como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos – sugeridas pelo *Project Management Institute* – em projetos dessas organizações. E, para alcançar tal objetivo, foram estabelecidos dois objetivos específicos: i) identificar a utilização de práticas de gerenciamento de projetos em organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense; ii) avaliar como a adoção de práticas de gerenciamento de projetos pode influenciar o alcance dos resultados esperados pelos projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense.

Partindo do conceito do ciclo de vida genérico do projeto apresentado por PMI (2017), as dimensões desta pesquisa, caracterizada por ser de objetivos exploratórios, foram delimitadas em: planejamento, controle e resultados, sendo que as dez áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI (2017) serviram como base para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Para a obtenção dos dados de pesquisa, foram realizadas entrevistas face a face com amostra obtida por conveniência e determinada pelo critério de saturação. Utilizando-se a metodologia de análise do discurso, foi realizada inicialmente a transcrição literal das entrevistas e, somadas às anotações acerca das percepções durante as respostas dos entrevistados, foi realizada a interpretação e a análise das falas, e encontrados padrões que determinaram a saturação da amostra. Antes, porém, de se apresentar a análise dos resultados, foi apresentado o resumo de cada entrevista considerando o ponto de vista do entrevistado em linguagem coloquial. Em seguida, prosseguiu-se com a análise ordenada conforme as dimensões de pesquisa.

Respondendo ao objetivo específico de identificar a utilização de práticas de gerenciamento de projetos em organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense, percebeu-se que as práticas de gerenciamento de projetos estão presentes em alguns projetos, mas em sua maior parte não ocorreu planejamento em momento algum e o que se tinham eram apenas as expectativas como forma de planejamento e controle.

No entanto, mesmo que empiricamente, a amostra demonstrou que seus propósitos e benefícios esperados do projeto estavam estabelecidos, pois seus projetos existiam para atender estratégias de negócios com vistas à geração de valor, o que vai ao encontro do que preconiza o PMI (2021a).

No que tange ao segundo objetivo específico – de avaliar como a adoção de práticas de gerenciamento de projetos pode influenciar o alcance dos resultados esperados pelos projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense –, pôde-se perceber que os resultados dos projetos foram, de modo geral, obtidos com poucas práticas de gerenciamento de projetos em si, acarretando na falta de reflexões ou autocríticas substanciais para se avaliar a dimensão de resultado do projeto, o que corrobora Vargas (2018), uma vez que não havia parâmetros suficientes para comparação ou avaliação do que era considerado ou não sucesso. Por isso, sem parâmetros ou linhas de base estabelecidas, os resultados eram comumente considerados satisfatórios na visão dos respondentes.

Contudo, o PMI (2021a) defende que o sucesso do projeto baseia-se na adaptação ao contexto único do projeto para determinar métodos mais adequados e produzir os resultados desejados. É necessário que se crie uma abordagem com base no contexto, nos seus objetivos, nas partes interessadas, na governança e no ambiente, utilizando o mínimo possível de processos para que sejam alcançados os resultados almejados. Avaliando por este ângulo, é possível que os projetos da amostra tenham adotado somente as práticas consideradas suficientes e adequadas, adaptando seu ciclo de vida ao seu contexto específico, o que estaria em conformidade com a teoria.

Foi possível sugerir a classificação em nível de maturidade inicial (nível 1) de gerenciamento de projetos, consoante Prado (2010), em que os projetos são executados com base em intuição, sem planejamento ou procedimentos padronizados. É de se atentar ao fato de que o ramo do agronegócio não foi representado na pesquisa global *Pulse of the Profession* do PMI (2021b) apresentado na Figura 5 deste estudo, o que leva ao questionamento de que, mesmo sendo um setor de representatividade global, o tema pode ainda não ser usual no segmento, possivelmente refletindo assim no nível incipiente de maturidade.

Retomando que melhores práticas surgem de execuções continuadas de projetos que se mostram efetivas ao longo do tempo (KERZNER, 2020), é de se considerar que as práticas de

gerenciamento de projetos no meio rural podem evoluir conforme o resultado de suas aplicações se mostrarem efetivas.

Como lembram Rabechini Jr. e Pessôa (2005), atingir maturidade em gerenciamento de projetos implica em decidir ações envolvendo o desenvolvimento de competências em vários níveis da organização. Com efeito, para avançar na adoção de práticas de gerenciamento de projetos preconizadas pelo PMI, é plausível apontar para a necessidade de investimentos em competências com base no gerenciamento de projetos, a exemplo da correlação positiva encontrada por Patah e Carvalho (2016) entre investimentos em capacitação e sucesso dos projetos. Tal relação também corrobora Waithera e Wanyoike (2015), quando demonstraram que apenas a capacitação teve influência estatisticamente significativa no monitoramento e avaliação dos projetos.

Como limitação da pesquisa, mesmo que as entrevistas face a face tenham permitido avaliação com detalhes dos aspectos dos projetos de cada entrevistado, a longa duração produziu denso conteúdo e, dessa forma, de difícil sintetização. Diante disso, para abranger maior amostra e contribuir ainda mais com o gerenciamento de projetos na pecuária e conseqüentemente no agronegócio sul-mato-grossense, sugere-se para futuras pesquisas a realização, com objetivos quantitativos, de investigação em relação à utilização de artefatos de gerenciamento de projetos, tornando mais objetivo e amplo o alcance do estudo.

Outrossim, como agenda de pesquisa sugere-se o diagnóstico com o objetivo de identificar lacunas de competência em gerenciamento de projetos voltadas ao agronegócio, a fim de se obter proposição direcionada da necessidade real das capacitações em gerenciamento de projetos e, assim, influenciar positivamente a maturidade em gerenciamento de projetos no ramo.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, R.; CARVALHO, D. **Gestão de projetos no terceiro setor angolano: uma análise para 6 ONGs**. Revista de Gestão e Projetos, 12(3), p.1-35, set./dez. 2021.

ARRAIS, S.; PRAT, B; CAMBRAIA, R. **Análise dos censos agropecuários brasileiros dos anos de 2006 e 2017 para identificação de características da população agrícola**. Revista Cerrados, v.17, n. 2, p. 228-246, Jul./Dez.2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Gestão da qualidade: diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos**. NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, 2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/consulta-op-dir-ind-nao-aut>>. Acesso em: set. 2023.

BECHARA, E. **Moderna gramática portuguesa**. 37.ed. revista, ampliada e atualizada conforme o novo Acordo Ortográfico. Rio de Janeiro: Nova. Fronteira, 2009.

CARRIERI, A.; SILVA, A.; SOUZA, M.; PIMENTEL, T. **Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais**. Revista Economia & Gestão, 6(12). 2006.

CARVALHO, A. **Opções metodológicas em análise do discurso-Instrumentos, pressupostos e implicações**. Comunicação e sociedade, 2, 143-156. 2000.

CAZELLA, C.; BASSO, C.; MOREIRA, A.; PAULA, W. **Gestão de custos como fator de vantagem competitiva na indústria metal mecânica da região AMAI**. Ágora Revista de Produção Científica. v. 21, n. 1, p. 121-134, jan./jun. 2016.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADO EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA ESALQ/USP. **Agronegócio: Conceito e Evolução**. Disponível em: <[https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/agro%20conceito%20e%20evolu%C3%A7%C3%A3o\\_jan22\\_.pdf](https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/agro%20conceito%20e%20evolu%C3%A7%C3%A3o_jan22_.pdf)>. Acesso em: set. 2023.

CLELAND, D. **Project Management: Strategic Design and Implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.

DIAS, M.; LOPES, R. **O dilema da confiança aplicado à negociação de escopo em gerenciamento de projetos**. *International Journal of Development Research*, v. 11, Issue, 08, p. 49225-49230, ago. 2021.

DISCENZA, R.; FORMAN, J. **Sete causas do fracasso do projeto: como reconhecê-las e como iniciar a recuperação do projeto**. Artigo apresentado no PMI® Global Congress 2007 — North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

DONG, H.; DACRE, N.; BAILEY, A.; *Sustainable agile project management in Complex Agriculture Projects: an institutional theory perspective*. *Advanced Project Management* 2021, 21(3).

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Embrapa em números**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>>. Acesso em mar. 2022.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Catálogo de Projetos, Programas e Portfólios**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-projetos>>. Acesso em jun. 2023.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DE MATO GROSSO DO SUL – FAMASUL. **Relatório de atividades de 2020**. Disponível em: <[https://portal.sistemafamasul.com.br/sites/default/files/servicos-produtor/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades\\_Sistema%20Famasul\\_2022.pdf](https://portal.sistemafamasul.com.br/sites/default/files/servicos-produtor/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades_Sistema%20Famasul_2022.pdf)>. Acesso em: set. 2023.

FLEURY, M; WERLANG, S. **Pesquisa Aplicada: conceito e abordagens**. Anuário de Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas. p.10-15. 2016-2017.

FONTANELLA, D., RICAS, J. TURATO, E. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, p. 17-27, jan, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWVkyMVBByhrN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em jun. 2022.

GERHARDT, T.; RAMOS, C.; RIQUINHO, D.; SANTOS, D. **Estrutura de Projeto de Pesquisa – Unidade 4**. *Métodos de Pesquisa*. p. 65-87, 2009.

GIDEON, N.; VINCENT, O.; ONESMUS, K. **The mediating role of stakeholder engagement on the relationship between entrepreneurial orientation and agricultural project performance in developing countries**. *Orsea Journal*, v.12, n.2, 2023.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANDER, G.; VESCO, D.; RIBEIRO, I. **O efeito da governança de projetos e da gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 2, p. 7-23, mai./ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agro 2017**. Disponível em:

<[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html)> .  
Acesso em: ago. 2022.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. **Uma retrospectiva de nossa compreensão crescente do sucesso do projeto.** Project Management Journal, 36 (4), p. 19-31, dez. 2005.

KEATING, N. C. Legacy, aging, and succession in farm families. Generations: Journal of the American Society on Aging, v. 20, n. 3, p. 61-64, 1996.

KELLING, R.; BRANCO, R. *Gestão de Projetos*. 3. ed. São Paulo, Saraiva: 201A.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KERZNER, H. *Strategic Planing for project management using a Project Management Maturity Model*. New York, John Wiley & Sons, 2001.

KODAMA, T.; MURASAWA, D.; NAGANO, M. **Impactos da mudança de escopo durante a execução: estudo de caso em uma usina metalúrgica.** Revista de Gestão de Projetos, v. 13, n. 2, p. 194-217, mai./ago. 2019.

LUCENA, B.; MIRANDA, G.; SANTOS, B. **Efeitos da superestimativa de prazo na duração efetiva de tarefas: uma análise à luz da corrente crítica.** Navus. V.11, p.1-19. Set. 2021.

LIMA, A.; RUSO, C. **O alinhamento estratégico para a confecção do portfólio de projetos no caso do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.** Revista de Gestão e Projetos. v. 10, n. 1 Jan./Abr. 2019.

MILOSEVIC, D.; SRIVANNABOON, S. **Uma estrutura teórica para alinhar o gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios.** Artigo apresentado no PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montreal, Québec, Canadá, 2006.

MONARES, P.; OLIVEIRA, J. **Reflexos da escolha da abordagem de gestão durante o ciclo de vida de projetos.** In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO, E SUSTENTABILIDADE, VIII SINGEP, 2020, São Paulo.

NARDI, M; BULEGON, F.; SILVA, G.; BARICHELLO, R. **Análise da importância e desempenho das ferramentas de projetos em agroindústria.** Revista de Gestão e Projetos, v. 10, n. 1, Jan./Abr. 2019.

NOGUEIRA, C. **Análise do Discurso.** Em: FERNANDES, Eugénia M. ; ALMEIDA, Leandro S., ed. lit. – “Métodos e técnicas de avaliação : contributos para a prática e investigação psicológicas”. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos de Educação e Psicologia, 2001. ISBN 972-8098-98-7. p. 15-47.



OLESKO, G. **Agronegócio: contextos econômico, social e político**. Curitiba: Contentus, 2020.

OLIVEIRA, V.; SILVA, E. **Gestão de custo em projetos: desafios para uma indústria**. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 27-49, Jul./Dez. 2017.

PATAH, L.; CARVALHO, M. **Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos**. Production. São Paulo, v. 26, n. 1, p. 129-144, mar. 2016.

PRADO, D. **Planejamento e Controle de Projetos**. 7. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2011.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. 5. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2011.

PRYSIAZHNIUK, O.; PLOTNIKOVA, M. **Improving the model agricultural project management**. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, v. 3, n.1, p. 164-172, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Organizational Project Management Maturity Model**. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Pulse of the Profession: Ahead of the Curve**. PMI, fev. 2020. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>>. Acesso em jun. 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Pulse of the Profession: The Strategic Impact of Projects - Identify benefits to drive business results**. PMI, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-business-results>>. Acesso em abr. 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Pulse of the Profession: Beyond Agility**. PMI, fev. 2021. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>>. Acesso em mar. 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

RABECHINI JR., CARVALHO, M. **Perfil das competências em equipes de projetos**. RAE-eletrônica, v. 2, n.1, jan./jun. 2003.

RABECHINI JR., R.; PESSÔA, M. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, jan./abr. 2005.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, I.; RABETTI, D. **Gestão adaptativa de projetos: um levantamento dos artefatos mais utilizados para gerenciar o escopo do projeto**. Revista de Gestão e Projetos - GeP 12(1), Ed. Esp. p. 95-122, jan./abr. 2021.

RUSSO, R.; SILVA, L. Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. Revista de Gestão e Projetos, v. 10 n. 2, mai./ago. 2019.

SANTOS, P.; SANTOS, M., SHIBAO, F. **Comparação entre os padrões de gerenciamento de projetos PMBOK, ICB e PRINCE2**. Caderno de Administração, Maringá, v.25, n.2, jul-dez./2017.

SAUER, S. **Agricultura familiar versus agronegócio: a dinâmica sociopolítica do campo brasileiro**. Brasília: Embrapa, 2008. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/92407/1/sge-texto-30.pdf>>. Acesso em: nov. 2022.

SRIVANNABOON, S. **Linking Project Management with Business Strategy**. Project Management Journal, p. 88–96, dez. 2006. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/linking-project-management-business-strategy-2551>>. Acesso em 22 nov. 2020.

STANDISH GROUP INTERNATIONAL. **The Standish Group Report**. 21 ed. Standish Group, 2014.

SUDECO - Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste. **Cartilha do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste**. Disponível em: <<https://www.gov.br/sudeco/pt-br/assuntos/fundo-constitucional-de-financiamento-do-centro-oste/publicacoes-e-informacoes-gerenciais/CartilhaFCO2021.pdf>>. Acesso em: jul. 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Saturação em Pesquisa Qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**. Revista PMKT. p. 20-27, set. 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/15061-Saturacao-em-pesquisa-qualitativa-estimativa-empirica-de-dimensionamento.html>>. Acesso em jun. 2022.

TORRES, L. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. 5. São Paulo: GEN Atlas, 2013.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

WATHERA, S.; WANYOIKE, D. **Influence of project monitoring and evaluation on performance of youth funded agribusiness projects in Bahati Sub-County, Nakuru, Kenya**. International Journal of Economics, Commerce and Management. v.3, issue 11, p. 375-394., nov. 2015.

## APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista para Dissertação de Mestrado em Administração

**A adoção de práticas de gerenciamento de projetos em organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense**

### APRESENTAÇÃO

- Meu nome é Laura Witwytzky Nardão e sou acadêmica no curso de Mestrado em Administração da UFMS.
- O tema da minha pesquisa é gerenciamento de projetos na Pecuária.
- Obrigada por aceitar compartilhar seu tempo e seu conhecimento conosco. Acredito que sua experiência tenha muito a colaborar com esta pesquisa.
- Nossa entrevista tem duração estimada de 30 minutos.
- O Sr.(a) autoriza a gravação de nossa conversa? Informo que a gravação será utilizada tão somente para transcrição das falas para análise do objeto de estudo;

### PARA PREENCHIMENTO PRÉVIO (NÃO PERGUNTAR)

<b>Data</b>	_____
<b>Horário</b>	_____

### PERGUNTAR

**Qual a sua formação?**

**Possui capacitação em gestão?**

### TÓPICOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1. Há quanto **tempo atua na atividade?**

2. **Faz previsão** ou planejamento do que deve ser feito na sua propriedade?

3. Utiliza algum **sistema de gerenciamento?** Para quê exatamente utiliza esse sistema?

### TÓPICOS PARA SELEÇÃO DO PROJETO

4. Descreva quais foram seus **projetos nos últimos anos.**

5. Esses projetos **estavam previstos** de alguma forma no seu orçamento ou no seu planejamento?

6. Qual projeto considera o **mais bem sucedido** para o seu negócio?

7. E qual considera **não tão bem sucedido** ou cujos resultados pretendidos não foram alcançados?

8. Podemos primeiramente focar no projeto mais bem sucedido e em seguida conversamos sobre o não tão bem sucedido?

DIMENSÃO/ ÁREA DE CONHECIMENTO	TÓPICOS PARA O PROJETO
Resultados	9. Qual foi o resultado pretendido do seu projeto, ou seja, como enxergou lá no início que este projeto contribuiria para o seu negócio?
Planejamento	10. Antes do início do projeto, como foi sua busca de informações a respeito do que pretendia fazer? 11. O projeto foi formalmente escrito antes da execução? Se sim, descreva como ocorreu o processo.
Planejamento/ Escopo	12. Quais as principais atividades do projeto? E quais os requisitos/exigências para que o projeto ocorresse?
Planejamento/ Cronograma	13. Qual o prazo do projeto? Foi elaborado um cronograma para o projeto? Se sim, descreva por favor o formato do documento e onde ficou registrado. (Se for software, perguntar se recebeu treinamento específico).
Planejamento/ Custo	14. Como foi definido o custo total do projeto? 15. Houve alguma fonte de financiamento para o projeto? Pode nos dizer qual?
Todas as dimensões/ Partes Interessadas e Comunicações	16. Quais eram os demais interessados pelo projeto? Como era o relacionamento com eles?
Todas as dimensões/ Recursos e Comunicações	17. Fale um pouco sobre a equipe que atuou no planejamento e na execução do projeto. Como era composta? Contou com consultoria externa? Houve trocas de equipe durante a execução do projeto? 18. A equipe tinha conhecimentos necessários para cada atividade? Havia algum membro da equipe com conhecimento prévio em gerenciamento de projetos?
Todas as dimensões/ Aquisição	19. Foi necessário adquirir máquinas/equipamentos para a execução do projeto? Se sim, como ocorreu o processo de aquisição?
Todas as dimensões/ Riscos	20. Quais riscos inicialmente foram considerados para o projeto? Como foram controlados? Algum afetou o resultado do projeto?
Controle	21. Durante a execução das atividades, como controlava o prazo e monitorava os gastos? Havia algum sistema/ferramenta específico para esta finalidade?
Controle e Resultados	22. Quais mudanças significativas ocorreram em relação ao inicialmente planejado? Em que essas mudanças impactaram e como foram controladas?
Resultados	23. E quanto à finalização do projeto? Quando terminou? Houve desvio de prazo, de custo ou algum outro desvio? Se sim, qual ou quais foram os desvios?
Resultados/ Qualidade	24. O Sr.(a) considera que os objetivos definidos foram alcançados e que o projeto foi concluído conforme as exigências iniciais? A entrega final atendeu às expectativas? Por

	quê?
Resultados	25. Ao final, qual foi o maior ganho do projeto para o seu negócio?
Resultados/ Integração	26. Após finalizado o projeto, o que avalia que poderia ter feito diferente?

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Título da pesquisa:** “A adoção de práticas de gerenciamento de projetos em organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense.”

**Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa.** O objetivo desta pesquisa é avaliar como ocorre a adoção de práticas de gerenciamento de projetos - sugeridas pelo *Project Management Institute* - em projetos de organizações pertencentes à pecuária sul-mato-grossense.

**A sua participação se dará por meio de entrevista e é muito importante para a construção de novos conhecimentos nessa área. Com o seu consentimento, a entrevista será gravada para possibilitar sua transcrição e análise aprofundada acerca do tema,** sendo que, além de sua contribuição para dissertação de mestrado, poderão ser publicados artigos oriundos desta pesquisa.

**Os resultados do estudo serão publicados sem que a sua identidade seja revelada.**

Este termo assinado demonstra sua concordância em participar desta pesquisa e deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo que uma delas, devidamente preenchida e assinada, será entregue a você.

Caso necessite, você pode entrar em contato com os pesquisadores:

1. Laura Lopes Witwytzky Nardão. Telefone: (67) [REDACTED].
2. Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser. Telefone: (67) [REDACTED].

Campo Grande, MS, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Contato do (a) participante: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) participante

\_\_\_\_\_  
Laura Lopes Witwytzky Nardão