



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROSILEI DE FÁTIMA MARTINS DE SOUZA FONSECA

**O EFEITO MEDIADOR DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NA  
RELAÇÃO CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

Campo Grande – MS

2019

ROSILEI DE FÁTIMA MARTINS DE SOUZA FONSECA

**O EFEITO MEDIADOR DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NA  
RELAÇÃO CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria.

Linha de pesquisa: Controle Gerencial

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

Campo Grande – MS

2019

ROSILEI DE FÁTIMA MARTINS DE SOUZA FONSECA

**O EFEITO MEDIADOR DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL NA  
RELAÇÃO CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

**Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima  
Coordenador PPGCC**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Orientadora – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. <sup>a</sup> Dra. Rosamaria Cox Moura Leite Padgett  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Gilberto José Miranda  
Universidade Federal de Uberlândia

Campo Grande, 27 de fevereiro de 2019.

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço* à Deus que me ampara, me protege, me conduz, me ilumina e me sustentou até aqui.

*Agradeço* à meu marido que me ouve, me compreende, me ama e apoia, atributos sem os quais eu não conseguiria prosseguir.

*Agradeço* às minhas filhas, Talissa e Rayssa, por suportar minha ausência até mesmo quando fisicamente estou presente.

*Agradeço* à minha mãe que tem cuidado da minha casa, da minha família e assim me proporcionado tempo para estudar.

*Agradeço* ao meu pai (*in memoriam*), por ter me dado a vida.

*Agradeço* aos meus familiares, amigos e colegas que torceram, oraram e estiveram ao meu lado.

*Agradeço* aos meus professores que me auxiliaram desde o dia que coloquei meus pés em uma escola, a trinta e dois anos atrás. Agradeço também aos que não auxiliaram tanto assim, porque me fizeram crescer da mesma forma.

*Agradeço* à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo pelo direcionamento e apoio. Aos professores que compuseram a banca, Prof. Dr. Gilberto José Miranda e Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosamaria Cox Moura Leite Padgett, meu muito obrigada pelas contribuições.

*Agradeço* ainda ao Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira e ao colega de academia Me. André Felipe Queiroz por toda a ajuda com o método quantitativo.

*Agradeço* a toda equipe da Escola de Administração e Negócios da UFMS, que nos receberam e nos auxiliaram nessa jornada.

*Agradeço* a sociedade brasileira, por meio do governo público, pela oportunidade de poder construir minha formação acadêmica e, conseqüentemente, profissional, com a oferta de ensino em escolas municipais, estaduais e federais, pelas quais eu passei. Enfim,

*Bendize, ó minha alma, ao Senhor, e não te esqueças de nenhum de teus benefícios." Sl. 103; 2*

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

**Nada substitui a persistência, nem mesmo o talento.**

*Autor Desconhecido*

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.

## RESUMO

A fim de compreender as influências das características do empreendedor, relativas à realização, planejamento e poder, sobre o desempenho organizacional financeiro e não financeiro, busca-se com o objetivo geral desse estudo avaliar o efeito mediador das *proxies* de controle gerencial nessa relação. O aporte dessa pesquisa consiste em dar prosseguimento à construção teórica sobre as características do empreendedor e o desempenho das organizações, incluindo o uso de *proxies* de controle gerencial como um possível fator determinante de desempenho. Além do mais, investigações sobre a atuação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas (MPEs) são demandadas, uma vez que a maioria das pesquisas existentes da área considerou o ambiente de grandes empresas. O estudo justifica-se ainda por ser aplicado numa amostra de piscicultores, cuja atividade pertence ao agronegócio e está em plena ascensão mundial (FAO, 2016; IPEA, 2017). Para tanto, a pesquisa tem como base a *effectuation theory*, cuja premissa concebe o empreendedor como protagonista na elaboração das oportunidades, a partir de episódios imprevisíveis. Epistemologicamente a pesquisa caracteriza-se como objetivista, fundamentada na perspectiva teórica positivista. Quanto à metodologia, a investigação foi desenvolvida de forma empírica por meio de levantamento, classificada quanto aos objetivos como aplicada e descritiva. A abordagem em relação ao problema contempla o uso do método quantitativo e a dimensão tempo é transversal, onde os dados foram coletados por questionário, aplicados em outubro e novembro de 2018. A população foi determinada de maneira não probabilística e por conveniência, correspondente a piscicultores atendidos por programa de assistência técnica, oferecida por uma empresa nacional. Os dados foram analisados por meio de modelos de equações estruturais (SEM), com auxílio do software SmartPLS®. Os resultados apontaram que o efeito mediador de *proxies* de controle gerencial, na relação características do empreendedor e desempenho, ocorre de maneira parcial e concorrente. Com isso, certificou-se que o uso de *proxies* de controle gerencial é também um fator determinante para o desempenho de pisciculturas e que, ainda que as características do empreendedor consonante à realização, planejamento e poder, aplicadas no EMPRETEC, tenha uma relação direta negativa com o desempenho, substanciam consideravelmente a relação entre *proxies* e desempenho.

**Palavras-chave:** Características do Empreendedor; *Proxies* de Controle Gerencial; Desempenho; Piscicultura; Agronegócio.

FONSECA, R.F.M.S. **The mediating effect of management control proxies on the relationship between entrepreneur's characteristics and organizational performance.** 2019. 119 fls. Dissertation (Master in Science Accounting) - Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande.

## ABSTRACT

In order to understand the influences of the entrepreneur's characteristics regarding to the achievement, planning and power over financial and non-financial organizational performance, the overall objective of this study is to evaluate the mediating effect of management control proxies in this relationship. The contribution of this research is to continue the theoretical construction on the characteristics of the entrepreneur and the performance of the organizations, including the use of management control proxies as a possible determinant of performance. Moreover, investigations into the performance of managerial accounting in micro and small enterprises (SMEs) are demanded, since most of the existing research in the area considered the environment of large companies. The study is still justified because it is applied in a sample of fish farmers, whose activity belongs to the agribusiness and is in full rise worldwide (FAO, 2016, IPEA, 2017). For this, the research is based on effectuation theory, whose premise conceives the entrepreneur as protagonist in the elaboration of opportunities, from unforeseeable episodes. Epistemologically the research is characterized as objectivist, based on the positivist theoretical perspective. Regarding the methodology, the research was developed empirically through a survey, classified as applied and descriptive objectives. The approach regarding the problem contemplates the use of the quantitative method and the time dimension is transversal, where the data were collected by questionnaire, applied in October and November of 2018. The population was determined in a non-probabilistic and for convenience way, corresponding to fish farmers assisted by a technical assistance program offered by a national company. The data were analyzed using structural equation models (SEM), using SmartPLS® software. The results pointed out that the mediating effect of managerial control proxies, in relation to entrepreneur characteristics and performance, occurs in a partial and concurrent manner. Thus, it was verified that the use of proxies of managerial control is also a determinant factor for the performance of fish farms and that, although the characteristics of the entrepreneur consonant with the realization, planning and power, applied in EMPRETEC, have a direct negative relation with performance, substantiated the relationship between proxies and performance considerably.

**Keywords:** Characteristics of the Entrepreneur; Management Control Proxies; Performance; Pisciculture; Agribusiness.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 O EMPREENDEDOR .....	21
2.1.1 Características do empreendedor - uma construção teórica .....	25
2.1.2 Características do empreendedor e o desempenho .....	31
2.2 <i>PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL</i> .....	33
2.2.1 Características do empreendedor e as <i>proxies</i> controle gerencial .....	36
2.2.2 <i>Proxies</i> de controle gerencial e o desempenho .....	38
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	40
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
3.1 MODELO TEÓRICO .....	46
3.1.1 Hipóteses .....	49
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	50
3.2.1 Levantamento bibliográfico.....	51
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	53
3.3.1 Operacionalização da coleta de dados.....	56
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	58
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	60
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PISCICULTORES DE DAS PISCICULTURAS .....	63
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONTRUTOS .....	68
4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	73
4.3.1 Análise do modelo de mensuração .....	74
4.3.2 Análise do modelo estrutural .....	78
4.4 ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DAS PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL .....	90
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	94
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A disseminação de um sistema consumista desencadeado, principalmente, pela revolução industrial por meio da produção em escala, contribui para a incessante busca por mais recursos que atendam essas expectativas. Por outro lado, a pulverização de empresas ocorrida a partir de então gerou um ambiente de negócios marcado por competitividade, onde o empreendedorismo desponta como um célebre ator.

Falar de empreendedorismo é falar de estímulo, de projetos, de sensações e ainda de frustrações e sobrevivência. Falar de empreendedorismo é falar de postura, de atitudes, é falar também de ciência, de estudo, de construção. Falar de empreendedorismo é falar de muita coisa, um campo absolutamente amplo e denso, onde o crescimento econômico pode estar atrelado ao resultado da interdependência entre condições de enquadramento empresarial (contexto social, cultural, político e econômico) e atributos pessoais dos indivíduos (psicológicos, demográficos e motivações) para identificar e aproveitar oportunidades (GEM, 2018).

Empreender, tacitamente, é um verbo direcionado a indivíduos cujo objetivo é a abertura do próprio negócio e a execução de atividades totalmente autodirigidas. O relatório 2017 da *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>1</sup> (GEM) dispõe que em 2016, a cada 100 brasileiros, 20 se relacionavam com atividades empreendedoras em estágios iniciais. Nessa categoria o Brasil ocupou em 2015 e 2016 o 8º lugar no ranking mundial, de um total de 31 países com desenvolvimento econômico impulsionado pela eficiência<sup>2</sup>.

Na área de pesquisas, a importância dada ao empreendedorismo para o crescimento econômico teve como precursores Cantillon (1755) e J. B. Say (1803; 1815; 1816; 1839). Embora o mesmo se apresente desde os tempos mais remotos como parte da vida humana, enquanto área de investigações científicas recebeu maior atenção a partir dos anos 70 (COOPER, 2003). Desde então, tornou-se um amplo campo de pesquisas, assumindo um aspecto multifacetado (LOW;

---

<sup>1</sup> GEM é uma associação global de pesquisa em empreendedorismo, criada em 1999 por meio da parceria entre o *Babson College* (EUA) e a *London Business School* (Reino Unido). Mais informações disponíveis em: <https://www.gemconsortium.org>.

<sup>2</sup> A GEM utiliza três classificações das economias, amparadas no nível de desenvolvimento econômico, com base no Fórum Econômico Mundial, sendo elas: impulsionadas por fatores, pela eficiência e pela inovação.

MACMILLAN, 1988), polarizada de tal forma a figurar múltiplas interações como: interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar (BOAVA, 2006).

Posteriormente às descobertas da relevância do empreendedorismo para a economia e o crescimento da área de pesquisas, vários estudos foram desenvolvidos objetivando a compreensão desse fenômeno. Na literatura, as correntes de investigações econômica e psicológica são mencionadas como as vertentes principais ligadas ao empreendedor, representadas sequencialmente pelos teóricos Joseph Schumpeter e David McClelland (FILLION, 1999; VILAS BOAS, 2015). Há ainda autores que apontam uma terceira corrente, de abordagem sociológica, representada por Hofstede e Weber (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2014).

Na corrente econômica, Schumpeter configura o empreendedor como agente de inovação, considerando este atributo a base para o desenvolvimento econômico (FILLION, 1999). Schumpeter (1949) introduziu ainda a apreciação de desenvolvimento econômico ao invés de crescimento, como abordado pelos economistas clássicos. Na outra vertente, McClelland desenvolveu a Teoria das Necessidades, por meio da qual identificou a relação entre a necessidade de realização e o comportamento empresarial (MCCLELLAND, 1965).

McClelland (1972) argumenta que as decisões do homem no ambiente econômico não são tomadas unicamente de forma racional, admitindo que outros fatores pudessem clarificar a razão de seu comportamento, defendendo, com isso, a necessidade de explicações psicológicas e sociológicas que justifiquem o crescimento econômico. Dessa forma, depreende-se que seus estudos não vieram contrapor os de Schumpeter, mas ampliá-los.

Acreditando que tanto as ações empreendedoras como o empreendedor em si são igualmente importantes para o processo (SILVA; GOMES; CORREA, 2009), a análise das características pessoais inerentes ao indivíduo empreendedor e como elas se inter-relacionam com o desempenho organizacional, tem se mostrado um dos possíveis campos de estudos. Obschonka e Stuetzer (2017) expõem que, para uma melhor compreensão do processo empreendedor e temas relacionados, é necessário considerar o empreendedor individual como agente chave.

Nesse sentido, verifica-se que a teoria econômica neoclássica apresenta limitações quanto à abordagem do empreendedorismo, visto que ela compreende o empreendedor de forma atomizada e não distintiva do capitalista, preconiza uma

teoria geral do equilíbrio que não reflete a descontinuidade, considera a atividade importante para o crescimento econômico ao invés de desenvolvimento (abordado por Schumpeter), e apoia-se na racionalidade ilimitada para orientar suas ações (MARTES, 2010).

Salusse e Andreassi (2016) reportam os conceitos econômicos neoclássicos como relacionados à lógica causal, onde as oportunidades são identificadas a partir de objetivos definidos *a priori*, de maneira que o planejamento é realizado a fim de suportar decisões segundo a previsão de retorno, gerando assim uma tomada de decisão baseada na previsibilidade, construída por um processo sistemático.

Em contrapartida, a *effectuation theory* opera diferentemente da lógica causal, de modo que nela o empreendedor atua como protagonista na elaboração das oportunidades, a partir de episódios imprevisíveis, ou seja, as decisões de negócios vão sendo tomadas à medida que os fatos ocorrem. A lógica *effectual* atende prontamente a dinâmica do ambiente de negócios contemporâneos, uma vez que proporcionam repostas rápidas e flexíveis as mudanças (MATALAMAKI, 2017).

A *effectuation theory* preconiza a ênfase do controle sobre a previsão, utilizando os meios sob o controle do agente como suporte para a ação (SARASVATHY *et al.*, 2014). Salusse e Andreassi (2016, p.310) pontuam que ela “[...] quando aplicada ao empreendedorismo, embora não reduza a probabilidade de fracasso, diminui seu custo, pois permite ao empreendedor falhar mais rapidamente.”

Destaca-se ainda que os estudos sobre a *effectuation theory* abordaram inicialmente o contexto de novos empreendimentos (1998-2011), enquanto que o contexto de empresas estabelecidas são responsáveis por maior fluxo de pesquisas desde 2011 (MATALAMAKI, 2017). Outro ponto importante destacado pelo autor é que a lógica *effectual* e a lógica causal não são dicotômicas, sendo, portanto, complementares. A manifestação de uma ou outra ocorre de acordo com o estágio da atividade.

Destarte, a ausência de artefatos da contabilidade gerencial, que atuam tradicionalmente como precedentes dos discursos organizacionais, gera nas organizações a necessidade de *proxies* informacionais que possam substituir as informações gerenciais contábeis (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014), denominada ainda como *proxies* de controle gerencial. À vista disso, o controle gerencial desempenha um importante papel nas organizações, uma vez que

abrange partes do planejamento estratégico e do controle operacional (OTLEY, 1994), e a contabilidade gerencial, enquanto instrumento de apoio ao controle gerencial (ESPEJO, 2008), pode gerar valor a organização por meio da condução dos recursos de forma efetiva (PADOVEZE, 1999).

Considerando a complementariedade entre as lógicas *effectual* e causal, e a importância do empreendedor e do controle gerencial na direção e gerenciamento do negócio, busca-se nessa pesquisa compreender as relações entre as características do empreendedor, as *proxies* de controle gerencial e o desempenho organizacional, ponderando esse desempenho como um fator de grande impacto (LOW; MACMILLAN, 1988).

As seções subsequentes apresentarão o problema de pesquisa bem como sua principal questão, seguida pelos objetivos gerais e específicos, a justificativa e as delimitações do estudo.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Na busca pela identificação de características que distinguiam os empreendedores de sucesso do restante dos indivíduos, inúmeras características foram elencadas (MCCLELLAND, 1987), embasadas no entendimento de que eles apresentavam certas diferenças em relação a outros indivíduos (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001), o que foi demonstrado por McClelland (1987), embora outros não tenham tido o mesmo resultado, como por exemplo, Brockhaus (1980).

A heterogeneidade na compreensão e classificação dessas características dificulta a definição do perfil empreendedor único (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2014). Uma justificativa, nesse caso, pode ser contemplada pela diversidade de áreas que estudam o empreendedorismo resultando, portanto, em adoções de perspectivas específicas relativas às suas áreas (BRAZEAL; HEBERT, 1999; FILLION, 1999).

A esse respeito, Kerr, Kerr e Xu (2017), em uma revisão da literatura sobre traços da personalidade, afirmam que os empreendedores são um grupo muito heterogêneo, o que geram estudos mistos sobre a personalidade. Os autores ainda mencionam que a multidisciplinaridade das características empreendedoras e da literatura que trata do assunto produzem terminologias não padronizadas e pesquisas que não se conectam, a fim de conduzir o progresso incremental no

campo. Por outro lado, mencionam a escassez de estudos que fazem a conexão entre o desempenho do negócio e os traços da personalidade dos empreendedores.

À vista disso, Vilas Boas (2015) buscou apurar a relação entre as características do empreendedor e o comportamento do mesmo, durante o processo empreendedor, com o desempenho da empresa criada. Para tanto, utilizou as dez características dos empreendedores de sucesso empregadas pelo programa de capacitação para micro e pequenos empreendedores da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), denominado EMPRETEC, cuja metodologia é baseada nos estudos de David McClelland, iniciados em 1960.

O resultado do estudo de Vilas Boas (2015) apontou que tanto o perfil empreendedor quanto o comportamento empreendedor afetam o desempenho da empresa, onde o comportamento exerce maior influência que o perfil. O autor confirmou que na amostra pesquisada, a variável do perfil empreendedor que apareceu com maior frequência foi o planejamento, sugerindo às futuras pesquisas a inclusão de outras variáveis que possam elevar a explicação do desempenho.

Dessa forma, aponta-se a influência dos empreendedores na condução dos negócios, baseado no entendimento de que empreender é diferente de gerenciar, uma vez que suas ações estão conectadas com a forma que interpretam as ocorrências do meio (FILLION, 2000). Entretanto, gerenciar está relacionado ao uso eficiente e eficaz dos recursos (FILLION, 2000), incumbência essa que frequentemente é desempenhada pelos empreendedores nas micro e pequenas empresas - MPEs (LEITE, 2016).

Nesse sentido, a literatura preconiza a existência de variáveis que medeiam a relação empreendedora versus desempenho. Por exemplo, Rauch *et al.* (2009) ao realizar uma meta-análise sobre pesquisas que abordaram orientação empreendedora (OE) (autonomia, agressividade competitiva, inovação, proatividade e propensão a assumir riscos) e o desempenho, verificaram que a variação entre OE e desempenho na literatura indica que outras variáveis, além do erro de amostragem, são responsáveis pela variância dessa relação.

Em concordância, Spillecke e Brettell (2013) demonstraram que características empreendedoras (OE), ao serem trabalhadas no departamento de vendas e conectadas ao controle gerencial, apresentam significativa relação com o desempenho. Da mesma forma, Daciê (2016) identificou que a mediação do uso de *proxies* de controle gerencial potencializou o efeito positivo entre OE e o

desempenho das operações, elevando de 14,1% da relação direta para 31,91% na relação indireta.

A investigação de Leite (2016) apontou o papel mediador da *proxies* na relação das características do empreendedor-gestor, concernentes à motivação para empreender (oportunidade ou necessidade) e ao capital humano (escolaridade, conhecimento e experiências), com o desempenho. Assim, as *proxies* de controle gerencial podem atuar como interlocutoras entre as características do empreendedor e o desempenho organizacional, tendo em vista o suporte oferecido para tomada de decisão (OYADOMARI *et al.*, 2011).

Em relação à população pesquisada, a aquicultura, bem como a piscicultura<sup>3</sup>, tem representado um importante setor da economia. Nas últimas três décadas mostrou-se a atividade agropecuária com maior crescimento (ZIMMERMANN, 2001; BATISTA, 2013). Estimativas demonstram que a aquicultura continuará sendo o setor produtivo de alimentos com maior crescimento (IPEA, 2017).

Congruente a isso, a publicação *The State of World Fisheries and Aquaculture* da *Food and Agriculture Organization of the United States* (FAO), em 2016, revelou uma oferta per capita de 20 Kg de peixes em 2014, recorde mundial atribuído à aquicultura. Ainda sobre a produção de peixes, o relatório da FAO (2016) pressupõe que em 2025 sejam alcançadas 195,9 milhões de toneladas, registrando aumento de 17% em relação à produção de 2013-15.

Em termos de comercialização, de 1993 a 2013 o volume de importação e exportação mundial de peixes de água doce triplicou. O crescimento da comercialização é amparado pela expansão da aquicultura (FAO, 2016), atividade que até a década de 1980 era considerada secundária em relação aos outros setores agropecuários (RIEDO, 2017). A aquicultura tem alcançado representatividade no setor econômico, sendo responsável pelo fornecimento de 50% dos peixes disponíveis para consumo humano, continuando a ser uma das commodities mais comercializadas no mundo (FAO, 2016).

---

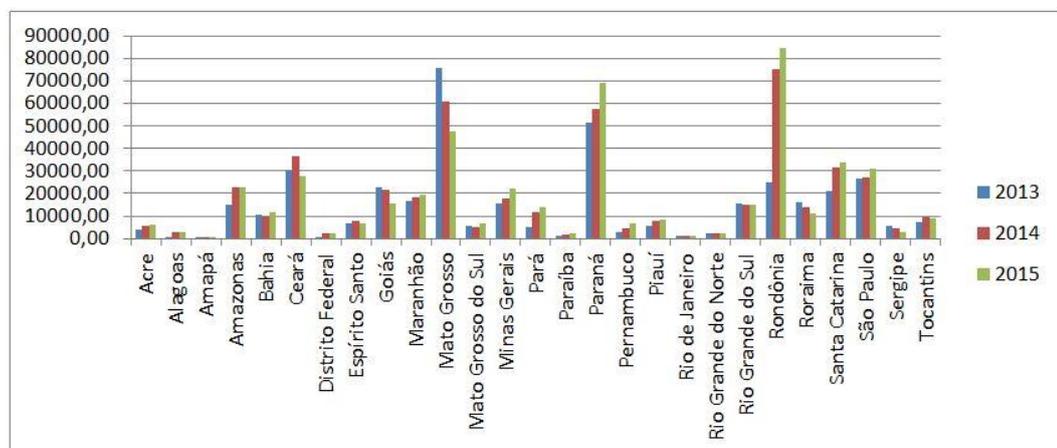
<sup>3</sup> Piscicultura é a atividade ligada ao agronegócio, cuja atuação consiste na criação de alevinos e peixes para consumo e comercialização. Como prática derivada da aquicultura, caracterizada pelo cultivo de diversos organismos aquáticos, diferencia-se da pesca extrativa por esta, como a própria nomenclatura sugere, não atender a premissa de reposição das espécies capturadas (IPEA, 2017).

Quanto ao Brasil, o referido país destaca-se mundialmente por sua capacidade produtiva de alimentos, graças a recursos naturais favoráveis como: clima tropical, disponibilidade de recursos hídricos, diversidade de solo e vasta extensão territorial. No entanto, sua produção aquícola ainda é uma fração das produções de outros países como China, Índia, Indonésia e Noruega (RABOBANK, 2016), embora esteja entre os maiores produtores mundiais de Tilápia<sup>4</sup> (IPEA, 2017).

De acordo com o relatório da FAO (2016), a produção de pesca e aquicultura no país deve crescer mais de 100% até 2025. Em consonância, uma nota divulgada também em 2016 pela multinacional bancária holandesa Rabobank, líder mundial em serviços bancários para o agronegócio, apresenta um parecer de que a produção de Tilápia e Tambaqui deve ter um crescimento considerável no país até 2020, e que essa expansão será favorecida pelo crescimento da produção de grãos (RABOBANK, 2016).

No que tange à produção piscícola brasileira, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) indicam os estados de Rondônia e Paraná como líderes produtivos na piscicultura em 2015. O estado do Mato Grosso do Sul (MS) aparece em 17º colocado, com uma produção bem abaixo dos seus estados vizinhos. Os estados de Goiás, Mato Grosso e Roraima apresentam queda de 2013 a 2015, enquanto que o Acre, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rondônia, Santa Catarina e São Paulo apresentam crescimento anual subsequente no mesmo período, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Produção da piscicultura no Brasil



Fonte: A autora (2019), a partir de dados do IBGE (2015).

<sup>4</sup> Tilápia é uma espécie de peixe de água doce nativo da África, industrialmente difundidos pelo mundo por apresentar características positivas quanto à produção e consumo.

Analogamente, o relatório da Associação Brasileira da Piscicultura (Peixe BR, 2018) apresentou o estado Paraná como líder produtivo no Brasil, e Rondônia ocupando o 2º lugar no ranking. A produção total de 2016 para 2017 variou positivamente em 8%, onde o Paraná revelou uma variação também positiva de 19,7% e Rondônia apenas 3%.

Os dados apresentados pelo IBGE (2015) expõem a necessidade de desenvolvimento da atividade no estado do MS, bem como na maioria dos estados brasileiros. O relatório da Peixe BR (2018), conjuntamente com notícias divulgadas pelo G1<sup>5</sup> (2017), indicam que iniciativas têm sido tomadas para que essa posição seja revertida no Mato Grosso do Sul, com a instalação de parques produtivos de duas grandes empresas nos lagos das hidrelétricas de Ilha Solteira e Jupia.

Destaca-se nos elementos evidenciados a atuação da piscicultura no cenário econômico, tanto mundial como brasileiro. É imprescindível ainda considerar a atuação dos pequenos e médios trabalhadores, responsáveis por gerar boa parte dessa produção (RIEDO, 2017).

Assim, considerando o empreendedor como um dos fatores essenciais que constituem a competitividade das MPEs (MAN; LAU; CHAN, 2002) e também o ponto central no processo de criação de valor (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012), valendo-se para isso de medidas gerenciais que geram impacto no desempenho organizacional, como apontado por Mizumoto *et al.* (2010) e substanciado por Leite (2016), questiona-se:

Qual o efeito mediador da *proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional das pisciculturas do estado do Mato Grosso do Sul?

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de responder o questionamento principal do estudo, delineou-se o objetivo geral e os objetivos específicos, descritos a seguir.

---

<sup>5</sup> G1 é um portal de notícias de propriedade do Grupo Globo, empresa jornalística fundada em 1925. Mais informações disponíveis em: <http://g1.globo.com/principios-editoriais-do-grupo-globo.html>

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o efeito mediador das *proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional das pisciculturas do estado do Mato Grosso do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar as características empreendedoras (realização, planejamento e poder) predominantes dos piscicultores;
- ii. Caracterizar a *proxies* de controle gerencial (planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal) utilizadas como ferramentas de controle gerencial pelos piscicultores;
- iii. Identificar o desempenho organizacional (financeiro e não financeiro) das pisciculturas no decorrer das atividades;
- iv. Examinar o efeito das características do empreendedor no desempenho organizacional;
- v. Examinar o efeito das características do empreendedor no uso de *proxies* de controle gerencial;
- vi. Examinar o efeito do uso de *proxies* de controle gerencial no desempenho organizacional;
- vii. Examinar o efeito das *proxies* do controle gerencial na relação das características do empreendedor e o desempenho organizacional das pisciculturas;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A abordagem comportamentalista predominou na pesquisa de empreendedorismo até meados dos anos 80, quando sua relevância passou a ser questionada. Porém, estudos recentes tem evidenciado seu valor devido à influência do empreendedor de pequenas empresas no seu negócio. Smirnov (2017), por meio de uma abordagem histórica, apresenta o estudo do empreendedorismo como um difícil problema científico e aponta que a criação de novo capital, o uso de

qualidades pessoais especiais de empreendedores e seu comportamento específico são a base fundamental do empreendedorismo.

Embora existam inúmeros estudos sobre as características do empreendedor, Baum e Locke (2004) apontaram que ainda há necessidade de desenvolvimento de estudos com base nas características pessoais dos empreendedores como preditivas de sucesso. Gorgievski e Stephan (2016), em uma revisão da literatura sobre a abordagem psicológica do empreendedorismo, reforçam que esse campo de pesquisas ainda tem muito a contribuir para a construção da área.

Para Fillion (1999) as discussões relativas a pequenas empresas estão intrinsicamente ligadas à figura do empreendedor. O aporte dessa pesquisa consiste em dar prosseguimento à construção teórica sobre as características do empreendedor e o desempenho das organizações, incluindo o uso de *proxies* de controle gerencial como construto para análise das práticas administrativas. Além do mais, investigações sobre a atuação da contabilidade gerencial nas MPEs são demandadas, uma vez que a maioria das pesquisas existentes da área considerou o ambiente de grandes empresas (MITCHELL; REID, 2000; AHMAD; ZABRI, 2016).

O estudo justifica-se ainda por ser aplicado na piscicultura, uma vez que a atividade se mostra em expansão e requer, portanto, pesquisas que corroborem para um crescimento sólido. Petersen (2017) salienta a necessidade de estudos de gestão voltados especificamente à piscicultura, principalmente que abordem o tema desempenho financeiro, apontando uma lacuna gerada por estudos que focaram, maiormente, as atividades de agricultura e pecuária.

Algumas pesquisas foram realizadas no estado do MS, a fim de compreender a atuação das unidades produtoras e suas relações com o ambiente. Melo (2008) realizou um estudo sobre o comportamento estratégico dos agentes da cadeia produtiva do peixe na região de Dourados – MS. Os resultados apontaram que os produtores, alevinocultores e engordadores, não apresentaram conhecimento sobre medidas de desempenho financeiras úteis ao planejamento. O autor destaca ainda que o setor produtivo precisa superar o amadorismo, a falta de espírito associativista e o desconhecimento do mercado.

Batista (2013) desenvolveu uma investigação sobre a contribuição da piscicultura para as pequenas propriedades rurais, também na região de Dourados, na qual identificou que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos

piscicultores consistia na comercialização. O autor indica que o desenvolvimento da atividade depende de ações estratégicas a fim de superar as dificuldades de ordem técnica e científica.

Recentemente, Riedo (2017) investigou o desenvolvimento das pisciculturas em pequenas propriedades rurais no contexto da tríplice-hélice (universidade-governo-indústria), detectando que o principal entrave a ser resolvido refere-se à falta de profissionalização do setor produtivo.

A partir do exposto, contempla-se a necessidade de estudos que venham contribuir para o desenvolvimento da atividade no estado do MS, atendendo a um dos tripés listados por Riedo (2017) (universidade), de forma que os outros dois componentes do tripé (governo e indústria) utilizem esses estudos como estímulo à promoção da interação entre as forças, como sugerido pelo autor, objetivando promover a expansão da piscicultura no MS.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto à **população**, a pesquisa foi aplicada a piscicultores do Estado do Mato Grosso do Sul, atendidos por um programa assistência técnica ofertada por uma instituição privada brasileira. A população consiste em 98 produtores e amostra final foi composta por 69.

Quanto ao **escopo temporal**, os dados foram coletados no segundo semestre do ano de 2018, entre os meses de outubro e novembro, por meio de parceria com a instituição responsável pela assistência técnica aos piscicultores.

Quanto à **teoria**, utilizou-se como base a *Effectuation Theory*, considerando primeiramente que sua lógica centra-se em conceitos de economia comportamental, no qual o ator central (o empreendedor) atua com base na identidade (quem é), conhecimento (o que sabe) e redes (quem conhece), adotando uma abordagem de controle para a ação em detrimento de instrumentos preditivos utilizados na lógica causal (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Em segundo lugar, o pressuposto da teoria considera que “Como a efetuação usa meios dentro do controle do ator como base para a ação, ela não exige previsões sobre o futuro.”<sup>6</sup> (SARASVATHY *et al.*, 2014, p. 72). Isso indica uma

---

<sup>6</sup> “Because effectuation uses means currently within the actor’s control as the basis for action, it does not require predictions about the future.” (SARASVATHY *et al.*, 2014, p. 72)

atuação rápida e flexível dos atores envolvidos no processo, necessária para ambientes instáveis (OYADOMARI *et al.*, 2011). Além disso, o controle gerencial, mais especificamente as *proxies*, pode ser um aliado na tomada de decisão, tendo em vista que elas registram e reportam informações sobre as operações.

Em terceiro e não menos importante, Matalamaki (2017) em sua revisão intensifica os achados das literaturas anteriores concernentes à importância da lógica *effectual* para as pequenas empresas, uma vez que elas dispõem de menos recursos, como apontado pelo autor no estudo de Edvald e Senderovitz (2013). Matalamaki (2017) reporta, ademais, que o amparo nessa lógica parece gerar um maior desempenho.

Com relação aos **conceitos**, verificou-se que na literatura sobre características do empreendedor são encontradas diversas nomenclaturas. McClelland (1987) utilizou termos como “*traits*”, “*personal characteristics*” e “*competencies*” para denominar as características do empreendedor de sucesso. Fillion (2000) intitula “características psicológicas” ao referenciar características comuns aos empreendedores e características de empreendedores bem sucedidos.

Rauch e Freese (2007) utilizam o termo “*traits*” na construção de uma meta-análise sobre os traços da personalidade e o comportamento empreendedor. Man, Lau e Snape (2008) aplicaram “*entrepreneurial competencies*” ao alcunhar “*entrepreneurial characteristics*”. Eles mencionam em seu artigo, baseados em Bird (1995), Herron e Robinson Jr. (1993) e Gartner e Starr (1993), que pelo fato das competências serem observáveis, tem maior relação com o desempenho do que outras características, como traços da personalidade, intenções ou motivações.

Por outro lado, Lee, Lee e Schim (2016) apontam que muitas características relativas ao empreendedor foram classificadas na literatura e que essas características poderiam ser traços da personalidade, habilidade ou conhecimento, influenciados por agentes externos, o que levou os autores a considerarem o termo “*competencies*”. Nesse estudo os autores propõem ainda que características da personalidade sejam incluídas nas competências, gerando um entendimento de que outros autores não o fizeram. Porém Lizote e Verdinelli (2014) ao trazer diferentes conceitos de competência demonstram serem estes já considerados por vários autores. Seguem abaixo alguns trechos que exemplificam.

Neste sentido, competência segundo Nassif; Andreassi e Simões (2011, p. 38) “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e

conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”. (LIZOTI E VERDINELLI, 2014, p.51)

Para Mello, Leão e Paiva Jr. (2006), a competência, consiste num corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. (LIZOTI E VERDINELLI, 2014, p.51)

Dessa forma, para esse trabalho os termos traços, competências e características serão tratados como equivalentes, adotando a perspectiva de Fleury e Fleury (2001, p.187) no qual concebem que “a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.” Para eles, competência atua num campo mais ativo “[...] associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.”

Tendo em vista que o modelo teórico utilizado na pesquisa foi desenvolvido com base nas pesquisas de David McClelland e que o autor utilizou o termo “características dos empreendedores de sucesso”, esse estudo contemplará no seu desenvolvimento a utilização do termo “características do empreendedor”. Ressalta-se ainda que as características dos empreendedores serão tratadas de forma específica e ao nível individual, portanto não atentará para a abordagem mais ampla do modelo Big Five<sup>7</sup>.

Quanto aos **construtos** e suas **variáveis** empregadas na pesquisa, utilizou-se, como subsídio, as seguintes obras:

- 1) Características do empreendedor: realização, planejamento e poder, conforme McClelland (1987); Cooley (1990) in Lenzi (2008).
- 2) *Proxies* de controle gerencial: Frezatti, Carter e Barroso (2014); Leite (2016); Daciê *et al.* (2017).
- 3) Desempenho organizacional: Chandler e Hanks (1993); Wiklund (1999); Haber e Reichel (2005); Blackburn, Hart e Wainwright (2013).

As próximas seções discorrem sobre: 2) referencial teórico; 3) método e procedimentos metodológicos; 4) análise e discussão dos resultados; 5) considerações finais, e por fim as referências utilizadas.

---

<sup>7</sup> O modelo *Big Five* corresponde a uma abordagem multidimensional para definição da personalidade, englobando 5 fatores macro: *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, and *neuroticism* (KERR; KERR; XU, 2017).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A realização da presente pesquisa tem como suporte bases teóricas que sustentam e manifestam as necessidades de investigação, bem como de elementos do cenário econômico-produtivo da amostra a ser analisada. Com isso, espera-se que os resultados gerem contribuição científica que corroborem com o desenvolvimento prático das organizações. Deste modo, apresentar-se-ão nas seções seguintes os fundamentos outorgados para tanto.

### 2.1 O EMPREENDEDOR

O termo empreendedor é originário do vocábulo francês *entrepreneur*, cujo significado é “aquele que está entre” ou “intermediário” (SANTOS, 2008; RAIFUR, 2013). Ao longo dos anos, algumas abordagens têm sido utilizadas também para conceituar o termo empreendedor, de forma que o mesmo sofreu alterações, como apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Evolução conceitual do termo empreendedor apoiado na perspectiva econômica

SÉCULO	ABORDAGEM
XIII	O empreendedor é aquele que realiza alguma construção.
XIX	O empreendedor é aquele que oferece serviços correspondentes a ganho de capital.
XX	O empreendedor é aquele que possui capacidade de organizar, controlar e prever riscos.

Fonte: A autora (2019), com base em Almeida *et al* (2017).

A perspectiva econômica clássica concebe o empreendedor como aquele que estabelece uma relação entre o capital e o trabalho, implementando continuamente ações no interesse de promover estímulos à produtividade, numa ótica racional e capitalista. Na vertente contemporânea, o empreendedorismo está prioritariamente relacionado à inovação, por meio da criação de novos produtos e exploração de novas oportunidades (MORAES *et al*, 2015; DACIÊ, 2016), enquanto que o empreendedor, segundo Matias (2010, p.19), pode ser motivado “[...] pelo desejo de poder e independência oriundos do sucesso empresarial e da distinção social.”

Richard Cantillon introduziu o termo “empreendedor”, juntamente com a concepção intrínseca de que o mesmo assume o risco ao praticar atividades industriais. Na sequência, o economista francês Jean Baptiste Say evidencia a função diretora do empreendedor, preconizando sua capacidade de combinar fatores em um sistema produtivo (BITTAR; BASTOS; MOREIRA, 2014). Não obstante, Adam Smith, numa linha diferente à visão de Cantillon, retrata o empreendedor como um mero fornecedor de capital, concebendo-o numa forma de coadjuvante no processo econômico (SCHUMPTER, 1949).

Nos anos que se seguiram, os economistas foram ampliando o entendimento a respeito do empreendedor. Nesse contexto, Schumpeter introduz o empreendedor como aquele que é capaz de criar as combinações expressas por Say, só que agora amparadas no conceito de inovação, ou seja, sem tomar como base modelos existentes. Schumpeter (1949) foi um pouco além e pontuou que a atividade empreendedora, concebida pela inovação, é diferente da função administrativa, evidenciando ainda sua distinção do empresário (CARLAND *et al.*, 1984).

Na mesma linha, Frank Knight (1970) assume que, mediante a racionalidade limitada, o empreendedor toma decisões a partir de previsões, diferenciando-se, portanto, dos demais indivíduos por essa capacidade (CAMARGO; CUNHA; BULGACOV, 2008). Ressalta-se, contudo, que Schumpeter é o autor frequentemente citado na literatura sobre empreendedorismo relativo à vertente econômica.

Na perspectiva psicológica, o empreendedor é caracterizado por motivações intrínsecas que desencadeiam comportamentos, abordando aspectos criativos e intuitivos (LENZI, 2008). Um exemplo de traços abordados é a pró-atividade que, segundo Rauch e Frese (2007), caracteriza-se pelo desejo de influenciar o ambiente, atentando para as novas oportunidades, sendo dessa forma importante para os empreendedores por representar a iniciativa necessária para operarem.

O psicólogo David McClelland iniciou, na década de 50, uma investigação sobre a motivação para empreender. Dela, foram extraídas três tipos de necessidades que impulsionavam essa motivação:

- 1) necessidade de realização (*n-Achievement*);
- 2) necessidade de afiliação (*n-Affiliation*);
- 3) necessidade de poder (*n-Power*).

Matias (2010) descreve que a necessidade de realização condiz com o desejo latente de desempenhar uma função que lhe traga satisfação pessoal, mediante a possibilidade de alcançar sucesso. Já a necessidade de afiliação exprime uma noção de pertencimento, assinalando um desejo proeminente de aceitação social. Por fim, esse relacionamento interpessoal quando precedido por desejo de controle e autoridade diz respeito à necessidade de poder.

Destarte, McClelland em 1961 realizou uma análise relativa à ocupação de indivíduos, que há 14 anos anteriores eram estudantes de graduação. Na ocasião foram comparados os índices de *n-achievement*, enquanto alunos, com a posição profissional que ocupavam, revelando que 83% dos empresários tinham apresentado alta necessidade de realização - 17% de empresários tinham baixa necessidade de realização - enquanto que 79% dos não empresários tinham baixa *n-achievement* – 21% dos não empresários tinham alta necessidade de realização - (McCLELLAND, 1965). Esses achados fortaleceram sua asserção de que a motivação estaria relacionada ao crescimento econômico (McLELLAND, 1972).

Em observação às três necessidades, a literatura preceitua que somente a necessidade de realização recebeu substancial atenção, sendo desenvolvido com maior ênfase (VILAS BOAS, 2015). Esse fato pode ser possivelmente justificado pela identificação, por McClelland (1982), da relação entre necessidade de realização e a gestão de pequenas empresas, enquanto que a necessidade de poder apresentou maior vínculo com gerentes de grandes empresas, como exposto por Matias (2010).

A literatura de empreendedorismo trata ainda de outro tipo de motivação, denominada motivação por oportunidade ou por necessidade. A motivação por necessidade corresponde ao início de um negócio pela inexistência de outras opções de trabalho (GEM, 2018). Já a motivação por oportunidade é compreendida, entre outros, como a percepção de melhoria financeira (LEITE, 2016). Degen (2008) afirma que a motivação por oportunidade gera maior impacto no crescimento econômico, por ela apresentar maior envolvimento com inovações tecnológicas, enquanto que a motivação por necessidade atua de forma oposta àquela.

O relatório GEM (2018) indica que a maioria dos empreendedores no mundo é motivada por oportunidades (cerca de  $\frac{3}{4}$  dos entrevistados), porém o maior índice de motivação por oportunidade pertence a América do Norte (5.2x - vezes - por

oportunidade do que por necessidade), seguida pela Europa (3.4x), Ásia e Oceania (3.2x), América latina e Caribe (2.2x) e África (1.5x).

No que concerne à descontinuação dos negócios, o relatório do SEBRAE (2016) apontou um aumento entre 2010 e 2014 de 4% na taxa de sobrevivência das empresas brasileiras com até dois anos, passando de 54% para 58%, o que gera uma taxa de mortalidade de 42%, um índice ainda muito alto. Das empresas que foram descontinuadas no Brasil, 57% tem como causa a falta de rentabilidade, enquanto que na América do Norte os motivos estão relacionados, em 21,9%, com a busca por outras oportunidades e, 17,4%, a motivos pessoais (GEM, 2018).

Verifica-se, em relação à motivação para empreender, que países da América do Norte, cujos índices de motivação por oportunidade são maiores (5.2x), apresentam menores índices de mortalidade (3,6%). Em contrapartida, a América Latina apontou um índice de motivação por oportunidade de 2.2x, e países como Argentina e Brasil com taxa de descontinuidade de 5,4% (GEM, 2018). As diferenças no crescimento econômico, gerados pelo empreendedorismo entre Estados Unidos (EUA) e América Latina, estão relacionadas à motivação empreendedora (Degen, 2008).

Ainda sobre a motivação por oportunidade ou necessidade, Raifur (2013) investigou os determinantes de desempenho em pequenas e médias empresas, utilizando como uma das variáveis de análise a motivação empreender, não encontrando significância estatística na relação. Berrone *et al.* (2014) buscando analisar determinantes de desempenho em microempresas identificou que a motivação por necessidade tem impacto negativo no desempenho, enquanto que Leite (2016) verificou uma relação positiva entre a motivação por necessidade e desempenho organizacional. No estudo de Leite (2016) a motivação por oportunidade só obteve relação significativa com o desempenho ao ser associada ao capital social.

Por fim, na interpelação de quem é o empreendedor na perspectiva sociológica, obtêm-se a figura de um indivíduo que não persegue apenas lucros, mas reinveste esses lucros na busca do crescimento da empresa, o que o diferencia de um mero capitalista ou burguês, preocupado unicamente com o interesse pessoal. Nesse sentido, Max Weber considera que o empreendedor é um ser social resultante de uma sociedade capitalista, enquanto que Werner Sombart compreende

que o mesmo é um ser diferenciado e que persegue os lucros em razão da expansão do negócio (MARTES, 2010).

Destaca-se paralelamente que o empreendedorismo é tratado, pelas mais variadas esferas da sociedade (governo, entidades de classe, etc.), como base para o desenvolvimento econômico e geração de emprego e renda. No entanto, pode ser considerado em uma vertente crítica como uma maneira de incorporar “modismos gerenciais”, por meio da disseminação de ideologias na sociedade. Essa propagação é gerada pela indústria do *management*, no qual se inserem mídia de negócios, empresas de consultoria em administração, escolas de negócios e os gurus da administração (COSTA; BARROS; MARTINS, 2012). No subtópico a seguir apresentar-se-ão as características do empreendedor retratadas na literatura.

### 2.1.1 Características do empreendedor – uma construção teórica

Como principal autor da corrente psicológica, McClelland (1987) apresentou um relatório de seu estudo sobre as características dos empreendedores de sucesso. O autor expõe que muitas listas, com características pessoais de empreendedores de sucesso, resultaram de diversas investigações sobre empreendedorismo. Em sua pesquisa reuniu sete listas, das quais extraiu 42 características mais comumente encontradas nas mesmas. McClelland, por conseguinte, levanta um questionamento se de fato essas características são exclusivamente associadas ao sucesso de pequenas empresas, argumentando ainda a pouca evidência empírica para suportar tal alegação.

A fim de verificar empiricamente a existência de características pessoais relacionadas ao sucesso empresarial, a *McBer & Company*, empresa de consultoria fundada por McClelland, firmou uma parceria com a *United States Agency for International Development* (USAID). Por meio dela, realizou uma pesquisa com três países em desenvolvimento: Índia, Malawi e Equador. Para tanto, identificou 12 empreendedores de alto nível e 12 com empreendedores de nível médio em cada país, utilizando o método *Behavioral Event Interview* (BEI) - desenvolvido pela McBer, para direcionar as entrevistas realizadas com os empreendedores (MCCLELLAND, 1987).

A partir das entrevistas extraiu-se uma nova lista, com 20 competências comuns entre os mais bem sucedidos. A análise dos dados contemplou técnicas

estatísticas, envolvendo as competências levantadas e os grupos de observação (país, tipo de negócio em que atuavam os empreendedores e o desempenho dos mesmos). Os resultados produziram uma lista com nove competências mais significativas, que caracterizavam os empreendedores de sucesso em relação ao médio empreendedor. A nova lista foi dividida em três grupos principais, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Características dos Empreendedores de Sucesso

<b>CONJUNTOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
PROATIVIDADE	Iniciativa Assertividade
ORIENTAÇÃO PARA REALIZAÇÃO	Vê e age nas oportunidades Orientação de eficiência Preocupação com alta qualidade de trabalho Planejamento sistemático Monitoramento
COMPROMISSO COM OUTROS	Compromisso com contrato de trabalho Reconhece a importância das relações comerciais

Fonte: A autora (2019), com base em McClelland (1987).

De acordo com os estudos de McClelland, Cooley (1990) desenvolveu um modelo onde classificou 10 competências empreendedoras, agrupadas em três conjuntos distintos (LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). O modelo (quadro 3) foi adotado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), como metodologia para desenvolvimento do empreendedorismo (LENZI, 2008; ARNAUT; PICCHIAI, 2016). Posterior a isso foi disseminado, inicialmente, em 26 países, por meio do EMPRETEC.

Quadro 3 – Competências empreendedoras segundo Cooley (1990)

<b>CONJUNTOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
REALIZAÇÃO	Busca por oportunidades e iniciativa Correr riscos calculados Exigência de qualidade e eficiência Persistência Comprometimento
PLANEJAMENTO	Correr riscos calculados Exigência de qualidade e eficiência Persistência
PODER	Comprometimento Independência e autoconfiança

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Lenzi (2008).

Propulsadas pelos estudos de McClelland e Cooley, outras categorizações de competências foram construídas. A abordagem de competências popularizou-se nos estudos sobre as características dos empreendedores (MAN; LAU; SNAPE, 2008), cujas propriedades atuam não só na concepção, como também na direção do negócio (LIZOTE; VERDINELLI, 2015). A discussão sobre o assunto levantou uma série de características na literatura, mormente na tentativa de explicar quem é o empreendedor, o que ele apresenta em dessemelhança da sociedade em geral e qual sua relação com o desempenho dos empreendimentos (HERRON; ROBSON JR, 1993).

Na busca por caracterizá-lo, o empreendedor na década de 70 chegou a ser comparado ao elefante de um livro de história infantil, que era visto por várias pessoas, porém cada uma o descrevia a sua maneira, não sendo possível gerar um entendimento claro de quem era o elefante (CARLAND; CARLAND, 1996; BRAZEAL; HERBERT, 1999). Carland e Carland (1996, p.1) salientam que “A maioria de nós parece sentir que sabemos o que são os empreendedores, muitos de nós os descrevemos, poucas de nossas descrições concordam, mas muitos de nós continuamos a caçar essas criaturas grandes, importantes, mas indescritíveis”<sup>8</sup>. Ressalta-se que essa imagem é expressa ainda hoje ao buscar na literatura base teórica relacionada ao tema.

A visão de Carland *et al.* (1984) atende as propostas de Schumpeter e McClelland, ao considerar que a propriedade de uma empresa não indica que o indivíduo seja empreendedor, e se contrapõe a outros autores, como Gartner (1989). Carland *et al* (1984) assumem ainda que esse comportamento peculiar é adotado por algumas das grandes corporações, o que na literatura é estudado sob a denominação de orientação empreendedora (COVIN; WALES, 2012). Com isso, subentende-se que haja características singulares que diferem os empreendedores do restante da sociedade, o que reforçam as descobertas de estudos prévios.

Carland, Carland e Hoy (1992), amparados na concepção de Vesper (1980) que indicou a existência de vários tipos de empreendedores, criaram um índice para medir o potencial empreendedor de um indivíduo, denominado *Carland Entrepreneurship Index (CEI)*. O índice foi estruturado sobre a disposição de quatro

---

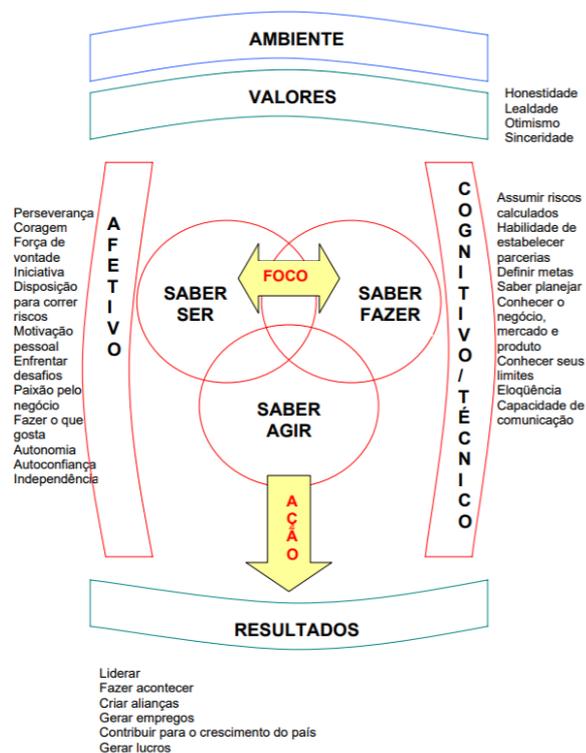
<sup>8</sup> “Most of us seem to feel that we know what entrepreneurs are, many of us have described them, few of our descriptions agree, yet many of us continue to hunt for these large, important, but elusive creatures.” (CARLAND; CARLAND, 1996, p.1)

dimensões: personalidade, inovação, propensão ao risco e postura estratégica. Sua proposta não era diferenciar empreendedores de não empreendedores, mas medir o quanto de empreendedor cada proprietário de pequena empresa possuía, de forma que seriam agrupados em diferentes níveis de preferências empreendedoras.

Objetivando investigar empiricamente a relação de competências empreendedoras e o desempenho das PMEs, Man e Lau (2000) apresentaram um quadro conceitual gerado a partir de pesquisas que os precederam. No quadro, os autores classificaram as competências empreendedoras em seis grupos de competências mais amplos: competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências conceituais, competências administrativas e competências estratégicas.

Com o objetivo de acrescer o entendimento sobre as competências empreendedoras, Nassif *et al.* (2004) elaboraram um esquema integrativo a partir de relatos da trajetória pessoal de seis empreendedores proprietários de pequenas empresas, onde os dados foram coletados por entrevista em profundidade e categorizados a partir de análise de conteúdo. O diagrama (figura 1) foi consolidado em Nassif, Ghobril e Silva (2010) em *journal* de alto fator de impacto.

Figura 1 – Diagrama integrativo para compreensão das competências empreendedoras.



Nesse estudo os autores observaram que: a) os aspectos afetivos e cognitivos na prática são interdependentes; b) há uma tendência na literatura em dar maior atenção aos elementos cognitivos, enfatizando o saber fazer em detrimento do saber como agir e c) na pesquisa, tratar ambas as dimensões de forma integrativa é determinante para resultados satisfatórios (NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010). O resultado do estudo de Nassif *et al* (2004), por apresentar a visão dos próprios empreendedores a partir de suas experiências, infere a compreensão de coerência teórica com a realidade prática.

Em prosseguimento ao levantamento de Kuratko e Hodgetts (1995) sobre as características empreendedoras, elencadas na literatura entre 1848 e 1982, Filardi, Barros e Fischmann (2014) desenvolveram uma revisão abordando o período de 1983 a 2014. Nela, os autores detectaram que características comportamentais predominam sobre as características técnicas, indicando o perfil empreendedor contemporâneo disposto na literatura. Segue apresentada na Figura 2 a evolução dessas características.

Figura 2 - Evolução das características empreendedoras 1848-1982

CARACTERÍSTICAS DO PERFIL EMPREENDEDOR TRADICIONAL Kuratko & Hodgetts (1995)		
ANO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Assume risco
1917	Weber	Fonte da autoridade formal (é líder)
1934	Shumpeter	Inovação; Iniciativa
1954	Sutton	Procura desafios
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal (é líder)
1961	McClelland	Tomador de risco; Necessidade de realização
1963	Dauids	Ambicioso; Procura ser independente; Responsável; Auto-confiante
1964	Pickle	Autoconsciência; Relações Humanas; Habilidade em se comunicar; Conhecimento Técnico
1965	Litzinger	Preferência pelo risco; Independente; Reconhecimento por Benevolente; Líder
1965	Schrage	Perceptivo; Motivado pelo poder; Consciente das suas limitações; Desempenha-se sob pressão
1971	Palmer	Assume risco moderado
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização; Autonomia; Agressivo; Poder; Reconhecimento; Inovador/independente
1973	Winter	Precisa de poder
1974	Borland	Foco interno de controle
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiante; orientado para resultado; tomador de risco moderado; foco no controle; criativo/inovador
1980	Brockhaus	Tendência a assumir risco
1980	Sexton	Enérgico/ambicioso; pró-ativo
1981	Mescon e Montanari	Realização; Domínio; Autonomia; Paciente; Posição de controle
1981	Welsh and White	Necessidade de controlar; Responsável; Auto-confiante; Aceita desafios; Tomador de risco moderado 1982
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento e para independência
1982	Welsch e Young	Posição de controle; Aberto a inovações; Auto-estima

Fonte: Filardi Barros e Fischmann (2014).

O estudo de Filardi Barros e Fischmann (2014) revela, por meio de uma evolução cronológica, um aumento de citações diferentes de características empreendedoras a partir de 2003, tendo como ápice o ano de 2007, e após isso uma flutuação quantitativa. Os autores atribuem essa evolução tanto à instabilidade, quanto ao aumento da complexidade do perfil empreendedor e sua caracterização. As características elencadas no perfil contemporâneo seguem apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Evolução das características empreendedoras 1983-2014

<b>CARACTERÍSTICAS DO PERFIL EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO</b> Filardi Barros e Fischmann (2014).	
Ambicioso	Interpessoal
Autoconfiante	Intuitivo
Autônomo	Líder
Criativo	Motivado
Comprometido	Objetivo
Comunicativo	Organizado
Corajoso	Otimista
Determinado	Planejador
Estrategista	Pró-ativo
Experiente	Perseverante
Flexível	Qualificado
Habilidoso	Tolerante à Risco
Independente	Visionário
Inovador	

Fonte: A autora (2019), com base em Filardi Barros e Fischmann (2014).

Com base nesse estudo, as dez características tradicionais que tiveram maior frequência foram: tolerante à risco, necessidade de realização, líder, autônomo, controlador, inovador, autoconfiante, ambicioso, independente e proativo. Já as dez características contemporâneas destacadas, de acordo com os autores, foram: proativo, inovador, tolerante a risco, criativo, interpessoal, perseverante, ambicioso, visionário e líder. Em relação às características tradicionais, a

necessidade de realização e o controle apresentaram relevância reduzida ao longo do tempo, enquanto que as demais mantiveram crescimento em citações.

Além das características levantadas por Filardi, Barros e Fischmann (2014), a autoeficácia também foi identificada como uma característica que distingue empreendedores de gerentes, proposto no estudo de Chen, Greene e Crick (1998) sob a alegação de que traços da personalidade não foram capazes de fazê-lo em investigações pregressas. A *entrepreneurial self-efficacy (ESE)*, denominada pelos autores, condiz com a crença de que o indivíduo é capaz de realizar funções empreendedoras, ancorada em cinco fatores: marketing, inovação, gerenciamento, tomada de riscos e controle financeiro, por meio dos quais é identificado o potencial empreendedor.

Por fim, a discussão é extensa e já produziu muitas linhas de estudo e construções teóricas, porém, ainda pode ser considerada jovem e com muita oportunidade de desenvolvimento (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010).

### 2.1.2 Características do empreendedor e o desempenho

O empreendedor esteve ausente em alguns estudos relativos à análise de desempenho de novos empreendimentos, como Sandberg (1986), McDougall (1987) e McDougall, Robinson e DeNisi (1992), sendo reconduzido por pesquisadores cujos resultados demonstraram o efeito das características do empreendedor nesse desempenho, ao invés de somente elementos como estrutura e estratégia (CARLAND; CARLAND, 1996).

Gartner (1989), em seu trabalho intitulado “*Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question*”, teceu críticas aos estudos relativos a traços da personalidade empreendedora, sugerindo uma abordagem comportamental - o que o empreendedor faz - ao invés do enfoque voltado ao que ele é. Questionou da mesma forma as múltiplas definições de empreendedorismo, e o uso de metodologias de pesquisa a fim de distinguir uma personalidade sublime, que tenha relação com o desempenho (KERR; KERR; XU, 2017).

Chandler e Jansen (1992) citaram a fraca relação entre características dos fundadores de negócio e o desempenho do empreendimento, desencadeado por resultados heterogêneos. Contudo, o produto de sua pesquisa indicou que as

competências empreendedoras, gerenciais e técnicas-funcionais, auto avaliadas pelos fundadores, estavam correlacionadas com o desempenho organizacional.

Em concordância, Herron e Robson Jr (1993) compartilharam do mesmo pressuposto de Chandler e Jansen (1992), ao atestar as fragilidades de trabalhos anteriores em relacionar características dos empreendedores ao desempenho de novos empreendimentos. A fim de contribuir para a solução dessa dissonância, propuseram um modelo estrutural e causal que envolvesse a relação de características empreendedoras e o desempenho.

O estudo dessa relação resultou ainda no desenvolvimento de outros modelos teóricos que contribuíssem para investigações subsequentes, como o modelo estrutural englobando as características do empreendedor, as escolhas estratégicas e o desempenho, proposto por Roper (1998). Man, Lau e Chan (2002) propuseram um modelo conceitual, ancorado em quatro construtos: orientação de longo prazo, escopo competitivo, capacidade organizacional e desempenho da empresa.

O último modelo mencionado foi testado empiricamente por Man, Lau e Snape (2008), no qual identificaram que as competências empreendedoras são essenciais para o escopo competitivo, e que as competências estratégicas, aliadas ao uso do escopo competitivo e a capacidade organizacional, relacionam-se com o desempenho. Outrossim, o desempenho também foi explicado por fatores do perfil potencial empreendedor, constituído com base nas competências dispostas na literatura (VEIT; GONÇALVES FILHO, 2008).

Na investigação de Lizote e Verdinelli (2014) junto a empresas prestadoras de serviços contábeis, seis, das dez competências listadas por Cooley (1990) estiveram relacionadas significativamente com o desempenho, sendo apenas duas do conjunto de realização. Em 2015 os autores publicaram outro estudo com empreendedores ligados ao turismo rural, no qual as cinco competências pertencentes ao conjunto de realização mostraram-se mais relacionadas com o desempenho dos empreendimentos, em relação às outras competências (LIZOTE; VERDINELLI, 2015).

Masakure, Cranfield, Henson (2008) indicaram a insignificância da relação entre as características do empreendedor e o desempenho, porém Eravia, Handayani e Julina (2015) evidenciaram essa influência. Apesar das dissonâncias de resultados, a busca por características empreendedoras relacionadas ao

sucesso, ou ao desempenho dos empreendimentos, é um tema principal de pesquisas sobre competências. Essas características são apontadas repetidamente como elementos influenciadores do desempenho (MAN; LAU; CHAN, 2002; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010).

Com base no exposto, foi escolhido para essa pesquisa, como construto teórico para características do empreendedor, o conjunto de competências empreendedoras (realização, planejamento e poder) desenvolvidas por Cooley (1990). A adoção desse modelo consiste em, principalmente, ser a estrutura utilizada pelo SEBRAE para desenvolver empreendedores. Há de se considerar ainda que esse modelo foi desenvolvido com base nos estudos de McClelland (1987), principal autor da perspectiva psicológica. Dessa forma, estabeleceu-se a seguinte hipótese da pesquisa:

**H1:** As características do empreendedor influenciam o desempenho organizacional.

**H<sub>1a</sub>:** As características do empreendedor influenciam positivamente o desempenho organizacional.

**H<sub>1b</sub>:** As características do empreendedor influenciam negativamente o desempenho organizacional.

## 2.2 PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL

Já no século XX, Otley e Berry (1980) evidenciavam a relevância do controle para as organizações, questionando a inobservância, por parte dos teóricos, de fatores mais significativos e substanciados que explicassem a forma de gerenciamento das organizações. Além disso, os autores indagaram a desconsideração pelas especificidades de cada instituição, o que geraram modelos de controle incongruentes.

Quatorze anos mais tarde Otley (1994) reforçou essa inconsistência mediante argumento de que, tanto a literatura tradicional de controle gerencial quanto às organizações contemporâneas, não partilhava de uma sintonia. Enunciou ainda que, à medida que o mundo se torna menos previsível, o controle torna-se mais complexo. Dessa forma, o controle gerencial precisa atuar como suporte para gestão de mudanças, uma vez que o ambiente é dinâmico e imprevisível (LIMA *et al.* 2011).

No mesmo estudo, Otley (1994) apresentou a definição de controle gerencial indicado por Anthony (1965) como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização”<sup>9</sup>. Contudo, Otley (1994) postulou que a definição de Anthony, tendo em vista que o controle gerencial nas organizações modernas não corresponde mais apenas ao nível intermediário, tornou-se desatualizada.

Embora autores como Johnson e Kaplan (1987) questionaram a relevância do controle gerencial, outros indicaram a evolução de seus modelos (LIMA *et al*, 2011) de forma que o sistema de controle gerencial passou também a considerar informações externas, ampliando os subsídios para tomada de decisão (MIA; CHENHALL, 1994; CHENHALL, 2003). Outrossim, a contabilidade gerencial também modificou-se, sendo evidenciada pelos quatro estágios de desenvolvimento pelos quais passou, como apresentado pelo *International Federation Accountants* (IFAC) em 1998 (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008), expresso na Figura 3.

Figura 3 – Estágios de desenvolvimento da contabilidade gerencial



Fonte: A autora (2019), com base em Abdel-Kader e Luther (2008).

<sup>9</sup> “the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objective’s.” (OTLEY, 1994, p. 289)

O primeiro estágio compreende o período anterior a 1950, no qual a contabilidade era centrada em previsões e controle de processos. O segundo período foi influenciado pela revolução da tecnologia da informação, valendo-se da análise do processo decisório e da contabilidade por responsabilidade, suportados pela informação. O terceiro estágio centrou-se na administração de recursos por meio da gestão de custos, envolto por um contexto de globalização e competitividade. Por fim, o quarto estágio passou a enfatizar o relacionamento com clientes e acionistas, adotando instrumentos para monitoramento com foco nos resultados em longo prazo (FREZATTI *et al.*, 2016).

Diante dessa construção, observa-se que seu principal aporte consiste em gerar informações que suportem a tomada de decisões, e que essas decisões implicam em gerar valor à organização. Com isso, Frezatti, Carter e Barroso (2014) afirmam que as informações contábeis não resolvem problemas, porém oferecem suporte para que os gestores interpretem os acontecimentos na organização, utilizando, dessa forma, artefatos que apoiem os discursos organizacionais.

Ressalta-se ainda que a contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional assume o papel de instituição, cuja perspectiva figura a contabilidade gerencial como sendo responsável por uma determinada conduta disseminada na organização. Diante disso, a contabilidade gerencial deixa de ser apenas responsável por gerar informações, para ainda tornar suas práticas sedimentadas, integradas e disseminadas no ambiente organizacional (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006).

Em relação às práticas, os artefatos da contabilidade gerencial correspondem a modelos, métodos, sistemas, instrumentos e filosofias de gestão que ajudarão na mensuração e exposição de eventos econômicos (BORINELLI, 2006). Segundo o autor “Nesse contexto, os artefatos passam a ter um papel fundamental, uma vez que eles são os mecanismos que vão ajudar a área do conhecimento a se materializar nas organizações” (BORINELLI, 2006, p. 185).

Numa visão pós-estruturalista, Frezatti, Carter e Barroso (2014) analisam o que a contabilidade faz dentro de uma organização e, que na ausência de artefatos contábeis, as *proxies* informacionais assumem a função de “sustentar” e “construir” o discurso organizacional. Nesse sentido, depreende-se a existência de ferramentas informais que auxiliam os processos de gestão (DACIÊ, 2016), cooperando com a

ideia de “Contabilidade sem Contabilidade” exposta por Frezatti, Carter e Barroso (2014).

A literatura preconiza a distinção entre as formas de gerenciamento de pequenas e grandes empresas (FILLION, 1999b). As MPEs possuem características próprias, a exemplo: quantidade de pessoal, limitação de recursos, estrutura, conhecimento, entre outros, e nesse ambiente geralmente há pouca informação gerencial, o controle é escasso e a tomada de decisões é *ad hoc* (PERREN; GRANT, 2000). A visão conferida pelos proprietários de que a contabilidade deve ser utilizada apenas para atribuições legais, como arrecadação de tributos, torna-se um dos principais entraves quanto ao uso da contabilidade gerencial em MPEs (STROEHER; FREITAS, 2008; MOREIRA *et al.*, 2013; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

No entanto, as informações gerenciais são tão necessárias nessas organizações quanto nas grandes corporações (VILLA, 2012), embora os proprietários de pequenas empresas usualmente tomem decisões a partir de conhecimento tácito ou por intuição (DACIÊ, 2016). Há indicações de que um sistema de controle consistente pode ajudar na superação de barreiras que contribuem para o insucesso das MPEs (BRUWER; COETZEE; MEIRING, 2017).

Como forma complementar a essa reflexão, Alattar, Kouhy e Innes (2009) apontaram que a informação está também relacionada à atuação de pequenas empresas. Pontuaram ainda que, embora essa informação seja importante para o ambiente empresarial, poucos estudos investigaram o uso de informações contábeis em microempresas. No entanto, suas peculiaridades podem emergir importantes elementos que envolvem a contabilidade gerencial nesse meio (MITCHELL; REID, 2000), a exemplo do que foi revelado em Frezatti, Carter e Barroso (2014).

Além disso, a estrutura da organização se diferencia de uma empresa para outra, o que interfere na concepção e práticas do controle gerencial nessas instituições (BEUREN; SANTANA; THEIS, 2014; AHMAD; ZABRI, 2015; LEITE; DACIÊ; ESPEJO, 2016).

### 2.2.1 Características do empreendedor e as *proxies* de controle gerencial

Na concepção dos economistas clássicos, como já mencionado anteriormente, o empreendedor é reconhecido por sua aptidão na combinação dos

fatores de produção. Em contrapartida, na visão econômica contemporânea os mesmos são denotados por sua capacidade de inovação e ainda, na abordagem psicológica, busca-se compreender quem é o empreendedor e o que o diferencia dos demais. Posto isso, duas questões emergem sobre essa esfera: como o empreendedor toma decisões e como ele administra suas atividades?

O empreendedor e o gestor trazem implicitamente em sua conceituação a necessidade de tomar decisões. A singularidade entre empreendedores e gerentes poderia ser assinalada pela diferenciação do aspecto crítico e não crítico dessas decisões, ou seja, decisões estratégicas e táticas (HARTMAN, 1959). No entanto, no ambiente das MPEs o empreendedor e o gestor frequentemente centram-se no mesmo indivíduo, onde sua tomada de decisão é envolvida por elementos menos formais, evidenciando maior complexidade, mas também maior agilidade (LOBONTIU; LOBONTIU, 2014).

Partindo desse raciocínio, Fillion (2000) postulou que os empreendedores se diferem essencialmente dos gerentes pela forma como operam, uma vez que estes agem objetivamente enquanto aqueles processam medidas subjetivas e fortemente ligadas a sua percepção. No entanto o autor destaca que as características de ambos não são exclusivas e ainda necessárias, mesmo que em menor quantidade, ao grupo oposto. Enfim, os empreendedores necessitam adotar práticas administrativas mais objetivas voltadas a eficiência e eficácia.

Quanto a relação entre as características do empreendedor e as *proxies* de controle gerencial, Daciê *et al.* (2017) evidenciou que o uso de *proxies* de controle gerencial é influenciado positivamente pelas características da orientação empreendedora (proatividade, propensão a assumir riscos, autonomia, agressividade competitiva e inovação). Nesse sentido, Roper (1998) chegou a afirmar que a iniciativa de gerenciamento e controle é substancialmente determinada pelas características do empreendedor. Com isso, levanta-se a segunda hipótese a ser testada:

**H2:** As características do empreendedor influenciam o uso de *proxies* de controle gerencial.

**H<sub>2a</sub>:** As características do empreendedor influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

**H<sub>2b</sub>:** As características do empreendedor influenciam negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

O construto *proxies* de controle gerencial será representado pelos construtos de segunda ordem planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal, com base nos estudos de Leite (2016) e de Daciê *et al.* (2017). Os indicadores utilizados serão discorridos nos procedimentos metodológicos, parte 3 deste relatório.

### 2.2.2 *Proxies* de controle gerencial e o desempenho

A literatura clássica sobre controle gerencial focou em compreender a relação dos sistemas de controles gerenciais, maiormente, com a avaliação de desempenho dos subordinados. Exemplificando, Hopwood (1972) investigou o impacto do estilo de avaliação sobre o desempenho gerencial, enquanto que Otley (1978) buscou medir esse impacto não somente no desempenho gerencial, como também no desempenho organizacional. Govindarajan (1984) analisou a atuação da incerteza ambiental sobre o estilo de avaliação de desempenho.

Na mesma linha, Mia e Chenhall (1994) examinaram a relação das informações de escopo amplo do sistema de contabilidade gerencial com o desempenho gerencial, a partir de duas áreas funcionais. Já Ferreira e Otley (2009) buscaram desenvolver um modelo estrutural direcionado a avaliação de desempenho, denominado *Performance Management Systems* (PMS), com objetivo de contribuir para à constituição de uma ferramenta de pesquisa mais útil, mitigando problemas conflitantes em diferentes estudos sobre o tema.

Numa outra dimensão de desempenho, Chenhall e Morris (1995) se propuseram a averiguar a relação do desempenho organizacional com a associação entre processos orgânicos de comunicação e sistemas de contabilidade gerencial, testando a hipótese de que essa relação seria significativamente maior em organizações empreendedoras em comparação a organizações conservadoras. Tal fato foi confirmado, identificando ainda que essa interação entre desempenho e processos orgânicos era significativa quando havia uso intensivo do sistema de contabilidade gerencial.

Outros estudos, da mesma forma, adotaram essa dimensão. Kallunki, Laitinen e Silvola (2011) examinaram os efeitos do *enterprise resource planning systems* (ERPS) no desempenho da organização e a atuação do sistema de controle gerencial como mediador desse efeito, identificando que os controles formais

medeiam o efeito do sistema de planejamento de recursos empresarial e o desempenho não financeiro.

Macinati e Anessi-Pessina (2014) realizaram um estudo sobre a contabilidade gerencial e o desempenho financeiro no setor público de saúde da Itália, onde identificaram uma fraca relação positiva entre os dois fatores. As práticas contemporâneas de controle gerencial associada à estratégia de diferenciação resultam em um desempenho superior (JUNQUEIRA *et al.*, 2016). Em consonância, Reid e Smith (2002) apontam que a qualidade da informação gerada pela contabilidade gerencial em pequenas empresas tem relação direta com o desempenho das mesmas.

Analisando uma amostra de 576 pequenas e médias empresas (PME) agrícolas e rurais, localizadas na região centro oeste dos Estados Unidos, Peake e Marshall (2017) atestaram que a implementação de controles gerenciais influenciou o desempenho objetivo e subjetivo em negócios familiares. Maziriri e Mapuranga (2017) apontam que as empresas familiares tendem a usar menos informações contábeis e financeiras do que as empresas não familiares e que a qualidade das informações contábeis, utilizadas nas PMEs, relaciona-se positivamente com seu desempenho.

Ainda anunciado em Leite (2016), outros estudos abordaram a relação positiva do controle gerencial com o desempenho, como Mizumoto *et al* (2010) e Raifur (2013). A busca pela compreensão do desempenho organizacional, conectando a contabilidade gerencial a construtos de outras esferas do conhecimento, é uma conjuntura de desenvolvimento do campo. (OYADOMARI *et al.*, 2011). Dessa forma, com base no exposto, a terceira hipótese do estudo é indicada:

**H3:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho organizacional.

**H<sub>3a</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia positivamente o desempenho organizacional.

**H<sub>3b</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia negativamente o desempenho organizacional.

Com base nos estudos apresentados no problema de pesquisa (RAUCH *et al.*, 2009; SPILLECKE; BRETTELL, 2013; DACIÊ, 2016; LEITE, 2016) e subsidiando o objetivo geral da presente investigação, formulou-se a hipótese 4 descrita a seguir.

**Hipótese 4:** As *proxies* de controle gerencial atuam como mediadoras na relação características do empreendedor e desempenho organizacional.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O termo “desempenho” é caracterizado por sua adequabilidade ao contexto em que é retratado (LEITE, 2016), de forma que sua amplitude dificulta uma definição, assumindo no campo de gestão formas como: desempenho pessoal, desempenho individual, desempenho da equipe e desempenho organizacional (BRUDAN, 2010). A complexidade do termo eleva-se quando da limitação para definir seu conceito (RAIFUR, 2013) e a dificuldade em medir o desempenho (VILAS BOAS, 2015).

A avaliação de desempenho tem sido utilizada para o controle das atividades e seu emprego tem permeado de forma mais acentuada os ambientes organizacionais contemporâneos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Isso deve-se ao fato de que a pressão por melhores e maiores resultados tem sido requisitada como forma de resposta à competitividade e a necessidade de atender as exigências do mercado, a fim de promover a sobrevivência e o sucesso dos negócios (RICHARD; DEVINNEY; YIP; JOHSON, 2009).

Considerando essas características do mercado, a avaliação de desempenho passou por um processo de aperfeiçoamento, desencadeando o surgimento do conceito de gestão de desempenho a fim de ampliar seu campo de atuação, onde o gerenciamento e a medição do desempenho compõem processos interdependentes, no qual o gerenciamento é o processo macro e a medição um subprocesso (BRUDAN, 2010).

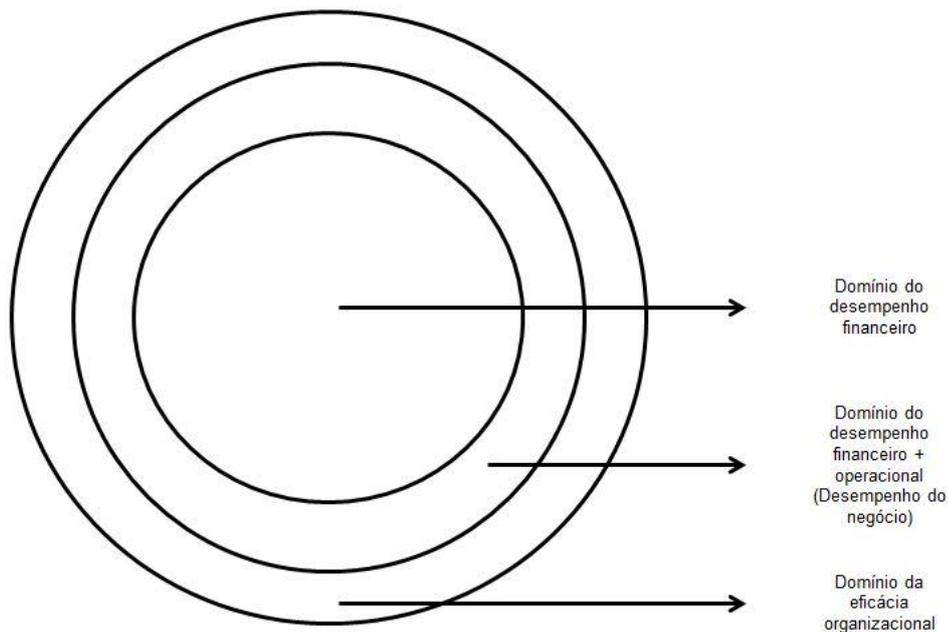
Dessa forma, a amplitude e as transformações que envolvem o construto “desempenho” mostram sua relevância para os estudos científicos, bem como para sua aplicação prática, de forma que sua mensuração gera suporte para pesquisadores e gerentes (RICHARD *et al*, 2009). Cientificamente, o estudo sobre o desempenho possibilita o desenvolvimento de teorias que contribuem para compreensão do sucesso ou fracasso dos empreendimentos, bem como de prescrições úteis para empreendedores (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996).

No que tange às organizações, o alcance de um melhor desempenho está relacionado aos processos de gestão sistematizados (LIMA *et al*, 2011), onde a

maximização do retorno constitui um dos principais objetivos do negócio (GARG; JOUBERT; PELLISSIER, 2004). Jakobsen e Mortensen (2016) mencionam que a doutrina do desempenho preconiza que o foco sobre o desempenho fará com que os gerentes interajam para a entrega de melhores resultados. Com isso, é eminente ponderar sobre elementos que compõem sua abordagem teórica e empírica.

Em relação à eficácia organizacional, o desempenho organizacional atua como parte integrante de sua construção, sendo considerado um indicador de eficácia, por meio do qual é possível efetuar comparações entre empresas e setores (RICHARD *et al*, 2009). A fim de elucidar esse vínculo, Venkatraman e Ramanujam (1986), a partir das perspectivas de pesquisas em estratégia, demonstraram graficamente o desempenho como subconjunto da eficácia, apresentado na Figura 4<sup>10</sup>.

Figura 4 – O domínio da eficácia organizacional



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986).

O domínio do desempenho financeiro refere-se aos indicadores de lucratividade como, lucro líquido, retorno sobre a venda e retorno do investimento (BRUCH; VANDERWERF, 1992). O desempenho do negócio compreende uma amplitude do desempenho, integrando o desempenho financeiro e operacional como

<sup>10</sup> 1 - "Domain of Financial Performance"; 2 - "Domain of Financial + Operational Performance (Business Performance); 3 - "Domain of Organizational Effectiveness"

a participação de mercado, qualidade do produto, eficácia do marketing, medidas de eficiência tecnológica, entre outros (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Esses fatores acabam influenciando no desempenho financeiro (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996).

Por fim, o domínio da eficácia organizacional engloba os domínios financeiro e operacional, bem como outras medidas de eficiência ou eficácia interna, a exemplo de inovação e *balanced scorecard*, e medidas externas como responsabilidade social (RICHARD *et al*, 2009). Os autores expõem que a atuação do *balanced scorecard*, no domínio mais amplo de eficácia organizacional, deve-se ao fato de sua complexidade e da especificidade de sua execução. Esses fatores tornam a comparação de seus resultados com outras empresas difícil, o que justifica o domínio do desempenho organizacional nas pesquisas em administração.

As medidas financeiras sozinhas não são capazes de captar o desempenho total (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996), embora Garg, Joubert e Pellisier (2004) tenha encontrado que duas dimensões não financeiras (imagem/fidelização dos clientes e capacidade de inovação) não sejam válidas para aferir o desempenho do negócio. A inovação, como mencionado anteriormente, integra o escopo da eficácia organizacional, porém alguns autores a utilizaram como medida de desempenho (RICHARD *et al*, 2009).

A discussão em torno de medidas de desempenho que pudessem melhor representar esse construto foi perseverante em estudos que abordaram o tema, embora questões conceituais e terminológicas fossem ainda dissonantes (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Por conseguinte, o desempenho organizacional tem recebido diferentes enfoques e seu uso como variável dependente foi disseminada. Contudo, é necessário empregar uma fundamentação teórica consistente e medidas coerentes com o contexto da pesquisa (RICHARD *et al*, 2009).

Quanto a essas medidas, a dimensionalidade do desempenho é um dos aspectos analisados. A multidimensionalidade do desempenho foi retratada por Wiklund (1999) como a possibilidade de integração de diferentes dimensões de desempenho em estudos empíricos, como o desempenho financeiro e o crescimento. Matitz e Bulgacov (2011) evidenciam a multidimensionalidade desse construto e reforçam sua importância teórica, empírica e prática.

Brito e Brito (2012) ressaltam que essa multidimensionalidade é abordada por diversos autores de forma distinta, indicando ainda o desempenho como uma variável composta influenciada por vários elementos. Não obstante, a adoção de múltiplas dimensões deve ser realizada quando possível (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996) da mesma forma que, dentro da possibilidade, o uso de medidas de desempenho financeiro e operacional não deve ser utilizado isoladamente (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Embora a multidimensionalidade possa ser positiva e haja uma diversidade de medidas, alguns autores questionaram a baixa consistência na medição apresentadas em estudos que se propuseram para tanto (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; RICHARD *et al.*, 2009). Uma das possíveis justificativas para a variedade de medidas de desempenho pode ser a própria dissintonia teórica em torno do empreendedorismo (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996), dissintonia essa já tratada anteriormente. Outra explicação diz respeito aos diferentes propósitos dos estudos, expressos em suas questões de pesquisa (HOFER, 1983). Os próprios objetivos dos negócios podem justificar essa complexidade (GARG; JOUBERT; PELLISSIER, 2004).

As MPEs apresentam características específicas, entre outras, quanto a dados relativos ao seu desempenho, por não dispor de informações suficientes sobre suas atividades (HABER; REICHEL, 2005; RAIFUR, 2013; VILAS BOAS, 2015; LEITE, 2016). Nos casos em que há limitação de fonte de dados sobre o desempenho da organização, em que a única possibilidade é o auto relato do proprietário e/ou gerente, o crescimento e o volume dos negócios são as dimensões mais conhecidas por eles (CHANDLER; HANKS, 1993).

Ainda sobre as medidas de crescimento, Wiklund (1999) considerou-as com maior adequabilidade para retratar o desempenho de pequenas empresas, sendo o crescimento das vendas a melhor medida de crescimento e o crescimento do emprego uma medida importante enquanto que o crescimento de investimento em ativo parece ser problemático. Blackburn, Hart e Wainwright (2013) utilizaram as medidas: volume do negócio (crescimento das vendas), crescimento (do emprego) e desempenho financeiro (lucro), obtidas subjetivamente.

Chandler e Hanks (1993) mediram o desempenho sob três abordagens distintas. Primeiro nas categorias amplas crescimento, volume dos negócios; em segundo a satisfação dos entrevistados com o desempenho da empresa, e na

terceira foram solicitados a comparar subjetivamente o desempenho de suas empresas com as dos concorrentes. Os resultados apontaram que a medição, na categoria mais ampla de crescimento e volume dos negócios, foi positiva quanto à validade de medição e ainda mostraram-se superiores as outras duas abordagens.

Na operacionalização, medidas subjetivas são captadas pela percepção (BRUSH; VANDERWERF, 1992) e as medidas objetivas correspondem aos dados financeiros da organização, onde ambos produzem resultados semelhantes (GARG; JOUBERT; PELLISSIER, 2004). A correlação entre as duas medidas foi demonstrada por alguns estudos, no entanto as medidas subjetivas não devem ser utilizadas quando houver medidas objetivas disponíveis (GARG; JOUBERT; PELLISSIER, 2004).

Richard *et al* (2009) contrapõe o que foi expresso por Garg, Joubert e Pellissier (2004) e recomendaram que a medida subjetiva não seja considerada em segundo plano e que a escolha entre ambas deve refletir o contexto da pesquisa. Govindarajam (1984) confirmou que, quanto maior a incerteza ambiental, maior seria a tendência para o uso de medidas subjetivas na avaliação de desempenho dos subordinados.

Na primeira parte de seu estudo, Garg, Joubert e Pellissier (2004) realizaram uma revisão de 15 estudos que abordaram a medição do desempenho dos negócios. Oito deles utilizaram medidas subjetivas de desempenho, enquanto que cinco utilizaram medidas objetivas e dois concomitantemente às duas medidas, indicando o contrário do que foi apontado em Brush e Wanderverf (1992), onde as medidas objetivas dominavam. Esses resultados confirmam que o uso de medidas subjetivas tem crescido (Richard *et al* 2009).

Outro requisito a ser analisado na medição é a fonte dos dados. Venkatraman e Ramanujan (1986) desenvolveram sua pesquisa adotando um esquema de classificação bidimensional, reforçando que além das questões de indicadores financeiros versus operacionais deveria ser levado em consideração ainda a fonte dos dados. As fontes primárias correspondem aos dados coletados junto às organizações e os secundários seriam os registros disponíveis ao público. Brush e Wanderverf (1992) utilizaram como fontes o auto relato dos gestores, dados de arquivos e de concorrentes.

Assim, esta pesquisa se propõe a medir o desempenho a partir das variáveis **lucros** (WIKLUND, 1999; BLACKBURN; HART; WAINWRIGHT, 2013; LEITE, 2016),

**vendas** (CHANDLER; HANKS, 1993; HABER; REICHEL, 2005; BLACKBURN; HART; WAINWRIGHT, 2013; VILAS BOAS, 2015; LEITE, 2016), **n° de funcionários** (HABER; REICHEL, 2005; BLACKBURN; HART; WAINWRIGHT, 2013; VILAS BOAS, 2015; LEITE, 2016) e **satisfação dos clientes** (HABER; REICHEL, 2005; DACIÊ, 2016). O detalhamento será discorrido na seção a seguir, que explana os procedimentos metodológicos operada nesta pesquisa.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa corresponde ao ato de organizar meios para atender objetivos, como indicado por Cooper e Schindler (2003). Para tal, é necessário que sejam definidos métodos, técnicas, procedimentos, e uma base conceitual que ampare sua construção. Assim, nas seções subsequentes serão descritos os elementos deste estudo, indicando o caminho seguido que proporcionaram responder o problema de pesquisa levantado, de forma a atingir seu principal objetivo.

#### 3.1 MODELO TEÓRICO

A investigação utilizou como construtos teóricos as **características do empreendedor** (realização, planejamento e poder), **proxies de controle gerencial** (planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal) e o **desempenho organizacional** financeiro e não financeiro. Dessa forma, embasou-se em modelos já analisados em outros trabalhos com vistas a dar prosseguimento a estudos anteriores, contribuindo assim para uma continuidade.

O construto características do empreendedor englobam variáveis independentes e foi estruturado segundo as dez características do empreendedor, modelo esse utilizado pelo EMPRETEC com base nos estudos de McClelland (1960), conforme mencionado anteriormente. Esse modelo foi usado por Lenzi (2008) e Vilas Boas (2015), sendo indicado como uma abordagem mais completa em relação à observação das características do empreendedor relativa a competências. O modelo segue representado no Quadro 5.

Quadro 5 – Construto características do empreendedor

Construto 2° Ordem	Construtos 1° Ordem	Variáveis Explicativas	Referências
CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	REALIZAÇÃO	Busca de Oportunidades e Iniciativa	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015);
		Persistência	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015);
		Comprometimento	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015)
		Exigência de Qualidade e Eficiência	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008) Vilas Boas (2015)
		Correr Riscos Calculados	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015);
	PLANEJAMENTO	Busca de Informações	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015)
		Estabelecimento de Metas	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015)
		Planejamento e Monitoramento Sistemático	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015);
	PODER	Independência e Autoconfiança	Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Vilas Boas (2015)
		Persuasão e Rede de Contatos	McClelland (1987); Schmidt e Dreher (2008); Lenzi (2008); Schmidt e Bohnenberger (2009); Vilas Boas (2015);

Fonte: A autora (2019), a partir de Vilas Boas (2015).

O modelo do construto *proxies* de controle gerencial foi extraído de Leite (2016) e também semelhantemente empregado em Daciê *et al.* (2017). Para efeito de padronização dos modelos utilizados nesta pesquisa, a nomenclatura do modelo de Leite (2016) denominada “Fator (construto 1)” foi alterada para “Construto 2° Ordem”, e “Variáveis Explicativas” modificado para “Construto 1° Ordem”, com base em Hair Jr. *et al.*, 2009. Nesse construto, os doze indicadores foram distribuídos por quatro construtos de primeira ordem, correspondentes a planejamento, controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal, demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Construto *proxies* de controle gerencial

Construto 2° Ordem	Construtos 1° Ordem	Variáveis Explicativas	Referências	
Proxies de Controle Gerencial	Planejamento (Plano de Negócio)	Realização do Plano de Negócios	Mehralizadeh e Sajady (2006); Sebrae (2008); Mizumoto <i>et al.</i> (2010); Schaefer (2012); Raifur (2013)	
		Realização de Plano de Ação		
		Uso do Plano de Negócios		
	Controles Financeiros	Conhecimento de Fluxo de Caixa	Utilização de Fluxo de Caixa	Lussier (1996); Mehralizadeh e Sajady (2006); Carter e Van Auken (2006); Raifur (2013);
			Registro dos Gastos da Produção	
	Fatores de Marketing	Pesquisa de Mercado	Contato com Fornecedores	Cobra (2003); Carter e Van Auken (2006); Olavarrieta e Fridmann (2008); Las Casas (2009); Schaefer (2012); Abbade, Zanini e Souza (2012); Raifur (2013);
			Análise do Ambiente	
	Controle de Pessoal	Controle de Ações	Recrutamento e Seleção	Becker, Huselid e Ulrich (2001); Lacombe (2006); Merchant E Van Der Stede (2007); Oliveira (2011);
			Treinamento	

Fonte: Adaptado de Leite (2016).

O construto desempenho foi medido pelo estado atual do negócio em relação ao início da atividade, com base na percepção dos piscicultores, ou seja, por autoavaliação e de forma subjetiva (GOVINDARAJAN, 1984). Essa composição se deve ao fato de que as MPEs possuem limitações quanto ao uso de medidas objetivas (LEITE, 2016). Quanto aos tipos de desempenho, foi utilizado desempenho financeiro e operacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BRUSH; VANDERWERF, 1992). A operacionalização do construto desempenho mencionado acima segue manifesto no Quadro 7.

Quadro 7 – Construto desempenho organizacional

<b>Construto 1º Ordem</b>	<b>Variáveis Explicativas</b>	<b>Referências</b>
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Crescimento do Lucro	Wiklund (1999); Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Leite (2016).
	Crescimento das Vendas	Chandler e Hanks (1993); Haber e Reichel (2005); Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Leite (2016).
	Aumento no Número de Funcionários	Haber e Reichel (2005); Blackburn, Hart e Wainwright (2013); Vilas Boas (2015); Leite (2016).
	Aumento na Satisfação dos Clientes	Haber e Reichel (2005); Daciê (2016).

Fonte: A autora (2019).

Como apresentado, os indicadores adotados para levantar as informações são: crescimento das vendas, crescimento do lucro, aumento no número de funcionários e aumento na satisfação dos clientes, amparados dessa forma na perspectiva de crescimento (CHANDLER; JANSEN, 1992). Isso demonstra a adoção da multidimensionalidade de desempenho, uma vez que crescimento das vendas e crescimento do lucro não se apresentam na mesma dimensão (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

É importante ressaltar que os construtos utilizados na pesquisa foram aplicados anteriormente nos seguintes estudos: Lenzi (2008) buscou a identificação e associação dos tipos psicológicos de Jung (1990) e competências empreendedoras dos empreendedores corporativos de empresas de grande porte. Vilas Boas (2015) objetivou verificar se o perfil empreendedor e seu comportamento durante o processo de criação da empresa influenciavam o desempenho.

Na sequência, Leite (2016) verificou os determinantes de desempenho de MPEs relativos às características do empreendedor-gestor, utilizando os construtos capital humano, capital social e motivação para empreender, e o controle gerencial. Daciê (2016) investigou se as características do empreendedor, relacionadas à orientação empreendedora, e a metacognição influenciavam o uso de *proxies* de controle gerencial e o desempenho de empresas em APL. À vista disso, o escopo desta pesquisa consistiu em analisar a relação entre construtos ainda não realizados por estudos anteriores.

### 3.1.1 Hipóteses

As hipóteses levantadas inicialmente sugerem a relação entre os construtos, objetivando testar os determinantes de desempenho a partir das características do empreendedor e do uso de *proxies* de controle gerencial.

**H1:** As características do empreendedor influenciam o desempenho organizacional.

**H<sub>1a</sub>:** As características do empreendedor influenciam positivamente o desempenho organizacional.

**H<sub>1b</sub>:** As características do empreendedor influenciam negativamente o desempenho organizacional.

**H2:** As características do empreendedor influenciam o uso de *proxies* de controle gerencial.

**H<sub>2a</sub>:** As características do empreendedor influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

**H<sub>2b</sub>:** As características do empreendedor influenciam negativamente o uso de *proxies* de controle gerencial.

**H3:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho organizacional.

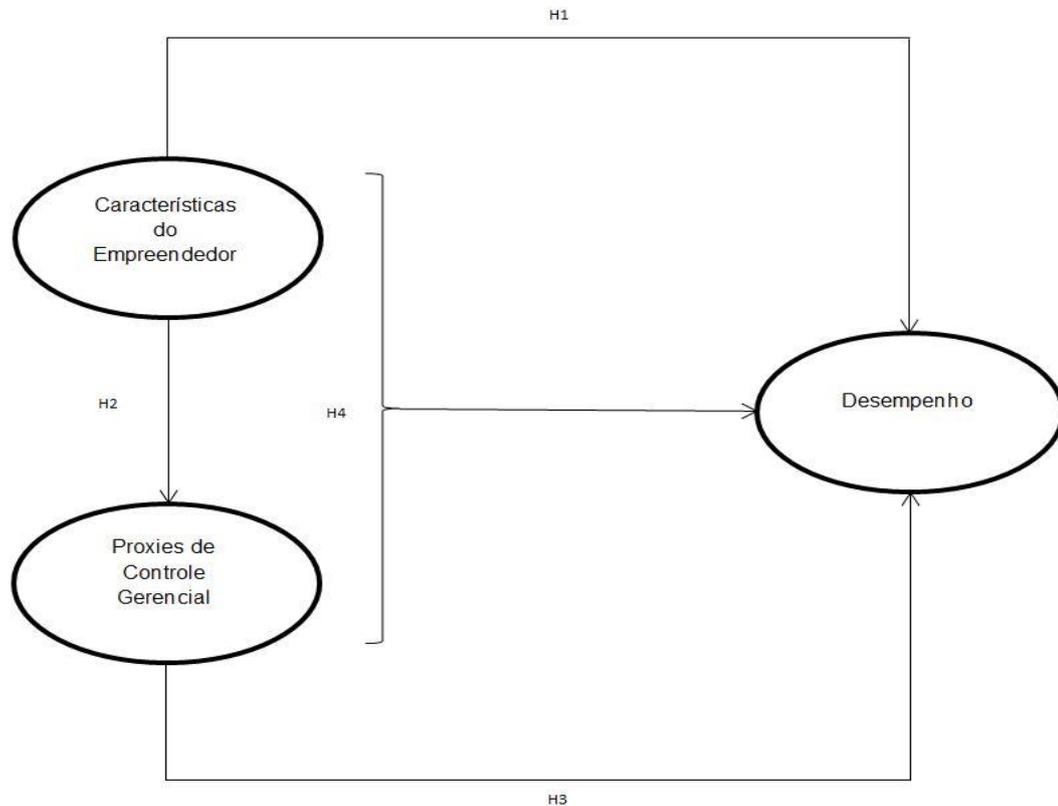
**H<sub>3a</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia positivamente o desempenho organizacional.

**H<sub>3b</sub>:** O uso de *proxies* de controle gerencial influencia negativamente o desempenho organizacional.

**Hipótese 4:** As *proxies* de controle gerencial atuam como mediadoras na relação características do empreendedor e desempenho organizacional.

Apoiado no levantamento das hipóteses delineou-se o modelo conceitual proposto pela pesquisa, cujas dimensões são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 – Desenho da pesquisa



Fonte: A autora (2019).

Assim, no tópico a seguir é disposta a apresentação da estratégia de pesquisa, incluindo o instrumento de coleta de dados e as técnicas para análise.

### 3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Epistemologicamente a pesquisa caracteriza-se como objetivista, fundamentada na perspectiva teórica positivista, de acordo com a categorização de Crotty (1998). Segundo o autor, a epistemologia objetivista comporta a existência de uma realidade, independente do tratamento de qualquer consciência, enquanto que a perspectiva teórica, exposta como a postura filosófica que abarca a metodologia, em seu posicionamento positivista, está intrinsecamente ligado ao objetivismo e pode empregar métodos quantitativos e análises estatísticas.

A pesquisa foi realizada por meio de levantamento, também denominado como *survey*, no qual é possível averiguar a relação entre as variáveis. Para Martins e Theóphilo (2016, p.58) “Os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situação natural.”

Desenvolveu-se o estudo mediante uma investigação empírica, caracterizado quanto ao objetivo como aplicado e descritivo. A configuração descritiva é recomendada mediante pretensão em identificar elementos como quem, o que, onde, quando ou quanto e, portanto, que não apresentem relação causal (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.136).

A abordagem em relação ao problema contempla o uso do método cuja natureza dos dados é quantitativa. 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). Os dados foram coletados em uma investigação *ex post facto*, representando a não manipulação do pesquisador e, portanto, uma pesquisa não experimental.

Quanto a dimensão do tempo, classifica-se como *cross sectional* (HAIR JR *et al.*,2009) ou transversal, de forma que os dados foram coletados entre outubro e novembro de 2018. Ao contrário dos estudos longitudinais, caracterizados por um longo período de observação, os estudos transversais consideram os dados em um dado momento, retratados por um curto espaço de tempo.

### 3.2.1 Levantamento bibliográfico

O suporte teórico da pesquisa foi realizado por meio levantamento bibliográfico exploratório (primeira fase) e sistemático (segunda fase). A revisão sistemática foi realizada com vistas a levantar o estado da arte sobre os construtos da pesquisa. Sua execução operacionalizou-se por meio do portal de periódicos CAPES, no qual foram acessadas as bases de dados internacionais *Web of Science* e *Science Direct*, escolhidas para a revisão. Utilizou-se ainda o software Start® para apoio na elaboração do protocolo e seleção dos artigos. As informações relativas a esse levantamento são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Plano de buscas para levantamento bibliográfico

Data da Busca	Strings	Retorno de Artigos		Aceitos	Rejeitados	Duplicados
26/06/2018	"management control practices" and Performance	Web of Science	13	08	92	03
		Science Direct	90			
26/06/2018	"entrepreneurial characteristics" and management control practices	Web of Science	01	02	190	03
		Science Direct	194			
07/07/2018	"entrepreneurial characteristics" and performance	Web of Science	47	06	329	06
		Science Direct	293			

Fonte: A autora (2019).

As delimitações selecionadas nas buscas foram o período das publicações, que contemplaram os anos de 2007 a 2018, e a utilização de aspas (""), recurso que determina a busca das palavras conjuntamente, o que permite um maior refinamento e conseqüente uma recuperação de *papers* mais pertinentes ao assunto. As buscas foram realizadas dia 26 de junho de 2018 e os critérios de exclusão foram determinados da seguinte forma:

- a) Ser artigo de congresso anterior a 2016;
- b) Não importar o abstract;
- c) Não abordar a relação definidas nas *strings* de busca;
- d) Não abordar características do empreendedor na perspectiva de McClelland (1987);
- e) Abordar desempenho como ferramenta de controle gerencial;
- f) Não abordar os temas principais;
- g) Não estar em português ou inglês;

As seleções foram realizadas observando os critérios de exclusão a partir das leituras dos *abstracts*. Após a primeira seleção os artigos foram baixados e lidos, onde novamente foram feitas as exclusões dos artigos que não estavam diretamente relacionados ao escopo desta pesquisa, gerando dessa forma a seleção final. Seguem apresentados no Quadro 9 os artigos utilizados no referencial teórico advindos dessa revisão sistemática.

Quadro 9 – Artigos da revisão sistemática utilizados no referencial teórico

<b>Strings</b>	<b>Autor(es) / Ano</b>
<i>“management control practices” and Performance</i>	Kallunki, Laitinen e Silvola (2011)
	Peake e Marshall (2017)
<i>“entrepreneurial characteristics” and management control practices</i>	Daciê, Espejo, Gimenez e Camacho (2017)
<i>“entrepreneurial characteristics” and performance</i>	Masakure, Cranfield e Henson (2008)
	Eravia, Handayani e Julina (2015)

Fonte: A autora (2019).

A classificação de apenas um artigo referente às características do empreendedor e as práticas de controle gerencial confirmam a exposição de Daciê (2016) sobre a lacuna de estudos que abordem a relação entre os dois construtos. Com isso, reforça-se a contribuição do presente estudo para a comunidade científica.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário fechado, composto por 26 questões extraídas e adaptadas de instrumentos operados em outras pesquisas. O questionário, como mencionado anteriormente, consiste em um procedimento quantitativo utilizado para fornecer dados (quantidades) aos procedimentos de análise estatísticos. De acordo com Richardson (2007, p.189) “Geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

O instrumento inicialmente é organizado por 11 perguntas complementares, a fim de apontar um perfil geral dos piscicultores e das pisciculturas, como gênero, idade, escolaridade, experiência, conhecimento, espécie produzida, tamanho e sistema de produção. Objetivou-se ainda levantar informações adicionais relativas à atividade, como há quanto tempo atua na atividade, o motivo que o levou a investir na piscicultura e o que considera o principal entrave para o desenvolvimento da mesma.

Na sequência, a segunda parte refere-se a 10 questões sobre as características do empreendedor, distribuídas em três construtos de 1º ordem

(realização, planejamento, poder). A terceira parte, quanto ao uso de *proxies* de controle gerencial, é dividida em quatro construtos de 1º ordem (planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing, controle de pessoal) totalizando 12 questões.

A quarta fase contempla os indicadores de desempenho: vendas, lucro, número de funcionários e satisfação dos clientes, empregando quatro questões. As variáveis foram identificadas por códigos pré-determinados representados, juntamente com a estruturação do instrumento de coleta de dados, no Quadro 10.

Quadro 10 – Estruturação do instrumento de coleta e códigos das variáveis explicativas

Parte	Objetivos Específicos	Construtos 2º Ordem	Construtos 1º Ordem	Variáveis Explicativas	Questões/Códigos	Referências
1	-	-	-	-	11	-
2	I) Identificar as características empreendedoras predominantes dos piscicultores	Características do Empreendedor	Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	CE1 a CE5	Lenzi (2008) Vilas Boas (2015)
				Persistência		
				Comprometimento		
				Exigência de qualidade e eficiência		
			Planejamento	Correr riscos calculados	CE6 a CE8	
				Busca de informações		
				Estabelecimento de metas		
			Poder	Planejamento e monitoramento sistemático	CE9 a CE10	
				Independência e autoconfiança		
3	II) Caracterizar a <i>proxies</i> de controle gerencial utilizadas como ferramentas de controle gerencial pelos piscicultores;	<i>Proxies</i> de Controle Gerencial	Planejamento (plano de negócios)	Persuasão e rede de contatos	PCG1 a PCG3	Leite (2016) Daciê (2016)
				Realização de plano de negócios		
				Realização de plano de ação		
			Controles financeiros	Uso do plano de negócios	PCG4 a PCG6	
				Conhecimento de fluxo de caixa		
				Utilização de fluxo de caixa		
			Fatores de marketing	Registro dos gastos da produção	PCG7 a PCG9	
				Pesquisa de mercado		
				Contato com fornecedores		
			Controle de pessoal	Análise do ambiente	PCG10 a PCG12	
				Controle de ações		
				Recrutamento e seleção		
4	III) Identificar o desempenho das pisciculturas no decorrer das atividades	-	Desempenho	Crescimento das vendas	ID1	Leite (2016) Daciê (2016)
				Crescimento dos lucros	ID2	
				Aumento do número de funcionários	ID3	
				Aumento da satisfação dos clientes	ID4	
				Treinamento		

Fonte: A autora (2019).

As perguntas pertinentes a segunda, terceira e quarta etapa contém opções de respostas fechadas, valendo-se de uma escala do tipo *likert* de 5 pontos (como também utilizado em Hair Jr. *et al.*, 2009). A pontuação zero foi utilizada para questões onde o objeto da pergunta era inexistente, como por exemplo, a PCG10: “Em relação aos colaboradores, você controla e verifica se as ações de seus funcionários estão alinhadas com os objetivos da empresa?”.

Dessa forma, se o produtor não possui funcionário a resposta seria zero (não se aplica), porém se ele possui funcionários, mas não controla e não verifica suas ações em zero %, então a resposta marcada seria 1 (nunca). Expõe-se que as variáveis que tiveram essa abordagem foram PCG3 do construto de 1º ordem

planejamento (plano de negócios), PCG10, PCG11, PCG12 do construto de 1º ordem controle de pessoal e ID3 do construto desempenho. Segue no quadro 11 a descrição da escala tipo *likert* utilizada.

Quadro 11 – Índices da escala do tipo *likert*

Índices da Escala Tipo <i>Likert</i>		
0= não se aplica	1= nunca, nada, nenhum;	2= raramente, pouco;
3= algumas vezes, razoavelmente;	4= usualmente, muito;	5= sempre, intensamente;

Fonte: A autora (2019).

A fim de avaliar o questionário em relação ao cumprimento dos seus objetivos, realizou-se um pré-teste com dois produtores rurais. O primeiro produtor possui uma pequena propriedade na região de Campo Grande - MS, cuja produção atual ocorre em pequena escala, consistindo na diversificação de atividades produtivas como: doces artesanais, hortaliças, galinhas poedeiras caipiras, queijos, entre outros. O produtor reside e atua na propriedade desde a infância, vivenciando em alguns períodos da vida experiências empreendedoras em outros segmentos na zona urbana.

O segundo produtor é proprietário de uma fazenda turística localizada num município a oeste do estado do Mato Grosso do Sul. A fazenda desenvolve diversas atividades produtivas, dentre as quais está à piscicultura, com a produção de duas espécies de peixes com abatedouro próprio. Os produtos da piscicultura gerados na fazenda são comercializados a nível municipal, incluindo o consumo no restaurante do hotel pertencente aos proprietários da fazenda.

No pré-teste do 1º produtor verificou-se a necessidade de adequação dos verbos da primeira pessoa do singular para a terceira pessoa, compreendendo uma melhor fluência na pergunta no sentido entrevistador-entrevistado. Constatou-se ainda que algumas perguntas do construto características do empreendedor conotou serem repetitivas. É importante esclarecer que a primeira versão do questionário o construto mencionado continham 36 questões, o que foi reduzido posteriormente aos pré-testes.

O pré-teste do 2º produtor apresentou a dubiedade de uma questão da variável “correr riscos calculados” da variável “agressividade competitiva” (excluída posteriormente na adequação do construto a ser utilizado), e da variável

“antecipação de recebíveis”, da mesma forma excluída pelo entendimento de que ela não atende adequadamente a realidade dos produtores rurais, sendo substituída por “registro dos gastos da produção”. Ambos pré-testes foram realizados entre março e agosto de 2018.

Após alterações conforme indicados nos dois pré-testes, o questionário foi ainda enviado a um técnico de piscicultura do programa de assistência parceiro dessa pesquisa, a fim de avaliar sua adequação à realidade dos piscicultores atendidos pelo programa. A análise do técnico resultou ainda na indicação de perguntas repetitivas e foi sugerida a adequação linguística das questões de forma a simplificá-las, o que foi feito.

A penúltima alteração do questionário ocorreu das contribuições da banca de qualificação do projeto de pesquisa, onde foi sugerida a redução no número de questões relacionadas ao construto características do empreendedor, de 30 para 10, objetivando aumentar a taxa de respostas. Na última alteração, e agora não mais nas questões em si, foram incluídas abaixo de cada questão a explicação do que se pretendia com a mesma, com vistas a dar maior clareza aos aplicadores do questionário (apresentados no tópico a seguir) e, portanto, auxiliá-los para que as respostas fossem mais fidedignas possíveis.

### 3.3.1 Operacionalização da coleta de dados

Como mencionado na delimitação do estudo, na parte introdutória deste relatório, a população da pesquisa (detalhadamente apresentada no tópico 3.4 a seguir) consiste de produtores rurais que possuem a piscicultura como atividade produtiva em sua propriedade, denominado piscicultores. O objetivo inicialmente seria alcançar uma população que contemplasse várias regiões do estado do Mato Grosso do Sul, e não apenas a capital. Para tanto, delineou-se uma estratégia de coleta de dados que proporcionasse o alcance desse objetivo.

Dessa forma, foi firmada uma parceria para operacionalização da pesquisa com uma instituição privada brasileira, que oferece assistência técnica a produtores rurais em diversos segmentos, inclusive a piscicultores, programa esse ofertado a nível nacional. Acordou-se entre as partes (discente/pesquisadora e gestor da área técnica da instituição) que os cinco técnicos que atendem esses piscicultores fariam a coleta de dados, a partir do questionário pronto entregue pela

discente/pesquisadora. Em contrapartida a mesma disponibilizaria um relatório referente aos dados e resultados da pesquisa, além da contribuição científica para a área do agronegócio, especificamente à gestão de pisciculturas.

A proposta de coleta pelos técnicos ocorreu frente à possibilidade em aumentar a taxa de respostas, uma vez que os produtores, por terem mais familiaridade com os técnicos e com o trabalho que eles desenvolvem junto a eles, seriam mais receptivos a responsividade. Além do mais, a empresa não poderia autorizar, por questões jurídicas, que a discente/pesquisadora acompanhasse os técnicos nas visitas mensais para que a própria efetuasse a coleta.

Prosseguindo no objetivo e com atenção a uma adequada coleta dos dados, foram realizados alguns procedimentos que apoiassem tal atenção. Primeiramente, na reunião mensal dos técnicos com o gestor e com o supervisor do programa, realizada no início do mês de setembro/2018, a discente/pesquisadora apresentou o projeto de pesquisa e o questionário, discorrendo sobre o objetivo geral, a relação dos construtos a serem levantados e a contribuição da pesquisa para a atividade. Foi entregue em vias impressas a cada técnico os dados gerais do estudo e uma cópia do questionário, onde puderam ler e levantar possíveis dúvidas e sugestões.

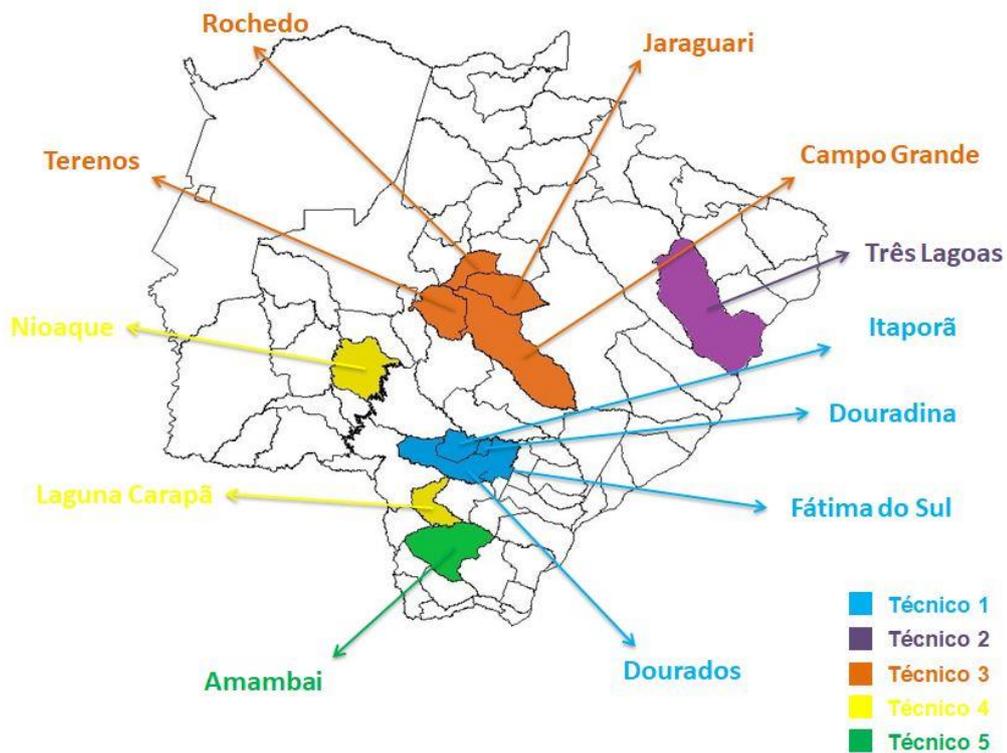
O segundo encontro ocorreu na reunião mensal de outubro (início do mês), apresentando os ajustes do questionário pós-banca de qualificação. Realizou-se também no final do mês de setembro uma visita com o técnico que atende a região de Campo Grande - MS, para que a discente/pesquisadora tivesse contato com o campo de pesquisa e que o técnico presenciasse a aplicação do questionário. A instituição parceira não autorizou que a visita fosse realizada com os outros técnicos, pois eles atendem municípios de outras regiões do estado.

Com o propósito de completar o ciclo de treinamentos para a aplicação do instrumento, desenvolveu-se uma orientação por escrito sobre a execução da coleta de dados, entregue a cada técnico juntamente com os questionários para coleta após a reunião no início de outubro, onde a mesma foi iniciada. Inclui-se também nessa versão final disponibilizada para a coleta, abaixo de cada questão, o objetivo de cada uma delas, sugerido pelos técnicos durante o segundo encontro. Por fim, a coleta foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2018.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população foi determinada de maneira não probabilística e por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2016), correspondente a 98 piscicultores atendidos por um programa de assistência técnica no estado do Mato Grosso do Sul. Como apresentado anteriormente, a população foi definida mediante parceria com a empresa responsável pela assistência técnica, consistindo em pequenos produtores e produtores da agricultura familiar, distribuídos em doze municípios do referido estado. Segue demonstrado na figura 6 o mapa indicando as localidades, bem como as regiões de cada técnico.

Figura 6 – Localidades da população



Fonte: A autora (2019).

Mediante a coleta dos dados o número da amostra correspondeu a 69 piscicultores, o que indica uma taxa de resposta de 70,4%, um índice considerado bastante alto se comparado a outras pesquisas. Reporta-se a essa taxa a estratégia adotada (parceria com a empresa que presta assistência técnica), revelando o comprometimento tanto dos técnicos que aplicaram os questionários quanto dos

produtores que foram receptivos a pesquisa, ressaltando ainda o apoio do gestor e do supervisor da instituição parceira.

Quanto à representatividade amostral, adotou-se a análise do poder estatístico, indicado por Cohen (1988, p.1) como “[...] a probabilidade de produzir resultados estatisticamente significativos.”<sup>11</sup> Para o cálculo foi utilizado o *software* G\*Power 3.1.9, utilizando os seguintes parâmetros:

- a) Tamanho do efeito ( $f^2$ ): 0,15
- b) Erro tipo I ( $\alpha$ ): 0,05
- c) Erro tipo II ( $\beta$ ) – poder do teste: 0,80
- d) Maior n° de preditores: 2

O tamanho do efeito diz respeito ao índice do grau de afastamento da hipótese nula, tido também como determinante do tamanho amostral necessário (Cohen, 1988). Seus valores podem variar entre 0,2 (pequeno) e 0,5 (moderado), sendo recomendado  $f^2 = 0,15$  (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Em relação ao erro tipo I, Hair Jr. *et al.* (2009, p. 27) retrata-o como “[...] a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando a mesma é verdadeira [...]” e que “Diretrizes convencionais sugerem níveis de significância de 0,05 ou 0,01.”

Já o poder do teste indica exatamente o contrário, ou seja, “[...] a probabilidade de rejeitar corretamente a hipótese nula quando esta deve ser rejeitada.” (HAIR Jr. *et al.*, 2009, p. 27); sendo indicado valor mínimo de 80% - 0,80 - (HAIR Jr. *et al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A variável latente com maior número de preditores (tratado por Cohen (1988) como quantidade de variáveis independentes) é o desempenho que, de acordo com o modelo de caminhos apresentado mais adiante, recebe duas setas. Segundo Ringle, Silva e Bido (2014), é o número de preditores que define a amostra mínima necessária em *Structural Equation Modeling* – SEM (modelagem de equações estruturais) com ajustes por *partial least square* - PLS (mínimos quadrados parciais), utilizada nesse estudo.

Com a análise do poder estatístico, cujos parâmetros foram percorridos acima, a amostra mínima resultou em 68 observações, o que foi alcançado pela pesquisa considerando que a amostra final foi de 69. Reduzindo o  $\alpha$  para 0,10 (máximo de probabilidade de erro recomendado), a amostra mínima ficaria em 54 observações, o que demonstra que ainda haveria uma margem disponível para a

---

<sup>11</sup> “The power of a statistical test is the probability that it will yield statistically significant results”. (COHEN, 1988, p.1)

análise multivariada proposta no estudo. Quanto menor o nível de significância (0,01 e 0,05) maior a quantidade de amostra necessária, da mesma forma que tamanho do efeito menor exige amostras maiores, de forma a atingir o nível de poder estatístico estabelecido (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Além do amparo na análise do poder estatístico, Hair Jr. *et al.* (2009) aponta que o menor tamanho de uma amostra para análise fatorial, técnica que na categoria confirmatória é o 1º passo da SEM, deve ser de 50 observações. O autor ressalta ainda que em relação a SEM tradicional (estimativa de ajuste por máxima verossimilhança) “PLS são menos sensíveis a considerações sobre tamanho amostral” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 668). Há de se considerar ainda que “Sabendo-se que amostras maiores geralmente demandam mais tempo e são mais caras de se obter, a questão crítica em SEM envolve quão grande uma amostra deve ser para produzir resultados confiáveis.” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 564)

Nesse sentido, Dias e Loraas (2010) assinalam a utilização do PLS na ajuda para superar restrições com amostra. Da mesma forma Kallunki, Laitinen e Silvola (2011) mencionam que PLS é mais indicado para estudos envolvendo pequenas amostras. Em ambos os estudos, e ainda em Mahama (2006), verificou-se a utilização de PLS-SEM com amostras variando entre 69 e 73 observações e quantidade de indicadores entre 20 e 62, ratificando a possibilidade de aplicação de SEM na presente pesquisa. É importante revelar que os estudos mencionados foram publicados em periódicos internacionais com Qualis A1 e alto fator de impacto.

Hair Jr. *et al.* (2016) reportam ainda que o tamanho da amostra pode ser igual ou superior a dez vezes o maior número de preditores de uma variável latente do modelo, porém recomendam que seja considerado ainda o modelo e as características do dados. De acordo com a tabela apresentada pelos autores, a amostra dessa pesquisa, com 2 preditores, se enquadra a um nível de significância de 5% com um  $R^2$  entre 0.10 e 0.25.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio análise multivariada com o modelo SEM, utilizando para isso o *software* SmartPLS<sup>®</sup> (versão 3.2.8). A análise multivariada consiste na técnica estatística que processa informações de uma quantidade de variáveis (superior a 2), sintetizando a estrutura de dados e facilitando

a compreensão da relação entre elas. Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009, p.5) admitem que “A análise multivariada, por sua vez, é utilizada para estudar modelos em que todas as variáveis sejam aleatórias e inter-relacionadas, de modo que seus diferentes efeitos não possam ser interpretados de forma separada.”

Em conformidade, a SEM é composta da integração de diversos modelos estatísticos, como análise fatorial confirmatória e regressões múltiplas. Com isso, apresenta-se como uma ferramenta mais completa na análise de múltiplas relações entre variáveis. De acordo com Loesch e Hoeltgebaum (2012, p.10) os modelos de equações estruturais “[...] atuam como uma extensão da análise fatorial e da regressão linear”. Contudo, sua principal diferença diz respeito à possibilidade de estimar diferentes equações concomitantemente, enquanto que a regressão múltipla pode estimar apenas uma relação por vez (HAIR *et al.*, 2005).

Nesse sentido, a SEM labora na possibilidade de inferência estatística, incorporando variáveis latentes com a utilização da análise fatorial confirmatória. Hair Jr. *et al.* (2005) reforçam a capacidade da SEM em analisar simultaneamente múltiplas relações entre variáveis, de forma que em uma mesma variável pode ser tratada em uma equação como dependente e em outra como independente, destacando dessa forma a SEM em duas principais características: 1° “estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência”; 2° “a habilidade para representar **conceitos não observados** nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação.” (grifo dos autores)

A análise fatorial na SEM constitui-se de forma confirmatória, na qual o pesquisador possui os fatores (variáveis latentes) previamente definidos. Opostamente a isso, a análise fatorial exploratória busca encontrar essas variáveis latentes, também conhecidas por construtos, a partir das variáveis originais observáveis, reduzindo-as a fatores comuns não correlacionadas. O objetivo da análise fatorial na SEM é verificar a consistência dos dados com os construtos estabelecidos *a priori* (MINGOTI, 2005, p. 100).

Acrescenta-se que a SEM incorpora dois modelos: 1° modelo de mensuração: representa a relação dos construtos de primeira ordem com as variáveis de medidas (indicadores); 2° modelo estrutural: conjunto de relações entre os construtos, demonstrando as relações de dependências entre eles. Para as análises serão utilizados os testes especificados no quadro 12.

Quadro 12 – Testes utilizados nas análises de SEM

Critérios		Valores de Referência	Autores
<b>Modelo de Mensuração</b>			
Confiabilidade	Alfa de Cronbach	> 0.7	Hair Jr. et al (2009); Ringle, Silva e Bido (2014); Hair Jr. et al. (2016); Nascimento e Macedo (2016);
	Confiabilidade Composta	> 0.7	
Validade Convergente	Variância Média Extraída (AVE)	> 0.5	
	Cargas Fatoriais	> 0.7	
Validade Discriminante	Fornell Larcker (1981)	Raiz quadrada de AVE maior que a correlação com outros construtos;	
	Cargas Cruzadas – Chin (1998)	Maior valor da carga do indicador em seu construto de referência;	
<b>Modelo Estrutural</b>			
Coeficiente de Determinação	R <sup>2</sup>	< 0.12 pequeno	Ringle, Silva e Bido (2014); Hair Jr. et al. (2016); Nascimento e Macedo (2016);
		> 0.13 < 0.25 médio	
Relevância Preditiva	Q <sup>2</sup>	> 0.000	
Tamanho do Efeito	f <sup>2</sup>	0.02 pequeno	
		0.15 médio	
Tamanho e Significância dos Coeficientes de Caminho	Valores dos Efeitos Diretos e Indiretos	Gerados pelo modelo;	
	Teste t	t = 2.000 p < 0.05	
<b>Ajuste Global</b>			
GOF	-	= 0.1 baixo = 0.25 médio > 0.36 alto	Wetzels, Odekerken e Van Oppen (2009); Ringle, Silva e Bido (2014);

Fonte: A autora (2019).

Dessa forma, Hair Jr. *et al.*, 2009 apresenta graficamente seis estágios para instrumentalizar SEM, oferecendo suporte para o desenvolvimento do modelo e, ainda, para o alcance do objetivo em testar uma teoria e obter resultados úteis. Os estágios são dispostos da seguinte forma:

- 1º Definição dos construtos individuais;
- 2º Desenvolver e especificar um modelo de mensuração;
- 3º Planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos;
- 4º Avaliação da validade do modelo de mensuração;
- 5º Especificar modelo estrutural;
- 6º Avaliar validade do modelo estrutural.

Com isso, denota-se que os estágios 1, 2 e 5 foram cumpridos no tópico 3.1, apresentando os construtos de primeira ordem e suas variáveis explicativas, bem como os construtos de segunda ordem. O estágio 3 delineou-se no tópico 3.4, ao ser tratado sobre representatividade amostral e PLS. Os estágios 4 e 6 serão trabalhados na seção a seguir.

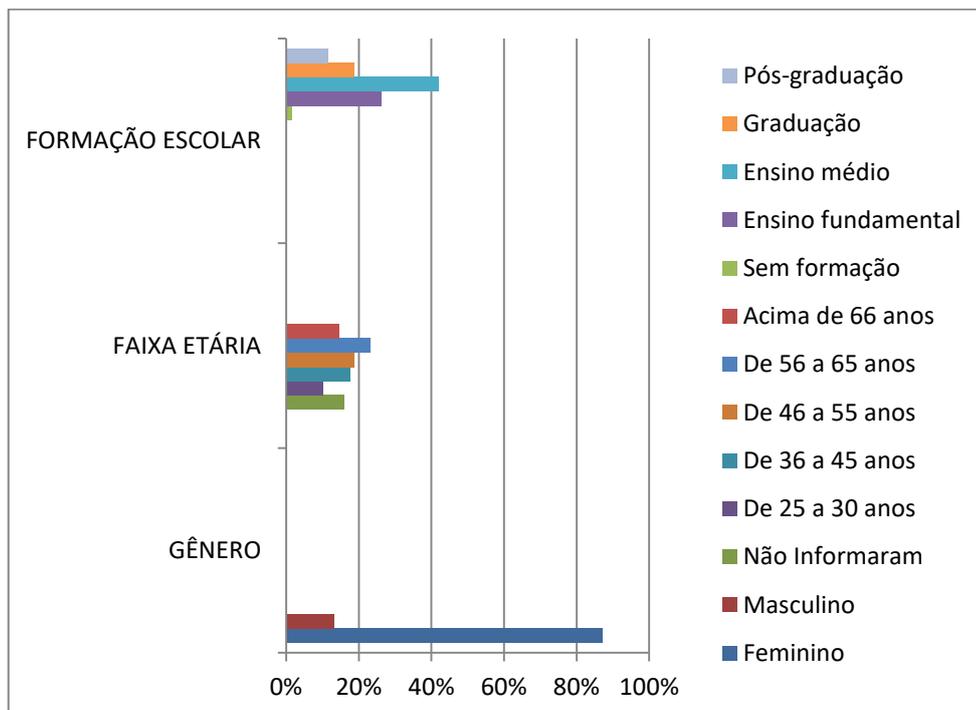
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos na pesquisa, gerados com base nos procedimentos metodológicos apresentados na seção anterior. Inicia-se pela caracterização dos piscicultores e das pisciculturas, seguido pela análise descritiva dos construtos, modelagem de equações estruturais, análise da mediação do construto *proxies* de controle gerencial e a discussão dos resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PISCICULTORES E DAS PISCICULTURAS

Primeiramente, a coleta de dados retornou 69 questionários, onde foi verificada a inexistência de *missings*. Correspondendo à parte 1 do questionário, foram levantadas informações sobre o perfil dos respondentes (Gráfico 2) e o perfil da atividade piscícola. Convém destacar que os respondentes são os donos das propriedades rurais que acomodam as pisciculturas. Verificou-se a predominância do sexo masculino, da idade entre 56 e 65 anos e Ensino Médio como formação escolar.

Gráfico 2- Perfil dos respondentes

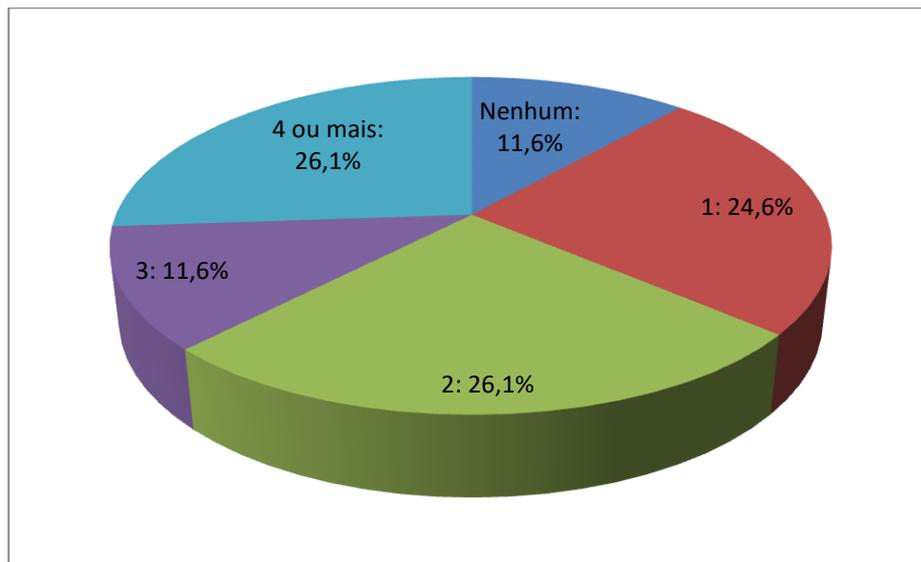


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Houve também 15,9% dos produtores que não responderam a questão da idade e um indivíduo declarou-se semianalfabeto, mesmo que a opção não estava no questionário. Os dados também mostraram que, desconsiderando os que não responderam sua idade, mais da metade (56,5%) dos produtores estão na faixa etária acima de 45 anos, equiparando ao encontrado por Batista (2013), onde a maioria dos produtores tinha mais de 50 anos.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, porém agora ligados ao empreendedorismo, foi questionado se os produtores já foram responsáveis pela criação e/ou abertura de outros empreendimentos, resultando em um empate entre as alternativas “2” e “4 ou mais”, ficando em segundo lugar a alternativa de 1 empreendimento, como apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3- Abertura de outros empreendimentos



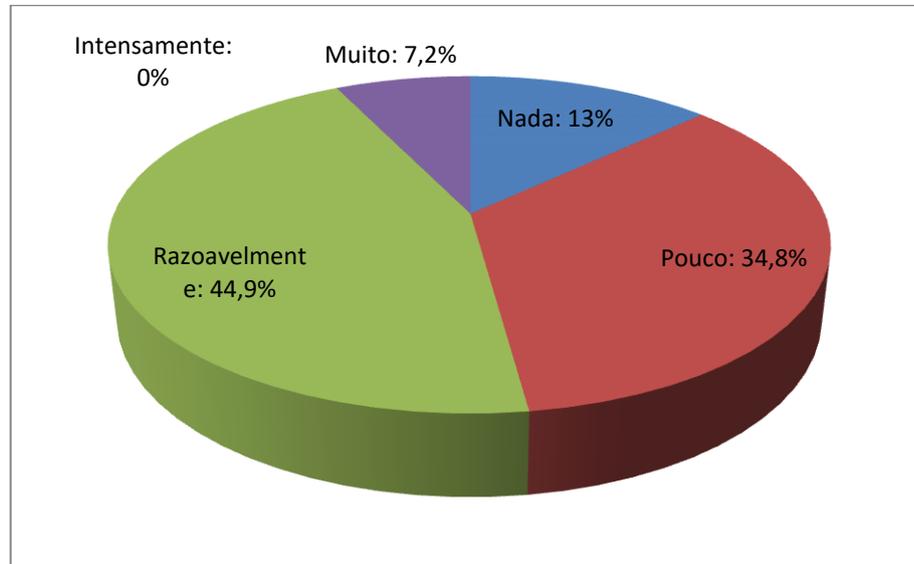
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses dados sugerem a persistência dos produtores em empreender e diversificar suas atividades, considerando que os técnicos foram orientados de que “outros empreendimentos” incluíam também outras atividades produtivas na mesma propriedade, compreendendo que elas possuem premissas diferentes em sua operacionalização.

Quanto ao perfil correspondente a atividade piscícola especificamente, foi questionada a experiência prévia dos produtores antes de iniciarem a atividade. Os resultados apontaram que 44,9% consideraram ter um conhecimento razoável e 34,8% apontaram ter pouco conhecimento. Aqueles que iniciaram a atividade sem

nenhum conhecimento foi de 13%, 3% a mais que o valor encontrado por Vilas Boas (2015). No gráfico 4 a seguir estão representados todos os valores.

Gráfico 4 – Conhecimento sobre setor de atuação



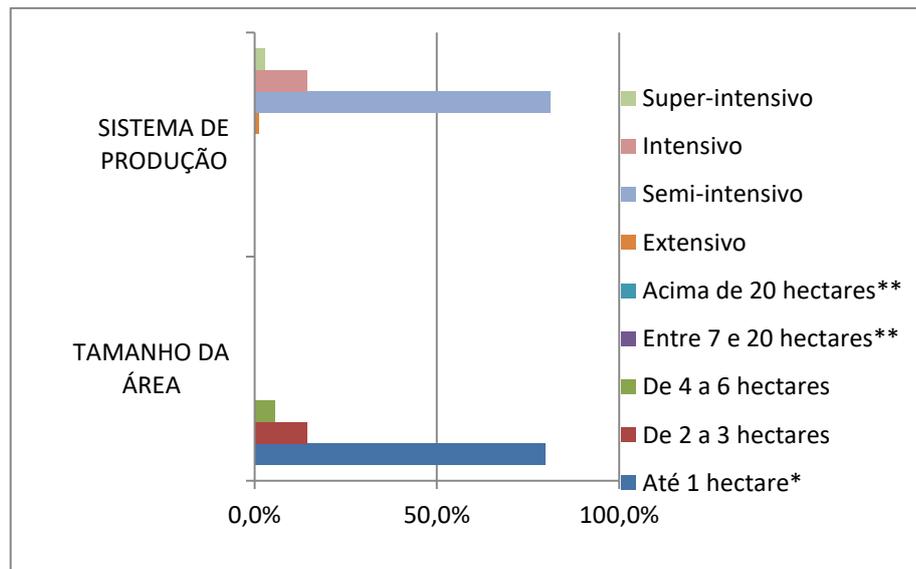
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na proporção da piscicultura na propriedade, em relação a demais atividades, 70% das respostas apontaram para 25%, indicando que 75% das propriedades desenvolvem outros tipos de atividades além da piscicultura. Seguindo, 12% indicaram a ocupação de 50%, 14% a ocupação de 75% e apenas 4% das propriedades ocupam-se 100% com a atividade de piscicultura.

Para informações quanto à produção, foram levantadas três questões: o tamanho da área de espelho d'água em produção e o sistema produtivo adotado (gráfico 5) e a espécie de peixe (gráfico 6). Quanto ao tamanho da área, os resultados mostram que 94,2% das pisciculturas da amostra pesquisada possuem unidade produtiva de pequeno porte (79,7% até 1 ha e 14,5 de 2 a 3 ha), 5,8% de médio porte e que não há nenhuma de grande porte. De acordo com a LEI n° 1.653 de 10 de janeiro de 1996, que define e disciplina a piscicultura no Mato Grosso do Sul, o porte das pisciculturas são categorizados em três partes, da seguinte forma:

- 1) Pequeno: até 3 ha;
- 2) Médio: de 3 a 20 ha;
- 3) Grande: acima de 20 ha;

Gráfico 5 – Tamanho da área e sistema de produção



\*Hectare (ha): unidade de medida de área usualmente utilizada no MS, correspondendo a 10.000 m<sup>2</sup>.

\*\* Não houve nenhuma propriedade nas categorias: entre e 7 e 20 ha e acima de 20 ha

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao sistema de produção, quatro classificações são utilizadas para caracterizá-lo. Segundo o “Manual Sobre Manejo de Reservatórios para a Produção de Peixes”, FAO (1988), o sistema extensivo corresponde ao fornecimento de somente alimentos naturais aos peixes, podendo ser oferecida pelo piscicultor ou disponível no próprio ambiente de criação. Nesse sistema a produtividade é muito baixa, pois além de não haver fornecimento de ração, o controle de qualidade da água não é realizado. Já o sistema semi-intensivo é caracterizado por um controle maior pelo piscicultor, como a preparação das instalações, controle da água, fornecimento de ração e outros suplementos, o que colabora para uma maior densidade de estocagem.

A piscicultura intensiva diferencia-se das demais pela ração balanceada oferecida, que conjuntamente ao controle da água aumentam ainda mais a densidade de peixes por M<sup>2</sup>. Por fim, no sistema superintensivo as densidades são altissimamente elevadas, com rações altamente balanceadas e, comumente, os peixes são criados em gaiolas, denominados tanques-redes (instalados dentro de rios com água corrente). Quando criados em tanques e viveiros há renovação constante da água e a utilização de aeradores que fazem a oxigenação da mesma.

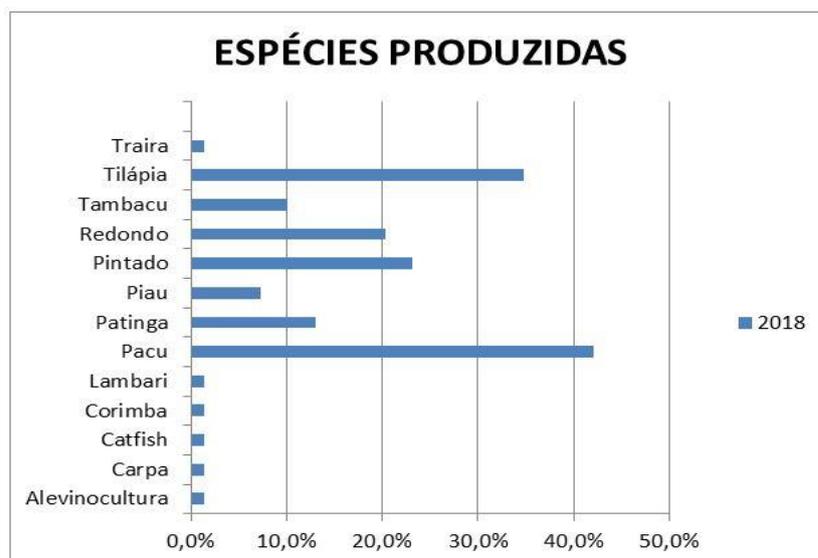
Nota-se que as diferenças entre os quatro sistemas são, prioritariamente, relativos à alimentação fornecida e ao controle da água. Em nossa amostra percebe-

se que 81,2% utilizam o sistema semi-intensivo, ou seja, há o fornecimento de ração e controle de água, representando que apesar de unidades produtivas de pequeno porte existe uma preocupação com a produtividade, ainda que não seja em níveis mais elevados como a piscicultura intensiva, que foi a segunda colocada com 14,5% das propriedades.

A terceira questão relativa à produção abordam as espécies produzidas nas pisciculturas da amostra. Em destaque ficou o Pacu, nome popular atribuído ao *Piaractus Mesopotamicus*, com 42,03% da produção. A espécie, originária da bacia do rio da Prata, é um peixe de água doce e tem nos rios sul-mato-grossenses seu principal hábitat (MATHIAS, 2008). O segundo peixe mais produzido é a Tilápia, com 34,78% de pisciculturas trabalhando com essa espécie, ratificando os dados do IPEA (2017) que sinalizou o Brasil como um dos maiores produtores da espécie no mundo. Rememora-se também que segundo estimativas do RABOBANK (2016) a produção dessa espécie deve ter uma significativa expansão até 2020.

É apresentado no gráfico 6 a porcentagem da produção de cada espécie, observando que o somatório da produção ultrapassa 100%, tendo em vista que várias pisciculturas trabalham com mais de uma espécie.

Gráfico 6 – Espécies produzidas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ainda sobre a piscicultura, o tempo de atividade e os principais entraves para o desenvolvimento da mesma foram levantados. Os produtores atuantes na

piscicultura entre 6 e 12 meses são de 18,8%, entre 13 e 24 meses de 29%, de 25 a 36 meses 15,9%, de 37 a 48 meses 5,8% e acima de 48 meses estão 30,4% das propriedades, dos quais 17,4% estão acima de 10 anos e destes 7,25% atuam a mais de 25 anos na piscicultura.

Quanto aos principais entraves, dos 19 fatores indicados pelos piscicultores, 53,6% apontaram a comercialização e 14,5% o custo da ração, demonstrando que o cenário apresentado por Batista (2013) continua sendo apresentado na piscicultura do MS, enquanto que Riedo (2017) verificou que a falta de profissionalização no setor produtivo seria o primeiro entrave a ser resolvido.

Ao serem questionados sobre a motivação para iniciar a atividade, 82,6% dos produtores informaram optar pela piscicultura por perceber uma oportunidade, enquanto que 15,94% indicaram ser por necessidade e 1,45% afirmaram serem ambas as motivações. Esses resultados pactuam com o relatório GEM (2018), no qual foi apontado que a maioria dos empreendedores vê a oportunidade como a motivação para empreender.

Por fim, verificou-se também a quantidade de tempo que os piscicultores recebem assistência técnica na atividade. Do total de 69 pisciculturas, 58% recebem assistência há 12 meses, 31,9% entre 13 e 24 meses e 10,1% estão sendo assistidos entre 25 e 36 meses. Ressalta-se que as questões da parte um do questionário, cujos resultados foram discutidos até aqui, além de traçar um perfil dos piscicultores e das pisciculturas, serão utilizadas em análises futuras para a emissão de um relatório à empresa que oferece a assistência técnica, como parte do cumprimento da parceira.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

A fim de analisar descritivamente os construtos, foram utilizadas medidas de tendência central, como média, moda, mediana (Med.), e medida de dispersão como desvio padrão (D.p.). As análises propostas neste tópico cumprem os objetivos específicos I, II e III desta pesquisa. Inicia-se na tabela 1 a apresentação dos resultados do construto características do empreendedor.

Tabela 1 – Estatística descritiva do construto características do empreendedor

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min.	Máx.	Desvio Padrão
<b>Realização</b>						
CE1	3.435	3	3	1	5	0.985
CE2	3.435	4	4	1	5	1.000
CE3	4.261	5	4	2	5	0.828
CE4	4.377	5	5	2	5	0.800
CE5	3.333	4	3	1	5	1.086
<b>Planejamento</b>						
CE6	3.565	4	4	1	5	1.070
CE7	3.362	4	4	1	5	1.035
CE8	2.725	3	3	1	5	1.153
<b>Poder</b>						
CE9	3.855	4	4	1	5	0.952
CE10	3.464	4	4	1	5	1.137

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados demonstram que foram alcançados níveis de mínimo e máximo das respostas em todas as variáveis, exceto na CE3 (comprometimento) e CE4 (exigência de qualidade e eficiência), nas quais os valores da escala ficaram entre 2 e 5. Apesar dessa variabilidade, o desvio padrão pode ser considerado baixo se comparados ao desvio padrão dos construtos *proxies* de controle gerencial e desempenho, apresentados logo mais.

Considerando os valores das médias, pode-se inferir que as características empreendedoras estão presentes na amostra, uma vez que a média mais baixa é 2.725 da variável CE8 (planejamento e monitoramento sistemático), contudo ainda está acima de 50% do valor máximo do indicador (5). Da mesma forma, os valores da moda assumem essa posição.

Verificam-se também pelas médias e modas, que as variáveis CE3 e CE4 são as características mais presentes na amostra, enquanto que CE8 é a variável que denota menor presença. Por conseguinte, os desvios padrão dessas variáveis são inversos a essa presença, onde CE3 e CE4 possuem a menor variabilidade e CE8 a maior. Seguem na tabela 2 os resultados do construto *proxies* de controle gerencial.

Tabela 2 – Estatística descritiva do construto *proxies* de controle gerencial

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min.	Máx.	Desvio Padrão
<b>Planejamento</b>						
(Plano de Negócios)						
PCG1	2.072	1	2	1	5	1.289
PCG2	2.406	1	2	1	5	1.266
PCG3	1.551	0	1	0	5	1.766
<b>Controles Financeiros</b>						
PCG4	3.304	4	3	1	5	1.365
PCG5	2.928	3	3	1	5	1.231
PCG6	3.551	5	4	1	5	1.314
<b>Fatores de Marketing</b>						
PCG7	2.754	3	3	1	5	1.267
PCG8	2.681	1	2	1	5	1.378
PCG9	2.710	2	3	1	5	1.331
<b>Controle de Pessoal</b>						
PCG10	1.522	0	1	0	5	1.782
PCG11	1.377	0	1	0	5	1.686
PCG12	1.304	0	1	0	5	1.653

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Diferentemente do construto características do empreendedor, o valor de mínimo do construto *proxies* de controle gerencial foi zero (como exposto no item 3.3), tendo em vista que a variável PCG3 questionava a utilização do plano de negócios. Uma vez que a variável PCG1 mostrou que nunca foi feito um plano de negócios (resposta 1=nunca), a resposta de PCG3 foi “não se aplica”, indicado no banco de dados então como zero.

Á vista disso, PCG3 (uso do plano de negócios), PCG10 (controle de ações), PCG11 (recrutamento de seleção) e PCG12 (treinamento) demonstraram os menores valores de médias, o que foi correspondente como suas modas iguais a zero e suas medianas iguais a um. Por outro lado, o desvio padrão dessas variáveis foram os mais elevados, demonstrando que houve uma variabilidade nessas respostas.

Quanto aos valores das médias, constata-se que as variáveis PCG4 (conhecimento do fluxo de caixa), PCG5 (utilização do fluxo de caixa), PCG6 (registro dos gastos da produção), PCG7 (pesquisa de mercado), PCG8 (contato com fornecedores) e PCG9 (análise do ambiente) apresentaram valores acima da média do valor máximo (5). Assim, dos doze indicadores, seis médias estão nessa

situação, enquanto que seis estão abaixo de 50% do valor máximo, o que denota que metade das *proxies* tem baixa presença na amostra.

A variável que apontou maior presença é a PCG6, com média 3.551 e moda igual a 5. Em segundo lugar aparece a variável PCG4, com média igual a 3.304 e moda igual a 4. Esses achados podem ser relacionados à assistência técnica recebida pelos piscicultores, uma vez que o suporte também contempla a parte gerencial. O fato de receberem essa assistência não gerou uniformidade nas respostas, como pode ser visto pelos desvios padrão de PCG6 e PCG4.

Há de se considerar ainda que a baixa presença das variáveis PCG1, PCG2 e PCG3, do construto de 1° ordem “planejamento (plano de negócios)”, condiz com a baixa presença da variável CE8 (planejamento e monitoramento sistemático) do construto de 2° ordem característica do empreendedor. Apesar disso, CE6 e CE7, que juntas com CE8 formam o construto de 1° ordem “planejamento”, não apresentam médias tão baixas quanto CE8. A propósito, a tabela 3 exhibe os resultados do construto desempenho.

Tabela 3 – Estatística descritiva do construto desempenho

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Min.	Máx.	Desvio Padrão
ID1	2.000	1	2	0	5	1.504
ID2	1.754	1	1	0	5	1.398
ID3	0.768	0	1	0	5	1.051
ID4	3.116	5	4	0	5	1.923

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesse construto, o desvio padrão da variável ID4 (aumento na satisfação dos clientes) chama atenção, demonstrando ser o maior valor de todos os 26 indicadores utilizado na pesquisa. De outro modo, a ID3 (aumento no número de funcionários) mostrou a menor média também dos 26 indicadores usados e moda igual à zero, porém sua variabilidade não foi inexpressiva (desvio padrão = 1.051).

Da mesma forma que o construto *proxies* de controle gerencial, o valor mínimo e máximo esteve entre zero e cinco. A única variável que se mostrou acima de 50% do valor máximo foi ID4 que, ao ser comparada com a variável CE4 “exigência de qualidade e eficiência” (mais fortemente presente no construto características do empreendedor), aponta previamente o efeito de CE4 em pelo menos um indicador de desempenho.

Com base na moda dos indicadores ID1 e ID2 com valores iguais a um, o desempenho financeiro em relação ao crescimento do lucro (ID1) e crescimento das vendas (ID2) mostram-se insatisfatórios, tendo em vista que o valor 1 da escala tipo *likert* representa “nunca, nada, nenhum”. Retomando o que foi exposto no item 3.1, os indicadores de desempenho foram levantados de forma subjetiva (GOVINDARAJAN, 1984), com base na percepção dos piscicultores.

De um modo geral, relacionando a análise descritiva dos construtos com a *effectuation theory*, observa-se a predominância da lógica *effectual*. No construto características do empreendedor a variável CE8 como a característica menos presente no construto (apesar de CE6 e CE7 exibirem moda igual a 4), conjuntamente com as variáveis PCG1, PCG2 e PCG3 com baixa presença, sugere certo distanciamento dos piscicultores a essas práticas. De acordo com o primeiro princípio da *effectuation theory*, os empreendedores identificam oportunidades com base nos recursos que estão disponíveis (SARASVASTHY, 2001; SALUSSE; ANDREASSI, 2016), que se contrapõe, por exemplo, a concepção de um plano de negócios<sup>12</sup>.

Em prosseguimento, a presença mais forte da variável PCG6, PCG4 e ainda PCG 5 como o terceiro indicador mais representativo, preconizam a adoção de controles financeiros na amostra investigada. Independentemente do motivo dessa adoção, o fato se conecta a *effectuation theory* tendo em vista que um de seus pressupostos centra-se no controle como base para a ação, em oposição à previsão (SARASVATH et al., 2014). Esse pressuposto interliga-se com o primeiro princípio, no sentido de que o empreendedor controla os meios (recursos disponíveis).

A presença da variável CE10 (persuasão e rede de contatos), cuja moda é igual a quatro, relaciona-se com o terceiro princípio *effectual*, onde os empreendedores constroem um relacionamento com *stakeholders*, embora PCG8 (contato com fornecedores) tenha apresentado o valor da moda igual a um. Com isso, encerra-se a parte de análises descritivas e iniciam-se as análises com base em AFC e SEM, retratados nos tópicos a seguir.

---

<sup>12</sup> Forma de organização sistemática no qual são descritos os objetivos de um negócio e os passos necessários para alcançá-los, de forma a mitigar riscos e a reduzir erros (SEBRAE, 2013).

#### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Os procedimentos de submissão a SEM ocorreram da seguinte forma: a) adicionou-se o banco de dados no software; b) desenhou-se o diagrama de caminhos, vinculando os indicadores com seus respectivos construtos; c) inseriu-se as variáveis latentes de 2º ordem e vinculou-as aos seus indicadores; d) renomeou-se todas as variáveis; e) estabeleceu-se as relações do modelo estrutural. Após esse processo, a estimação do modelo foi efetuada.

Antes de iniciar o processo SEM realizou-se o teste de normalidade dos dados, utilizando o software Minitab<sup>®</sup> 12, onde foi apurado a não normalidade dos dados. Salienta-se que graus de liberdade não serão analisados por não serem significativos em PLS (SEM por mínimos quadrados parciais) como são em SEM por máxima verossimilhança (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Quanto ao ajuste global, Hair Jr. *Et. al.* (2016) aponta ainda que em PLS-SEM são avaliadas as capacidades preditivas do modelo, em detrimento de indicadores de ajuste geral. Isso se deve ao fato de que a mesma não se baseia na diferença entre duas matrizes de covariância, como é feito em CB-SEM (SEM baseada em covariância). No entanto, Wetzels, Odekerken-Schroder e Van Oppen (2009) apresentou um indicador de qualidade de ajuste (GOF) para PLS, que consiste na raiz quadrada das médias do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) multiplicado pelo valor médio da variância média extraída (AVE).

Com base em Nascimento e Macedo (2016), posteriormente a estimação do modelo, cuja configuração de análise é padrão no *SmartPLS*<sup>®</sup>, o processo de análise é dividido em duas fases. Na primeira fase examina-se o modelo de mensuração, onde é avaliada a confiabilidade, a validade convergente (*variance extracted*) e a validade discriminante (*discriminant validity*).

A segunda fase consiste na análise do modelo estrutural, com a verificação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ), o tamanho dos efeitos ( $f^2$ ) e o tamanho e a significância dos coeficientes de caminhos (*path coefficients*). Essas análises são indicadas por Hair Jr. *et al.* (2016) como as métricas mais importantes para PLS-SEM. Dessa forma, segue apresentado no subtópico 4.3.1 as análises relativas ao modelo de mensuração, onde os resultados foram gerados a partir da análise fatorial confirmatória.

#### 4.3.1 Análise do modelo de mensuração

Os indicadores de confiabilidade permitem verificar a força entre as variáveis latentes e seus indicadores (LEITE, 2016), se a amostra é livre de vieses e se as respostas conjuntamente são confiáveis (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Essa confiabilidade será analisada por dois indicadores: o *alfa de cronbach* (AC), onde os valores devem ser acima de 0.70, e a confiabilidade de composta (CC) que da mesma forma devem gerar valores > 0.70 para serem considerados adequados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Quanto à validade convergente, o objetivo é avaliar o grau em que as medidas de um construto estão correlacionadas (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para isso, é necessária que seja analisada a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) de cada construto, cujo limite mínimo aceitável é 0.5 (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Assim, segue apresentado na tabela 4 os indicadores de confiabilidade e da AVE gerados no modelo da pesquisa.

Tabela 4 – Indicadores de confiabilidade e AVE.

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
<b>Realização</b>	<b>0.661</b>	0.786	<b>0.435</b>
<b>Planejamento</b>	0.743	0.855	0.664
<b>Poder</b>	0.716	0.876	0.779
<b>Planejamento (Plano de Negócios)</b>	0.912	0.945	0.851
<b>Controles Financeiros</b>	0.864	0.917	0.786
<b>Fatores de Marketing</b>	0.872	0.922	0.798
<b>Controle de Pessoal</b>	0.974	0.983	0.950
<b>Desempenho</b>	0.762	0.783	<b>0.483</b>

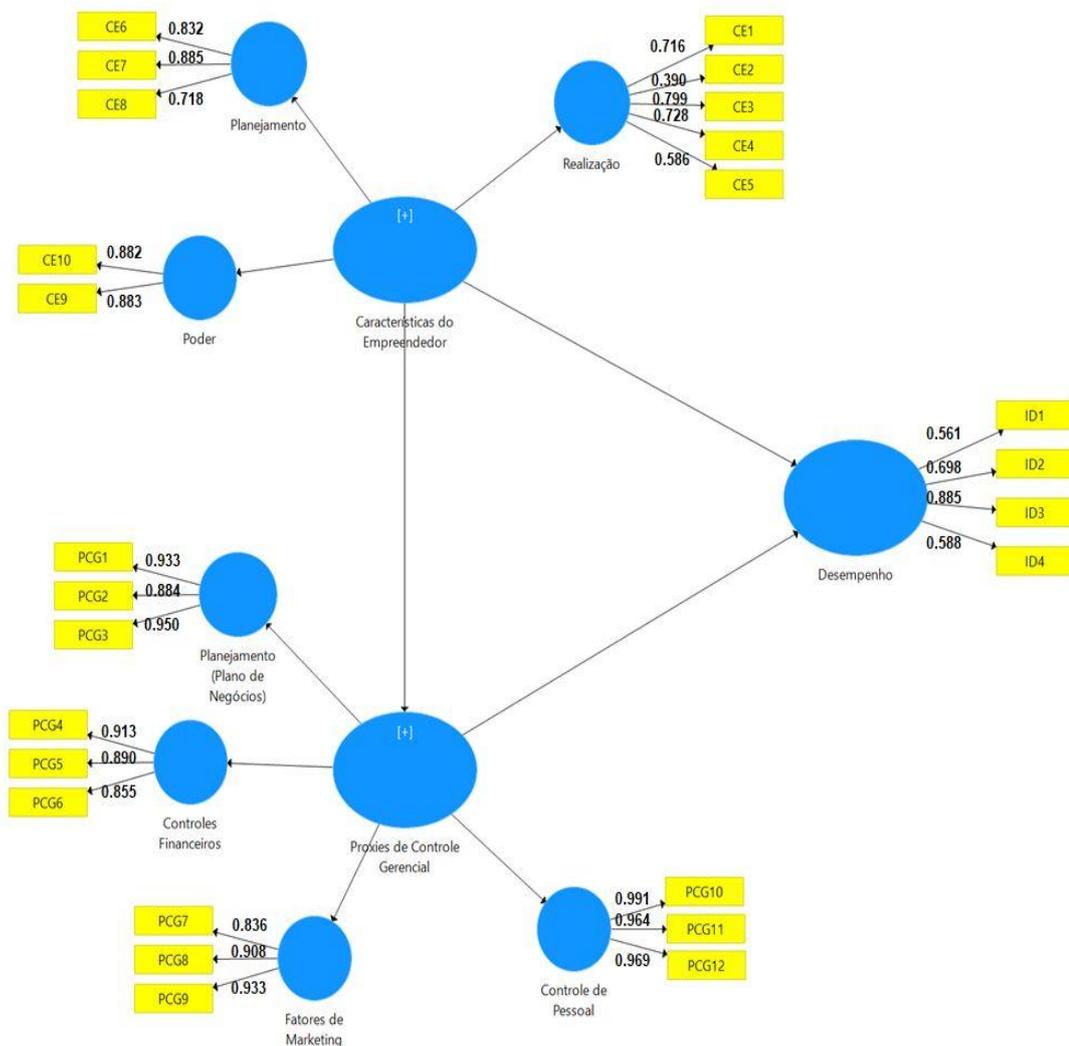
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Verifica-se que o *alfa de cronbach* do construto realização ficou um pouco abaixo do limite estabelecido, porém ainda dentro dos limites aceitáveis para estudos exploratórios (entre 0.6 e 0.7). Hair Jr. *et al.* (2016) mencionam que PLS-SEM caracteriza-se como pesquisa exploratória, utilizado, principalmente, para desenvolver teorias. Em sequência, a AVE do mesmo construto também ficou abaixo do limite aceitável (0.5), contudo, todas as outras variáveis latentes mostraram

adequados indicadores de confiabilidade e validade convergente. No construto desempenho, a AVE não atingiu o valor mínimo de 0.5, o que pode estar sendo gerado por alguma variável com menor correlação com o construto.

Outra forma de analisar a validade convergente é verificar as cargas fatoriais dos indicadores, também denominado confiabilidade do indicador (NASCIMENTO; MACEDO, 2016), que devem ser acima de 0.5 (idealmente acima de 0.7) para serem significativas (LEITE, 2016). A esse respeito, Hair Jr. *et al.* (2009, p. 591) afirmam que “No caso de elevada validade convergente, cargas altas sobre um fator indicariam que eles convergem para algum ponto em comum.” A figura 7 dispõe as cargas fatoriais das variáveis explicativas geradas no modelo.

Figura 7 – Cargas fatoriais das variáveis explicativas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir do modelo, com suas respectivas cargas fatoriais, é apontado que apenas o valor a variável CE2 (0.390) não atende o limite mínimo para que a mesma seja significativa. Ainda, as variáveis CE5, ID1, ID2 e ID4 estão entre o limite mínimo (0.5) e o nível ideal (0.7). Considerando a baixa carga externa da variável CE2, o que indica que ela tem pouca associação com o construto realização, e que esse construto apresentou baixo valor de AVE, decidiu-se pela exclusão dessa variável, como sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014).

Já no construto desempenho que também indicou baixo valor de AVE, não será excluído nenhuma variável a princípio, pois ainda que três variáveis estejam com cargas externas abaixo do valor ideal (0.7), elas estão dentro do limite considerado significativo (>0.5). Nascimento e Macedo (2016) pontuam que variáveis com cargas externas entre 0.4 e 0.7 só devem ser excluídas se o procedimento gerar aumento da confiabilidade composta. Foi feito um teste excluindo o indicador ID1 (menor carga fatorial do construto desempenho), o que gerou o aumento da AVE para 0.529, porém reduziu o valor da confiabilidade composta do *alfa de cronbach*, optando-se, portanto, pela não exclusão da variável.

Feito a exclusão de CE2, segue na tabela 5 os novos valores do *alfa de cronbach*, confiabilidade composta e AVE.

Tabela 5 – Indicadores de confiabilidade e AVE após exclusão de CE2

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
<b>Realização</b>	<b>0.683</b>	0.810	0.520
<b>Planejamento</b>	0.743	0.855	0.664
<b>Poder</b>	0.716	0.876	0.779
<b>Planejamento (Plano de Negócios)</b>	0.912	0.945	0.851
<b>Controles Financeiros</b>	0.864	0.917	0.786
<b>Fatores de Marketing</b>	0.872	0.922	0.798
<b>Controle de Pessoal</b>	0.974	0.983	0.950
<b>Desempenho</b>	0.762	0.790	<b>0.491</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com a exclusão, o valor AVE do construto realização alcançou o valor mínimo aceitável, o *alfa de cronbach* do construto aproximou-se de 0.7 e o valor AVE do construto desempenho também foi elevado. Dessa forma, seguiu-se a

análise com a validade discriminante. Hair Jr. *et al.* (2009) mencionam que a validade discriminante indica o grau que um construto é diferente dos demais.

Para tanto, existem duas maneiras de realizar essa análise: a) utiliza-se o critério *Fornell Larcker* (1981), onde as raízes quadradas dos valores AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações do mesmo com outros construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016); b) verificam-se as cargas cruzadas (*cross loading*), de forma que as cargas fatoriais mais altas de cada indicador estejam presentes em suas respectivas variáveis latentes, em conformidade com *Chin* (1998) (HAIR JR. *et al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

À vista disso, segue disposto na tabela 6 a análise da validade discriminante pelo critério de *Fornell Larcker* (1981), demonstrando que os valores das raízes quadradas de AVE (valores demarcados) são maiores que as correlações dos construtos, tanto na vertical quanto na horizontal. Esses resultados mostram a existência da validade discriminante pelo parâmetro analisado e demonstra, previamente, a baixa correlação entre os construtos de primeira ordem realização, planejamento, poder, planejamento (plano de negócios) e fatores de marketing com o desempenho. Apenas controles financeiros e controle de pessoal indicou alta correlação com desempenho.

Tabela 6 – Validade discriminante – *Fornell Larcker* (1981)

Variáveis Latentes	Realização	Planejamento	Poder	Planejamento (Plano de Negócios)	Controles Financeiros	Fatores de Marketing	Controle de Pessoal	Desempenho
Realização	<b>0.721</b>							
Planejamento	0.653	<b>0.815</b>						
Poder	0.659	0.642	<b>0.882</b>					
Planejamento (Plano de Negócios)	0.470	0.607	0.497	<b>0.923</b>				
Controles Financeiros	0.504	0.544	0.538	0.557	<b>0.886</b>			
Fatores de Marketing	0.387	0.564	0.326	0.250	0.145	<b>0.893</b>		
Controle de Pessoal	0.146	0.230	0.131	0.300	0.359	0.280	<b>0.975</b>	
Desempenho	0.076	-0.017	0.042	0.021	0.327	0.016	0.580	<b>0.701</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em prosseguimento, a segunda maneira de realizar a análise da validade discriminante, como já exposto, é analisar as cargas cruzadas. Atendendo a esse requerimento, seguem na tabela 7 as *cross loadings* gerados na pesquisa. Os resultados apontam que a variável CE5 (valor em negrito) foi a única que apresentou carga fatorial maior em outro construto (planejamento) do que no construto a que ela

corresponde (realização). Todas as outras variáveis apresentam maiores cargas em seus respectivos construtos (análise horizontal).

Tabela 7 – Cargas cruzadas de validade discriminante – Chin (1998)

Variáveis Explicativas	Realização	Planejamento	Poder	Planejamento (Plano de Negócios)	Controles Financeiros	Fatores de Marketing	Controle de Pessoal	Desempenho
CE1	0.733	0.475	0.483	0.441	0.345	0.267	0.265	0.262
CE3	0.806	0.432	0.459	0.268	0.313	0.246	0.033	0.036
CE4	0.750	0.263	0.460	0.281	0.397	0.205	0.055	-0.022
CE5	0.573	0.663	0.477	0.344	0.389	0.376	0.059	-0.068
CE6	0.624	0.832	0.540	0.463	0.430	0.522	0.111	-0.109
CE7	0.566	0.887	0.509	0.510	0.499	0.564	0.233	0.016
CE8	0.384	0.716	0.527	0.522	0.396	0.261	0.229	0.067
CE9	0.601	0.529	0.880	0.419	0.467	0.190	0.092	0.109
CE10	0.562	0.604	0.885	0.458	0.482	0.383	0.140	-0.032
PCG1	0.383	0.520	0.437	0.933	0.468	0.184	0.204	-0.066
PCG2	0.504	0.553	0.491	0.884	0.563	0.261	0.356	0.128
PCG3	0.404	0.602	0.443	0.950	0.502	0.241	0.260	-0.017
PCG4	0.548	0.574	0.587	0.572	0.914	0.259	0.373	0.376
PCG5	0.367	0.462	0.478	0.536	0.890	-0.040	0.266	0.212
PCG6	0.404	0.389	0.339	0.353	0.855	0.138	0.305	0.263
PCG7	0.421	0.553	0.363	0.226	0.122	0.836	0.193	-0.011
PCG8	0.297	0.485	0.279	0.200	0.156	0.908	0.320	0.048
PCG9	0.330	0.480	0.239	0.246	0.109	0.933	0.229	0.001
PCG10	0.154	0.243	0.142	0.268	0.360	0.282	0.991	0.560
PCG11	0.126	0.205	0.104	0.281	0.289	0.253	0.964	0.582
PCG12	0.146	0.225	0.137	0.327	0.395	0.283	0.969	0.555
ID1	-0.011	-0.138	0.028	-0.060	0.261	-0.250	0.026	0.578
ID2	0.069	0.026	0.112	0.091	0.350	-0.116	0.188	0.710
ID3	0.077	-0.002	0.023	0.029	0.249	0.090	0.696	0.873
ID4	0.011	-0.050	-0.061	-0.113	0.102	0.070	0.172	0.603

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Embora o modelo não tenha apresentado validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas, o parâmetro de *Fornell Larcker* (1981) atestou essa validade. Até o presente momento, verifica-se que o modelo da pesquisa não tem indicado um ajuste absoluto. Contudo, segue no subtópico 4.3.2 a análise do modelo estrutural e após isso, será examinado a necessidade de re-especificação do modelo.

#### 4.3.2 Análise do modelo estrutural

A avaliação do modelo estrutural consiste na verificação dos coeficientes de determinação  $R^2$ , da relevância preditiva  $Q^2$ , do tamanho do efeito  $f^2$ , e do tamanho e significância dos coeficientes de caminho. O coeficiente de determinação corresponde o quanto da variável latente endógena é explicado pelo modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016). O efeito

é considerado pequeno quando  $R^2$  é menor ou igual a 12%, médio quando  $R^2$  está entre 13% e 25% e grande quando o valor de  $R^2$  é  $>$  que 26% (COHEN, 1988).

Já o  $Q^2$  representa a capacidade do modelo de caminhos em prever o que se esperava dele (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016), ou seja, é a capacidade de prever os dados que não foram utilizados do modelo (HAIR JR et al., 2016). Os resultados que geram valores maiores que zero, para uma variável latente endógena (HAIR JR et al., 2016), demonstram um bom modelo e quanto mais próximo de 1 menor a incidência de erros (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Em continuidade, o tamanho do efeito ( $f^2$ ) avalia o efeito de cada construto no ajuste do modelo, dado pela seguinte fórmula:

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{incluído}} - R^2_{\text{excluído}}}{1 - R^2_{\text{incluído}}}$$

O  $R^2$  incluído consiste no coeficiente de determinação gerado no modelo principal, enquanto que o  $R^2$  excluído é obtido após a exclusão de um dos construtos predecessor do construto endógeno e re-estimado o modelo, e o valor de  $1 - R^2$  (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Dessa forma, os valores de ( $f^2$ ) são gerados pela inclusão e exclusão de construtos, e classificados como 0.02 (pequeno), 0.15 (médio) e acima 0.35 (grande) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os autores mencionam ainda que os valores de  $Q^2$  e  $f^2$  são obtidos no módulo *Blindfolding* no SmartPLS®. Foi utilizado para o cálculo uma distância de omissão<sup>13</sup> de 7 pontos, conforme padrão do SmartPLS®. Os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Coeficientes de determinação, relevância preditiva e tamanho do efeito

Variáveis Latentes	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
Características do Empreendedor	-	-	0.329
Realização	0.789	0.367	0.221
Planejamento	0.784	0.486	0.330
Poder	0.724	0.538	0.308
Proxies de Controle Gerencial	0.446	0.161	0.294
Planejamento (Plano de Negócios)	0.610	0.481	0.610
Controles Financeiros	0.594	0.434	0.512
Fatores de Marketing	0.267	0.187	0.531
Controle de Pessoal	0.500	0.442	0.760
Desempenho	0.200	0.052	0.199

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

<sup>13</sup> “Uma distância de omissão de 5, por exemplo, implica que cada quinto ponto de dados dos indicadores do constructo alvo são eliminados em cada iteração do processo de *blindfolding*. Uma vez que o procedimento de *blindfolding* tem que omitir e prever todos os pontos dos indicadores utilizados no modelo de medição de uma determinada variável latente de dados, este compreende cinco iterações de *blindfolding*.” (SmartPLS®, v. 3.2.8)

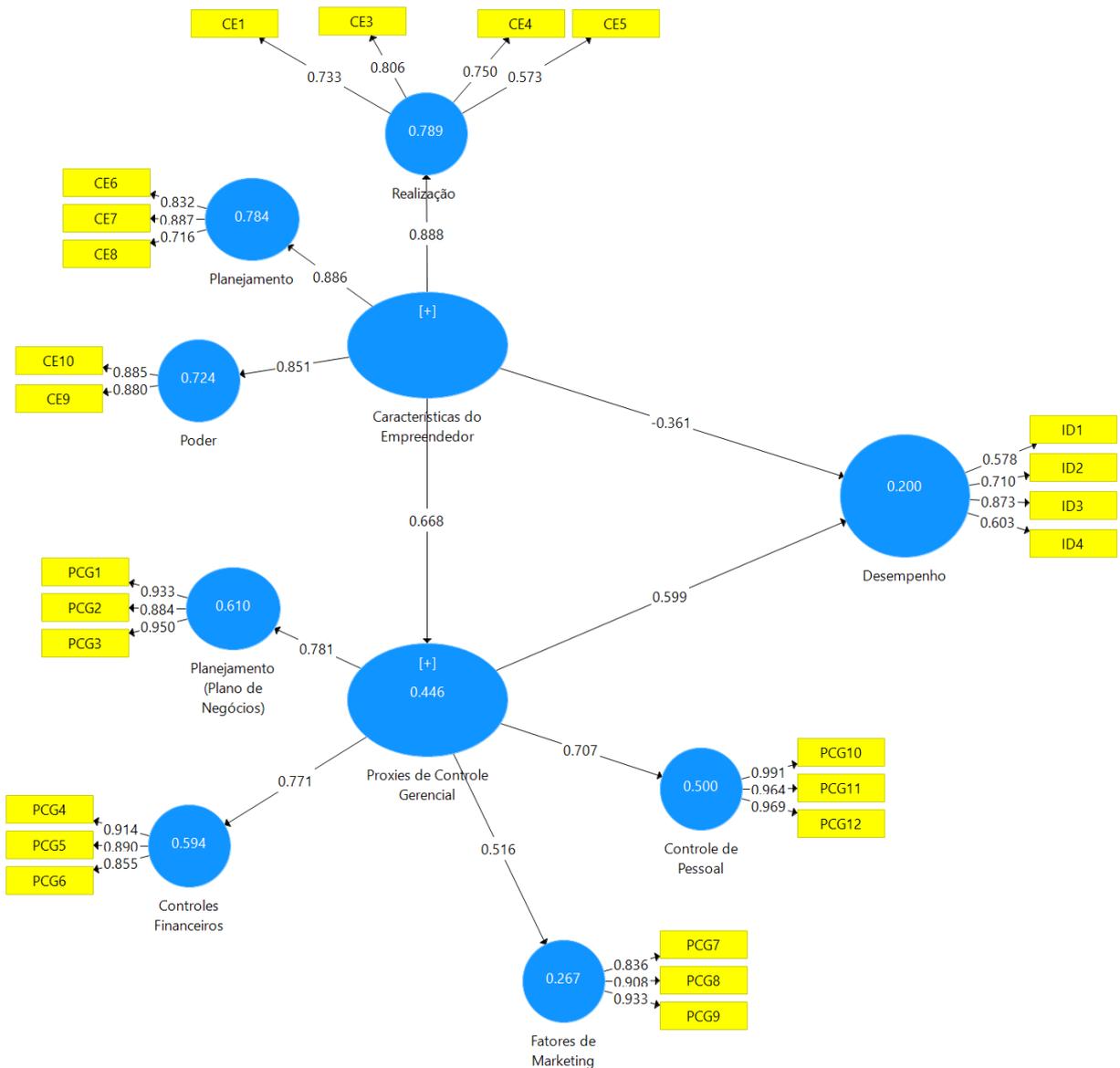
Os resultados de  $R^2$  apontam os efeitos grandes do modelo estrutural nos construtos realização, planejamento, poder, *proxies* de controle gerencial, planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal, enquanto que no desempenho o efeito é médio, ou seja, 20% da variação de desempenho são desencadeadas por características do empreendedor e pelas *proxies* de controle gerencial. As características do empreendedor não prevê poder explicativo ( $R^2$ ), pois é o construto exógeno, ou seja, antecede as outras VL's no modelo estrutural.

Em relação a  $Q^2$ , nota-se que igualmente em  $R^2$  o construto característica do empreendedor não apresentou capacidade preditiva, sendo o construto exógeno do modelo. Já a baixa capacidade preditiva do construto desempenho pode ser justificada por ele ser a variável endógena principal do modelo. Quanto a  $f^2$ , nenhuma variável latente (VL) apresentou efeito pequeno, seis VL's apresentaram efeitos médios e quatro VL's efeitos grandes.

Para a análise do tamanho e significância dos coeficientes de caminhos (valores sobre as setas que ligam as variáveis latentes), segue apresentado na figura 8 o modelo completo, com as cargas fatoriais do modelo de mensuração e com os coeficientes de caminho do modelo estrutural. Como pode ser observada, a relação entre variáveis latentes de 1º ordem e suas variáveis latentes de 2º ordem indicou ser forte.

No construto características do empreendedor, as VL's realização, planejamento e poder geraram coeficientes > que 0.8; no construto *proxies* de controle gerencial, as VL's planejamento (plano de negócios), controles financeiros e controle de pessoal exibiram coeficientes > que 0.7, enquanto que fatores de marketing o valor foi de 0.516, indicando uma relação não tão forte quanto às demais.

Na relação estrutural entre construtos de 2º ordem, as características do empreendedor influenciam negativamente em 36,1 % o desempenho e são capazes de prever em 66,8% o uso de *proxies* de controle gerencial, enquanto que as *proxies* influenciam positivamente o desempenho em 59,9%.

Figura 8 – Modelo com coeficientes de caminho (*path coefficients*)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Da mesma forma, a partir da tabela 9 verifica-se que as características do empreendedor (CE) influenciam positivamente, não só direta como indiretamente, o uso de *proxies* de controle gerencial, gerando maior efeito indireto sobre planejamento (plano de negócios) em 52,2% e controles financeiros (51,5%). É constatado ainda que o efeito indireto (por meio das *proxies* de controle gerencial) de características do empreendedor sobre o desempenho de 40%, gera um efeito total positivo de CE sobre desempenho em 3,9%.

Tabela 9 – Valores dos efeitos diretos, indiretos e totais

Relações entre Variáveis Latentes	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
Características do Empreendedor -> Realização	0.888	0.000	0.888
Características do Empreendedor -> Planejamento	0.886	0.000	0.886
Características do Empreendedor -> Poder	0.851	0.000	0.851
Características do Empreendedor -> Proxies de Controle Gerencial	0.668	0.000	0.668
Características do Empreendedor -> Planejamento (Plano de Negócios)	0.000	0.522	0.522
Características do Empreendedor -> Controles Financeiros	0.000	0.515	0.515
Características do Empreendedor -> Fatores de Marketing	0.000	0.345	0.345
Características do Empreendedor -> Controle de Pessoal	0.000	0.472	0.472
Características do Empreendedor -> Desempenho	-0.361	0.400	0.039
Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento (plano de negócios)	0.781	0.000	0.781
Proxies de Controle Gerencial -> Controles Financeiros	0.771	0.000	0.771
Proxies de Controle Gerencial -> Fatores de Marketing	0.516	0.000	0.516
Proxies de Controle Gerencial -> Controle de Pessoal	0.707	0.000	0.707
Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.599	0.000	0.599

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ainda sobre a análise da significância da relação entre os construtos, (LEITE, 2016) por meio da técnica de *bootstrapping* (tabela 10), os resultados demonstraram que todas as relações entre variáveis latentes foram significativas, com valores de  $p < 0,05$ , ou seja, os construtos utilizados no modelo afetam uns aos outros, conforme previamente esperado e estabelecido pelas hipóteses, independente do sinal desse efeito. A relação que apresentou menor valor  $t$  foi características do empreendedor-desempenho (2.348), porém ainda acima do valor de referência.

A técnica consiste na aplicação do teste- $t$ , realizada segundo Hair Jr. *et al.* (2009) por reamostragem, examinando valores reais ao invés de suposições estatísticas. Nesse processo, espera-se que os valores de estatística  $t$  superiores a 2.000 para graus de liberdade entre 60 e 120 (conforme tabela de distribuição  $t$ ), com nível de significância de 5%. Para esse estudo foram utilizadas 1000 reamostragens (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 10 – Relações entre os construtos (*bootstrapping*)

Relações entre Variáveis Latentes	Amostra Original	Média da Amostra	Desvio Padrão	Estatística T	Valores de P
Características do Empreendedor -> Realização	0.888	0.889	0.029	30.986	0.000
Características do Empreendedor -> Planejamento	0.886	0.889	0.024	36.200	0.000
Características do Empreendedor -> Poder	0.851	0.850	0.035	24.137	0.000
Características do Empreendedor -> Proxies de Controle Gerencial	0.668	0.669	0.059	11.369	0.000
Características do Empreendedor -> Desempenho	-0.361	-0.379	0.154	2.348	0.019
Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento (Plano de Negócios)	0.781	0.781	0.062	12.658	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Controles Financeiros	0.771	0.774	0.055	14.039	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Fatores de Marketing	0.516	0.509	0.144	3.587	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Controle de Pessoal	0.707	0.696	0.101	7.024	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.599	0.634	0.202	2.970	0.003

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além de mostrar o valor de  $t$  para as relações entre construtos, o *bootstrapping* também gera os valores das relações entre variáveis explicativas e variáveis latentes. Dessas relações, todas as variáveis apresentaram valor  $t$  acima do valor de referência (2.000), indicando que essas relações também são significativas a 0.05, com exceção de ID1 que foi significativa a 0.10.

A última análise a ser realizada é a qualidade de ajuste global mencionada por Wetzels, Odekerken-Schroder e Van Oppen (2009). Essa medida GoF é indicada para modelos em que todos os construtos são reflexivos e foi proposto por Tenenhaus *et al.* (2005) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A qualidade do ajuste é indicada por: GoF = 0.1 baixo, GoF = 0.25 médio e GoF > 0.36 alto. Após os cálculos, o valor GoF gerado no neste estudo foi de 0.631, indicando um bom ajuste global do modelo.

Destarte, após a conclusão das análises dos modelos de mensuração e estrutural, e cumprindo os estágios 4, 5 e 6 de SEM propostos por Hair Jr. *et al.* (2009), constatou-se que de forma geral o modelo gerou bom ajuste. Contudo:

- 1) O indicador de AVE do construto desempenho ficou um pouco abaixo no limite mínimo de 0.5;
- 2) A variável CE5 na validade discriminante, pelo critério de cargas cruzadas, apresentou maior correlação com o construto planejamento;
- 3) O indicador ID1 não foi significativo a 0.05.

Em atenção a isso, optou-se pela modificação do modelo, amparado na estratégia de desenvolvimento de modelos onde, além de ser aplicado para testar um modelo empiricamente, SEM também oferece ideias sobre sua re-especificação (HAIR JR *et al.*, 2009). O modelo alternativo, além de excluir a variável ID1 (de menor carga fatorial do construto desempenho) como já testado anteriormente, alocou a variável CE5 do construto realização para o construto planejamento, a fim de verificar se essa mudança produziria um melhor ajuste. Manteve-se ainda a exclusão de CE2 já realizada na análise do modelo de mensuração. Para efeito de identificação, denomina-se o modelo original como modelo 1, o modelo com exclusão de CE2 como modelo 2 e o modelo re-especificado como modelo 3.

Teoricamente compreende-se que essa re-especificação é amparada pela heterogeneidade nos resultados apresentados na literatura concernentes a características do empreendedor e desempenho (CHANDLER; JANSEN, 1992; HERRON; ROBSON JR, 1993; CARLAND; CARLAND, 1996; LIZOTE; VERDINELLI,

2014), e pela discussão em torno das medidas de desempenho objetivas versus subjetivas, financeiras versus não financeiras (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; RICHARD *et al.*, 2009; BRITO; BRITO, 2012).

Empiricamente, o modelo demonstrou que algumas variáveis não se ajustaram a amostra pesquisada. A esse fato observa-se que Vilas Boas (2015), ao utilizar o construto de segunda ordem características do empreendedor com os três construtos de primeira ordem (realização, planejamento e poder) e suas respectivas variáveis, encontrou cargas fatoriais para todos os indicadores acima de 0.7 e valores AVE acima de 0.5. Da mesma forma, a variável ID1 do construto desempenho foi significativa no estudo de Leite (2016). Posto isso, segue na tabela 11 os indicadores de confiabilidade e AVE após o modelo ser re-especificado.

Tabela 11 – Indicadores de Confiabilidade e AVE pós re-especificação

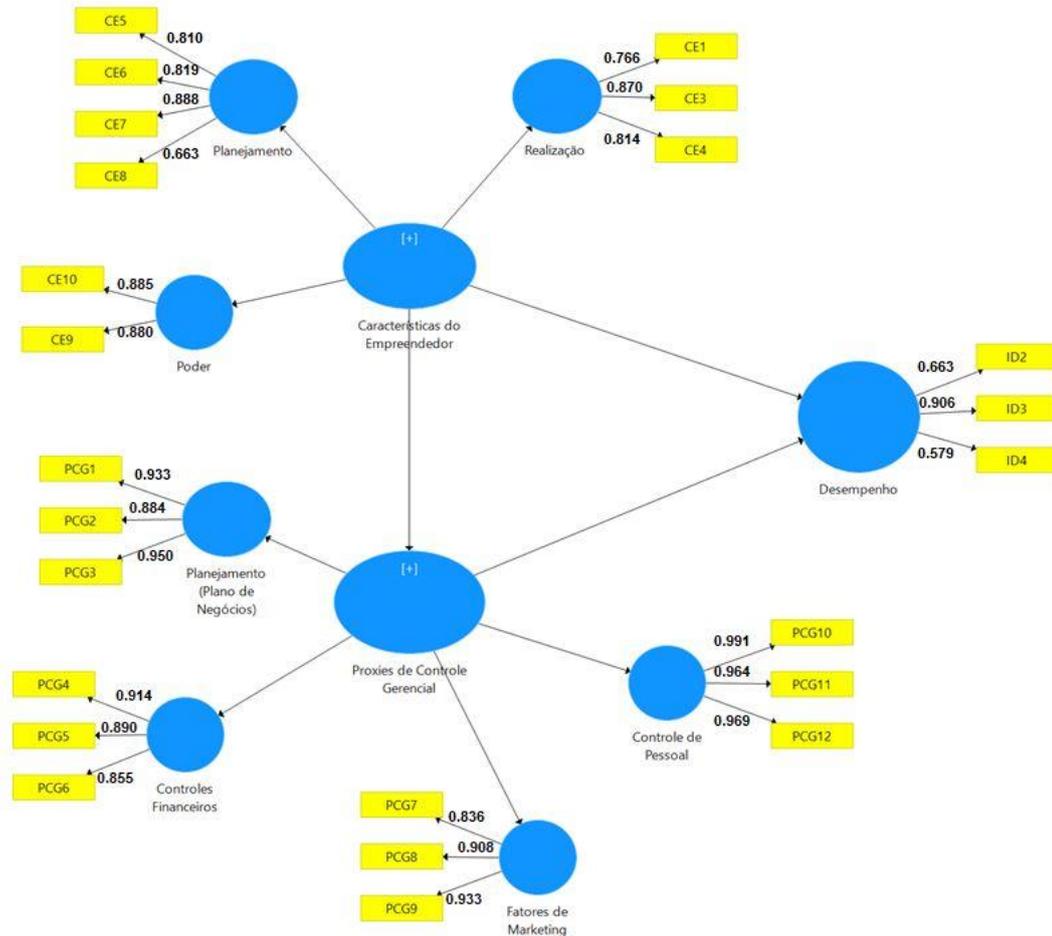
Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Realização	0.752	0.858	0.669
Planejamento	0.807	0.875	0.639
Poder	0.716	0.876	0.779
Planejamento (Plano de Negócios)	0.912	0.945	0.851
Controles Financeiros	0.864	0.917	0.786
Fatores de Marketing	0.872	0.922	0.798
Controle de Pessoal	0.974	0.983	0.950
Desempenho	<b>0.640</b>	0.766	0.531

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os novos resultados mostraram que o *alfa de cronbach* do construto realização elevou-se de 0.683 para 0.752, porém com a exclusão da variável ID1 o construto desempenho teve uma redução de 0.762 para 0.640, como já havia sido notado em teste feito anteriormente. Ressalta-se que o valor de *alfa de cronbach* com valor entre 0.6 e 0.7 é aceitável para pesquisas exploratórias e que o valor de 0.766 para a confiabilidade composta do construto desempenho reforça a presença da confiabilidade desses indicadores. O valor AVE do construto desempenho, que era de 0.491, subiu para 0.531, de forma que agora a validade convergente do

modelo pelo critério AVE foi atestada. Segue na figura 9 o modelo, com suas respectivas cargas fatoriais.

Figura 9 – Cargas fatoriais das variáveis explicativas pós re-especificação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em comparação às cargas fatoriais do modelo anterior, observa-se um aumento nos indicadores do construto realização, com elevação significativa no valor de CE5 (de 0.573 para 0.810) e uma redução em CE6 e CE8 do construto planejamento. No construto poder e nos construtos de 1º ordem de *proxies* de controle gerencial não houve mudanças, tendo em vista que não foi feita nenhuma alteração de variáveis neles. Os indicadores ID2 e ID4 sofreram uma leve redução, porém o valor de ID3 elevou-se. De maneira geral, considerando que o valor ideal das cargas é > que 0.7, três cargas do total de 24 ficaram entre 0.5 e 0.7, da mesma

forma que no modelo 2. Em prosseguimento, a tabela 12 traz a validade discriminante pelo critério *Fornell Larcker* (1981).

Tabela 12 – Validade discriminante *Fornell Larcker* (1981) pós re-especificação

Variáveis Latentes	Realização	Planejamento	Poder	Planejamento (Plano de Negócios)	Controles Financeiros	Fatores de Marketing	Controle de Pessoal	Desempenho
Realização	0.818							
Planejamento	0.450	0.799						
Poder	0.573	0.641	0.882					
Planejamento (Plano de Negócios)	0.407	0.575	0.497	0.923				
Controles Financeiros	0.428	0.539	0.538	0.557	0.886			
Fatores de Marketing	0.295	0.551	0.326	0.250	0.145	0.893		
Controle de Pessoal	0.147	0.197	0.131	0.300	0.359	0.280	0.975	
Desempenho	0.122	-0.020	0.042	0.029	0.318	0.043	0.611	0.729

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Igualmente ao modelo 2, a validade discriminante por este critério é certificada. Uma mudança gerada no novo modelo é o crescimento da correlação entre o construto realização e desempenho, que no modelo 2 era de 7,6% e agora é de 12,2%. Em consequência da elevação do valor de AVE de ambos os construtos, os valores das raízes quadradas de AVE (marcação em cinza) também foram acrescidos. Segue na tabela 13 a validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas.

Tabela 13 – Cargas cruzadas de validade discriminante pós re-especificação

Variáveis Explicativas	Realização	Planejamento	Poder	Planejamento (Plano de Negócios)	Controles Financeiros	Fatores de Marketing	Controle de Pessoal	Desempenho
CE1	0.766	0.439	0.484	0.441	0.345	0.267	0.265	0.274
CE3	0.870	0.395	0.459	0.268	0.313	0.246	0.033	0.033
CE4	0.814	0.256	0.460	0.281	0.397	0.205	0.055	-0.024
CE5	0.245	0.810	0.477	0.344	0.389	0.376	0.059	-0.060
CE6	0.489	0.819	0.540	0.463	0.430	0.522	0.111	-0.098
CE7	0.380	0.888	0.509	0.510	0.499	0.564	0.233	0.033
CE8	0.301	0.663	0.527	0.522	0.396	0.261	0.229	0.072
CE9	0.557	0.517	0.880	0.419	0.467	0.190	0.092	0.098
CE10	0.454	0.614	0.885	0.458	0.482	0.383	0.140	-0.023
PCG1	0.334	0.487	0.437	0.933	0.468	0.184	0.204	-0.063
PCG2	0.456	0.527	0.491	0.884	0.563	0.261	0.356	0.139
PCG3	0.326	0.573	0.443	0.950	0.502	0.241	0.260	-0.010
PCG4	0.470	0.569	0.587	0.572	0.914	0.259	0.373	0.374
PCG5	0.299	0.452	0.479	0.536	0.890	-0.040	0.266	0.196
PCG6	0.349	0.391	0.339	0.353	0.855	0.138	0.305	0.256
PCG7	0.294	0.570	0.363	0.226	0.122	0.836	0.193	0.026
PCG8	0.237	0.457	0.279	0.200	0.156	0.908	0.320	0.068
PCG9	0.266	0.459	0.239	0.246	0.109	0.933	0.229	0.019
PCG10	0.153	0.209	0.142	0.268	0.360	0.282	0.991	0.590
PCG11	0.117	0.182	0.104	0.281	0.289	0.253	0.964	0.610
PCG12	0.159	0.185	0.137	0.327	0.395	0.283	0.969	0.587
ID2	0.091	0.014	0.113	0.091	0.350	-0.116	0.188	0.663
ID3	0.116	-0.019	0.024	0.029	0.249	0.090	0.696	0.906
ID4	0.032	-0.052	-0.061	-0.113	0.102	0.070	0.172	0.579

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao examinar as cargas cruzadas do modelo 3, verifica-se que as variáveis explicativas apresentam maior correlação com seus respectivos construtos, de forma que agora pelos dois critérios foi atestada a validade discriminante. A variável CE5 apresentou no modelo 2 maior força no construto planejamento, o que foi confirmado com a realocação dessa variável nesse construto no modelo 3.

Com a validade discriminante comprovada pelos dois critérios tradicionais, certificou-se ainda essa validade pelo critério HTMT proposto por Henseler *et al.* (2015) (HAIR JR. *et al.*, 2016), onde o intervalo de confiança não deve incluir o valor 1 na combinação dos construtos, o que foi evidenciado por meio do *bootstrapping*. Assim, inicia-se a análise do modelo estrutural, seguindo na tabela 14 os coeficientes de determinação ( $R^2$ ), a validade preditiva ( $Q^2$ ) e o tamanho do efeito dos construtos ( $f^2$ ).

Tabela 14 – Coeficientes de determinação, relevância preditiva e tamanho do efeito pós re-especificação

Variáveis Latentes	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
Características do Empreendedor	-	-	0.329
Realização	0.596	0.368	0.332
Planejamento	0.773	0.454	0.394
Poder	0.727	0.540	0.308
Proxies de Controle Gerencial	0.443	0.160	0.294
Planejamento (Plano de Negócios)	0.607	0.479	0.610
Controles Financeiros	0.592	0.432	0.512
Fatores de Marketing	0.268	0.187	0.531
Controle de Pessoal	0.504	0.446	0.760
Desempenho	0.217	0.079	0.159

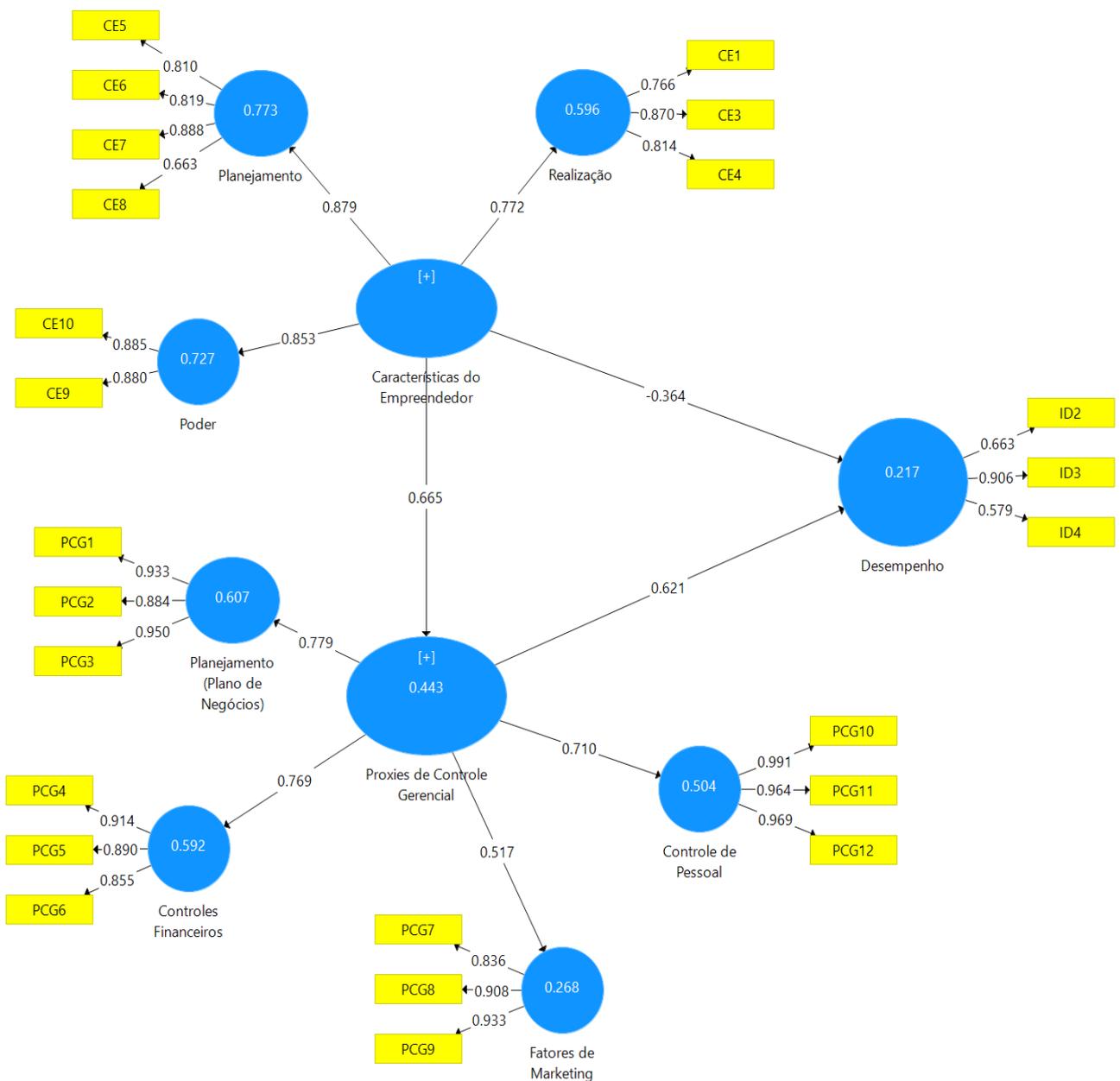
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados apontam uma redução no  $R^2$  nos construtos realização, planejamento, *proxies* de controle gerencial, planejamento (plano de negócios) e controles financeiros. Com exceção de realização, as alterações nos demais foram muito pequenas. Já os construtos poder, fatores de marketing, controle de pessoal e desempenho tiveram aumento nos seus respectivos  $R^2$ , ou seja, o modelo estrutural agora representa 21,7% da variação de desempenho.

Quanto à validade preditiva, não houve mudanças significativas, enquanto que o tamanho do efeito dos construtos realização, planejamento para o ajustamento do modelo foram maiores que no modelo 2. Para o construto desempenho o tamanho do efeito foi menor.

Na análise do modelo de caminhos (figura 10), constata-se que a relação entre características do empreendedor e realização, planejamento, poder tiveram seus coeficientes alterados. O construto realização passou de 0.888 para 0.772, o construto planejamento de 0.886 para 0.879 e o construto poder de 0.851 para 0.853. No construto *proxies* de controle gerencial, planejamento e controles financeiros reduziram e fatores de marketing e controle de pessoal aumentaram, em ambos os casos com pequenas alterações.

Figura 10 – Modelo com coeficientes de caminho pós re-especificação



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na relação entre os construtos de 2º ordem, o efeito de características do empreendedor no uso de *proxies* de controle gerencial passou de 66,8% para 66,5%, com o desempenho o efeito passou de -36,1% para 36,4%. Por fim, o efeito de *proxies* de controle gerencial sobre o desempenho elevou-se em 2,2%, alterando de 59,9% para 62,1%. Segue-se a disposição dos valores de efeitos diretos e indiretos entre os construtos da pesquisa gerados no modelo 3, exibido na tabela 15.

Tabela 15 – Valores dos efeitos diretos, indiretos e totais pós re-especificação

Relações entre Variáveis Latentes	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
Características do Empreendedor -> Realização	0.772	0.000	0.772
Características do Empreendedor -> Planejamento	0.879	0.000	0.879
Características do Empreendedor -> Poder	0.853	0.000	0.853
Características do Empreendedor -> Proxies de Controle Gerencial	0.665	0.000	0.665
Características do Empreendedor -> Planejamento (Plano de Negócios)	0.000	0.519	0.519
Características do Empreendedor -> Controles Financeiros	0.000	0.512	0.512
Características do Empreendedor -> Fatores de Marketing	0.000	0.344	0.344
Características do Empreendedor -> Controle de Pessoal	0.000	0.472	0.472
Características do Empreendedor -> Desempenho	-0.364	0.413	0.049
Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento (plano de negócios)	0.779	0.000	0.779
Proxies de Controle Gerencial -> Controles Financeiros	0.769	0.000	0.769
Proxies de Controle Gerencial -> Fatores de Marketing	0.517	0.000	0.517
Proxies de Controle Gerencial -> Controle de Pessoal	0.710	0.000	0.710
Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.621	0.000	0.621

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da tabela 15 verifica-se que as relações indiretas entre características do empreendedor e os construtos de 1º ordem de *proxies* de controle gerencial variaram entre 0,3% e 0,1% positivos, exceto com controle de pessoal que não houve variação. Com o construto desempenho o efeito indireto do referido construto variou em 1,3% positivo. Por fim, gerou-se por meio técnica *bootstrapping*, com 1000 reamostragens, a significância dessas relações com a análise do teste *t*, tanto para o modelo de mensuração quanto para o modelo estrutural (tabela 16).

Tabela 16 – Relações entre os construtos (*bootstrapping*) pós re-especificação

Relações entre Variáveis Latentes	Amostra Original	Média da Amostra	Desvio Padrão	Estatística T	Valores de P
Características do Empreendedor -> Realização	0.772	0.768	0.074	10.381	0.000
Características do Empreendedor -> Planejamento	0.879	0.884	0.028	31.012	0.000
Características do Empreendedor -> Poder	0.853	0.853	0.033	25.890	0.000
Características do Empreendedor -> Proxies de Controle Gerencial	0.665	0.668	0.057	11.627	0.000
Características do Empreendedor -> Desempenho	-0.364	-0.390	0.130	2.797	0.005
Proxies de Controle Gerencial -> Planejamento (Plano de Negócios)	0.779	0.778	0.063	12.447	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Controles Financeiros	0.769	0.775	0.055	14.003	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Fatores de Marketing	0.517	0.511	0.147	3.512	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Controle de Pessoal	0.710	0.699	0.103	6.890	0.000
Proxies de Controle Gerencial -> Desempenho	0.621	0.669	0.136	4.571	0.000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Igualmente no modelo 2, todas as relações foram significativas a 0,05 e a relação que apresentou menor valor  $t$  foi entre características do empreendedor e desempenho (2.797). O modelo de mensuração também apresentou relações significantes a 0,05 entre os indicadores e os construtos de 1° ordem. Quanto ao ajuste global do modelo, o valor GoF de 0.627 também aproximou-se do valor gerado no modelo 2, indicando igualmente o bom ajuste geral. Finalizando as análises do modelo 3, compreende-se que as diferenças não foram eminentes, no entanto:

- 1) O modelo re-especificado alcançou a variância média extraída do construto desempenho  $>0.5$ ;
- 2) Gerou variáveis explicativas devidamente maiores correlacionadas com seus respectivos construtos;
- 3) Aumentou o poder de explicação do modelo estrutural no construto desempenho;
- 4) Indicou relações significativas a 0,05 em todos os indicadores no modelo de mensuração.

Dessa forma, o mesmo será empregado nas análises subsequentes a fim de cumprir o objetivo geral da pesquisa, mediante a realização dos objetivos específicos iv, v, vi e vii. Assim, segue no tópico 4.4 a análise do construto *proxies* de controle gerencial como mediador da relação características do empreendedor e desempenho.

#### 4.4 ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL

Há um contínuo apontamento na literatura de que o controle gerencial atua relevantemente no suporte a gestão das organizações (OTLEY, 1994; PADOVEZE, 1999; ESPEJO, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014). Essa conjuntura estimula o interesse por compreender melhor a relação do controle gerencial com outros fatores que permeiam as organizações, e que podem desencadear melhores resultados.

A identificação das *proxies* de controle gerencial como mediadoras na relação características empreendedoras e desempenho foi exposta por alguns estudos como em Spillecke e Bretell (2013), Daciê (2016) e Leite (2016). Para tanto, Hair Jr. *et al.* (2009) descrevem um série de 4 passos com vistas a realizar uma

análise de mediação. Os passos serão descritos utilizando os construtos dessa pesquisa e em seguida discorre-se sobre as análises (quadro 13).

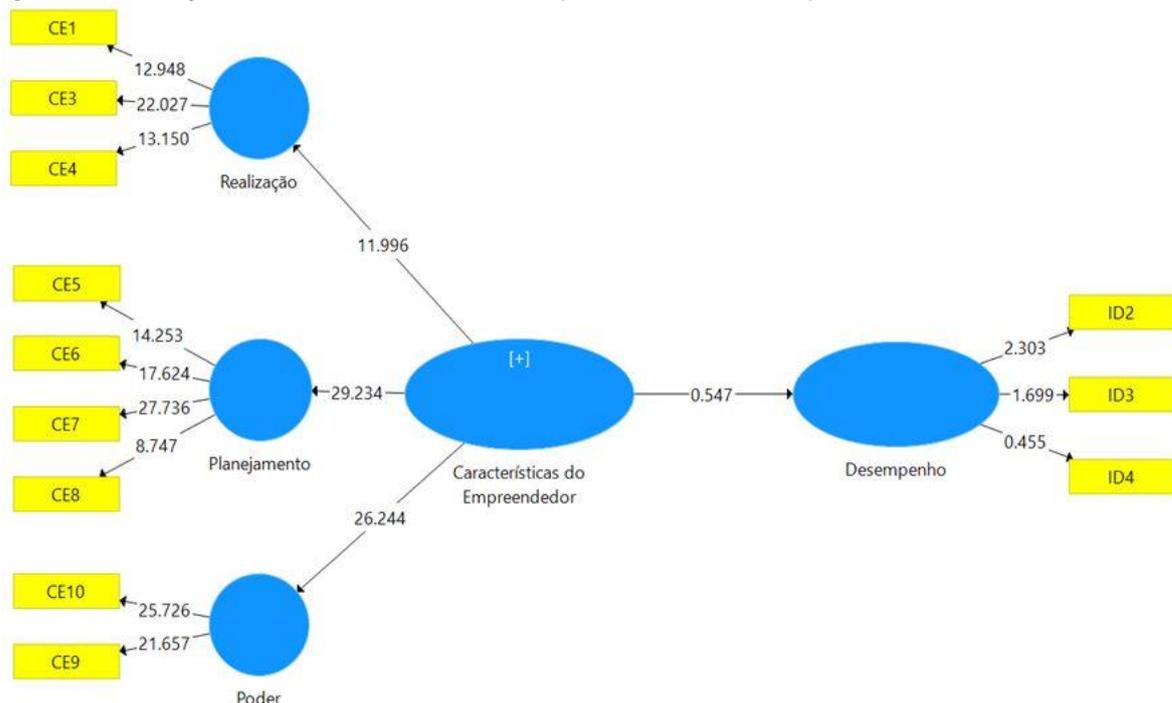
Quadro 13 – Fases para análise de mediação

1°	Verificar: a) Se características do empreendedor se relaciona com desempenho (correlação significativa); b) Se características do empreendedor se relaciona com <i>proxies</i> de controle gerencial (correlação significativa); c) Se <i>proxies</i> de controle gerencial se relaciona com desempenho (correlação significativa);
2°	Se a relação entre características do empreendedor e desempenho continua significativa e inalterada quando o construto de <i>proxies</i> é incluído no modelo, então a <b>mediação não é sustentada</b> ;
3°	Se a relação entre características do empreendedor e desempenho se mantém significativa, porém seu efeito é diminuído quando o construto de <i>proxies</i> é incluído no modelo, então a <b>mediação é parcial</b> ;
4°	Se o efeito entre características do empreendedor e desempenho for reduzido, de forma a não ser significativamente diferente de zero, então a <b>mediação é completa</b> .

Fonte: A autora (2019), com base em Hair Jr. *et al.* (2009).

Assim, cumprindo a primeira verificação, segue disposto na figura 11 a relação características do empreendedor e desempenho. O construto *proxies* de controle gerencial foi excluído do modelo e geraram-se, por *bootstrapping* com 1000 reamostragens.

Figura 11 – Relação entre características do empreendedor e desempenho

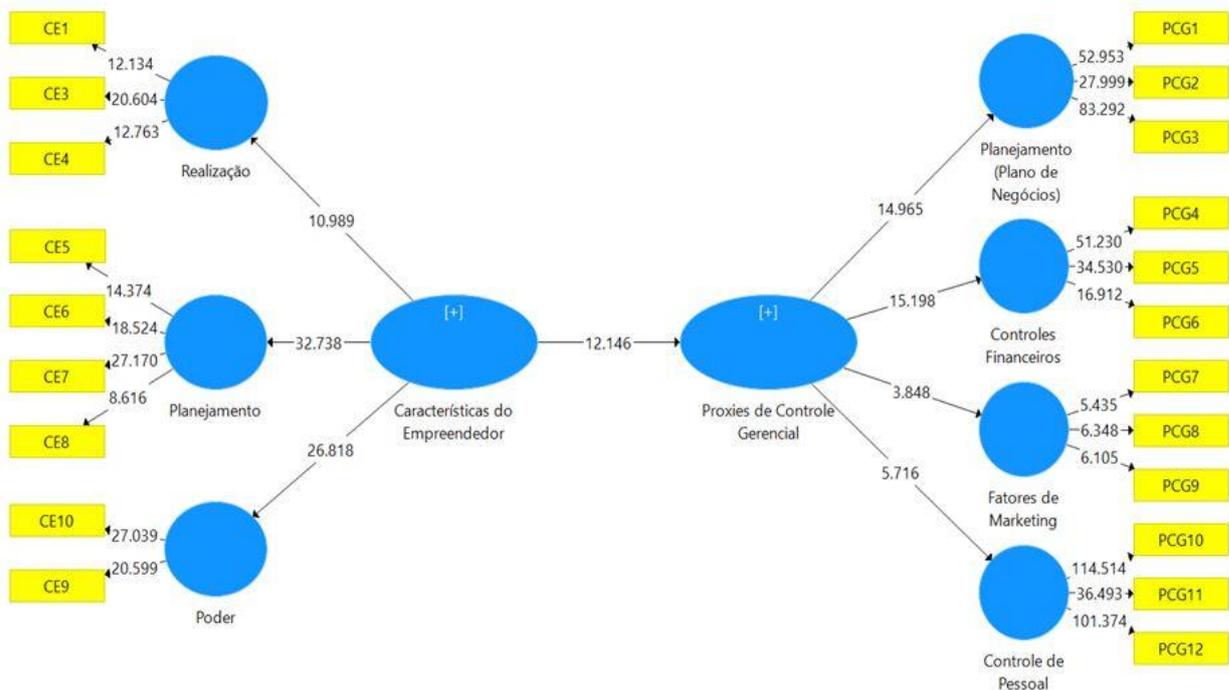


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A ilustração aponta os valores de  $t$ , tanto para o modelo de mensuração quanto para o modelo estrutural, indicando que todas as relações do construto características do empreendedor são significativas a 0,05, exceto a relação direta entre características do empreendedor e desempenho, que demonstrou não serem significativamente correlacionadas ( $t=0.547$ ). As relações entre ID3 e ID4 também se mostraram não significativas com o desempenho. Quanto ao coeficiente de caminhos, características do empreendedor geraria um efeito direto sobre desempenho de 10,2% (0.102), caso a relação fosse significativa.

Sequencialmente, a fim de atender o item 1.b, retornou-se ao modelo original e exclui-se o construto desempenho, objetivando analisar a relação entre características do empreendedor e as *proxies* de controle gerencial, como exposto na figura 12.

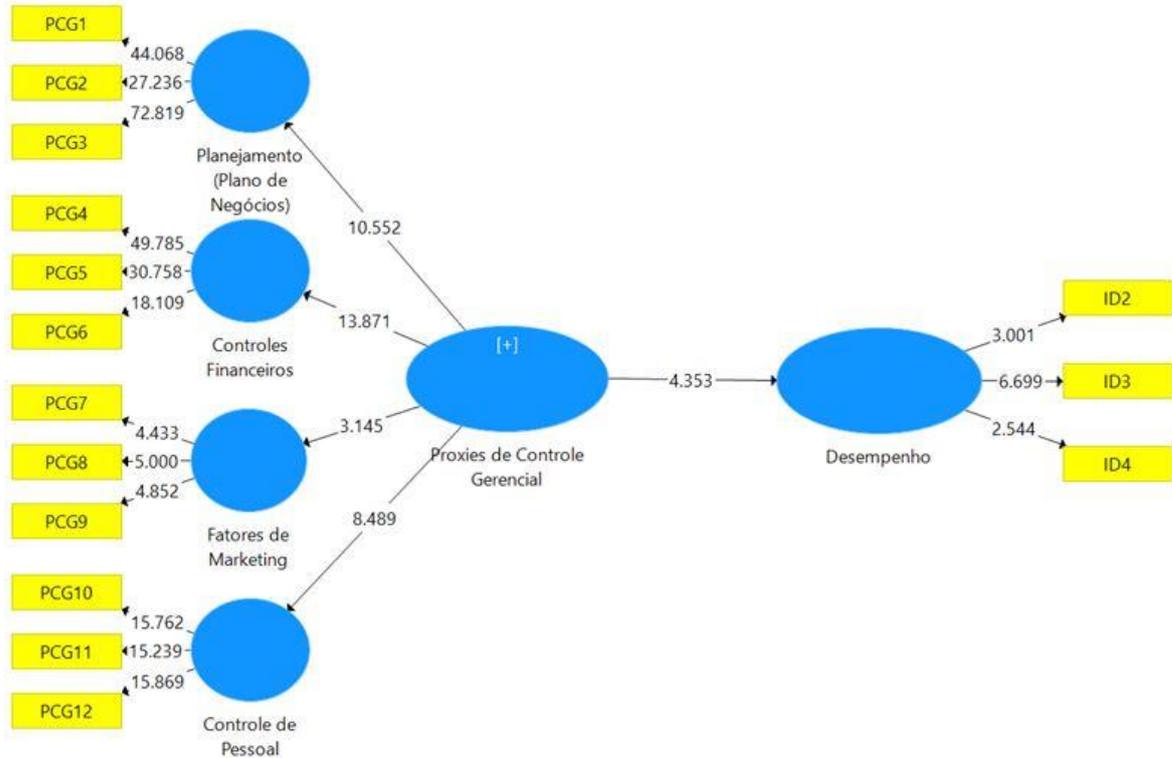
Figura 12 – Relação entre características do empreendedor e *proxies* de controle gerencial



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O coeficiente de caminhos entre os dois construtos de segunda ordem é de 0.679, onde características do empreendedor são capazes de influenciar o uso de *proxies* de controle gerencial em 67,9%. Por fim, manifesta-se na figura 13 a relação entre *proxies* de controle gerencial e desempenho.

Figura 13 – Relação entre *proxies* de controle gerencial e desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os valores  $t$  do construto *proxies* de controle gerencial e do construto desempenho apresentaram-se significativos a 0,05, tanto no modelo de mensuração quanto no modelo estrutural. Já o coeficiente de caminhos assinalou a influência de *proxies* no desempenho em 40,9%.

Mediante esses resultados, é possível concluir que *proxies* de controle gerencial atuam como mediadoras na relação características do empreendedor e desempenho, uma vez que a presença desse construto na relação (figura 13) não apenas gera significância direta entre elas (tabela 16) como produz um efeito maior e positivo, ainda que de forma indireta (tabela 15).

Consonante a classificação, Hair Jr *et al.* (2016) expõem 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, tanto o efeito direto ( $t = 2.797$ ) quanto o indireto ( $t = 4.203$ ) são significativos.

Os autores ainda mencionam que a classificação de Zhao, Lynch e Chen (2010) de mediação indireta (quando apenas o efeito indireto é significativo) é semelhante ao conceito de mediação completa de Baron e Kenny (1986), enquanto que a mediação complementar (efeito direto e indireto significativos com a mesma direção) e a mediação concorrente (efeito direto e indireto significativos com direções opostas) condizem com a mediação parcial também de Baron e Kenny (1986). À vista disso, assume-se que o construto *proxies* de controle gerencial figura como mediador parcial e concorrente entre características do empreendedor e desempenho. Na sequência, os resultados serão discutidos no tópico 4.5 a seguir.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mediante as análises propostas no estudo, dispostas nos itens 4.3 e 4.4, contemplam-se os resultados das hipóteses da pesquisa, descritas no quadro 14.

Quadro 14 – Resultados das hipóteses da pesquisa

Hipóteses		Resultados
<b>H1</b>	As características do empreendedor influenciam o desempenho organizacional.	Não Rejeitada
<b>H<sub>1a</sub></b>	As características do empreendedor influenciam positivamente o desempenho organizacional.	Rejeitada
<b>H<sub>1b</sub></b>	As características do empreendedor influenciam negativamente o desempenho organizacional.	Não Rejeitada
<b>H2</b>	As características do empreendedor influenciam o uso de proxies de controle gerencial.	Não Rejeitada
<b>H<sub>2a</sub></b>	As características do empreendedor influenciam positivamente o uso de proxies de controle gerencial.	Não Rejeitada
<b>H<sub>2b</sub></b>	As características do empreendedor influenciam negativamente o uso de proxies de controle gerencial.	Rejeitada
<b>H3</b>	O uso de proxies de controle gerencial influencia o desempenho organizacional.	Não Rejeitada
<b>H<sub>3a</sub></b>	O uso de proxies de controle gerencial influencia positivamente o desempenho organizacional.	Não Rejeitada
<b>H<sub>3b</sub></b>	O uso de proxies de controle gerencial influencia negativamente o desempenho organizacional.	Rejeitada
<b>H4</b>	As proxies de controle gerencial atuam como mediadoras na relação características do empreendedor e desempenho organizacional.	Não Rejeitada

Fonte: A autora (2019).

A não rejeição de H1 é manifestada pela técnica *bootstrapping* (tabela 16). Embora a relação características do empreendedor e desempenho tenham se

mostrado significativas a  $p < 0.01$ , seu efeito de  $-0.364$  indica que essas características (**Realização**: busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência; **Planejamento**: correr riscos calculados, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático; e **Poder**: independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos) influenciam negativamente ( $H_{1b}$  não rejeitada) o desempenho financeiro e não financeiro em 36,4%.

Quanto a  $H_2$ , a não rejeição foi identificada da mesma forma, uma vez que a correlação entre os dois construtos foi significativa a  $p < 0.00$ , onde as características do empreendedor influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial ( $H_{2a}$  não rejeitada). Os maiores efeitos das características do empreendedor sobre os construtos de primeira ordem (forma indireta), de *proxies* de controle gerencial, foram de 51,9% em planejamento (plano de negócios) e de 51,2% em controles financeiros.

A hipótese 3, igualmente suportada, comporta um relação significativa a  $p < 0.00$ , onde o uso de *proxies* de controle gerencial influenciam positivamente o desempenho financeiro e não financeiro em 62,1% ( $H_{3a}$  não rejeitada). Em  $H_4$ , a não rejeição é exposta pela análise da mediação, com  $p < 0.00$  e  $t = 4.203$  na relação indireta. Com isso, as características do empreendedor influenciam de forma positiva em 41,3% o desempenho financeiro e não financeiro, por meio do uso de *proxies* de controle gerencial.

A respeito da relação entre características do empreendedor e desempenho dos empreendimentos, Herron e Robson Jr. (1993) apontou estudos que por vezes obtiveram associações significativas entre os dois construtos, e em outros não. E ainda, advertiram quanto à consideração das características do empreendedor acima de qualquer outro fator sobre o sucesso de um empreendimento.

Ao investigar a relação entre realização, planejamento poder e o desempenho, Lizote e Verdinelli (2014) encontraram uma relação significativa com desempenho de apenas seis, das dez características trabalhadas no EMPRETEC. Dessas, “busca por oportunidades e iniciativa” e “exigência de qualidade e eficiência” relacionaram-se negativamente com o desempenho, enquanto que “busca de informações”, “estabelecimento de metas”, “planejamento e monitoramento sistemático” e “independência e autoconfiança” gerou correlação positiva.

Da mesma forma em Lizote e Verdinelli (2015), cinco das dez competências estiveram relacionadas positivamente com o desempenho geral, e outras três com alguns dos indicadores de desempenho utilizados. Em Vilas Boas (2015), a relação entre características do empreendedor (realização, planejamento e poder) e desempenho foi positiva e de 8,5%.

Assim, verifica-se que os achados desta pesquisa, concernentes a esses dois construtos, confirmam os achados de Lizote e Verdinelli (2014) – relação negativa entre duas características e desempenho – e divergem dos resultados de outras características do mesmo estudo, relacionadas positivamente com o desempenho, e dos resultados de Lizote e Verdinelli (2015) e Vilas Boas (2015).

Infere-se que essas diferenças podem estar relacionadas às amostras pesquisadas. Essas divergências também provocam uma ponderação sobre as considerações de Gartner (1989), no qual o autor sugeriu que o enfoque das pesquisas fosse voltado ao que o empreendedor faz, ao invés do que ele é. Nesse sentido, Vilas Boas (2015) encontrou maior influência do comportamento empreendedor no desempenho do que as características empreendedoras.

Em referência a H2, H3 e H4, seus resultados são consonantes com Leite (2016), que identificou que as características empreendedoras concernentes a capital humano (escolaridade, treinamento, experiência) e capital (disponibilidade de recursos, busca de informações, rede de contatos e uso de consultorias) influenciam positivamente o uso de *proxies* de controle gerencial, em 14,3% e 30,5% respectivamente. A autora também verificou que as *proxies* de controle gerencial geram influência positiva de 47,3% sobre o desempenho, e que atuam como mediadoras na relação capital humano e desempenho.

Outrossim, Daciê (2016) confirmou que as características empreendedoras (orientação empreendedora) dos gestores influenciavam em 38,4% o uso de *proxies* de controle gerencial. O estudo mencionado certificou ainda que, na mediação das *proxies* de controle gerencial, a relação características do empreendedor e desempenho foi potencializada (38,8%), uma vez que a relação direta foi de 14,9%. Já a influência direta de *proxies* no desempenho foi de 46,42%.

Embora essas características do empreendedor (realização, planejamento e poder) não tenham apresentado uma relação direta positiva com o desempenho, demonstrou uma forte influência positiva por meio do uso de controles gerenciais. Além do mais, percebe-se que o construto realização relaciona-se em 12,2% com o

desempenho (por meio do critério *Fornell Larcker* - 1981), e que a variável busca por oportunidades e iniciativa é a que mais tem efeito no desempenho (27,4%) (pelo critério de cargas cruzadas).

Há de se considerar também que o efeito das características empreendedoras do presente estudo, na utilização de ferramentas gerenciais que auxiliam os gestores na tomada de decisão (66,5%), mostraram-se superiores às características utilizadas em Leite (2016) e em Daciê (2016). Acredita-se que por consequência disso, a relação entre as *proxies* de controle gerencial e o desempenho organizacional também tenha se revelado maior (62,1%), uma vez que na ausência do construto características do empreendedor a influência foi de 40,9%.

Assim, adverte-se que pela análise descritiva dos construtos foi assinalada uma predominância da lógica *effectual* na amostra pesquisada. No entanto, a mediação do construto *proxies* de controle gerencial na relação empreendedor e desempenho aponta a necessidade de que ambas lógicas (causal e *effectual*) sejam aplicadas em conjunto, pois os indicadores de *proxies* utilizadas no modelo englobam tanto planejamento quanto controle.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo tem representado uma importante linha de investigações no campo acadêmico, despertando o interesse em diversas áreas do conhecimento (BOAVA, 2006). Uma das vertentes de pesquisa em torno desse fenômeno busca compreender o indivíduo empreendedor e quais características do mesmo podem influenciar o desempenho das organizações (HERRON; ROBSON JR., 1993). O questionamento em torno dos fatores que envolvem a sobrevivência de empresas circunda a vertente mencionada (MIZUMOTO *et al.*, 2010; RAIFUR, 2013), uma vez que diversos elementos podem influenciar essa continuidade (MIZUMOTO *et al.*, 2010; GEM, 2018).

Por outro lado, a relevância dos controles gerenciais para as organizações e o seu papel no desempenho das mesmas é representado por uma linha homogênea na literatura (OTLEY, 1994; PADOVEZE, 1999; ESPEJO, 2008; FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014), como mencionado anteriormente. A presente pesquisa, no entanto, permitiu investigar o comportamento desse construto mediante as características empreendedoras e, especialmente, numa amostra de piscicultores, cuja atividade pertence ao agronegócio e está em plena ascensão mundial (FAO, 2016; IPEA, 2017).

Com isso, certificou-se que o uso de *proxies* de controle gerencial é também um fator determinante para o desempenho de pisciculturas, assim como o é para empresas de outros setores da economia (MIZUMOTO *et al.*, 2010; RAIFUR, 2013), embora que pelo tamanho da amostra e por sua não-aleatoriedade os resultados não possam ser generalizados. Apurou-se ainda que as características do empreendedor relativas à realização, planejamento e poder, aplicadas no EMPRETEC, tem uma relação negativa com o desempenho, porém substanciam consideravelmente a relação entre *proxies* e desempenho.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa buscou avaliar o efeito mediador das *proxies* de controle gerencial no desempenho financeiro e não financeiro, onde foi constatado que a mediação ocorre de forma parcial e concorrente. Observando a atuação da interação entre **características do empreendedor** (realização, planejamento e poder) e ***proxies* de controle gerencial** (planejamento (plano de negócios), controles financeiros, fatores de marketing e controle de pessoal) no

**desempenho**, recomenda-se que essas variáveis sejam trabalhadas com maior esforço em pisciculturas de pequeno porte, como é o caso da amostra pesquisada.

Em atenção ao cumprimento dos objetivos I, II e III da pesquisa, as características empreendedoras mais presentes na amostra foram “comprometimento” e “exigência de qualidade e eficiência”. As *proxies* mais utilizadas pelos piscicultores são “conhecimento do fluxo de caixa” e “registro dos gastos da produção”. Quanto ao desempenho, o aumento na satisfação do cliente foi o indicador mais representativo nas pisciculturas investigadas, de forma que aumento nos lucros, nas vendas e no número de funcionários o valor médio está abaixo da pontuação média da escala utilizada.

A análise do modelo original de mensuração e estrutural demonstrou a necessidade de re-especificação do modelo, amparado na estratégia de desenvolvimento de modelos. O novo modelo então contemplou três variáveis explicativas no construto realização (busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência), quatro variáveis no construto planejamento (correr riscos calculados, busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático).

O construto poder permaneceu inalterado, bem como todos os construtos de primeira ordem de *proxies* de controle gerencial. Já no construto desempenho permaneceram os indicadores de crescimento dos lucros, aumento no número de funcionários e aumento na satisfação dos clientes. Diante disso, sugere-se a futuras pesquisas que esse novo modelo seja aplicado em outras amostras, como sugerido em Hair Jr. *et al.* (2009).

Não obstante tenham havidas algumas limitações, como o tamanho da amostra, suas características singulares e a impossibilidade da pesquisadora em aplicar pessoalmente os questionários, o estudo cumpre seu propósito por intermédio da completude de seus objetivos. Mediante essas limitações, compreende-se que os procedimentos metodológicos adotados, desde a estruturação teórica até a coleta e análise dos dados, certificam e validam o desenvolvimento da pesquisa, bem como seus resultados.

Por conseguinte, é considerável reforçar a contribuição da pesquisa para a literatura de características empreendedoras e desempenho (BAUM; LOCKE, 2004; GORGIEVSKI; STEPHAN, 2016), ainda mais por ter apresentado uma influência direta negativa. Atende da mesma forma a necessidade de estudos que investigam

a contabilidade gerencial em pequenas empresas (MITCHELL; REID, 2000; ALATTAR; KOUHY; INNES, 2009; AHMAD; ZABRI, 2016), a carência de estudos voltados a desempenho financeiro de pisciculturas (PETERSEN, 2017) e de pesquisas em contabilidade que façam uso do PLS-SEM (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Por fim, recomenda-se que outras investigações sejam realizadas abordando questões relativas a empreendedorismo, gestão, desempenho e piscicultura. Uma sugestão seria utilizar também outras variáveis relativas a características do empreendedor. As novas descobertas podem contribuir para o desenvolvimento economicamente sustentável dessa atividade, assim como reputados por pesquisas voltadas à produtividade, tais como: melhoramento genético, qualidade da água, alimentação, entre outras.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v.40, p. 2-27, 2008.
- AHMAD, K.; ZABRI, S. M. Factors explaining the use of management accounting practices in Malaysian medium-sized firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 04, p. 762-781, 2016.
- ALATTAR, J.M.; KOUTHY, R.; INNES, J. Management accounting information in micro enterprises in Gaza. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.5, n.1, p. 81-107, 2009.
- ALMEIDA, F.M.; VALADARES, J.L.; SEDIYAMA, G.A.S. A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos estados brasileiros. **Regepe**, v.6, n.3, p. 466-494, set./dez. 2017.
- ALVAREZ, S.A.; BUSENITZ, L.W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Jornal of Management**, v.27, 755-775, 2001.
- ARNAUT, P.G.; PICCHIALI, D. Presença de competências empreendedoras em tomadores de microcrédito produtivo orientado. **Revista de Gestão e Projetos**, v.7, n.1, p.83-94, jan./abr. 2016.
- BATISTA, Airson. **A Contribuição da Piscicultura para as Pequenas Propriedades Rurais de Dourados – MS**. 2013. 93 fls. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados.
- BAUM, J.R.; LOCKE, E.A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of Applied Psychology**, v.89, n. 4, p. 587-598, 2004.
- BERRONE, P.; GERTEL, H.; GIULIODORI, R.; BERNARD, L.; MEINERS, E. Determinants of performance in microenterprises: preliminary evidence from Argentina. **Journal of Small Business Management**, v.52, n.3, p. 477-500, 2014.
- BEUREN, I.M.; SANTANA, S.V.; THEIS, M.B. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **RACE**, v.13, n.3, p.919-954, set./dez. 2014.
- BITTAR, F. S. O.; BASTOS, L. T.; MOREIRA, V. L. Reflexões sobre o empreendedorismo: uma análise crítica na perspectiva da economia das organizações. **Revista de Administração da UFSM**, v.7, n.1, p. 65-80, mar. 2014.
- BLACKBURN, R.A.; HART, M.; WAINWRIGHT, T. Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.20, n.1, p. 8-27, 2013.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira. **Estudo sobre a dimensão ontológica do empreendedorismo**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Londrina, Londrina.

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

BRANCHER, I.B.; OLIVEIRA, E.M. de; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.7, n.1, jan./jun. 2012.

BRANDAO, H.P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.23, n.3, p. 29-45, 1999.

BRITO, R.P. de; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.1, p.70-84, já./fev. 2012.

BROCKHAUS, R.H. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. **The Academy of Management Journal**, v.23, n.3, p. 509-520, 1980.

BRUCH, C.G.; VANDERWERF, P.A. A comparison methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.7, p. 157-170, 1992.

BRUDAN, A. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. **Measuring Business Excellence**, v.14, n.1, p. 109-123, 2010.

BRUWER, J.P.; COETZEE, P.; MEIRING, J. The empirical relationship between the managerial conduct and internal control activities in South African small, medium and micro enterprises. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v.20, n.1, p. 1-19. 2017.

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

CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **The Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 354-359, 1984.

CARLAND, J.W.; CARLAND, J.c.; HOY, F.S. An entrepreneurship Index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1992.

CARLAND, J.C.; CARLAND, J.W. The theoretical bases and dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. **Proceedings of the RISE'96 Conference**, p. 1-24, 1996.

CHANDLER, G.N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.7, p. 223-236, 1992.

CHANDLER, G.N.; HANKS, S.H. Measuring the performance of emerging business: a validation study. **Journal of Business Venturing**, v.8, p. 391-408, 1993.

CHEN, C.C.; GREENE, P.G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. **Journal of Business Venturing**, v.13, p. 295-316, 1998.

CHENHALL, R.H.; MORRIS, D. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. **Omega International Journal Management Science**, v.23, n.5, p.485-497, 1995.

CHENHALL, R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting Organizations and Society**, v.28, p. 127-168, 2003.

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

COOPER, A. **Entrepreneurship: the past, the present, the future**. Handbook of Entrepreneurship Research, p. 21-34, 2003.

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

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cad. EBAPE.BR**, v.10, n.2, p. 371-375, jun. 2012.

COVIN, J.G.; WALES, W.J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.36, n.4, p. 677-702, 2012.

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

CROTTY, M. **The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process**. London: SAGE publications, 1998.

DACIÊ, Franciele do Prado. **Os iguais se diferem? Características determinantes do uso de proxies de controle gerencial em empresas do ambiente**

**institucional APL de confecção.** 2016. 140 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

DACIÊ, F. do P.; ESPEJO, M.M. dos S.B.; GIMENEZ, F.A.P.; CAMACHO, R.R. Are similar ones different? Determinant characteristics of management tool usage within companies sharing the same institutional environment. **Rausp Management Journal**, v.52, p.341-352, 2017.

DEGEN, R. G. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.21, p. 11-30, mai./ago. 2008.

DIAZ, M. C.; LORAAS, T. Learning new uses of technology while on an audit engagement: Contextualizing general models to advance pragmatic understanding. **International Journal of Accounting Information Systems**, v.11, p. 61-77, 2010.

EMBRAPA. Portal Pesca e Aquicultura. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-pesca-e-aquicultura>. Acesso em 31 maio 2018.

ERAVIA, D.; HANDAYANI, T.; JULINA. The opportunities and Threats of small and medium enterprises in Pekanbaru: comparison between SMEs in food and restaurant industries. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.169, p. 88-97, 2015.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada.** 2008. 216 fls. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FAO. **The State of World Fisheries and Aquaculture: contributing to food security and nutrition for all.** Roma, 200 pp. 2016.

FAO. **Manual Sobre Manejo de Reservatório para a Produção de Peixes.** 1988. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB486P/AB486P00.htm>. Acesso em: 05/12/2018.

FÁVERO, L.P; BELFIORE, P.; SILVA, F.L. da; CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILARDI, F.; BARROS, F.D.; FISCHMANN, A.A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.3, p. 123-145, jul./set. 2014.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v.20, p. 263-282, 2009.

FILLION, 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.

FILLION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n. 4, p. 6-20, 1999b.

FILLION, L.J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.3, p. 2-7, jul./set. 2000.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. esp., p. 183-196, 2001.

FREZATTI, F.; CARTER, D.B.; BARROSO, M.F.G. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.27, n.3, p. 426-464, 2014.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R. do; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2016.

GARG, A.K.; JOUBERT, R.J.O.; PELLISSIER, R. Measuring business performance: a case study. **Southern African Business Review**, v.8, n.1, p.7-21, 2004.

GARTNER, W.B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1989.

**G1. Com a instalação de 554 hectares de tanques-rede, MS deve se tornar um dos líderes em piscicultura no país.** 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/com-a-instalacao-de-554-hectares-de-tanques-rede-ms-deve-se-tornar-um-dos-lideres-em-piscicultura-no-pais.ghtml>. Acesso em: 15/05/2018.

**GEM. Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2016.** Coord. Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <http://observatorio.sebraema.com.br/media/2014/12/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>. Acesso em: 31/07/2018.

**GEM. Global Report 2017/2018.** Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/50012>. Acesso em: 20/10/2018.

GORGIEVSKI, M.J.; STEPHAN, U. Advancing the psychology of entrepreneurship: a review of the psychological literature and na introduction. **Applied Psychology**, v.65, n.3, p. 437-468, 2016.

GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: na empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. **Accounting Organizations and Society**, v.9, n.2, p. 125-135, 1984.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.17, p. 7-21, set. 2006.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of the Tourism Industry. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.3, p.257-286, 2005.

HAIR, Jr. J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.; HULT, D. G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2 ed. SAGE publications, 2016.

HARTMAN, Heinz. Managers and entrepreneurs: a useful distinction?. **Administrative Science Quarterly**, p. 429-451, 1959.

HERRON, L.; ROBINSON JR, R.B. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.8, p. 281-294, 1993.

HOFER, C. W. R. A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), **Advances in strategic management**, v.2, p. 43-55, 1983.

HOPWOOD, A.G. The relationship between accounting and personnel management - past conflicts and future potential. **Personnel Review**, v.1, n.2, p.40-47, 1972.

IBGE. **Tabela 3940 – Produção da aquicultura por tipo de produto**. Disponível em:  
<https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/3940>. Acesso em: 16/06/2017.

IPEA. **Evolução da Piscicultura no Brasil: diagnóstico e desenvolvimento da cadeia produtiva da Tilápia. 2017**. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8043/1/td\\_2328.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8043/1/td_2328.pdf). Acesso em: 27/12/2018.

JAKOBSEN, M.L.F.; MORTENSEN, P.B. Rules and the doctrine of performance management. **Public Administration Review**, v.76, n.2, p.302-312, mar./abr. 2016.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E.V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R.P. O efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.27, n.72, p.334-348, set./dez. 2016.

KALLUNKI, J.P.; LAITINEN, E.K.; SILVOLA, H. Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v.12, p.20-39, 2011.

KERR, S.P.; KERR, W.R.; XU, T. Personality traits of entrepreneurs: a review of recent literature. **Harvard Business School Working Paper**, No. 18-047, Nov. 2017. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53601>. Acesso em 27 abr. 2018.

LEE, H.; LEE, J.; SHIM, K.; LEE, H. Entrepreneurial characteristics: a systematic review. **PACIS Proceedings 81**, 2016.

LEITE, Helena de Oliveira. **Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial**. 2016. 119 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LEITE, H. de O.F.; DACIÊ, F. do P.; ESPEJO; M.M. dos S.B. O uso de proxies de controle gerencial em micro e pequenas empresas gerenciadas por mulheres. **XVI Congresso de Contabilidade e Controladoria USP**, 2016.

LENZI, Fernando César. **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 os tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008. 126 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIMA, E.M.; ESPEJO, M.M. dos S.B.; PEREIRA, C.A.; FREZATTI, F. As respostas do GECOM às críticas do Relevance Lost. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v.22, n.1, p. 177-200, jan./mar. 2011.

LIZOTE, S.A.; VERDINELLI, M.A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.22, p. 49-59, 2014.

LIZOTE, S.A.; VERDINELLI, M.A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho. **Desenvolvimento em Questão**, v.13, n.29, p.90-124, jan./ mar. 2015.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOBONTIU, G.; LOBONTIU, M. The owner-manager and the functional management of a small firm. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.124, p. 552-561, 2014.

LOW, M.B.; MACMILLAN, I.C. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of Management**, v.14, n.2, p.139-161, 1988.

MACINATI, M.S.; ANESSI-PESSINA, E. Management accounting use and financial performance in public health-care organisations: evidence from the Italian National health service. **Health Policy**, v.117, p. 98-111, 2014.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, p. 315-339, 2006.

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

MAN, T.W.Y.; LAU, T.; CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v.17, p. 123-142, 2002.

MAN, T.W.Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of Small and Medium Enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.21, n.3, p.257-276, 2008.

MARTES, A.C.B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v.30, n.2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MARTINS, G. de A.; THEOPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATALAMAKI, M.J. Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.24, n.4, p. 928-949, 2017.

MATHIAS, J. **Como criar pacu**. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/vida-na-fazenda/como-criar/noticia/2018/04/como-criar-pacu.html>. Acesso em 22/12/2018.

MATIAS, Mácia Athayde. **Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências: um estudo com contadores de Belo Horizonte/MG**. 2010. 115 fls. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S. O conceito de desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p.580-607, jul./ago. 2011.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 1.653, de 10 de janeiro de 1996. Define e disciplina a piscicultura no Estado do Mato Grosso do Sul e dá outras providências. **Diário Oficial nº 4.197, de 11 de janeiro de 1996**.

MASAKURE, O.; CRANFIELD, J.; HENSON, S. The financial performance of non-farm microenterprises in Gana. **World Development**, v.36, n.12, p. 2733-2762, 2008.

MAZIRIRI, E.T.; MAPURANGA, M. The impact of management accounting practices (Maps) on the business performance of small and medium enterprises within the

gauteng province of South Africa. **Journal of Accounting and Management**, v.7, n.2, 2017.

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

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

MCCLELLAND, David C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Buffalo, v.21, n.3, p. 219-233, 1987.

MELO, André Ximenes. **Comportamento Estratégico dos Agentes da Cadeia Produtiva do Peixe na Região de Dourados-M**. **Revista de Geografia**. 2008. 120 fls. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande.

MIA, L.; CHENHALL, R.H. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. **Accounting Organizations and Society**, v.19, n.1, p. 1-13, 1994.

MINGOTI, S.A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MITCHELL, F.; REID, G.C. Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. **Management Accounting Research**, v.11, n.4, p. 385-390, 2000.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.16, n.2, p. 92-111, 2010.

MIZUMOTO, F.M., ARTES, R., LAZZARINI, S.G., HASHIMOTO, M. BEDÊ, M.A. 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, v.45, n.4, p.343-355, out/nov/dez, 2010.

MORAES, J.; MARIANO, S.R.H.; MANCEBO, R.C.; MACEDO, A.B.R. de. A quadripolar epistemic proposition of entrepreneurship constructo. **Revista de Gestão**, v.22, n.4, p.545-564, out./dez. 2015.

MOREIRA, R. L.; ENCARNAÇÃO, L. V.; BISPO, O. N. A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R. D. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.

MURPHY, G.B.; TRAILER, J.W.; HILL, R.C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, v.36, p. 15-23, 1996.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; MACEDO, M. A. da S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo de aplicação do SmartPLS em pesquisas em contabilidade. **REPEC**, v.10, n.3, p. 289-313, jul./set. 2016.

NASSIF, V.M.J.; GHOBRI, A.N.; SILVA, N.S. da. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, v.7, n.2, p. 213-226, 2010.

OBSCHONKA, M.; STUETZER, M. Integrating psychological approaches to entrepreneurship: the Entrepreneurial Personality System (EPS). **Small Business Economics**, v.49, p. 203-231, 2017.

OLIVEIRA, J.R.C. de; SILVA, W.A.C.; ARAÚJO, E.A.T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n.5, p.102-139, 2014.

OYADOMARI, J.C.T.; FREZATTI, F.; MENDONÇA NETO, O.R. de; CARDOSO, R.L.; BIDO, D. de S. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **Revista Eletrônica de Administração**, v.17, n. 2, p.298-329, mai./ago. 2011.

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

OTLEY, D.; BERRY, A.J. Control, organisation and accounting. **Accounting Organizations and Society**, v.5, n.2, p. 231-244, 1980.

OTLEY, David. Management Control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v.5, p. 289-299, 1994.

PADOVEZE, C.L. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Cadernos de Estudo USP**, n.21, mai./ago. 1999.

PEAKE, W.; MARSHALL, M.I. Women's management practices and performance in rural female-owned family businesses. **Journal of Family Business Management**, v.7, n.2, p.134-150, 2017.

PEIXE BR. **Anuário Peixe BR da Piscicultura, 2018**. Disponível em: <https://www.peixebr.com.br/anuario2018/>. Acesso em: 26/04/2018.

PERREN, L.; GRANT, P. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. **Management Accounting Research**, v.11, p. 391-411.

PETERSEN, Marcelo Guilhermino. **Análise de desempenho financeiro na piscicultura em tanque-rede**. 2017. 120 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal.

RABOBANK. **Note #564**. Ago. 2016. Disponível em: [http://seafoodbrasil.com.br/wp-content/uploads/2016/08/Rabobank\\_IN564\\_Feeding\\_Nemo\\_Fontes\\_August2016.pdf](http://seafoodbrasil.com.br/wp-content/uploads/2016/08/Rabobank_IN564_Feeding_Nemo_Fontes_August2016.pdf)  
Acesso em: 23/07/2017.

RAIFUR, Leo. **Fatores determinantes de desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná**. 2013. 193 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

RAUCH, A.; FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.16, n.4, p.353-385, 2007.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 761-787, mai. 2009.

REID, G.; SMITH, J. Feature information management systems. **Financial Management**, p.24-26, jan. 2002.

RICHARD, P.J.; DEVINNEY, T.M.; YIP, G.S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v.35, n.3, jun. 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIEDO, Ijean Gomes. **Desenvolvimento da piscicultura em pequenas propriedades rurais: análise do contexto da tríplice hélice**. 2017. 103 fls. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados.

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.

ROPER, S. Entrepreneurial Characteristics, strategic, choice and small business performance. **Small Business Economics**, v.11, p. 11-24, 1998.

SALUSSE, M.A.Y.; ANDREASSI, T. O ensino de empreendedorismo com fundamento na Teoria Effectuation. **Revista de Administração Contemporânea**, v.20, n.3, p. 305-327, mai./jun. 2016.

SANTOS, P. da C.F. dos. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 364 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, V. dos; DOROW, D.R; BEUREN, I.M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v.8, n.1, jan./jun. 2016.

SARASVATHY, S.D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J.G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.38, p. 71-93, 2014.

SCHUMPETER, J. Economic theory and entrepreneurial history. Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History, **Cambridge-Mass: Harvard University Press**, p. 63-84, 1949.

SILVA, M.A.O.M. da.; GOMES, L.F.A.M.; CORREIA, M.F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n.1, p. 57-71, jan./mar. 2009.

SMIRNOV, Vladimir. The genesis of the entrepreneurship theory at the classical and non-classical stages of science development. **Economic Annals-XXI**, p.14-19, 2017.

SPILLECKE, S. B.; BRETTEL, M. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. **European Management Journal**, v.31, p. 410-422, 2013.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista RAUSP-e**, v.1, n.1, Jan./Jun. 2008.

VEIT, M.R.; GONÇALVES FILHO, C. O perfil do potencial empreendedor e seu impacto na gestão dos pequenos negócios. **Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza**, v.14, n.2, p. 324-337, 2008.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, v.11, n.4, p. 801-814, 1986.

VILLA, P. **O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin**. 2012. 118 fls. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

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.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Ebape**, v.9, ed. esp., p.564-585, jul. 2011.

ZIMMERMANN, S. Estado atual e tendências da moderna aquicultura. In: MOREIRA, H. L. M. et al. **Fundamentos da Moderna aquicultura**. Canoas: ULBRA, 2001.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v.33, n.1, p.177-195, mar. 2009.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.24, n.1, p.37-48, 1999.



1.2.8 – Há quanto tempo iniciou à atividade de piscicultura?

---

1.2.9 – O que considera como principal(s) entrave(s) para o desenvolvimento da atividade?

---

1.2.10 – Há quanto tempo recebe assistência técnica?

---

**Caro técnico, na próxima seção referente à parte 1- Características do Empreendedor serão coletadas informações relativas às atitudes do produtor em seu cotidiano e ao longo da vida, ou seja, diante do desenvolvimento de outras atividades que ele realiza. Gentileza informar ao produtor antes de iniciar a aplicação desta seção.**

## 2 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

CÓDIGO	REALIZAÇÃO						NÃO SE APLICA
		1	2	3	4	5	
CE1	Você sempre busca fazer coisas novas e diferentes das que fez no passado?						
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor é uma pessoa que sempre busca oportunidades de negócio e tem iniciativa.</i>							
CE2	Você persiste no mesmo propósito até conseguir mesmo que algo que está tentando fazer não esteja dando certo?						
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor é persistente naquilo que faz ou se desiste facilmente.</i>							
CE3	Você sempre se preocupa em manter clientes satisfeitos e percebe que consegue?						
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar o comprometimento do produtor com os clientes e conseqüentemente com o negócio.</i>							
CE4	Você sempre busca melhorar a forma de fazer as coisas, preocupando-se em produzir algo de qualidade?						
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor é persistente naquilo que faz ou se desiste facilmente.</i>							

CE5	Você inicia um novo projeto somente após tomar conhecimento dos riscos envolvidos no negócio?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor avalia o que pode ganhar e o que pode perder antes de iniciar um negócio, de forma que ao decidir investir no negócio assume os riscos inerentes ao mesmo.</i>								
<b>PLANEJAMENTO</b>								
		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
CE6	Você sempre busca coletar todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a uma nova ideia?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor busca informações (sobre clientes, fornecedores, concorrentes, etc) antes de iniciar uma atividade ou se decide pelo mesmo intuitiva e impulsivamente.</i>								
CE7	Você estabelece as metas que o levarão a alcançar seus objetivos relativos a seu projeto, e compartilha com as pessoas que estão a sua volta (colaboradores, parceiros, sócios, auxiliares)?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor organiza claramente os caminhos e os prazos que o levarão a alcançar seus objetivos. Se ele organiza essas ideias mentalmente e de forma superficial, a pontuação da resposta deve ser marcada entre 2 e 3. O ideal é que essas metas sejam descritas em algum lugar físico (papel, computador, etc) e que sejam compartilhadas com aqueles que estão a sua volta.</i>								
CE8	Você faz um planejamento (financeiro, comercial, produção, etc.) do negócio que pretende realizar e monitora o desenvolvimento desse negócio a fim de verificar se esta de acordo com o que foi planejado?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo verificar se o produtor tanto planeja quanto monitora o que está sendo realizado. O planejamento tratado aqui não é somente o de objetivos e metas, mas um planejamento de outras partes que compõem um negócio.</i>								
<b>PODER</b>								
		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
CE9	Você se mantém firme em suas decisões acreditando que pode ser bem sucedido no que se propôs a fazer, mesmo quando outras pessoas não concordam com você?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar a independência e autoconfiança do produtor diante de atividades que ele se propõe a fazer.</i>								

CE10	Você sempre busca influenciar pessoas a fim de conseguir apoio para seus projetos?							
<p><i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor é muito convicto de suas ideias ao ponto de influenciar terceiros a apoiá-lo.</i></p>								

**Caro técnico, nas próximas seções referente à parte 3 - Proxies de Controle Gerencial e à parte 4- Desempenho serão coletadas informações relativas somente a atividade de piscicultura. Gentileza informar ao produtor antes de iniciar as aplicações dessas seções.**

### 3 - PROXIES DE CONTROLE GERENCIAL

PLANEJAMENTO (Plano de Negócios)		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
PCG1	Antes de iniciar a atividade você <b>fez um PLANO DE NEGÓCIOS</b> , estabelecendo os objetivos e metas para o negócio?							
<p><i>Esta pergunta tem como objetivo verificar se o produtor elaborou um plano de negócios. Considere por plano de negócios um planejamento minucioso realizado antes da abertura de um negócio ou para implementá-lo, em que são identificados investimentos necessários, estimativa de faturamento, quais produtos serão produzidos, o ciclo operacional e financeiro, o volume de produção, o levantamento de custos e de capital de giro, público alvo, estratégias, etc. Se o produtor não elaborou um plano de negócios a resposta a ser marcada deverá ser 1, se realizou uma pequena parte deverá ser 2 e assim sucessivamente.</i></p>								
PCG2	Você costuma <b>fazer um plano de ação</b> para atingir as metas estabelecidas?							
<p><i>Esta pergunta em objetivo verificar se o produtor elabora plano de ação. Considere por plano de ação como a descrição de quais ações serão realizadas para alcançar as metas estabelecidas, a fim de cumprir os objetivos propostos.</i></p>								
PCG3	Você <b>utiliza este plano de negócios</b> para direcionar as ações e tomar decisões?							
<p><i>Esta pergunta tem como objetivo verificar se o produtor utiliza o plano de negócios. Se o produtor não elaborou um plano de negócios (PCG1) então sua resposta nesta questão será 0..</i></p>								
CONTROLES FINANCEIROS		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
PCG4	Em relação ao controle financeiro, você <b>conhece com detalhes</b> as entradas e saídas de caixa que ocorrerão no mês ou no ano?							
<p><i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor conhece o fluxo de caixa da atividade. Considere fluxo de caixa o registro de entradas e saídas de caixa ao longo do desenvolvimento da atividade. Ainda que o produtor esteja no início da atividade e não tenha efetuado nenhuma venda, ele realiza gastos para a manutenção do negócio até obter o primeiro faturamento e possivelmente realiza projeção do mesmo como entrada de caixa.</i></p>								
PCG5	Você <b>utiliza o fluxo de caixa</b> para tomar decisões relativas as entradas e saídas de caixa da sua empresa?							
<p><i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor utiliza o fluxo de caixa.</i></p>								
PCG6	Você <b>registra todos os gastos</b> relativos à produção, a							

	fim de conhecer e controlar seus custos?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor conhece os custos de produção.</i>								
<b>FATORES DE MARKETING</b>								
		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
PCG7	Antes de iniciar na atividade, você <b>pesquisou</b> o mercado de atuação e o setor de comercialização?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor realizou uma pesquisa de mercado antes de iniciar a atividade de piscicultura.</i>								
PCG8	Para iniciar a atividade, você <b>identificou e fez contato</b> com os seus principais fornecedores?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor fez contato com fornecedores antes de iniciar a atividade de piscicultura.</i>								
PCG9	Antes de iniciar a atividade, você <b>identificou e analisou</b> os principais concorrentes, preços, atendimento, competitividade, etc.?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor realizou uma análise do ambiente relativa à atividade de piscicultura antes de iniciar o negócio.</i>								
<b>CONTROLE DE PESSOAL</b>								
		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
PCG10	Em relação aos colaboradores, <b>você controla e verifica se as ações</b> de seus funcionários estão alinhadas com objetivos da empresa?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor realiza o controle de ações dos funcionários.</i>								
PCG11	Você <b>realiza um processo cuidadoso</b> (recrutamento e seleção) antes de contratar um funcionário?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor realiza um controle para contratação de pessoal.</i>								
PCG12	Você <b>promove treinamento</b> aos funcionários?							
<i>Essa pergunta tem como objetivo identificar se o produtor promove treinamento dos funcionários.</i>								

#### 4 - INDICADORES DE DESEMPENHO

		1	2	3	4	5	NÃO SE APLICA	
ID1	Você percebe que as <b>vendas</b> relativa a piscicultura tiveram um crescimento desde o início da atividade até aqui?							
ID2	Você percebe que o <b>lucro</b> relativo a piscicultura teve um crescimento desde o início da atividade até aqui?							
ID3	Quanto ao <b>número de funcionários</b> , houve um crescimento em relação ao início da atividade até aqui?							
ID4	Você percebe se houve crescimento na <b>satisfação de seus clientes</b> com seu produto em relação ao início da atividade até aqui?							

**MUITO OBRIGADA!**