

Mensuração do grau de maturidade gerencial e inovativa do público acompanhado no Programa ALI Rural na microrregião de Natal

Fernanda Daniele Gonçalves Dantas

Agente Local de Inovação (Rural), Sebrae, Rio Grande do Norte

✉ fernandadgdantas@gmail.com

Napiê Galvê Araújo Silva

Orientador do Programa Agente Local de Inovação (ALI Rural), Sebrae, Rio Grande do Norte

✉ pie@ufersa.edu.br

Recebido em 2 de outubro de 2024

Aceito em 17 de dezembro de 2024

Resumo:

O amadurecimento do empreendedor é influenciado por diversos e desafiadores fatores, gerando variado perfil de clientela e demandas de gestão e inovação. Assim, objetivou-se mensurar as dimensões abordadas no Programa ALI Rural do SEBRAE-RN e o grau de maturidade gerencial e inovativa de clientes acompanhados na microrregião metropolitana de Natal. A abordagem ao problema, deu-se quantitativa e qualitativamente, por meio da construção de dados. Acompanhou-se, presencial e mensalmente, três turmas, totalizando 38 empreendimentos rurais, durante três ciclos, de oito meses, cada, entre os anos de 2022 a 2024, em 16 municípios. Aplicou-se questionários diagnóstico, inicial e final, bem como, ferramentas de gerenciamento, via pesquisa exploratória. Referente a todos os clientes acompanhados, nos três ciclos realizados, para as cinco dimensões mensuradas, ao se comparar as médias gerais das pontuações inicial e final, verificou-se que houve elevações em 31% para Controles Gerenciais, de 22% em Melhoria do Processo Produtivo, 21% para Marketing e Vendas, apenas 4% em Redução de Custos, e de 46% para Novos Produtos. Assim, observou-se que a inovação foi a dimensão que apresentou maior evolução na pontuação, indicando mais aplicação e maturidade dos empreendedores rurais nesse aspecto. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas adicionais sobre o tema, visando a viabilidade de métodos em relação às especificidades dos clientes e os ajustes pertinentes, conforme os variados cenários no meio rural.

Palavras-chave: gestão, operações, publicidade, inovação.

Management and Innovation in the Rural Context: Evaluation of the ALI Program in the Metropolitan Region of Natal

Abstract:

The entrepreneur's maturation is influenced by several and challenging factors, generating a varied profile of clientele and demands for management and innovation. Thus, the objective was to measure the dimensions addressed in the ALI Rural Program of SEBRAE-RN and the degree of managerial and innovative maturity of clients followed in the metropolitan microregion of Natal. The approach to the problem was quantitatively and qualitatively, through the construction of data. It was accompanied, in person and monthly, three classes, totaling 38 rural enterprises, during three cycles, of eight months, each, between the years 2022 and 2024, in 16 municipalities. Regarding all clients monitored, in the three cycles carried out, for the five dimensions measured, when comparing the general averages of the initial and final scores, it was found that there were increases of 31% for Management

Controls, 22% in Improvement of the Production Process, 21% for Marketing and Sales, only 4% in Cost Reduction, and 46% for New Products Thus, it was observed that innovation was the dimension that showed the greatest evolution in the score, indicating greater application and maturity of rural entrepreneurs in this aspect. It is also suggested to carry out additional research on the subject, aiming at the feasibility of methods in relation to the specificities of customers and the relevant adjustments, according to the varied scenarios.

Keywords: management, operations, advertising, innovation.

Gestión e Innovación en el Contexto Rural: Evaluación del Programa ALI en la Región Metropolitana de Natal

Resumen:

La maduración del empresario está influenciada por varios factores desafiantes, generando un perfil variado de clientela y demandas de gestión e innovación. Así, el objetivo era medir las dimensiones abordadas en el Programa Rural ALI de SEBRAE-RN y el grado de madurez gerencial e innovadora de los clientes seguidos en la microrregión metropolitana de Natal. Estuvo acompañado, en persona y mensualmente, tres clases, totalizando 38 empresas rurales, durante tres ciclos, de ocho meses, cada uno, entre los años 2022 y 2024, en 16 municipios. Se aplicó un cuestionario de diagnóstico inicial y final, así como herramientas de gestión, a través de la investigación exploratoria. Respecto al total de clientes monitoreados, en los tres ciclos realizados, para las cinco dimensiones medidas, al comparar los promedios generales de las puntuaciones inicial y final, se encontró que hubo incrementos del 31% en Controles de Gestión, del 22% en Mejora de Procesos Productivos, 21% para Marketing y Ventas, solo 4% para Reducción de Costos y 46% para Nuevos Productos. Así, se observó que la innovación fue la dimensión que mostró mayor evolución en el puntaje, indicando mayor aplicación y madurez de los empresarios rurales en este aspecto. También se sugiere llevar a cabo una investigación adicional sobre el tema, con el objetivo de la viabilidad de los métodos en relación con las especificidades de los clientes y los ajustes pertinentes, de acuerdo con los escenarios variados.

Palabras clave: gestión, operaciones, publicidad, innovación.

INTRODUÇÃO

A importância das atividades agropecuárias para a humanidade, registra-se, historicamente, incidindo em diversas mudanças e impactos nos espaços naturais e sociais, atualizando-se até o estágio presente, confirmando-se enquanto atividade vital (Barros, 2022).

A gestão das propriedades rurais é uma das práticas apontadas que contribuem para o retorno financeiro da atividade agropecuária. Todavia, o gerenciamento nesse segmento no Brasil, não é praticada, ou quando é, de forma incipiente e amadora, confirmado neste estudo. Considerando que a base da gestão é quanto ao conhecimento dos custos de produção, Brunelli Júnior *et al.* (2021) verificaram que 42% dos agricultores familiares em São Paulo, informaram não realizar nenhum tipo de controle.

Esse cenário é replicado também em negócios de maior porte, denotando lacuna de estudos e intervenções, a fim de colaborar com esse público. Ramos e Thiele (2019) analisaram dois agropecuários no Rio Grande do Sul e observaram que, embora os produtores rurais buscassem melhores resultados nos processos gerenciais, a fim de diminuir custos, aumentar produtividade e rentabilidade, um deles não priorizou o programa proposto, não atingindo as expectativas, abandonando a proposta de gerenciamento.

A adoção e difusão de tecnologias digitais sustentáveis no agronegócio brasileiro é de suma importância, sobretudo ante os desafios e oportunidades para pequenos e médios produtores. Enfatiza-se que, as iniciativas bem-sucedidas, o papel da assistência técnica e extensão rural na disseminação de inovações, além de políticas públicas voltadas ao setor, devem ser consideradas, tendo em vista as disparidades entre a “elite produtiva” e as produções de menor porte, destacando-se que a falta de acesso às soluções impacta negativamente a produtividade e a gestão no campo (BRASIL, 2021).

No contexto de incorporação de inovações no meio rural, Souza Filho *et al.* (2011) identificaram diversos fatores que influenciam os produtores na adoção de novos produtos, tais quais, as condições socioeconômicas, as características do produtor, da produção, da propriedade rural e da tecnologia, além de elementos sistêmicos. Destacaram ainda, a interação desses aspectos, que estimulam ou dificultam a adoção tecnológica, e enfatizaram a importância de desenvolver políticas públicas ajustadas às especificidades e necessárias.

Nesse cenário de adesão à inovação, Monteiro *et al.* (2023) analisaram os impactos e benefícios da adoção de práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) pelas empresas. Por meio de uma revisão integrativa, destacaram como a incorporação desses princípios promove eficiência operacional, resiliência de longo prazo, economia de custos e uma imagem corporativa positiva.

Observa-se que apesar da inovação ser importante para o desenvolvimento das atividades agropecuárias, sua adesão e aplicação são desafiadoras, pois se relacionam com diversos aspectos, sendo influenciada por vários fatores. O SEBRAE, apresenta-se enquanto entidade facilitadora, também no âmbito das inovações, e entre os serviços prestados, desenvolveu-se o Programa ALI Rural (Agentes Locais de Inovação), proporcionando ao público rural, estratégias orientadas para a inovação (Batista *et al.*, 2024).

O público que atua na agropecuária, atendido pela instituição, apresenta demandas diversas, haja vista a variação de segmentos de atuação, do porte das atividades, do grau de maturidade empresarial, do nível de escolaridade dos (a) proprietários (a) e outros numerosos aspectos (SEBRAE, 2012). Haja vista que empreendedores rurais enfrentam restrições para gerenciar e inovar em suas atividades, este cenário desafiador contribui para resultados insatisfatórios do negócio, logo, investigar sobre as causas e soluções possibilitaria melhorias nesse aspecto. Nesse contexto, objetivou-se com a presente pesquisa, mensurar o progresso gerencial e inovador dos clientes rurais acompanhados no Programa ALI Rural, na microrregião metropolitana de Natal.

METODOLOGIA

A Jornada ALI Rural do SEBRAE-RN consistiu em três ciclos, sendo o Ciclo 01, realizado entre agosto de 2022 a março de 2023, o Ciclo 02, entre abril a novembro de 2023 e o Ciclo 03, de dezembro de 2023 a julho de 2024, consistindo em oito meses de duração por ciclo, totalizando 24 meses de Projeto. Cumpriram-se dez encontros, presenciais, sendo oito individuais e dois coletivos (Figura 01).

Tabela 1 - Municípios abrangidos e quantitativo de clientes cadastrados no ALI Rural
SEBRAE-RN, Agência Natal e região metropolitana

Município	Quantidade de clientes
Natal	11
Macaíba	8
Jandaíra	6
Ceará Mirim	4
São Gonçalo Amarante	2
Pureza	2
Nísia Floresta	2
Goianinha	2
Extremoz	1
Maxaranguape	1
Touros	1
Parnamirim	1
Vera Cruz	1
Monte Alegre	1
Tibau do Sul	1
Baía Formosa	1
Total	45

Fonte: Autores.

Sobre a segmentação de atuação, distribuiu-se conforme descrito na Tabela 02. No Ciclo 01, dos 15 cadastrados, onze concluíram a Jornada, no Ciclo 02, todos os 15 completaram-na; e no Ciclo 03, dos 15, doze finalizaram-na.

Tabela 2 - Descrição e quantitativo de segmentos acompanhados no ALI Rural SEBRAE-RN, Agência Natal e região metropolitana

	Segmento	Quantidade
Ciclo 1	Orgânicos	3
	Viveiro plantas (paisagismo)	2
	Flores e folhagens tropicais	2
	Apicultura	1
	Pescados (Agroindústria artesanal)	1
	Galináceos (ornamental)	1
	Bovinocultura leiteira (genética)	1
	Total	11
Ciclo 2	Agricultura familiar	4
	Pescados (alto mar)	1
	Molhos (artesanal)	1
	Doces (agroindústria artesanal)	1
	Agroecologia	1
	Abacaxi ornamental	1
	Fruticultura	1
	Piscicultura/Agricultura familiar	1
	Varejo (frios e congelados)	1
	Suinocultura	1
	Avicultura (caipira)	1
	Apicultura e Meliponicultura	1
	Total	15
Ciclo 3	Agricultura familiar	4
	Viveiro plantas (paisagismo)	3
	Adbos (orgânicos)	1
	Varejo (alimentos artesanais)	1
	Agroecologia	1
	Queijeira (Agroindústria artesanal)	1
	Hidroponia	1
	Total	12

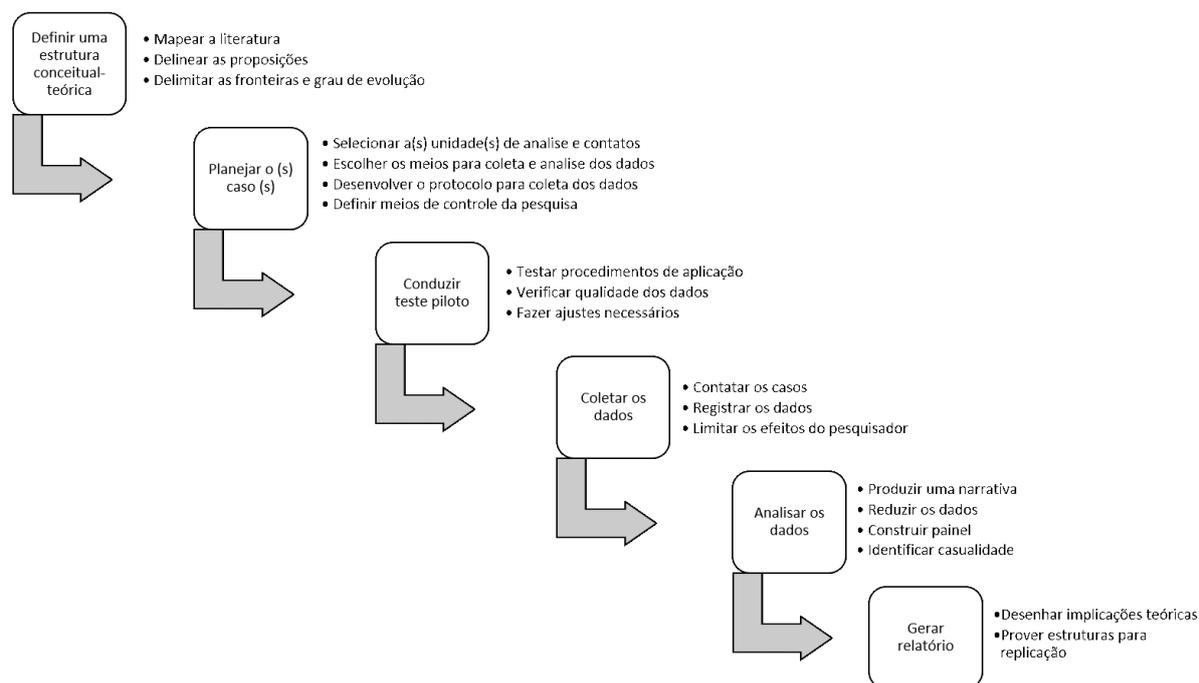
Fonte: Autores.

O Programa utiliza ferramentas de apoio de gestão que compreendem: Tabela Radar da Inovação Rural; Mapa mental e Ciclo de produção; Diagrama espinha de peixe; Canvas rural; Plano de ação de Melhorias (elaboração, aplicação, análise crítica e correções); Espiral de inovação rural; Modelo de priorização de ações; Ecossistema de inovação rural; Palestras e reuniões de inovação e boas práticas agropecuárias (Figura 01). O diagnóstico da atividade é iniciado através da aplicação de questionário, que aborda cinco dimensões: Controles Gerenciais, Melhoria do Processo Produtivo, Marketing e Vendas, Redução de Custos e Novos Produtos, vinculados às pontuações de 1,0 a 5,0 e foram igualmente comparadas, ao final da Jornada, sobre as quais esta pesquisa se baseia.

Quanto a classificação da pesquisa e os aspectos metodológicos, a abordagem ao problema deu-se por quantitativa (revelando conceitos e números em informações analisadas) e qualitativa (relacionando o contexto e o sujeito, por meio descritivo, analisando os dados indutivamente), com base no exposto por Guerra (2014). Referente ao objetivo, tratou-se por pesquisa exploratória - proporcionando aproximação com um problema; envolvendo levantamento bibliográfico, encontros com pessoas com as quais se aplicou as questões levantadas e análise dos exemplos, segundo abordagem de Oliveira (2011).

Apresentando-se o estudo por caráter exploratório e observacional, a partir das pesquisas bibliográficas, através da técnica de análise de conteúdo, estabeleceu-se procedimentos e se orientou, a fim de garantir a confiabilidade da coleta, identificação e descrição das variáveis relevantes, bem como a caracterização da dinâmica das relações entre elas, conforme Yin (2010), Figura 02.

Figura 2. Percurso metodológico da pesquisa científica



Fonte: Adaptado pela autora (Yin, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Ciclo 01 da Jornada ALI Rural, dos 15 clientes cadastrados, 11 concluíram o Projeto e obtiveram elevações nas pontuações (inicial e final) entre as cinco dimensões propostas (Tabela 03). Na dimensão Controles Gerencias, houve crescimento de nível de pontuação em 21%, abarcando dez produtores rurais. Para Melhoria do Processo Produtivo, gerou-se 10% de discreto aumento, alcançando sete clientes. Em Marketing e Vendas, o acréscimo foi de apenas 6%, atingindo sete dos acompanhados. Referente à Redução de Custos, a média se manteve, exceto para três do grupo, que conseguiram aumentar neste quesito. Em Novos Produtos, a maior elevação, de 29%, abrangendo nove empreendimentos.

Tabela 3 - Segmentos acompanhados no Projeto ALI Rural do SEBRAE-RN e níveis de pontuações iniciais e finais das dimensões abordadas no Radar da Inovação Rural (Ciclo 01)

	Segmentos	Dimensões									
		Cont. Ger. (I)	Cont. Ger. (F)	Melh. Proc. (I)	Melh. Proc. (F)	Mark. Vend. (I)	Mark. Vend. (F)	Red. Cust. (I)	Red. Cust. (F)	Nov. Prod. (I)	Nov. Prod. (F)
1	Orgânicos 01	2,33	2,67	4,00	3,67	2,75	3,12	1,75	1,75	3,00	3,67
2	Orgânicos 02	4,67	5,00	3,00	3,00	2,50	3,25	2,50	3,25	5,00	5,00
3	Orgânicos 03	3,33	4,33	3,00	4,00	1,75	2,25	2,00	1,75	3,33	4,33
4	Flores tropicais 01	1,67	2,00	2,67	2,33	1,62	2,25	2,00	1,75	3,00	2,67
5	Flores tropicais 02	2,00	2,33	3,67	2,67	1,88	2,00	1,75	2,00	2,33	3,33
6	Viveiro plantas 01	2,00	3,33	2,33	2,67	3,38	3,25	2,50	2,50	3,33	4,33
7	Viveiro plantas 02	2,67	4,33	2,67	4,00	3,00	3,38	1,75	2,00	3,33	4,33
8	Galináceos ornamentais	2,33	4,00	2,67	3,00	2,25	2,12	1,75	1,75	3,00	4,33
9	Apicultura	4,67	5,00	3,67	4,67	3,62	3,12	2,25	2,00	2,67	4,00
10	Bovinocultura leiteira	2,67	1,67	3,00	3,67	2,75	2,38	2,00	2,00	3,67	4,67
11	Pescados	2,67	3,00	3,00	3,33	3,88	4,12	2,75	2,25	2,33	4,33
	Médias	2,82	3,42	3,06	3,36	2,67	2,84	2,09	2,09	3,18	4,09

Legenda: Dimensões: Cont. Ger. = controles gerenciais; Melh. Proc. Prod. = melhoria do processo produtivo; Mark. Vend. = marketing e vendas; Red. Cust. = redução de custos e Nov. Prod. = novos produtos. I = inicial e F = final.

Fonte: Autores.

No Ciclo 02, todos os quinze clientes finalizaram a jornada ALI Rural e ascenderam consideravelmente no escore das cinco dimensões propostas (Tabela 04). Em Controles Gerenciais, houve a maior elevação de pontuação, em 31%, atingindo todos os produtores rurais. Para Melhoria do Processo Produtivo, gerou-se 24% de aumento, alcançando todos do grupo. Em Marketing e Vendas, cresceu em 26%, contemplando todos os acompanhados. Para Redução de Custos, ocorreu o menor crescimento, de 8%, refletindo em dez dos 15 clientes. E em Novos Produtos, aumentaram 11%, abrangendo doze deles.

Tabela 4 - Segmentos acompanhados no Projeto ALI Rural do SEBRAE-RN e níveis de pontuações iniciais e finais das dimensões abordadas no Radar da Inovação Rural (Ciclo 02)

	Segmentos	Dimensões									
		Cont. Ger. (I)	Cont. Ger. (F)	Melh. Proc. Prod. (I)	Melh. Proc. Prod. (F)	Mark. Vend. (I)	Mark. Vend. (F)	Red. Cust. (I)	Red. Cust. (F)	Nov. Prod. (I)	Nov. Prod. (F)
1	Agroecologia	3,67	4,33	4,33	5,00	2,38	3,12	1,75	2,25	5,00	5,00
2	Pescados	4,00	4,33	3,67	4,67	3,25	3,88	2,25	2,50	5,00	5,00
3	Doces	1,00	2,00	3,00	3,67	2,88	3,38	1,75	1,75	3,67	4,00
4	Agricultura familiar 01	1,33	2,00	2,33	3,00	1,88	2,50	2,00	2,25	3,00	3,67
5	Agricultura familiar 02	1,33	2,33	3,00	3,67	1,38	2,12	1,75	2,00	3,67	4,33
6	Agricultura familiar 03	3,67	4,33	3,67	4,33	2,88	3,38	1,75	2,00	4,67	5,00
7	Molhos	3,67	4,33	3,33	3,67	3,62	4,00	2,00	2,00	2,67	3,33
8	Agricultura familiar 04	2,00	3,67	2,67	3,33	2,12	2,75	2,00	2,75	4,00	4,33
9	Fruticultura	4,33	5,00	3,00	3,67	2,25	2,75	1,75	2,00	4,67	5,00
10	Abacaxi ornamental	4,33	5,00	4,00	4,33	3,00	3,50	1,75	1,75	4,00	4,33
11	Avicultura caipira	3,33	4,67	2,00	3,00	2,38	3,00	1,75	2,00	3,33	4,33
12	Varejo	2,00	3,33	1,67	2,67	2,00	3,00	3,00	2,00	3,67	4,33
13	Agricultura familiar 05	1,33	1,67	2,67	3,33	1,25	1,75	2,00	2,00	2,67	2,00
14	Meliponicultura e Apicultura	2,67	4,33	3,33	4,00	2,38	2,75	1,75	2,00	3,00	3,67
15	Suinocultura	3,67	4,00	1,67	2,67	1,62	2,50	1,50	2,00	2,00	3,00
	Médias	2,82	3,69	2,96	3,67	2,35	2,96	1,92	2,08	3,67	4,09

Legenda: Dimensões: Cont. Ger. = controles gerenciais; Melh. Proc. Prod. = melhoria do processo produtivo; Mark. Vend. = marketing e vendas; Red. Cust. = redução de custos e Nov. Prod. = novos produtos. I = inicial e F = final.

Fonte: Autores.

No Ciclo 03, os doze clientes que completaram a Jornada ALI Rural, avançaram expressivamente na pontuação das cinco dimensões propostas (Tabela 05). Na dimensão Controles Gerencias, ocorreu avanço de 43%. Para Melhoria do Processo Produtivo, gerou 34% de aumento. Em Marketing e Vendas, acréscimo de 33%. Na Redução de Custos, apontou-se menor elevação no Radar da Inovação Rural, de apenas 5%. Por fim, em Novos Produtos, houve expressivo avanço, totalizando percentual em 144%.

Tabela 5 - Segmentos acompanhados no Projeto ALI Rural do SEBRAE-RN e níveis de pontuações iniciais e finais das dimensões abordadas no Radar da Inovação Rural (Ciclo 03)

	Segmentos	Dimensões									
		Cont. Ger. (I)	Cont. Ger. (F)	Melh. Proc. (I)	Melh. Proc. (F)	Mark. Vend. (I)	Mark. Vend. (F)	Red. Cust. (I)	Red. Cust. (F)	Nov. Prod. (I)	Nov. Prod. (F)
1	Agricultura familiar 01	1,67	2,33	2,00	3,00	2,25	2,75	2,00	2,00	1,67	4,33
2	Viveiro plantas 01	2,33	3,33	2,33	3,00	2,62	3,88	1,75	2,00	1,33	5,00
3	Adbos orgânicos	2,33	3,00	2,67	3,33	2,62	3,00	1,75	2,00	1,67	4,67
4	Varejo (alimentos artesanais)	2,67	3,67	2,67	3,33	2,62	3,50	2,50	2,75	2,67	5,00
5	Viveiro plantas 02	2,00	3,00	2,67	3,33	2,62	3,62	1,75	2,00	1,67	5,00
6	Agroecologia	2,00	3,00	2,33	3,00	1,12	1,88	1,75	2,00	1,67	4,67
7	Agricultura familiar 02	1,33	1,67	2,00	3,00	1,50	2,38	1,75	1,75	1,67	3,00
8	Viveiro plantas 03	2,33	3,00	2,00	3,00	2,25	3,12	2,00	2,00	2,00	5,00
9	Queijeira	2,67	3,00	2,67	3,33	2,62	3,00	2,00	2,25	3,00	5,00
10	Agricultura familiar 03	2,33	3,67	2,67	3,33	2,62	3,12	1,75	2,00	1,33	4,33
11	Piscicultura	2,00	4,33	2,00	3,33	1,88	3,00	2,00	2,00	2,00	4,67
12	Hidroponia	2,00	2,67	2,33	3,00	2,12	2,50	1,75	2,00	2,00	4,67
	Médias	2,14	3,06	2,36	3,17	2,24	2,98	1,90	2,06	1,89	4,61

Legenda: Dimensões: Cont. Ger. = controles gerenciais; Melh. Proc. Prod. = melhoria do processo produtivo; Mark. Vend. = marketing e vendas; Red. Cust. = redução de custos e Nov. Prod. = novos produtos. I = inicial e F = final.

Fonte: Autores.

Nos ciclos 01 e 03 houveram desistências de participantes, por motivos diversos, desde restrições de saúde, perfil de usuário alheio à metodologia do Projeto, falta de priorização ao Programa ante acúmulo de outros compromissos ou desinteresse geral, desvinculando-os da Jornada, antes da conclusão dos dez encontros determinados, conforme previsto na Jornada. De forma semelhante, reservadas as proporções, Ramos e Thiele (2019) também evidenciaram evasões de cadastrados em acompanhamentos aos clientes rurais.

As médias gerais obtidas dos clientes acompanhados para a dimensão Controles Gerenciais, de 3,12 (Ciclo 01), de 3,26 (Ciclo 02) e de 2,60 (Ciclo 3), Tabelas 03, 04 e 05, respectivamente, indicam nível entre satisfatório a razoável, mas sob considerável margem para progressos.

Os questionamentos para a dimensão supracitada compreenderam três aspectos: os controles financeiros, de produção, de qualidade e de meio ambiente; o estabelecimento de metas; e a realização de monitoramentos. Conforme devolutiva do Radar da Inovação Rural, verifica-se que apesar de haver indicadores, a ampliação destes, aumenta a capacidade de tomada de decisões e ganhos produtivos de forma continuada. Quanto ao alcance das metas,

a implantação de um plano reduz potenciais ameaças. E, a implantação de reuniões contribui para análise do desempenho da atividade.

Aquino e Castro (2016) sugerem a coleta de informações e desenho de metas, enquanto práticas para a estruturação da gestão de pequenos empreendimentos. Suportes técnico e de gestão podem melhorar a competitividade dos mesmos e desenvolver a economia local, conforme apontado por Dacorso *et al.* (2007). Esses pleitos são percebidos na clientela rural, e quando é possível assistência nesse aspecto, comumente obtém-se avanços na gerência das fazendas.

O grau de instrução contribui para o gerenciamento também nas propriedades agrárias (Figueiredo, 2014). No que pese e comumente, os agropecuaristas apresentam baixa condição escolar (81% não concluíram o ensino fundamental), conforme perfil do produtor rural, realizado por SEBRAE (2012), e desta forma, enfrenta-se mais dificuldades para gestão da atividade. Informa-se que, dos clientes cadastrados, 82% no Ciclo 01, 60% no Ciclo 02 e 33% no Ciclo 03, possuem instrução em nível superior; 18% (Ciclo 01), 13% (Ciclo 02) e 42% (Ciclo 03), no nível médio; e 27% (Ciclo 02) e 25% (Ciclo 03), nível fundamental. Deste modo, as pontuações medianas alcançadas naquela dimensão pelos clientes neste Projeto, denotam a relação do melhor letramento no apoio à gerência das propriedades agrícolas, corroborando com a literatura.

Na dimensão Melhoria dos Processos Produtivos (Tabelas 03, 05 e 05), as médias gerais obtidas – 3,21 no Ciclo 01; 3,32 no Ciclo 02 e 2,77 no Ciclo 03 – indicam que o desempenho dos empreendimentos rurais se apresenta entre suficiente e aceitável. Todavia, esses resultados, apontam lacunas a preencher, principalmente se considerar a experiência dos clientes acompanhados na realização das atividades. Nesta dimensão, três temas principais foram abordados: operação e procedimentos (lista de tarefas); resolução de problemas; e melhoria contínua (programa de recompensas).

Ferreira *et al.* (2024), no Projeto ALI Rural no Maranhão, obtiveram pontuações de 2,26 (inicial) e 2,87 (final) para a mesma dimensão, quando abordados piscicultores, indicando melhorias nesse aspecto, devido as ações e ferramentas ao longo do Programa. De maneira geral, esses valores foram inferiores aos obtidos no presente estudo, haja vista as

especificidades dos clientes e os respectivos contextos, bem como à ampla e diversificada amostragem abarcada nesta pesquisa (Tabelas 03, 04 e 05).

No nível obtido, há domínio das operações, mas se faz necessário organizar os afazeres, visando uso racional dos recursos. As dificuldades operacionais poderiam ser mitigadas através da elaboração de processos, objetivando a programação do operacional e eficiência na produtividade. Por fim, a implantação de premiações com base em resultados, estimula a colaboração dos envolvidos, indicações essas, segundo devolutiva do Radar da Inovação Rural.

Para viabilizar o atendimento dos três temas acima citados, Ferreira *et al.* (2009) ressaltam que além da necessidade do cumprimento das tarefas, o gestor deve defini-las e esclarecer sobre as mesmas aos envolvidos na produção. Aquino e Castro (2016) sugerem aplicação do ciclo PDCA, devido este se consistir em um método estruturado para promover a melhoria contínua e realizar o controle da qualidade. Outro desafio ao gestor, destacadamente em empreendimentos de pequeno porte e rural, é quanto à implantação e manutenção de um programa de incentivo à equipe, a partir do triplo pilar: motivação individual, reconhecimento organizacional e recompensa, visando melhorar o desempenho dos colaboradores (SEBRAE, 2018).

Alternativas de inovação incremental se mostram bastante atraentes, por meio delas é possível aprimorar inclusive, o processo produtivo, conforme indicado por Dacorso *et al.* (2007). No estudo de Yamaguchi *et al.* (2017), dentre as 12 razões para inovar, identificou-se três principais, incluindo a melhoria do processo produtivo. Assim, essa dimensão e as ações relacionadas, abordadas no Projeto, confirmam-se enquanto pertinentes no desenvolvimento de atividades inovadoras.

Na dimensão Marketing e Vendas, as médias gerais alcançadas foram de 2,76 no Ciclo 01; 2,66 no Ciclo 02 e 2,61 no Ciclo 03, conforme apresentado nas Tabelas 03, 04 e 05, respectivamente. Esses resultados apontam para um nível mediano, solicitando postura de superação. O levantamento abrangeu oito aspectos principais: satisfação do cliente; formação de preços; publicidade; informatização; redes sociais; meios de pagamento; acesso ao mercado e vendas em conjunto.

Silva *et al.* (2023) confirmaram que, a “Internet das Coisas” representa uma oportunidade para criar inovadores modelos de negócios e abrir mercados inovativos, em função do processamento de um grande volume de informações e eventos, gerados pelos objetos conectados, possibilitando resposta rápida para cada um deles. Todavia, de maneira geral, essa realidade não está alinhada ao público agrário, embora, haja esse movimento.

Maior investimento em marketing para o agronegócio do Brasil, bem como qualificação com tema de mercadologia para todos os que estão envolvidos nos setores da agropecuária foram as recomendações de Felisberto *et al.* (2018) para melhoria na publicidade, destacando que, em 2017, segundo a ABMRA, 74% dos agricultores rurais utilizavam internet, o uso de dispositivos móveis compreendia 61% deles, e que 96% possuíam pelo menos uma conta em rede social virtual - WhatsApp (96%), indicando potencial de adesão aos aplicativos e demais plataformas digitais enquanto ferramentas na divulgação e comercialização dos produtos rurais. Esta tendência foi verificada junto aos clientes no ALI Rural, mas o domínio do ambiente virtual e na velocidade imperativa posta, ainda não condizem com os empreendedores do Agro.

Na devolutiva do Radar da Inovação Rural, consta diversas sugestões sobre os temas propostos: a) implantação de uma maneira formal de elencar as necessidades dos clientes; b) levantamento mais detalhado possível para precificação do (s) produto (s); c) planejamento para divulgação do negócio, comunicando e determinando a presença no mercado; d) utilização de meios digitais a fim de facilitar a inserção e utilização das informações (financeiras e de produção) da atividade; e) emprego ativo das mídias virtuais de interação com o público para divulgar seus produtos, ampliando potencialmente a comunicação com o mesmo, fortalecendo a apresentação digital; f) adesão de conta bancária CNPJ, separando do pessoal, variando os meios de recebimento e pagamentos, buscando conhecimento das taxas desses serviços; g) implementação de um cronograma de visitas à novos fornecedores e compradores, além de fidelizar àqueles ativos; e, h) viabilidade de comercialização coletiva, a fim de ampliar a carta de opções aos clientes e reduzir alguns custos.

Na dimensão Redução de Custos, as médias gerais registradas foram de 2,09 no Ciclo 01; 2,00 no Ciclo 02 e 1,98 no Ciclo 03, conforme apresentado nas Tabelas 03, 04 e 05, nesta ordem. Apesar do menor escore entre as cinco dimensões, constatou-se que os empresários rurais implementam ações relevantes para a diminuição de despesas. Contudo, o Questionário

Radar da Inovação Rural não favorece o aumento desta pontuação, pois prioriza o monitoramento dessas intervenções em detrimento de seus impactos. Foram abordadas quatro temáticas principais: uso de energia; uso de água; redução de desperdício e compras em conjunto.

Matos *et al.* (2024) avaliaram o impacto do Programa ALI rural na dimensão “Redução de custos” em diversas cadeias produtivas na microrregião da Baixada Maranhense e observaram que ao término da Jornada, 12 dos 14 produtores monitorados, apresentaram acréscimos, entre 0,25 a 0,95 grau na dimensão citada. Nesta pesquisa, a elevação discreta foi convergente ao resultado supracitado, mas em ambos os cenários, ainda se mostra incipiente, ante sua relevância ao negócio.

Sobre o consumo de energia, lança-se mão de alto investimento, tal qual, instalação de placas fotovoltaicas. Exercita-se uso racional do recurso hídrico, por exemplo, utilizando irrigação localizada, via gotejo, cobertura vegetal de solo, bem como diversas práticas de diminuição, reaproveitamento e/ou economia na utilização de insumos. Já em relação às aquisições em grupo, de fato, a cultura cooperativa é ausente ou imatura, dificultando ações que possibilitam arranjos de negociações de preços, formas e prazos de pagamento e frete, as quais mitigariam essas despesas.

Mazzioni *et al.* (2007), Salume *et al.* (2014), Oliveira e Vieira-Filho (2018), Faria *et al.* (2022), Souza e Lopes (2022), mencionam o quão importante se faz a coleta e controle dos dados das atividades rurais, de sobremaneira quanto aos custos, para viabilizar a gestão nas propriedades. No estudo de Krüger *et al.* (2022), constatou-se que os produtores rurais perceberam que a contabilidade rural propicia um maior conhecimento para a tomada de decisão, todavia, essa tarefa não foi cotidiana com os produtores rurais participantes desse Projeto ALI Rural, embora também reconheçam sua importância.

Yamaguchi *et al.* (2017) verificaram que as reduções nos custos de produção, na mão de obra e nos consumos de materiais foram apontadas enquanto causas para inovar. Souza e Lopes (2022) verificaram que o controle dos custos exerce uma influência significativa no desempenho financeiro da organização, dando ênfase na importância do seu uso para a manutenção da atividade rural. Nesta pesquisa, verificou-se que os clientes acompanhados buscam formas de mitigar despesas no processo produtivo, com pessoal e insumos, mas o controle dos custos é prática incipiente na maioria deles.

Para a dimensão Novos Produtos, as médias totais obtidas de 3,64 (Tabela 03); de 3,88 (Tabela 04) e, de 3,25 (Tabela 05), Ciclos 01, 02 e 03, respectivamente, remetem efeito suficiente, entretanto, permite elevação, pois na produção agrícola, a variedade de produção proporciona diversificação de produtos, por exemplo, um mesmo vegetal, dispõe de cultivares com características diferentes e atenderia mais compradores, a citar, a alface (tipos liso, crespo, americano e roxo), sob preferência do cliente.

Neste item, abrangeu-se três tópicos - a inovação em processos e produção; em produtos e serviços; e a cultura da inovação. Com base no Radar da Inovação Rural, os negócios sob a supracitada pontuação apresentam-se num processo de ajustes na operação e implementação de indicadores, solicitando análises. Também se encontraram identificando ideias de produtos, mas demandando avaliações. Por fim, indica-se a descentralização do responsável para implementação das inovações propostas.

Segundo Dacorso *et al.* (2007), novas opções de soluções, voltadas, por exemplo, na melhoria da embalagem, confere qualidade ao produto e, conseqüentemente, aumenta seu valor agregado. Desta forma, durante a Jornada ALI Rural, diversos serviços foram prestados através das consultorias do SEBRAE a fim de atender demandas de identidade visual (via embalagens) das respectivas mercadorias produzidas, contribuindo para avanços nesse aspecto.

Aplicações inovadoras podem reduzir a dependência da produção agrícola com relação às intempéries naturais quando comparada àquelas atividades rurais de perfil conservador, de baixa adesão às tecnologias (Porto e Gonçalves, 2011). Alguns dos clientes do ALI Rural conseguiram instalar estruturas, tais como, construção de depósitos, instalação de sistemas de irrigação, implantação de estufas, tornando a produção menos dependente de fatores abióticos.

Na percepção dos entrevistados por Yamaguchi *et al.* (2017), a diversificação agrícola nas propriedades rurais também foi uma forma de inovar, contribuindo com a sustentabilidade, proporcionando incremento na renda familiar e competitividade da atividade, melhorando a qualidade de vida dos sujeitos. Similarmente, os participantes deste Projeto também lançaram mão dessa ampliação na produção e na geração de novos produtos, visando manejo satisfatório dos recursos e dispondo de variedade aos clientes.

Parisoto *et al.* (2023) notaram movimento positivo quanto a aptidão dos produtores rurais à adoção de novas ferramentas tecnológicas em suas atividades, para auxiliar na gestão do agronegócio, apesar de obstáculos estruturais a serem superados, tais como, fontes de financiamento e soluções personalizadas para seu negócio. Semelhantemente, os produtores rurais acompanhados neste estudo apresentaram adesão às inovações, embora sujeitos ao burocrático acesso à créditos bancários para os investimentos diretos no negócio e carência de atendimentos individualizado às suas necessidades.

Lima (2023), observou que dentre as inovações desenvolvidas no estudo, listaram-se, adesão de nova cultivar vegetal e adaptação de maquinários (para etapa de processamento), em parceria com empresa de pesquisa estadual, indicando a importância do ecossistema de inovação, isto é, quando se conecta a demanda do produtor rural com instituições que podem ofertar soluções para as mesmas. Esses apontamentos corroboram com o verificado no acompanhamento dos clientes no ALI Rural, através dos dados apresentados e das conexões realizadas com o SEBRAE e rede de contatos profissional.

Concomitante aos valores expostos, conferiu-se in loco, baixa adesão dos monitoramentos, sejam manual ou digitalmente, por motivações diversas, tais quais: ausência de planejamento (aprendizagem estratégica, objetivos e metas, planos de ações e descrição do negócio); insuficiência na organização (documentos, fornecedores e instruções de trabalho); falhas de liderança (competências necessárias, matriz de responsabilidades, obrigações trabalhistas e treinamentos); deficiências nas finanças (diário e fluxo de caixa, precificações, estoques, tributos, resultados e capital de giro) e dificuldades com o mercado (cadastro, segmentação e análise das necessidades dos clientes, entendimento mercadológico, oferta de novos produtos/serviços e planos de promoção).

Diante do relatado, confirma-se os inúmeros desafios impostos aos empreendedores, especialmente os do meio rural, desde os percalços com mão de obra, a gestão, a comercialização, a publicidade e a inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante o exposto, verificou-se que a clientela, acompanhada no Projeto ALI Rural do SEBRAE-RN (Agência Natal e microrregião metropolitana), apresenta heterogeneidade de perfil, acarretando em diversidade quanto a adesão e aplicabilidade do método proposto.

No âmbito do Programa ALI Rural, foram analisadas as médias iniciais e finais de cinco dimensões mensuradas ao longo de três ciclos, conforme descrito neste estudo e que houveram avanços expressivos nos empreendimentos acompanhados, destacadamente em Novos Produtos. Observou-se que as ferramentas de gestão recomendadas foram progressivamente aplicadas a partir do segundo ciclo, refletindo melhorias no terceiro ciclo. Essa evolução está associada ao maior engajamento dos participantes ao longo das Jornadas, resultando em uma aplicação eficiente das práticas sugeridas.

Reconhece-se as limitações da pesquisa, pois se versou sobre um projeto específico da entidade, seguindo sua respectiva metodologia. Portanto, sugere-se demais pesquisas, a partir da temática desenvolvida, visando frequente conferência da viabilidade do método quanto às demandas dos clientes, possibilitando reflexões e ajustes posteriores nos Projetos vindouros.

REFERÊNCIAS

AQUINO, T. M.; CASTRO, L. T. Sugestão de etapas para a estruturação da gestão empresarial de pequenas empresas. **Revista de Negócios**, v.21, n.3-4, p.39-51, 2016.

Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio - ABMRA. 2021. **8ª Pesquisa, Hábitos do produtor 2017-2021**. Disponível em: <https://abmra.org.br/pesquisa-abmra-habitos-do-produtor-rural-abmra/>. Acesso em: 17 set. 2024. Página da internet.

BARROS, G. S. C. **Agronegócio: Conceito e Evolução**. CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP, 2022. 10 p.

BATISTA, A. J. P.; SILVA, A. M.; FERREIRA, M. M. M.; VIANA, D. C. Mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto ALI-Rural no município de João Lisboa, Maranhão, Brasil. **Revista Sustinere**, v.12, S.1, p.3-15, 2024.

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Potencialidades e desafios do agro 4.0: GT III “Cadeias Produtivas e Desenvolvimento de Fornecedores” Câmara do Agro 4.0 (MAPA/MCTI) / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Sustentável e Irrigação. – Brasília: Mapa/ACES, 2021. 66 p.

BRUNELLI JR., J.; VIGANÓ, V. A.; MORAES, M. C. **Perfil da Gestão das Propriedades Rurais de Pequeno Porte no Estado de São Paulo, Campinas**. CATI/CDRS, 346p, 2021.

DACORSO, A.L.R., LEITE, K.C.T., PALMA, M.A.M. Inovação e competitividade: um estudo sobre a capacidade de inovar do pequeno produtor de rosas de Barbacena (MG). **Estudos Sociais Agrícolas**, v.15, n.1, 2007.

FARIA, C.M.; PRADO, I. M. S.; ALVES, V. H.; BENTO, I. P. (2022). A gestão de custos nas propriedades rurais do estado de Goiás no avanço da agricultura. *In: Congresso de Ciências Sociais, Saúde e Engenharias*. 3, 2022. Itumbiara. **Anais**. Itumbiara: UNIFASC, 2022.

FELISBERTO, A. L. S.; COSTA, D. V. S.; SOUSA, J. C. Q.; BEZERRA, G. S. S. A. A importância do marketing para o agronegócio do Brasil. **Revista Campo do Saber**, v.4, n.2, 2018.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FIGUEIREDO, S. C. (2014). Importância do nível de escolaridade para os agricultores na gestão da propriedade rural. *In: Congresso Internacional de Educação e Inclusão*. 1, 2014. Campina Grande. **Anais**. Campina Grande: Editora Realize, 2014.

GUERRA, E. L. A. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: UMA/Grupo Ânima Educação, 2014.

KRÜGER, C.; MACHADO, F. S.; CEOLIN, A. F.; GARLET, T. F. Sucessão familiar na atividade rural: capacidades de absorção e contabilidade rural. **Revista GESTO**, v.10, n.2, 127-149, 2022.

LIMA, E. G. **Implementação de tecnologia de produção na pequena propriedade rural: um estudo de caso empreendedor da produção de azeites de oliva**. 2023. 133f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Ciências Exatas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2023.

MATOS, S. S., JACINTO, J. J. S., & VIANA, D. C. (2024). O Papel do Programa ALI Rural na Redução de Custos das Cadeias Produtivas na Microrregião Baixada Maranhense. **Revista Sustinere**, v.12. DOI: <https://doi.org/10.12957/sustinere.2024.86091>

MAZZIONI, S.; ZANIN, A.; KRUGER, S.D.; BOTH, C. (2007). O uso de controles gerenciais pelas entidades rurais. *In: Congresso Brasileiro de Custos*, 14, 2007. João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: ABCustos, 2007.

MONTEIRO, L., CARVALHO, D., NETO, L., RODRIGUES, Z., QUEIROZ, G., DE AGUIAR, M., & DA, I. R. (2023). The evolutions achieved in companies with the implementation of Environmental, Social and Governance: Integrative review. **International Journal of Business**, v.10, n4, p.44-53.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios**. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2018.

PARISOTO, G. J.; PALHARES, G. C.; SANTOS, K. R.; GIL, S. O.; PILAU, F. G.; SILVA, L. X.; VIDAL, L. M. O. Adoção de inovações tecnológicas no meio rural brasileiro e principais fatores influenciadores dessa transformação. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v.9, n.3, 2023.

PORTO, E. M. V.; GONÇALVES, V. D. **Agronegócio: A empresa rural**. Montes Claros: Unimontes., 2011.

RAMOS, C. C.; THIELE, P. P. Por que os produtores rurais adotam e abortam a participação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em suas propriedades? **Revista Eletrônica Científica - UERGS**, v.5, n.1, p.47-56, 2019.

SALUME, J. A.; CHRISTO, B. F.; OLÍMPIO, G. A.; RODRIGUES, J. A.; TRUGILHO, W. S.; SILVA, E. C. G. (2014). Importância das funções da administração para a gestão de propriedades rurais. *In: Encontro Latino Americano de Inovação Científica*. 18, 2014. São José dos Campos: **Anais**. São José dos Campos: Univap, 2014.

Mensuração do grau de maturidade gerencial e inovativa do público
acompanhado no Programa ALI Rural na microrregião de Natal

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **ALI Rural: Caderno de ferramentas**. Brasília: SEBRAE, 2022. 127p. Disponível em <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/financas_caderno-ferramentas_negocio-a-negocio.pdf>. Acesso em 17 de set. 2024.

_____. **Perfil do Produtor Rural**. Série Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2012.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como motivar e engajar colaboradores**. Bahia: SEBRAE, 2018.

SILVA, N. M., SILVA, I. R., ACIOLY, T. M. D. S., & VIANA, D. C. (2023). Modelo de negócios baseado na Internet das Coisas: uma análise das oportunidades de novos negócios–revisão de literatura. **Interações**, v.24, n.2, 717-726.

YAMAGUCHI, C. K.; SANTOS, A. P. S.; MANDELLI, L. Perspectivas do compartilhamento do conhecimento e da inovação para o desenvolvimento das pequenas propriedades rurais no sul do Brasil. In: Congresso latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica. 17., 2017, Ciudad de México. **Anais**. Ciudad de México: ALTEC, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamentos e métodos**. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



Este trabalho está licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).