

Importance and possibility of intervention in the economic-financial management of rural properties from the perspective of technical assistance

Reception of originals: 02/19/2024
Release for publication: 03/13/2025

Jenaine de Azevedo

Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões/RS

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen/RS

E-mail: jenaineaz@hotmail.com

Luciana Fagundes Christofari

Doutora em Zootecnia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade Federal de Santa Maria, Campus de Palmeira das Missões/RS

E-mail: luciana_christofari@ufsm.br

Abstract

The economic and financial management of rural properties is of great importance when it comes to the development of rural properties, however there is a shortage in the use of this tool and some reasons stem from the producer's lack of knowledge on the subject. Technical assistance and rural extension for being considered transmitters of knowledge are seen as an alternative for the spread of this knowledge. The objective of the research was to analyze the importance attributed to the economic-financial management of rural properties by agents of technical assistance and the possibility of intervention in this process. The survey was conducted using an online questionnaire and the target audience was professionals who provide some technical assistance for rural properties in the state of Rio Grande do Sul. The data were tabulated in Microsoft Excel[®] and then plotted in a matrix importance-performance adapted from Slack, Chambers and Johnston (2008). The results show that the technical assistance agents attach high importance to the economic and financial management of rural properties, however the intervention in the process is low. The technical assistance with the least possibility of intervention comes from the integrated systems and suppliers of inputs and the one with the greatest possibility of intervention is the consulting and advisory companies.

Keywords: Slack matrix. Rural company. Technical assistants

1. Introdução

O conhecimento técnico, a sensibilidade e a competência pelo diagnóstico da empresa, para um gestor rural, determinam grande parte do seu sucesso na agropecuária, devido às múltiplas atividades e ao volume financeiro das operações, constituindo-se, na realidade, como uma empresa, apesar de nem sempre estar estruturada e denominada dessa forma (BORILLI *et al.* 2005), Atualmente, os produtores rurais são vistos como gerenciadores que necessitam de competências específicas para conduzir o negócio da propriedade rural, até

mesmo para a própria sobrevivência (SILVA; TRUGILHO; RODRIGUES; OLIMPO; CHRISTO, 2020).

As propriedades rurais podem ser consideradas empresas rurais, porque exploram a capacidade de produção do solo, decorrente do uso e cultivo da terra, e da criação de animais, além da transformação de produtos agrícolas (MARION, 2003). Neste contexto, é de suma importância a necessidade de profissionais e de mão de obra qualificados, para operarem nas atividades rurais, tanto na produção como na área administrativa, visando buscar um controle econômico-financeiro rigoroso (BORILLI et al., 2005).

A administração rural como processo de gestão, deve estar nas mãos dos próprios produtores e implica em planejamento, tomada de decisões, controle de custos, construção de metas e administração do processo produtivo até a distribuição e comercialização dos produtos (SPAGNOL; PFULLER, 2010). Também cabe ao produtor rural decidir o que, quando e como produzir, controlar a ação após iniciar a atividade e, por último, avaliar os resultados alcançados e compará-los com os previstos inicialmente (SILVA et. al, 2020).

O gerenciamento da capacidade da propriedade rural, as características pessoais do produtor, as práticas e os procedimentos utilizados no processo de decisão são alguns dos fatores que influenciam no nível de eficiência das propriedades (PUIG-JUNOY; ARGILES, 2011). Estas características podem ser alguns dos motivos que acabam interferindo no processo de gestão das propriedades rurais, onde embora o processo de gestão seja considerado importante, não é utilizado. Coletta et.al (2013) destacam que, muitas vezes, os instrumentos de gestão financeira não são considerados importantes, ou são considerados desnecessários pelos produtores rurais, justamente pela falta de conhecimento sobre o assunto e também, pela falta de pessoal preparado para prestar esse tipo de assistência técnica.

Logo, a assistência técnica, detentora somente de conhecimentos relacionados a fatores de produção não qualifica o técnico, pois este deve saber associar esses fatores às exigências do mercado e, principalmente à satisfação dos interesses dos produtores (FIRETTI; RIBEIRO, 2001). Portanto, outros conhecimentos são necessários para a realização de uma assistência técnica eficaz.

Com base neste contexto, definiu-se como objetivo deste estudo analisar a relação entre a importância atribuída X a possibilidade de intervenção na gestão econômico-financeira de propriedades rurais conforme o perfil da assistência técnica prestada.

2. Gestão Econômico-Financeira de Propriedades Rurais e as Contribuições da Assistência Técnica e Extensão Rural

Profundas mudanças nas atividades produtivas também contingenciam o setor agropecuário à adoção de técnicas gerenciais mais sofisticadas que possam contribuir para a eficiência administrativa e produtiva dos produtores rurais (ZANCHET; FRANCISCHETTI JUNIOR; 2006). Essas mudanças fizeram com que o processo de gestão fosse aperfeiçoado para a realização dos negócios de forma mais dinâmica e ágil (CARVALHO; LIMA; THOMÉ, 2015).

A competitividade, que antes não era preocupação nesse setor, com a nova realidade de mercado passou a integrar o rol de desafios a serem enfrentados, exigindo desses produtores um aperfeiçoamento em relação às técnicas de gestão (ZANCHET; FRANCISCHETTI JUNIOR; 2006). Logo, não é suficiente ter conhecimento em administração para fazer uma gestão eficiente em uma unidade de produção agrícola, é necessário também, entender a complexidade e as particularidades envolvidas (SILVA; FEY; CARPES, 2020). Uma gestão eficiente exige práticas gerenciais voltadas à orientação para produzir resultados positivos em toda a cadeia produtiva, independentemente do tamanho da propriedade (SILVA et. al, 2020). No entanto, as práticas gerenciais envolvem a utilização de ferramentas que possibilitem a realização da gestão econômico-financeira das propriedades rurais. Na Figura 1 estão apresentadas as principais ferramentas encontradas na literatura que integram o processo de gestão das propriedades rurais.

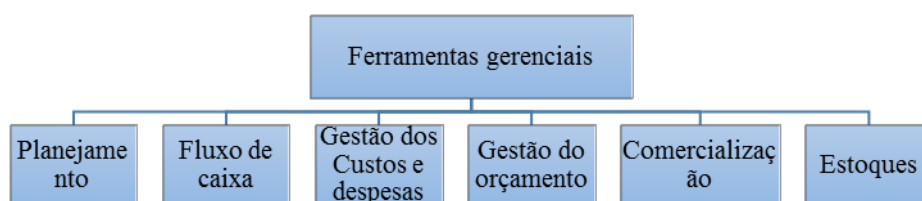


Figura 1: Ferramentas gerenciais para gestão econômico-financeira de propriedades rurais

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nantes (1997), Martin et al. (1998), Scarpelli (2001), Lourenzani, (2004), Borilli et al. (2005), Crepaldi (2006), Zanchet e Francischetti Júnior (2006), Batalha et al. (2007), Marion (2007), Pinto et al. (2009) e Kay, Edwards e Duffy (2014), 2020

O conjunto de controles gerenciais possui destaque como uma ferramenta, que auxilia na tomada de decisão e planejamento, utilizada de forma específica por produtores rurais na gestão de seu empreendimento (ALMEIDA, 2012).

O planejamento torna-se indispensável, a fim de proteger a organização de grandes variações, por meio de técnicas e processos administrativos que permitem a previsão de acontecimentos futuros e a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (TORRES; PASSOS; FREITAS, 2020). Com base no planejamento, define-se o que, como, quanto, quando e para quem produzir (LOURENZANI, 2003; SCARPELLI, 2001; BORILLI *et al.*, 2005). Neste sentido, o planejamento guiará as atividades a serem desenvolvidas pela propriedade.

A ferramenta gerencial denominada fluxo de caixa, é a representação dinâmica da situação financeira de uma empresa capaz de demonstrar as entradas e saídas de recurso (Pinto *et al.*, 2009). É fundamental para o entendimento e funcionamento da empresa e das implicações das decisões tomadas (SOUZA *et al.*, 2019).

Assim como o fluxo de caixa, a gestão de custos é uma ferramenta de suma importância às propriedades rurais, pois possibilita ao produtor rural melhor prever suas receitas a partir das informações dos custos, partindo da premissa de que, no âmbito rural, a dificuldade em gerenciar e controlar os custos do processo produtivo é um empecilho na gestão do produtor rural (ARTUZO *et al.*, 2018). Segundo os mesmos autores, a gestão de custos possibilita o conhecimento do comportamento dos custos das variáveis do custeio da lavoura, tornando-se eficaz para o controle nas atividades agrícolas.

O controle das atividades agrícolas está relacionado a possibilidade de orçar as atividades a serem desenvolvidas, para possíveis confrontos de informações. Sendo assim, o orçamento possibilita identificar com antecedência os momentos em que os recursos estarão disponíveis, além de concentrar informações do ontem, hoje e do amanhã, tornando assim, os resultados futuros mais próximos da sua realização (SANTOS; QUINTANA, 2011).

A gestão da comercialização permite o registro de informações referentes a comercialização dos produtos, por isso, torna-se necessária para estabelecer as estratégias relacionadas a conhecimentos sobre mercados, canais de distribuição e tendências futuras para iniciar a produção (NANTES, 1997). Permite saber quem é o consumidor, suas características, onde ele está e o que e quanto costumam comprar para se definir um negócio, além de possibilitar a análise dos melhores canais de distribuição (ORSOLIN, 2006).

Relacionada a comercialização dos produtos, a gestão de estoques, também de grande importância, possibilita prever o valor dos estoques e o quanto será necessário comprar, além disso, controla a quantidade e o valor das safras e dos animais, registra as compras, vendas, nascimento e morte de animais (PINTO *et al.*, 2009; KAY, EDWARDS, DUFFY, 2014).

Os indicadores econômico-financeiros também permitem analisar a gestão econômico-financeira das propriedades rurais. Na literatura, Crepaldi (2006), Kay, Edwards e Duffy (2014) apresentam alguns desses indicadores:

- Solvência dívida total: mede os passivos do negócio em relação aos ativos;
- Liquidez corrente: capacidade de pagamento das obrigações a curto prazo;
- Lucratividade: demonstra em percentual que representa o lucro líquido em relação as receitas;
- Rentabilidade: capacidade de retorno sobre o capital investido.

As ferramentas gerenciais apresentadas e suas respectivas funções demonstram a importância que representam para o desenvolvimento das propriedades rurais, tornando-se indispensáveis para uma gestão eficiente da propriedade rural. Tais funções organizacionais são essenciais para a organização estratégica da empresa rural, pois proporcionam ao produtor o gerenciamento adequado de seus recursos e o alcance dos resultados desejados, consequentemente garante a renda para as famílias que vive no campo (SILVA et. al, 2020)

Embora a literatura demonstre o quanto a gestão eficiente é importante para as propriedades rurais, ainda é possível visualizar certa carência de utilização nas propriedades rurais. Neste sentido, Breitenbach (2014) afirma que a gestão rural tem um papel de considerável importância para a agricultura, mas que tem recebido pouca atenção dos produtores rurais, pois a maioria realiza nenhum ou poucos procedimentos de gestão, o que acaba demonstrando resultados negativos para as atividades da propriedade.

Autores como Knorak e Ferrari (2013), Colleta et al. (2013) e Peixoto (2008) relatam a importância de uma assistência técnica e extensão rural capaz de auxiliar na transmissão de conhecimentos sobre gestão, além de contribuir com a utilização de ferramentas gerenciais, sendo considerada portanto, uma alternativa para o progresso da gestão nas propriedades rurais.

A assistência técnica em si, possuía como papel transmitir conhecimentos estritamente técnicos, entretanto, autores como Navarro e Campos (2013) destacam a importância do desempenho como transmissores de outros conhecimentos, entre eles, conhecimentos sobre gestão de propriedades rurais. A extensão rural, também fundamentada na transmissão de conhecimentos, competências e informações aos produtores rurais (MOYO, SALAWU, 2018; EMMANUEL et al., 2016) é vista como uma alternativa para levar conhecimentos sobre gestão as propriedades rurais.

Logo, baseada no fornecimento de serviços de extensão agrícola para a promoção da produção agrícola, proporcionando conhecimentos e tecnologias aos agricultores, em particular pequenos agricultores, durante a resolução de problemas e processo de tomada de decisão e também através da disseminação de conhecimentos e habilidades (BALOCH; THAPA, 2019).

Difícilmente uma ação de extensão rural deixará de abranger ações de assistência técnica, isso porque diferem entre si de forma conceitual, pois a última não possui, necessariamente, um caráter educativo, e busca resolver problemas específicos e pontuais sem capacitar o produtor rural, sendo por esse motivo que esse trabalho mais educativo é normalmente desempenhado pelas instituições públicas da ATER, organizações não governamentais e cooperativas, que concomitantemente também prestam assistência técnica (PEIXOTO, 2008).

Considerando a heterogeneidade de características e formas de organização das propriedades rurais, a multidisciplinaridade de atores envolvidos na assistência técnica contribui de forma significativa ao desenvolvimento das propriedades (NAVARRO; CAMPOS, 2013). Autores como Firetti e Ribeiro (2001) afirmam que no momento em que se coloca à disposição dos produtores rurais um corpo técnico competente, com perfil capaz de promover a integração entre o mercado e os interesses dos produtores e que conquiste a confiança e credibilidade dos produtores através do convívio, os resultados finais tendem a ser muito satisfatórios.

E, não somente organizações públicas são capazes de contribuir com esses conhecimentos multidisciplinares, mas também organizações privadas, possibilitando a classificação da assistência técnica conforme a Figura 2.

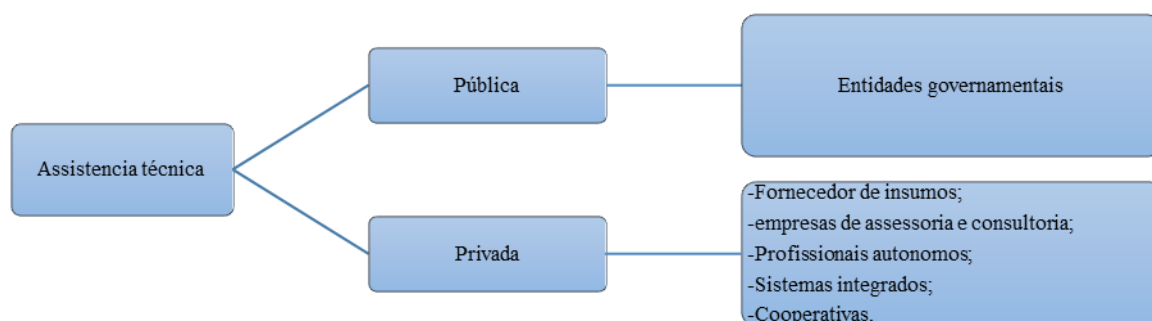


Figura 2: Classificação da assistência técnica

Fonte: Elaborado pela autora com base em Firetti; Ribeiro (2001), Peixoto (2008), Brito, Oliveira, Castro (2012), Pitol, Borges (2013), Navarro, Campos (2013), Petarly, Coelho, Souza (2017), Pedrozo (2019), 2020.

Com o objetivo de vender produtos, as empresas fornecedoras de insumos, acabam transmitindo conhecimento tecnológico em genética, medicamentos para animais, máquinas e equipamentos no decorrer de sua assistência técnica (NAVARRO; CAMPOS, 2013). No entanto, torna-se importante agregar valor ao cliente, buscando a diferenciação, por meio de um atendimento de excelência, no qual os vendedores passam a ser consultores dos clientes, aproximando-se de seus negócios e oferecendo mais do que produtos, oferecendo soluções (PITOL; BORGES, 2013). Além disso, cada vez mais, as empresas privadas, incluindo fornecedores de insumos e equipamentos agrícolas, estão implementando mecanismos de serviço de consultoria para promover suas atividades (FAURE; DESJEUX; GASSELIN, 2012), transformando-se assim, em assistência técnica.

Através dos sistemas integrados, as empresas processadoras de produtos agropecuários oferecem conhecimentos sobre tecnologias de produção, técnicas de gestão e insumos por meio das equipes técnicas (NAVARRO; CAMPOS, 2013). Os mesmos autores abordam que as empresas e profissionais autônomos oferecem serviços de consultoria e assistência, inclusive em gestão de organizações.

Os serviços de assessoria agrícola são percebidos por muitos atores envolvidos na área do desenvolvimento rural como elementos importantes não apenas para melhorar o desempenho da propriedade rural, mas também no fortalecimento de laços entre agricultores, pesquisa, educação agrícola e outros atores da sociedade, ou seja, são vistos como um dos principais motores dos processos de inovação na agricultura (FAURE; DESJEUX; GASSELIN, 2012).

A assistência técnica de cooperativa constitui o canal mais próximo entre a cooperativa e a propriedade do cooperado, estabelecendo possibilidades de diálogos mais significativos que os outros setores da cooperativa, através de técnicos reconhecidos como operacionalizadores das ações dessas cooperativas tornando-se responsáveis pela propagação e promoção dos objetivos estabelecidos (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

As instituições governamentais de assistência técnica, através de políticas públicas buscam beneficiar as famílias dos agricultores, visando contribuir com a promoção do agronegócio e do bem-estar da sociedade, através do serviço com qualidade e, para isso, se apoiam em processos de capacitação pessoal para o desenvolvimento dessas habilidades (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Portanto, diante da literatura abordada, constata-se que a gestão econômico-financeira das propriedades rurais é de grande importância, porém encontra-se uma grande dificuldade de adequação das ferramentas de gestão. Por possuir papel importante na transmissão de

conhecimentos aos produtores rurais, a assistência técnica e extensão rural apresentam-se como uma possibilidade de mudança nesse cenário. Por isso, o objetivo dessa pesquisa é analisar a importância e possibilidade de intervenção dos assistentes técnicos na gestão econômico-financeira das propriedades rurais.

3. Método do Estudo

A coleta de dados foi realizada através de um questionário online elaborado na plataforma Google Forms, constituído por perguntas abertas e fechadas que buscavam caracterizar o perfil dos agentes de assistência técnica, das propriedades rurais atendidas por eles e da assistência técnica prestada. A amostra compreendeu 86 assistentes técnicos distribuídos no estado do Rio Grande do Sul. O questionário foi dividido em quatro blocos: Bloco I – Caracterização dos assistentes técnicos; Bloco II – Caracterização das propriedades atendidas; Bloco III – Caracterização da assistência técnica prestada e Bloco IV – Importância e intervenção na gestão econômico-financeira das propriedades rurais.

Para analisar a importância e possibilidade de intervenção dos agentes na gestão econômico-financeira das propriedades rurais, foram estabelecidos blocos de gestão de acordo com a literatura abordada nos estudos de Nantes (1997), Martin et al. (1998), Scarpelli (2001), Lourenzani, (2004), Borilli et al. (2005), Crepaldi (2006), Zanchet e Francischetti Júnior (2006), Batalha et al. (2007), Marion (2007), Pinto et al. (2009) e Kay, Edwards e Duffy (2014):

Bloco 1: Planejamento

Bloco 2: Fluxo de Caixa

Bloco 3: Gestão de custos e despesas

Bloco 4: Orçamento

Bloco 5: Gestão da Comercialização

Bloco 6: Controle de Estoques

Bloco 7: Indicadores econômico-financeiros

Para a coleta de dados relacionada à importância e intervenção na gestão econômico-financeira foi utilizada uma escala de nove pontos, adaptada da proposição de Slack et al. (2008), cujas avaliações variam de 9 a 1, onde o número 9 representa o item que o consumidor considera menos importante e 1 aquele que considera mais importante. Para a coleta de dados fez-se necessária uma inversão de valores, sendo atribuído 1 para menos importante e 9 para mais importante, assim como Cyrne et al. (2015) e Matos et al. (2007) em suas pesquisas.

A escala de importância está estruturada em três categorias: menos importante, importante e mais importante. Enquanto na escala de intervenção, temos Baixa intervenção,

Intervenção e Alta intervenção. Na figura 3 é possível verificar a estrutura da matriz importância-intervenção utilizada na pesquisa.

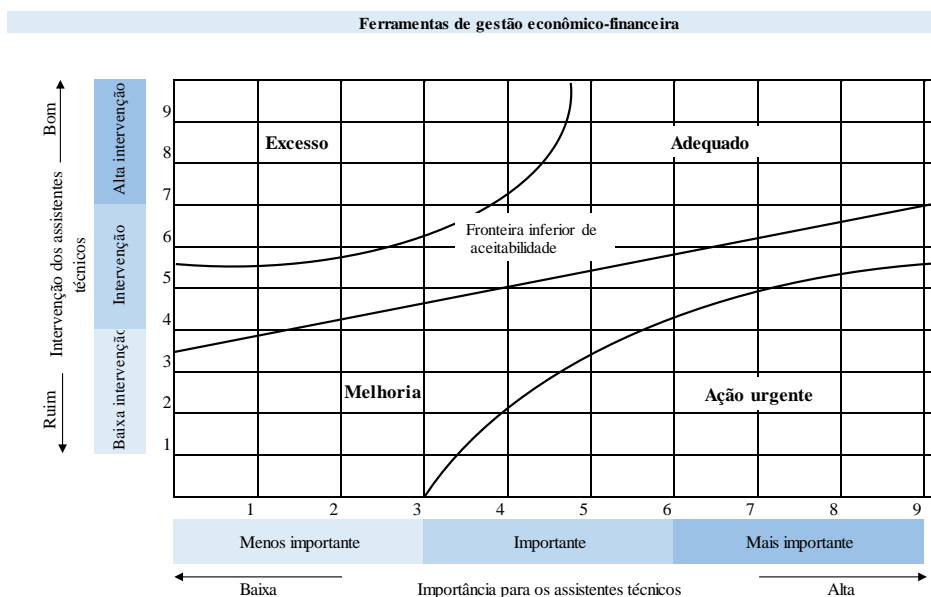


Figura 3: Zonas de prioridade da matriz importância-intervenção adaptada

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Adaptado de Slack, Chambers e Johnston, 2008

A fronteira inferior de aceitabilidade permite identificar quais blocos necessitam de maior intervenção e quais estão sendo trabalhados de maneira adequada. São zonas de análise adaptadas para a matriz:

- **Excesso:** demonstra que os blocos com menor importância atribuída são trabalhados de maneira mais intensa. Há um excesso de intervenção em um bloco considerado de menor importância, podendo o tempo dispendido ser trabalhado na zona de melhoria ou ação urgente.
- **Adequado:** demonstra que os blocos com maior importância são trabalhados de maneira adequada pelos assistentes técnicos. Nesse caso, há um equilíbrio entre a importância e a intervenção.
- **Melhoria:** possibilita a identificação da zona de melhoria, onde qualquer bloco abaixo da zona de aceitabilidade deve ser melhorado.
- **Ação urgente:** demonstra que os blocos considerados mais importantes pelos assistentes técnicos possuem intervenção baixa, sendo necessária a intervenção imediata nesses casos.

Para plotagem dos pontos nas matrizes foi calculada a média aritmética simples. E, para elaboração das matrizes foram utilizadas a média das respostas por bloco, a média por

bloco e tipo de assistência técnica e média geral por pergunta e para a plotagem dos pontos foi utilizado o Microsoft Excel[®]

4. Resultados e Discussão

A amostra da pesquisa é constituída por respondentes em sua maioria (86%) do sexo masculino e idade entre 20 e 39 anos (73%). Com alto grau de escolaridade cerca de 86% dos respondentes possuem formação em curso superior, onde a maioria (79%) possui formação na área das Ciências Agrárias. A origem da assistência técnica é oriunda, na sua maioria, de entidades governamentais (30%) e empresas de assessoria e consultoria (25%), onde a maior representatividade está nas assistências de origem privada, com cerca de 69% da amostra.

Considerando o perfil da assistência técnica prestada, é possível analisar a atual situação visualizada pelos assistentes técnicos em relação à gestão econômico-financeira das propriedades atendidas por eles. Na figura 4, é possível visualizar a importância e intervenção com a média geral dos blocos integrantes a gestão econômico-financeira.

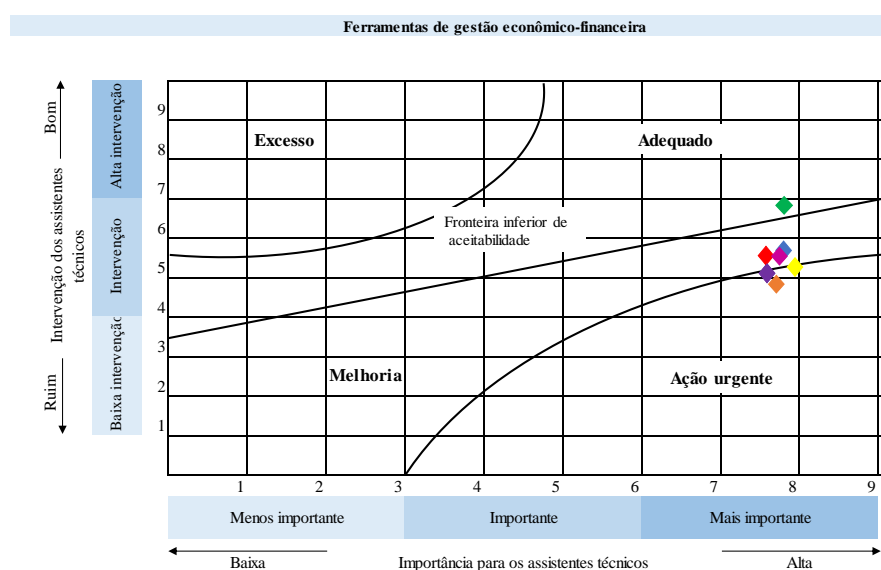


Figura 4: Matriz importância-intervenção com média geral por blocos

Legenda: Bloco Planejamento Bloco Orçamento Bloco Fluxo de Caixa Bloco Custos e Despesas
◆ Bloco Indicadores econômico-financeiros ◆ Bloco Gestão da Comercialização ◆ Bloco Gestão de estoques
Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa, 2020

A importância atribuída pelos respondentes aos blocos de gestão econômico-financeira é considerada alta, pois encontra-se na categoria considerada mais importante na matriz. Porém, a intervenção nos processos possui variações de acordo com cada bloco de

ferramentas gerenciais e de acordo com as dificuldades encontradas pelos assistentes técnicos. Entretanto, a maioria encontra-se abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, ou seja, necessita de melhoramento.

O bloco planejamento é o único que se encontra na zona “Adequado”, demonstrando de maneira geral, que existe um processo de intervenção nas ferramentas desse bloco por parte da assistência técnica. Neste caso, os módulos com maior importância são trabalhados de maneira adequada pelos respondentes, demonstrando que existe equilíbrio entre a importância atribuída e a possibilidade de intervenção.

O planejamento nada mais é do que um esforço contínuo para conseguir alcançar metas pré-estabelecidas na busca de manter o empreendimento rural viável em aspectos econômicos e ambientais (LEITE et. al, 2020). É a primeira função administrativa, e serve como base para as demais funções, determinando antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para isso (CHIAVENATTO, 2003). Logo, o planejamento é uma das ferramentas com maior possibilidade de intervenção porque os produtores rurais se preocupam em planejar suas atividades. Bonetti e Wernke (2020) relataram em sua pesquisa que os produtores rurais se preocupam com o planejamento do futuro da propriedade, controlam o fluxo das atividades através da definição de normas e regras para o trabalho, bem como organizam as atividades para buscar resultados melhores.

Entretanto, os demais blocos encontram-se na zona de “Melhoria” abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, o que indica a necessidade de melhoramento nos processos de gestão econômico-financeira. O que é possível observar nos blocos fluxo de caixa e custos e despesas, onde constata-se que existe a necessidade de melhoramento no processo de intervenção pela alta importância atribuída a esses blocos e baixa possibilidade de intervenção, o que demonstra um desequilíbrio entre a importância e possibilidade de intervenção.

A assistência técnica acontece através de categorias distintas, e a análise da importância e intervenção pode ser feita separadamente. De maneira geral, constata-se que todas as assistências técnicas possuem a mesma tendência em relação à importância da gestão econômico-financeira de propriedades rurais, o que sofre alteração é a intervenção de cada uma nesse processo.

Nas figuras 5 e 6 é possível visualizar qual a importância atribuída e possibilidade de intervenção conforme cada bloco da gestão econômico-financeira através dos tipos de assistência técnica prestada.

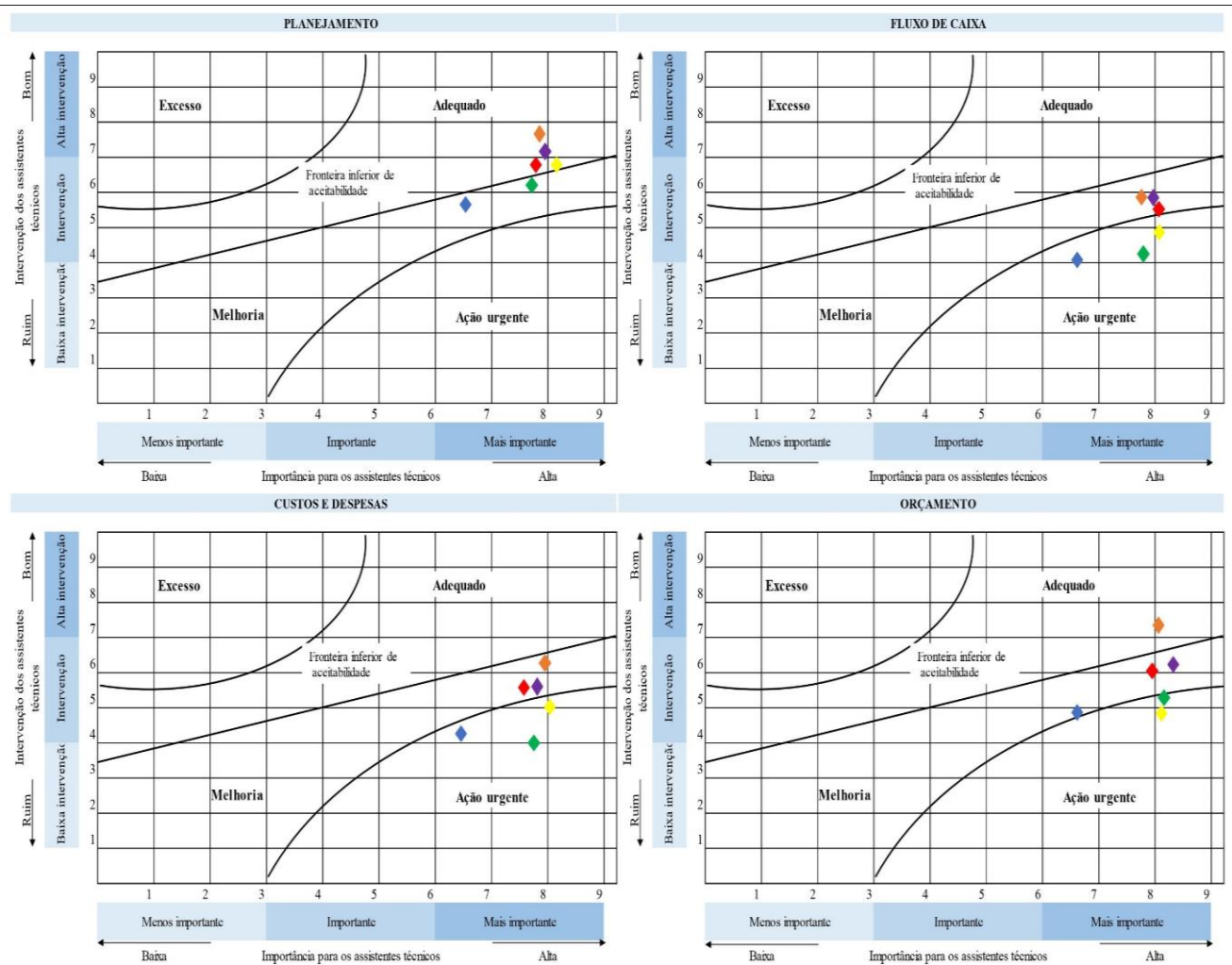


Figura 5: Matrizes de importância X possibilidade de intervenção por tipo de assistência técnica nos blocos planejamento, fluxo de caixa, custos e despesas e orçamento

Legenda: ◆ Fornecedor de insumos; ◆ Empresa de assessoria e consultoria; ◆ Profissional autônomo; ◆ Sistema integrado; ◆ Cooperativas; ◆ Entidades governamentais

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

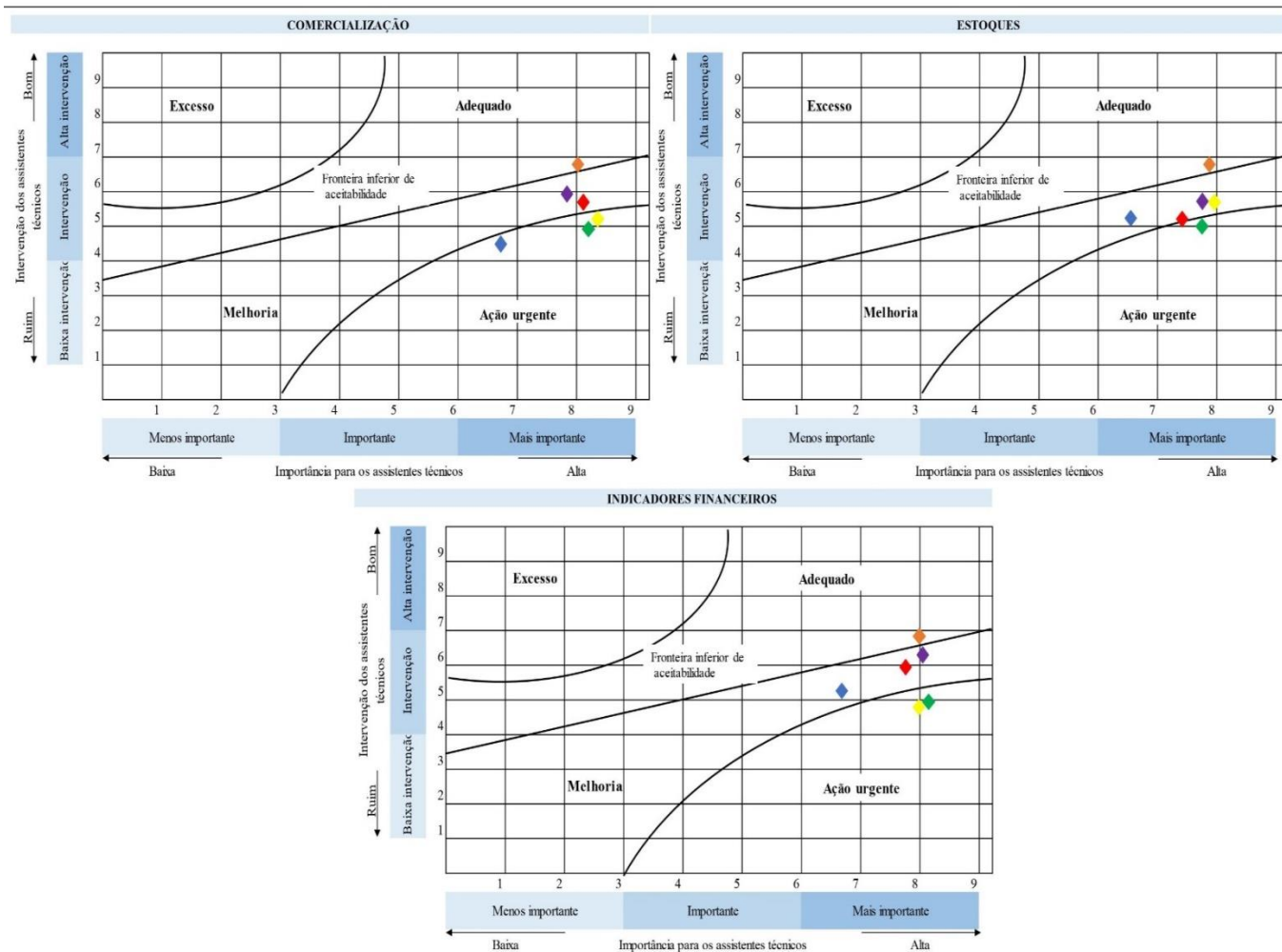


Figura 6: Matrizes de importância X possibilidade de intervenção por tipo de assistência técnica nos blocos comercialização, estoques e indicadores econômico-financeiros

Legenda: Fornecedor de insumos; Empresa de assessoria e consultoria; Profissional autônomo; Sistema integrado; Cooperativas; Entidades governamentais

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

De maneira geral, a análise das matrizes dos blocos da gestão econômico-financeira, demonstra que o planejamento é o único bloco no qual a maioria (66,67%) dos respondentes afirmam ter possibilidade de intervenção adequada, e encontram-se acima da fronteira inferior de aceitabilidade. Nesse bloco, não há nenhum tipo de assistência técnica na zona de "Ação urgente", embora os fornecedores de insumos e sistemas integrados estejam na "Zona de melhoria". Isso demonstra que existe grande possibilidade de intervenção no processo de planejamento das propriedades rurais, tornando o processo satisfatório.

O bloco fluxo de caixa e o bloco custos e despesas demonstram que todos os respondentes estão abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, e nestes dois blocos, cerca de 50% dos tipos de assistência técnica (fornecedor de insumos, sistema integrado e cooperativas) se encontram na zona de "Ação urgente". O que representa uma baixa intervenção nas propriedades atendidas pelos assistentes técnicos, mesmo que a importância atribuída por eles seja alta. Neste caso, a falta de dados consistentes e reais pode ser um dos problemas para geração das informações gerenciais por parte dos produtores rurais (HOFER; BORILLI; PHILIPSEN, 2006) e que impedem a intervenção dos assistentes técnicos nesse processo.

A baixa possibilidade de intervenção nesses blocos, pode estar relacionada a carência de registros da receita, custos e despesas da propriedade e, conseqüentemente, a disponibilização dessas informações aos técnicos. Como demonstra a pesquisa de Kruger, Mazzioni e Boettcher (2009) onde a maioria dos produtores não se utiliza de nenhum tipo de controle para o registro dos custos e despesas de custeio e manutenção das atividades, além disso, aproximadamente metade dos entrevistados possuem anotações simples e a minoria afirma que possui registro de custos e despesas organizados em planilhas eletrônicas.

Além disso, a área de formação dos respondentes por não ser oriunda, em sua maioria, das Ciências Sociais Aplicadas, pode ser um fator que contribui para a baixa intervenção nesse processo, pois a maioria (79,73%) dos respondentes possui área de formação nas Ciências Agrárias, e cerca de 52,53% não possui nenhum tipo de especialização. Outro fator que pode contribuir com a dificuldade de intervenção nesse aspecto é a confiança em relação ao agente de assistência técnica. É preciso que exista um certo grau de confiança dos agricultores em relação aos agentes devido ao caráter pessoal e confidencial das informações financeiras (HILKENS *et al.*, 2018)

Nos blocos comercialização e indicadores econômico-financeiros, cerca de 85% dos tipos de assistência técnica encontram-se abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, demonstrando que a possibilidade de intervenção nessas ferramentas é baixa. As cooperativas e fornecedores de insumos encontram-se na zona de "Ação urgente" o que as classifica como assistências técnicas com menor possibilidade de intervenção no processo de comercialização, análise e elaboração de indicadores econômico-financeiros.

A intervenção no bloco estoques e orçamento das propriedades rurais, em sua maioria, encontra-se abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, e embora os fornecedores de insumos sejam responsáveis pela comercialização de insumos, esse tipo de assistência técnica encontra-se na zona de "Ação urgente".

Os tipos de assistência técnica que possuem de maneira predominante a menor possibilidade de intervenção e atribuem alta importância a gestão econômico-financeira das propriedades rurais, e por isso encontram-se na zona de “Ação urgente” são os fornecedores de insumos, as cooperativas e sistema integrado. Os fornecedores de insumos possuem a maior representatividade, pois cerca de 85,71% dos blocos estão na zona “Ação urgente”. Isso decorre do fato de que as empresas fornecedoras de insumos, possuem o objetivo de vender seus produtos nas propriedades (NAVARRO; CAMPOS, 2013). E isso é relatado pelos respondentes da pesquisa, onde afirmam que não foram contratados para trabalhar aspectos gerenciais durante a assistência técnica ou que foram contratados para assistência em outra área.

Em relação à baixa intervenção dos respondentes oriundos da assistência técnica dos sistemas integrados e das cooperativas, há predominância nas respostas em relação ao perfil do produtor atendido. A maioria das respostas (62%) demonstra que há falta de conhecimento e de interesse do produtor pelo assunto o que acaba dificultando a transmissão de conhecimentos sobre gestão econômico-financeira. Tal fato, pode estar relacionado ao perfil do produtor rural, que consiste na maioria das vezes em um perfil conservador (MAZZIONI et al., 2007) que mantém seus conhecimentos empíricos e não flexibiliza o processo de gestão, justamente por não entender a importância do processo para o desenvolvimento da propriedade. Porém Petarly, Coelho e Souza (2017) relatam que o trabalho do departamento técnico das cooperativas deveria estar no direcionamento do olhar do técnico, que não deveria estar voltado apenas para as lavouras ou para o gado, mas também para processos de gestão de propriedade.

Na zona de “Melhoria”, estão os tipos de assistência técnica que necessitam de algum tipo de melhoramento no seu processo de intervenção. Nesse caso, são as entidades governamentais e os profissionais autônomos, pois encontram-se em sua maioria (85,71%), abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, mas não na se encontram na zona de “Ação urgente”. Os profissionais autônomos relatam que o processo de intervenção na gestão econômico-financeira das propriedades rurais é baixo pelo fato de não terem sido contratados diretamente para isso ou por prestarem assistência técnica para outra área. Já os respondentes oriundos de entidades governamentais, relatam que a falta de interesse do produtor rural é um dos principais motivos que interferem no processo de transmissão de conhecimentos.

As empresas de assessoria e consultoria estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade nos blocos orçamento, estoques, comercialização e indicadores econômico-financeiros, demonstrando fortemente sua adequação no processo de intervenção na gestão

econômico-financeira das propriedades rurais. Neste caso, a assistência técnica oriunda dessas empresas possuem resultados considerados satisfatórios, podendo ser decorrentes do perfil da empresa de assessoria e consultoria, que pode ser específica para a gestão de propriedades rurais.

Além disso, pode-se atribuir esse resultado ao fato de que as empresas de assessoria e consultoria são, geralmente, contratadas para uma finalidade específica e de acordo com a necessidade do agricultor, tendo em vista que ele estará destinando recurso financeiro para isso. Podendo influenciar uma maior possibilidade de intervenção do assistente técnico pelo fato do produtor considerar importante o processo de gestão econômico-financeira para sua propriedade.

Logo, os agricultores que contratam um consultor com seus recursos financeiros, tendem a receber aconselhamento adaptado às suas necessidades e circunstâncias específicas, enquanto, nos casos em que a consultoria é financiada pela indústria ou órgãos públicos, é provável que reflita mais os objetivos da indústria e do bem público do que os dos agricultores individuais (HILKENS, et al., 2018).

A figura 6 demonstra a análise individual por pergunta de importância e possibilidade de intervenção entre os assistentes técnicos. É possível analisar de maneira geral onde encontram-se as principais atividades gerenciais que compõem os blocos de análise. Esta figura, demonstra que a maioria (88%) das respostas encontra-se abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, o que confirma, de maneira geral, a baixa possibilidade de intervenção da assistência técnica no processo de gestão econômico-financeira das propriedades rurais.

Além disso, mais da metade (52%) das respostas encontra-se na zona de “Ação urgente”, o que confirma a necessidade de uma ação rápida quando se trata de assistência técnica e aspectos gerenciais.

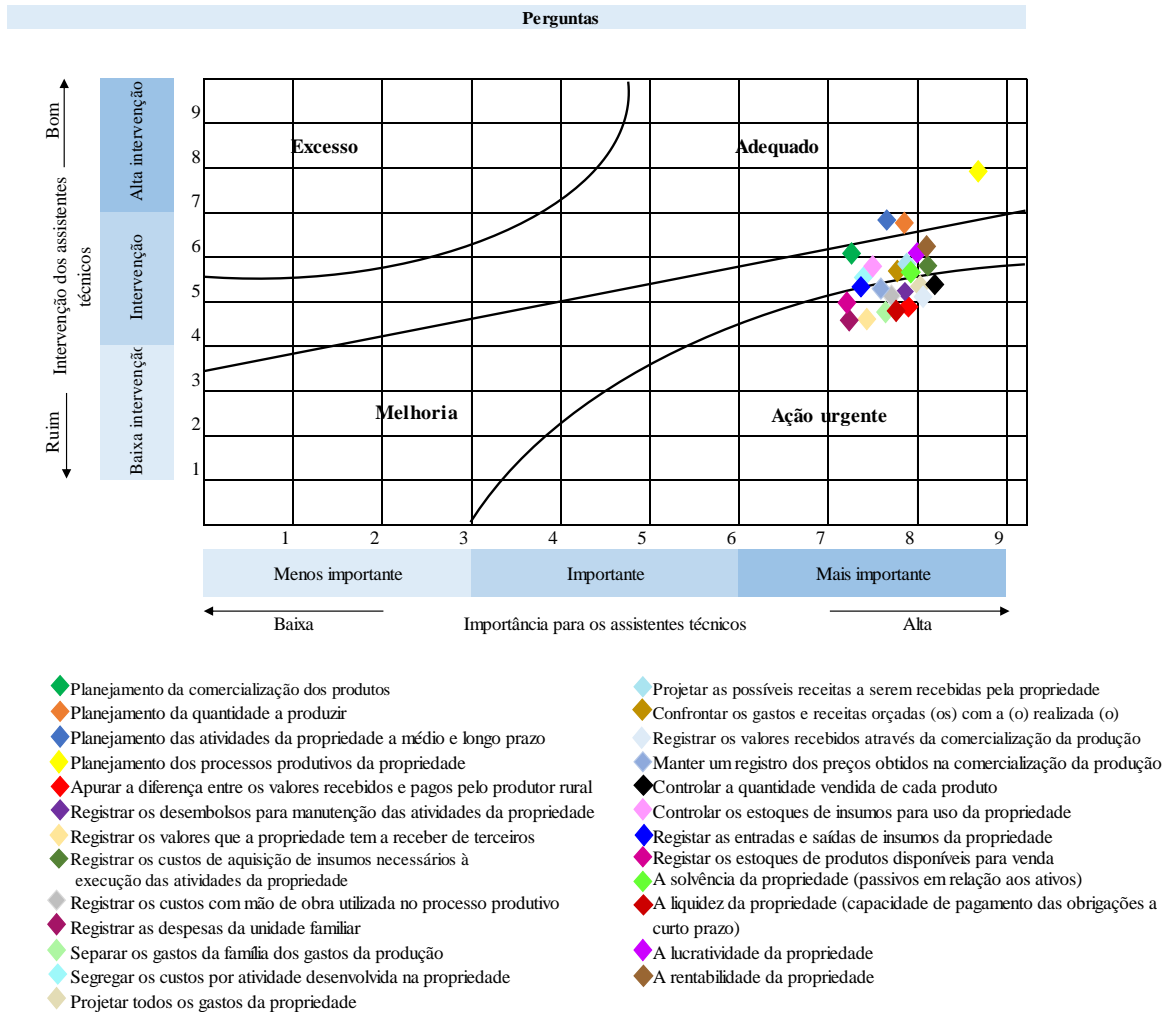


Figura 7: Matriz importância-intervenção com média por pergunta

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

A análise da média das perguntas de maneira individual plotadas na matriz demonstra que as perguntas relacionadas ao planejamento são as únicas que se encontram na zona “Adequado”, e estão relacionadas ao planejamento da quantidade a ser produzida, das atividades a médio e longo prazo e dos processos produtivos da propriedade. As perguntas que integram o bloco Fluxo de Caixa se encontram na zona “Ação urgente” demonstrando que a importância é alta, mas não há possibilidade de intervenção nesses processos. Na pesquisa de Calgaro e Facin (2012) fica evidente que existe um grande déficit de conhecimento assim como o receio da utilização da ferramenta de controle do fluxo de caixa. Logo, a dificuldade de intervenção pode estar relacionada ao perfil do produtor rural que desconhece a ferramenta gerencial e por isso não considera importante.

As perguntas relacionadas aos custos e despesas da propriedade encontram-se na sua maioria na zona de “Ação urgente” sendo relacionadas ao registro dos custos de mão de obra, das despesas da unidade familiar e separação dos gastos da família dos gastos da propriedade.

Neste caso, percebe-se que quando o assunto são custos e despesas, existem dificuldades na disponibilização das informações pela unidade familiar, onde o produtor não abre a sua condição financeira ao assistente técnico e muitas vezes, possui dificuldades em expor a realidade financeira na qual a propriedade de encontra. Neste aspecto, a pesquisa de Hilkens et al. (2018) relata que nem todo mundo realmente disponibiliza as informações financeiras aos agentes, e que embora discutam sobre isso, eles não são transparentes o suficiente.

Este fato, também é relatado pelos respondentes quando questionados sobre as dificuldades de intervir nesse processo e constatado na pesquisa de Kruger, Mazzioni e Boettcher (2009) onde embora exista o registro de despesas da propriedade, a maioria dos produtores estudados ainda não realiza controles de despesas e custos pessoais separadamente da atividade rural, o que dificulta o processo de intervenção. Logo, não segregam as despesas próprias com as despesas do agronegócio (Mazzioni et. al, 2007).

Em relação a separação das despesas da unidade familiar, Hofer, Borilli e Philippsen (2006) afirmam que a postura a ser adotada pelo produtor rural é de desvincular-se da pessoa física e assumir uma postura autônoma responsável por todas as atividades que compõem a administração financeira da propriedade. Neste contexto, com o registro e a segregação das informações o processo de intervenção pode ser possível.

Logo, conclui-se que as atividades relacionadas aos blocos fluxo de caixa, custos e despesas, comercialização e estoques possuem menor possibilidade de intervenção pelos assistentes técnicos, pois a maioria das respostas encontram-se na zona de “Ação urgente”.

5. Considerações Finais

Os resultados demonstram que a possibilidade de intervenção dos agentes de assistência técnica na gestão econômico-financeira de propriedades rurais é baixa, e que existe um desequilíbrio entre a importância atribuída e a possibilidade de intervenção. Logo, é visível a necessidade de melhoramento nos processos de transmissão de conhecimento por parte dos agentes de assistência técnica, bem como na receptividade por parte dos agricultores para que o processo de gestão se concretize nas propriedades rurais.

A análise por blocos de gestão econômico-financeira demonstrou que existe necessidade de ação urgente nos aspectos relacionados aos custos, despesas e fluxo de caixa, pois possuem alta importância para os assistentes técnicos e baixa possibilidade de intervenção.

As assistências técnicas que possuem menor possibilidade de intervenção são aquelas oriundas dos sistemas integrados e fornecedores de insumos. Essa baixa intervenção é justificada pelos assistentes técnicos, pelo perfil do produtor e pela assistência prestada não ser especificamente para aspectos gerenciais. A assistência técnica com maior possibilidade de intervenção é aquela que deriva das empresas de assessoria e consultoria, e que pode estar relacionada ao tipo de assistência que elas prestam.

6. Referências

ALMEIDA, K. Z. de. Contabilidade Rural: Ferramentas estratégicas de apoio à gestão do agronegócio. 2012. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso (*Grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis*) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2012.

ARTUZO, F. D. et al. Gestão de custos na produção de milho e soja. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 2, p. 273-294, 2018. Doi: 10.7819/rbgn.v20i2.3192. Link de acesso: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n2/1983-0807-rbgn-20-02-273.pdf>

BALOCH, M. A.; THAPA, G. B. Review of the agricultural extension modes and services with the focus to Balochistan, Pakistan. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jssas.2017.05.001>. Link de acesso: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658077X16302168>

BONETTI, A. P. M; WERNKE, R. *Perfil gerencial dos pecuaristas da região sudoeste do Paraná*. *Revista Científica Agropampa*, v. 2, n. 2, p. 155 - 170, 3 abr. 2020. Link de acesso: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Agropampa/article/view/359>

BORILLI, S. P. et al. O uso da contabilidade rural como uma ferramenta gerencial: um estudo de caso dos produtores rurais no município de Toledo-PR. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v. 6, n. 1, p. 77-95, 2005. Doi: <https://doi.org/10.25110/receu.v6i1.301>. Link de acesso: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/301>

BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. *Desafio Online*. Campo Grande, v.1, n.2 art.8, Mai/Ago, 2014. Link de acesso: https://www.researchgate.net/publication/318988221_GESTAO_RURAL_NO_CONTEXTO_DO_AGRONEGOCIO_DESAFIOS_E_LIMITACOES Management in the Context of Rural Agrobusiness Challenges and Limitations

BRITO, L. M. P.; DE OLIVEIRA, P. W. S.; DE CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>. Link de acesso: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122012000500008&script=sci_abstract&tlng=pt

CALGARO, N. C.; FACCIN, K. Controle financeiro em propriedades rurais: estudos de caso do 3º Distrito de Flores da Cunha. *Global Manager Acadêmica*, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2012. Link de acesso: <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/67>

CARVALHO, T. M. de; LIMA, P. F. de; THOMÉ, K. M. Economic analysis of taxes in agribusiness: production cost or transaction cost. *CEP*, v. 70, p. 550, 2015. Link de acesso: https://www.researchgate.net/publication/282936195_Economic_analysis_of_taxes_in_agribusiness_Production_cost_or_transaction_cost

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

COLLETA, B. K. D. et al. Instrumentos de gestão financeira utilizados pelos produtores de grãos de São Gabriel do Oeste, Mato Grosso do Sul. *Revista Agrarian*. v. 6, p. 346-357, 2013. Link de acesso: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/172934/1/24-Instrumentos-de-gestao-financeira-utilizados-pelos-produtores-de-graos-de-Sao-Gabriel-do-Oeste-Mato-Grosso-do-Sul-2013.pdf>

CREPALDI, S. A. *Contabilidade rural: uma abordagem decisorial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CYRNE, C. C et al. Avaliação da gestão ambiental em pequenas propriedades produtoras de leite no Vale do Taquari a partir do uso da matriz importância x desempenho. *Redes* (Santa Cruz do Sul. Online) Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 2, p. 176-194, jul., 2015. Doi: DOI: 10.17058/redes.v20i2.3724. Link de acesso: <https://www.redalyc.org/pdf/5520/552056815008.pdf>

EMMANUEL D. et al. Impact of agricultural extension service on adoption of chemical fertilizer: Implications for rice productivity and development in Ghana. - *Wageningen Journal of Life Sciences, NJAS*, 79, p. 41-49, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2016.10.002>. Link de acesso: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521416300537>

FAURE, G; DESJEUX, Y; GASSELIN, P. New challenges in agricultural advisory services from a research perspective: a literature review, synthesis and research agenda. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, v. 18, n. 5, p. 461-492, 2012. Doi: [10.1080/1389224X.2012.707063](https://doi.org/10.1080/1389224X.2012.707063).

FIRETTI, R.; RIBEIRO, M. M. de L. O. Cooperativismo e assistência técnica: novos parâmetros para ação. *Revista Acta Scientiarum*, n. 4, p. 1045-1054, 2001.

HILKENS et al. Money Talk: How Relations Between Farmers and Advisors Around Financial Management are Shaped. *Journal of Rural Studies* 63: 83–95, 2018. doi: 10.1016/j.jrurstud.2018.09.002. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.002>. Link de acesso: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016718301918>

HOFER, E; BORILLI, S. P.; PHILIPPSEN, R. B. Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: um estudo de caso. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 25, n. 3, 2006. Link de acesso: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41794/contabilidade-como-ferramenta-gerencial-para-a-atividade-rural--um-estudo-de-caso>

KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A. *Gestão de Propriedades Rurais*. AMGH Editora, 2014.

KNOREK, R.; FERRARI, S. Assistência técnica rural: um estudo sobre a importância da mesma nas atividades gerenciais de empresas agropecuárias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Belém. *Anais... SOBER*, 2013, Belém.

Azevedo, J. de; Christofari, L.F.

LEITE, H. M. de S.; LIMA, A. F. de; FIRMINO, S. S.; OLIVEIRA, P. V. C. de; SILVA, L. A.; ASSIS, A. P. P. de; MIRANDA, M. V. F. G. de. Planning strategies for rural family farming enterprises in Mossoró, State of Rio Grande do Norte, Brazil. *Research, Society and Development*, 9(10), 2020. Doi: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.8491>

LOURENZANI, W. L; DE SOUZA FILHO, H. M; BÀNKUTI, F. I. Management of the rural firm – A systemic approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRIFOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 2003. *Anais...* 2003.

MARION, J. C. *Contabilidade Empresarial*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Contabilidade empresarial*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS et al. Aplicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo self-service a quilo no município de Viçosa-MG. In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – João Pessoa – PB. *Anais...* João Pessoa, 2007

MAZZIONI, S. et al. A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. *Revista Catarinense Contábil*, v. 6, n. 16, p. 9-26, dez-mar, 2007. Link de acesso: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1043>

MOYO, R.; SALAWU, A. A survey of communication effectiveness by agricultural extension in the Gweru district of Zimbabwe. *Journal of Rural Studies*. v. 60, p. 32–42, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.002>. Link de acesso: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016717308288?via%3Dihub>

NANTES, J. F. D. *Gerenciamento da empresa rural*. BATALHA. O, 1997.

PEIXOTO, M. Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação. *Texto de Discussão* 48, Brasília, out. 2008. 50 p. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-48-extensao-rural-no-brasil-uma-abordagem-historica-da-legislacao>> Acesso em 12 de agosto de 2020

NAVARRO, Z.; CAMPOS, S. K. A “pequena produção rural” no Brasil. *Centro de gestão e estudos estratégicos-CGEE*. p. 13-28, 2013.

PETARLY, R. R.; COELHO, P.; DE SOUZA, W.P. Assistência técnica e extensão rural cooperativa o perfil e o trabalho dos agentes de campo em uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais, Brasil. *Mundo Agrário*, v. 18, 2017. Link de acesso: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/19174>

PINTO et al.. Ferramentas utilizadas na gestão financeira: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador, 2009.

PUIG-JUNOY, J.; ARGILES, J. The influence of accounting information use on small farm inefficiency. *Department of Economics and Business*, Barcelona, Spain, 2011.

SANTOS, L. B. dos; OUINTANA, A. C. Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural - DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n29p69-82>. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. [S.l.], v. 10, n. 29, p. p. 69-82, dez. 2011. ISSN 2237-7662. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1219>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

SILVA, E. C. G. et al. ESTUDO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, v. 9, n. 1, p. 239-257, 2020.

Azevedo, J. de; Christofari, L.F.

SILVA, S. N.; FEY, R; CARPES, A. M. PERFIL DE GESTÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO, COM BASE AGROECOLÓGICAS, SITUADAS NO MUNICÍPIO DE LARANJEIRAS DO SUL-PR. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade* (ISSN 2318-3233), v. 10, n. 1, p. 22, 2020.

SOUZA, R. M. et al. A Importância da Demonstração do Fluxo de Caixa para as Micros e Pequenas Empresas no Processo de Tomada de Decisão The Importance of Cash Flow Statement for Micro and Small Enterprises in the Decision Making Process. *Revista de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas*, v 4, n. 3, p. 1-17, 2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. Atlas. São Paulo, 2008.

TORRES, A. H. F; PASSOS, R; FREITAS, M. N. Qualificação de gestores de propriedades rurais. *Revista Científica Agropampa*, v. 1, n. 1, p. 14-28, 2020.

ZANCHET, A.; JUNIOR, S. C. FRANCISCHETTI, S. C. J. Perfil contábil-administrativo dos produtores rurais e a demanda por informações contábeis. *Ciências Sociais aplicadas em revista*, v. 6, n. 11, 2006.