

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DO USO DE
***PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NA PRODUÇÃO LEITEIRA**

Antonio Valteir de Souza

DOURADOS - MS
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**A influência das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de
controle gerencial na produção leiteira**

Linha de pesquisa: Gestão do Agronegócio

Dissertação de mestrado apresentado
ao Programa de Pós - Graduação em
Agronegócios da Universidade Federal
da Grande Dourados - Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e
Economia, para obtenção do título de
Mestre em Agronegócios.

Mestrando:

Antonio Valteir de Souza

Orientador:

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Área de Concentração:

Agronegócios e Sustentabilidade

Dourados - MS

2022

Souza, Antonio Valteir de

A influência das competências empreendedoras e do uso de proxies de controle gerencial na produção leiteira. / Antonio Valteir de Souza. – Dourados, 2022.

Orientador: Professor Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Agronegócios - Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Agricultura familiar – agronegócios. 2. Bovinocultura leiteira 3. Controle gerencial - Empreendedorismo rural. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.

©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **ANTÔNIO VALTEIR DE SOUZA**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM AGRONEGÓCIOS, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO “EM AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE”.

Ao primeiro dia do mês de setembro de dois mil e vinte e dois, às 08h00, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada “A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DO USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL NA PRODUÇÃO LEITEIRA” apresentada pelo mestrando Antonio Valteir de Souza, do Programa de Pós-Graduação em AGRONEGÓCIOS, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes/UFGD (Presidente/Orientador), Prof. Dr. Rosemar José Hall/UFGD (Membro Interno) e Prof. Dr. José Aparecido Moura Aranha/UFMS (Membro Externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**, fazendo *jus* ao título de **MESTRE EM AGRONEGÓCIOS**. **O presidente da banca abaixo-assinada atesta que os membros** Rosemar José Hall e José Aparecido Moura Aranha **participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, considerando o candidato** **APROVADO**, **conforme declaração anexa**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 01 de setembro de 2022.

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Prof. Dr. Rosemar José Hall (participação remota)

Prof. Dr. José Aparecido Moura Aranha (participação remota)

ATA HOMOLOGADA EM: ____ / ____ / ____, PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGD.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM: AGRONEGÓCIOS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA – SÍNCRONA – EM BANCA DE DEFESA DE
MESTRADO/ UFGD**

Às 8 h do dia 01 de setembro de 2022, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Antônio Valteir de Souza**, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado: APROVADO.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Rosemar José Hall
Universidade Federal da Grande Dourados



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM: AGRONEGÓCIOS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA – SÍNCRONA – EM BANCA DE DEFESA DE
MESTRADO/ UFGD**

Às 8 h do dia 01 de setembro de 2022, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Antônio Valteir de Souza**, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada: APROVADO.

Atenciosamente,

José Aparecido Moura Aranha
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

DEDICATÓRIA

*A minha esposa e meus dois filhos, pois a família é o porto seguro;
Ao meu orientador, que me guiou nesta jornada.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pois com fé seguimos em frente, enfrentando as dificuldades e retirando as pedras que vão surgindo pelo caminho;

Aos meus pais João e Maria (in memoriam), que sempre prezaram pela educação; a minha irmã Vera Maria (in memoriam), que me ensinou a escrever minhas primeiras palavras;

A minha querida esposa Marta Pereira de Almeida, por me incentivar e compreender que todas as etapas do processo de conhecimento são necessárias para se atingir os resultados;

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes (UFGD), por ter me guiado nesta caminhada e transferido parte de seu imenso conhecimento e experiência;

Aos professores da banca de Defesa, Prof. Dr. Rosemar José Hall (UFGD) e Prof. Dr. José Aparecido Moura Aranha (UFMS), pelas valiosas contribuições sugeridas;

As minhas colegas de curso Maria Batista Brito e Jackeline Leandro Dublin, pois nos apoiamos mutuamente nas disciplinas e no enfrentamento dos desafios; de modo que dividimos as angústias e somamos os objetivos, e caminhamos o passo a passo rumo à vitória, minha plena consideração;

À Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS, por permitir o afastamento remunerado para estudo, fundamental para a coleta de dados a campo e à pesquisa como um todo;

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios/UFGD, juntamente com todo o corpo docente e todos os servidores envolvidos no processo, muito obrigado!

*“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas.
Pessoas transformam o mundo.”*

Paulo Freire

RESUMO

A agricultura familiar promove uma relevante contribuição na produção da maioria dos alimentos consumidos dentro de nosso País, incluindo neste cenário a grande participação da produção nacional de leite bovino. A pecuária leiteira é um segmento fundamental para o desenvolvimento econômico da agricultura de base familiar de várias regiões brasileiras, contribuindo na geração de impostos e para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais. A produção e comercialização do leite bovino, é responsável por uma parcela significativa de renda nesse tipo de propriedade e por isso, precisa ser planejada e gerenciada de forma a reduzir os desperdícios e assim proporcionar maior rentabilidade para o produtor. Neste sentido, surge a necessidade de conhecer quais competências empreendedoras caracterizam os respectivos atores desta relação, e compreender como ocorre o processo de gestão e o controle gerencial nestes empreendimentos rurais. Para tentar elucidar essa inquietação, o objetivo deste trabalho é identificar, analisar e relacionar a presença das competências empreendedoras e a influência sobre a adoção e uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional, de forma direta e indireta dos pequenos produtores rurais de leite localizados no Assentamento Itamarati. Os dados deste estudo foram coletados através de um questionário físico - *survey* - aplicado presencialmente em 88 propriedades rurais, tabulados no Microsoft Excel®, transferidos e analisados através da modelagem de equações estruturais (SEM), com a utilização do *software* SmartPLS® 3, através de dois artigos. No primeiro artigo, os resultados apontaram que, sob a metodologia proposta por Lenzi (2008), as competências empreendedoras comprometimento (COM), persistência (PER) e busca de informações (BDI) apareceram em maior destaque entre os respondentes da pesquisa; e com menor intensidade, a busca de oportunidades e iniciativas (BOI), o planejamento e monitoramento sistemático (PMS) e o estabelecimento de metas (EDM). Em relação à sua influência, as Competências Empreendedoras exerceram um efeito direto positivo e não significativo de 18% sobre desempenho organizacional dos produtores rurais; e que há um aumento indireto desta influência para 24,3%, potencializado através do uso das *Proxies* de Controle Gerencial, exercendo um efeito de mediação total, positivo e significativo entre as duas variáveis latentes através do resultado das análises, realizada no segundo artigo. Este estudo demonstrou que o uso dos controles gerenciais representa um diferencial competitivo no desempenho percebido nos empreendimentos rurais, e que produz efeitos relevantes que mitigam as oscilações que fazem parte da rotina laboral da gestão na atividade rural leiteira.

Palavras-chave: Agricultura familiar, Agronegócios, Bovinocultura leiteira, Controle gerencial, Empreendedorismo rural

ABSTRACT

Family farming makes a relevant contribution to the production of most of the food consumed within our country, including a large share of national bovine milk production in this scenario. Dairy farming is a fundamental segment for the economic development of family-based agriculture in several Brazilian regions, contributing to the generation of taxes and to the economic and social development of local communities. The production and marketing of bovine milk is responsible for a significant portion of income in this type of property and therefore needs to be planned and managed in order to reduce waste and thus provide greater profitability for the producer. In this sense, there is a need to know which entrepreneurial skills characterize the respective actors in this relationship, and to understand how the management process and management control occur in these rural enterprises. To try to elucidate this concern, the objective of this work is to identify, analyze and relate the presence of entrepreneurial skills and the influence on the adoption and use of management control proxies in organizational performance, directly and indirectly, of small rural milk producers located in the Itamarati Settlement. The data of this study were collected through a physical questionnaire - survey - applied in person in 88 rural properties, tabulated in Microsoft Excel®, transferred and analyzed through structural equation modeling (SEM), using the SmartPLS® 3 software, through of two articles. In the first article, the results showed that, under the methodology proposed by Lenzi (2008), the entrepreneurial competences commitment (COM), persistence (PER) and information search (BDI) appeared in greater prominence among the survey respondents; and to a lesser extent, the search for opportunities and initiatives (BOI), systematic planning and monitoring (PMS) and goal setting (EDM). Regarding their influence, Entrepreneurial Competencies had a positive and non-significant direct effect of 18% on the organizational performance of rural producers; and that there is an indirect increase of this influence to 24.3%, potentiated through the use of Management Control Proxies, exerting a total, positive and significant mediation effect between the two latent variables through the results of the analyses, carried out in the second article. This study demonstrated that the use of managerial controls represents a competitive differential in the perceived performance in rural enterprises, and that it produces relevant effects that mitigate the fluctuations that are part of the work routine of management in rural dairy activities.

Keywords: Family farming, Agribusiness, Dairy cattle, Management control, Rural entrepreneurship

LISTA DE QUADROS

Artigo I

Quadro 1 – Competências empreendedoras.....	41
Quadro 2 – Distribuição das competências por pontuação individual total.....	48

Artigo II

Quadro 1 – Competências empreendedoras.....	71
Quadro 2 – Construto Competências empreendedoras	80
Quadro 3 – Construto <i>Proxies</i> de controle gerencial	81
Quadro 4 – Construto desempenho organizacional	82
Quadro 5 – Estrutura da coleta de dados.....	89
Quadro 6 – Valores para validade e análise do modelo	100
Quadro 7 – Condições para a existência de mediação	112
Quadro 8 – Resultados das hipóteses da pesquisa	114

LISTA DE GRÁFICOS

Artigo I

Gráfico 1 - Ranking das competências empreendedoras.....	50
---	----

Artigo II

Gráfico 1 - Produção de leite no Brasil.....	77
---	----

LISTA DE FIGURAS

Artigo II

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	88
Figura 2 – Mapa do Assentamento Itamarati – Ponta Porã/ MS.....	91
Figura 3 – Cálculo amostral.....	92
Figura 4 – Modelo inicial e cargas fatoriais das variáveis.....	101
Figura 5 – Modelo com as cargas fatoriais após exclusão de indicadores....	103
Figura 6 – Modelo com as cargas fatoriais ajustadas.....	104

LISTA DE TABELAS

Artigo I

Tabela 1 – Idade e gênero dos produtores	43
Tabela 2 – Grau de escolaridade dos produtores	43
Tabela 3 – Área utilizada	44
Tabela 4 – Outras fontes de renda	46
Tabela 5 – Renda bruta mensal da atividade leiteira	46
Tabela 6 – Participação em associações ou cooperativas	46
Tabela 7 – Produção diária de leite	47
Tabela 8 – Competências empreendedoras e escolaridade	48
Tabela 9 – Renda bruta leiteira e competências empreendedoras.....	49

Artigo II

Tabela 1 – Idade e gênero dos produtores	95
Tabela 2 – Grau de escolaridade dos produtores	95
Tabela 3 – Área utilizada	96
Tabela 4 – Participação em associações e cooperativas	96
Tabela 5 – Competências empreendedoras	97
Tabela 6 – <i>Proxies</i> de controle gerencial	98
Tabela 7 – Desempenho organizacional.....	99
Tabela 8 – Confiabilidade composta e AVE.....	102
Tabela 9 – Confiabilidade composta e AVE após exclusão de indicadores...	103
Tabela 10 – Confiabilidade composta e AVE ajustados	104
Tabela 11 – Validade discriminante - <i>Fornell Larker</i>	105
Tabela 12 – Validade discriminante por cargas cruzadas - <i>Chin</i> 1998	106
Tabela 13 – Coeficiente de determinação, relevância e tamanho do efeito...	107
Tabela 14 – Poder preditivo dos indicadores do modelo	109
Tabela 15 – Poder preditivo dos construtos do modelo	110
Tabela 16 – Relações entre os construtos – <i>Bootstrapping</i>	110
Tabela 17 – Efeitos diretos, indiretos e totais	111
Tabela 18 – Efeitos diretos, indiretos e resultados da mediação	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGRAER - Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural

AVE - *Average Variance Extracted*

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CR - *Composite Reliability*

CC - Confiabilidade Composta

DAP - Documento de Aptidão ao PRONAF

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMPRETEC - Programa para Empresários e Futuros Empreendedores

FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul

FAF - Federação dos Agricultores Familiares

FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FETAGRI - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do MS

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA - Instituto de Colonização e Reforma Agrária

MAE - *Mean Absolut Error* ou Erro Médio Absoluto

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MS - Mato Grosso do Sul

MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PLS - *Partial Least Square*

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRONAF - Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar

RMSE - *Root Mean Squared Error* ou Erro Quadrático

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEM - *Structural Equation Modeling*

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SEPAF - Secretaria de Produção e Agricultura Familiar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL	18
2 QUESTÃO DE PESQUISA E ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2.1 OBJETIVOS	24
2.1.1 Objetivo geral	24
2.1.2 Objetivos específicos	24
2.2 JUSTIFICATIVA	24
REFERÊNCIAS	25

ARTIGO I

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS PRODUTORES RURAIS DE LEITE: ESTUDO NO ASSENTAMENTO ITAMARATI – MS

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA	32
1.2 OBJETIVO GERAL	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 O EMPREENDEDORISMO	32
2.1.1 O empreendedorismo rural	34
2.1.2 Competências empreendedoras	36
2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA PRODUTIVIDADE LEITEIRA	37
2.2.1 Políticas públicas de crédito rural	38
2.2.2 Importância da assistência técnica	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.1.1 Instrumento de pesquisa	40
3.1.2 Técnica de coleta de dados	42
3.1.3 População e amostra	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES E DAS PROPRIEDADES	42
4.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS PRODUTORES RURAIS	47
4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	58

ARTIGO II

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE RURAL

1 INTRODUÇÃO.....	65
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	67
1.2 OBJETIVO GERAL	68
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	68
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	69
2.1 O EMPREENDEDORISMO	69
2.1.1 A teoria de David McClelland	70
2.1.2 Competências empreendedoras e o desempenho	72
2.1.3 <i>Proxies</i> de controle gerencial	74
2.2 PRODUÇÃO LEITEIRA NO BRASIL	74
2.2.1 Produção leiteira no Mato Grosso do Sul	78
2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	79
2.3.1 Competências empreendedoras e o desempenho organizacional ..	83
2.3.2 Competências empreendedoras e as <i>proxies</i> de controle gerencial....	83
2.3.3 <i>Proxies</i> de controle gerencial e o desempenho organizacional	84
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	86
3.1.1 Construtos utilizados	87
3.1.2 Instrumento de coleta de dados	88
3.1.3 Local da pesquisa	88
3.1.3.1 Caracterização do Assentamento Itamarati	90
3.1.4 Procedimento amostral da pesquisa	91
3.1.5 Tratamento dos dados e técnica utilizada ..	93
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS	94
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTORES RURAIS DE LEITE	94

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS	96
4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	99
4.3.1 Análise do modelo de mensuração	100
4.3.2 Análise do modelo estrutural	106
4.3.3 PLS-Predict	108
4.4 ANÁLISE DOS EFEITOS INDIRETOS, DIRETOS E TOTAIS	112
4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	117
REFERÊNCIAS	119

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é a forma predominante de propriedade agrícola no Brasil e em diversos países, e tem desempenhado um papel relevante na segurança alimentar global (GRAEUB *et al.*, 2016; DOWNEY *et al.*, 2017; CONAB, 2021). Essa modalidade de agricultura tem relação direta com a segurança alimentar e nutricional da população brasileira, com uma importante contribuição na produção dos alimentos que compõem a cesta básica.

Além disso, a agricultura familiar impulsiona as economias locais e contribui para o desenvolvimento rural sustentável, estabelecendo uma relação íntima e vínculos duradouros da família com seu ambiente de moradia e produção (BITTENCOURT, 2019; CONAB, 2021).

A Lei Federal nº 11.326 de julho de 2006 considera como agricultor familiar ou empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: não detenha área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilize predominantemente mão de obra familiar nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento e o dirija com a sua família (BRASIL, 2006).

No Brasil, este segmento é responsável pela produção de 70% do feijão, 34% do arroz, 87% da mandioca, 46% do milho, 38% do café e 21% do trigo. O setor também é responsável por 59% do rebanho suíno, 50% das aves, 30% dos bovinos e por 60% da produção do leite (FENATA, 2019; CONAB, 2021).

Na pecuária leiteira, esta forma de agricultura contribui com mais da metade da produção nacional; contudo, na atividade não raramente predomina uma baixa produtividade e escolaridade, e baixa utilização de ferramentas de controle e gestão (OLIVEIRA, 2013; LOPES *et al.*, 2015).

A bovinocultura leiteira é uma das atividades mais importantes da agropecuária brasileira e de extrema importância para o desenvolvimento econômico nacional pois, além de reduzir o êxodo rural, minimiza as pressões sociais nas áreas urbanas e colabora para a minimização do desemprego e da exclusão social (SABBAG; COSTA, 2015).

Dentro deste contexto, o sistema agroindustrial do leite (SAG) é composto por importantes segmentos que contribuem para a economia brasileira, pois gera

empregos, riquezas e impostos, além de ser um dos maiores do mundo (FAO, 2017; ANUALPEC, 2019).

Logo, esse modelo de produção pode contribuir de diversas maneiras para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos na Agenda Mundial de Desenvolvimento Sustentável e propostos pela ONU em 2015, tais como o ODS 01, relacionado à erradicação da pobreza; ODS 02, fome zero e agricultura sustentável; ODS 08, trabalho decente e crescimento econômico e ODS 11, que abrange cidades e comunidades sustentáveis (ONU, 2019).

Adicionalmente, o leite e seus derivados merecem destaque por constituírem um grupo de alimentos de grande valor nutricional, são fontes consideráveis de proteínas de alto valor biológico, além de conterem vitaminas e minerais. O consumo habitual desses alimentos é recomendado principalmente para que se atinja a adequação diária de ingestão de cálcio, um nutriente que, dentre outras funções, é fundamental para a formação e a manutenção da estrutura óssea do organismo em geral (MUNIZ *et al.*, 2013).

Ademais, a pecuária leiteira bovina é uma atividade presente em quase todas as regiões do País, totalizando aproximadamente 1.171.190 estabelecimentos pecuários, com 11.990.450 vacas ordenhadas e com uma média de produção por animal de 2.511,53 litros anuais (IBGE, 2017). Em 2019, o valor bruto da produção primária de leite atingiu quase R\$ 35 bilhões, o sétimo maior dentre os produtos agropecuários nacionais (BRASIL, 2019).

Em 2020, o crescimento na produção pecuária leiteira brasileira consolidou o terceiro ano consecutivo e atingiu a maior produção na série histórica, com 35,4 bilhões de litros de leite em um único ano. O montante representa avanço de 1,5% ante os 34,9 bilhões de litros produzidos em 2019, no qual a produção já havia crescido 2,98%. Deste total, cerca de 72,2% da produção de leite (25,6 bilhões de litros) foi adquirida por estabelecimentos com inspeção sanitária (CNA, 2021).

O ano de 2021 foi bastante desafiador para a cadeia produtiva do leite no âmbito de margens. Com consumo menor e custos de produção em alta, a rentabilidade da atividade caiu, derrubando também a produção. O volume de leite adquirido pelos laticínios em 2021 fechou em 25,079 bilhões de litros, queda

de 2,19% em relação a 2020, segundo os dados da Pesquisa Trimestral do Leite do IBGE (ANUARIO LEITE, 2022).

A posição de destaque do Brasil na produção leiteira mundial, deve-se ao grande número de animais ordenhados, e não à produtividade individual de cada animal, indicando que o país tem muito a investir na potencialidade do setor, principalmente na área de gestão, relacionada ao incremento de tecnologia da produção, manejo, nutrição e genética do gado leiteiro (REIS *et al.*, 2018).

Apesar da sua importância e da relevante contribuição na economia brasileira e na segurança alimentar, a gestão da produção leiteira ainda é realizada em grande parte de forma amadora, sem adoção de instrumentos de planejamento e controle - principalmente no âmbito da agricultura familiar, resultando na redução das margens de lucro (REIS *et al.*, 2018).

No campo, não raramente faltam aos gestores informações que lhes assegurem meios eficazes e estratégias no planejamento e controle para a tomada de decisões, sejam elas de curto, médio ou longo prazos (MAIA *et al.* 2013).

Esta situação se torna ainda mais acentuada e frequente em pequenas propriedades rurais - principalmente no âmbito da agricultura familiar, que não possuem acesso a todos os recursos necessários para a implementação desses programas de gestão (SILVA, 2019). Tal fato mostra a grande importância do uso das anotações minuciosas dos dados nas propriedades rurais, independentemente de seu tamanho (SALUME *et al.*, 2015).

Para Lopes *et al.* (2018), “o uso das ferramentas de gestão se torna muito útil dentro da propriedade, atuando na identificação do problema, e os ordenando conforme sua gravidade, urgência e tendência a piorar”. O autor corrobora com a premissa anterior, ao afirmar que o uso de ferramentas de controle e gestão são fundamentais na atividade leiteira, pois servirão principalmente no suporte de tomada de decisões, e a respectiva mitigação dos obstáculos à eficiência de seu desempenho produtivo.

Ratificando a importância da utilização de controles na gestão das propriedades, Vestena *et al.* (2011) buscou identificar a utilização de técnicas básicas de controle financeiro no meio rural da região da Grande Dourados/MS, onde apontou “o baixo nível de escolaridade como sendo um dos entraves para

sua efetivação”. Uma das principais ferramentas para gerenciar e tomar decisões baseadas em dados concretos em um empreendimento rural é a anotação e interpretação contábil de todos os custos e despesas, assim como a escrituração zootécnica, no caso da bovinocultura de leite.

Nesse sentido, e no que se refere ao controle zootécnico, Quirino *et al.* (2004) defende que os benefícios em se implantar um programa de escrituração zootécnica nas propriedades rurais dentre outros, são os de possuir informações e registros da produtividade, ter o controle do manejo na propriedade e informações referentes à sanidade do rebanho, além de conhecer os dados de identificação dos animais.

O bom planejamento, juntamente com o gerenciamento da propriedade rural, é indispensável para alcançar o desenvolvimento de forma eficiente e sustentável, reduzindo custos desnecessários e agregando valor na entrega do produto final.

Para Faria (2004), a administração da atividade leiteira no Brasil em grande parte é realizada e administrada pelo pequeno produtor que, no planejamento efetivo de uma propriedade utiliza todos os recursos de forma eficiente, compreendendo o manejo e a utilização das informações, enquanto a falta de tecnologia e de conhecimentos contábeis resulta na possível redução de ganhos. O autor considera e reforça a importância do uso de informações para o controle e auxílio nas estratégias de produção.

Uma das ferramentas que podem promover o auxílio aos gestores nas organizações é o uso da contabilidade gerencial. Cujo o propósito é prover para seus utilizadores dados que os auxiliarão na tomada de decisões, dentro dos objetivos no seu planejamento estratégico.

Para Marion (2009), Yamamoto (2011) e Ludícibus (2015), a contabilidade tem condições de influenciar decisões, de auxiliar na gestão das propriedades, de apresentar e propor mecanismos, como controles relacionados ao fluxo de caixa, resultados das atividades da propriedade, necessidades e análise de recursos próprios ou de terceiros para fins de investimentos.

Da mesma forma, essa afirmação também se aplica às pequenas propriedades rurais, que não deixam de serem consideradas uma empresa por este motivo, seguindo igualmente o mesmo propósito de gerar renda e lucro.

Isso porque, por falta de conhecimento, o produtor deixa de investir na alimentação balanceada de seu gado leiteiro por exemplo, resultando em gastos a mais para obter um bom rendimento e perdendo, com isso, na somatória dos custos finais do seu investimento (MAIA *et al.* 2013; RODE, 2014).

A presença de características empreendedoras nos atores envolvidos nas comunidades rurais também pode influenciar no seu desempenho produtivo. Para Dornelas (2003), o desenvolvimento econômico de uma região tende a estar diretamente relacionado com o grau de empreendedorismo da comunidade.

O desenvolvimento econômico e o empreendedorismo caminham em uma relação diretamente proporcional e estão paralelamente interligadas, exercendo uma influência recíproca.

Estudos relacionam as competências empreendedoras, com o desempenho percebido nas pequenas e médias propriedades rurais na tentativa de sanar as lacunas existentes desta vertente, tendo em vista que a grande maioria das pesquisas existentes se concentram em atividades não-rurais e de grandes empresas (AHMAD; ZABRI, 2016).

Portanto, no que diz respeito às competências empreendedoras, Lizote (2015) estudou a relação entre as competências empreendedoras de proprietários rurais e o desempenho organizacional percebido pelos seus respondentes, onde encontrou uma relação positiva entre um maior número de competências presentes e um melhor desempenho, corroborando com os resultados encontrados na pesquisa de LIZOTE, VERDINELLI e SILVEIRA (2013).

Com o propósito de compreender a influência das características do empreendedor sobre o desempenho organizacional de piscicultores em propriedades rurais do Mato Grosso do Sul, Fonseca *et al.* (2019) estudaram o efeito mediador das *proxies* de controle gerencial nesta relação, os autores encontraram uma influência positiva de 41,3% das características empreendedoras no desempenho por meio do uso dos controles gerenciais, demonstrando um efeito de mediação parcial e concorrente.

Oliveira *et al.* (2018), identificaram e analisaram as características empreendedoras em uma amostra de 23 produtores de castanha de caju em Serra do Mel / RN, e constatou-se que os agricultores têm um perfil

empreendedor caracterizado pela persistência, pela ajuda mútua e pela capacidade de lidar com as incertezas e aproveitamento das oportunidades.

Bracht e Werlang (2015), identificaram as competências empreendedoras em uma amostra de 334 produtores rurais catarinenses, através de uma escala *likert* de 5 pontos para o modelo de Lenzi (2008). As autoras concluíram que a dimensão do papel do empreendedor rural no que tange ao desenvolvimento econômico, acaba refletindo seus retornos em todos os setores da sociedade.

Desta forma, diversos fatores são condicionantes e influenciadores do desempenho organizacional da atividade rural, causando reflexos e oscilações que são absorvidas na grande maioria das vezes pelo pequeno produtor, que têm menor acesso a informações relevantes e a orientação profissional, fatores considerados imprescindíveis para a manutenção de sua atividade.

2 QUESTÃO DE PESQUISA E ESTRUTURA DO TRABALHO

Os produtores precisam buscar constantemente a melhoria da qualidade do produto, além de se adequarem aos padrões determinados pelas normativas vigentes. Identificar as falhas de manejo por meio do diagnóstico e ferramentas de controle nas propriedades permite então, o planejamento das atividades através da avaliação dos resultados encontrados e a adoção de medidas que possam aumentar ou garantir a eficiência produtiva (REIS *et al.*, 2018).

A identificação, adoção e utilização das ferramentas de gestão nos pequenos empreendimentos é explorada em diversas pesquisas, e quando se mostram como meios informais no contexto acadêmico, porém auxiliares no processo de tomada de decisão dos gestores, são compreendidas como *proxies* de controles gerenciais (STROEHER; FREITAS, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROZO, 2014; FONSECA *et al.*, 2020).

Diante destes argumentos, surge a seguinte questão de pesquisa: como caracterizam-se e qual a influência das competências empreendedoras e da adoção e uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional dos produtores de leite da agricultura familiar do Sul de Mato Grosso do Sul?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os efeitos da influência direta e indireta das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional dos produtores rurais de leite localizados no Assentamento Itamarati, Mato Grosso do Sul.

2.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar as competências empreendedoras dos produtores de leite da agricultura familiar no Assentamento Itamarati;
- b) Identificar e analisar as *proxies* de controle gerencial adotadas e utilizadas como ferramentas de controles gerencial no ambiente organizacional das pequenas propriedades leiteiras;
- c) Identificar e analisar a influência direta e indireta que as competências empreendedoras e as *proxies* de controle gerencial exercem sobre o desempenho organizacional financeiro e não financeiro dos produtores.

2.2 JUSTIFICATIVA

Assim, justifica-se a necessidade de compreendermos o processo e a conexão existente entre as ferramentas de controle gerencial utilizadas de fato nas propriedades rurais; bem como a escassez de trabalhos nesta linha de pesquisa, somadas a sua importância para a boa gestão no âmbito da agricultura familiar e a relação entre as competências empreendedoras existentes nos gestores destas propriedades, e o respectivo reflexo no desempenho organizacional.

Para se atingir os objetivos propostos nesta dissertação e na tentativa de elucidar a questão de pesquisa, optou-se por dividi-la em dois artigos, dispostos na sequência e intitulados:

i) Análise das competências empreendedoras de produtores rurais de leite: estudo no Assentamento Itamarati - MS;

ii) A influência das competências empreendedoras e das *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional da atividade rural.

REFERÊNCIAS

AHMAD, K., ZABRI, S.M. **Factors explaining the use of management accounting practices in Malaysian medium-sized firms**. Journal of Small Business and Enterprise Development, 22(4), pp. 762-781, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2012-0057>.

ANUALPEC. (2019). **Anuário da Pecuária Brasileira** (20th ed. Vol. 1). São Paulo, São Paulo, Brasil: Instituto FNP.

ANUÁRIO Leite 2022: **Pecuária Leiteira de Precisão**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2022. 114 p. Disponível em: <https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=1144110&biblioteca=vazio&busca=1144110&qFacets=1144110&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>. Acesso em 4 jun. 2022.

BITTENCOURT, D. EMBRAPA. 2019. **Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31505030/artigo-agricultura-familiar-desafios-e-oportunidades-rumo-a-inovacao>. Acesso em: 15 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 13 julho de 2021.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção Agropecuária**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/vbp-e-estimado-em-r-689-97-bilhoes-para-2020/2023VBPelaspeyresagropecuariapdf.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

CNA. **Comunicado Técnico - Pesquisa Pecuária municipal**. Disponível em: https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/boletins/Comunicado-Tecnico-CNA-ed-30_2021.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Washington: USAID, 1990.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Boletim da Agricultura Familiar**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, jul. 2021.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOWNEY, H.; THRELKELD, G.; WARBURTON, J.; **What is the role of place identity in older farming couples' retirement considerations?** Journal of Rural Studies, v. 50 p. 1-11, 2017.

FAO (2017). **Statistical Yearbook** (Vol. 1). Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FARIA, V. P. de. O que é tecnologia na pecuária de Leite. **Revista Balde Branco**, São Paulo, a. XL, n. 480 A, p. 64-65, nov. 2004.

FENATA. Federação Nacional dos Técnicos Agrícolas. **A agricultura familiar no Brasil é a 8ª maior produtora de alimentos**. Disponível em: <https://www.fenata.com.br/site/index.php/noticias-gerais/596-agricultura-familiar-do-brasil-e-8-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo>. Acesso em: 24 Abr. 2021.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.

FONSECA, R. F. M. S., ESPEJO, M. M. S. B.; QUEIROZ, A. F. O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 14(3). 2020.

FREZATTI, F., CARTER, D.B.; BARROSO, M.F.G. **Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses**. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27(3), pp. 426-464, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-01-2012-00927>.

GRAEUB, B. E.; CHAPPELL, M. J.; WITTMAN, H.; LEDERMANN, S.; KERR, R.B.; GEMMILL-HERREN, B. The State of Family Farms in the World. **World Development**, v. 87, p: 1-15, 2016.

IBGE. **CensoAgro2017**. <https://censos.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/26457-produtividade-de-leite-cresce-62-em-11-anos-producao-chega-a-30-bilhoes-de-litros.html>. Acesso em: 19 abr. 2021.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 4 -16.

LENZI, F. C. (2008). **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese_fernando_lenzi_usp.pdf. Acesso em: abr. 2021.

LIZOTE, S. A., VERDINELLI, M. A. Relação Entre Competências Empreendedoras e Desempenho. Um Estudo em Meios de Hospedagem do Ambiente Rural. **Desenvolvimento em Questão [online]**. 2015, 13 (29), 90-

124 [fecha de Consulta 27 de Junio de 2021]. ISSN: 1678-4855. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75235382005>. Acesso em: 27 jun. 2021.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina, Brasil. CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO-IBEROAMERICANO, 15., 2013, Porto. **Anais...** Porto: Altec, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programmepdf/1156.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2021.

LOPES, M. A.; REIS, E. M. B.; DEMEU, F. A.; MESQUITA, A. A.; ROCHA, Águida G. F.; PELEGRI, D. F.; FARIA, J. G. K.; TEIXEIRA JÚNIOR, F. E. P. Uso de ferramentas de gestão na atividade leiteira: um estudo multicase em Uberlândia, MG. **Agropecuária Técnica**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 73-86, 2018. DOI: 10.25066/agrotec. v 39i1.34302. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/at/article/view/34302>. Acesso em: 6 fev. 2022.

LOPES, M.A.; MORAES de F.; CARVALHO, F. M.; PERES, A.C.C.; BRUHN, F.R.P; REIS, E.M.B. The effect of technological levels on profits of milk production systems participating in the “full bucket” program: a multicase study. **Semina: ciências agrárias**. v.36, n.4. p.2909-2922. 2015. DOI: 10.5433/1679-0359.2015v36n4p2909.

MAIA, G. B. S. *et al.* **Produção leiteira no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, v.37, p. 371- 398, 2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/ set3709.pdf. Acesso em: 24 jul. 2021.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2004. 199p.

MUNIZ, L.C, MADRUGA SW, ARAÚJO C.L. Consumo de leite e derivados entre adultos e idosos no Sul do Brasil: um estudo de base populacional. **Ciência e Saúde Coletiva**. 2013.

OLIVEIRA, Aline Guimarães *et al.* Diagnóstico socioeconômico da produção leiteira em três assentamentos de reforma agrária no semiárido do Estado de Sergipe. 4. ed. Londrina: **Semina: Ciências Agrárias**, 2013. v. 34, p.1869-1878.

OLIVEIRA, A. B. B., SILVA, R. A., SIQUEIRA, E. S. & SIQUEIRA FILHO, V. (2018). O empreendedorismo rural na cajucultura: um estudo de caso. **HOLOS**. 5, 116 -139.

ONU, Organização para as Nações Unidas. 2019. **World Resource Report: Creating a sustainable Food Future**. 2019.

QUIRINO, C. R.; COSTA, R. L. D.; SILVA, R. M. C.; SIQUEIRA, J. G., AFONSO, V. A. C.; BURCHER, C. H. Implementação da escrituração zootécnica e registros de produção e reprodução em propriedades de criação de ovinos na região Norte Fluminense. *Paper presented at the Congresso Brasileiro de Extensão Universitária*, Belo Horizonte.

REIS, J.G.M.; NETO, P.L.O. **Engenharia de produção aplicada ao Agronegócio**. São Paulo, Editora Blucher, 2018. 312 pg.

RODE, M.; **A gestão da propriedade rural: um estudo de caso a partir da realidade do assentamento lagoa grande, em Dourados – Mato Grosso do Sul**. Dissertação - UFGD, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/691>. Acesso em: 6 mar. 2021.

SABBAG, O. M.; COSTA, S.M.A.L. Análise de custos da produção de leite: aplicação do método de Monte Carlo. **Revista Extensão Rural**, v.22, n.1, P.125 -145, 2015.

SALUME, J. A.; SILVA, E.C.G.; CHRISTO, B.F. **Elementos de administração rural avaliados em pequenas propriedades rurais de Alegre – ES. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, 2015.

SILVA, J.R. **Entendendo a intenção de pequenos agricultores rurais em diversificar a produção por meio da piscicultura**. Dissertação (Mestrado). UFGD, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1183>. Acesso em: 27 abr. de 2021.

STROEHER, A. M; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração eletrônica**, v.1, n.1, 2008.

VESTENA, F. da S.; NOVAES, A. L.; HALL, R. J.; CORRÊA, F. T. de B. S.; LOPES, A.C.V. Análise da utilização de ferramentas contábeis e gerenciais de controle financeiro no ramo do agronegócio na região da grande Dourados - MS. **INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 1, p. 30-42, jan.2011. Disponível em: http://www.ingepro.com.br/Publ_2011/Jan/Artigo%20327%20pg%2030-42.pdf. Acesso em: 30 Abr. 2021.

YAMAMOTO, M. M.; PACCEZ, J. D.; MALACRIDA, M. J. **Fundamentos de contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CAPÍTULO I - Artigo 1

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE PRODUTORES RURAIS DE LEITE: ESTUDO NO ASSENTAMENTO ITAMARATI – MS

Resumo: O empreendedorismo é um tema atual que merece cada vez mais destaque, pois está profundamente ligado ao desenvolvimento econômico e social das organizações. Neste mesmo aspecto, o empreendedorismo rural caminha paralelamente, promovendo mudanças positivas através do aproveitamento e do desenvolvimento das competências empreendedoras, como oportunidade, melhoria da renda e da qualidade de vida das populações envolvidas. Assim, este estudo tem por objetivo identificar e analisar as competências empreendedoras existentes nos produtores rurais de leite localizados no Assentamento Itamarati, Sul de Mato Grosso do Sul. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva, e os dados foram coletados através de questionário fechado em escala *Likert* de 5 pontos, baseada no instrumento desenvolvido por Lenzi (2008). Obteve-se como retorno 88 questionários válidos de produtores, nos quais foram tabulados e analisados com o auxílio do *software* Microsoft Excel®. Os resultados apontaram que as competências comprometimento (COM), busca de informações (BDI) e persistência (PER) apareceram em maior destaque entre os respondentes da pesquisa. Todavia, com menor intensidade e influência manifestaram-se o estabelecimento de metas (EDM), o planejamento e monitoramento sistemático (PMS) e a busca de oportunidades e iniciativa (BOI). Quando considerada a relação com a maior faixa salarial de renda bruta leiteira observada, as competências mais relevantes foram o planejamento e monitoramento sistemático (PMS), o estabelecimento de metas (EDM) e independência e autoconfiança (IAC), com 77%, 68% e 64% de presença, respectivamente. A pesquisa cumpriu seus objetivos gerais e específicos, e sugere medidas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências empreendedoras na atividade leiteira rural.

Palavras-chave: Empreendedor Rural, Desenvolvimento Rural, Orientação Empreendedora, Produção Leiteira.

1 INTRODUÇÃO

O papel do agronegócio vem se tornando cada vez mais discutido em nível nacional e internacional, sobretudo por sua considerável participação no Produto Interno Brasileiro PIB com alta acumulada de 9,81% no primeiro semestre de 2021. Considerando-se o desempenho na economia brasileira até o momento, a participação do setor no PIB total manteve-se em torno de 28% ao ano (CEPEA, 2021).

Neste mesmo cenário, a agricultura familiar vem desempenhando um papel preponderante, contribuindo no setor do agronegócio e sendo a principal responsável pela produção dos alimentos que chegam às mesas das famílias brasileiras, como o feijão, a mandioca, o café, a carne suína e o leite. (CONAB, 2021).

Desta forma, o fortalecimento da agricultura familiar através das políticas públicas tem sido visto como uma forma de incentivar o desenvolvimento sustentável, pois contribui para a criação de atividades agrícolas e não agrícolas, colaborando para que as famílias permaneçam ou se fixem no meio rural, minimizando o êxodo ocorrido no final da década de 1980; além de suavizar um quadro de grande concentração de terras e riquezas no campo, juntamente com o desordenado processo de urbanização (FAUTH, 2008; BITTENCOURT, 2019).

Assim, a agricultura familiar pode contribuir para o cumprimento de alguns objetivos de desenvolvimentos sustentáveis definidos pela ONU como: ODS 01, que busca erradicação da pobreza; ODS 02, fome zero e agricultura sustentável; ODS 08, trabalho decente e crescimento econômico e ODS 11, que abrange cidades e comunidades sustentáveis (ONU, 2019).

Porém, alguns setores agropecuários - especificamente aquelas provenientes da agricultura familiar - como o caso da pecuária leiteira brasileira, seguem em dificuldades para se moldarem aos cenários e exigências impostas pela falta de regulação de preços e demais variáveis do exigente mercado competitivo, tornando-se um conjunto de elementos que resultam em empecilhos ao desenvolvimento do negócio.

Neste ínterim, muitos produtores de leite tiveram que se adaptar às exigências do mercado em função da atividade, como por exemplo, a diversificação da produtividade frente aos diversos fatores econômicos e as

variações climáticas que influenciam diretamente no seu desempenho produtivo. Para isso, a atividade leiteira deve ser considerada como uma organização com fins lucrativos e deve ser gerenciada baseada no planejamento, execução e controle.

Assim, o empreendedorismo rural tem se propagado como um elemento propulsor da atividade rural, superando as crises existentes e dando o respaldo principal na manutenção da produção com o desenvolvimento e a adoção de modelos e processos de produção mais otimizados.

Considerando este aspecto, a figura do empreendedor rural configura-se como o principal agente propulsor de mudanças que realiza o desenvolvimento de sua região. Empreendedor rural é caracterizado como aquele que transforma suas ideias em realidade e atitudes e as aplica na propriedade para o seu próprio benefício e de outros e, juntamente com as competências empreendedoras que possuir, faz com que seu empreendimento seja mais competitivo e lucrativo (CASALI, *et al.*, 2019).

De acordo com o último Censo Agropecuário Brasileiro, realizado em 2017, a agricultura familiar é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes. Além disso, é responsável pela renda de 40% da população economicamente ativa do País e por mais de 70% dos brasileiros ocupados no campo (IBGE, 2017). Segundo Dalmoro *et al.* (2017), a agricultura familiar é formada por um arranjo social particular de produção, com relações baseadas em laços de parentesco e/ou afetivos de vizinhança.

Baseados nesta vertente, diversos estudos foram realizados com o intuito de estabelecer uma relação entre as competências empreendedoras e o desempenho das organizações (LENZI, 2008; VILAS BOAS, 2015; LIZOTE e VERDINELLI, 2015; DACIÊ, 2016; LEITE, 2016; FONSECA, 2020).

No que diz respeito ao empreendedorismo rural, Pato e Teixeira (2016) desenvolveram um estudo bibliométrico baseado em 181 artigos publicados na base *Scopus* no período de 1993 a 2013 e identificaram que, diferentemente do tema empreendedorismo de forma ampla, a vertente do empreendedorismo rural ainda é pouco abordada nas publicações acadêmicas. Ainda de acordo com Pato e Teixeira (2016), a predominância de estudos sobre o crescimento e

desenvolvimento migrou para outras abordagens, como traços psicológicos do empreendedor e características das organizações envolvidas.

Casali (2019) estudou e analisou a existência das competências empreendedoras em produtores rurais de leite de 13 propriedades, localizadas no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde foi realizada a sugestão de aperfeiçoamento e desenvolvimento para as competências com menores índices de presença encontrados

Essa informação subsidia a demanda e respalda a necessidade do desenvolvimento de mais pesquisas que tenham por objetivo entender e auxiliar a desenvolver o empreendedorismo rural dada a importância do tema principalmente em nível nacional, onde o agronegócio tem sua parcela relevante na formação da riqueza brasileira.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Isto posto, e diante das lacunas existentes, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: **quais as competências empreendedoras estão presentes nos produtores rurais de leite da agricultura familiar do Sul de Mato Grosso do Sul?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Para responder à inquietação, o trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar as competências empreendedoras utilizadas pelos pequenos produtores de leite da agricultura familiar, localizados do Sul de Mato Grosso do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

O desenvolvimento da temática empreendedorismo passa por duas abordagens principais, subdivididas por Fillion (1999). A primeira é a econômica, tendo o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter como o principal colaborador sobre o assunto. Schumpeter introduziu ao termo empreendedorismo a palavra inovação que, para ele, referia-se a uma nova utilização dos recursos disponíveis, diferentemente da forma tradicional.

Ainda de acordo com Schumpeter, criador da teoria da “Destruição Criativa”, esta ocorre quando empreendedores criam novos produtos ou novas formas de produzir que florescem, causando mudanças na economia e a respectiva inovação. Para Schumpeter (1934, p.149-159), a abordagem econômica é descrita da seguinte forma:

“o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”.

Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. A segunda abordagem é a comportamentalista, também chamada de gerencial ou behaviorista, que teve o psicólogo americano David McClelland como sua principal referência, em 1973. McClelland acredita que o comportamento é um dos fatores que alavancam o desenvolvimento econômico, e que o comportamento empreendedor é um dos diferentes papéis que o ser humano assume na vida social. A realização desse papel está relacionada à veemência de uma força central no comportamento empreendedor, que ele classificou como necessidade de realização (FILION, 1999; OLIVEIRA, 2018).

O conceito de McClelland serviu de aporte ao desenvolvimento do modelo das 10 competências de Cooley (1990), utilizado até hoje pelo Programa das Nações Unidas (PNUD) como parâmetro para capacitação de empreendedores em nível internacional (MORALES, 2004; TEIXEIRA, 2011; LENZI *et al.*, 2012, BRACHT; WERLANG, 2015; CASALI *et al.*, 2019; FONSECA, 2020).

No ano de 2012, o Brasil foi apontado como o terceiro maior país em número de empreendedores, ultrapassado somente pela China e Estados Unidos (GEM, 2012). As divulgações realizadas em 2013 apresentam o Brasil na oitava colocação do *ranking* e com a população mais empreendedora dentre os países dos BRICs, formado pelos países Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (GEM, 2013).

Em 2020, a taxa de empreendedorismo total no Brasil atingiu o menor patamar dos últimos oito anos por conta da pandemia do Corona Vírus e caiu para 31,6%, de acordo com informações do relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2020, realizada no Brasil pelo SEBRAE (SEBRAE, 2021). O índice indica o percentual da população adulta ocupada como empreendedor:

em 2021, a proporção foi de 30,4%, e em 2019 chegou a 38,7% - o percentual mais elevado desde 2015, quando a taxa foi de 39,3%.

2.1.1 Empreendedorismo rural

O principal objetivo do agricultor familiar é permanecer no campo, inserido no agronegócio e mantendo a cultura de subsistência; mas, por outro lado, conservando a ideia básica de maximizar os lucros. Segundo Arnould (2011), para que esse objetivo seja alcançado em tempos de globalização, se faz necessário que o produtor rural seja empreendedor e utilize as ferramentas administrativas o mais corretamente possível, otimizando os recursos disponíveis.

Em linha com a temática do empreendedorismo, Para Dornelas (2003) os empreendedores são pessoas que se destacam no meio da multidão: querem ser reconhecidas pelo seu trabalho, são extremamente apaixonadas pelo que fazem, estão sempre na busca do novo, são os principais responsáveis em eliminar barreiras comerciais e culturais criando novos conceitos de trabalho, quebrando paradigmas, e desta forma, geram riqueza para a sociedade como um todo.

Neste sentido, o empreendedorismo rural tem como objetivo a criação de negócios focados nos recursos endógenos das regiões rurais, direcionados às necessidades de populações agrícolas em criar seu próprio negócio, ligados à região e com base no saber e na cultura organizacional (TIBÉRIO, 2016).

Adjunto a esse entendimento, as pequenas empresas - enquadradas neste aspecto as propriedades da agricultura familiar - são consideradas como um dos principais agentes de desenvolvimento e crescimento econômico de um país, contribuindo na geração de empregos, além de produzirem a maioria dos alimentos que fazem parte da cesta básica que chegam à mesa do brasileiro.

Contudo, o maior desafio dessas empresas está na sua continuidade, face as barreiras presentes em explorar oportunidades, transformar o aprendizado em resultados concretos e, sobretudo, exercê-los com disciplina, persistência e conhecimento (SCHUMPETER, 1934). Os novos conhecimentos poderão vir das unidades de pesquisa, dos consultores de assistência técnica e também de outros produtores.

Desta forma, fica evidente que o desenvolvimento das propriedades rurais contribui na promoção do desenvolvimento econômico e social do local onde estão inseridas, de forma que o nível de empreendedorismo funcione como um propulsor e um diferencial competitivo destas organizações, que vão além da geração de renda.

O empreendedorismo e a forma da gestão da propriedade rural são características que influenciam no negócio e, respectivamente, na eficiência da produtividade, refletindo no modo como o produtor alcança seus objetivos planejados; muitas vezes utilizando métodos de controle não reconhecidos na literatura convencional, dada a respectiva dificuldade da análise e interpretação da metodologia recomendada. O desenvolvimento do agricultor no meio rural ocorre por meio do fortalecimento do empreendedorismo em três esferas: com ações em políticas de governo, por motivações de movimentos sociais no meio acadêmico e no desenvolvimento de estudos de empreendedorismo no meio rural (BERNARDO, RAMOS; VILS, 2018).

Entretanto, para que a propriedade rural se mantenha próspera ao longo das gerações, é necessário que os empreendedores rurais busquem conhecimento, incorporem novidades em suas propriedades, tenham consciência e humildade quando precisarem de ajuda e não se incomodem em ir buscá-la (LENZI, 2008; CAETANO, 2014; ENDO *et al.*, 2018).

No sentido de demonstrar que o empreendedorismo leva à prosperidade e continuidade da atividade, Spillecke e Brettell (2013) demonstraram que as características empreendedoras, ao serem conectadas ao controle gerencial, apresentam significativa relação com o desempenho. Os autores investigaram 268 empresas e verificaram que a orientação empreendedora empregada nos controles de gestão do departamento de vendas contribuiu positivamente para o desempenho organizacional.

Para Gomes (2005), o planejamento é ferramenta essencial em qualquer tipo de empresa, inclusive para aquelas que se dedicam à produção de leite, pois a busca pela eficiência deve ser constante, a fim de que se amenize o impacto de oscilações existentes no mercado. Para o autor, no estabelecimento dos objetos e na determinação das metas, além dos recursos materiais e humanos

levantados no diagnóstico, o conhecimento tecnológico e as fontes para ampliá-lo são elementos fundamentais.

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Para Snell e Lau (1994), competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras, por tratarem-se de um corpo de conhecimentos, motivações ou direcionamentos, atitudes ou visões, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Para esses autores, a arte de criar e gerenciar um negócio está intimamente relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal, e isto é refletido na intensidade dessa definição.

Os estudos pioneiros e seminais propostos por David McClelland (1987), com o propósito de identificar as competências empreendedoras comuns aos empreendedores de sucesso, foram aperfeiçoados por Cooley (1990), e associadas em três variáveis: Realização, Planejamento e Poder.

Para a variável realização, o autor destaca como principais atributos: a persistência, busca de oportunidades e iniciativa, o comprometimento, exigência de qualidade e eficiência e saber correr riscos calculados.

Relacionadas com a variável planejamento, estão a necessidade de realização, a busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e o monitoramento sistemáticos. E por fim, associadas ao terceiro e último indicador comportamental - poder, estão as competências independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos.

O tema referente ao empreendedorismo e suas relações é muito amplo e constantemente é objeto de estudo em diversos trabalhos. Neste sentido, Lenzi (2008) baseando-se nos estudos seminais de Cooley (1990) e de McClelland, desenvolveu um instrumento de pesquisa para identificar as competências empreendedoras divididas em três conjuntos: conjunto de **realização** (busca de oportunidade, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento), conjunto de **planejamento** (busca de informação, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento

sistemático) e conjunto de **poder** (persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança).

Por meio desse instrumento, é possível perceber que um indivíduo com competências individuais bem definidas pode utilizá-las para ações empreendedoras.

Porém, não adianta apenas o indivíduo possuir tais competências: é necessário que busque o espaço adequado para aplicá-las e fazer gerar resultados positivos no seu negócio; as competências empreendedoras devem ter um foco bem definido na busca dos objetivos por parte do profissional em prol de seu empreendimento (LENZI, 2008).

A presença de características empreendedoras nos gestores também pode influenciar no desempenho organizacional das propriedades rurais. Neste sentido, Casali *et al.* (2019), identificaram e analisaram a existência e a frequência das competências empreendedoras presentes nos produtores leiteiros do Noroeste do Rio Grande do Sul em 13 propriedades rurais, retratando a importância que o desenvolvimento de cada uma das dez competências empreendedoras pesquisadas por Lenzi (2008) têm para a longevidade da propriedade rural, especialmente ao desenvolvimento das competências que não obtiveram resultados satisfatórios.

Estudos mais recentes (Müller; Korsgaard, 2018; Muñoz; Kimmitt, 2019) têm centrado a análise na importância do contexto espacial e socioespacial para as atividades empreendedoras e processos empresariais. Müller e Korsgaard (2018) constataram que os recursos locais e a ligação espacial são aspectos que influenciam nas atividades empresariais e, por consequência, no desenvolvimento do espírito empreendedor, uma vez que os empresários estão enraizados nos seus contextos locais e influenciando as decisões sobre o que produzir, com quem colaborar, quem contratar e quais os mercados servir.

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NA PRODUTIVIDADE LEITEIRA BRASILEIRA

As pequenas propriedades rurais são responsáveis por grande parte da produção de leite no Brasil; em torno de 60% do leite cru inspecionado (CONAB, 2021). Entretanto, as pesquisas indicam que essa produtividade ainda é pouco

eficiente devido à influência de vários fatores, como a falta de políticas públicas e de programas de extensão rural: o Brasil ocupa apenas o número 84º (em média 2.500 litros) quando se trata de produtividade por animal / ano, posição cinco vezes inferior aos dois primeiros colocados (Israel e Estados Unidos) que ultrapassam 10 mil litros/vaca no ano (FAO, 2019).

2.3.1 Políticas públicas de crédito rural

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF - cuja institucionalização ocorreu através do Decreto presidencial nº 1.946, datado de 28/06/1996 é um dos principais programas de crédito disponível para os pequenos produtores rurais brasileiros. Para os agricultores familiares terem acesso a este programa de crédito, os mesmos devem necessariamente ter a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), um instrumento de identificação emitido por meio de uma análise produtiva na propriedade pelo órgão competente em cada região, e a confirmação da condição de agricultor familiar (ARRUDA, 2019).

Com essa identificação, o produtor passa por uma análise com a finalidade de desenvolvimento de projeto para a propriedade sempre no início de cada ano, e nesta análise poderá ter acesso a financiamentos em linhas de crédito com juros acessíveis existentes nas entidades bancárias (SAMBUICHI *et al.*, 2016).

Essa etapa corresponde a análise do cadastro e a dificuldade se refere a pouca informação disponibilizada sobre o programa em relação à documentação, tais como: o que deve se fazer? aonde deve ir? com quem deve falar? - principalmente para os pequenos produtores que tem dificuldades de acesso às informações (GUEDES; DE CARVALHO, 2017).

Bittencourt (1999) considera o crédito rural como um potencializador do sistema produtivo, considerando este como um dos principais fatores que afetam o desenvolvimento da agricultura familiar, visto que muitos produtores dependem do valor disponibilizado pelas instituições financeiras para superar as oscilações da atividade rural, na tentativa de realizar o planejamento produtivo adequado.

Estudo conduzido por Barbosa (2014) junto à Coopavil - Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema, localizada na Região Sudoeste de Mato Grosso do Sul - ficou constatado que dentre 55 produtores que possuíram acesso ao crédito, 60% o consideraram como suficiente; 16% nunca o utilizaram, e em contrapartida, 24% informaram não ser suficiente, visto que o valor liberado é proporcional à capacidade de pagamento de cada cooperado. Porém, muitos produtores relatam não possuir acesso ao referido crédito rural e/ou quando o tem disponível, não serem suficientes para a total execução de seus projetos.

2.3.2 Importância da assistência técnica

A pecuária de leite brasileira apresenta algumas características marcantes e específicas, sendo as principais encontradas as seguintes: a produção do leite brasileiro vai do norte ao sul do País e sua importância está muito associada ao fator social, gerador de renda de muitas pequenas e médias famílias que sobrevivem sem o auxílio de uma orientação técnica e escrituração tornando, desta forma, os sistemas de produção utilizados ineficientes (OLIVEIRA *et al.*, 2013; BASTOS, 2019).

Estudos realizados por Gomes, Oeiras e Porro (2018) sobre o desenvolvimento rural, apontam que no Brasil a pesquisa agrícola e a assistência técnica são pautadas pela racionalidade produtiva do modelo agrícola de produção de *commodities* e orientadas pela difusão e transferência tecnológica. Assim, continuam pouco adequadas às realidades socioambientais da Agricultura Familiar e dos Povos e Comunidades Tradicionais (ARRUDA, 2019).

De acordo com Almeida e Silva (2015), a eficiência da atividade leiteira está ligada ao planejamento estratégico e o desenvolvimento da atividade, características que sofrem interferência quando o produtor desenvolve a atividade de forma secundária ou em conjunto com atividades de bovinocultura de corte e agricultura.

Outros gargalos também podem ser vivenciados pelos agricultores familiares, como: pouca área de terra, baixa disponibilidade de recursos financeiros, Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) insuficiente, falta de regulamentação dos processos artesanais de produção de alimentos,

dificuldades de acesso ao mercado, entre outros; sendo essas questões limitadoras para que seja atingida uma maior competitividade e gerar o desenvolvimento das propriedades (SOUZA *et al.*, 2011; DE PAULA *et al.*, 2014; REIS *et al.*, 2018).

Entre todas estas variáveis, a falta de assistência técnica talvez seja o fator que mais tende a contribuir para reduzir os níveis de adoção tecnológica entre os agricultores familiares. Nesse segmento, apenas 16,7% dos agricultores utilizam assistência técnica, percentual que varia de 2,7% na região Nordeste a 47,2% na região Sul (SOUZA, 2011). Entre os agricultores do segmento patronal, 43,5% fazem uso desse serviço (GUANZIROLI, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os elementos e os procedimentos da metodologia utilizada na pesquisa, bem como sua classificação. De acordo com Creswell (2010), o método de pesquisa envolve a forma de coletar os dados, de analisá-los e a interpretação desses dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, esta pesquisa enquadra-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, visto que tais pesquisas expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno (TRIVIÑOS, 1987). Enquadra-se também como pesquisa quantitativa, em razão da quantificação da pontuação (Richardson, 1999). Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de uma pesquisa de campo, sendo realizado uma investigação *in loco* (nas propriedades) para identificar a existência e frequência das competências empreendedoras dos pesquisados (TRIVIÑOS, 1987).

3.1.1 Instrumento de pesquisa

O instrumento de abordagem e identificação das competências empreendedoras utilizado na presente pesquisa foi baseado em Lenzi (2008). Constituído de 30 questões sobre as dez competências empreendedoras, sendo

que cada uma das 3 questões é pontuada em uma escala *likert* de 1 a 5 pontos, sendo 1 para presença muito fraca do comportamento e 5 para a presença muito forte do comportamento.

Para que haja o reconhecimento da competência empreendedora na avaliação do indivíduo, é necessário que seja obtido no mínimo 12 pontos, de acordo com a metodologia proposta pelo autor.

Nesse contexto, uma avaliação que caracterize o reconhecimento de competências deve estar acima da média, ou seja, alcançar 4 pontos, que multiplicados por 3 questões, totalizam o mínimo de 12 (LENZI, 2008). O Quadro 1 apresenta as competências empreendedoras, identificado por Lenzi (2008).

Quadro 1 – Competências empreendedoras

R E A L I Z A Ç Ã O	Busca de oportunidades - BOI	Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar ou comercializar novos produtos ou serviços.
		Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para a empresa.
		Produce resultado para a empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que captou no mercado.
	Correr riscos calculados - CRC	Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.
		Age para reduzir os riscos das ações propostas.
		Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.
	Exigência de qualidade e eficiência - EQE	Suas ações são muito inovadoras, e trazem qualidade e eficácia nos processos.
		É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.
		Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.
	Persistência - PER	Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
		Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.
		Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
P L A N E J A M E N T O	Comprometimento - COM	Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honra os patrocinadores e parceiros internos.
		Quando necessário, "coloca a mão na massa" para ajudar a equipe a concluir o trabalho.
		Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.
	Busca de informações - BDI	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.
		Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.
		Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.
	Estabelecimento de metas - EDM	Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.
		Suas metas são claras, específicas e entendidas por todos os envolvidos.
		Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.
	Planejamento e monitoramento sistemático - PMS	Elabora planos com tarefas bem definidas e claras.
		Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.
		É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.
P O D E R	Persuasão e rede de contatos - PRC	Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiras em seus projetos viabilizando recursos necessários para atingir os resultados propostos.
		Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que se propõe ou para conseguir os recursos necessários.
		Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.
	Independência e autoconfiança - IAC	Está disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.
		Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.
		É confiante nos seus atos e enfrenta os desafios sem medo.

Fonte: O autor, adaptado de Lenzi (2008, p. 47).

3.1.2 Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados a partir do uso de um questionário com trinta questões fechadas, baseadas no modelo de Lenzi (2008), individuais e aplicados individualmente e presencialmente em cada propriedade estudada, realizada entre os meses de outubro a dezembro de 2021.

3.1.3 População e amostra

A pesquisa foi realizada com produtores rurais de leite localizados no Assentamento Itamarati, um distrito do município de Ponta Porã, localizado a 47 km desta cidade, e a 358 km de distância de Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul. O assentamento rural possui área de 50 mil hectares, 15.867 habitantes e aproximadamente, 2.900 famílias (SILVA, 2019).

Foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade, e a partir da realização de 15 visitas físicas, resultou em 88 questionários válidos respondidos, constituindo a amostra da pesquisa.

Na data da coleta dos dados, do total de famílias assentadas, aproximadamente 200 são produtoras de leite para fins comerciais, dados estes obtidos junto à responsável técnica que atua junto ao assentamento, que é vinculada ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) - que faz parte da Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul (FAMASUL), e que atua há mais de uma década na região do assentamento.

A FAMASUL é uma organização que tem como foco o desenvolvimento sustentável do agronegócio, representando os interesses dos produtores e dos sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, fortalecendo as relações institucionais (FAMASUL, 2022).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa com os produtores rurais de leite referentes às suas competências empreendedoras.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES E DAS PROPRIEDADES

A Tabela 1 apresenta a porcentagem das idades e do gênero dos produtores respondentes.

Tabela 1 – Idade e gênero dos produtores

Idade	Número de produtores	Porcentagem
20 a 30	3	3,4%
31 a 40	17	19,31%
41 a 50	37	42,04%
51 a 60	21	23,86%
mais de 60	10	11,36%
Sexo	Quantidade	Porcentagem
Masculino	61	70%
Feminino	27	30%
Total	88	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A faixa etária dos produtores rurais participantes da pesquisa concentrou-se entre 41 e 50 anos de idade, representando 42,04% do total. Também observa-se a existência de 10 produtores com idade igual ou maior que 60 anos (11,36%). Em relação ao gênero dos participantes, 61(70%) se autodeclararam do sexo masculino e 27 (30%) do sexo feminino (Tabela 2).

Tabela 2 – Grau de escolaridade dos produtores

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Pós-graduação completa	1	1%
Pós-graduação incompleta	*	
Ensino superior completo	7	7,90%
Ensino superior incompleto	*	
Ensino médio completo	9	10,20%
Ensino médio incompleto	21	23,80%
Fundamental completo	7	7,90%
Fundamental incompleto	35	39,70%
Sem grau de instrução	8	9,00%
Total	88	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

***Nota:** Não houve respondentes

Em relação à escolaridade, destaca-se o Ensino Fundamental Incompleto, com 39,7% dos respondentes e 9% declararam não ter nenhum grau de instrução; somente 7,9% possuem o Ensino Superior Completo. Houve um produtor que declarou possuir pós graduação completa.

Esses resultados indicam um baixo nível educacional dos produtores, semelhante ao encontrado por SANGALLI (2013) ao investigar o perfil sócio econômico de moradores no Assentamento Lagoa Grande em Dourados/MS, onde encontrou 43,9% apenas com a educação infantil incompleta (1º ao 5º ano), seguidos de 14% com ensino fundamental incompleto (6º ao 9º ano) e 4,5% com o ensino médio completo.

Os resultados assemelham-se aos do Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2019, que resultou em uma taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade estimada em 6,6% (11 milhões de analfabetos). Em 2019, 46,6% da população de 25 anos ou mais de idade estava concentrada nos níveis de instrução até o ensino fundamental completo ou equivalente; 27,4% tinham o ensino médio completo ou equivalente; e 17,4%, o superior completo (IBGE, 2019). Quando questionados se possuíam outra fonte de renda além da atividade leiteira, 43% admitiram viver exclusivamente da produção do leite. Esse número é um pouco superior aos resultados obtidos por Bracht *et al.* (2015), junto aos 334 produtores rurais catarinenses, em que 38% afirmaram viver somente da atividade pecuária.

A maioria dos respondentes relatou que a atividade leiteira exige muita dedicação e isso dificulta a diversificação da produção com outra atividade rural, ao mesmo tempo. Muitos produtores cultivam culturas específicas para a alimentação do gado leiteiro com o propósito de reduzir os custos com a sua alimentação - principalmente na época da seca, considerado um dos maiores desafios da manutenção da atividade e um dos maiores custos do negócio.

Em relação à área utilizada para a produção leiteira, a maioria dos produtores utilizam de 01 a 04 hectares, com 39%; 04 a 08 hectares 30%, e de 08 a 16 hectares, 31% - Tabela 3.

Tabela 3 – Área utilizada

Hectares	Porcentagem	Produtores
01 a 04	39%	34
04 a 08	30%	26
08 a 16	31%	28
Total	100%	88

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A Lei Federal nº 11.326 de julho de 2006 considera como agricultor familiar ou empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: não detenha área maior que 4 (quatro) módulos fiscais; utiliza predominantemente mão de obra familiar nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento e o dirija com a sua família (BRASIL, 2006).

Conforme o Decreto nº 84.685/1980 o módulo fiscal de cada município, expresso em hectares, é fixado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrícola (INCRA), que considera os seguintes fatores: tipo de exploração que predomina no município¹; renda obtida dessa exploração; outras explorações não predominantes, mas expressivas em renda e área utilizada, e o conceito de propriedade familiar da Lei nº 4.504/1964 (BRASIL, 2012).

Ou seja, neste aspecto, como nenhum dos agricultores relatou possuir área que ultrapasse os limites da legislação, todos os entrevistados se encaixam no critério da agricultura familiar, conforme a Tabela 3.

Em relação à utilização do crédito rural, principalmente o PRONAF, 69% afirmaram já o ter utilizado; enquanto que 31% disse nunca ter precisado ou conseguido, já que há muitos empecilhos ou requisitos para sua obtenção.

Além da diversificação das atividades na propriedade os pequenos agricultores familiares também realizam outras atividades fora da propriedade para complementar a renda familiar.

Entre os produtores que admitiram a existência de outra renda além da renda da atividade leiteira, a produção de soja, com 25%; aposentadoria, com 7%; atuando como funcionário contratado, 6%; funcionário público e pensionista com 5% cada; produção de mel e plantio de mandioca, com 3% cada; diarista, 2% e por último, o cultivo de hortaliças, com 1%, dispostos na Tabela 4

¹A região estudada é um distrito vinculado ao município de Ponta Porã/MS, onde tamanho do módulo fiscal é estipulado em 35 hectares, sendo que no Brasil existem tamanhos que variam de 05 a 110 hectares (INCRA, 2020).

Tabela 4 – Outras fontes de renda

Possuem outra renda		Quantidade	Porcentagem
Não	Soja	38	43%
	Aposentadoria	22	25%
	Funcionário contratado	6	7%
	Funcionário público	5	6%
Sim	Pensionista	4	5%
	Mel	4	5%
	Mandioca	3	3%
	Diarista	3	3%
	Hortaliças	2	2%
		1	1%
Total		88	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022)

De acordo com as informações da Tabela 5, a grande maioria (75%) da renda bruta mensal exclusiva da atividade leiteira relatada pelos produtores é de até três salários mínimos vigentes à época da realização da coleta dos dados da pesquisa.

Tabela 5 – Renda bruta mensal da atividade leiteira

Renda bruta leiteira	Quantidade	Porcentagem
Até um salário mínimo	13	15%
01 a 03 salários mínimos	53	60%
03 a 06 salários mínimos	21	24%
06 a 09 salários mínimos	1	1%
Total	88	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Ao serem indagados sobre a participação em associações ou cooperativas existentes no assentamento, pouco mais da metade (54%) - representada por 48 produtores - afirmaram que sim; porém, 45% dos respondentes (40 produtores), disseram não fazer parte de nenhuma das organizações que apoiam a atividade leiteira, conforme a Tabela 6:

Tabela 6 – Participação em associações ou cooperativas

Associados / Cooperados	Quantidade	Porcentagem
Sim	48	55%
Não	40	45%
Total	88	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Pesquisa (2022).

Esse número preocupante ainda é superior ao encontrado por Rode (2014), ao estudar as características sociais no Assentamento Lagoa Grande localizado no município de Dourados/MS, onde verificou-se que 33,7% do total de moradores não participam de nenhuma associação ou cooperativa no referido assentamento.

Alguns produtores afirmam que já foram criadas e que já fizeram parte de diversas cooperativas e associações na região do Assentamento Itamarati e por isso não querem mais participar, pois não visualizam vantagens.

Quando questionados sobre a quantidade diária de leite produzida, a maioria dos produtores (57%) produz até 50 litros, e apenas 2% produzem mais de 300 litros - Tabela 7

Tabela 7 - Produção diária de leite

Quantidade diária (Lts)	Quantidade produtores	Porcentagem
01 a 50	50	57%
51 a 100	21	23,80%
101 a 150	12	13,60%
151 a 200	3	3%
201 a 300	0	0%
Mais de 300	2	2%
Total	88	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A FAMASUL (2015) considera que, dos 24 mil produtores de leite do estado, 15,1 mil produzem em torno de 100 litros diários, menos do que o ideal para a sustentabilidade econômica, que seria de 300 litros ao dia no âmbito da agricultura familiar.

Se considerarmos apenas essa perspectiva como parâmetro para a sustentabilidade econômica, somente 2 produtores relataram produzir mais de 300 litros de leite por dia no assentamento Itamarati.

4.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS PRODUTORES RURAIS

O Quadro 2 apresenta a distribuição e cruzamento do resultado dos 88 produtores pesquisados para cada uma das 10 competências empreendedoras. Para que haja a presença relevante de alguma competência deve-se obter pontuação igual ou superior a 12 pontos segundo (LENZI, 2008).

Nas linhas de 01 a 11 (cor branca), observa-se as pontuações que não atingiram o mínimo de 12 pontos; nas linhas de 12 a 15 pontos (cor cinza) a concentração de competências empreendedoras que atenderam a condição mínima exigida, confirmando assim a presença das 10 competências na amostra pesquisada.

Quadro 2 - Distribuição das competências empreendedoras por pontuação individual total

Competência Empreendedora	01 BOI	02 CRC	03 EQE	04 PER	05 COM	06 BDI	07 EDM	08 PMS	09 PRC	10 IAC
Pontuação										
1										
2										
3	1									
4	5	1							3	
5	6	2								
6	14	6				1	1	3	2	
7	7	6	2	1	2	2	4	7	4	
8	9	1				2	6	10	7	4
9	9	9	4	5	1	1	9	10	6	6
10	7	10	7	1		3	12	10	9	16
11	10	16	25	14	5	6	17	18	15	9
12	10	14	20	21	7	12	17	18	9	14
13	7	13	18	25	28	24	15	9	13	17
14	2	8	8	17	40	32	7	3	14	16
15	1	2	4	4	5	5			6	6
Total	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Na tabela 08, foi realizado o cruzamento dos dados entre as Competências Empreendedoras e o Grau de Escolaridade dos respondentes, ainda considerando apenas as pontuações iguais ou acima de 12 pontos, de acordo com a metodologia descrita (LENZI, 2008).

Tabela 8 – Competências Empreendedoras e escolaridade

Escolaridade	B		C		E		P		C		B		E		P		P		I	
	O	(%)	R	(%)	Q	(%)	E	(%)	O	(%)	D	(%)	D	(%)	M	(%)	R	(%)	A	(%)
Pós-graduação completa	1	5%	1	2%	1	2%	1	1%	1	1%	1	1%	1	2%	1	3%	1	2%	1	1%
Pós-graduação incompleta																				
Ensino superior completo	1	5%	5	13%	3	6%	6	8%	6	7%	6	8%	5	13%	2	6%	3	6%	5	10%
Ensino superior incompleto																				
Ensino médio completo	4	20%	4	10%	5	10%	6	8%	7	8%	6	8%	5	13%	2	6%	4	8%	5	10%
Ensino médio incompleto	3	15%	11	29%	12	24%	19	28%	22	27%	19	26%	11	28%	5	16%	6	12%	15	30%
Fundamental completo	1	5%	2	4%	5	10%	3	4%	5	6%	4	5%	1	2%	4	12%	3	6%	3	5%
Fundamental incompleto	9	45%	11	29%	20	40%	27	40%	32	4%	31	42%	12	31%	14	45%	19	46%	18	35%
Sem grau de instrução	1	5%	3	6%	4	8%	5	7%	7	8%	6	8%	3	7%	3	9%	5	12%	4	7%
Total	20	100%	37	100%	50	100%	67	100%	80	100%	73	100%	38	100%	31	100%	41	100%	51	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Destaca-se a participação do grupo que possui o ensino Fundamental Incompleto com 45% na competência Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI); (onde os produtores com o ensino Médio pontuaram apenas 20% e lembrando que essa competência foi a de menor incidência nesta pesquisa, quanto aos requisitos mínimos de pontuação); 46% na competência Persuasão e Rede de Contatos (PRC), e de 45% na competência Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS).

Ao realizar um estudo com 218 empresas rurais, Villanueva *et al.* (2012), destaca que uma das variáveis mais importantes relacionadas à capacidade empreendedora dos pequenos empreendedores agrícolas do Valle de Puebla, no México, refere-se aos anos de escolaridade, juntamente com o número de anos de experiência em atividade produtiva.

A Tabela 9 apresenta o cruzamento das competências empreendedoras com a renda bruta concernente à atividade leiteira, em relação ao salário mínimo vigente na época (2021).

Tabela 9 – Renda bruta da atividade leiteira e competências empreendedoras

Renda Bruta Leiteira	B		C		E		P		C		B		E		P		P		I	
	O	%	R	%	Q	%	E	%	O	%	D	%	D	%	M	%	R	%	A	%
	I		C		E		R		M		I		M		S		C		C	
Até um salário mínimo	2	1%	6	16%	8	16%	10	15%	18	22%	14	19%	3	0,1%	3	9,6%	9	22%	6	11%
01 a 03 salários mínimos	12	60%	22	59%	31	62%	43	64%	44	55%	46	63%	26	68%	24	77%	24	58%	33	64%
03 a 06 salários mínimos	5	25%	8	21%	10	20%	13	19%	17	21%	12	16%	8	21%	3	9%	7	17%	11	21%
06 a 09 salários mínimos	1	0,5%	1	2%	1	2%	1	0,1%	1	0,1%	1	0,1%	1	2%	1	3%	1	2%	1	0,1%
Total	20	100%	37	100%	50	100%	67	100%	80	100%	73	100%	38	100%	31	100%	41	100%	51	100%

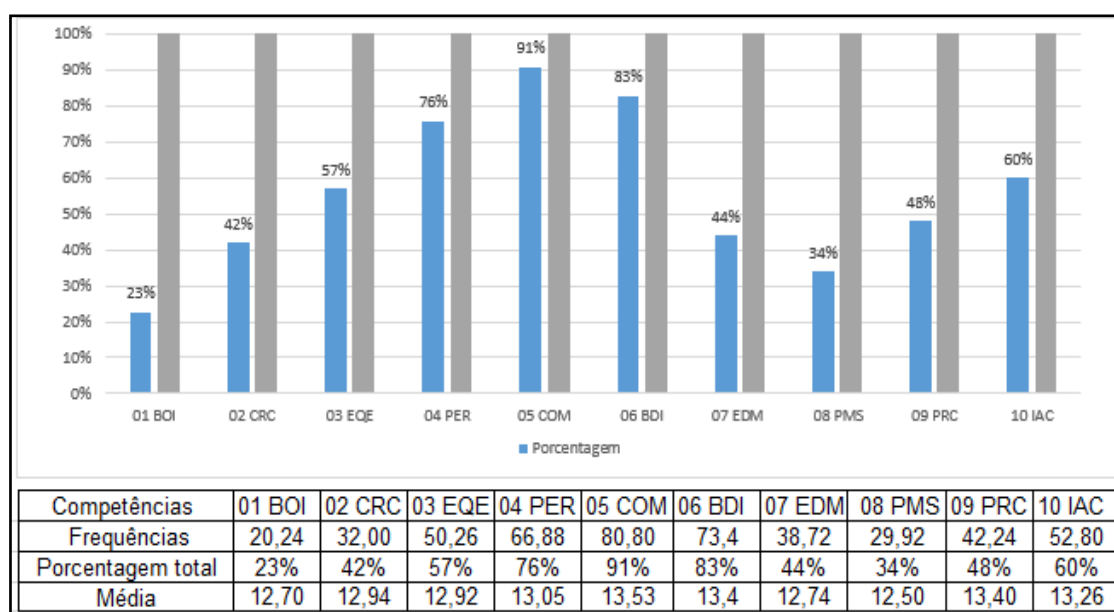
Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Nesta análise sobre o total do número das competências que atingiram a pontuação mínima, o destaque concentra-se na faixa salarial entre 01 a 03 salários mínimos, onde aparece o índice de 55% a 77% de participações. Esta é a faixa de maior participação, com 60% do total (Tabela 5). Nesta faixa salarial, as duas competências que tiveram o maior número de respondentes foram Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS); Estabelecimento de Metas (EDM), com 77% e 68%, respectivamente. Na sequência, as competências mais

bem colocadas estão Independência e Autoconfiança (IAC) e Persistência (PER), empatadas com 64%.

Logo após, observou-se a disposição da frequência e a porcentagem em relação ao total e as médias em que ocorreram as pontuações mínimas (12 pontos). No Gráfico 1, seguem as competências empreendedoras, de acordo com a frequência registrada.

Gráfico1 – Ranking das competências empreendedoras



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A média de pontuação ficou estabelecida entre 12,5 (PMS) e 13,53 (COM). A frequência maior com 80 casos (ou 91%) ocorreu na competência Comprometimento (COM), onde apenas 8 produtores não atingiram a pontuação mínima nesta modalidade, que também obteve a maior média da análise: 13,53; e a menor frequência (20), destaca-se a Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI), com apenas 23%.

Casali *et al.* (2019), analisaram as competências empreendedoras de 13 produtores localizados no Noroeste do Rio Grande do Sul encontraram para a busca de oportunidade e iniciativa (BOI) 63% de presença, ao considerarem apenas as competências que atingiram a pontuação mínima de 12 pontos, de acordo com Lenzi (2008).

A competência comprometimento (COM) está no topo das pontuações informadas, pois 91% do total a confirmaram. Na segunda posição das competências mais bem colocadas, aparece a busca de informações (BDI) com 83% de presença; em terceira posição, está a competência persistência (PER), com 76%; e em quarto lugar, a competência Independência e auto confiança (IAC), com a marca de 60%.

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Após a apresentação dos resultados das frequências das competências empreendedoras encontradas, segue a análise e sugestões para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento dentro da perspectiva da atividade leiteira.

a) Comprometimento (COM), Busca de Informações (BDI) e Persistência (PER);

Essas três competências obtiveram as maiores participações, com 91%, 83% e 76%, respectivamente nesta ordem. Bracht; Werlang (2015) encontraram para o Comprometimento 79,94% em uma amostra de 334 respondentes, ao cruzarem as competências empreendedoras com as atividades da Agricultura e Agropecuária; enquanto Casali *et al.* (2019) encontraram 92% para a mesma competência em seu estudo, ao analisarem a existência das competências empreendedoras em 13 produtores de leite do Noroeste do Rio Grande do Sul.

A atividade leiteira exige alto grau de comprometimento ao exigir dos seus trabalhadores uma rotina sistemática para a obtenção de resultados na sua produção; as ordenhas devem ser realizadas diariamente e em horários pré-estipulados, sem nenhuma folga. Desta forma, o produtor de leite deve demonstrar um comprometimento e persistência destacados no seu trabalho maior que a média da rotina de outras atividades inerentes ao campo, a fim de que se obtenha o êxito esperado.

Para um adequado planejamento estratégico, a busca de informações (BDI) é essencial para qualquer atividade empreendedora. Através dela, é possível que o produtor se atualize a respeito das várias decisões a serem tomadas diariamente. Enfim, se almeja o sucesso, o produtor deve estar atento

a feiras de negócios, reuniões de associações, institutos e órgãos ligados à atividade rural em que o mesmo esteja inserido.

b) Independência e autoconfiança (IAC);

A competência empreendedora independência e autoconfiança (IAC) obteve 60%, e isso demonstra que os produtores possuem segurança em suas atitudes para enfrentar os obstáculos que encontram na busca de seus objetivos. Esta situação configura-se quando o produtor acredita e confia em suas habilidades, estando seguro da tomada de decisão (CASALI *et al.* 2019). Indica também o nível elevado de confiança que os produtores percebem de si mesmos.

Ao utilizarem-se dessa qualidade, demonstram que estão no caminho certo para tomar iniciativas e saírem da zona de conforto, buscando soluções para os riscos calculados e às oscilações naturais inerentes à atividade, como por exemplo, as estações secas, onde o alimento disponível para o gado fica mais escasso e aumenta-se os custos de produção.

c) Exigência de qualidade e eficiência (EQE);

A entrega do leite ao laticínio que o coleta para o processamento é a última etapa realizada pelo produtor e deve obedecer aos padrões mínimos de qualidade estabelecidos na legislação que controla a atividade no País. Por isso, justifica-se o surgimento do percentual de 57% desta competência para a região estudada. O relacionamento estabelecido com os laticínios é um diferencial competitivo, haja vista que muitos laticínios pagam um valor diferenciado e maior, proporcionalmente à qualidade e/ ou à quantidade do produto.

d) Persuasão e rede de contatos (PRC);

Fazendo o uso adequado de sua rede de contatos, os produtores podem usufruir de diversas oportunidades, através do compartilhamento de informações e troca de ideias, não importando a quantidade de pessoas que estão conectadas, e sim a qualidade destes contatos (CASALI *et al.*, 2019). Essa

competência - que demonstrou 48% de frequência, tem grande impacto na produção leiteira, impulsionada pela utilização de cooperativas e organizações sociais interessadas em aumentar as informações disponíveis que auxiliarão na tomada de decisões e respectivamente, na gestão do empreendimento. As empresas de assistência técnica, universidades, institutos de pesquisa entre outros são redes importante para o compartilhamento de informações sobre a atividade leiteira.

e) Estabelecimento de metas (EDM);

O estabelecimento de metas, com 44%, segundo McClelland, (1972) encontra-se no grupo das características do Planejamento. Nesse aspecto, o indivíduo com perfil empreendedor deve ter a visão de futuro, olhar para o horizonte e visualizar qual é a imagem que se espera da empresa e qual o prazo para atingir os objetivos quando quer chegar lá. O planejamento permite que o empreendedor estabeleça objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou (CHIAVENATO, 2007).

f) Correr riscos calculados (CRC);

Correr riscos calculados apresentou 42% de frequência, e é traduzido como a capacidade de assumir os riscos planejados na rotina e talvez seja uma das características mais marcantes de um empreendedor atualmente, diferentemente do século XVIII, que era vista como uma premissa (MEDEIROS, 2019). A mesma é reconhecida como uma das características mais salientes de um empreendedor, uma vez que o indivíduo está disposto e consciente a aceitar a incerteza e o grau de risco associado à sua decisão (LEE; PETERSON, 2000).

Porém, o fato de assumir riscos não significa ser responsável por qualquer risco eventual que venha acontecer; o empreendedor deve assumir riscos calculados e saber gerenciá-los, uma vez que são avaliadas as reais chances de sucesso. O risco calculado é encarado como um desafio estimulador para a jornada empreendedora e para a definição de metas (DORNELAS, 2012).

Na atividade leiteira, o risco é uma constante, pois a eficiência da produção depende da saúde das vacas em lactação na sua plenitude, de modo que qualquer alteração significará redução e perdas consideráveis.

g) Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS);

Com 34% de frequência, o planejamento e o monitoramento estabelecem antecipadamente o que deve ser feito para o curto, médio e longo prazo. As organizações decidem o que devem fazer dentro de certo ambiente; contudo, o que as distingue é a intensidade e a antecipação do processo decisório.

Contudo, caso o planejamento seja inadequado, o controle é inócuo; se é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada à constatação, existe uma falha importante de retroalimentação ao sistema (FREZATTI, 2009). Desta forma, após o planejamento devem ser aplicados os controles a fim de que sejam identificados os erros e desvios e comparados com os padrões de produção e, após isso, serem aplicadas as estratégias com as melhores técnicas corretivas disponíveis ao produtor. Ou seja, é fundamental o acompanhamento e registro da produção através do planilhamento das rotinas e os eventos, à medida em que ocorrem. Somente assim é que se pode tomar as medidas necessárias em tempo de evitar maiores perdas.

h) Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI).

A busca de oportunidades obteve apenas 23% de frequência. Para atingirem uma maior eficiência na atividade rural, os produtores devem sempre procurar novas oportunidades e iniciativas que possam ampliar ou melhorar o seu negócio. Assim, a busca por oportunidades e iniciativa no ramo do agronegócio é de suma importância, pois surgem diariamente novas formas de tecnologias que facilitam a vida no campo, como máquinas, implementos, acessórios, insumos - entre outros - com principal objetivo de aumentar a produtividade na propriedade rural (CASALI *et al.*, 2019).

Para Dornelas (2012), os empreendedores devem ser sedentos pelo saber e buscar aprender continuamente, porque sabem que quanto maior o

domínio sobre o seu negócio maior será a chance de êxito, sendo que tais conhecimentos podem vir da própria experiência prática ou de informações que são obtidas em publicações especializadas, ou adquiridas através de cursos, palestras e feiras que envolvam o ramo do negócio exercido. Ou seja: os produtores devem ficar atentos a atualizações de novos processos, novas ferramentas que tenham por objetivo facilitar algum processo ou etapa de um trabalho em que tenha otimização de recursos, por exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou identificar e analisar as competências empreendedoras existentes nos produtores rurais de leite da agricultura familiar localizados no Assentamento Itamarati, Sul do Estado de Mato Grosso do Sul. Foram respondidos 88 questionários e organizados de modo a responder a questão inicial de pesquisa.

Assim, pelos resultados obtidos, foi possível identificar a existência das dez competências empreendedoras, com maior destaque para o Comprometimento (COM), presente em 91%; Busca de Informações (BDI), 83% e Persistência (PER), 76%. Neste cenário, estes dados sugerem que estas três competências podem facilitar as atividades da rotina empreendedora e da cultura organizacional da produção leiteira dos produtores participantes.

Quando considerada a faixa salarial de renda bruta leiteira que mais predomina na pesquisa (01 a 03 salários mínimos), as competências mais relevantes foram o planejamento e monitoramento sistemático (PMS), com 77% o estabelecimento de metas (EDM) 68% e independência e autoconfiança (IAC) 64%. Em termos gerais, a competência Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI) foi a de menor incidência neste estudo com apenas 23% e por isso também a mais preocupante, pois através dela, que o produtor acessa as informações relevantes sobre a atividade leiteira, novas tecnologias ou implementos que podem facilitar a gestão do negócio no campo, elementos essenciais para aumento da produtividade e lucro.

Para fins de aperfeiçoamento e desenvolvimento dessa competência, sugere-se aos produtores a conscientização da importância das vantagens de participar de associações e cooperativas, haja vista que quase a metade (45%)

dos produtores admitiram não participar de nenhuma das duas modalidades de instituições, que são atuantes na região além das ações de formação na área de produção leiteira.

Quando os produtores fazem parte das entidades tem acesso facilitado a várias oportunidades, como a utilização de financiamentos com melhores taxas, melhorias da infraestrutura, compras mais acessíveis de máquinas, melhorias na genética do rebanho e, principalmente, usufruem de um maior preço do litro do leite pago, no caso específico da produção leiteira.

Ao tratar-se de uma associação ou cooperativa, a quantidade de leite disponível é grande, gerando assim um aumento do interesse das empresas processadoras principalmente pela logística da coleta do produto; ou seja: há ganhos de ambos os lados dos elos da cadeia produtiva. Os associados ou cooperados podem obter um acompanhamento de profissionais da área da saúde e bem-estar animal, melhoramento genético e de gestão para o monitoramento e prevenções de doenças, por exemplo, entre outros benefícios diretos e indiretos.

Sobre a competência planejamento e monitoramento sistemático (PMS), com apenas 34% de incidência, fica a sugestão da utilização de formas de acompanhamento da produção através de anotações em planilhas que inclusive podem ser físicas, por exemplo. O diferencial do empreendedor de sucesso é o uso constante do planejamento e do acompanhamento e correção dos desvios e pontos críticos de controle na sua produção, pois a partir disso se cria uma visão do futuro e o acompanhamento das metas que almejam alcançar em seu empreendimento.

Em relação à competência correr riscos calculados (CRC), com 42%, cabe destacar que ela caminha lado a lado com o Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS); para se calcular a intensidade de um risco, deve-se mensurar se a atitude a ser seguida é condizente com o que foi estipulado como parâmetro, também ainda na etapa do planejamento.

A identificação das competências empreendedoras dos produtores rurais de leite traz uma relevante contribuição na identificação das principais forças modeladoras do perfil dos respectivos agentes que contribuem ativamente no fortalecimento do agronegócio e, conseqüentemente, da economia em nível local,

regional e nacional, dada a natureza de riscos e oscilações - principalmente climáticas - que o produtor é obrigado a absorver dentro da rotina da sua atividade laboral.

Como principal limitação deste estudo, cabe destacar o número reduzido da amostra, pelas longas distâncias que impossibilitam inferências estatísticas mais sofisticadas, bem como o baixo volume de estudos que abordam a variável competências empreendedoras focadas para o agronegócio e a agroindústria familiar, dificultando a discussão dos resultados com outros autores.

O presente estudo tem sua relevância confirmada na medida em que identifica e analisa as competências empreendedoras que prevalecem nos produtores rurais, de forma a contribuir na ampliação de pesquisas que abordam o tema e traz à tona resultados convergentes para os estudos de Lenzi (2008), bem como Bracht e Werlang (2015), Silva (2018) e Casali (2019). Desta forma, lança indicativos para novos estudos acerca do tema empreendedorismo e realização de estudos convenientes para um melhor entendimento das ações realizadas e sua relação seminal com o desenvolvimento rural, com posterior reflexão e orientação para as futuras ações de emprego de políticas públicas específicas para o desenvolvimento das competências empreendedoras já existentes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Bruno Aires da Silva; SILVA, Emiliana Leonilde Dinis Gil Soares. A Eficiência das Explorações Leiteiras Micaelenses (Açores). **Revista de Economia e Sociologia Rural** 53. 2015. Vol. 53 p. 129 -142.
- ARNOULD, G. (2011). **Empreendedorismo rural: um estudo sobre a inserção do técnico em agropecuária, egresso do IFRS – Campus Sertão**. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.
- ARRUDA, Rafael Vinícius de; ARAÚJO, Victória Pontes Damasceno. A AGRICULTURA FAMILIAR E AS CAUSAS QUE GERAM O ÊXODO RURAL. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2019a/agrar/a%20agricultura%20familiar.pdf>. DOI: 10.18677/EnciBio_2019A1.
- CASALI, M.S.; SILVA, M; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. B; RIZOLLA, M.M.B. 2019. Empreendedorismo rural: estudo das competências empreendedoras de produtores rurais de leite. **Revista Raunp**, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i2.2083>. Acesso em 11 abr. 2021.
- BERNARDO, E., Ramos, H. R.; Vils, L. (2018). Evolução da Produção Científica em Empreendedorismo Rural: Um Estudo Bibliométrico. **X EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**.
- BITTENCOURT, D. EMBRAPA. 2019. Artigo - **Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31505030/artigo---agricultura-familiar-desafios-e-oportunidades-rumo-a-inovacao>. Acesso em 15 maio 2021.
- BITTENCOURT, G. A. *et al.* **Principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil**. Projeto de Cooperação Técnica Incra / FAO, Brasília, 1999, 62 p.
- BRACHT, D. E., WERLANG, N. B. (2015). Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 4 (1), 101-124.
- BRASIL. **Decreto nº 84.685 de 06 de maio de 1980**. Sistema educacional online. Banco de Leis, 2012b. Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/v2/bancolegis1.asp?idmodelo=2334>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 13 julho de 2021.

CAETANO, B. **Manual do empreendedorismo: 74 dicas para ser um empreendedor de sucesso**, 2. Ed., Gente, São Paulo, 2014.

CASALI, M.S.; SILVA, M; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. B; RIZOLLA, M.M.B. 2019. Empreendedorismo rural: estudo das competências empreendedoras de produtores rurais de leite. **Revista Raunp**, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i2.2083>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CEPEA. (2021) Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Departamento de Economia, Administração e Sociologia. **PIB.AGRO**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-avanco-do-pib-do-agro-do-1-semester-e-de-quase-10.aspx>. Acesso em: 05 dez 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Boletim da Agricultura Familiar**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, jul. 2021.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

DACIÊ, F. do P. (2016). **Os iguais se diferem? Características determinantes do uso de proxies de controle gerencial em empresas do ambiente institucional APL de confecção**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42716>.

DALMORO, M. et al. As lógicas dos produtores invisíveis: significados culturais na produção agrícola familiar. **Read Revista Eletrônica de Administração**. 23 (3), 92-115, 2017. Recuperado 21 janeiro de 2018 de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000300092&lng=pt&tlng=pt.

DE PAULA, Márcia Maria; KAMIMURA, Quésia Postigo; SILVA, José Luis Gomes da. Mercados institucionais na agricultura familiar: dificuldades e desafios. **Revista de Política Agrícola**, n. 1, p. 33-43, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 2ª reimpressão.

ENDO, G. Y., BACK, V. T., HOFER, E. (2018). Empreendedorismo rural: motivações para a diversificação de culturas na agricultura familiar do oeste de São Paulo. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**.3 (5), 5-21.

FAMASUL. Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. **Institucional**. Disponível em: <https://portal.sistemapamasul.com.br/institucional>. Acesso em: Maio 2022.

FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. **Bovinocultura de Leite Mercado Interno**. Informativo Casa Rural - Retrospectiva 2015. Página 34. Disponível em: <http://famasul.com.br/infocasarural/agricultura/2016/janeiro/retrospectiva2015.pdf>. Acesso em: mai. 2021.

FAO - **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. FAOSTAT - Livestock Primary. Roma, Italy, 2019.

FAUTH, E. M. **Agricultura familiar: evolução favorável em anos recentes**. Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v.35, n.4, p.51-60, 2008.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. (Coord). **Empreendedorismo no Brasil**. 162 p. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf. Acesso em: 21 out. 2021.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013. 170 p. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf. Acesso: 15 mar. 2021.

GUEDES, A.A.A.; DE CARVALHO, D.M.; Dificuldades e gargalos de acesso ao pronaf B em Garanhuns-PE. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3, 2017.

GOMES, S.T. **Benchmark da produção de leite em Minas Gerais**, 2005. Disponível em: <http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_182>. Acesso em: 25 de mar. 2021.

GOMES, D.; OEIRAS, G.; PORRO, R. Acesso diferenciado a políticas públicas em agricultores agroextrativistas do território do médio Mearim, Maranhão. In: **Embrapa Amazônia Oriental-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DAS CIÊNCIAS AGRÁRIAS, 3., 2018, João Pessoa. **Ciência, tecnologia e desenvolvimento rural: compartilhando conhecimentos inovadores e experiências**. João Pessoa: Instituto Internacional Despertando Vocações, 2018

IBGE.**Educação da População Rural e Urbana**.2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>. Acesso em: 05 de mar. 2022.

INCRA. **Colonização e Reforma agrária**. Disponível em: <https://antigo.incra.gov.br/pt/modulo-fiscal.html>. Acesso em: 05 de mar. de 2022.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J. **Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness**. Journal of World Business, v.35, n.4, p.401-416, 2000.

LENZI, F. C. (2008). **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese_fernando_lenzi_usp.pdf. Acesso em: abr. 2021.

LENZI, F.C.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P.; RAMOS, F. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.

MAIA, G. B. S. *et al.* **Produção leiteira no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, v.37, p. 371- 398, 2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/ set3709.pdf. Acesso em 24 jul. 2021.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEDEIROS, L. G. PRONAF, **EMPREENDEADORISMO RURAL E CAPITAL SOCIAL: uma análise das famílias assentadas no município de Rio Verde – GO**.Tese (Doutorado). Universidade Federal de Goiás, 2019.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2004. 199p.

MÜLLER, S.; KOSGAARD, S. (2018). **Resources and bridging: the role of spatial context in rural entrepreneurship**. *Entrepreneurship and Regional Development*. 30 (1-2), 224-255.

MUÑOZ, P.; KIMMITTI, J. (2019). **Rural entrepreneurship in place: an integrated framework**. *Entrepreneurship and Regional Development*. 31 (9-10), 842-873.

OLIVEIRA, Aline Guimarães *et al.* Diagnóstico socioeconômico da produção leiteira em três assentamentos de reforma agrária no semiárido do Estado de Sergipe. 4. ed. Londrina: **Semina: Ciências Agrárias**, 2013. v. 34, p.1869-1878.

OLIVEIRA, A. B. B., SILVA, R. A., SIQUEIRA, E. S. & SIQUEIRA FILHO, V. (2018). O empreendedorismo rural na cajucultura: um estudo de caso. **HOLOS**. 5, 116-139.

PATO, M.L.; Teixeira, A.A. 2016. **Twenty Years of rural entrepreneurship: a bibliometric survey**. *Sociologia Ruralis*, 56 (1), 3-28.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODE, M.; **A gestão da propriedade rural: um estudo de caso a partir da realidade do assentamento lagoa grande, em Dourados – Mato Grosso do Sul**. Dissertação - UFGD, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/691>.

SAMBUICHI, R.H.R.; GALINDO, E.P.; PEREIRA, R.M.; CONSTANTINO, M.S.R. *et al.*, **Diversidade da Produção nos Estabelecimentos da Agricultura Familiar no Brasil: uma análise econométrica baseada no cadastro da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP)**. 2016.

SANGALLI, A. R. Assentamento Lagoa Grande, em Dourados, MS: Aspectos Socioeconômicos, Limitações e Potencialidades para o seu desenvolvimento. Dissertação (Mestrado). UFGD, 2013. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SCHUMPETER, J., **The Theory of Economic Development**. Cambridge University Press: Cambridge, 1934.

SEBRAE. **Taxa-de-empreendedorismo-no-brasil-cai-20-durante-a-pandemia**, 5b9809025dbe9710VgnVCM100000d701210aRCRD. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SILVA, J.R. **Entendendo a intenção de pequenos agricultores rurais em diversificar a produção por meio da piscicultura**. Dissertação (Mestrado). UFGD, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1183>. Acesso em: 27 abr. de 2021.

SILVA, M. L.; DELABENETA, C.; BOFFI, S. A.; HOFER, E.; Competências dos Empreendedores em uma cooperativa de Agroindústrias Familiares. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**.V. 4 N°2, jul - dez. 2018.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

TEIXEIRA, R. M. **Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro**. Turismo em Análise, v. 22, n. 1, abr. 2011.

TIBÉRIO, B. (2016). Mestrado em Economia e Gestão da Inovação **Empreendedorismo Rural e Pobreza das Regiões: uma análise exploratória**.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1987. Atlas, São Paulo.

VILLANUEVA, J. L. J.; GARRIDO, J. S. E.; JIMÉNEZ, J. M; CASTRO, J. G. R. **Perfil empreendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en El Valle de Puebla, México**. Entramado, Cali, Colombia vol.8, n.1, pp.44-57, 2012. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S190038032012000100004&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 25 jan. 2022.

CAPÍTULO II - A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE RURAL

Resumo

Sabe-se que o agronegócio tem um importante papel na economia brasileira e mundial, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, de forma direta e indireta, uma boa gestão e controle dessas organizações é fundamental nesse processo. Na literatura vigente, há uma série de estudos elaborados na tentativa de estabelecer uma relação entre as competências empreendedoras e o desempenho organizacional percebido nas atividades empresariais, considerando-se também o contexto das empresas rurais. Na mesma linha de raciocínio, autores realizam pesquisas em um esforço para mensurar a influência do uso dos controles gerenciais no desenvolvimento das organizações, embora existam divergências em resultados e associações encontradas. Desta forma, o objetivo do presente artigo é identificar e analisar a influência das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial e suas relações diretas e indiretas com o desempenho, no ambiente organizacional das propriedades rurais. Realizou uma pesquisa do tipo *survey* e foram entrevistados 88 produtores rurais de leite da agricultura familiar localizados no Assentamento Itamarati, Sul de Mato Grosso do Sul. Os dados foram tabulados no Microsoft Excel 2013® e analisados por meio da modelagem de equações estruturais (PLS-SEM), por meio do *software* SmartPLS®3. Os resultados encontrados demonstraram que as Competências Empreendedoras exerceram um efeito direto, significativo e positivo de 74% sobre o uso das *proxies* de controle gerencial, e de 18% sobre desempenho organizacional dos produtores rurais, porém não significativo; e que o mesmo é potencializado para 24,3% através do uso das *Proxies* de Controle Gerencial, exercendo um efeito de mediação total, positivo e significativo entre as duas variáveis citadas.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras, Controle gerencial, Desempenho organizacional, Desenvolvimento rural, Empreendedorismo rural

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as organizações surgem impulsionadas por demandas geradas pela livre concorrência, através de processos que foram potencializadas gradativamente, após o advento da revolução industrial. Paralelamente, o sistema consumista e capitalista alimenta esse ciclo e exige das empresas uma constante adaptação às exigências da competitividade do mercado (FONSECA, 2020).

Concernente a essa situação, surge o reconhecimento e o consenso entre os pesquisadores que o empreendedorismo é uma das principais características norteadoras, relevantes e propulsoras do desenvolvimento das organizações. Desta forma, o empreendedorismo constitui-se como um agente modificador que faz a diferença entre o tempo de vida das empresas e sua manutenção na absorção das demandas existentes.

O estudo acerca da temática do empreendedorismo surge em 1755 no século XVIII, quando o termo francês *entreprendre* (empreender) aparece na obra *Essai Sur La Nature Du Commerce Em Général*, introduzido na Teoria Econômica por Richard Cantillon (CORSINO, 2021). A literatura referente ao tema, considera as correntes econômica e psicológica de investigações como as principais vertentes ligadas ao empreendedor, representadas sequencialmente pelos teóricos Joseph Schumpeter e David McClelland (FILION, 1999; VILAS BOAS, 2015; FONSECA, 2020).

Na corrente econômica de Schumpeter, o empreendedor é conhecido como um agente de transformação; o indivíduo que utilizava recursos disponíveis de maneira diferenciada, e que ao romper a estabilidade existente, obrigava os demais a se reorganizarem e se adaptarem às mudanças (SCHUMPETER, 1934). Na outra vertente, McClelland desenvolveu a Teoria das Necessidades, por meio da qual identificou a relação entre a necessidade de realização e o comportamento empresarial (MCCLELLAND, 1965).

Sequencialmente ao período, pesquisas realizadas nas décadas de 1970 e 1980 apresentam resultados que indicam que indivíduos que possuem confiança em sua capacidade de controlar seu ambiente são os mais

predispostos a serem empreendedores (SHAPERO, 1975; MILLER; KETS DE VRIES; TOULOUSE, 1982).

Paralelamente a esta ideia, propôs-se que as características pessoais sobre o conhecimento de mercado e o comportamento voltado à inovação em produtos e tecnologias influenciam positivamente no nível do empreendedorismo (MILLER, 1983). Desse modo, argumenta-se que as configurações do empreendimento são fortemente influenciadas pela estrutura da organização e, sobretudo, por elementos da personalidade do líder ou gestor.

A proposição de que os empreendedores seguem um comportamento planejado e têm o objetivo de maximizar o retorno - segundo Endres e Woods (2006), que estudaram o empreendedorismo nas escolas neoclássica e austríaca.

Ademais, o estudo pioneiro de David McClelland foi fundamental para o desenvolvimento de um instrumento utilizado até hoje no programa EMPRETEC (Programa de desenvolvimento do empreendedorismo) das Nações Unidas. Ao serem utilizadas nesse programa, as características empreendedoras receberam o nome de Características Pessoais do Empreendedor e foram divididas em três grupos: Realização, Planejamento e Poder.

Para Fonseca *et al.* (2020), a análise das características pessoais inerentes ao comportamento do indivíduo empreendedor e como elas se inter-relacionam com o desempenho organizacional, tem se destacado como um relevante e possível campo de estudos, haja vista a importância do empreendedor neste processo ainda indefinido e complexo.

De acordo com Vilas Boas (2015), as características do empreendedor e o comportamento explicitado durante a condução do processo empreendedor influenciam o desempenho da empresa. Em seu estudo, o autor pesquisou a influência do perfil e do comportamento sobre o desempenho percebido, sendo que os resultados indicaram que o comportamento empreendedor obteve maior participação que o perfil nesta relação.

Arelado ao comportamento, a utilização de controles gerenciais, sejam formais ou informais (caracterizados neste estudo por *proxies*), produzem informações alinhadas às necessidades organizacionais e relevantes ao processo decisório (LEITE, 2016). Além disso, seu uso pode facilitar a gestão

das empresas e permitir o acompanhamento das atividades rumo aos seus objetivos (CHENHALL; MORRIS, 1986).

Para alguns autores, a contabilidade não é realizada e utilizada na sua plenitude e da forma em que é indicada, principalmente nas funções de planejamento e controle. Frezatti, Carter e Barrozo (2014) ressaltam a existência de uma “Contabilidade sem Contabilidade”, ou seja, a inexistência do real emprego da contabilidade indicada na literatura em algumas organizações, nomeadas *proxies* de controle gerencial.

Entende-se por *proxies* de controle gerencial, todos os parâmetros que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão, como por exemplo: controles financeiros e de mercadorias, relatórios de faturamento e aumento de vendas, controles de instalações e de produção como vantagens únicas em relação aos concorrentes, reuniões diárias, entre outras adaptadas à realidade da empresa (LEITE, 2016).

Estes instrumentos são também destinados a avaliação do desempenho organizacional e na validação da gestão (FREZATTI, CARTER; BARROZO, 2014). Kitagawa e Sornberger (2010, p.13) concluíram, no estudo realizado em propriedades pecuárias de médio porte no município de Marcelândia, MT, que “[...] o produtor rural não tem nenhum modo de controle formal dos acontecimentos de suas propriedades”; no entanto, manifestaram-se interessados em utilizar planilhas de controle que eles mesmos poderiam alimentar.

A mediação do uso de *proxies* de controle gerencial potencializou o efeito positivo entre orientação empreendedora e o desempenho organizacional, identificadas por Daciê (2016). Segundo a autora, o uso do controle gerencial exerceu um efeito grande sobre o desempenho empresarial, e acrescentou-se ao contexto científico a análise do cenário de micro e pequenas empresas ao final do seu trabalho.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Desta forma, após os apontamentos da literatura sobre a relevância das competências empreendedoras e do uso de controles gerenciais no desempenho organizacional dos empreendimentos, surge a seguinte questão de

pesquisa: Quais os efeitos diretos e indiretos das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional dos produtores rurais de leite da agricultura familiar do Sul de Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem por objetivo identificar e analisar os efeitos da influência direta e indireta das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional dos produtores rurais de leite da agricultura familiar do Sul de Mato Grosso do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Questionamentos abordam a linguagem aplicada pelos contadores, por vezes incompreendidas pelo gestor que, por alternativa, age por intuição (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006). Esta situação ocorre com maior frequência nas pequenas organizações e entre elas, as Micro e Pequenas Empresas (MPes). No âmbito da atividade rural familiar, frequentemente o proprietário acumula diferentes papéis e conta com poucos recursos humanos, tecnológicos e financeiros, deixando de aplicar adequadamente as ferramentas de controle para a gestão dessas organizações.

Entretanto, a literatura aponta que o sucesso das organizações requer instrumentos que possam auxiliar no controle das atividades exercidas, fornecendo subsídios para a mitigação dos empecilhos ao desenvolvimento, que surgem naturalmente durante o processo de gestão.

Assim, a relevância deste estudo é evidenciada na medida em que promove uma discussão sobre a existência de controle gerencial para as micro e pequenas organizações - incluído o contexto da agricultura familiar, em contraponto à ideia de não haver necessidade de relatórios gerenciais para esse segmento (ALMEIDA, 1994; KOS *et al.*, 2011).

Para Dornelas (2003), o desenvolvimento econômico de uma região está intimamente ligado ao grau da taxa de empreendedorismo da comunidade. Sob esta ótica, é necessário identificar as competências empreendedoras presentes

nas organizações para mensurar seus efeitos na prática e na realidade de suas rotinas laborais.

Ou seja, o comportamento do gestor-empREENDEDOR, que muitas vezes são a mesma pessoa nas pequenas organizações por conta de falta de recursos ou por falta de capacidade de interpretação dos relatórios, exerce uma grande influência sobre os resultados obtidos e, respectivamente, sobre o desempenho percebido.

Desse modo, é necessário investigar como ocorre o processo de controle da gestão da atividade rural - principalmente na agricultura familiar, haja vista a importância deste setor na economia, o potencial da atividade leiteira existente no Brasil e a heterogeneidade de suas características sob os mais variados e complexos aspectos. Destarte, pesquisas como esta precisam ser desenvolvidas com o objetivo principal de conhecer e divulgar os cenários vividos na prática, além de promover o conhecimento do empreendedorismo e sua influência no desenvolvimento no setor rural.

Vilela *et al.* (2017), ressaltam a importância da atividade leiteira e dos seus reflexos no desempenho econômico e social do Brasil onde, segundo os autores, a produção nacional de leite cresceu 673% e o consumo de lácteos cresceu 240% nos últimos 50 anos, mesmo com a existência de todas as dificuldades enfrentadas.

Assim, espera-se que através de seus resultados, esta pesquisa contribua de alguma forma para o rol de informações referentes ao tema proposto e para o desenvolvimento de estratégias que sejam adaptadas ao cenário real do agronegócio específico da produção leiteira, onde a maior parte da produção origina-se na agricultura familiar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre o empreendedorismo foram tecidas, e sob diferentes perspectivas foram estudadas por pesquisadores. A perspectiva econômica e a comportamental são as duas grandes vertentes do pensamento empreendedor (CAMARGO *et al.*, 2008): enquanto os economistas

associaram o empreendedor à inovação, os comportamentalistas concentraram-se nos aspectos criativos e intuitivos (FILION, 1999).

Economistas como Richard Cantillon, Adam Smith e Joseph Aloys Schumpeter também contribuíram no estudo do empreendedorismo e destacaram a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico da sociedade, voltando-se para os resultados e o impacto dos empreendedores no sistema econômico (FILION, 1999). Schumpeter não apenas associou os empreendedores à inovação, como mostrou a importância deles no desenvolvimento econômico.

Entretanto, David McClelland foi o pioneiro no estudo e identificação das competências empreendedoras existentes, bem como suas relações com os empreendedores de sucesso. Aperfeiçoadas por pesquisadores e posteriormente utilizadas em programas em nível mundial, justifica-se a escolha e aplicação de sua teoria neste estudo.

2.1.1 A Teoria de David McClelland

O psicólogo David McClelland iniciou na década de 50 uma investigação pioneira sobre a motivação para empreender. Segundo Matias (2010), McClelland desenvolveu medidas para testar as diversas características empreendedoras, e entender quais delas eram comuns e presentes nos empreendedores de sucesso.

Dela, foram extraídas três tipos de necessidades que impulsionavam essa motivação: 1) necessidade de realização (*n-Achievement*); 2) necessidade de afiliação (*n-Affiliation*); 3) necessidade de poder (*n-Power*). A pesquisa de McClelland tinha como ponto de partida a teoria das necessidades, que foi desenvolvida pelo próprio autor anteriormente. Segundo a teoria, os indivíduos que tinham alta necessidade de realização são mais motivados a empreender que os demais; se aperfeiçoam e progridem em seu desempenho e nas realizações, além de gostarem de resolver problemas desafiadores.

Devido à alta relevância alcançada pela pesquisa de McClelland, o autor iniciou um segundo projeto para estudos mais abrangentes sobre as características dos empreendedores. O projeto foi conduzido por sua empresa de consultoria, a *McBerCompany* e pela empresa *Management System*

International (MSI) e financiado pela Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (*United States Agency for International Development* - USAID) (Vilas Boas, 2015).

A partir do modelo seminal de McClelland (1972), Cooley (1990,1991) desenvolveu outro modelo e o apresentou no seminário para fundadores de empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Empreendedores (EMPRETEC), sendo que no Brasil ele é aplicado desde 1993, destacando as seguintes características dominantes ao comportamento empreendedor - Quadro 1.

Quadro 1 - Competências empreendedoras

Realização	Planejamento	Poder
Busca por oportunidades e iniciativa	Correr riscos calculados	Comprometimento
Correr riscos calculados	Exigência de qualidade e eficiência	Independência e autoconfiança
Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	
Persistência		
Comprometimento		

Fonte: Lenzi (2008).

Ao dedicar-se aos estudos das características empreendedoras, Filion (1999) afirmou que a principal característica do empreendedor consiste em definir um objetivo, e estar constantemente atento ao meio em que vive para identificar e aproveitar as oportunidades que surgem no decorrer da gestão da atividade. McClelland (1972, p. 253) afirma que “[...]uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”.

Para Filion (1999) não é possível afirmar com certeza se uma pessoa será ou não bem-sucedida como empreendedora; porém, é possível afirmar que ela tem as características comumente encontradas em empreendedores. Ambos os autores concordam que o empreendedor tem um papel relevante na contribuição do desenvolvimento econômico da sociedade.

Em uma abordagem mais comportamental, McClelland (1972) aponta o empreendedor como homem ativo e motivado, com potencial de realização. Sob essa perspectiva, a pessoa do empreendedor, seus traços pessoais e atitudes

devem ser estudados, uma vez que a motivação e as necessidades de realização influenciam diretamente na atividade empreendedora.

Na tentativa de reunir as principais teorias empreendedoras, Filion (1999), propõe uma definição mais abrangente para a figura do empreendedor:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p.19).

O autor apresenta também uma versão mais reduzida da sua definição, incluindo todos os elementos essenciais da versão mais longa: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p.19), concluindo que a imaginação é vital para que se tenham visões e a visão denota habilidade em estabelecer e alcançar os objetivos planejados.

Desta forma, há evidências de diversas nomenclaturas e diferentes pontos de vista de definições de autores que procuram descrever o empreendedor dentro do seu contexto e dentro de suas habilidades. Segundo Corsino (2021), o indivíduo empreendedor é um agente autônomo e o único responsável por seu sucesso ou fracasso, de modo que a motivação pelo alcance do sucesso move suas ações.

2.1.2 Competências empreendedoras e o desempenho

As competências empreendedoras identificadas por McClland (1973) e aperfeiçoadas por Cooley (1990) - realização, planejamento e poder, foram utilizadas como construtos teóricos nesta pesquisa, como requisitos comuns aos empreendedores que percebiam um bom desempenho organizacional ou sucesso na sua atividade.

Ainda que não seja claramente explicitado, o termo desempenho é utilizado amplamente em todos os campos da administração. Na área do controle gerencial, são usados termos como gestão de desempenho, medição e avaliação. Frequentemente, “desempenho” indica efetividade e eficiência, sendo também considerado como competitividade, redução de custos, crescimento,

criação de valor e emprego e sobrevivência das empresas no longo prazo (LEBAS E EUSKE, 2002).

Por ser um construto social de conceito complexo, o “desempenho” representa um tema gerador de controvérsias, ora pela dificuldade de definição e variedade de significados, ora pela probabilidade dos indicadores utilizados na sua mensuração venham a se tornar contraditórios a longo prazo (LEBAS E EUSKE, 2002).

Seguindo esta linha de raciocínio, Lizote *et al.* (2015) estudou a relação entre as competências empreendedoras de proprietários rurais e o desempenho organizacional percebido pelos seus respondentes, onde encontrou uma relação positiva entre um maior número de competências presentes associadas a um melhor desempenho, em consonância dos resultados encontrados na pesquisa de LIZOTE, VERDINELLI e SILVEIRA (2013).

Spillecke e Brettel (2013) interpretam a orientação empreendedora como o grau em que as empresas estabelecem a identificação e exploração de oportunidades nos princípios norteadores da empresa. A análise aplicada em 268 pequenas e médias empresas verificou que a orientação empreendedora empregada nos controles de gestão do departamento de vendas contribuiu significativamente para o aumento do desempenho empresarial (DACIÊ, 2016).

Otley (1978) buscou medir o impacto do estilo de avaliação no desempenho gerencial, como também no desempenho organizacional. Diversos pesquisadores promoveram estudos para estabelecer uma associação entre as competências empreendedoras como o comprometimento, planejamento e monitoramento sistemático, independência e autoconfiança, exigência de qualidade e a eficiência, no desempenho organizacional (LIZOTE e VERDINELLI, 2013 e SILVEIRA (2013); DACIÊ, ESPEJO, GIMENEZ; CAMACHO, 2017).

Desta forma, ainda não existe um método ou modelo de avaliação de desempenho que seja incontestável, exigindo que os gestores escolham, entre uma série de metodologias de avaliação de desempenho, a que seja mais adequada aos diferentes elementos da empresa, principalmente as de micro e pequeno porte.

2.1.3 *Proxies* de controle gerencial

Define-se como controle gerencial um conjunto de informações e de ações corretivas cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo e um desempenho desejado. Isso é formado por mecanismos que os gestores utilizam para garantir que suas ações sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização (MERCHANT; VANDER STEDE, 2007).

A ausência dos artefatos da contabilidade gerencial, que atuam tradicionalmente como precedentes dos discursos organizacionais gera, nas organizações, a necessidade de controles informacionais que possam substituir as informações gerenciais contábeis, conhecidas como *proxies* de controle gerencial, necessárias ao planejamento estratégico da organização (FREZATTI, CARTER; BARROSO, 2014). Com o propósito de mensurar o controle gerencial, parâmetros denominados como Planejamento - plano de negócios, Financeiro e contabilidade, Mercado e clientes, Pessoas e Processos são os indicadores utilizados neste estudo (FREZATTI, CARTER; BARROSO, 2014; DACIÊ, 2016;).

A adoção de *proxies* de controle gerencial - adaptadas à estrutura limitada das MPEs, mostraram-se estatisticamente significantes para explicar o seu desempenho. De acordo com LEITE, (2016) em estudo realizado com base na amostra de 311 empresas na região noroeste do Estado do Paraná, foram encontrados resultados positivos e significantes entre o planejamento, fatores mercadológicos, controle de pessoal e o desempenho percebido. Tal achado confirmou que, ao serem empregadas na gestão de uma empresa, o controle gerencial afetou positivamente e significativamente o desempenho deste negócio.

2.2 PRODUÇÃO LEITEIRA NO BRASIL

O sistema agroindustrial do leite é um importante segmento para a economia brasileira, pois gera empregos, riquezas e impostos, além de ser um dos maiores do mundo (ANUALPEC, 2019; FAO, 2017). O leite está entre os seis primeiros produtos com mais destaque na agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como o café beneficiado e o arroz (REIS *et al*, 2018).

Dentre todos os itens da indústria de alimentos contabilizados pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o valor de vendas da fabricação de laticínios perde apenas para carnes, açúcar, cerveja e refrigerante. Portanto, o setor lácteo gera mais riqueza que milho, soja e café, *commodities* de grande relevância do agronegócio do país (ANUÁRIO LEITE, 2020).

Para cada real de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite, há um crescimento de, aproximadamente, cinco reais no aumento do Produto Interno Bruto - PIB, o que coloca o agronegócio do leite à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil (CARVALHO, 2003).

O Brasil é o quarto maior produtor mundial de leite, atrás apenas dos Estados Unidos, da Índia e da China, segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, 2019). A atividade leiteira está cada vez mais especializada e competitiva; e neste sentido, os produtores precisam adotar estratégias e instrumentos de gestão para que suas propriedades se tornem mais eficientes (LOPES *et al.*, 2015).

Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (2017), órgão da ONU, aproximadamente 150 milhões de lares em todo o mundo estão envolvidos na produção leiteira, sendo característica da maioria dos países em desenvolvimento a produção a partir de pequenos agricultores, pois fornece retorno rápido aos produtores de pequena escala.

Porém, apesar do Brasil estar nas primeiras posições no *ranking* mundial de produção de leite e de rebanho de vacas ordenhadas, quando se trata de produtividade por animal a situação é bem diferente: o Brasil ocupa apenas o número 84º (em média 2.500 litros), posição cinco vezes inferior aos dois primeiros colocados (Israel e Estados Unidos) que ultrapassam 10 mil litros/vaca no ano (FAO, 2019).

Em 2015, países como Estados Unidos da América, Alemanha e Reino Unido apresentaram valores médios de produção de 10.150, 8.131 e 7.541 litros /vaca/ano, respectivamente (FAOSTAT, 2017). Em 2019, o valor bruto da produção primária de leite atingiu quase R\$ 35 bilhões de litros, o sétimo maior entre os produtos agropecuários nacionais (BRASIL, 2019). Já na indústria de alimentos, esse valor mais do que duplica, com o faturamento líquido dos

laticínios atingindo R\$ 70,9 bilhões, atrás apenas dos setores de derivados de carne e beneficiados de café, chá e cereais (ABIA, 2020).

A pecuária leiteira brasileira possui um potencial de crescimento sem o aumento de insumos, no entanto a gestão dessas propriedades deve ser considerado um gargalo para o aumento desse potencial (ANUÁRIO LEITE, 2018). No Brasil, fatores como a dificuldade de acesso ao crédito rural, a baixa taxa de inseminação e a precariedade da assistência técnica no campo são apontados como elementos que influenciam diretamente na baixa produtividade leiteira, quando considerada a produção por animal (REIS, 2018).

Porém, além de apresentar uma baixa produtividade por animal em relação a outros países, o rebanho leiteiro nacional tem características heterogêneas que, entretanto, não impediram o aumento da produção nacional nos últimos anos. Reis *et al.* (2018, p.98), descreve o sistema agroindustrial brasileiro (SAG) do leite da seguinte forma:

O sistema de produção leiteiro brasileiro atinge crescimento de 4% ao ano, acima do registrado pelos maiores produtores de leite no mundo. Esse avanço na produção é considerável, mas o Brasil ainda possui um longo caminho de crescimento, o qual precisa ser constante e otimizado, já que o país é dono do maior rebanho comercial do mundo, sem quotas de produção e sem limitação de expansão de área, como ocorre na União Europeia e Nova Zelândia, por exemplo.

Todavia, enquanto a produção nacional de leite cresceu nas últimas décadas, o número de produtores vem caindo de forma expressiva. Segundo as estatísticas oficiais, em 1996 o País contava com mais de 1,8 milhão de estabelecimentos rurais que produziam leite (IBGE, 2017). Em 2006 esse número caiu para 1,350 milhão e em 2017, o mais recente levantamento censitário identificou 1,176 milhão de produtores. Um indicativo da saída de mais de 624 mil produtores da atividade leiteira em pouco mais de 20 anos (EMBRAPA, 2020).

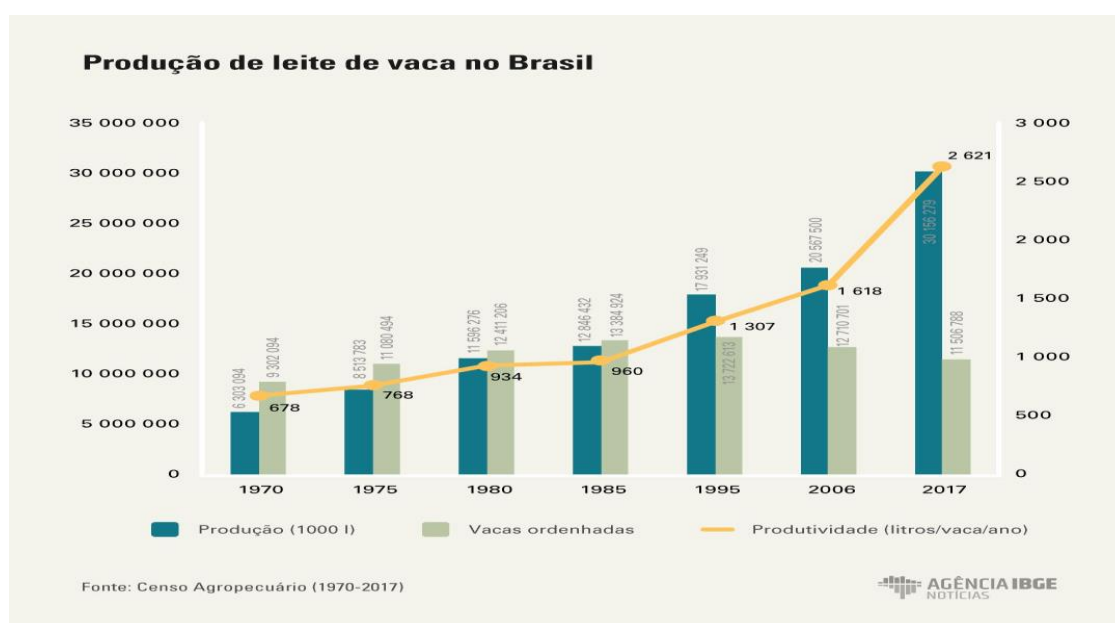
As informações mencionadas - crescimento da produção, elevação da produtividade e grande redução no número de estabelecimentos produtores de leite - sugerem que, dos mais de 600 mil estabelecimentos que abandonaram a produção, grande parte é composta por pequenos produtores que não se adaptaram ao mercado competitivo ou optaram em mudar o ramo do negócio desenvolvido por outros de maior lucratividade e/ou menor investimento em

ativos imobilizados, através do empreendedorismo por oportunidade ou necessidade (EMBRAPA, 2020).

No ano agrícola de 2017, a produção anual de leite de vaca ultrapassou, pela primeira vez na história do Censo Agropecuário Brasileiro, a marca de 30 bilhões de litros. A produtividade no setor aumenta continuamente desde o primeiro levantamento realizado em 1970 e, quando comparado com os dados de 2006, houve um crescimento de 62% em 2017.

Isso significa que, na prática, cada vez mais são necessárias menos vacas para produzir a mesma quantidade de leite. De acordo com os dados do último Censo Agropecuário (Gráfico 1), dos 1,6 mil litros de leite vaca/ano em 2006, a produção passou para 2,6 mil litros por animal em 2017 (IBGE, 2017).

Gráfico 1 – Produção de leite no Brasil



Fonte: Censo Agropecuário IBGE (2017).

Apesar de demonstrar uma grande redução no número de produtores envolvidos com a atividade, esses números ainda são muito superiores a outros países de expressão na produção leiteira mundial. Dados internacionais (IFCN, 2017) mostram que os Estados Unidos, maior produtor mundial e que produz quase quatro vezes mais do que o Brasil, tem apenas cerca de 46 mil fazendas produtoras de leite (ROCHA, 2020).

Na Alemanha, país que apresenta produção bem próxima a brasileira, existem apenas 69 mil produtores. A Nova Zelândia, principal exportador de lácteos do mundo, produz 64% da produção brasileira em menos de 12 mil fazendas. Já a Argentina, principal exportador de leite para o Brasil, tem pouco mais de 10 mil produtores (ROCHA, 2020).

Quase toda a produção leiteira brasileira é consumida pelo mercado interno e ainda importamos mais de 294 milhões de dólares no ano de 2016 (MDIC, 2017), com destaque para o leite em pó com 161 mil toneladas importadas, principalmente da Argentina e do Uruguai. As exportações brasileiras são pequenas, em torno de 92 milhões de dólares em 2016 (MDIC, 2017), gerando assim um saldo negativo para o seguimento lácteo ano após ano, mas evidencia uma existência ainda de mercado interno a ser explorado pelo produtor nacional, dando a atividade perspectivas de crescimento em nível nacional e regional.

Portanto, observa-se que em relação à produção total, o País se coloca entre os maiores produtores mundiais de leite, enquanto que na produtividade por animal esse número ainda é baixo, dando mais ênfase à identificação dos fatores que dificultam o desenvolvimento do setor através da pesquisa, considerando a potencialidade leiteira, a demanda láctea crescente e a heterogeneidade climática, impulsionada pelas dimensões continentais do Brasil.

2.2.1 Produção leiteira no Mato Grosso do Sul

O Estado de Mato Grosso do Sul ocupa a 17^a posição no *ranking* da produção de leiteira nacional, destacando-se como o 2º maior produtor da região Centro-Oeste, e apresentando oito bacias leiteiras identificadas com base em dois critérios principais: características dos produtores em termos de homogeneidade no uso de tecnologia e destino do leite em termos de comercialização local ou com outros estados.

São elas: Bacia de Aquidauana, Bacia do Centro-Oeste Norte, Bacia do Bolsão, Bacia de Campo Grande, Bacia de Nova Andradina, Bacia de Glória de Dourados, Bacia do Cone Sul e Bacia de Dourados (SEPAF, 2021). A bacia leiteira do Bolsão (Água Clara, Aparecida do Taboado, Brasilândia, Cassilândia, Chapadão do Sul, Inocência, Paranaíba, Santa Rita do Pardo, Selvíria e Três

Lagoas) é considerada a maior produtora, seguida pelas bacias de Campo Grande e Glória de Dourados, respectivamente.

Com relação à produtividade, a bacia de Nova Andradina destaca-se como a quarta maior produtora de leite do estado (CORRÊA; VELOSO; BARCZSZ, 2010). Outrossim, o estado de Mato Grosso do Sul saltou de 139 milhões de litros de leite no ano de 1978 para aproximadamente 533 milhões no ano de 2017, uma variação próxima de 383% em 39 anos (IBGE, 2017).

No ranking nacional de leite adquirido do segundo trimestre de 2017, o MS está posicionado em 17º colocado, representando apenas 0,5% do total do país. O município de Itaquiraí possui a maior produção do estado (26 milhões de litros/ano), seguido de Nova Andradina (15 milhões de litros/ano) (IBGE, 2017).

No ano de 2050, a expectativa é de que a população mundial atinja 9,6 bilhões de pessoas, com uma renda média próxima ao dobro da atual, e assim, a demanda por alimentos de origem animal, incluindo o leite e derivados, será 70% maior que a atual (FAO, 2019).

2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Este estudo utilizou como construtos teóricos as competências empreendedoras (realização, planejamento e poder), *proxies* de controle gerencial (planejamento - plano de negócios, financeiro e contabilidade, mercado e clientes, controle de pessoal e processos) e o desempenho organizacional financeiro e não financeiro (rentabilidade, participação no mercado, satisfação do cliente e desempenho geral); baseando-se em modelos já utilizados e analisados em outros trabalhos, tais como Vilas Boas (2015), Daciê (2016), Fonseca (2019); com vistas a dar prosseguimento a estes estudos anteriores, contribuindo assim para uma continuidade na mesma linha investigativa. Toda a teoria citada foi utilizada para a formulação das hipóteses, a fim de testar suas sugestões e as premissas de relações entre as variáveis latentes.

Em referência ao primeiro construto - competências empreendedoras, destacamos que nele englobam-se as variáveis independentes e que foi estruturado segundo as dez características do empreendedor, modelo utilizado com base nos estudos seminais de McClelland (1960) e Cooley (1990).

Esse modelo foi usado por Lenzi (2008), Vilas Boas (2015), e Fonseca (2019), sendo indicado como uma abordagem mais completa em relação à observação das competências empreendedoras, e utilizado no EMPRETEC na identificação, formação e treinamento de empreendedores em nível mundial, dispostas conforme demonstrado o Quadro 2.

Quadro 2 - Construto competências empreendedoras

Construto 2ª Ordem	Construto 1ª Ordem	Variáveis Explicativas	Referências
COMPETÊNCIAS EMPREENDEADORAS	REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades e iniciativa	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009) Vilas Boas (2015);
		Persistência	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009) Vilas Boas (2015); Fonseca (2019).
		Comprometimento	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009) Vilas Boas (2015);
		Exigência de Qualidade e Eficiência	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015); Fonseca (2019)
		Correr Riscos Calculados	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015); Fonseca (2019).
	PLANEJAMENTO	Busca de Informações	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015); Fonseca (2019)
		Estabelecimento de Metas	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015); Fonseca (2019)
		Planejamento e Monitoramento Sistemático	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009) Vilas Boas (2015);
	PODER	Independência e Autoconfiança	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015); Fonseca (2019)
		Persuasão e Rede de Contatos	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009) Vilas Boas (2015);

Fonte: O autor, adaptado de Fonseca (2019).

O segundo construto, denominado *Proxies* de Controle Gerencial foi adaptado de Leite (2016), Daciê (2016) e Fonseca (2019), englobando assim dezesseis indicadores que foram distribuídos em cinco construtos de segunda ordem, denominados: (1) Planejamento - plano de negócios, (2) Financeiro e contabilidade, (3) Mercado e clientes, (4) Pessoas e (5) Processos.

As referências utilizadas e os construtos são expostos no Quadro 3:

Quadro 3 – Construto *Proxies* de Controle Gerencial

Construto 2ª Ordem	Construto 1ª Ordem	Variáveis Explicativas	Referências
PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL	Planejamento - Plano de negócios	Realização do Plano de Negócios	Mehralizadeh e Sajady (2006); Stroehrer e Freitas (2008); Mizumoto <i>et al.</i> (2010); Schafer (2012); Raifur (2013)
		Realização do Plano de Ação	
		Uso do Plano de Negócios	
	Financeiro e Contabilidade	Conhecimento de Fluxo de Caixa	Mehralizadeh e Sajady (2006); Stroehrer e Freitas (2008); Raifur (2013); Daciê (2016);Fonseca (2019).
		Utilização de Fluxo de Caixa	
		Registro dos Gastos com a Produção	
		Controle Financeiro	
	Mercado e Clientes	Pesquisa de Mercado	Mehralizadeh e Sajady (2006); Raifur (2013); Fonseca (2019)
		Contato com Fornecedores	
		Análise do Ambiente	
	Pessoas	Treinamento	Dyte (2005); Mehralizadeh e Sajady (2006); Stroehrer e Freitas (2008); Oliveira (2011); Fonseca (2019).
		Controle de Ações	
		Recrutamento e Seleção	
	Processos	Logística	Dyte (2005); Mehralizadeh e Sajady (2006); Stroehrer e Freitas (2008); Oliveira (2011); Fonseca (2019).
		Pesquisas de Mercado	
		Controle das Atividades	

Fonte: O autor, adaptado de Daciê (2016) e Leite (2016).

Em relação às práticas, os artefatos da contabilidade gerencial correspondem a modelos, métodos, sistemas, instrumentos e filosofias de gestão que ajudarão na mensuração e exposição de eventos econômicos (BORINELLI, 2006). Esses artefatos contribuirão para a elaboração de gráficos e planilhas de acompanhamento do gestor e principalmente, nortearão a escolha da melhor decisão a ser tomada, repercutindo no desempenho percebido.

Um desses mecanismos é a contabilidade gerencial, apontado como uma das principais ferramentas para o controle formal dos acontecimentos nas propriedades, facilitando a mensuração dos objetivos e do desempenho planejado (CREPALDI, 2006).

Em adição, as falhas na implementação e utilização destas práticas alternativas ocorrem frequentemente devido à incompreensão das informações contábeis que são geradas para os gestores das pequenas e médias empresas

(DYTE, 2005; MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008; DACIÊ, 2016).

Deste modo, em virtude da dificuldade em interpretar e aplicar os relatórios contábeis - principalmente em pequenas propriedades, surgem métodos substitutivos que são utilizados na tentativa de executar o controle da produção, em detrimento dos já consagrados na literatura.

No tocante ao construto desempenho organizacional, é sabido que as micro e pequenas empresas não tem o hábito de mensurar o controle objetivo do desempenho da atividade e possuem dificuldades em fornecer os dados, sendo possível em muitos casos apenas a avaliação de forma subjetiva (LEITE, 2016).

Desta forma, os indicadores utilizados para levantar as informações foram o crescimento do lucro, crescimento das vendas, o aumento na satisfação dos clientes e o desempenho geral, amparados na perspectiva de crescimento (CHANDLER; JANSEN, 1992), dispostos no Quadro 4:

Quadro 4 – Construto desempenho organizacional

Construto 1ª Ordem	Variáveis Explicativas	Referências
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Crescimento do Lucro	Wiklund (1999); Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Spillecke e Brettel (2013) Leite (2016); Fonseca (2019).
	Crescimento das Vendas	Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Leite (2016); Fonseca (2019).
	Aumento na Satisfação dos clientes	Daciê (2016); Leite (2016); Fonseca (2019).
	Desempenho geral	Gulini e Rossetto (2005); Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Lizote e Verdinelli (2015); Vilas Boas (2015); Leite (2016); Fonseca (2019).

Fonte: O autor, adaptado de Daciê (2016) e Fonseca (2019).

A complexidade do termo desempenho eleva-se quando da limitação para definir o seu conceito (RAIFUR, 2013) e a respectiva dificuldade em medir o desempenho de fato percebido da organização (VILAS BOAS, 2015).

Assim, o desempenho organizacional será mensurado a partir da subjetividade percebida pelos respondentes da pesquisa, na escala *Likert* que

varia de 01 a 05, sendo que 01 representa o mínimo de frequência e o 05 representa o nível máximo percebido pelos respondentes da pesquisa.

2.3.1 Competências empreendedoras e o desempenho organizacional

Após todas essas evidências, somado ao fato da relevância dos estudos pioneiros e seminais propostos por David McClelland (1987) aperfeiçoados por Cooley (1990) em relação aos construtos psicológicos e da relevância das competências empreendedoras - Planejamento, Realização e Poder, e considerando que o mesmo é utilizado pelo EMPRETEC em nível mundial e nacional pelo SEBRAE para a formação de empreendedores, foi escolhido esse modelo para aplicação nesta pesquisa. Portanto, surge a elaboração da seguinte hipótese dessa relação:

- H1: As competências empreendedoras influenciam o desempenho do empreendimento.
 - H1a: As competências empreendedoras influenciam positivamente o desempenho do empreendimento.
 - H1b: As competências empreendedoras influenciam negativamente o desempenho do empreendimento.

2.3.2 Competências empreendedoras e as *proxies* de controle gerencial

As informações gerenciais são tão importantes para as micro e pequenas empresas quanto são para as grandes (SANTOS, DOROW; BEUREN, 2016). Diante dessa construção, observa-se que o principal aporte aos controles gerenciais consiste em gerar informações que suportem a tomada de decisões, e que essas decisões implicam em gerar valor à organização e à diminuição dos riscos inerentes a rotina da administração do negócio (FONSECA, 2019).

Desta forma, as organizações através de seus gestores criam seus próprios métodos de controle do empreendimento onde atuam, de maneira que possam entender e aplicar tais controles para a sua tomada de decisão.

Com o objetivo de entender a relação entre as duas variáveis latentes, Daciê (2016) evidenciou que o uso de *proxies* de controle gerencial é influenciado positivamente pelas características da orientação empreendedora. A autora comprovou a importância da orientação empreendedora e seu reflexo positivo no uso dos controles gerenciais adotados, onde encontrou uma relação positiva e significativa de 38,38% sobre as práticas auxiliares da gestão do negócio.

Baseando-se na mesma vertente, Fonseca (2019) estudou a influência do uso de *proxies* de controle gerencial na relação entre as características empreendedoras e o desempenho organizacional e encontrou uma influência positiva e significativa de 66,5% entre as características empreendedoras e o uso dos controles gerenciais.

Corroborando com os achados de Daciê (2016) e Fonseca (2019), para Spillecke e Brettel (2013) os testes estatísticos revelaram que o uso de *proxies* de controle gerencial são significativamente e positivamente influenciados pela orientação empreendedora do gestor. Diante deste contexto, há a formação da segunda hipótese:

- H2: As competências empreendedoras influenciam o uso de *proxies* de controle gerencial.

H2a: As competências empreendedoras influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

H2b: As competências empreendedoras influenciam negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

2.3.3 *Proxies* de controle gerencial e o desempenho organizacional

O desempenho organizacional pode ser mensurado através de duas perspectivas: primeiramente, como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa; ou relativamente à concorrência (PELHAM; WILSON, 1996). A segunda opção é analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

O desempenho organizacional, quando se considerada a lógica voluntarista, é resultado da capacidade dos empreendedores de formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças de ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, como os enfrentados pelas empresas no cenário atual e globalizado (BEHLING, 2019).

Outros estudos também confirmaram a influência da orientação empreendedora a um maior desempenho. Sarwoko (2016) defende que as competências empreendedoras dos proprietários conduzem as pequenas e médias empresas a uma maior capacidade e visão estratégica que, por sua vez, podem afetar o seu desempenho e suas estratégias de crescimento. O autor obteve essas conclusões ao estudar uma amostra entre 146 pequenas e médias empresas em Malang, Indonésia.

Enquanto instrumentos auxiliares no processo interno de tomada de decisão, as ferramentas de gestão podem contribuir potencialmente e de forma simples no acompanhamento do desempenho organizacional (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006). Entretanto, por vezes é necessário considerar as particularidades da organização face as práticas generalizadas para um ambiente específico (DACIÊ, 2016). É sabido que as pequenas empresas não têm o hábito de manter o controle de relatórios gerenciais a respeito de sua produção devido a diversos fatores, como a complexidade de interpretação e a falta de recursos humanos e financeiros.

Nesta mesma linha, Ahmad (2014) ratifica o cenário em micro e pequenas empresas, destacando que a ausência de práticas gerenciais é um dos principais fatores que as levam à descontinuidade. O autor ratifica a ideia de que nas pequenas empresas o emprego completo dos controles gerenciais para fins decisoriais não são utilizados em sua forma plena, principalmente devido à inviabilidade do custo-benefício de sua implementação.

A implementação de controles gerenciais demonstrou ser capaz de influenciar o desempenho objetivo e subjetivo em negócios familiares agrícolas e rurais de pequenos e médio porte, segundo Peake e Marshall (2017). Após a análise em 576 amostras de pequenas e médias empresas na região centro oeste dos Estados Unidos foi verificado que, ao investir em níveis mais elevados de práticas de gerenciamento estratégico intencional, tanto as empresas

familiares controladas por homens como empresas controladas por mulheres puderam ver melhorias em sua renda bruta (PEAKE E MARSHALL, 2017).

Estudos anteriores como de Kassai (1997), Mehralizadeh, Sajady (2006) e Frezatti, Carter, Barroso (2014) discutem a carência do uso de instrumentos contábeis formais para a tomada de decisão destes gestores, por vezes ressaltando a complexidade que agrega aos processos operacionais. Este cenário ratifica a propensão ao uso da variável *proxies* de controle gerencial para o atendimento ao perfil da população na abordagem proposta.

Em consonância, Spillecke e Brettell (2013) demonstraram que as características empreendedoras, ao serem trabalhadas no departamento de vendas e conectadas ao controle gerencial, apresentam significativa relação com o desempenho medido. O emprego de procedimentos de planejamento, execução e controle, em áreas como financeiro, custos e recursos humanos, atuam como direcionadores para as melhores tomadas de decisões e na elaboração de estratégias (DACIÊ, 2016).

Em atenção a estas exposições, e corroborando com o exposto até o presente momento, foi elaborada a terceira hipótese:

- H3: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho.
H3a: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia positivamente o desempenho.
H3b: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia negativamente o desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A fim de atender ao objetivo principal do estudo, os procedimentos metodológicos desta pesquisa caracterizam-na como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa (Bryman, 2008). A pesquisa descritiva é compreendida através de questionários e entrevistas que são empregadas quando a finalidade de, por exemplo, relatar características da produção de leite de certos grupos em uma cooperativa, buscando evidenciar o nível de investimento, inovação e tecnologia (MATTAR, 2001).

A pesquisa quantitativa evidencia-se pela utilização de questões fechadas, técnicas predeterminadas, emprego de dados numéricos cujos resultados testam ou verificam teorias, indicado para testar hipóteses (CRESWELL, 2007, p.37). Em relação à dimensão do tempo, classifica-se como *cross-sectional* (HAIR JR *et al.*, 2009) ou transversal, de forma que os dados foram coletados entre setembro e dezembro de 2021. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, haja vista a realização de consultas em livros, artigos científicos e periódicos, sendo que a principal vantagem desse método está no fato de permitir ao pesquisador um maior número de informações (GIL, 2002).

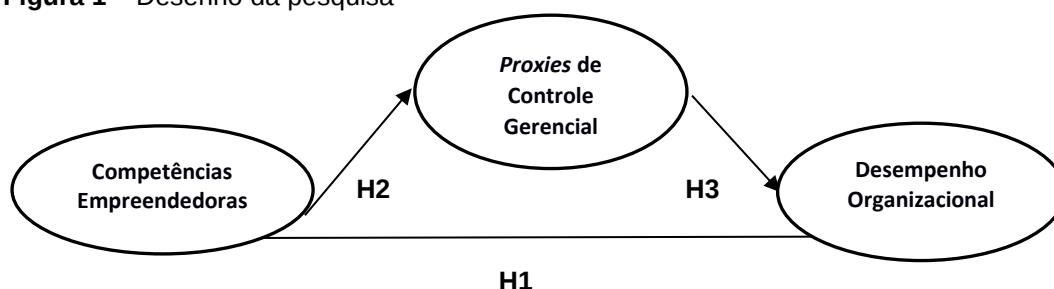
A pesquisa também é caracterizada como levantamento (*survey*) pelo fato de que foi realizado o levantamento de dados por meio da aplicação de questionários aos produtores rurais já que, de acordo com Gil (2002), esse método é apropriado quando se deseja conhecer o comportamento dos indivíduos, como neste caso.

3.1.1 Construtos utilizados

Os construtos utilizados nesta pesquisa são as competências empreendedoras, *proxies* de controle gerencial e o desempenho organizacional. O construto competências empreendedoras, abrange 10 características subdivididas em três conjuntos de primeira ordem (realização, planejamento e poder), inspirado nos estudos de Lenzi (2008), Cooley (1990) e McClelland (1972).

Já o construto *proxies* de controle gerencial foi baseado no estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê (2016), Fonseca (2020) e formados com a junção de cinco construtos de primeira ordem (plano de negócios, financeiro e contabilidade, mercado e clientes, pessoas e processos).

O construto desempenho organizacional foi elaborado com base nos estudos de Spillecke e Brettel (2013), Daciê (2016) e Leite (2016). Em seguida, é apresentada o desenho da pesquisa, com a inclusão das hipóteses e variáveis latentes que fazem parte do enunciado - Figura 1.

Figura 1 – Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

3.1.2 Instrumento de coleta de dados

Inicialmente, foi realizado um pré-teste com 03 produtores em setembro de 2021, onde foram apontados algumas correções e esclarecimentos nas perguntas. Foi solicitado por dois participantes que fosse inclusa a palavra “renda bruta leiteira” onde havia apenas “renda bruta”, no início do questionário socioeconômico. A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro a dezembro de 2021, totalizando 88 amostras válidas.

Houve também, 03 produtores que não quiseram participar da pesquisa e 02 que não foram encontrados em suas respectivas residências, não havendo dados faltantes. Para a realização da coleta dos dados, além do pré-teste e uma visita inicial, foram realizadas 12 visitas presenciais, nas datas de 08/09/2021; 31/10/2021; 05/11/2021, 10/11/2021, 11/11/2021, 13/11/2021, 15/11/2021, 20/11/2021, 27/11/2021, 01/12/2021, 08/12/2021 e a última, em 15/12/2021.

O questionário possui 21 questões iniciais para designar o perfil dos produtores, separados por: características da propriedade, características do produtor, assistência técnica e legislação, adaptado de Simões *et al.* (2011).

A segunda parte do questionário refere-se às Competências Empreendedoras, composto por 30 questões em escala *Likert*, com 5 alternativas para avaliar a frequência para cada afirmação, baseados em Lenzi (2008), Bracht *et al.* (2015) sendo a pontuação definida como: 01 (nunca); 02 (raras vezes); 03 (algumas vezes); 04 (quase sempre) e 05 (sempre). Para a elaboração dos 10 escores fatoriais indicadores das competências empreendedoras dos construtos de primeira ordem, foi realizada a média aritmética das 30 pontuações respondidas, conforme Bido e Silva, (2019).

O questionário de *Proxies* de Controle Gerencial possui 16 questões, adaptados de Frezatti, Carter e Barroso (2014), Daciê (2016) e Fonseca (2020); e por fim, quatro questões captam a percepção dos produtores referentes ao desempenho organizacional subjetivo, inspirados em Lizote e Verdinelli (2015), Daciê (2016), Leite (2016), Camozzato (2017) e Fonseca (2019). Ambos os questionários também possuem a mesma escala *Likert* de resposta descrito utilizado no grupo *Proxies* de Controle Gerencial, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Estrutura da coleta de dados

Construtos 1ª ordem	Construtos 2ª Ordem	Variáveis explicativas	Indicadores	Referências
Competências Empreendedoras	Realização	BOI - Busca de oportunidades	CE1 a CE5	McClelland (1987) Cooley (1990); Lenzi (2008) Schmidt e Dreher (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015)
		CRC - Correr riscos calculados		
		EQE- Exigência de qualidade e eficiência		
		PER - Persistência		
		COM - comprometimento		
	Planejamento	BDI - Busca de informações	CE6 a CE8	
		EDM - Estabelecimento de metas		
		PMS - Planejamento e monitoramento sistemáticos		
	Poder	PRC- Persuasão e rede de contatos	CE9 a CE10	
IAC - Independência e auto confiança				
Proxies de controle Gerencial	Planejamento (plano de negócios)	Realização de plano de negócios	PCG1 a PCG3	Lupkin e Dess (1996) Mehralizadeh e sajadi (2006) Sebrae (2008); Mizumoto et al (2010) Schaefer (2012); Raifur (2013) Spillecke e Bettel(2013) Frezatti, Carter e Barroso (2014), Leite (2016); Daciê et al. (2017)
		Realização de plano de ação		
		Uso do plano de negócios		
	Financeiro e contabilidade	Conhecimento do fluxo de caixa	PCG4 a PCG7	
		Utilização do fluxo de caixa		
		Registro dos gastos com a produção		
	Mercado e clientes	Controle financeiro	PCG8 a PCG10	
		Pesquisa de mercado		
		Contato com fornecedores		
	Pessoas	Análise do ambiente	PCG11 a PCG13	
Controle de ações				
Recrutamento e seleção				
Processos	Treinamento	PCG14 a PCG16		
	Logística			
	Pesquisa de mercado			
	Desempenho organizacional	Planilha de controle	DES1 a DES4	Chandler e Hanks (1993); Wiklund (1990); Gulini e Rossetto (2005) Haber e Reichel (2005); Brackburn e Hart (2013); Vilas Boas (2015); Leite (2016); Daciê et al. (2017)
		Crescimento das vendas		
		Crescimento dos lucros		
		Aumento da satisfação dos clientes		
		Desempenho geral		

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

3.1.3 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada com produtores rurais de leite localizados no Assentamento Itamarati, que possui área com cerca de 50 mil hectares, é um distrito do município de Ponta Porã, com sua sede localizada a 47 km desta cidade e a 358 km (pela Rodovia Estadual MS-164) de distância da capital do Estado de Mato Grosso do sul, Campo Grande; possui 15.867 habitantes e aproximadamente, 2.900 famílias (SILVA, 2019).

Após contato com entidades representativas dos produtores de leite do Assentamento Itamarati - como a Cooperporã (Cooperativa Agrícola dos

Produtores de Leite de Ponta Porã) e a APLAI (Associação do Produtores de Leite do Assentamento Itamarati) - foi estabelecido o cronograma de visitas físicas aos lotes dos produtores.

3.1.4 Caracterização do Assentamento Itamarati

O Estado do Mato Grosso do Sul passava por um conjunto de mudanças de grande envergadura com a introdução e expansão das lavouras mecanizadas de trigo e soja, fortemente integradas às agroindústrias, quando o empresário Olacyr Francisco de Moraes implantou a Fazenda Itamarati no município de Ponta Porã, em parte das terras pertencentes anteriormente à Companhia Mate Laranjeira (TEIXEIRA, 1989, p.45).

Porém, no final dos anos 90, o empreendimento que era para ser um exemplo de produtividade no nosso país começou a ruir: em função do alto índice de endividamento a fazenda foi entregue ao Banco Itaú, através de sua subsidiária Tajhyre S/A que, após fracassadas tentativas em negociá-la no mercado, a vendeu ao Governo Federal que, por sua vez, a destinou ao Incra para fins de ampliação do programa de reforma agrária (TERRA, 2009).

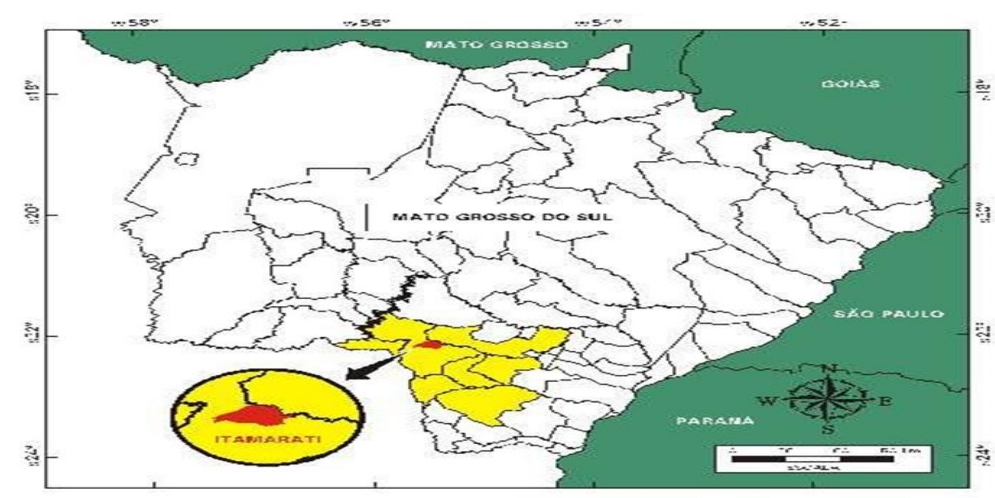
Em maio de 2001, o governo federal comprou a área (25.100 ha) pelo valor de R\$ 27,6 milhões e a repassou ao Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) quando então, implantou-se a primeira etapa do Assentamento Itamarati, com o estabelecimento de 1.143 famílias. As famílias originavam-se de quatro movimentos sociais rurais diferentes: a CUT, o MST, a FETAGRI e a Associação de ex-moradores e Funcionários da Fazenda Itamarati - AMFFI, cujos integrantes reivindicavam parte da fazenda como indenização trabalhista.

E em 24 de maio de 2004, pelo valor de R\$ 165,3 milhões, adquiriu o restante da fazenda (24.900 ha) para a implantação do Assentamento Itamarati II, onde foram assentadas 1.692 famílias; sendo somado à primeira etapa de implantação, foi considerado a partir de então como “o maior assentamento da América Latina” (TERRA, 2009). Além dos quatro movimentos contemplados no Assentamento Itamarati I, o Itamarati II contou com a inclusão da Federação da Agricultura Familiar (FAF), um grupo de dissidentes da CUT.

Para tornar mais eficiente a produção e facilitar o escoamento e a logística da comercialização da região, os assentados se organizaram em várias

associações e cooperativas. A atuação de cooperativas também se torna fundamental na atual cadeia produtiva rural, uma vez que o conjunto de atividades realizadas pelas cooperativas leiteiras brasileiras, por exemplo, varia bastante, passando desde os objetivos de negociação coletiva e compra de insumos, a atividades como o beneficiamento do leite em plantas próprias (MAIA *et al.*, 2013). Segue abaixo o mapa do Assentamento estudado, na Figura 2.

Figura 2 – Mapa do Assentamento Itamarati /Ponta Porã/ MS



Fonte: Comunello / 2002.

Como forma de auxílio e capacitação da população local, também foram implantados na sede do assentamento vários órgãos públicos de apoio e acompanhamento, como o Instituto Nacional de Colonização e reforma Agrária (INCRA), Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF/MAPA) e a Federação dos Agricultores Familiares (FAF).

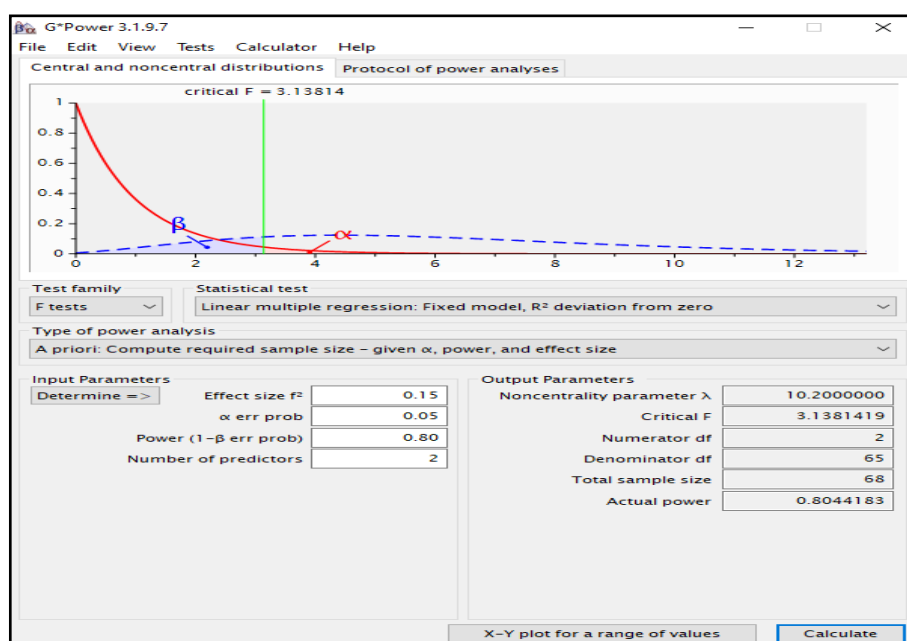
3.1.5 Procedimento amostral da pesquisa

Foram entrevistados ao final da pesquisa 88 produtores de leite da agricultura familiar, residentes no Assentamento Itamarati. A amostra da população foi estabelecida por conveniência e oportunidade, de natureza não probabilística, a qual permite aos pesquisadores liberdade para escolher a amostra (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Com relação aos requisitos, Hair Jr. *et al.* (2010) argumentam que o número de observações de uma amostra deve corresponder a no mínimo cinco vezes o número da maior variável latente (VL) investigada. Considerando que o modelo proposto apresenta a VL *proxies* de controle gerencial com maior número de indicadores (16 assertivas relativas aos cinco construtos de 2ª ordem), calculou-se que a abordagem a 80 empreendedores atende aos padrões adequados para esse quesito. Complementarmente, Hair Jr. *et al.* (2014) indicam que seja realizada a análise do poder estatístico quando a estimação da modelagem de equações estruturais ocorre via SmartPLS.

Ressalta-se que o uso do poder do teste de 0,80 é o mínimo recomendado por Hair Jr. *et al.* (2014) (80%), assegurando valores aceitáveis para os erros dos tipos I e II. Após o cálculo, o *software* apontou que 68 observações atingem o nível mínimo para o atendimento a proposta de análise (HAIR Jr *et al.*, 2014). Considerando que foi atingido o número de 88 questionários válidos, esta condição também foi superada. Destarte, verificou-se o tamanho mínimo amostral via *software* G*Power 3.1.9 considerando os seguintes parâmetros (1) o poder do teste ($Power = 1 - \beta$ erro prob. II) = 0,80, (2) o tamanho do efeito (f^2) = 0,15, (3) o maior número de preditores para uma variável = 2 (neste caso, a variável desempenho organizacional), conforme a Figura 3.

Figura 3 - Cálculo amostral



Fonte: Elaborado pelo autor no Software G*Power 3.9.1.2

Considerando todos os parâmetros, os resultados determinam que a capacidade do modelo de rejeitar a hipótese nula quando esta for falsa 95% das vezes e ratificam a representatividade da amostra nas diversas vertentes.

3.1.6 Tratamento dos dados e técnicas utilizadas

De acordo com proposta apresentada no desenho dessa pesquisa, emprega-se para estimação o modelo estrutural e para a análise dos dados a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A técnica escolhida integra procedimentos que envolvem a análise fatorial e de regressão múltipla, e permite que o pesquisador teste teorias que contém várias relações de dependência ou interdependência.

O método multivariado integra o estudo simultâneo entre variáveis endógenas e exógenas do modelo, operacionalizado por meio de indicadores (variáveis medidas) e os construtos latentes (variáveis latentes - VL), como também somente entre as VLs (HAIR JR *et al.*, 2010).

O PLS-SEM contém dois modelos: um **modelo de mensuração** e um **modelo estrutural** e dessa forma, são necessárias duas etapas para a análise. O modelo de mensuração permite confirmar se o modelo está adequadamente representado por cada um dos construtos teóricos. Para tanto, a análise fatorial confirmatória (AFC) testa o modelo de mensuração, verificando se o modelo é satisfatório (CHIN, 2010).

O modelo de mensuração é avaliado a partir da confiabilidade do indicador, validade convergente, consistência interna e validade de discriminação. Todos os limiares serão baseados em Hair Jr. *et al.* (2014) e Chin (2010) e são apresentados a seguir entre parênteses: alfa de *cronbach* ($> 0,7$) e *Rho A* ($> 0,6$).

Além desses, serão analisados a validade convergente, por meio da variância média extraída AVE (*Average Variance Extrated*), onde ($AVE > 0,5$) e a consistência interna, por meio da confiabilidade composta - CC ou CR (*Composite Reliability*), onde (CR ou $CC > 0,7$).

A validade discriminante deve ser verificada a partir do resultado *Cross-loading* (a carga fatorial do item do construto atribuído, deve ser maior que em outros construtos, com a condição de que o valor de corte da carga fatorial seja

superior a 0,70) e o critério *Fornell-Lacker* (raiz quadrada do AVE de cada construto deve ter um valor maior que as correlações com outros construtos latentes).

O modelo estrutural é a segunda etapa do processo, e permite testar as hipóteses propostas pelo modelo, sendo o desempenho organizacional a variável dependente, e os demais construtos as variáveis latentes do modelo.

Foram avaliados os valores do fator de inflação de variância ($VIF < 3,00$), coeficiente de determinação (R^2), tamanho do efeito (f^2), redundância com validação cruzada (q^2) (usando o método *Blindfolding*) e dos coeficientes de trilha (HAIR *et al.*, 2014). Para avaliar a significância de cada coeficiente de trilha, foi utilizado o procedimento de *Bootstrapping* com 5000 *subsamples* (HAIR *et al.*, 2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados encontrados na pesquisa, e as respectivas descrições e análises dentro da perspectiva do estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE LEITE

A pesquisa verificou que entre os produtores rurais participantes da pesquisa, a faixa etária concentrou-se entre 41 e 50 anos de idade, representando 42,04% do total. Também observou-se a existência de 10 produtores com idade igual ou superior a 60 anos (11,36%). Em relação ao gênero dos participantes, 61 (70%) se autodeclararam do sexo masculino e 27 (30%) do sexo feminino, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Idade e gênero dos produtores

Idade	Número de produtores	Porcentagem
20 a 30	3	3,4%
31 a 40	17	19,31%
41 a 50	37	42,04%
51 a 60	21	23,86%
mais de 60	10	11,36%
Sexo	Quantidade	Porcentagem
Masculino	61	70%
Feminino	27	30%
Total	88	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Em relação ao grau de escolaridade verifica-se que somente 10,2% possuem o Ensino Médio Completo; e 7,9% o Ensino Superior Completo, já 9% declarou não ter nenhum grau de instrução e 39,7% declararam possuir o Ensino Fundamental Incompleto, conforme Tabela 2.

Esses resultados indicam a presença de um baixo nível educacional, pois mais de 80% não possuem o ensino médio completo, resultado semelhante ao encontrado por SANGALLI (2013) ao investigar o perfil socioeconômico de moradores no Assentamento Lagoa Grande em Dourados/MS, onde a autora encontrou 43,9% com a educação infantil incompleta (1º ao 5º ano) seguidos de 14% com ensino fundamental incompleto (6º ao 9º ano) e 4,5% com o ensino médio completo.

Tabela 2 – Grau de escolaridade dos produtores

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Pós-graduação completa	1	1%
Pós-graduação incompleta	*	
Ensino superior completo	7	7,90%
Ensino superior incompleto	*	
Ensino médio completo	9	10,20%
Ensino médio incompleto	21	23,80%
Fundamental completo	7	7,90%
Fundamental incompleto	35	39,70%
Sem grau de instrução	8	9,00%
Total	88	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

***Nota:** Não houve respondentes.

No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2019, a taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade foi estimada em 6,6% (11 milhões de analfabetos). Em 2019, 46,6% da população de 25 anos ou mais de idade estava concentrada nos níveis de instrução até o ensino fundamental completo ou equivalente; 27,4% tinham o ensino médio completo ou equivalente; e 17,4%, superior completo (IBGE, 2019).

Quando perguntados se possuíam outra fonte de renda além da atividade leiteira, 43% admitiram não possuir, vivendo exclusivamente da produção do leite. Esse número é superior ao número de produtores rurais catarinenses que vivem somente da atividade pecuária em pesquisa realizada por Bracht *et al.* (2015), onde foi encontrado o percentual de 38% em um total de 334 amostras.

A maioria dos respondentes afirmou que a rotina da atividade leiteira exige dedicação, e isso dificulta a diversificação da produção rural ao mesmo tempo. Muitos cultivam culturas específicas para a alimentação do gado leiteiro, com o propósito de reduzir os custos com a alimentação, que é considerado um dos maiores desafios da manutenção da atividade e que ocorre principalmente durante as épocas e estações de frio intenso e seca.

Em relação à área utilizada para a produção leiteira, a maioria dos produtores (39%) declararam possuir de 01 a 04 hectares; 30%, 04 a 08 hectares, e 31%, de 08 a 16 hectares - Tabela 03.

Tabela 3 - Área utilizada

Hectares	Porcentagem	Produtores
01 a 04	39%	34
04 a 08	30%	26
08 a 16	31%	28
Total	100%	88

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Em atenção à participação em cooperativas ou associações, preocupante 45% do total declararam não participar de nenhuma das duas entidades de apoio à atividade leiteira existentes na região - Tabela 4.

Tabela 4 – Participação em associações ou cooperativas

Associados / Cooperados	Quantidade	Porcentagem
Sim	48	55%
Não	40	45%
Total	88	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Considerando os levantamentos até então realizados, a análise prossegue descrevendo o comportamento dos indicadores relativos às competências empreendedoras - Tabela 5.

Tabela 5 - Competências Empreendedoras

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min	Máx	Desvio-padrão
Realização						
CE1	2.92	2	3	1	5	0.97
CE2	3.54	3	3	1	5	0.83
CE3	3.95	3	4	2	5	0.49
CE4	4.13	4	4	2	5	0.50
CE5	4.32	4	4	3	5	0.36
Planejamento						
CE6	4.32	4	4	2	5	0.54
CE7	3.67	3	3	2	5	0.63
CE8	3.46	3	3	2	5	0.67
Poder						
CE9	2.52	3	2	1	5	1.33
CE10	3.94	3	4	2	5	0.64

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para a apresentação das principais características dos respondentes sobre as respostas formativas de cada variável latente, foram apuradas suas respectivas medidas de tendência central (média, moda e mediana) e medidas de dispersão (desvio padrão), além dos valores mínimo e máximo.

Os resultados revelam que foram atingidos os valores mínimo e máximo nas variáveis CE1 (Busca de oportunidades e Iniciativa), CE2 (Correr Riscos Calculados) e CE9 (Persuasão e rede de Contatos).

Em relação a maior média, estão empatadas as variáveis CE5 (Comprometimento) e CE6 (Busca de Informações), com 4,32 e em segundo, CE4 (Persistência) com 4,13. A variável CE5 também obteve o menor desvio padrão de todas (0,36). Ainda em relação ao desvio padrão, o maior valor ficou com CE9 (1,33).

Considerando que a pontuação da escala *Likert* vai de 01 a 05, e que todas as médias ficaram acima de 50% (2,5) da pontuação máxima (5,0), é notória a presença de todas as competências empreendedoras nos produtores de leite rurais do assentamento Itamarati.

A Tabela 6 apresenta os dados obtidos das *Proxies* de Controle Gerencial.

Tabela 6 – *Proxies* de Controle Gerencial

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min	Máx	Desvio-padrão
Planejamento						
Plano de Negócios						
PCG1	2.86	3	3	1	5	1.61
PCG2	3.27	3	3	1	5	1.25
PCG3	3.10	2	3	1	5	1.21
Financeiro e contabilidade						
PCG4	3.15	2	3	1	5	1.46
PCG5	3.27	4	4	1	5	1.29
PCG6	3.98	3	4	1	5	1.02
PCG7	3.79	2	4	2	5	0.89
Mercado e clientes						
PCG8	2.52	2	2	1	5	1.22
PCG9	3.83	2	4	1	5	1.25
PCG10	1.89	4	1	1	5	1.23
Pessoas						
PCG11	2.69	2	3	1	5	1.61
PCG12	2.61	3	3	1	5	1.20
PCG13	2.65	3	2	1	5	1.38
Processos						
PCG14	4.30	1	5	1	5	1.15
PCG15	3.63	2	4	1	5	1.28
PCG16	2.81	3	3	1	5	1.48

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

O indicador com a maior média foi o PCG14 (Processos), com 4,30, que inclusive obteve o terceiro menor Desvio Padrão (1,15) do construto Processos, enquanto o construto PCG7 (Financeiro e Contabilidade), obteve o segundo lugar na média (3,98) e com o menor desvio padrão de todos (0,89). Em relação a menor das médias, a variável PCG10 atingiu 1,89 seguida da PCG8, com 2,52 (ambas de Mercado e clientes). Com exceção de PCG7, todas as variáveis atingiram o mínimo e o máximo da pontuação possível.

Nota-se também que as variáveis PCG1 (Plano de Negócios) e PCG11 (Pessoas) estão empatados com o maior valor de Desvio Padrão (1,61) ou seja, tiveram a maior variabilidade nas respostas. Este resultado é semelhante ao de Fonseca (2019), onde a autora encontrou um alto desvio padrão no quesito Planejamento-plano de negócios, ao investigar as proxies de controle gerenciais na atividade da piscicultura no Mato Grosso do Sul (MS), e indica que há produtores que planejam a sua produção leiteira, e outros que não o fizeram.

O último bloco de questões do instrumento de pesquisa verificou a percepção sobre o desempenho percebido na organização. No grupo de questões investigou-se as quatro principais vertentes indicadas pela literatura influenciadas pelas competências empreendedoras, como a rentabilidade da

empresa, a participação no mercado, o nível de satisfação dos clientes e o desempenho geral (LUMPKIN; DESS, 1996). A partir da Tabela 7, pode-se observar os níveis apurados em cada uma das questões.

Tabela 7– Desempenho Organizacional

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min	Máx	Desvio-padrão
DES1	3.26	4	3	1	5	0.99
DES2	3.18	3	3	2	5	0.92
DES3	3.75	3	4	2	5	0.93
DES4	4.09	2	4	2	5	0.73

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Observa-se que o construto DES4 (Desempenho Geral) obteve a maior das médias e também o menor Desvio Padrão das quatro questões referentes ao desempenho, com 0,73. Em relação ao maior Desvio Padrão, a primeira questão DES1 (Rentabilidade) obteve 0,99 e concomitantemente, a segunda menor média, com 3,26; além de ser o único indicador que obteve o valor mínimo e máximo. Todas as variáveis obtiveram valores maiores que 50% da pontuação máxima, configurando a presença e frequência de todas elas nas respostas.

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta seção, são discutidos os elementos que conferem a qualidade de ajuste do modelo proposto realizados na primeira etapa. A modelagem em equações estruturais (SEM) começou a estudar o comportamento do consumidor na década de 1980 e, desde então começou a se popularizar em diversas áreas, principalmente em *marketing* e administração (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

As análises do ajuste do modelo via MEE são realizadas em dois momentos: a partir da avaliação do modelo de mensuração e, posteriormente, na avaliação do modelo de caminhos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). No Quadro 6, é apresentado um resumo com os principais parâmetros a serem medidos.

Quadro 6 - Valores para validade e análise do modelo

INDICADOR	PROPÓSITO	VALORES REFERENCIAIS	REFERÊNCIAS
1.1 AVE	Validade Convergente	AVE > 0,5	(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009)
1.2. Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLS	(CHIN, 1998)
1.3. Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	(FORNELL; LARCKER, 1981)
1.4. Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70 CC > 0,70	(JOSEPH F. HAIR, JR. , G. TOMAS M. HULT , CHRISTIAN RINGLE, 2014)
1.5. Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	$t \geq 1,96$	(JOSEPH F. HAIR, JR. , G. TOMAS M. HULT , CHRISTIAN RINGLE, 2014)
1.6. Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R2):	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R2=2% seja classificado como efeito pequeno, R2=13% como efeito médio e R2=26% como efeito grande.	(COHEN, 1988)
1.7. Tamanho do efeito (f2) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	(JOSEPH F. HAIR, JR. , G. TOMAS M. HULT , CHRISTIAN RINGLE, 2014)
1.8. Coeficiente de Caminho	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores à luz da teoria	(JOSEPH F. HAIR, JR. , G. TOMAS M. HULT , CHRISTIAN RINGLE, 2014)

Fonte: Adaptado de (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A primeira delas verifica se a proposta teórica de mensuração é condizente com a realidade da amostra, enquanto a segunda verifica se a relação proposta entre as variáveis do modelo faz algum sentido (HAIR JR *et al.*, 2010).

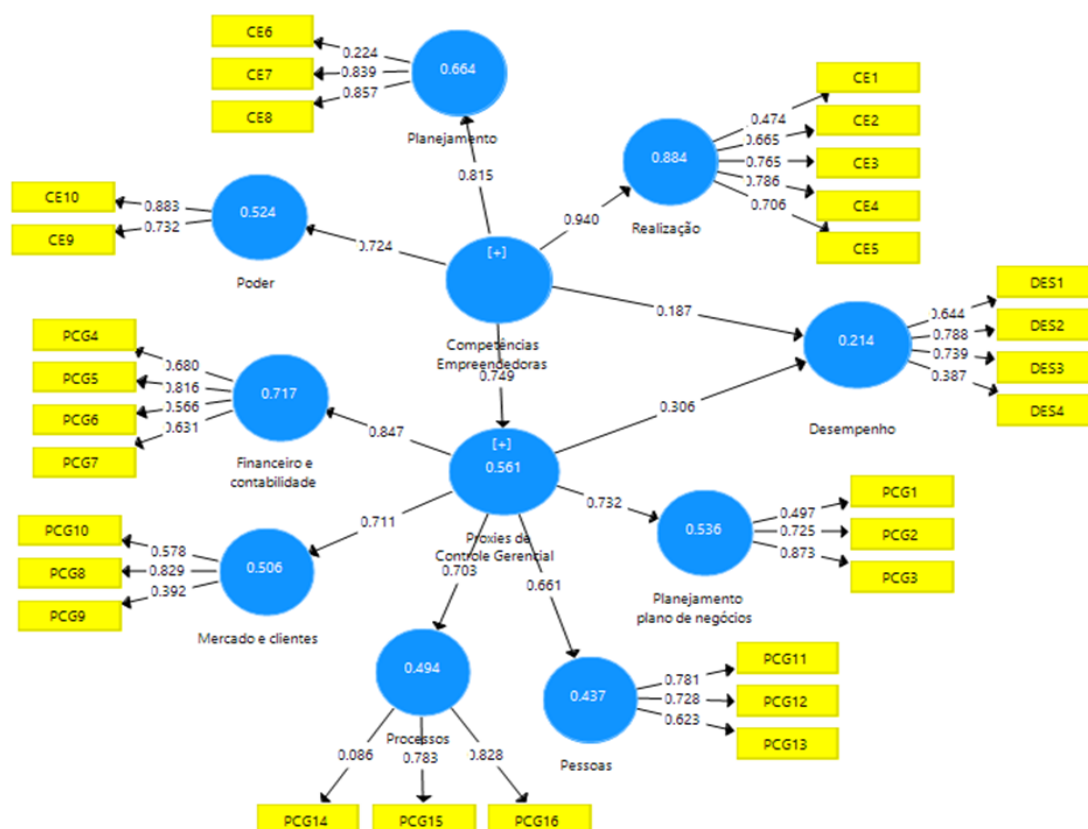
4.3.1 Análise do modelo de mensuração

Uma vez que o tamanho da amostra foi considerado adequado, partiu-se para a elaboração do modelo a ser testado por meio da PLS-SEM. Todos os cálculos realizados e modelos criados foram feitos com o *software* Smart PLS 3.0. Em seguida, deve-se rodar o MEE através da análise “PLS Algorithm”.

O *software* permite obter um relatório detalhado dos resultados obtidos, onde se tem uma visão geral da qualidade do modelo ajustado. A partir deste

momento, inicia-se as análises do ajuste do modelo inicial, como demonstrado na figura 4 a seguir.

Figura 4 - Modelo inicial e cargas fatoriais das variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

No modelo de mensuração, devem ser observadas as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE). Este valor indica a porção dos dados que é explicada por cada um dos construtos. Considera-se adequado um valor acima de 0,50, segundo o critério de *Fornell e Larcker* (HENSELER *et al.*, 2009).

Para que haja um aumento da AVE até atingir os valores mínimos, é recomendada a remoção das variáveis fora do padrão, ou seja, faz-se necessário analisar os *Outer Loadings*. Estes devem apresentar valores superiores a 0,4 (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

A partir do modelo inicial de mensuração, deve-se avaliar os limites dos indicadores referentes à confiabilidade dos itens, como demonstrado na Tabela 08:

Tabela 8 - Confiabilidade composta e AVE

Variáveis Latentes	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Financeiro e contabilidade	0.771	0.462
Mercado e clientes	0.639	0.392
Pessoas	0.756	0.510
Planejamento	0.709	0.496
Planejamento - plano de negócios	0.750	0.512
Poder	0.792	0.658
Processos	0.629	0.435
Realização	0.814	0.474
Desempenho	0.743	0.433

Fonte: Elaborado pelo autor, com, extraído do SmartPLS 3.

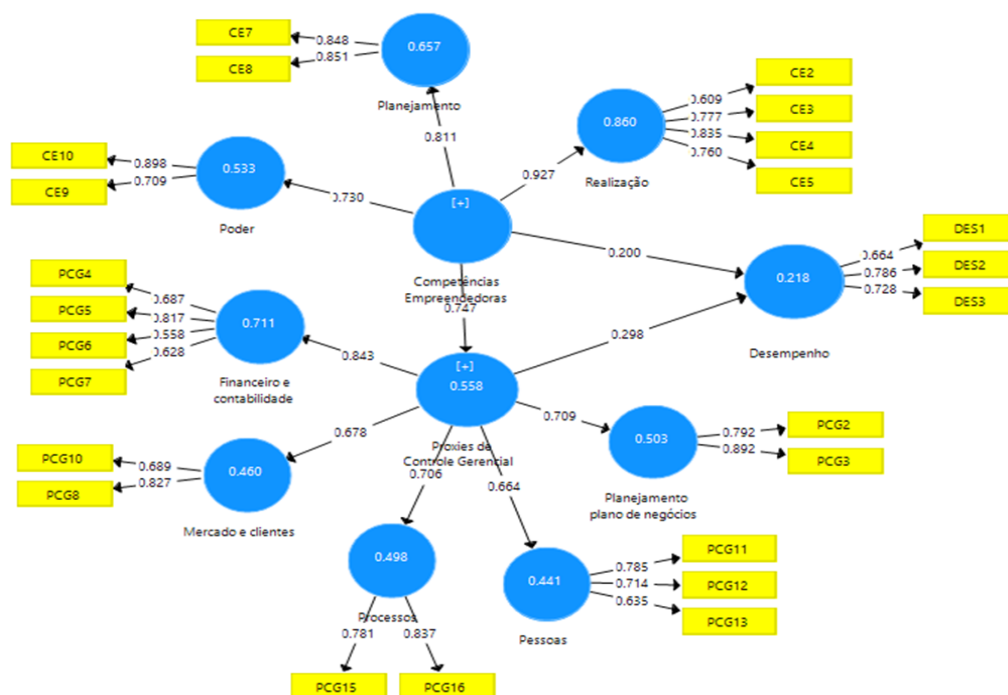
Para o teste de confiabilidade, foi considerada a confiabilidade composta (*Composite Reliability*). Usualmente, o mais utilizado neste teste é o coeficiente Alpha de Cronbach; porém, a confiabilidade composta (CC ou CR) apresenta valores mais flexíveis (CHIN, 1998).

A CC é mais adequada ao PLS-SEM (*Partial Least Squares Path Modeling*), pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada construto (RINGLE, SILVA & BIDO, 2014).

Como observado na Tabela 7, existem índices inferiores às recomendações mínimas ($CR > 0,7$ e $AVE > 0,5$), havendo a necessidade de ajustes das cargas que não atingiram altas correlações com os seus respectivos construtos.

Assim, os indicadores CE1, CE6, PCG1, PCG9, PCG14 e DES4 apresentaram carga fatorial abaixo de 0,5 e por isso foram eliminados um a um e rodado novamente o PLS-*Algorithm* para o ajuste do modelo, conforme Ringle, Silva; Bido (2014).

Abaixo, segue o modelo reestruturado com as devidas correções e as novas correlações decorrentes deste ajuste, após rodar o PLS-Algoritmo novamente - Figura 5.

Figura 5 - Modelo com as cargas fatoriais após exclusão de indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Após a exclusão das variáveis citadas, conforme Ringle, Silva; Bido (2014), o modelo foi testado novamente e os resultados observados na Tabela 9.

Tabela 9 - Confiabilidade composta e AVE após exclusão de indicadores

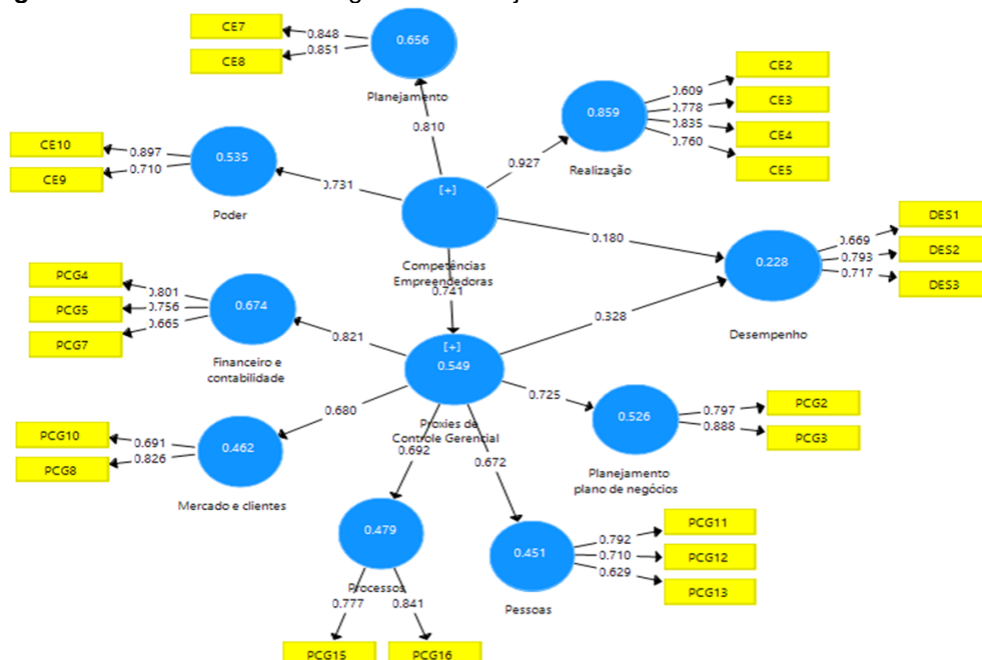
Variáveis Latentes	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Financieiro e contabilidade	0.771	0.461
Mercado e clientes	0.732	0.580
Pessoas	0.755	0.509
Planejamento	0.838	0.722
Planejamento - Plano de negócios	0.831	0.711
Poder	0.789	0.655
Processos	0.792	0.656
Realização	0.836	0.563
Desempenho	0.771	0.530

Fonte: Elaborada pelo autor, extraído do SmartPLS 3.

Observa-se que os valores da Confiabilidade Composta (CC) estão todos alinhados com o recomendado ($CR > 0,7$); porém, a Variância Média Extraída (AVE) do construto Financeiro e Contabilidade (0,461) continua abaixo do valor mínimo ($CR > 0,5$) e com carga alta cruzada maior em outros indicadores, sendo necessário excluir mais este indicador a fim de ajustar o modelo novamente.

Assim, foi excluído o PCG6, com carga de 0,558, e rodado novamente o PLS - *Algorithm* - Figura 6

Figura 6 – Modelo com as cargas fatoriais ajustadas



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A próxima etapa consiste na avaliação da validade discriminante (VD), a qual demonstra como um indicador do grau em que um construto é independente e o quanto ele difere dos outros (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

Após a exclusão do construto PCG6 (*proxie* Financeiro e contabilidade) foi executado novamente o PLS - *Algorithm*, e verificado o aumento da AVE respectiva e o ajuste do modelo foi confirmado em relação à confiabilidade composta e à validade convergente, ambos relacionados à análise de mensuração, conforme demonstrado na (Tabela 10).

Tabela 10 - Confiabilidade composta e AVE ajustados

Variáveis Latentes	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Financeiro e contabilidade	0.786	0.552
Mercado e clientes	0.732	0.580
Pessoas	0.755	0.509
Planejamento	0.838	0.722
Planejamento - Plano de negócios	0.831	0.712
Poder	0.789	0.655
Processos	0.792	0.655
Realização	0.836	0.563
Desempenho	0.771	0.530

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no SmartPLS 3.

Existem duas maneiras para realizar a verificação da validade discriminante: uma é através do critério de *Fornell e Larcker*, onde as raízes quadradas dos valores AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações do mesmo com os outros construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016); e a outra, através da verificação das cargas cruzadas (*crossloading*), de forma que as cargas fatoriais mais altas de cada indicador estejam presentes em suas respectivas variáveis latentes, através do critério de *Chin* (1988) (HAIR JR. *et al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A Tabela 11 apresenta a Validade Discriminante pelo critério de *Fornell Larker* (1981). Segundo este critério, os valores na diagonal (em negrito) devem ser maiores que os valores das correlações dos outros construtos.

Tabela 11 - Validade discriminante – *Fornell Larker*

Variáveis latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 - Financeiro e contabilidade	0.743								
2 - Mercado e clientes	0.442	0.761							
3 - Pessoas	0.388	0.349	0.713						
4 - Planejamento	0.543	0.315	0.467	0.850					
5 - Planejamento plano de negócios	0.537	0.343	0.342	0.490	0.844				
6 - Poder	0.441	0.176	0.424	0.440	0.400	0.809			
7 - Processos	0.433	0.474	0.328	0.361	0.355	0.144	0.810		
8 - Realização	0.638	0.445	0.452	0.624	0.510	0.540	0.465	0.750	
9 - Desempenho	0.396	0.185	0.472	0.262	0.261	0.445	0.300	0.373	0.728
Confiabilidade composta (CR)	0.771	0.732	0.755	0.838	0.831	0.789	0.792	0.836	0.771
Variância média extraída (AVE)	0.552	0.580	0.509	0.722	0.711	0.655	0.656	0.563	0.530

Nota: Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE.

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da Pesquisa (2022).

A validade discriminante mensura o quanto os construtos diferem entre si para representarem as variáveis latentes onde estão interligadas. Verifica-se que as maiores correlações com o **desempenho** foram **Pessoas** (47,2%), **Financeiro e contabilidade** (39,6%) - ambos pertencentes às *proxies* de controle gerencial - e **Poder** (44,5%), relacionado a Competências empreendedoras.

Em seguida, são apresentadas as cargas cruzadas e apresentam os maiores valores em seus respectivos construtos (em negrito), em conformidade com *Chin* (1998) (HAIR JR. *et al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), atestando

também por este segundo método a existência da Validade Discriminante no modelo, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Validade discriminante por cargas cruzadas – *Chin* (1998).

Variáveis	Realização	Planejamento	Poder	Planejamento plano de negócios	Financeiro e contabilidade	Mercado e clientes	Pessoas	Processos	Desempenho
CE2	0.609	0.469	0.174	0.538	0.463	0.449	0.272	0.468	0.100
CE3	0.778	0.580	0.550	0.346	0.515	0.274	0.385	0.242	0.314
CE4	0.835	0.473	0.460	0.382	0.519	0.334	0.429	0.347	0.321
CE5	0.760	0.340	0.374	0.217	0.414	0.315	0.245	0.390	0.353
CE7	0.527	0.848	0.368	0.437	0.462	0.222	0.418	0.366	0.209
CE8	0.534	0.851	0.379	0.396	0.462	0.313	0.376	0.247	0.237
CE9	0.315	0.178	0.710	0.198	0.400	0.236	0.249	0.137	0.373
CE10	0.528	0.480	0.897	0.413	0.341	0.089	0.414	0.108	0.363
PCG2	0.333	0.267	0.309	0.797	0.364	0.166	0.278	0.244	0.203
PCG3	0.508	0.530	0.363	0.888	0.525	0.386	0.299	0.346	0.235
PCG4	0.483	0.352	0.354	0.556	0.801	0.336	0.405	0.269	0.374
PCG5	0.433	0.464	0.244	0.303	0.756	0.415	0.235	0.435	0.330
PCG7	0.525	0.411	0.403	0.310	0.665	0.219	0.200	0.262	0.145
PCG8	0.376	0.241	0.024	0.296	0.391	0.826	0.326	0.365	0.211
PCG10	0.297	0.242	0.278	0.221	0.273	0.691	0.194	0.362	0.053
PCG11	0.396	0.485	0.332	0.301	0.309	0.259	0.792	0.315	0.381
PCG12	0.305	0.274	0.333	0.285	0.273	0.195	0.710	0.120	0.248
PCG13	0.252	0.206	0.239	0.131	0.245	0.298	0.629	0.253	0.380
PCG15	0.409	0.267	0.126	0.304	0.360	0.317	0.161	0.777	0.152
PCG16	0.350	0.315	0.109	0.275	0.344	0.443	0.356	0.841	0.322
DES1	0.208	0.276	0.410	0.073	0.268	-0.158	0.312	0.141	0.669
DES2	0.279	0.193	0.326	0.277	0.308	0.239	0.379	0.251	0.793
DES3	0.317	0.131	0.266	0.184	0.288	0.237	0.337	0.245	0.717

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no SmartPLS 3.

Na primeira fase examinou-se o modelo de mensuração, onde foi avaliada a confiabilidade através da confiabilidade composta (CR), a validade convergente (*variance extracted*) e a validade discriminante (*discriminant validity*) - Tabelas 11 e 12. Como observado, a presença da validade discriminante foi atendida pelos dois critérios, e seguem as próximas etapas da verificação em relação ao modelo estrutural.

4.3.2 Análise do modelo estrutural

Após a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo foi a avaliação do modelo estrutural, que representa as teorias subjacentes do modelo de caminhos, permitindo a análise da capacidade preditiva do modelo e as

relações entre os construtos. A abordagem sistemática para a avaliação do modelo estrutural, os valores de Q^2 e f^2 são obtidos no módulo *Blindfolding* no SmartPLS®, segundo Hair Jr. et al. (2014), e é desenvolvida a partir dos seguintes passos:

- 1) avaliar o modelo estrutural para problemas de colinearidade - VIF;
- 2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural;
- 3) avaliar o nível de R^2 ;
- 4) avaliar o tamanho do efeito f^2 ;
- 5) avaliação da relevância preditiva Q^2 .

É necessário avaliar a qualidade do modelo, uma vez que o coeficiente de determinação R^2 permite a avaliação da capacidade explicativa do modelo. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.

Tabela 13 – Coeficientes de determinação, relevância preditiva e tamanho do efeito

Variáveis latentes	R^2	Q^2	f^2
Competências Empreendedoras			0.325
Realização	0.859	0.470	0.607
Planejamento	0.656	0.465	0.190
Poder	0.535	0.333	0.115
Proxies de Controle Gerencial	0.549	0.163	0.121
Financeiro e contabilidade	0.674	0.356	0.206
Mercado e clientes	0.466	0.258	0.859
Processos	0.479	0.301	0.918
Pessoas	0.451	0.217	0.821
Planejamento - plano de negócios	0.526	0.360	0.110
Desempenho	0.228	0.108	0.019

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Em relação ao R^2 , apenas a VL Desempenho apresentou um efeito médio ($R^2 < 0,25$) ou seja: o Desempenho é afetado em 22,8% pelas Competências Empreendedoras e pelas *Proxies* de Controle Gerencial; para todas as outras, a capacidade explicativa do modelo foi considerada grande ($R^2 > 0,26$) (Cohen, 1988). Todos os valores de VIF (*variance inflation factor*) foram inferiores a 3, indicando que não há multicolinearidade entre os construtos analisados.

No tocante ao índice Q^2 - indicador a relevância preditiva, ou seja, a capacidade do modelo de caminhos em prever o que se esperava dele (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016) representa a capacidade de prever os dados que não foram utilizados do modelo (HAIR JR *et al.*, 2014) e igualmente ao índice R^2 , o construto *Proxies* de Controle Gerencial não apresenta esta informação, por se tratar de uma VL endógena e que antecede todas as outras no modelo.

Para uma variável latente endógena (HAIR JR *et al.*, 2014), os índices demonstram que os valores de Q^2 acima de zero representam um bom ajuste do modelo e quanto mais próximo de 1, menor a incidência de erros (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Em relação ao f^2 , que representa o tamanho do efeito, uma variável latente apresentou efeito pequeno ($f^2 < 0,02$); seis apresentaram efeitos médios ($f^2 < 0,15$) e quatro, efeitos grandes ($f^2 > 0,35$) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

4.3.3 PLS-Predict

O PLS predict, procedimento baseado em amostra de validação que gera previsões no nível de um item ou nível de construto para avaliar o modelo preditivo em PLS-SEM, foi desenvolvido e proposto por Shmueli *et al.* (2016). De acordo com os autores, ao contrário das métricas de avaliação do modelo estrutural padrão, como Q^2 , o PLSpredict avalia o poder preditivo, porém fora da amostra do modelo.

Shmueli *et al.* (2019) indicam que, para avaliar o grau de erro de predição, seja usado o critério RMSE (*Root MeanSquared Error* ou Erro Quadrático), a menos que a distribuição do erro de predição seja altamente não simétrica, como foi verificado neste estudo (APÊNDICE III).

Os autores, então, indicam neste caso, o MAE (*Mean Absolut Error* ou Erro Médio Absoluto) como a estatística de previsão mais apropriada. Após rodar a função PLSPredict, é necessário comparar o valor MAE do PLS-SEM com o valor MAE do LM (modelo de regressão linear) de cada indicador, uma vez que:

a) se $MAE_{PLS-SEM} < MAE_{LM}$ para todos indicadores, o modelo possui alto poder preditivo;

b) se $MAE\ PLS-SEM < MAE\ LM$ para a maioria dos indicadores, o modelo possui poder preditivo médio;

c) se $MAE\ PLS-SEM < MAE\ LM$ para a minoria, é um poder preditivo baixo;

d) se $MAE\ PLS-SEM < MAE\ LM$ por fim, para nenhum dos indicadores há falta de poder preditivo. Na Tabela 14, é demonstrado o resultado obtido após o procedimento indicado.

Tabela 14 – Poder preditivo dos indicadores do modelo

PLS-SEM					LM					RESULTADO
INDICADORES	RMSE	MAE	MAPE	Previsão_Q ²	INDICADORES	RMSE	MAE	MAPE	Previsão_Q ²	(MAE PLS-SEM) - (MAE LM)
CE2	0.711	0.565	19.744	0.301	CE2	0.000	0.000	0.000	1.000	0.565
CE3	0.315	0.247	6.546	0.608	CE3	0.000	0.000	0.000	1.000	0.247
CE4	0.336	0.260	6.798	0.564	CE4	0.000	0.000	0.000	1.000	0.260
CE5	0.283	0.219	5.124	0.405	CE5	0.000	0.000	0.000	1.000	0.219
CE7	0.476	0.391	11.594	0.457	CE7	0.000	0.000	0.000	1.000	0.391
CE8	0.498	0.393	12.675	0.471	CE8	0.000	0.000	0.000	1.000	0.393
CE9	1.225	1.020	55.837	0.175	CE9	0.000	0.000	0.000	1.000	1.020
CE10	0.464	0.379	10.111	0.483	CE10	0.000	0.000	0.000	1.000	0.379
PCG2	1.186	0.962	43.553	0.121	PCG2	1.171	0.935	41.509	0.143	0.027
PCG3	1.023	0.818	36.702	0.310	PCG3	1.016	0.807	33.437	0.319	0.011
PCG4	1.293	1.103	57.080	0.236	PCG4	1.301	1.109	53.399	0.227	-0,006
PCG5	1.161	0.948	51.250	0.211	PCG5	1.234	0.998	52.788	0.109	-0,050
PCG7	0.773	0.633	19.762	0.272	PCG7	0.795	0.640	19.484	0.230	-0,007
PCG8	1.196	1.000	54.866	0.073	PCG8	1.133	0.901	47.143	0.168	0,099
PCG10	1.189	0.974	62.276	0.096	PCG10	1.261	1.054	68.591	-0.016	-0,008
PCG11	1.445	1.277	76.370	0.217	PCG11	1.547	1.326	78.508	0.103	-0,049
PCG12	1.143	0.958	52.636	0.116	PCG12	1.192	0.985	53.602	0.039	-0,027
PCG13	1.351	1.155	63.570	0.065	PCG13	1.446	1.232	68.083	-0.070	-0,077
PCG15	1.216	0.969	44.458	0.122	PCG15	1.195	0.978	43.555	0.152	-0,009
PCG16	1.426	1.195	70.651	0.095	PCG16	1.483	1.225	69.952	0.022	-0,030
DES1	0.960	0.774	28480	0.088	DES1	0.942	0.776	28861	0.122	-0,002
DES2	0.896	0.765	26575	0.081	DES2	0.932	0.787	27605	0.005	-0,022
DES3	0.908	0.771	23571	0.074	DES3	0.910	0.785	22635	0.070	-0,014

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da Pesquisa (2022).

Assim, em destaque e em negrito aparecem os resultados onde o $MAE\ PLS-SEM < MAE\ LM$; ou seja, o modelo apresenta a maioria (12) dos indicadores com essa configuração, contra 11 que não estão de acordo com a norma, resultando em um poder preditivo médio (SHMUELI *et al.* 2019). Outro dado extraído da função $PLSPredict$ é o poder de previsão dos construtos, através do $Q^2_{predict}$, que deve ser maior ou igual a zero. Na Tabela 15, verificou-se que os resultados apontam um bom poder preditivo em relação aos construtos.

Tabela 15 - Poder preditivo dos construtos do modelo

	REQM (RMSE)	EMA (MAE)	Previsão_Q ²
Desempenho	0.940	0.755	0.148
Financeiro e contabilidade	0.761	0.624	0.437
Mercado e clientes	0.953	0.761	0.142
Pessoas	0.868	0.737	0.268
Planejamento	0.612	0.491	0.645
Planejamento - Plano de Negócios	0.849	0.662	0.310
Poder	0.705	0.548	0.522
Processos	0.930	0.757	0.164
Proxies de Controle Gerencial	0.679	0.526	0.543
Realização	0.393	0.318	0.856

Fonte: Elaborada pelo autor. com dados da pesquisa (2022).

Portanto, assim como observando pelo tamanho do efeito Q² obtido do *Blindfolding*, e pela análise do MAE PLS-SEM < MAE LM e Q²_{predict} obtidos pelo resultado do PLS-Predict, pode-se afirmar que o modelo possui poder preditivo.

Sabe-se que a MEE prevê as relações predeterminadas no modelo a partir de diversas correlações e regressões, onde ora uma variável pode comportar-se como dependente, ora independente (HAIR JR *et al.*, 2010). A técnica *Bootstrapping* permite testar as relações entre as VLs, e indiretamente identificar se há a necessidade de inclusão de novas variáveis. A Tabela 16 apresenta as relações entre os construtos.

Tabela 16 – Relações entre os construtos - *Bootstrapping*

Relações entre as Variáveis Latentes	Coefficiente estrutural	Erro Padrão	Valor- t	Valor-p
Competências Empreendedoras -> Planejamento	0.810	0.036	22.541	0.000
Competências Empreendedoras -> Poder	0.731	0.062	11.888	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial	0.741	0.049	14.983	0.000
Competências Empreendedoras -> Realização	0.927	0.014	64.037	0.000
Competências Empreendedoras -> Desempenho	0.180	0.154	1.172	0.241
Proxies de Controle Gerencial -> Financeiro e contabilidade	0.821	0.035	23.283	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Mercado e clientes	0.680	0.066	10.339	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Pessoas	0.672	0.074	9.046	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento plano de negócios	0.725	0.056	12.895	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Processos	0.692	0.072	9.582	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.328	0.149	2.208	0.027

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Analisando o modelo estrutural através do *Bootstrapping*, com 5000 reamostragens, a significância dessas relações com a análise do teste-t, tanto

para o modelo de mensuração quanto para o modelo estrutural, verificou-se que somente a relação direta entre Competências Empreendedoras e Desempenho apresentou o Valor-p não significativo (0.241), ao mesmo tempo em que apresentou o menor Valor-t (1.172).

Entretanto, quando analisados os *efeitos indiretos* da mesma relação no desempenho organizacional - através do uso das *Proxies* de Controle Gerencial - esse valor sobe para 24,3%, com efeitos totais de 42,3%. Para todas as outras relações, foram significantes a 0,05 e demonstraram seus valores-t acima de 1,96.

Na Tabela 17, são disponibilizados os efeitos diretos, indiretos e totais entre todos os construtos da pesquisa, sendo que o efeito total é dado pela soma dos efeitos diretos mais os efeitos indiretos. Podemos observar que as Competências Empreendedoras influenciam **diretamente** as *Proxies* de Controle Gerencial em 74%, sendo a maior influência indireta na variável latente Financeiro e Contabilidade, com 60,8%, e em segundo lugar, em Planejamento - plano de negócios, com 53,7%. Ambas as relações tiveram um valor significativo, com Valor-p < 0,05.

Tabela 17- Efeitos diretos, indiretos e totais

Relações entre Variáveis Latentes	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
Competências Empreendedoras - > Realização	0,927	0,000	0,927
Competências Empreendedoras - > Planejamento	0,810	0,000	0,810
Competências Empreendedoras - > Poder	0,731	0,000	0,731
Competências Empreendedoras - > Proxies de Controle Gerencial	0,741	0,000	0,741
Competências Empreendedoras - > Planejamento - Plano de Negócios	0,000	0,537	0,537
Competências Empreendedoras - > Financeiro e Contabilidade	0,000	0,608	0,608
Competências Empreendedoras - > Mercado e Clientes	0,000	0,503	0,503
Competências Empreendedoras - > Pessoas	0,000	0,497	0,497
Competências Empreendedoras - > Processos	0,000	0,512	0,512
Competências Empreendedoras - > Desempenho	0,180	0,243	0,423
Proxies de Controle Gerencial - > Planejamento - Plano de Negócios	0,725	0,000	0,725
Proxies de Controle Gerencial - > Financeiro e Contabilidade	0,821	0,000	0,821
Proxies de Controle Gerencial - > Mercado e Clientes	0,680	0,000	0,680
Proxies de Controle Gerencial - > Pessoas	0,672	0,000	0,672
Proxies de Controle Gerencial - > Processos	0,692	0,000	0,692
Proxies de Controle Gerencial - > Desempenho	0,328	0,000	0,328

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

4.4 ANÁLISE DOS EFEITOS DIRETOS, INDIRETOS E TOTAIS

O uso das *proxies* de controle gerencial atuando como mediadoras na relação entre as características empreendedoras e o desempenho foi identificada em alguns estudos, como em Spillecke e Bretell (2013), Lizote e Verdinelli (2015), Daciê (2016), Leite (2016) e Fonseca (2019).

Desta forma, para avaliar se há mediação neste modelo estrutural (referente às *proxies* de controle gerencial) e se esta é total ou parcial, é necessário analisar os **efeitos diretos, indiretos e totais** e sua significância no modelo estrutural (BIDO e SILVA, 2019), como disposto no Quadro 7:

Quadro 7 – Condições para existência de mediação

Efeito direto	Efeito Indireto	Mediação
Significante ($p < 0.05$)	Não significante ($p > 0.05$)	Não há mediação
Significante ($p < 0.05$)	Significante ($p < 0.05$)	Mediação parcial
Não significante ($p > 0.05$)	Significante ($p < 0.05$)	Mediação total

Fonte: Bido e Silva (2019).

Na Tabela 18, observa-se os efeitos diretos, indiretos e o resultado da mediação da Variável Latente - *Proxies* de Controle Gerencial, ou seja, seu efeito entre as variáveis latentes Competências Empreendedoras e o Desempenho Organizacional.

Tabela 18 – Efeitos diretos, indiretos e resultado da mediação

Efeitos indiretos e diretos	Coefficiente Estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor -p
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento plano de negócios	0.537	0.057	9.384	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Processos	0.513	0.061	8.426	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Mercado e clientes	0.504	0.062	8.168	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Pessoas	0.498	0.072	6.899	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Financeiro e contabilidade	0.608	0.055	11.037	0.000
Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.243	0.111	2.183	0.029
Competências Empreendedoras -> Desempenho	0.180	0.154	1.172	0.241

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

Conforme disposto na Tabela 18, o *efeito direto* das Competências Empreendedoras no Desempenho não é significativo (Valor-t = 1.172 e Valor-p

= 0.241), enquanto o efeito indireto (Competências Empreendedoras -> Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho) é significativa (Valor-t = 2.183 e Valor-p = 0.029).

Desta forma, fica caracterizada que o uso de *Proxies* de Controle Gerencial exerce uma mediação total na relação entre as Competências Empreendedoras e o Desempenho Organizacional.

Semelhantemente, às *proxies* de controle gerencial foram atribuídas a função de mediadoras na relação características empreendedoras e desempenho por alguns estudos como em Spillecke e Bretell (2013), Daciê (2016), Leite (2016) e Fonseca (2019), potencializando os efeitos percebidos.

Essa mediação é exercida à medida em que sua presença no modelo gera efeitos significantes, positivos e maiores entre as relações dos construtos (Tabela 15). Hair Jr *et al.* (2014) afirmam que uma não mediação é postulada quando no modelo em que estão presentes todos os construtos, o efeito direto entre a variável latente exógena e endógena é significativo mas o efeito indireto não é; ou, quando nem o efeito direto nem o indireto são significativos.

No modelo desta pesquisa, o efeito indireto foi significativo (Valor-p = 0.029) e o direto não foi significativo (Valor-p = 0.241), confirmando a função de mediação total dos controles gerenciais entre as variáveis latentes - Competências Empreendedoras e Desempenho organizacional.

4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após todos os testes realizados e os ajustes propostos no modelo utilizado nesta pesquisa, seguem as análises dos resultados obtidos e as discussões a respeito das teorias e hipóteses formuladas após o *Bootstrapping*, assim como seus respectivos efeitos dentro da amostra - Quadro 8:

Quadro 8 – Resultados das hipóteses da pesquisa

HIPÓTESES		RESULTADOS
H1	As competências empreendedoras influenciam o desempenho do empreendimento	Rejeitada
H1-a	As competências empreendedoras influenciam positivamente o desempenho do empreendimento	Rejeitada
H1-b	As competências empreendedoras influenciam negativamente o desempenho do empreendimento	Rejeitada
H2	As competências empreendedoras influenciam o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial	Não rejeitada
H2-a	As competências empreendedoras influenciam positivamente o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial	Não rejeitada
H2-b	As competências empreendedoras influenciam negativamente o uso de <i>proxies</i> de controle gerencial	Rejeitada
H3	O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia o desempenho do empreendimento	Não rejeitada
H3-a	O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia positivamente o desempenho do empreendimento	Não rejeitada
H3-b	O uso de <i>proxies</i> de controle gerencial influencia negativamente o desempenho do empreendimento	Rejeitada

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa (2022).

A hipótese H1, “As competências empreendedoras influenciam o desempenho do empreendimento” apresentou efeitos positivos de 18% em relação ao desempenho, porém insignificantes (com Valor-p > 0,05 e Valor-t <1,96). Assim, houve a rejeição da H1-a “As competências empreendedoras influenciam positivamente o desempenho” e ocorrendo também a rejeição da H1-b (As Competências Empreendedoras influenciam negativamente o desempenho do empreendimento).

Porém, quando intermediadas pela adoção das *Proxies* de Controle Gerencial, há uma relação positiva, com efeitos indiretos e significativos (Valor-p = 0.029 e Valor-t = 2.183) de 24,3% sobre o desempenho organizacional.

É preciso considerar que dois indicadores (CE1 e CE6) relacionados aos construtos de 1ª Ordem (Realização - Busca de oportunidade e Iniciativa, BOI e

Planejamento - Busca de Informações, BDI) - que por sua vez são ligados ao Construto de 2º Ordem Competências Empreendedoras tiveram baixa carga na Análise Fatorial Confirmatória no SmartPLS inicial e por isso, foram excluídos no ajuste inicial do modelo, revelando indícios de que há a necessidade de um maior desenvolvimento dessas competências por parte dos produtores.

Verifica-se também que, quando consideradas apenas sua relação direta com o desempenho organizacional, as competências empreendedoras não tiveram sua carga relevante para refletirem significativamente. Esse resultado diverge de Vilas Boas (2015), onde a relação entre as características do empreendedor (realização, planejamento e poder) e o desempenho foi positiva e de 8,5%, porém, com uma significativa relação, e de Fonseca (2019), onde houve uma relação com efeitos negativos entre as duas variáveis latentes.

Entretanto, ao serem conectadas aos controles gerenciais, demonstra-se que os produtores percebem um maior desempenho organizacional ao utilizarem os controles gerenciais na sua rotina laboral, sendo que as maiores relações estiveram presentes nas variáveis relacionadas a Financeiro e Contabilidade, e Planejamento - plano de negócios, onde houve uma influência indireta de 60% e 53,7%, respectivamente. Sequencialmente, vieram 51,2% (Processos), 50,3% (Mercado e Clientes) e 49,7 % (Pessoas).

Estes resultados são semelhantes aos de Fonseca (2019), onde foi investigada a influência das *Proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e o desempenho organizacional nas pisciculturas do MS. Nesta pesquisa, a autora encontrou o maior efeito indireto das características empreendedoras sobre o planejamento (plano de negócios) em 52,2%, e no controle financeiro, (51,5%).

Corroboram com esse resultado os achados de Mizumoto *et al.*, (2010), que atribuíram às práticas gerenciais um maior poder explicativo do desempenho e sobrevivência das pequenas empresas no Estado de São Paulo. Para o autor, a superação das dificuldades e o desempenho da empresa podem estar tanto nas características do empreendedor como no controle gerencial adotado por ele na sua gestão (MIZUMOTO *et al.*, 2010).

Em atenção à hipótese H2 “As competências empreendedoras influenciam o uso de *proxies* de controle Gerencial”, não foi rejeitada e

considerada significativa (Valor- $p < 0.000$ e Valor- $t = 14.983$), com efeito direto e positivo de 74,2% entre as duas Variáveis Latentes de segunda ordem, confirmando a não rejeição da H2-a (As competências empreendedoras influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle Gerencial) e a rejeição da H2-b (As competências empreendedoras influenciam negativamente o uso de *proxies* de controle Gerencial).

Quanto à hipótese H3 “O uso de *Proxies* de Controle Gerencial influencia o desempenho do empreendimento”, não foi rejeitada. Seus efeitos diretos e totais foram de 32,8% positivos e significantes, com Valor- $t = 2.208$ e Valor- $p = 0.027$. Por consequência, foi aceita a hipótese H3-a “O uso de *Proxies* de Controle Gerencial influencia positivamente o desempenho” e rejeitada a H3-b “O uso de *Proxies* de Controle Gerencial influencia *negativamente* o desempenho”.

Esse resultado converge com o resultado encontrado por Leite (2016). A autora também verificou que as *proxies* de controle gerencial, compreendendo as dimensões de planejamento, controle de fatores mercadológicos e de pessoal, geram influência positiva de 47,3% sobre o desempenho, e que atuam como mediadoras na relação capital humano e desempenho.

As maiores correlações entre *Proxies* de Controle gerencial e o Desempenho Organizacional foram PCG11 (38,1%); PCG13 (38,0%), e PCG4 (37,4%) relacionadas ao treinamento de membros da equipe, adoção de políticas de recompensas, e planejamento financeiro, relacionadas às *proxies* Pessoas e Financeiro e Contabilidade, respectivamente (Tabela 11).

Já em relação às Competências Empreendedoras, as maiores correlações da VL Desempenho foram CE9 (37,3%) e CE10 (36,3%), relacionados a Persuasão e Rede de Contatos (PER) e Independência e Autoconfiança (IAC), respectivamente (Tabela 11).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, investigou-se as competências empreendedoras e sua influência sobre as *proxies* de controle gerencial, assim como as relações diretas e indiretas destas variáveis latentes no desempenho financeiro e não financeiro

percebido pelos produtores rurais de leite da agricultura familiar residentes no Assentamento Itamarati, Sul de Mato Grosso do Sul.

Apesar do resultado de 18% não significativa da relação direta entre as competências empreendedoras (Realização, Planejamento e Poder), e o desempenho organizacional, o uso das *Proxies* de Controle Gerencial apresentou uma intermediação total, potencializando essas duas relações em 24,3% e estabelecendo uma relação positiva e significativa.

Nesta conjectura, as ferramentas de controle gerencial tiveram um papel relevante, ao serem conectadas no contexto da gestão do negócio da atividade rural leiteira. Enfim, estes resultados apuraram que o uso de *proxies* de controle gerencial é também um fator determinante para o desempenho organizacional financeiro e não financeiro percebido pelos produtores rurais de leite da agricultura familiar, assim como ocorre em empresas de outros setores do agronegócio.

6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Ficou evidenciado que as características empreendedoras tiveram uma relação insignificante com o desempenho organizacional quando consideradas isoladamente, que foi potencializado com o uso dos controles gerenciais no aumento do desempenho organizacional percebido pelos produtores.

Assim, fica a sugestão de projetos que estimulem a conscientização do uso e otimização do desenvolvimento das competências empreendedoras e dos controles gerenciais no âmbito da atividade rural leiteira da agricultura familiar, de forma que promovam melhorias de ambos os elos da cadeia produtiva, dado o seu relevante papel na participação do agronegócio nacional e contribuam para a otimização dos processos e na eficiência nesta importante atividade.

E a partir de então, fornecer informações úteis sob várias perspectivas tanto para as indústrias como para os produtores, estudantes, pesquisadores, entidades privadas, associações, cooperativas e, principalmente, entidades promotoras de políticas públicas que, por sua vez, poderão tomar suas decisões com bases sólidas na aplicação de políticas públicas e contribuir para o desenvolvimento social e econômico das regiões a serem implantados os

estudos e projetos pertinentes ao segmento e ao desenvolvimento do tema proposto.

Sob a visão do produtor, fica a sugestão da conscientização da importância da participação em cooperativas específicas da produção leiteira - já existentes na região estudada, de modo que possam pressionar o poder público a promover e orientar as políticas públicas específicas e também o respectivo poder de negociação de preços com a indústria processadora. Na vertente da visão dos laticínios, as cooperativas também geram vantagens, pois concentram o volume de leite fornecido e diminuem os gastos com a logística de coleta do produto.

Este estudo não pretende esgotar as pesquisas sobre o empreendedorismo rural e uso dos controles gerenciais, e suas limitações se concentram principalmente no tamanho da amostra e nas grandes distâncias físicas existentes para a coleta dos dados, considerando que a área produtora rural leiteira fica localizada no maior assentamento da América Latina.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Números do Setor – Faturamento**. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, 2019. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2019.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

AHMAD, K. The Adoption of Management Accounting Practices in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises. **Asian Social Science**, v.10, n.2, p.236-249, 2014.

ALMEIDA, M. S. R. **Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas**. São Paulo: 1994. Tese de Doutorado. FEA/USP

ANUALPEC. (2019). **Anuário da Pecuária Brasileira** (20th ed. Vol. 1). São Paulo, São Paulo, Brasil: Instituto FNP.

ANUÁRIO LEITE. **EMBRAPA Gado de Leite, 2018**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1094149/anuario-leite-2018-indicadores-tendencias-e-oportunidades-para-quem-vive-no-setor-leiteiro> Acesso em: 22 maio 2021.

ANUÁRIO LEITE 2020. Artigo. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1124722/anuario-leite-2020-leite-de-vacas-felizes#:~:text=Resumo%3A%20Com%20alta%20qualidade%2C%20o,rebando%20e%20m%C3%A3o%20de%20obra>.

BEHLING, G.; LENZI, F. C. Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.

BIDO, D. DE S.; DA SILVA, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2 maio 2019.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 fls. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRACHT, D. E., WERLANG, N. B. (2015). Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 4 (1), 101-124.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção Agropecuária**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt->

br/assuntos/noticias/vbp-e-estimado-em-r-689-97- bilhoes-para-2020/202003VBPelaspeyresagropecuariapdf.pdf. Acesso em: 15 maio 2021.

BRYMAN, A. **Of methods and methodology qualitative research in organizations and management**. An international Journal, v. 3, n. 2, p. 159 - 168, 2008.

CAMARGO, D.; CUNHA, S. K.; BULGACOV, Y. L. M. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 10, n. 17, p. 111-120, 2008.

CAMOZZATO, E.S; VERDINELLI, M. A; LIZOTE, S. A.; SERAFIM, F. K. (2017), "ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, AUTOEFICÁCIA DOS GESTORES E SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO: UM ESTUDO EM EMPRESAS INCUBADAS". **Revista de Ciências da Administração**, Vol. 19, núm.48, pp.68-83. ISSN: 1516-3865. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273553l1006>. Acesso em: 14 de Fev. 2022.

CARVALHO, L.A.; NOVAIS.L.P.; GOMES. A. T; MIRANDA.J.E.C de; RIBEIRO.A.C.C. L; EMBRAPA GADO DE LEITE. **Sistemas de Produção**, 1. ISSN 1678-314X Versão eletrônica. Jan./2003. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br>.

CASALI, M.S.; SILVA, M; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. B; RIZOLLA, M.M.B. 2019. Empreendedorismo rural: estudo das competências empreendedoras de produtores rurais de leite. **Revista Raunp**, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2019. <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i2.2083>

CHANDLER, G.N.; Hanks, S.H. (1993). **Measuring the performance of emerging business: a validation study**. *Journal of Business Venturing*, 8 (5), pp. 391-408. Doi: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90021-V](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-V)

CHAKRAVARTHY, B. S. **Measuring strategic performance**. Strategic Management Journal, v. 7, n. 5, p. 437- 447, 1996.

CHENHALL, R.H., MORRIS, D. (1986). **The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems**. *The Accounting Review*, 61, 16-35.

CHIN, W. W. How to Write Up and Report PLS Analyses. In: ESPOSITO VINZI, V. et al. (Eds.). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 655–690.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COMUNELLO, Éder, *et al.* **Caracterização edafoclimática do Assentamento Itamarati, MS e análise socioeconômica regional.** Documentos 53/ Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária –EMBRAPA / Centro de Pesquisa Agropecuária do Oeste/ ISSN 1679-043X / Novembro, 2002.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

_____. **Seminário para Fundadores de Empresa.** Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. (2003). **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, C. C.; VELOSO, A. F.; BARCZSZ, S. S. Dificuldades enfrentadas pelos produtores de leite: um estudo de caso realizado em um município de Mato Grosso do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: 2010.

CORSINO, M.O. do E.S.; MARIANI, M.A.P.E. **Empreter: um instrumento de autoanálise do perfil empreendedor para o turismo no espaço rural.** São Paulo (2021). Ed. Pimenta Cultural. 289 pg.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DACIÊ, F. do P. (2016). **Os iguais se diferem? Características determinantes do uso de proxies de controle gerencial em empresas do ambiente institucional APL de confecção.** Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42716>.

DACIÊ, F. do P., ESPEJO, M.M. dos S.B., GIMENEZ, F.A.P., & CAMACHO, R.R. (2017). Are similar ones different? Determinant characteristics of management toolusage within companies sharing the same institutional environment. **Rausp Management Journal**, 52 (3), pp. 341-352. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.006>.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOWNEY, H.; THRELKELD, G.; Warburton, J.; **What is the role of place identity in older farming couples' retirement considerations?** Journal of Rural Studies, v. 50 p. 1-11, 2017.

DYTE, R. **What is the use of financial compliance?** The case of small business in Australia. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS (ICSB) WORLD CONFERENCE, 50., 15-18 June 2005, Washington. **Proceedings...** Washington: ICSB, 2005. Disponível em: www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/069.pdf. Acesso em: 30 ago. 2021.

EMBRAPA. Circular Técnica, 2020. **Cadeia produtiva do leite no Brasil: produção primária.** Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/215880/1/CT-123.pdf>.

ENDRES, Anthony, WOODS, Christine. Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: A Comparison and Appraisal. **Small Business Economics**, v. 26, p.189-202, 2006.

FAOSTAT - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS **STATISTICS, 2017**. Disponível em: <http://faostat.fao.org/> Acesso em 10 de jun. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FAO - **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. FAOSTAT - Livestock Primary. Roma, Italy, 2019.

FAO (2017). **Statistical Yearbook** (Vol. 1). Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução de Maria Letícia Galizzi e Paulo Luz Moreira. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FONSECA, R. F.M. S; ESPEJO, M. M. S. B; QUEIROZ, A. F. (2020). O efeito mediador das *proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 14(3).

FONSECA, R.F.M.S. **O efeito mediador das *proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional**. 2019. 119 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande.

FREZATTI, F., CARTER, D.B.; BARROSO, M.F.G. (2014). **Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses**. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), pp. 426-464. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-01-2012-00927>.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Side River: Prentice Hall, 2010.

HAIR JR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sagem, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. January, p. 277- 319, 2009.

IBGE. **CensoAgro2017**.Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/26457-produtividade-de-leite-cresce-62-em-11-anos-producao-chega-a-30-bilhoes-de-litros.html>. Acesso em: 19 de abr. 2021.

IBGE. (2019). **Educação da População Rural e Urbana**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html>. Acesso em: 05 de març. 2022.

IFCN - **International Farm Comparison Network**. Dairy Report 2017. Kiel, Germany, 2017. 208

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos**, v.9, n.15, p.60-74, 1997.

Kitagawa, AA do V.; Sornberger, G. P. (2010). Diagnóstico sobre a utilização da contabilidade na gestão das propriedades pecuárias de médio porte do município de Marcelândia-MT. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, v. 3, n. 1, p. 1-15.

KOS, S. R.; ANJOS, R. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; & RAIFUR, L. **Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de 109 gestão**. XI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 28 e 29 de julho de 2011 - São Paulo/SP.

LEBAS, M.; EUSKE, K. **A Conceptual and Operational Delineation ot Performance**. In: Neely, Andy. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. United kingdom: Cambridge University Press, 2002.

LEITE, H. de O. **Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial**.

2016. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42435/R%20-%20D%20-%20HELENA%20DE%20OLIVEIRA%20LEITE%20FEUSER.pdf?sequence=1>

LEITE, H.O.L.; DACIÊ, F. P.; ESPEJO, M. M. S. B. **O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres**. XVI Congresso USP. Controladoria e Contabilidade, 2016. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/264.pdf>

LENZI, F. C. (2008). **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/.../12/.../tese_fernando_lenzi_usp.pdf. Acesso em: abr. 2021.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. **Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina, Brasil**. CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO-IBEROAMERICANO, 15., 2013, Porto. Anais... Porto: Altec, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programmepdf/1156.pdf>.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. **Relação Entre Competências Empreendedoras e Desempenho. Um Estudo em Meios de Hospedagem do Ambiente Rural**. Desenvolvimento em Questão. 2015, 13 (29), 90-124 [fecha de Consulta 27 de Junio de 2021]. ISSN: 1678-4855. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75235382005>.

LOPES, M. A.; MORAES de F.; CARVALHO, F. M.; PERES, A.C.C.; BRUHN, F.R.P.; REIS, E.M.B. The effect of technological levels on profits of milk production systems participating in the “full bucket” program: a multicase study. **Semina: ciências agrárias**. v.36, n.4. p.2909-2922. 2015. DOI: 10.5433/1679-0359.2015v36n4p2909.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, 1996.

MAIA, G. B. S. *et al.* **Produção leiteira no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, v.37, p. 371- 398, 2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/ set3709.pdf. Acesso em: 24 jul. 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MATIAS, Marcia Athayde e MARTINS, Gilberto de Andrade. O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade. 2010, **Anais..** São Paulo: ANPCONT, 2010. Acesso em: 06 jul. 2022.

MCCLELLAND, David C. N-Achievement and Entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.1, n.4, p. 389-392, 1965.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, David C. (1987). **Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior***, Buffalo, 21(3), pp. 219-233. Doi: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>

MEHRALIZADEH Y., SAJADY, H. (2006). **A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training**. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=902045>. Acesso em: 03 fev. 2021.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. 2 ed., São Paulo; Arte & Ciência, 2001.122 p.

Merchant, K. A.; Van der Stede, W. A. (2007). **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education.

MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. F. R.; TOULOUSE, J. M., Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy, Environment and Structure. **Academic Management Journal**, v.25, pp.237-253, 1982.

_____. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Management Science*, v.29, n.7, p.770–792, 1983.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/> Acesso em: 8 abr. 2022.

MIZUMOTO, F.M., Artes, R., LAZZARINI, S.G., HASHIMOTO, M.; Bedê, M.A. (2010). **A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais**. *Revista de Administração*. São Paulo, 45 (4), pp. 343-355. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30466-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30466-6).

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2004. 199p.

NASCIMENTO, J.C.H.B. do; MACEDO, M.A. da S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo de

aplicação do SmartPLS em pesquisas em contabilidade. **REPEC**, 10(3), pp. 289-313. Doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>.

OTLEY, David. Budget use and managerial performance. **Journal of Accounting Research**, v.16, n.1, 1978.

PEAKE, W.; MARSHALL, M.I. (2017). **Women's management practices and performance in rural female owned family businesses**. *Journal of Family Business Management*, 7(2), pp.134-150. Doi: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2016-0012>.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. **A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance**. *Journal of Academy, of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 27- 43, 1996.

RAIFUR, L. (2013). **Fatores determinantes de desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Doi: <https://doi.org/10.11606/T.12.2013.tde-13032014-164618>.

REIS, J.G.M.; NETO, P.L.O. **Engenharia de produção aplicada ao Agronegócio**. São Paulo, Editora Blucher, 2018. 312 pg.

ROCHA, Denis Teixeira da; CARVALHO, Glauco Rodrigues; RESENDE, João Cesar de. **Cadeia produtiva do leite no Brasil: produção primária**. Juiz de Fora MG. Agosto, 2020.CIRCULAR TÉCNICA.123.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v.13, n.2, p. 56-73, mai. 2014.

SANGALLI, A. R. Assentamento Lagoa Grande, em Dourados, MS: Aspectos Socioeconômicos, Limitações e Potencialidades para o seu desenvolvimento. Dissertação (Mestrado). UFGD, 2013. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SANTOS, V. DOS; DOROW, D.R; BEUREN, I.M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, 8 (1), pp. 153-186. Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271/6032>.

SARWOKO, E. **Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs**. *Journal of Economics, Business & Accountancy*, v. 19, n. 2, p. 219-226, 2016.

SCHUMPETER, J. (1934). **The Theory of Economic Development**, Cambridge, MA: Harvard University Press.

SEPAF, MS - Secretaria de Estado de Produção e Agricultura Familiar.
Câmara setorial da cadeia produtiva do leite de Mato Grosso do Sul.
 Disponível em: <http://www.sepaf.ms.gov.br/camara-setorial-da-cadeia-produtiva-do-leite-demato-grosso-do-sul/>. Acesso em: 02 fev. 2021.

SHAPERO, A. The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. **Psychology Today**, v.11, n.7, pp.83 - 89, 1975.

SHMUELI, Galit *et al.* The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4552 - 4564, 2016.

SHMUELI, Galit *et al.* Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. **European Journal of Marketing**, 2019.

SILVA, J.R. **Entendendo a intenção de pequenos agricultores rurais em diversificar a produção por meio da piscicultura.** Dissertação (Mestrado). UFGD, 2019. Disponível em:
<http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1183>. Acesso em 27 abr. de 2021.

SIMÕES, E.R.; MACHADO, M.A.G.; LEONI, R.C. Proposta de um questionário para avaliar os fatores que influenciam a produtividade e a qualidade do leite brasileiro. **XV SEGET** (2011).

SPILLECKE, S.B.; BRETTEL, M. (2013). **The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department.** *European Management Journal*, 31(4), pp. 410 - 422. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.002>.

STROEHER, A. M; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de Administração eletrônica**, v.1, n.1, 2008.

TEIXEIRA, Marcio Antonio. **As mudanças agrícolas no Mato Grosso do Sul: o exemplo da Grande Dourados.** 1989. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, R. M. **Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro.** *Turismo em Análise*, v. 22, n. 1, abr. 2011.

TERRA, A. **Reforma agrária por conveniência e/ou por pressão? Assentamento Itamarati em Ponta Porã – MS: “o pivô da questão”.** Tese (Doutorado), UNESP, 2009. Disponível em:
<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/105023>. Acesso em: 24 de abr. de 2021.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto. **O comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa.** 2015.

149 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

VILELA, Duarte; RESENDE, João Cesar de; LEITE, José Bellini; ALVES, Eliseu. **A evolução do leite no Brasil em cinco décadas**. Revista de Política Agrícola, v. 26, n. 1, p.5 - 24, fev. 2017.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCALARECIDO

Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Programa de Mestrado em Agronegócios

Pesquisa: A influência das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial na produção leiteira

Pesquisador responsável: Antonio Valteir de Souza

Telefone pra contato: (67) 99953-0224

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário de uma pesquisa sobre a influência das competências empreendedoras no uso de *proxies* de controle gerencial na produção leiteira.

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência das competências empreendedoras na adoção e uso de *proxies* - ferramentas de controle gerencial - e avaliar a sua influência no desempenho organizacional, nos aspectos financeiro e não financeiro dos produtores de leite da agricultura familiar, localizados no Assentamento Itamarati / Ponta Porã/MS. Para a realização da pesquisa, serão coletados dados para traçar o perfil socioeconômico dos respondentes e aplicado um questionário aos produtores rurais do assentamento.

Salientamos que os nomes dos participantes não serão divulgados, e sua participação é de caráter inteiramente voluntário. O pesquisador garante a confiabilidade e a privacidade das informações geradas.

Consentimento:

Eu, _____, declaro que recebi explicações fornecidas pelo pesquisador Antonio Valteir de Souza, e que estou ciente de que ele poderá utilizar os dados obtidos para sua pesquisa, mantendo o sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Ponta Porã/MS, _____ de _____ de 2021.

Entrevistado

Pesquisador

OBSERVAÇÃO: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder do pesquisador.

Você gostaria de ter acesso ao resultado desta pesquisa?

() sim () não

Em caso positivo, qual seria a melhor forma de envio:

E-mail: _____

Whatsapp: _____

APÊNDICE II

1- QUESTIONÁRIO SOCIOECONOMICO

BLOCO I - PERFIL DOS PRODUTORES E DA PROPRIEDADE
<u>1 - CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE</u>
1.1 Tamanho da área (Hectares) _____ 1.2 Condições de uso da terra: () Proprietário () Morador () Parceiro () Cedida () Arrendatário () Outro 1.3 Quais atividades são desenvolvidas como fonte de renda dentro da propriedade? () Leiteira () Milho () Mandioca () Soja Eucalipto () Mel () Piscicultura () Outras 1.4 Renda total da propriedade: () Até 1 salário mínimo (R\$ 1.100,00) () De 1 a 3 salários mínimos (R\$ 1.100 a R\$ 3.300,00) () De 3 a 6 salários mínimos (R\$ 3.300,00 a R\$ 6.600,00) () De 6 a 9 salários mínimos (R\$ 6.600,00 a R\$ 9.900,00) () Acima de 9 salários mínimos (acima de R\$ 9.900,00) 1.5 Tipo de exploração da atividade leiteira () Leiteira () Leiteira e cria () Leiteira, cria e recria () Leiteira, cria, recria e engorda () Outras atividades 1.6 Quantidade de vacas na atividade leiteira _____ 1.7 Quantidade de vacas em lactação _____ 1.8 Quantidade média diária de leite em litros produzidos _____ 1.9 Quantidade total de pessoas envolvidas na atividade leiteira _____ 1.10 Quantidade de pessoas envolvidas na atividade empregados externos _____ 1.11 Renda bruta exclusiva da atividade leiteira: () Até 1 salário mínimo (R\$ 1.100,00) () De 1 a 3 salários mínimos (R\$ 1.100 a R\$ 3.300,00) () De 3 a 6 salários mínimos (R\$ 3.300,00 a R\$ 6.600,00) () De 6 a 9 salários mínimos (R\$ 6.600,00 a R\$ 9.900,00) () Acima de 9 salários mínimos (acima de R\$ 9.900,00)
<u>2 - CARACTERÍSTICAS DO PRODUTOR</u>
2.1 Gênero: () Masculino () Feminino 2.2 Estado civil: () Solteiro () Casado () Separado () União Estável () Outros 2.3 Escolaridade () Sem grau de instrução () Fundamental Incompleto () Fundamental completo () Ensino Médio Incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Pós-graduação incompleta () Pós-graduação completa 2.4 Idade do produtor (a): _____ 2.5 Existe outra fonte de renda atual além da renda da propriedade? () Aposentadoria () Pensão () Servidor Público () Funcionário contratado () Diarista () Outros
<u>3 - ASSISTÊNCIA TÉCNICA E LEGISLAÇÃO</u>
3.1 Quanto ao conhecimento da legislação vigente sobre a qualidade do leite, em qual nível de conhecimento você se enquadra? () Total () Parcial () Já ouvi, mas não conheço () Desconheço 3.2 Já recebeu orientação ou visita técnica de órgãos governamentais de assistência técnica ou extensão rural? () Sim () Não 3.3 Se sim, qual periodicidade que recebeu a visita técnica de órgãos governamentais? () Mensal () Semestral () Anual 3.4 Já recebeu crédito financeiro em apoio à atividade rural? () Sim () Não 3.5 Faz parte de cooperativa ou associação de apoio à atividade leiteira? () Sim () Não

2 – QUESTIONÁRIO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

BLOCO II - COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS		
Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve na atividade rural: 1 = nunca; 2 = raras vezes; 3 = algumas vezes; 4 = quase sempre; 5 = sempre.		
BOI - BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA - REALIZAÇÃO		
CE1	1) Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços	1() 2() 3() 4() 5()
	2) Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalhos, negócios, produtos e serviços gerados na propriedade	1() 2() 3() 4() 5()
	3) Produz resultado para o empreendimento decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados na oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado	1() 2() 3() 4() 5()
CRC - CORRER RISCOS CALCULADOS - REALIZAÇÃO		
CE2	4) Avalia o risco de suas ações na propriedade ou no mercado por meio de informações coletadas	1() 2() 3() 4() 5()
	5) Age para reduzir os riscos das ações propostas.	1() 2() 3() 4() 5()
	6) Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a propriedade.	1() 2() 3() 4() 5()
EQE - EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA		
CE3	7) Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.	1() 2() 3() 4() 5()
	8) É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações.	1() 2() 3() 4() 5()
	9) Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.	1() 2() 3() 4() 5()
PER - PERSISTÊNCIA - REALIZAÇÃO		
CE4	10) Age pra driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.	1() 2() 3() 4() 5()
	11) Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	1() 2() 3() 4() 5()
	12) Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.	1() 2() 3() 4() 5()
COM - COMPROMETIMENTO - PLANEJAMENTO		
CE5	13) Conclui as tarefas dentro das condições estabelecidas, honrando os parceiros internos.	1() 2() 3() 4() 5()
	14) Quando necessário, "coloca a mão na massa" para ajudar a equipe a concluir um trabalho.	1() 2() 3() 4() 5()
	15) Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue.	1() 2() 3() 4() 5()
BDI - BUSCA DE INFORMAÇÕES - PLANEJAMENTO		
CE6	16) Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.	1() 2() 3() 4() 5()
	17) Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.	1() 2() 3() 4() 5()
	18) Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para ajudar em suas ações.	1() 2() 3() 4() 5()
EDM - ESTABELECIMENTO DE METAS - PLANEJAMENTO		
CE7	19) Define suas próprias metas, independente do que é exigido na atividade.	1() 2() 3() 4() 5()
	20) Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.	1() 2() 3() 4() 5()
	21) Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.	1() 2() 3() 4() 5()
PMS - PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO - PLANEJAMENTO		
CE8	22) Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	1() 2() 3() 4() 5()
	23) Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.	1() 2() 3() 4() 5()
	24) É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.	1() 2() 3() 4() 5()
PRC - PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS - PODER		
CE9	25) Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.	1() 2() 3() 4() 5()
	26) Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.	1() 2() 3() 4() 5()
	27) Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à propriedade.	1() 2() 3() 4() 5()
IAC - INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA - PODER		
CE10	28) Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados.	1() 2() 3() 4() 5()
	29) Confiar em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	1() 2() 3() 4() 5()
	30) É confiante nos seus atos e enfrenta os desafios sem medo.	1() 2() 3() 4() 5()

3 – QUESTIONÁRIO *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL

BLOCO III - <i>PROXIES</i> DE CONTROLE GERENCIAL		
Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve na atividade rural: 1 = nunca; 2 = raras vezes; 3 = algumas vezes; 4 = quase sempre; 5 = sempre.		
PLANEJAMENTO		
PCG1	1) Quando iniciei as atividades na propriedade, realizei um planejamento dos custos	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG2	2) Realizo um planejamento para as operações de produção, vendas e custos da produção que apresentam as perspectivas em até seis meses.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG3	3) Elaboramos planos de ação (<i>marketing</i> , preços) par atender as metas e objetivos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
FINANCEIRO E CONTABILIDADE		
PCG4	4) Tenho em mãos informações que comprovam se teremos ou não recursos para saldar as dívidas da propriedade nos próximos seis meses.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG5	5) Minha propriedade apura exatamente o custo dos produtos	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG6	6) Defino o preço dos meus produtos com base no custo para produzi-los.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG7	7) As finanças da propriedade são separadas das finanças pessoais, ou seja, não uso valores em caixa para sanar contas - por exemplo, cartão de crédito, pagamento escolar, telefone, etc.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
MERCADO E CLIENTES		
PCG8	8) Costumamos realizar pesquisas que buscam conhecer as necessidades dos clientes.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG9	9) Temos o controle do lucro que cada cliente nos proporciona.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG10	10) Divulgamos nossos produtos em meios de comunicação a fim de aumentar as vendas.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PESSOAS		
PCG11	11) Proporciono aos membros da minha equipe a oportunidade de participação em treinamentos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG12	12) Existe em minha propriedade formas de avaliar o desempenho da equipe.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG13	13) Adoto uma política de reconhecimento e estímulo pelo desempenho da equipe - como por exemplo, por meio de	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PROCESSOS		
PCG14	14) A logística de entrega de mercadorias funciona de forma eficiente.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG15	15) Realizamos pesquisas de mercado e negociações com fornecedores a fim de garantir o melhor preço na compra de materiais e insumos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
PCG16	16) Possuímos um <i>software</i> ou planilhas de gestão que auxiliam no controle das atividades (estoques, compras, mercadorias, vendas, contas a pagar, etc).	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4 – QUESTIONÁRIO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

BLOCO IV - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL		
Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve na atividade rural: 1 = nunca; 2 = raras vezes; 3 = algumas vezes; 4 = quase sempre; 5 = sempre.		
DES1	1) Em média, minha propriedade alcançou nos últimos anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
DES2	2) Percebi que nos três últimos anos, minha parcela de mercado aumentou, ou seja, adquiri novos clientes, sendo eles do meu concorrente ou não.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
DES3	3) Nos últimos anos, percebo que meus clientes estão cada vez mais satisfeitos com minha produção.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
DES4	4) Nos últimos anos, percebi que meu desempenho geral tem aumentado	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

APÊNDICE III

PLS - PREDICT (Q^2)

