

## **RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Fábio Mascarenhas Dutra<sup>1</sup>  
Noellen Silva Amorim Feuser<sup>2</sup>  
Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo<sup>3</sup>  
Carolina Obregão da Rosa<sup>4</sup>

**RESUMO:** *A complexidade do mercado atual exige habilidades do pequeno produtor que vão além do conhecimento de técnicas agronômicas. Aprimorar o modo como percebem, dirigem e controlam suas unidades de produção são aspectos de extrema relevância para gestão efetiva dos negócios e assim superar as pressões competitivas mercadológicas. O estudo tem como objetivo relacionar o perfil empreendedor de produtores rurais da Agricultura Familiar com as proxies de Controle Gerencial utilizadas em suas atividades. A fim de elucidar o objetivo geral, foi adotada uma pesquisa de abordagem quali/quantitativa com a aplicação de uma Survey com escala Likert de 5 pontos apoiados aos extremos. O instrumento de pesquisa foi baseado nos trabalhos de Lenzi (2008) e Feuser et al. (2016). Os resultados da pesquisa mostram que características como Planejamento e Monitoramento Sistêmico, Busca por Oportunidade e Iniciativa e Persuasão e Redes de Contato estão presentes no perfil dos referidos produtores, porém características importantes como Correr Riscos Calculados, Persistência e Comprometimento não são expressivas. Dentre as proxies, o que mais chama a atenção é a baixa adesão à Proxy de Controle Financeiro, já as Proxies de Planejamento e Monitoramento Sistêmico, Mercado e Clientes e Controle de Pessoal estão sendo colocadas em prática.*

**Palavras Chave:** Gestão, Empreendedorismo, Contabilidade.

## **RELATIONSHIP BETWEEN THE ENTREPRENEURIAL PROFILE AND THE USE OF MANAGEMENT CONTROL PROXIES BY FAMILY FARMERS**

---

<sup>1</sup> Fábio Mascarenhas Dutra, graduado em Administração de empresas, Especialista em Gestão Empreendedoras de Negócios, Mestre e Doutor em Agronegócios. Atua como professor efetivo no curso de Administração da UFGD. E-mail: fabiodutra@ufgd.edu.br

<sup>2</sup> Noellen Silva Amorim Feuser, graduada em Administração, Especialista em Gestão Empreendedoras de Negócios, Mestre em Desenvolvimento regional e de Sistemas Produtivos, Doutoranda em Administração. Atua como professora da UEMS. E-mail: noellenppgdrs@gmail.com

<sup>3</sup> Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, graduada em Administração e Ciências Contábeis, Mestre em Administração e Doutora em Controladoria e Contabilidade. Atua como professora efetiva da UFMS. E-mail: marcia.bortolucci@ufms.br

<sup>4</sup> Carolina Obregão da Rosa, graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Gestão Empreendedoras de Negócios, Mestre em Agronegócios, Doutoranda em Agronegócios. Atua como servidora na UFGD. E-mail: carolinarosa@ufgd.edu.br

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

**ABSTRACT:** *The complexity of the current market requires small-producer skills that go beyond the knowledge of agronomic techniques. Improving the way they perceive, direct and control their production units are extremely important aspects for effective business management and thus overcome competitive market pressures. The objective of this study is to relate the entrepreneurial profile of rural producers of Family Agriculture, working in free trade fairs with the management control proxies used in their activities. In order to elucidate the general objective, a qualitative / quantitative approach research was adopted with the application of a 5-Point Likert Scale. The research instrument was based on the works of Lenzi (2008) and Feuser et al. (2016). The results of the research show that characteristics such as Systemic Planning and Monitoring, Search for Opportunity and Initiative and Persuasion and Contact Networks are present in the profile of these producers, but important characteristics like Running Calculated Risks, Persistence and Commitment are not expressive. Among the proxies, what is most striking is the low adherence to the Financial Control Proxy, since the System Planning and Monitoring Proxies, Market and Clients and Personnel Control are being put into practice.*

**Keywords:** Management, Entrepreneurship, Accounting.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, ao longo dos últimos anos, a agricultura familiar, vem conquistando espaço e assumindo um papel de destaque nos aspectos econômicos, políticos e sociais. Foi a partir dos anos 90 que esta categoria começou a ser vista sob novas perspectivas e, se tornou alvo de diversas políticas públicas cujo objetivo era e é o fortalecimento do pequeno produtor para enfrentar os desafios da modernidade (PICOLOTTO; MEDEIROS, 2017).

Apesar de sua importância para o desenvolvimento local e/ou regional, a agricultura familiar sempre encontrou obstáculos que inibem o seu progresso e limitam o alcance do padrão tecnológico necessário para tornar esse segmento mais competitivo. A escassez de terra, a falta de assistência técnica e a insuficiência de recursos financeiros por parte dos produtores familiares, são exemplos de fatores que dificultam as possibilidades futuras de adoção de pacotes mais eficiente de produção (SOUZA et al. 2011).

No contexto atual do meio rural, apesar da força e progresso que o produtor familiar vem conquistando nos últimos anos, ainda há um longo caminho a ser percorrido para efetivação de um ambiente rural sustentável. A complexidade do mercado contemporâneo exige habilidades do produtor que vão além do conhecimento de técnicas agrônomicas e ações governamentais, incorporar um comportamento empreendedor e adotar práticas de Controle Gerencial, sejam elas formais ou informais (*proxies* ou aproximações das ferramentas existentes) são fundamentais para a gestão e construção de um futuro mais promissor à atividade rural.

Compreendendo a importância que as competências empreendedoras geram no desempenho dos negócios e, assumindo que o ambiente mercadológico tem exigido mudanças que ultrapassam aos padrões tradicionais existentes, o ambiente rural e seus agentes de gestão necessitam aprimorar o modo como veem e dirigem suas unidades de trabalho assumindo um papel de “agro empreendedor”.

É possível que problemas como êxodo de jovens do campo para a cidade,

atraso tecnológico, desconhecimento de mercado e ineficiência na gestão (SOUZA et al. 2011), possam ser minimizados nesta relação - controles gerenciais e empreendedorismo, justamente por permitir uma melhor compreensão do negócio e abrir novas possibilidades de escolhas que aproveitem as oportunidades e atendam às exigências e expectativas dos agentes envolvidos.

À luz destas considerações, este estudo pretende responder a seguinte questão investigativa: Como o perfil empreendedor está relacionado com as formas de Controle Gerencial desenvolvidas nas atividades rurais de produtores familiares?

Desta forma, este trabalho busca investigar a relação do perfil empreendedor dos produtores rurais familiares com as proxies de Controle Gerencial praticadas nas unidades rurais. Para tanto são descritos, especificamente, o perfil empreendedor de produtores da agricultura familiar que comercializam seus produtos nas principais feiras-livres da cidade de Dourados/MS, e o tipo de proxies mais utilizadas na gestão dos negócios.

Neste sentido, a principal contribuição teórica e prática desse estudo ocorre pela discussão do papel dinamizador, que as competências empreendedoras, ligadas ao controle gerencial possuem, para os resultados dos negócios da agricultura familiar. Apresenta uma quebra de paradigma, no tocante que os empreendimentos familiares são necessariamente reféns do mercado, e evidencia o potencial do planejamento, inovação e controle para superar as pressões comerciais.

## **1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nesta sessão, é apresentada a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, aborda o tema Agricultura Familiar, Empreendedorismo Rural e Proxies de Controle Gerencial.

### **1.1 Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural**

Historicamente, a combinação entre a “modernidade” e “agricultura” no Brasil vem desde, pelo menos, a segunda metade do século XIX. Mas sua consolidação ocorreu a partir de 1960, com a política de modernização da agricultura, mediante a adoção das inovações tecnológicas no processo produtivo (inovações agronômicas, físico-químicas, biológicas) e com a constituição dos complexos agroindustriais, o que gerou uma nova configuração socioeconômica e espacial para o campo brasileiro (BACHA, 2018).

O processo de desenvolvimento excludente ocorrido no Brasil se deu ancorado na possibilidade de expansão da fronteira agrícola, de maneira geral, apoiada na agricultura patronal. Embora a “Revolução Verde” com os avanços tecnológicos fosse neutro do ponto de vista da escala técnica, os elevados investimentos para a adoção dos pacotes tecnológicos levaram a uma disputa injusta por recursos escassos dos países pobres, obviamente conquistado pelas elites agrícolas desses países. Assim, representada pelos investimentos mínimos necessários, a exclusão dos agricultores pobres pela “barreira à

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

entrada” levou a uma mudança de atitude nas agências internacionais de pesquisa agropecuária (ASSIS, 2006).

A expansão da fronteira agrícola foi viabilizada pela reforma agrária do governo militar em áreas desvalorizadas, como a Amazônia, Centro-Oeste e extremo Sul do país, resultando em migração acentuada de pequenos agricultores, posseiros e colonos. Esta ação se opunha aos opositores do governo, que reivindicavam reforma agrária pautada da divisão de latifúndios e a inclusão de grupos notadamente excluídos (BERGAMASCO et al., 2017).

Em Mato Grosso do Sul (MS), a partir da década de 1970, foi inserido o modelo agrícola denominado de “agricultura moderna/convencional”, que teve como alicerce a submissão da agricultura à indústria e a consequente mecanização. A ocupação do Centro-Oeste e o modelo econômico, baseado do binômio da pecuária e da soja, representou o empobrecimento da biodiversidade, a perda da qualidade do solo, a diminuição da quantidade e da qualidade hídrica e, conjuntamente a esta transformação ambiental, esse modelo buscou um maior ganho de competitividade pretendendo atingir o mercado internacional, atendendo aos interesses do agronegócio (SOUZA, 2010).

Nos anos 80, com o predomínio de crises e recessões (GASQUES et al., 2014) onde culminou a desigualdade com concentração de terras e riquezas, as políticas de desenvolvimento rural se concentravam na modernização da agricultura predominando os ganhos financeiros sobre os ambientais, sociais e éticos. Nas transformações ocorridas a partir do final dos anos de 1980 e durante os anos seguintes, a presença do Estado se traduziu na política de terras (assentamentos), mas logo se manifestou na política de inovações tecnológicas e de pesquisa (BACHA, 2018).

Foi em 1990 que começou a surgir no Brasil a expressão “agricultura familiar”. Neste período ocorreram eventos significativos que impactaram o aspecto social e político no campo, principalmente na região Centro-Sul, a consolidação dos movimentos sociais no campo como a criação do Pronaf e da Lei da Agricultura Familiar, em 1996. Muitas conquistas no campo da agricultura familiar vieram através dos movimentos sociais, demonstrando sua força em várias formas de manifestação como no evento anual “Grito da Terra” (SCHNEIDER e CASSOL, 2014).

A Lei da Agricultura Familiar nº 11.326, de 24 de junho de 2006 e suas alterações, considera agricultor, ou empreendedor familiar rural, aquele que desenvolve atividades no meio rural, cuja área não exceda a quatro módulos fiscais, a mão de obra seja desempenhada pela própria família e tenha um percentual mínimo da renda familiar originada dessas atividades (BRASIL, 2006).

De acordo com Abramovay (1992), os países que mais prosperaram na agricultura foram aqueles nos quais a atividade teve base familiar e não a patronal, enquanto que os países que dissociaram gestão e trabalho tiveram como resultado social uma imensa desigualdade.

Autores como Souza et al. (2011) destacam que mesmo com a sua importância, são vários os obstáculos da agricultura familiar que restringe o seu desenvolvimento: concentração de terra, dificuldade de acesso aos recursos naturais, falta de assistência técnica, insuficiência de recursos financeiros e de financiamentos, problemas de acesso aos mercados, pouca utilização de soluções tecnológicas, êxodo rural, baixa organização social e cooperativismo, entre outros. Tais fatores limitam o segmento ser competitivo pela impossibilidade de alcance do padrão tecnológico necessário.

Para um desenvolvimento rural baseado na agricultura familiar, entende-se que o pressuposto básico está relacionado às políticas voltadas ao acesso à terra e a água. A reforma agrária é percebida como fundamental para este processo de desenvolvimento no Brasil, o que permite reanimar economias locais com inclusão de pessoas que viviam à margem da sociedade (NIEDERLE, 2017).

De acordo com Bacha (2018), até o Censo Agropecuário de 2006, prevaleceu a concentração e a desigualdade de posse de terras, onde a agricultura patronal detinha a maior parte das terras e possuía um número inferior de estabelecimentos em comparação com a agricultura familiar: os 5% maiores produtores detinham 2/3 das áreas dos estabelecimentos rurais. Dados mais recentes do último Censo Agropecuário (IBGE, 2017), apontam que 77% dos estabelecimentos são classificados como agricultura familiar, porém correspondem a apenas 23% da área de todos os estabelecimentos agropecuários do país.

O Centro-Oeste é região que apresenta menor área ocupada pela agricultura familiar, destacando-se nesta conjuntura o MS, com menos de 5%. Em relação a receita gerada na agricultura, esta região obtém cerca de 90% da agricultura não familiar, restando menos de 10% do valor da produção gerada pela agricultura familiar (IBGE, 2017).

A diversidade permite ao agricultor ser empreendedor, realizando a gestão da propriedade junto com seus familiares, se deve à busca de diferentes rendas distribuídas ao longo do ano para a subsistência, também reduzindo os riscos financeiros e uma menor dependência de insumos externos (diferente da monocultura da agricultura em grande escala).

## **1.2 Empreendedorismo Rural**

O empreendedorismo é visto atualmente como um dos principais impulsionadores para o desenvolvimento econômico e social do país, pois além de atender às expectativas internas dos negócios, as condições de vida da população também são modificadas (BRACHT; WERLANG, 2015).

Empreendedorismo se traduz num aglomerado de práticas onde o indivíduo, mediante comportamento proativo, utiliza suas potencialidades racionais e intuitivas de forma integral para geração de riquezas e transformação de contextos (BRACHT; WERLANG, 2015). Drucker (2002) afirma que o empreendedorismo envolve não somente a criação de um novo negócio (estabelecimento comercial), mas também um sistema de criação do novo e

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

diferente, ou seja, uma reinvenção do que já existe podendo ser um produto, serviço, tecnologia e/ou processos.

Henry e McElwee (2014) afirmam que a definição clara de empreendedor/empreendedorismo rural ainda é inexistente, na maioria dos casos são definidos da mesma forma que os da área urbana, mas que empreendedor rural pode ser definido como aquele que administra um empreendimento de um ambiente rural.

Um empreendimento rural se caracteriza por estar localizado e um espaço rural, empregar pessoas locais e comercializar produtos relacionados às atividades desenvolvidas na dimensão socioespacial do campo. Seus resultados estão voltados ao desenvolvimento e bem-estar geral da área rural.

Existem duas principais correntes de estudo sobre empreendedorismo: a) dos economistas (evidencia a visão de Schumpeter), que associa o empreendedor à inovação. De acordo com o autor, o empreendedor tem a função de “fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já vinham sendo feitas de novas maneiras” (SCHUMPETER, 1991, p.412). Nesta linha de pensamento, os empreendedores são considerados perturbadores de mercado e agentes de desequilíbrio, pois neste processo de inovação contínuo estes promovem uma difusão criativa no setor que dissemina novos ciclos de negócios que rompem as estruturas estabelecidas de mercado gerando um processo de crescimento (CAJAIBA et al. 2014).

A outra vertente: b) dos comportamentalistas, tem como principal autor McClelland, que em seus estudos afirma que os indivíduos são movidos a explorar oportunidades em razão dos fatores endógenos/internos, seus valores e motivações pessoais. Nesta linha de pensamento, a ênfase está na análise das características e atitudes do empreendedor às transformações das organizações e a promoção do progresso econômico (McCLELLAND, 1972). Esses aspectos motivadores elencados por McClelland podem ser vistos como uma forma de compreender os motivos que levam os indivíduos adotarem determinados comportamentos.

Em meio à elevada competitividade, dinamismo e complexidade dos mercados, possuir apenas habilidades e conhecimentos técnicos já não são suficientes para o sucesso dos negócios, seja ele qual for seu setor, tamanho e categoria (urbano ou rural). Possuir características comportamentais empreendedoras atualmente se tornam mais que fundamentais para a continuidade do empreendimento e resultados futuros.

A literatura traz uma grande variedade de características comportamentais empreendedoras. Marinho (2016) afirma que características como: comprometimento, exigência de qualidade, persistência, planejamento, estabelecimento de metas, dentre outras características, transformam o empreendedor em um agente social dinâmico. A Tabela 1 apresenta as características comportamentais empreendedoras (CCEs), identificadas por McClelland (1972):

## **Tabela 1** – Características comportamentais empreendedoras (CCEs)

| <b>Categoria – DESEJO DE REALIZAÇÃO</b>                     |   |
|---|---|
| Busca de oportunidades e iniciativa                         | O indivíduo é proativo, faz as coisas antes de ser forçado pelas circunstâncias ou antes de ser solicitado; aproveita as oportunidades que aparecem; expande os negócios para outras áreas de atuação.      |
| Persistência  | Supera os obstáculos e enfrenta os desafios quantas vezes for preciso.  |
| Exigência de qualidade e eficiência                         | Faz as coisas de forma que supera os padrões de excelência; busca métodos de fazer melhor, mais rápido ou com menor custo as coisas; preza pelo tempo de realização e qualidade do seu trabalho.            |
| Independência e autoconfiança                               | Apresenta confiança em sua própria capacidade; busca autonomia sobre normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo com resultados adversos.   |
| <b>Categoria – PLANEJAMENTO E RESOLUCAO DE PROBLEMAS</b>    |   |
| Correr riscos calculados                                    | Avalia e discute as alternativas para reduzir os riscos; procura manter sempre o controle da situação; envolve-se em situações de riscos moderados.   |
| Estabelecimentos de metas                                   | As metas são claras, objetivas e definidas a curto e longo prazo; os objetivos e metas são desafiantes e tem um significado pessoal.  |
| Busca de informações  | Busca pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente que está inserido; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica e/ou comercial.  |
| Planejamento e monitoramento sistemáticos                   | Divide as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; faz uso de registros financeiros para tomada de decisões e sempre revisa seus planos, observando as variáveis que possam influenciar. |
| <b>Categoria – INFLUENCIA (CAPACIDADE DE SE RELACIONAR)</b> |   |
| Persuasão e redes de contatos                               | Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros; Está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais; Utiliza-se de pessoas-chave para atingir os objetivos.                |
| Comprometimento   | Sacrifica-se e faz qualquer esforço para concluir uma tarefa; sempre colabora com os empregados para o trabalho ser terminado; busca de qualquer forma manter o cliente.                                    |

Fonte: Adaptado pelos autores de McClelland (1972) apud Cajaíba et al (2014)

Segundo Beldman, Lakner e Smit (2014), as condições mutáveis do meio moderno exigem um nível mais elevado de empreendedorismo por parte dos agricultores. As mudanças de mercado e a regulamentação mais rigorosa para com o setor geram novas limitações e desafios para a cadeia de produção agrícola e para as pessoas que trabalham nela.

Smith (2004) afirma que os agricultores precisam se tornar mais flexíveis para desenvolver estratégias para adaptar proativamente suas atividades à nova

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

realidade, que pode estar relacionado com: seus processos de produção, portfólio de produtos, redes, parcerias, conhecimento, habilidades e competências e mudanças nas condições externas. Segundo o mesmo autor, aquela visão que os agricultores só precisavam ser pessoas saudáveis e fortes que resistiam trabalhar por longas horas em condições difíceis do campo, sem dúvida, ficaram no passado.

O empreendedorismo tornou-se um fator importante para o setor agro, situação que se justifica por diversos aspectos, como por exemplo: pelo desenvolvimento dos mercados (globalização, certificação, segurança alimentar), pelo avanço das políticas agrícolas, pelo perfil do consumidor e sociedade em geral (bem-estar animal, meio ambiente, biodiversidade, recursos naturais e outros).

Neste contexto, possuir e aprimorar as competências empreendedoras se tornam elementar para o desenvolvimento dos negócios, mas possuí-las por si só não supre as exigências e necessidades para uma gestão eficiente, se faz necessário também, a adoção de práticas de controle gerencial (formal ou informal), cujo papel é dar suporte ao gestor na administração do empreendimento, principalmente no que se refere a dados, indicadores e informações para a tomada de decisão.

## 1.3 Proxies de Controle Gerencial

A principal função do Controle Gerencial é diferenciar a organização para o alcance de seus objetivos estratégicos e produzir informações que serão utilizadas pelos tomadores de decisão no que tange influenciar o comportamento dos subordinados e demais membros da organização. O Controle Gerencial tem papel facilitador para que as estratégias sejam definidas, acompanhadas, e se necessário, corrigidas, com o propósito de que os objetivos organizacionais sejam alcançados (FREZATTI et al. 2015).

Para Nisiyama et al. (2016), o Controle Gerencial é uma atividade que envolve aspectos operacionais e de planejamento estratégico que fornece suporte para o desenvolvimento de atividades empresariais mais eficientes e capazes de proporcionar uma condição de preparo à empresa em relação a seu ambiente concorrencial.

O objetivo principal do sistema de Controle Gerencial é prover ao gestor informações úteis que auxiliem no desenvolvimento do seu negócio. Este processo de controle permite aos gestores se certificarem de que os recursos dos quais possuem atendem as expectativas organizacionais e se estão sendo utilizados de maneira eficaz e eficiente em suas atividades (MERCHANT & OTLEY, 2006).

Diversas são as atividades que abrangem o Controle Gerencial, Anthony e Govindarajan (2008) destacam o planejamento, coordenação, avaliação, decisão e influências sobre comportamentos pessoais. Nesta mesma direção, Malmi e Brow (2008) apontam: as regras, práticas, sistemas, valores e outras atividades aplicadas para dirigir o comportamento dos envolvidos nas atividades do empreendimento.



Na literatura, é reconhecido que o Controle Gerencial é composto por diversos sistemas e, sua organização de acordo com suas necessidades devem definir quais tipos de controles se apresentam como melhor opção (pode-se utilizar vários controles simultaneamente). As estruturas de controle variam de empresa para empresa, ela depende da atividade, mercado de atuação e objetivos (PLETSCH & LAVARDA, 2016).

Simons (1995) em seu trabalho intitulado *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, apresenta quatro alavancas de controle que podem ser utilizadas pelos gestores, são eles: sistemas de crenças, sistemas de limite, Sistemas de Controle de Diagnóstico e Sistemas de Controle Interativos. Segundo o autor, a primeira alavanca – Crenças, definem os valores básicos, propósito e direção; nível de desempenho desejado; e relações humanas cujo propósito é fornecer impulso e orientação para comportamentos de busca de oportunidade. A segunda alavanca – limite, é onde regras, limites e proscricões são formalmente declarados, neste ponto permite a criatividade individual dentro de limites definidos de liberdade. Quanto a terceira – diagnóstico, ocorre os sistemas de feedback que monitoram os resultados organizacionais e corrigem desvios dos padrões predefinidos de desempenho, estes controles permitem a alocação eficaz de recursos e também fornecem diretrizes para ações corretivas e por fim, a quarta alavanca – interação, que diz respeito aos sistemas de controle que os gerentes usam para envolver-se regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados para focar a atenção organizacional nas incertezas estratégicas e provocar o surgimento de novas iniciativas e estratégias.

Em um ambiente de incerteza e mudanças que sofre influências direta das contingências, é fundamental que o gestor faça uso de proxies que ofereçam uma estrutura adequada para o planejamento organizacional e sua execução da forma mais eficiente possível (FERREIRA, OTLEY, 2006). Conforme Feuser et al (2016), entende-se como proxy o emprego de maneira formal ou informal de Controle Gerencial, que por sua vez produz informações alinhadas as necessidades organizacionais e relevantes ao processo decisório, são parâmetros que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão.

Portanto, para fim deste estudo utilizou-se como dimensões de proxies de Controle Gerencial, segundo Feuser et al. (2016), aspectos como planejamento, controle financeiro, fatores de Mercado e Clientes, e Controle de Pessoal, que são os mais recorrentes na literatura no contexto de Micro e Pequenas Empresas (MPE).

## **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A abordagem desta pesquisa é de caráter quanti/quali onde instrumentos utilizados para a coleta de dados se deram por meio de pesquisa documental (dados primários, secundários e bibliográficos), realizada a partir de questionários, entrevistas, portais online, documentos disponibilizados pelos entrevistados e demais documentos necessários a fim de identificar a estrutura do objeto em estudo.

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

A escolha dos produtores teve como unidade amostral as feiras-livres na cidade de Dourados-MS, onde das 7 (sete) feiras existentes, a composição da amostra totalizou em 4 (quatro) feiras, por ter sido identificado ao longo das conversas com os produtores, que os mesmos estariam presentes nas demais feiras da cidade. Assim, os questionários foram aplicados nas feiras do Parque dos Ipês (Terça-Feira – 17:00 às 22:00), Feira da Praça Cinquentenário (Quarta-Feira – 13:00 às 17:00), Feira do Parque Alvorada (Quinta-Feira – 17:00 às 22:00) e a Feira do Primeiro - Plano (Quarta-Feira – 13:00 às 17:00).

A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística por quotas, conveniência e por bola de neve. Justificando-se que os produtores estavam em lugares e horários exatos, estando estes ao alcance do pesquisador e dispostos a responder ao questionário, indicando sempre um novo produtor ainda não questionado. O tamanho da amostra foi baseado na forma aleatória, com fator de inferência tempo (conforme o horário de funcionamento das feiras), desta forma utilizando questionário semiestruturado com questões abertas e fechadas e realização de observações diretas, foram obtidas 27 entrevistas.

Para o levantamento das informações no que se refere às competências empreendedoras dos produtores e em observação aos objetivos desta pesquisa, levou-se em consideração os trabalhos de McClelland (1972) e Lenzi (2008), no qual serviram de base para a construção das competências empreendedoras representadas na Tabela 2.

**Tabela 2** - Questões relacionadas às Competências Empreendedoras

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)</b></p> <p>6. Procuo novos produtos ou serviços que ainda não tenho para comercializar.<br/>7. Procuo maneiras diferentes para fazer o trabalho que já desenvolvo hoje.<br/>8. Busco identificar novas oportunidades de negócio no mercado em que atuo.</p>                  |
| <p style="text-align: center;"><b>CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)</b></p> <p>9. Avalio o risco de minhas ações em meu ramo de atuação através das informações que possuo.<br/>10. Tomo atitudes para reduzir os riscos daquilo que estou fazendo em meus negócios.<br/>11. Correr riscos pode trazer bom retorno para meus negócios.</p>                  |
| <p style="text-align: center;"><b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)</b></p> <p>12. Desenvolvo ações inovadoras que geram qualidade e eficiência nos meus negócios.<br/>13. Sou reconhecido por satisfazer meus clientes e funcionários por meio de minhas ações e resultados.<br/>14. Estabeleço e cumpro rigorosamente os prazos definidos.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>PERSISTÊNCIA (PER)</b></p> <p>15. Busco novas alternativas para superar os obstáculos quando eles se apresentam.<br/>16. Desisto dos meus objetivos em situações difíceis.<br/>17. Em qualquer situação eu assumo a responsabilidade e as consequências dos meus atos e resultados.</p>                                |
| <p style="text-align: center;"><b>COMPROMETIMENTO (COM)</b></p> <p>18. Cumpro com os compromissos e combinados feitos com meus parceiros.<br/>19. Sempre que necessário “coloco a mão na massa” e ajudo minha equipe a concluir um trabalho.</p>   |

|  |
|--|
| 20. Procuo fazer qualquer negócio para manter os clientes satisfeitos.   |
| <b>BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)</b>  |
| 21. Vou pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.<br>22. Investigo pessoalmente novas ideias e métodos para desenvolver minhas atividades na propriedade.<br>23. Consulto pessoalmente especialistas para tirar minhas dúvidas.                           |
| <b>ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)</b>  |
| 24. Defino minhas próprias metas, independente do cenário em que estou vivendo.<br>25. Minhas metas e objetivos são claros e específicos, e todos que eu comento compreendem onde pretendo chegar.<br>26. Consigo alcançar todas as minhas metas.                                      |
| <b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)/(PXPMS)</b>   |
| 27. Elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.<br>28. Reviso meus planos, mudando e adequando-os sempre que necessário.<br>29. Me considero uma pessoa ousada nas tomadas de decisão, porém me baseio em informações e registros anteriores para projetar resultados. |
| <b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)</b>  |
| 30. Sempre que preciso, consigo convencer outras pessoas para que sejam parceiros em meus projetos.<br>31. Faço uso de pessoas importantes para atingir os objetivos ou conseguir os recursos que necessito.<br>32. Procuo desenvolver e fortalecer uma boa rede de relacionamentos.   |
| <b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)</b>   |
| 33. Estou disposto a superar barreiras e obstáculos para o alcance dos meus objetivos.<br>34. Confio totalmente em meu ponto de vista e o mantenho mesmo diante de oposições.<br>35. Confio nos meus atos e enfrento os desafios sem medo algum.                                       |

Fonte: adaptado de McClelland (1972); Lenzi (2008); Bracht e Werlang (2015)

Em se tratando dos Proxies de Controle Gerencial utilizou-se como base o trabalho de Feuser et al. (2016) conforme a Tabela 3.

**Tabela 3** - Questões relacionadas às Proxies de Controle Gerencial

|  |
|--|
| <b>PXCF - PROXY DE CONTROLE FINANCEIRO</b>   |
| 36. Faço controle dos gastos e custo de produção em minha propriedade.<br>37. Separo as finanças pessoais das finanças do meu negócio.<br>38. Tenho um registro de tudo o que compro e vendo em minha propriedade.   |
| <b>PXMKT - PROXY DE MERCADO E CLIENTES</b>   |
| 39. Faço coleta de informações para gerar um cadastro dos clientes.<br>40. Sou uma pessoa muito preocupa com a satisfação dos meus clientes em relação a meus produtos.<br>41. Desenvolvo estratégias para atrair novos clientes e manter os atuais.   |
| <b>PXPS - PROXY DE CONTROLE DE PESSOAL</b>   |
| 42. As responsabilidades do nosso negócio são divididas entre os membros da família e/ou funcionários.<br>43. Proporciono aos funcionários ou familiares algum tipo de treinamento e capacitação.<br>44. Acompanho e avalio o desempenho dos familiares e/ou colaboradores em suas atividades. |

Fonte: adaptado de Feuser et al. (2016)

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

O tratamento dos dados coletados nesta pesquisa se deu por meio da tabulação e interpretação das informações, através de gráficos, tabelas e quadros desenvolvidos a partir do software Microsoft Excel, representação escrita e análise de conteúdo.

As 44 perguntas do questionário foram divididas em grupos de três perguntas para cada competência empreendedora e proxy de controle gerencial. Atribuindo uma nota na escala Likert (de 1 a 5) para cada afirmação do instrumento, o respondente obteve uma pontuação que variou de 3 a 15 pontos para cada questão. Conforme Bracht e Werlang (2015) a presença de determinada competência empreendedora ou proxy é definida pelo total de no mínimo 12 pontos por conjunto de variáveis. Os resultados contaram com uma estatística descritiva para as características socioeconômicas dos respondentes e análise quantitativa para os demais dados relacionados ao perfil empreendedor e os proxies de controle gerencial, para auxiliar na análise e interpretação dos dados utilizou-se o Software Stata 13.

## 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.1 Estatística descritiva

O setor do agronegócio, em seus diversos seguimentos, sempre teve predominância masculina, no entanto, a participação da mulher entre 2004 e 2015 apresentou um aumento de 8,3% enquanto a atuação masculina diminuiu 11,6% neste mesmo período (BARROS et al, 2018), dado este que se confirma na presente pesquisa, pois dentre os produtores entrevistados, 55,5% são do sexo feminino. Observa-se que no agronegócio a participação feminina tem sido maior que a taxa total de empreendedorismo feminino no Brasil, de acordo com o relatório do GEM (2017), o qual aponta que ainda há predominância masculina em torno de 3% maior.

A faixa etária de 74% da amostra está concentrada entre os 41 e 60 anos. Em relação à escolaridade 48,1% possuem apenas o Ensino Fundamental Incompleto e outros 22,2% o Ensino Fundamental Completo. Nenhum dos entrevistados obtém ou encontra-se cursando o Ensino Superior, fator este, que pode gerar influências diretas nos resultados da atividade comercial, onde de acordo com um estudo realizado pela GEM (2015), os negócios desenvolvidos por indivíduos de menor escolaridade tendem a ser menos estruturados e seus empreendimentos normalmente não são guiados pelas oportunidades do mercado.

Considerando o salário mínimo vigente, identificou-se que 74,1% dos entrevistados possuem a faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos, 14,8% de 3 a 5, 7,4% até um salário mínimo e 3,7% de 5 a 7 salários mínimos por família.

Os produtores foram questionados quanto ao tamanho das propriedades onde são produzidos os itens comercializados nas feiras de Dourados e 40,7% não souberam ou não quiseram responder, outros 18,5% possuem 15 hectares e 14,8% estão na faixa dos 5 hectares de terra. Dentre os que se dispuseram

responder a esta questão, todos estão abaixo dos quatro módulos fiscais, se mantendo dentro dos parâmetros da Agricultura Familiar segundo Lei da nº 11.326, de 24 de junho de 2006.

### 3.2 Competências empreendedoras

Com base nos dados levantados a partir das entrevistas, as Competências Empreendedoras e Proxies de Controle Gerencial que obtiveram somatório igual ou superior a 12 pontos conforme tabela de Bracht e Werlang (2015) e que se destacam entre os produtores feirantes de Dourados são BOI (Busca por Oportunidades e Iniciativa), EQE (Exigência de Qualidade e Eficiência), BDI (Busca de Informações), PMS (Planejamento e Monitoramento Sistemático), PRC (Persuasão e Rede de Contatos), PXMKT (Proxy de Mercado e Clientes) e PXPS (Proxy de Controle de Pessoal), conforme a Tabela 4.

**Tabela 4** - Análise das Competências Empreendedoras e Proxies de Controle Gerencial dos produtores

| Variáveis                                      | Média de Pontos | %     |
|--|-----------------|-------|
| BOI - Busca de Oportunidade e Iniciativa       | 13,26           | 81,4% |
| CRC - Correr Riscos Calculados                 | 10,7            | 23,6% |
| EQE - Exigência de Qualidade e Eficiência      | 13,15           | 85,1% |
| PER - Persistência                             | 11,78           | 48,1% |
| COM - Comprometimento                          | 11,74           | 40,7% |
| BDI - Busca de Informações                     | 13,15           | 32,5% |
| EDM - Estabelecimento de Metas                 | 11              | 55,5% |
| PMS - Planejamento e Monitoramento Sistemático | 12,07           | 70,3% |
| PRC - Persuasão e Rede de Contatos             | 13,7            | 32,5% |
| IAC - Independência e Autoconfiança            | 11,7            | 55,5% |
| PXFIN - Proxy Financeiro                       | 7,11            | 7,4%  |
| PXMKT - Proxy de Mercado e Clientes            | 13,26           | 85,1% |
| PXPS - Proxy de Controle de Pessoal            | 13,22           | 81,5% |

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

As Competências CRC (Correr Riscos Calculados), PER (Persistência), COM (Comprometimento), EDM (Estabelecimento de Metas) e IAC (Independência e Autoconfiança) e a Proxy de Controle Gerencial PXFIN (Proxy Financeiro) não obtiveram somatório igual ou superior a 12 pontos, portanto estas variáveis e proxy não possuem representatividade no perfil dos entrevistados. Pode-se afirmar que este resultado é bastante alarmante, segundo Minelleo et al. (2017), pois a inexistência dessas características pode inviabilizar a formação e gestão de um negócio e, por este motivo, esses traços comportamentais precisam ser despertados, desenvolvidos e aprimorados por meio de treinamento e capacitação técnica.

## RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

A Tabela 4 também apresenta que 81,4% dos produtores possuem a característica do perfil empreendedor que busca por oportunidades e iniciativa e 85,1% exige qualidade e eficiência, ambos muito importantes para o desenvolvimento do setor como também daqueles que o pertencem. Segundo Dallabrida, Tabasco e Pulpón (2018), estas duas características empreendedoras, levando em consideração a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, podem contribuir para a identificação de novas demandas que asseguram a participação do setor no processo de modernização econômica e social.

Outro resultado da Tabela 4 que merece destaque são as proxies relacionadas ao mercado e clientes e ao controle de pessoal que, respectivamente correspondem a 85,1% e 81,5%. Nesses elementos, os pontos positivos estão relacionados com a preocupação em atender a demanda e exigências do seu público consumidor, bem como desenvolver uma equipe de trabalho bem entrosada e capacitada para enfrentar os desafios que o empreendimento assume.

A Tabela 5 concentra uma série de informações entre as proxies de controle gerencial e as competências empreendedoras que na sequência são analisadas individualmente para uma melhor compreensão dos benefícios aos que possuem e prejuízos aos que não possuem.

**Tabela 5** - Proxies de Controle Gerencial e a relação com as competências empreendedoras (em %)

|       | PMS  | PXCF | PXMKT | PXPS | BOI  | CRC  | EQE  | PER  | COM  | BDI  | EDM  | PRC  | IAC  |
|-------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PXPMS | 70,3 | 10,5 | 89,4  | 73,6 | 89,4 | 21   | 84,2 | 52,6 | 36,8 | 94,7 | 63,1 | 100  | 52,6 |
| PXCF  | 100  | 7,4  | 100   | 100  | 50   | 50   | 100  | 50   | 0    | 100  | 50   | 100  | 50   |
| PXMKT | 73,9 | 8,6  | 85,1  | 82,6 | 82,6 | 30,4 | 82,6 | 52,1 | 34,7 | 91,3 | 60,8 | 91,3 | 47,8 |
| PXPS  | 59   | 9    | 86,3  | 81,5 | 81,8 | 36,3 | 81,8 | 50   | 36,3 | 90,9 | 59   | 90,9 | 63,6 |

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 5, são apresentados todos os produtores que obtiveram pontuação igual ou superior a 12 pontos para as Proxies e Competências Empreendedoras, dentre elas se destaca a (PXPMS) Proxy de Planejamento e Monitoramento Sistemático (70,3%), que por sua vez, possui fortemente a característica empreendedora de (PRC) Persuasão e Rede de Contatos. Para Greve e Salaff (2003), as relações sociais desempenham um papel importante no estabelecimento de um negócio, o acesso a rede permite discutir e planejar o novo e que nesta relação diversos são os recursos disponíveis capazes de beneficiar as atividades, como por exemplo, ampliar os conhecimentos e obter informações de fatores relevantes da área de atuação, obter recursos como propriedade, capital e crédito. Além disso, as redes de relacionamento podem auxiliar no posicionamento empresarial, ou seja, encurtar o caminho do que precisa para melhor se inserir no mercado.

Outros 94,7% dos entrevistados possuem a característica empreendedora BDI (Busca de Informação), característica esta que pode ser considerada

fundamental para a competitividade e sustentabilidade dos negócios, principalmente para aqueles em fase inicial e de planejamento, pois segundo Cendón (2002 p.30) a informação é um dos insumos essenciais para a tomada de decisão nos negócios, ela é usada para “redução de incertezas, acompanhamento da concorrência, identificação de ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade”.

No entanto, ainda para a (PXPMS) Proxy de Planejamento e Monitoramento Sistêmico, identificou-se que apenas 10,5% do grupo pesquisado desenvolvem a Proxy de Controle Financeiro (PXCF) e somente 21% a competência empreendedora de quem Corre Riscos Calculados (CRC). Este resultado pode ser considerado bastante preocupante, pois o controle financeiro possibilita ao gestor a construção de uma ferramenta de gestão capaz de apresentar o panorama econômico de suas atividades, o auxilia na identificação dos pontos que geram resultados insatisfatórios e com isso a “oportunidade” de adotar medidas corretivas.

A baixa pontuação dos produtores que desenvolvem a proxy de controle financeiro pode estar atrelada à baixa escolaridade da maioria destes empreendedores, ou seja, é uma competência mais facilmente desenvolvida por aqueles que detêm de mais anos de escolaridade. Neste sentido, Man e Lau (2000) advertem que a competitividade dos pequenos empreendedores é induzida pelas competências administrativas e estratégicas, as quais são fundamentais no controle gerencial dos negócios.

Apesar de ser muito baixo o número de produtores que desenvolvem o controle financeiro em suas propriedades (7,4%), foi evidente a presença do maior número de competências empreendedoras neste grupo. Pode-se verificar as seguintes características: desenvolvimento de planejamento e monitoramento sistêmico (PMS), exigência de qualidade e eficiência (EQE), busca de informação (BDI) e persuasão e redes de contatos (PRC) em conjunto com a proxy de mercado e clientes (PXMKT) e proxy de controle de pessoal (PXPS).

No entanto, verifica-se ainda no grupo Proxy de Controle Financeiro (PXCF) que a competência empreendedora Comprometimento (COM) não foi pontuada. Para Dias et al. (2008), as características empreendedoras devem ser equilibradas, de nada adianta ter informações e oportunidades de mercado se o gestor não estiver comprometido com seus clientes, fornecedores e funcionários, o cenário competitivo está cada vez mais complexo e somente os que se dedicarem efetivamente permanecerão na disputa acirrada que o mercado propõe.

Dentre os 85,1% dos produtores que desenvolvem a proxy de mercado e clientes (PXMKT), as competências empreendedoras que se destacam são BDI (Busca de Informação) e PRC (Persuasão e redes de contato), já a competência que menos aparece é CRC (Correr Riscos calculados) com 30,4% e a proxy controle financeiro - PXCF com 8,6%. O ponto que merece destaque neste resultado não são necessariamente as características e proxies com maior e menor pontuação, (pois as características empreendedoras CRC e a PXCF são as menores para quase a totalidade dos entrevistados) além delas, gera-se um alerta para os que ficaram no intermediário, ou seja, as competências: independência e autoconfiança, persistência, estabelecimento de metas e

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

planejamento e acompanhamento. No contexto mercadológico atual, ignorar tais elementos pode influenciar negativamente o alcance dos objetivos do empreendimento e desta forma se faz necessário um esforço para melhorar tais indicadores.

Para os 81,5% dos produtores que desenvolvem a proxy de controle de pessoal, 90,9% possuem as características empreendedoras de PRC (Persuasão e redes de contatos) e BDI (Busca de Informação), se sequênciam com a proxy de mercados e clientes (86,3%) e busca por oportunidades e inovação com 81,8%.

## CONCLUSÃO

Este estudo promoveu a compreensão do perfil empreendedor diante do uso das Proxies de Controle Gerencial entre os produtores da Agricultura Familiar do município de Dourados e diante dos resultados foi possível constatar que os produtores procuram colocar em prática as principais proxies de Controle Gerencial, porém uma delas, a proxy de Controle Financeiro, está sendo negligenciada pela maioria.

Quanto ao perfil empreendedor destes produtores as características que se destacam positivamente são BOI (Busca por Oportunidade e Iniciativa), EQE (Exigência de Qualidade e Eficiência), BDI (Busca de Informações), PMS (Planejamento e Monitoramento Sistemático) e PRC (Persuasão e Rede de Contatos). Já as características empreendedoras de menor intensidade entre os produtores são CRC (Correr Riscos Calculados), PER (Persistência), COM (Comprometimento) e EDM (Estabelecimento de Metas).

A principal limitação do estudo foi em relação a amostra, uma vez que os produtores estão presentes em mais de uma feira durante o decorrer da semana e alguns deles se recusaram a participar da pesquisa, desta forma não foi possível desenvolver uma análise estatística mais aprofundada dos dados coletados. Portanto, fica como sugestão de pesquisa aumentar o número de produtores entrevistados tendo como objeto outros municípios da Grande Dourados, além disso aprofundar os aspectos metodológicos de análise estatística desenvolvendo por exemplo uma correlação e regressão para avaliar a relação entre o baixo uso das Proxies e as Competências Empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Paradigmas do capitalismo agrário em questão. **Estudos Rurais**. São Paulo-Rio de Janeiro-Campinas: UNICAMP, 1992.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ASSIS, R. L. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. **Economia Aplicada**, 10(1): 75-89, jan-mar 2006.

BACHA, C. J. C. Economia e política agrícola no Brasil. 2018.



BARROS, G.S.C.; CASTRO, N.R.; GILIO, L.; SOUZA JUNIOR, M.L.; MORAIS, A.C.P.; ALMEIDA, A.N. **Mulheres no Agronegócio**. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), Piracicaba, v.1, n.1, 2018

BELDMAN, A.C.G.; LAKNER, D.; SMIT, A.B. Changing conditions require a higher level of entrepreneurship by farmers: use of an interactive strategic management tool. **Wageningen Academic Publishers**, n. 135, p.125-131, 2014.

BERGAMASCO, S. M. P. P.; THOMSON, C. R.; BORSATTO, R. S. Da extinção à criação da Anater: os desafios da política de assistência técnica e extensão rural brasileira. In: DELGADO, G. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. (Orgs.). **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. p. 314-342.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015.

BRASIL. Lei nº 11.326. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 24 de julho de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326)

.htm>

CAJAÍBA, J. R.; CASTRO SILVA, W. A; ARAÚJO, E. A. T. Características Comportamentais Empreendedoras em Proprietários de Mpes Longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. RAM. **Revista de Administração Mackenzie (Impresso)**, v. 15, p. 102-139, 2014.

CENDÓN B. V. Bases de dados de informação para negócios. **Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002

DALLABRIDA, V. R.; TABASCO, J. P.; PULPÓN, Á. R. R. Agricultura familiar, organização de produtores e desenvolvimento territorial: oportunidades e ameaças em experiências agroalimentares no Estado de Santa Catarina (Brasil). **REDES: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 23, n. 2, p. 135-153, 2018.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências Empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial. **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-EGEPE**, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. **Working Paper Series**, 2006.

FEUSER, H. O. L. ; DACIE, F. P. ; ESPEJO, M. M. S. B. . O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres. In: **XVI Congresso USP de Contabilidade e Controladoria**, 2016, São Paulo / SP. O Uso de Proxies de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Gerenciadas por Mulheres, 2016.

# RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR E USO DE PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL POR PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

FREZATTI, F., DE AGUIAR, A. B., DE ARAUJO WANDERLEY, C., & MALAGUEÑO, R. A. pesquisa em contabilidade gerencial no brasil: Desenvolvimento, dificuldades e oportunidades. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 47-68, 2015.

FURTADO, C. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963. 270p.

GASQUES, J. G., REZENDE, G. C. D., VILLA VERDE, C. M., SALERNO, M. S., DA CONCEIÇÃO, J. C. P., & CARVALHO, J. C. D. S. Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil. 2004.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2015** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano de Matos Macedo... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2014.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo 2017** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Morlon Luigi Guimarães... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2017.

GREVE, A.; SALAFF, J.W. 2003. Social Networks and Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22.

HENRY, C., & MCELWEE, G. Defining and Conceptualising Rural Enterprise', Exploring Rural Enterprise: New Perspectives On Research. **Policy & Practice (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Volume 4)**. Emerald Group Publishing Limited, p. 1-8, 2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário 2017. Resultados definitivos: Agricultura familiar. Disponível em: <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/pdf/agricultura\\_familiar.pdf](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/agricultura_familiar.pdf)>. Acesso em: 15/04/2020.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MARINHO, E. S. **Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Administração. 2016. 161 p.

MALMI, T; BROWN, D. A.. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 287-300, dez. 2008.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 12, n. 20, p. 67-86, ago-dez 2022.

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

NIEDERLE, P. A. Afinal, que inclusão produtiva? A contribuição dos novos mercados alimentares. In: DELGADO, G. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. (Orgs.). **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. p. 168-196.

NISIYAMA, E. K., OYADOMARI, J. C. T., YEN-TSANG, C., & DE AGUIAR, A. B. The use of management control systems and operations management techniques. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 56-81, 2016.

PICOLLOTO, E. L.; MEDEIROS, L.S. A formação de uma categoria política: os agricultores familiares no Brasil contemporâneo. In: DELGADO, G. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. (Orgs.). **Agricultura Familiar Brasileira: Desafio e Perspectivas de Futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

PLETSCH, C.; LAVARDA, C. Uso das alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa Agroindustrial. **Revista De Contabilidade E Organizações**, 10(28), 18-31. 2016

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A. Diversidade e heterogeneidade da agricultura familiar no Brasil e algumas implicações para políticas públicas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 31, n. 2, p. 227-263, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Comments on a plan for the study of entrepreneurship**. In R. Swedger (Ed.), *Joseph A. Schumpeter: the economics and sociology of capitalism* (pp. 406-428). Princeton: Princeton University Press, 1991.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SMIT, A.B., 2004. **Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture**. In: Bokelmann, W. (ed) *Proceedings of the 15th International Symposium on Horticultural Economics and Management*, Berlin, Germany, August 29-September 3, 2004. *Acta Horticulturae* no 665.

SOUZA, J. B. A. **O papel das Escolas Família Agrícola (EFA) no desenvolvimento de alternativas agrícolas em Mato Grosso do Sul: o caso da Escola Família Agrícola de Itaquiraí (EFAITAQ)**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal da Grande Dourados. UFGD, 2010.

SOUZA, P. M. de et al. Agricultura familiar versus agricultura não-familiar: uma análise das diferenças nos financiamentos concedidos no período de 1999 a 2009. Documentos Técnico-Científicos. In: **Revista Econômica do Nordeste – REN**. v. 42, n.º 1. Jan.-mar./ 2011. 219 p.