

The influence of entrepreneurial skills and management control proxies on the organizational performance of rural activity

Reception of originals: 08/23/2022
Release for publication: 04/07/2023

Antonio Valteir de Souza

Graduado em Administração pela UNIGRAN.

Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados - UfGD. KM 12, Caixa Postal 364, Rod. Dourados-Itahum, Dourados - MS, 79804-970

E-mail: antonio.valteir@hotmail.com

Antonio Carlos Vaz Lopes

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD.

KM 12, Caixa Postal 364, Rod. Dourados-Itahum, Dourados - MS, 79804-970

E-mail: antoniolopes@ufgd.edu.br

Abstract

Agribusiness has an important role in the Brazilian and world economy, and in the current literature, there are a series of studies designed in an attempt to establish a relationship between entrepreneurial skills and perceived organizational performance in business activities, also considering the context of companies. rural. Thus, the objective of this article is to identify and analyze the influence of entrepreneurial skills and the use of managerial control proxies and their direct and indirect relationships with financial and non-financial performance in the organizational environment of rural properties. For this purpose, 88 rural milk producers from family farming, located in the Itamarati Settlement, in the south of Mato Grosso do Sul, were interviewed. The methodology used was structural equation modeling (PLS-SEM), through the SmartPLS®3 software. The results found showed that Entrepreneurial Skills had a direct, significant and positive effect of 74% on the use of managerial control proxies, and a non-significant 18% on the organizational performance of rural producers; and that it is boosted to 24.3% through the use of Management Control Proxies, exerting a total, positive and significant mediation effect between the two variables mentioned. The greatest indirect influence of Entrepreneurial Skills on the Proxies of Management Control occurred in the latent variable Financial and Accounting with 60.8%, suggesting that cost control exerts a significant influence on the financial performance of the organization, emphasizing the importance of using this practice for the maintenance of rural activities.

Keywords: Entrepreneurial Skills. Management Control. Organizational Performance. Rural Development. Rural Entrepreneurship. Agribusiness Management.

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 do empreendedorismo como uma das principais características norteadoras, relevantes e propulsoras do desenvolvimento das organizações.

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

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 mostrado 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 obteve maior participação que o perfil nesta relação.

Atrelado ao comportamento, o emprego 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).

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.

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 todos esses empecilhos.

No ranking nacional de leite adquirido do segundo trimestre de 2017, o MS está posicionado em 17º colocado, representando 0,5% do total do país e produção bem abaixo de seus estados vizinhos. 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).

Questionamentos abordam a linguagem aplicada pelos contadores, por vezes incompreendida pelo gestor que, por alternativa, age por intuição (MEHRALIZADEH; SAJADY, 2006). Esta situação ocorre com maior frequência nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e no âmbito da atividade rural familiar da produção leiteira, onde muitas vezes o proprietário acumula diferentes papéis e conta com poucos recursos, deixando de aplicar adequadamente as ferramentas de controle para a gestão dessas organizações.

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).

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? Com o intuito principal de responder à questão inicial da investigação, o objetivo geral é identificar e analisar os efeitos da influência direta e indireta das competências empreendedoras e do uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional financeiro e não financeiro dos produtores rurais de leite da agricultura familiar, localizados no Sul de Mato Grosso do Sul.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Competências empreendedoras

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. “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.

Na década de 50, o psicólogo americano David McClelland iniciou 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. 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, e destaca 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).

Sob a perspectiva psicológica, o empreendedor é caracterizado por motivações intrínsecas, que desencadeiam comportamentos alinhados aos seus objetivos, abordando aspectos criativos e intuitivos (LENZI, 2008).

2.2. Competências empreendedoras e o desempenho

As competências empreendedoras identificadas por McClelland (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 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; EUSKE, 2002).

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

Lizote e Verdinelli (2015) encontraram cinco do total das dez competências listadas por Cooley (1990) correlacionadas significativamente com o desempenho geral, sendo uma do conjunto realização, duas do planejamento e duas do conjunto poder, em sua investigação junto a empresas prestadoras de serviços de hospedagem no ambiente rural.

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 mais adequada aos diferentes elementos da empresa, principalmente as de micro e pequeno porte.

2.3. *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, e através de seus gestores, as organizações 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. Daciê (2016) evidenciou que o uso de *proxies* de controle gerencial é influenciado positivamente pelas características da orientação empreendedora. Para a autora, ficou comprovada 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.

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

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 e medir o desempenho, em detrimento dos já consagrados na literatura.

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, 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 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).

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 seu crescimento. O autor obteve essas conclusões ao estudar uma amostra entre 146 pequenas e médias empresas em Malang, Indonésia. Porém, 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 o baixo orçamento, principalmente.

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 decisórios não são utilizados em sua forma plena, principalmente devido à inviabilidade do custo-benefício de sua implementação.

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.

2.4. Produção leiteira em Mato Grosso do Sul

O Brasil tem um dos maiores rebanhos de gado leiteiro do mundo, no entanto, sua produção de litros por animal ainda é considerada baixa, quando comparada aos primeiros colocados, tornando ainda mais significativa a eficiência no controle de custos do processo de produção.

O Estado de Mato Grosso do Sul ocupa a 17ª 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 e em termos de comercialização local ou com outros estados.

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).

3. Metodologia da Pesquisa

3.1. 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, com vistas a dar prosseguimento a estes estudos e contribuindo assim para uma continuidade na mesma linha investigativa.

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 esse utilizado pelo EMPRETEC com base nos estudos de McClelland (1972) 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.

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.

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 e das vendas, o aumento na satisfação dos clientes e o desempenho geral, amparados na perspectiva de crescimento (CHANDLER; JANSEN, 1992).

3.1.1. Competências empreendedoras e o desempenho organizacional

Após todas essas evidências, e somadas 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 também considerando que o mesmo é utilizado em nível mundial e nacional pelo SEBRAE para a formação de empreendedores, justifica-se 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.

3.1.2. Competências empreendedoras e as *proxies* de controle gerencial

Daciê (2016) e Fonseca (2019), analisaram a influência do uso de *proxies* de controle gerencial na relação entre as características empreendedoras e o desempenho organizacional, onde resultaram em uma influência positiva e significativa de 14,1% e em uma relação negativa e significativa de 36,4%, respectivamente. 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:

- 1- 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.

3.1.3. *Proxies* de controle gerencial e o desempenho organizacional

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). Um desses mecanismos é a contabilidade gerencial, frequentemente 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).

Após a análise em 576 amostras de pequenas e médias empresas na região centro-oeste dos Estados Unidos, 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).

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 esta série de exposições, e corroborando com o exposto até o presente momento, foi elaborada a terceira hipótese:

1H3: 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.

3.2. Modelo conceitual da pesquisa

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.

3.3. 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), e foi inspirado nos estudos de McClelland (1972), Cooley (1990) e Lenzi (2008)

Já o construto *proxies* de controle gerencial foi baseado no estudo de Frezatti, Carter e Barroso (2014), 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 apresentado o desenho da pesquisa, com a inclusão das hipóteses e variáveis latentes que fazem parte do enunciado - Figura 1.

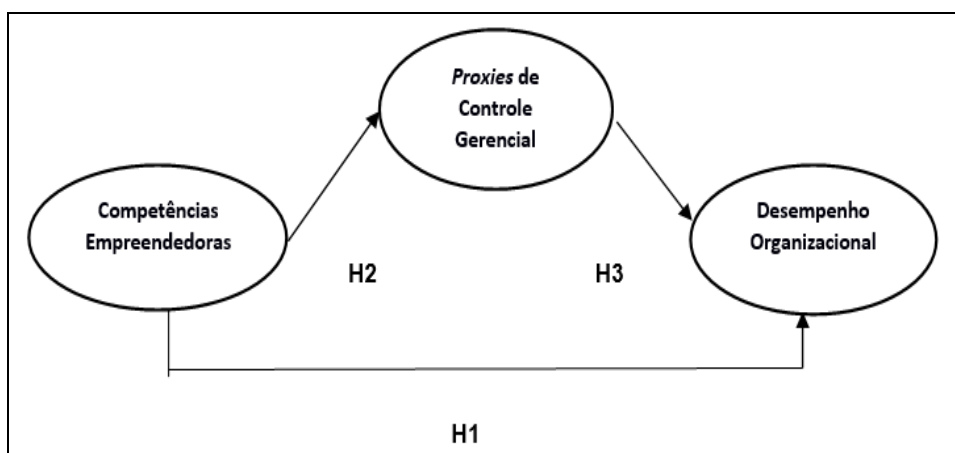


Figura 1: Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.4. Instrumento de coleta de dados

Para a obtenção dos dados, foi aplicado um questionário físico aos produtores de leite, localizados nos lotes do assentamento Itamarati - Ponta Porã/MS. 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 do modelo de Simões *et al.* (2011).

A segunda parte do questionário refere-se às Competências Empreendedoras, possuindo 30 questões em escala *Likert*, com 5 alternativas para avaliar a frequência para cada afirmação, baseados em Lenzi (2008), Bracht *et al.* (2015), e 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 respondida nestes indicadores (BIDO e SILVA, 2019). O questionário de *Proxies* de Controle Gerencial possui 16 questões, adaptados de 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 e utilizado no grupo *Proxies* de Controle Gerencial, em escala que varia de 01 a 05 pontos, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: 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		
	Planejamento	COM - comprometimento	CE6 a CE8	
		BDI - Busca de informações		
		EDM - Estabelecimento de metas		
	Poder	PMS - Planejamento e monitoramento sistemáticos	CE9 a CE10	
		PRC- Persuasão e rede de contatos		
	IAC - Independência e auto confiança			
Proxies de controle Gerencial	Planejamento (plano de negócios)	Realização de plano de negócios Realização de plano de ação Uso do 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)
	Financeiro e contabilidade	Conhecimento do fluxo de caixa Utilização do fluxo de caixa Registro dos gastos com a produção Controle financeiro	PCG4 a PCG7	
	Mercado e clientes	Pesquisa de mercado Contato com fornecedores Análise do ambiente	PCG8 a PCG10	
	Pessoas	Controle de ações Recrutamento e seleção Treinamento	PCG11 a PCG13	
	Processos	Logística Pesquisa de mercado Planilha de controle	PCG14 a PCG16	
	Desempenho organizacional	Crescimento das vendas Crescimento dos lucros Aumento da satisfação dos clientes Desempenho geral	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)

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

3.5. 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 e fica localizado a 47 km desta cidade e a 358 km - 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).

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 outubro a dezembro de 2021, totalizando 88 amostras válidas.

3.6. Procedimento amostral da pesquisa

Foram entrevistados ao final da pesquisa o total de 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 atenderia 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 PLS. Destarte, verificou-se o tamanho mínimo amostral via *software G*Power 3.1.9* considerando os seguintes parâmetros (1) o poder do teste ($Power = 1 - \beta$, para o erro de probabilidade tipo 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).

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

3.7. 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-Larcker* (raiz quadrada do AVE de cada construto deve ter um valor maior que as correlações com outros construtos latentes).

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

4.1. Caracterização dos produtores de leite

Entre os produtores rurais participantes da pesquisa, a faixa etária concentrou-se entre 41 e 50 anos de idade, representando 42,04% do total e em relação ao gênero, 70% se autodeclararam do sexo masculino e 30% do sexo feminino.

Em relação à escolaridade, 9% declarou não ter nenhum grau de instrução; somente 10,2% dos produtores possuem o Ensino Médio Completo e 7,9% possuem o Ensino Superior Completo. 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.

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.

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. Em atenção à participação em cooperativas ou associações, preocupantes 45% do total dos entrevistados declararam não participar de nenhuma das duas entidades de apoio à atividade leiteira da região.

4.2. Análise descritiva dos construtos

Para a apresentação das principais características dos respondentes sobre as respostas formativas de cada variável latente, são apuradas suas respectivas medidas de tendência central (média, moda e mediana), medidas de dispersão (desvio padrão) além dos valores mínimo e máximo. Considerando os levantamentos até então realizados, a análise prossegue descrevendo o comportamento dos indicadores relativos às competências empreendedoras.

Quando analisadas as competências empreendedoras, 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, ficaram 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 (Persuasão e rede de contatos), com 1,33.

Em relação às *proxies* de controle gerencial, o indicador com a maior média foi o PCG14 (relacionado a Processos) com 4,30, que inclusive obteve o terceiro menor Desvio Padrão (1,15) do construto Processos, enquanto o construto PCG7 (relacionado a 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 (Financeiro e contabilidade), todas as variáveis atingiram o mínimo e o máximo da pontuação possível.

As variáveis PCG1 (Plano de Negócios) e PCG11 (Pessoas) empataram com o maior valor de Desvio Padrão (1,61) ou seja, tiveram a maior variabilidade nas respostas. Este resultado nos leva a presumir que há produtores que planejaram a sua produção leiteira, e outros que não o fazem. 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).

Já com relação ao construto desempenho organizacional, o construto DES4 (relacionado ao 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 a frequência acima da média em todas as respostas.

4.3. Modelagem de equações estruturais

As análises do ajuste do modelo via MEE são realizadas em dois momentos: inicialmente, a partir da avaliação do modelo de mensuração e, posteriormente, na avaliação do modelo de caminhos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). 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).

4.4. 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*”. No modelo de mensuração, devem ser observadas as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVE).

Para que haja um aumento da AVE até que sejam atingidos 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 - Tabela 1.

Tabela 1: 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, extraído do SmartPLS 3.

Para o teste de confiabilidade, foi priorizada 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 considera 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 1, há a presença de 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). Após a exclusão das variáveis citadas, o modelo foi testado novamente, conforme observado na Tabela 2.

Tabela 2: Confiabilidade composta e AVE após exclusão de indicadores

Variáveis Latentes	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Financeiro 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*, conforme Figura 2.

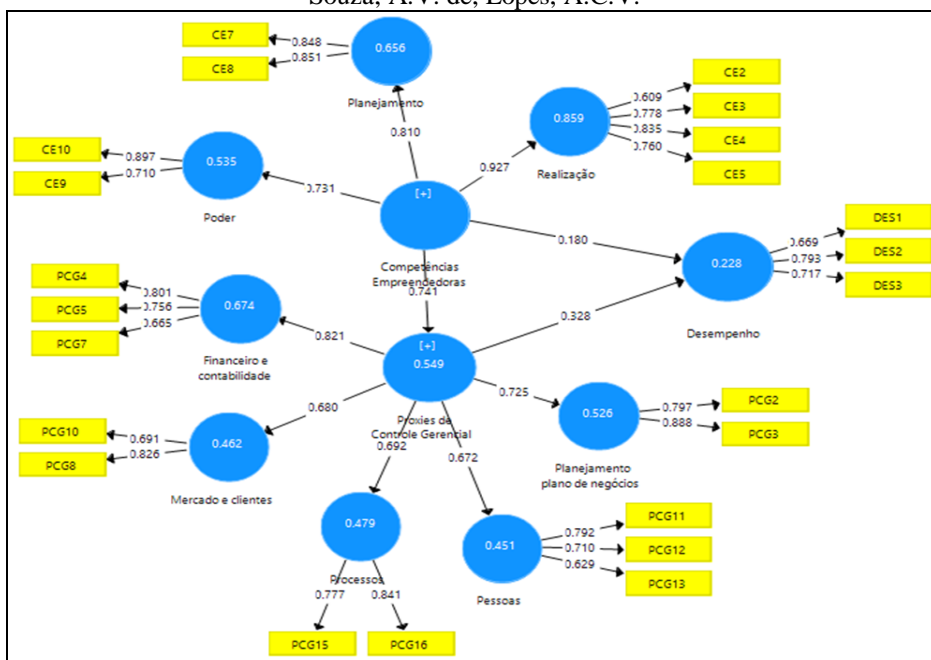


Figura 2: Modelo com as cargas fatoriais ajustadas

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados do SmartPLS 3.

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, foi verificado o aumento da AVE respectiva e o ajuste do modelo foi confirmado em relação à confiabilidade composta e à validade convergente, conforme Tabela 3.

Tabela 3: 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.

Segundo a literatura vigente, existem duas maneiras para realizar a verificação da validade discriminante: uma é através do critério de *Fornell-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 [Custos e @gronegocio on line](http://www.custoseagronegocioonline.com.br) - v. 18, n. 4, Oct/Dec - 2022. www.custoseagronegocioonline.com.br

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 4 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 4: 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: os 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%), e Financeiro e contabilidade (39,6%) - ambos pertencentes às *proxies* de controle gerencial - e Poder (44,5%), referente a Competências empreendedoras.

A Tabela 5 apresenta as cargas cruzadas onde há a existência dos maiores valores em seus respectivos construtos, 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.

Tabela 5: 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*). Como observado, a presença da validade discriminante foi atendida pelos dois critérios, seguindo assim as próximas etapas da verificação, em relação ao modelo estrutural.

4.5. 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 assim a análise da capacidade preditiva do modelo e as relações entre os construtos. Na abordagem sistemática para a avaliação do modelo estrutural, os valores de Q^2 e f^2 são obtidos no módulo *Blindfolding* do 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 também avaliar a qualidade do modelo, uma vez que o coeficiente de determinação R^2 permite a avaliação da capacidade explicativa utilizada. Para a área de

ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que, se o valor de R^2 seja mensurado igual ou até 12%, seja classificado como efeito pequeno, entre 13% e 25%, como efeito médio e maior que 26%, como efeito grande - Tabela 6.

Tabela 6: 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) e a capacidade de prever os dados que não foram utilizados do modelo (HAIR JR *et al.*, 2014), 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).

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 7 apresenta as relações entre os construtos.

Tabela 7: 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, verificamos 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.

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.

Na Tabela 8, 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.

Tabela 8: 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).

4.6. Análise dos efeitos diretos, indiretos e totais

O uso das *proxies* de controle gerencial atuando como mediadoras na relação 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, além de analisarmos a sua significância no modelo estrutural (BIDO e SILVA, 2019), como disposto no Quadro 3:

Quadro 3: 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 9, observa-se os efeitos diretos, indiretos e o resultado da mediação da Variável Latente - *Proxies* de Controle Gerencial, ou seja, seu efeito entre as Competências Empreendedoras e o Desempenho Organizacional.

Tabela 9: 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 significativo (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).

Essa mediação é exercida à medida em que sua presença no modelo gera efeitos significantes, positivos e maiores entre as relações dos construtos (Tabela 9). 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.

4.7. Análise e discussão dos resultados encontrados

Após todos os testes realizados e os ajustes propostos no modelo analisado deste estudo, 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 desta pesquisa - Quadro 4:

Quadro 4: 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) e, por isso, foi rejeitada.

Assim como a não rejeição da H1-a “As competências empreendedoras influenciam positivamente o desempenho”, 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, confirmando também a rejeição da H1-b (As Competências Empreendedoras influenciam negativamente o desempenho do empreendimento).

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 3 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.

Conclui-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 características do empreendedor (realização, planejamento e poder) e o desempenho foi positiva e de 8,5%, porém, com uma significativa relação.

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 ao construto Financeiro e Contabilidade, e Planejamento - Plano de negócios, onde houve uma influência indireta de 60% e 53,7%, respectivamente. Sequencialmente, nota-se 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) e em 52,2% 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”, foi considerada não rejeitada e 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 a 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 as *Proxies* de Controle gerencial e o Desempenho Organizacional foram em 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, relacionados a Pessoas e Financeiro e Contabilidade, respectivamente.

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 5).

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 duas variáveis latentes no desempenho financeiro organizacional 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, observa-se que 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 controle e acompanhamento dos custos e respectivamente para o desempenho organizacional financeiro e não financeiro percebido

pelos produtores rurais de leite da agricultura familiar, assim como ocorre também em outras empresas relacionadas aos setores do agronegócio.

Este estudo atingiu seus objetivos, ao mensurar a influência das competências empreendedoras e dos controles gerenciais no desempenho da atividade rural leiteira. As limitações da pesquisa se concentram principalmente no tamanho da amostra e nas grandes distâncias físicas existentes para a coleta dos dados presenciais, considerando que a área produtora rural leiteira fica localizada no maior assentamento da América Latina.

Desta forma, fica a sugestão de projetos que estimulem a conscientização do uso e otimização do desenvolvimento das competências empreendedoras e dos controles gerenciais, bem como sua aplicação na mensuração dos custos no âmbito da cadeia produtiva da atividade rural leiteira da agricultura familiar, de forma que promovam melhorias de ambos os lados da cadeia produtiva, dado o relevante papel do setor lácteo na participação do agronegócio no PIB nacional, de modo a contribuir para a otimização dos processos e na eficiência da sua cadeia produtiva desta atividade.

6. Referências

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.

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.

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.

BRYMAN, A. *Of methods and methodology qualitative research in organizations and management*. *An international Journal*, v. 3, n. 2, p. 159 -168, 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=27355311006>. Acesso em: 14 de Fev. 2022.

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.

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.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade rural: uma abordagem decisorial*. 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. *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. 2016. 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 tool usage 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>.

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: <https://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/069.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2021.

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

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

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. *O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional*.2020. *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.; 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.

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 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 of Performance*. In: Neely, Andy. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2002.

LEITE, H. de O. 2016. *Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial*. 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%20LIVEIRA%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: http://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 [data de Consulta 27 de Junho de 2021]. ISSN: 1678-4855. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75235382005>.

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, 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.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

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).

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.

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.

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.

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.