

CONTROLES GERENCIAIS E *BENCHMARKING* EM PROPRIEDADES HORTIFRUTÍCOLAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI RURAL, EM PITIMBU/ PB

Autor:

LOPES, Ely, Ewerton Amorim¹

RESUMO

A agricultura familiar em Pitimbu/PB apresenta alto potencial produtivo, contudo existem limitações estruturais e organizacionais. O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do programa ALI Rural, as melhores práticas empregadas no controle gerencial e realizar um benchmarking entre as propriedades hortifrutícolas. A amostra é composta por 12 participantes do primeiro ciclo do programa ALI Rural em Pitimbu/PB, no período de setembro/2022 até março/2023. Primeiramente, por meio do Radar da inovação foi avaliado a evolução dos produtores, e em paralelo, foi analisada as ações implementadas do plano de melhorias. Posteriormente, foi realizada uma análise de *benchmarking*, com a finalidade de evidenciar as melhores práticas de gestão. Os resultados apontam que as principais melhorias ocorreram nas dimensões de controles gerenciais, melhoria do processo produtivo e novos produtos com variações positivas de 21,6%, 22,2% e 12,5%, respectivamente. A análise de *benchmarking* direcionada, identificou como melhores práticas: o estabelecimento eficaz de metas, a adoção de controles através de planilhas digitais e a realização de reuniões quinzenais para tomada de decisões. Conclui-se que o acompanhamento promovido pelo programa ALI proporcionou benefícios significativos aos produtores de Pitimbu, PB.

Palavras-Chave: Agricultura familiar. Inovação. Monitoramento. Gestão. Custos.

ABSTRACT

Family farming in Pitimbu/PB has high productive potential, however there are structural and organizational limitations. The present study aims to analyze the impact of the ALI Rural program, the best practices used in management control, and carry out benchmarking between horticultural properties. The sample is made up of 12 participants from the first cycle of the ALI Rural program in Pitimbu/PB, from September/2022 to March/2023. Firstly, farmers' evolution was evaluated through the Innovation Radar, and in parallel, the actions implemented in the improvement plan were analyzed. Subsequently, a benchmarking analysis was carried out to highlight the best management practices. The results indicate that the main improvements occurred in the dimensions of management controls, improvement of the production process, and new products with positive variations of 21.6%, 22.2%, and 12.5%, respectively. The targeted benchmarking analysis identified the following as best practices: the effective establishment of goals, the adoption of controls through digital spreadsheets, and the holding of fortnightly meetings to make decisions. It is concluded that the monitoring promoted by the ALI program provided significant benefits to producers in Pitimbu, PB.

Keywords: Family farming. Innovation. Monitoring. Management. Costs.

¹ SEBRAE PARAÍBA, ALI Rural, elyewerton@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é um setor de grande importância econômica para o estado da Paraíba, equivalendo a 44,5% da produção agropecuária paraibana, correspondendo a 76,9% dos estabelecimentos rurais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019). O município de Pitimbu possui uma área agrícola de 5186 ha com alto potencial produtivo, devido a condições geoclimáticas favoráveis e proximidade de grandes centros de consumo, como João Pessoa/PB e Recife/PE (SILVA, 2017; SENDTKO, 2020).

Um problema recorrente entre os produtores familiares é a falta de gerenciamento adequado nos processos produtivos (LAZZAROTTO; FIORAVANÇO, 2012), não tendo controle dos gastos, da quantidade produzida e/ou das vendas. Nesse cenário, a assistência ou o acompanhamento técnico são importantes instrumentos para o fomento de melhorias. Em relação a Pitimbu, a abrangência da assistência técnica no município é baixa, abrangendo apenas 6,6% dos estabelecimentos rurais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019). Essa lacuna na gestão dos processos pode levar a uma série de consequências negativas, incluindo baixa eficiência na produção, perda de oportunidades de comercialização e dificuldades no desenvolvimento sustentável dos negócios agrícolas familiares. O projeto ALI Rural, criado pelo SEBRAE e que faz parte do programa Agente Local de Inovação (ALI) pode auxiliar o produtor a preencher esta lacuna. O projeto foi criado com o intuito de fortalecer os pequenos negócios rurais, através de extensionismo tecnológico, do estímulo à pesquisa e do desenvolvimento de processos inovadores (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2022a).

No município de Pitimbu- PB, o projeto realizou o acompanhamento de produtores hortifrutícolas, contemplando os assentamentos de Andreza, Mucatu e Nova Vida. Considerando o estímulo à adoção de inovações entre produtores hortifrutícolas pelo projeto, o problema desta pesquisa é: qual é o impacto do projeto na evolução das propriedades agrícolas desses assentamentos? Além disso, quais são as melhores práticas de controle gerencial têm impulsionado positivamente o desenvolvimento desses empreendimentos agrícolas? Ao responder a essas questões, será possível identificar estratégias eficazes e práticas de controle gerencial que possam ser replicadas para promover ainda mais o desenvolvimento dessa comunidade agrícola e de outras regiões.

A pesquisa possui natureza prática, uma abordagem qualitativa e quantitativa e objetivo exploratório e descritivo e quanto ao procedimento técnico, é uma pesquisa

documental e de campo. A pesquisa, baseou-se nas informações levantadas antes da atuação do projeto ALI Rural e o cenário final após a participação dos hortifruticultores no projeto, por meio da aplicação da ferramenta Radar da Inovação e das ações propostas no plano de melhorias.

2. OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do programa ALI Rural, as melhores práticas empregadas no controle gerencial e realizar um *benchmarking* entre as propriedades hortifrutícolas que participaram do programa em Pitimbu/PB.

3. DESENVOLVIMENTO

O Desenvolvimento foi dividido em dois subtópicos: o Referencial teórico, onde são introduzidos os estudos que fundamentam o tema; e o Procedimentos metodológicos, onde são apresentados os métodos e as análises realizadas na pesquisa.

3.1. REFERENCIAL TEÓRICO

A agricultura familiar apresenta grande relevância econômica, social e ambiental no Brasil, de modo a exercer forte influência no desenvolvimento da economia, na manutenção do tecido social rural e no uso e ocupação do solo. O termo “agricultura familiar” foi firmado em meados dos anos 90, de forma a categorizar os grupos denominados anteriormente como “agricultores de subsistência” ou “pequenos produtores” (AQUINO et al., 2020).

Um importante marco legal para a agricultura familiar foi a implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), através do Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996, que trouxe benefícios em relação ao acesso a financiamentos, assistência técnica, seguro rural e medidas para garantir a comercialização (GRISA; SCHNEIDER, 2015). Posteriormente, por meio da Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, foram estabelecidos diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

A lei 11.326, defini em seu art. 3º que agricultores familiares e empreendedores familiares são aqueles que desempenham atividades no meio rural e atendem aos quatro requisitos: I) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II)

utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento; III) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e IV) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Segundo o Censo Agropecuário de 2017, a agricultura familiar na Paraíba corresponde a 76,9% dos estabelecimentos rurais, com área média de 11,5 há e absorveram 73,4% dos empregos gerados pela agropecuária. Em termos monetários, a receita gerada corresponde a 44,5% de toda produção agropecuária do estado. Os agricultores familiares produzem, lavouras permanentes e temporária, como, abacaxi, mandioca, feijão, milho, palma forrageira e cana-de-açúcar, banana, coco-da-baía, mamão, maracujá e acerola (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

É comum que os produtores rurais apresentem maestria no conhecimento referente a produção, incluindo plantio, adubação, colheita e outros manejos. Saber, pra maioria, herdado por gerações em famílias de agricultores. Contudo, pouca relevância é dada ao conhecimento gerencial em relação aos custos, balanços financeiros e resultados obtidos na produção. Por mais que os produtores saibam se houve ganho ou perda ao final de ciclo produtivo, o refinamento dessas informações através de métodos de mensuração e avaliação dos resultados são pouco utilizados (LAZZAROTTO; FIORAVANÇO, 2012).

O controle gerencial consiste num conjunto de ações lideradas pelos proprietários ou gestores que visam garantir a obtenção e o uso dos recursos de forma eficiente e eficaz, ao ponto de atingir os objetivos do negócio (QUEIROZ et al., 2023). Para tanto, são utilizados conceitos, modelos e ferramentas a depender do nível de controle existente nas empresas.

As medidas mais utilizadas na agricultura familiar envolvem a gestão de custos e de estoque, o que costuma ser aplicado de forma alternativa e simplificada. Nesses casos, a visão dos produtores deve ser ampliada, de modo a compensar parcialmente a lacuna por falta de informações mais robustas geradas por técnicas convencionais. Tal simplificação não é recomendada para planejamentos de médio e longo prazo, podendo não detectar informações relevantes ao desenvolvimento do negócio (QUEIROZ, 2022).

Dentre os métodos atuais de melhoria gerencial, o *benchmarking* é uma prática que consiste em tomar como referência uma empresa (ou várias) e analisar com profundidade seus padrões, sua gestão, produção, entre outros (OLIVEIRA et al., 2007). Para enxergar os pontos fracos, entender porque eles ocorrem e procurar otimizá-los ou simplesmente não os utilizar. Os dados coletados com precisão servirão de *benchmark*, ou seja, referência.

No caso de um produtor rural, a comparação entre os resultados com os de seus vizinhos pode levá-lo a desafios e contribuir para aumentar sua eficiência. Os produtores de elevada eficiência econômica, por exemplo, podem se tornar *benchmarks* para os demais (GOMES, 2005). Conhecendo os indicadores de desempenho dos produtores de referência é possível identificar quais os principais gargalos dos produtores menos eficientes, que poderão refletir, e aperfeiçoar seus processos para torná-los mais eficientes, garantindo, dessa forma, a sustentabilidade do negócio (PINHEIRO; ALTAFIN, 2007).

Os benefícios associados ao *benchmarking*, obtidos pelas informações e conhecimento adquiridos de outras empresas, envolvem favorecer o conhecimento interno da organização, possibilitar melhorias no atendimento as exigências dos clientes, estabelecer metas e objetivos mais eficazes, aferir a produtividade de forma mais real, aumentar a competitividade e adotar as melhores práticas (AL-HASAN, 2002). Assim, o *benchmarking* constitui uma ferramenta prática e de uso contínuo que tem potencial de promover melhorias na qualidade e produtividade de negócios agrícolas (MARTINS et al., 2010).

O acompanhamento técnico ao produtor rural é um importante instrumento para promoção de melhorias das diversas dimensões da atividade rural. Nesse sentido, o programa ALI Rural que integra o programa Agente Local de Inovação (ALI), tem o intuito de fortalecer os pequenos negócios rurais, através de extensionismo tecnológico, do estímulo à pesquisa e do desenvolvimento de processos inovadores (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2022a).

Durante oito encontros individuais são utilizadas diversas ferramentas com o objetivo de diagnosticar o perfil dos produtores, traçar planos de melhorias, refinar planos de negócios, identificar possíveis problemas na produção, inovar em práticas sustentáveis, estimular o acesso a mercados e fortalecer a atuação em redes. O desenvolvimento das ferramentas acompanha a maturidade de cada negócio, de modo que as ações de melhorias propostas são adequadas a cada produtor. Ademais, dois encontros coletivos promovem a participação dos produtores em visitas técnicas, palestras ou oficinas temáticas (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2022a).

O programa ALI Rural preconiza cinco dimensões centrais, categorizadas como controles gerenciais, melhoria dos processos produtivos, marketing e vendas, redução de custos e novos produtos, com o objetivo de nortear o diagnóstico dos negócios e direcionar as ações propostas. Além disso, o programa considera quatro dimensões orbitais, categorizadas como inovação, agregação de valor a produtos, práticas sustentáveis e cooperação e atuação em rede,

cuja intersecção com as dimensões centrais promove o surgimento de ações de melhorias (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2022b).

3.2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática com foco na resolução dos problemas de gestão enfrentados por produtores rurais. Apresenta ainda, uma abordagem qualitativa e quantitativa e objetivo exploratório e descritivo, com levantamento bibliográfico e coleta de dados por meio de entrevistas aos produtores que apresentam o problema de pesquisa.

Quanto ao procedimento técnico, é uma pesquisa documental e de campo. A pesquisa documental foi realizada pela análise de relatórios internos do sistema do programa ALI e a pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários e entrevista aos produtores. O universo do artigo é composto por 12 empreendimentos produtores hortifrutícolas, que participaram do ciclo 1 do programa ALI Rural, contemplando os assentamentos de Andreza, Mucatu e Nova Vida, Paraíba, abrangendo o período de setembro de 2022 até março de 2023. Os produtores apresentavam tipo de produção semelhante, como, macaxeira, inhame, batata doce, banana, limão, acerola, sapota e melancia.

Dentre as ferramentas aplicadas pelo programa, o Radar da inovação e o Plano de melhorias serviram de base para as informações utilizadas nesse estudo. O Radar da inovação foi aplicado em dois momentos, no início e no final do acompanhamento técnico. Enquanto que o Plano de melhorias foi elaborado e revisado continuamente no decorrer dos encontros.

O Radar da inovação é uma ferramenta que permite o diagnóstico do empreendimento, através de um formulário de perguntas abrangendo 5 dimensões centrais e 21 temas relacionados, possibilitando a criação de subsídios para o planejamento estratégico. O Plano de melhorias é um instrumento de gestão que objetiva selecionar ações de melhoria para o negócio, e para tanto, apresenta detalhamento referente a prazos, responsáveis e meios para realização, assim permitindo o monitoramento da evolução das ações.

Os resultados da aplicação das ferramentas Canvas rural e Espinha de peixe não foram abordados detalhadamente nesse estudo, contudo a influência de suas utilizações foi observada no Radar da inovação. O Canvas rural é uma ferramenta de criação e análise de modelos de negócio, que permite organizar os elementos estruturantes e entender as interações entre eles. Tais elementos são a proposta de valor, as atividades e recursos produtivos, as parcerias, os custos e receitas, os canais de comercialização, os segmentos de clientes e relacionamento. Por

outro lado, a Espinha de peixe é uma ferramenta gráfica para analisar as causas e efeitos de um problema, e conseqüentemente, promover soluções.

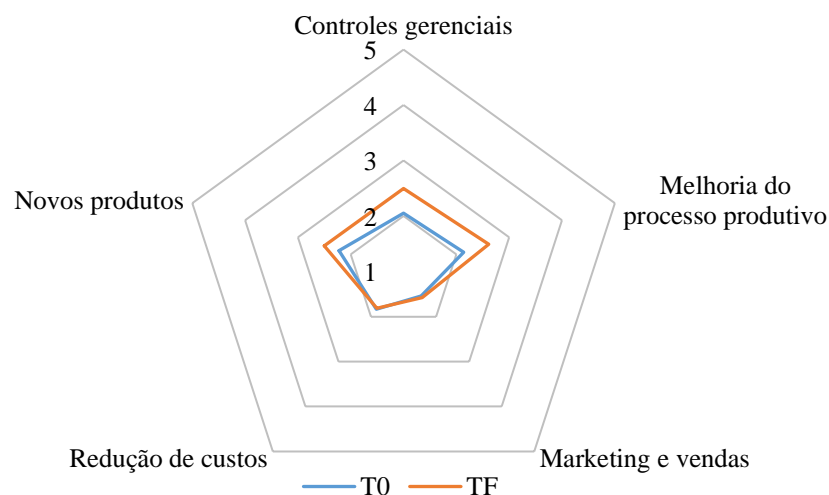
Inicialmente, foi avaliado a evolução coletiva dos produtores em todas as dimensões centrais abordadas pelo programa ALI Rural mediante a comparação entre os resultados do Radar da inovação inicial e final. Além disso, de forma complementar foi analisado as ações do Plano de melhorias que foram efetivamente implementadas visando o avanço em cada dimensão.

Posteriormente, em virtude dos melhores resultados observados na dimensão controles gerenciais, foi realizada uma análise de *benchmarking* abordando os três temas principais dessa dimensão. A saber, os tipos de controles, referente ao acompanhamento financeiro, operacional, de qualidade e de meio ambiente, as metas, referente ao estabelecimento e alcance de objetivos mensuráveis, e o monitoramento, referente a periodicidade de encontros para discutir controles e resultados. A análise consistiu em selecionar um produtor referência (*benchmark*), com maior maturidade dentre os demais, e a partir disso, evidenciar as boas práticas determinísticas para seu sucesso. Os dados foram compilados e tratados com auxílio de planilhas Microsoft Excel® que, utilizando-se de técnicas de estatística descritiva, permitiu a mensuração da evolução da maturidade de inovação por empresa e por dimensão.

4. RESULTADOS

Segundo os dados obtidos pelo Radar da inovação, em média, as dimensões que obtiveram maiores evoluções quanto ao grau de inovação foram, controles gerenciais com 21,6% de variação positiva, melhoria do processo produtivo com 22,2% e novos produtos com variação de 12,5%, em contraste, as dimensões marketing e vendas com 2% de variação e redução de custos, com -1,1% negativa. O Gráfico 1 apresenta o diagnóstico inicial (T0) e final (TF) da média de todos os produtores analisados, onde a evolução é representada pela distância entre as linhas T0 e TF.

Gráfico 1 – Radar da inovação com a média todos os produtores, Pitimbu, Paraíba



Fonte: Próprio Autor (2023)

O acompanhamento de cada produtor contou com um plano de melhoria individualizado. Na Tabela 1 foram compiladas as principais ações concluídas pelos produtores no decorrer do programa.

Tabela 1 – Ações prioritizadas no plano de melhorias para cada dimensão trabalhada no Radar da inovação, Pitimbu, PB

Controles gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Anotar as movimentações financeiras (entradas e saídas) em caderno, separando informações por tipo de cultivo, período e setor da propriedade • Anotar a produção em caderno, separando informações por tipo de cultivo, período e setor da propriedade
Melhoria do processo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análises de solo e de água para melhorar o planejamento dos plantios, contar com os parceiros (Prefeitura, SENAR) • Anotar os problemas e as soluções encontradas em caderno, de modo a compor um histórico
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a proximidade com associações e cooperativas da região com objetivo de participar de vendas conjuntas em programas públicos (ex: PAA, PNAE)
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar técnicos antes da adubação do solo e da aplicação de fertilizante ou agrotóxicos • Adoção ou renovação no programa tarifa verde de energia elétrica
Novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em sistemas de produção consorciados, a exemplo de agrofloresta, com foco nas culturas já utilizadas e comercializadas localmente • Estimular a cultura de testar novos tipos de cultivo e formas de manejo, e adotar métodos simples e eficazes para realizar testes.

Fonte: Próprio Autor (2023)

Para a dimensão controles gerenciais, a evolução no indicador radar foi em decorrência, principalmente, do aumento do monitoramento da produção e das vendas. Sete produtores (58%) passaram a anotar as movimentações financeiras (entradas e saídas) e a produção em um caderno, separando informações por tipo de cultivo, período e setor da propriedade. Assim, a composição de um histórico de informações permite avaliações mais precisa sobre a produtividade e rentabilidade das vendas, além de possibilitar melhores tomadas de decisão em investimentos estratégicos (QUEIROZ et al., 2023).

No que tange a melhoria de processos produtivo, foram os avanços no conhecimento dos processos internos e nas estratégias de resolução de problemas que permitiram a evolução identificada. Dentre as soluções propostas, apenas um produtor realizou análise de solo para planejamento dos plantios futuros e um produtor passou a anotar os problemas e as soluções em caderno. No entanto, todos os produtores melhoraram sua organização interna pelo uso das ferramentas Canvas rural, que favoreceu o refinamento dos seus planos de negócios, e Espinha de peixe, que facilitou a analisar de causas e efeitos de um problema a fim de promover soluções.

Quanto aos novos produtos, a evolução identificada ocorreu em virtude ao estímulo que o programa oferece para os produtores criarem internamente uma cultura de inovação, de modo a ampliar as fontes de informações e a interação com redes de produtores e parceiros. Além disso, quatro produtores (33%) realizaram testes de novos tipos de cultivo e formas de manejo, e foram instruídos sobre métodos simples e eficazes para realizar a mensuração dos resultados.

Em relação ao marketing e vendas, a baixa evolução foi possivelmente ocasionada pela rigidez do ciclo de comercialização da maioria dos produtores em razão da dependência de atravessadores para vender seus produtos. Nesse cenário, a ação proposta com maior aceitação, implementada por quatro produtores (33%), foi aumentar a proximidade com associações e cooperativas da região com objetivo de participar de vendas conjuntas em programas governamentais, a exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), de modo a diversificar as formas de comercialização.

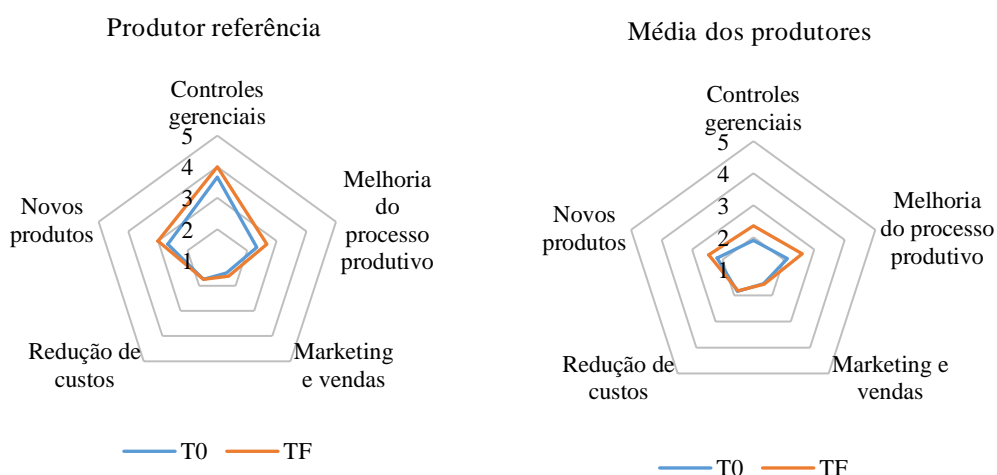
Quanto a redução de custos, a maioria dos produtores já haviam implementado alguma ação para reduzir o consumo de energia, de água e o desperdício de insumos e/ou matérias primas. Assim, não houve evolução do indicador avaliado, contudo os produtores mantiveram as boas práticas já diagnosticadas inicialmente. Nesse sentido, oito produtores (67%) renovaram suas inscrições no benefício Tarifa verde, que concede desconto na tarifa de consumo de energia elétrica para a irrigação vinculada à atividade de agropecuária, cinco produtores (42%)

adotaram irrigação por micro aspersão em culturas adaptadas para essa forma, assim reduzindo o consumo de água e de energia elétrica pela diminuição do tempo de acionamento da bomba, e nove produtores (75%) realizaram algum tipo de consórcio entre espécies, a fim de otimizar o tempo de cultivo e a área ocupada.

Durante a jornada ALI, foi possível observar o destaque de um produtor quanto a sua maturidade de inovação. Este apresentou já no início do ciclo, graus de inovação elevados. Assim, uma análise afim de identificar *benchmarking* em sua propriedade foi realizada objetivando comparar os seus resultados com os resultados obtidos dos demais produtores. O produtor em destaque foi denominado como produtor “referência” (*benchmark*). No Gráfico 2 é possível comparar os resultados obtidos entre o produtor referência e os demais produtores.

O produtor referência apresentou aumento percentual de 69,3% em controles gerenciais e 22,1% em novos produtos em comparação a média dos demais produtores. Por outro lado, as dimensões de melhoria do processo produtivo, marketing e vendas e redução de custos não apresentaram mudanças significativas, com variações percentuais de 2,4%, 3,4% e 3,7%, respectivamente. Possivelmente, as condições locais referente a forma de comercialização atrelada a atravessadores e ao modo de operação estável, relatadas anteriormente, afetam todo o grupo maneira similar.

Gráfico 2 – Radar da inovação do produtor referência e a média de todos os demais produtores



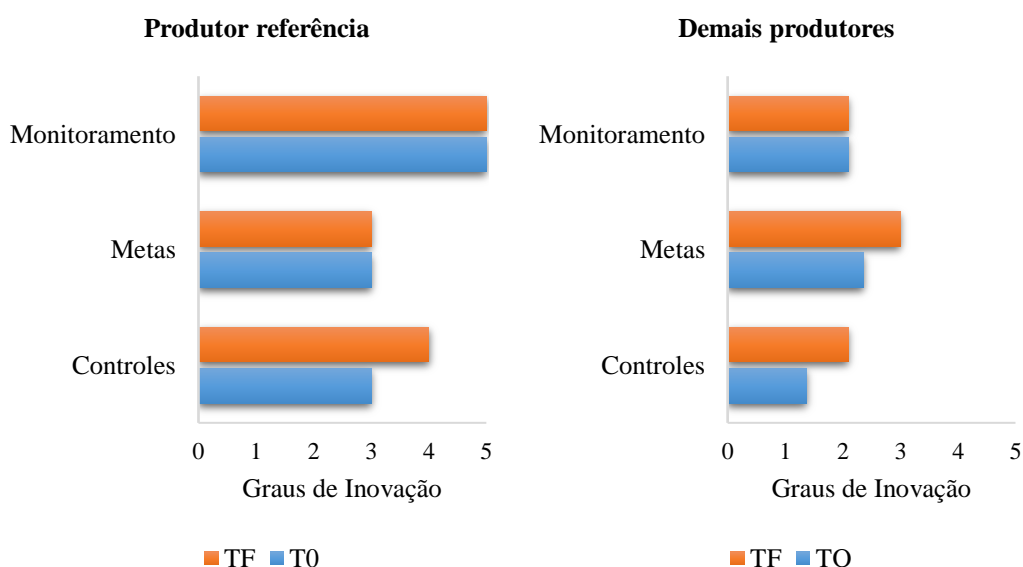
Fonte: Próprio Autor (2023)

O fato de o produtor referência apresentar alto desempenho na dimensão controle gerenciais, tanto no diagnóstico inicial (TI = 3,67) como no final (TF = 4), no gráfico 3 foi feito uma abordagem mais refinada para cada tema desta dimensão, afim de evidenciar algumas

práticas adotadas pelo produtor referência. Essas práticas poderão servir de modelo para outros produtores.

O produtor referência apresentou destaque no grau de maturidade de inovação do seu empreendimento, principalmente nos temas monitoramento (TF = 5 graus) e tipos de controles (TF = 4 graus), enquanto que a média final de maturidade dos demais produtores para ambos os temas foram TF = 2 graus. Nestes dois temas, o produtor referência não evoluiu em monitoramento por já ter atingido pontuação máxima no início do ciclo e apresentou evolução para controles. Os demais produtores, não evoluíram no tema monitoramento e evoluíram no tema controles. Já no tema metas, os demais produtores evoluíram no decorrer do programa e se igualaram ao produtor referência no diagnóstico final (TF = 3).

Gráfico 3 – Indicadores de controles gerenciais do produtor referência e dos demais produtores



Fonte: Próprio Autor (2023)

O produtor referência, atuava em parceria com o irmão com relação harmônica e funções bem definidas, de modo que um coordenava os processos de produção enquanto que o outro direcionava a comercialização e parcerias. Em relação as metas, o produtor referência já adotava metas com regularidade. As metas apresentavam objetivo mensurável e estipulação de prazo para cumpri-las, normalmente sendo de curto prazo (3-6 meses) ou médio prazo (1 ano), assim, permitindo avaliar o avanço de suas operações. Por outro lado, essa prática não era realizada inicialmente pela maioria dos demais produtores, contudo, ao final do acompanhamento a maioria dos produtores apresentaram avanços nesse tema.

Quanto aos tipos de controles, o produtor referência já adotava controles produtivos, financeiros e de qualidade. Primeiramente, os produtivos consistiam na quantificação e anotação da produção por cultivo e setor. Em seguida, os financeiros envolviam a anotação da receita obtida na comercialização dos produtos e dos custos operacionais, que envolviam diárias de trabalhadores, insumos agrícolas, aluguel de maquinário, dentre outros. No mais, o controle de qualidade era feito pelo acompanhamento do cronograma das etapas da produção, referente ao plantio, adubações, manejo e colheita, a fim de garantir a execução das tarefas no momento adequado.

No decorrer do programa, o produtor passou a inserir as informações em planilhas digitais para facilitar a análise. Em contrapartida, a maioria dos produtores que participaram do programa, inicialmente, não realizavam anotações, contando apenas com a memória e a experiência para gerir a produção e as finanças. Esse cenário mudou durante o acompanhamento com sete produtores (58%) realizando anotações financeiras.

Em relação ao monitoramento, o produtor referência já realizava reuniões internas quinzenalmente para avaliar o andamento das operações, planejar as ações estratégicas e realizar balanços financeiros. O pagamento dos custos, divisão de lucros e simulação de investimentos eram feitos de forma coletiva e transparente. De maneira contrária, a maioria dos produtores não costumava fazer reuniões com a equipe, contando apenas com conversas informais para direcionar as atividades diárias.

Diversos cenários foram observados: algumas equipes eram compostas apenas pelos familiares, de modo que, havia a centralização das decisões pelo produtor principal, outras equipes, eram compostas majoritariamente por diaristas, dificultando a continuidade da relação, e até mesmo nas equipes fixas com vários funcionários, essa prática ainda não era parte da cultura gerencial.

Além disso, a organização interna do produtor referência permitiu o surgimento de parcerias, a exemplo da permuta de mão de obra entre vizinhos, onde o produtor ou a equipe trabalhava um dia na propriedade vizinha em troca do vizinho trabalhar um dia na sua propriedade, além da produção em parceria, onde um mesmo cultivo pertencia ao produtor referência e a um parceiro, onde ambos dividiam os custos e os lucros. Ademais, a sinergia existente foi tão benéfica ao ponto de motivar o surgimento de uma associação de agricultores liderada em sua primeira gestão pelo produtor referência.

As ações exitosas do produtor referência correspondem a *benchmarks* para os demais produtores, de modo a apontar um caminho próspero a ser seguido. Nesse sentido, o programa

ALI Rural colaborou para a promoção dessas ações, principalmente no estabelecimento de metas e na realização de anotações financeiras, que foram ações da dimensão de controles gerenciais adotadas pela maioria dos produtores durante o acompanhamento. Além do mais, as ações das demais dimensões, melhoria do processo produtivo, marketing e vendas, redução de custos e novos produtos, também foram impulsionadas pelo programa ALI Rural, como foi evidenciado pelas boas práticas adotadas do plano de melhorias pelos produtores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento hortifrutícola da agricultura familiar em Pitimbu apresenta alto potencial produtivo, contudo condições estruturais, organizacionais e de acesso à parceiros limitam o desenvolvimento dos produtores rurais. Nesse cenário, o programa ALI Rural promoveu benefícios aos participantes por meio de ações de extensionismo rural visando ampliar o conhecimento e colaborar na construção de melhorias.

As principais melhorias, diagnosticadas pelo Radar da inovação e incentivadas pelos planos de melhorias, ocorreram nas dimensões de controles gerenciais, melhoria do processo produtivo e novos produtos. Por outro lado, avanços menos expressivos ocorreram nas dimensões de marketing e vendas e redução de custos, possivelmente ocasionados por restrições na forma de comercialização e pelo formato produtivo estabilizado.

Ademais, por meio da análise de *benchmarking* direcionada para dimensão de controles gerenciais, foram identificadas as melhores práticas de um produtor referência em relação aos demais produtores. Nesse sentido, foi identificado que o estabelecimento eficaz de metas, a adoção de controles produtivos, financeiros e de qualidade por meio de anotações em planilhas digitais. Além disso, a realização de reuniões para tomada de decisões operacionais, estratégicas e para realização de balanços financeiros, foram fatores essenciais para atingir o grau de excelência apresentado pelo produtor referência.

Diante do exposto, as melhorias observadas através dos indicadores iniciais e finais do Radar da inovação, atreladas a implementação das ações previstas no plano de melhorias confirmam os benefícios gerados aos produtores rurais participantes do programa ALI Rural no município de Pitimbu/PB.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-HASAN, S.; THOMAS, B.; HAINES, M. Strategic Implications of Benchmarking for Agricultural Cooperatives and Farmer-Controlled Enterprises in Wales. **Outlook on Agriculture**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 267-274, 2002.

AQUINO, J. R.; ALVES, M. O.; VIDAL, M. F. Agricultura familiar no Nordeste no Brasil: Um retrato atualizado a partir dos dados do Censo Agropecuário 2017. **Revista Econômica do Nordeste**, [S. l.], v. 51, n. Suplemento Especial, p. 31–54, 2020.

BRASIL. **Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 141, p. 1-2, 25 jul. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acesso em: nov. 2020.

GOMES, S. T. **Benchmark da produção de leite em MG**. Departamento de Economia Rural - UFV, n. 182, p. 1-4, 2005.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019

LAZZAROTTO, J. J.; FIORAVANÇO, J. C. Reflexões sobre a capacitação gerencial na agricultura familiar brasileira. **Revista Tecnologia e Sociedade**, [S. l.], v. 8, n. 14, p. 105-114, 2012.

MARTINS, M. M. C.; PROTIL, R. M.; DOLIVEIRAS, S. L. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. 127-151, 2010.

OLIVEIRA, A. S.; DA CUNHA, D. D. N. F. V.; CAMPOS, J. M. D. S.; DO VALE, S. M. L. R.; DE ASSIS, A. J. Identificação e quantificação de indicadores-referência de sistemas de produção de leite. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 36, n. 2, p. 507-516, 2007.

PINHEIRO, M. E. F.; ALTAFIN, I. G. Eficiência da produção familiar de leite em projetos de assentamento de reforma agrária: estudo multicaso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 9, n. 2, 2007.

QUEIROZ, A. F. **Práticas de controle gerencial e fomentos voltados à agricultura familiar: um framework teórico**. 2022. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

QUEIROZ, A. F.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; MALTA, M. C. M.; MENDIETA, F. H. P. Entendendo a importância do controle gerencial para a performance econômica na agricultura familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 25, p. e2002, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **ALI Rural: Guia do Bolsista 2022**. Brasília: SEBRAE, 2022a, 49p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **ALI Rural: Caderno de Ferramentas 2022**. Brasília: SEBRAE, 2022b, 116p.

SENDTKO, S. **Organização de controle social no desenvolvimento das múltiplas funções do meio rural: o caso da Ecosul**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências agrárias – Agroecologia)- Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras, 2020.

SILVA, W. N. **A dinâmica natural e a ação do homem na transformação do meio: Uma análise geoambiental no município de Pitimbu - PB**. 2017. Dissertação (Mestrado em Geografia)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.