



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



**ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ FELIPE QUEIROZ**

**PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E FOMENTOS VOLTADOS  
À AGRICULTURA FAMILIAR: UM *FRAMEWORK* TEÓRICO**

Campo Grande – MS  
2022

**ANDRÉ FELIPE QUEIROZ**

**PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E FOMENTO VOLTADOS À  
AGRICULTURA FAMILIAR: UM *FRAMEWORK* TEÓRICO.**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito à obtenção do título Doutor em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios. Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. Área de concentração: Competitividade no Agronegócio.

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

**CAMPO GRANDE - MS  
2022**

**ANDRÉ FELIPE QUEIROZ**

**PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E FOMENTOS VOLTADOS À  
AGRICULTURA FAMILIAR: UM *FRAMEWORK* TEÓRICO**

Este projeto de Pesquisa de Tese será julgado pela Banca abaixo qualificada, como requisito parcial à obtenção do Grau de Doutor em Administração, na área de concentração em Competitividade no Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, em Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

---

Professora Dr. <sup>a</sup> Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Presidente

Apresenta à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Professor Dr. Leandro Sauer

Membro titular interno

---

Professora Dr. <sup>a</sup> Silvia Morales de Queiroz Caleman

Membro titular interno

---

Professora Dr. <sup>a</sup> Elisabeth de Oliveira Vendramin

Membro titular externo

---

Professor Dr. Lesley Soares Bueno

Membro titular externo

Campo Grande, 11 de abril de 2022.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu querido avô e amada avó, *in memoriam*, que me educaram e nunca pouparam esforços, possibilitando-me conquistar mais essa etapa do meu aperfeiçoamento profissional. O orgulho que ambos sentiam era tão grande, que falavam a todo momento e para todos os amigos sobre o neto estar cursando um doutorado. A frase preferida deles sobre o assunto: “doutor é quem tem doutorado”.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado saúde e força para superar os desafios em tempos tão sombrios de Pandemia.

A minha querida orientadora, Márcia M. Bortolucci Espejo, pelo suporte, apoio e por tamanha generosidade em compartilhar o conhecimento, fazendo com que eu chegasse até a realização de um sonho.

Aos professores da UFMS que, por meio dos ensinamentos, contribuíram para que eu chegasse ao final desta etapa na minha vida.

À Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como um todo, aos seus colaboradores técnicos e gestores, pela oportunidade da realização do doutorado.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, campus Ponta Porã, e, em destaque, aos professores Lesley Bueno e Fabio H. P. Mendieta, pelas discussões teóricas sobre o agronegócio.

Para a professora Valéria S. Mazucato e à prefeitura de Ponta Porã, pelo imenso apoio na coleta de dados.

Aos colegas de doutorado, por encarar como um time os desafios de uma pós-graduação.

À querida esposa de nosso colega de turma, Djalma Gomes, além da querida mãe da colega de curso, Tânia Calarge, pelos cafés e bolos maravilhosos que adoçaram as tardes de estudos em grupo.

A toda minha família, minha mãe, Sandra; Jair, tias, Sônia e Sueli; e irmã, Nicolý, pela estrutura fornecida.

Em especial, a minha querida Maria Claudia M. Malta, meu amor, companheira que me apoiou incondicionalmente nos momentos mais difíceis. E seus pais. Claudio e Maria Eda.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa conquista, muito obrigado.

## **Epígrafe**

*“O mais competente não discute, domina a sua ciência e cala-se.”*

Voltaire

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

QUEIROZ, André Felipe. **Práticas de controle gerencial e fomento voltados à agricultura familiar**: um *framework* teórico. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022, 222 p.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

## RESUMO

A literatura sobre as organizações agrícolas evidencia que as práticas de controle gerencial estão sujeitas a fatores como as políticas e ações governamentais. Por sua vez, a correlação entre os fomentos públicos e as práticas de controle gerencial em organizações agrícolas ainda não apresenta consenso entre os pesquisadores. Considerando que no Brasil, o governo emprega diversas políticas públicas de auxílio ao pequeno produtor, especificamente relacionados à agricultura familiar, essa pesquisa investiga o efeito mediador das práticas de controle gerencial na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas à agricultura familiar, e propõe um *framework* teórico sobre a temática. Para o alcance do objetivo foi elaborado uma pesquisa com métodos mistos contendo uma estratégia explanatória sequencial. Na fase qualitativa, foram efetuadas entrevistas com agricultores familiares, especialistas técnicos, especialistas financeiros, agentes públicos e agrônomos, sendo posteriormente empregado técnica de análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram: (1) identificar as práticas de controle gerencial utilizados por agricultores familiares; (2) elaborar uma classificação sobre os 10 tipos de fomentos empregados na agricultura familiar; (3) propor indicadores de performance para a agricultura familiar baseados na percepção da evolução familiar/empresarial utilizada por meio da avaliação patrimonial e produtiva dos agricultores; e (4) elaborar um instrumento de coleta para capturar as práticas de controle gerencial, os fomentos recebidos e mensurar a performance na agricultura familiar. Na fase quantitativa, uma *survey* com 204 respondentes, possibilitou: (a) verificar a existência de correlação positiva entre fomentos públicos e a adoção de práticas de controle gerencial; (b) mensurar as inter-relações entre os constructos “práticas de controle gerencial”, “fomento” e “performance”. Os resultados apontam que o recebimento de fomento impacta no aumento da performance de agricultores familiares, entretanto, esse aumento de performance ocorre devido a correlação positiva entre fomentos e práticas de controle gerencial, de forma que, o controle gerencial é um fator oculto responsável por mais de 48% da ampliação que ocorre na performance. Os resultados da pesquisa sugerem diretrizes para o desenvolvimento de políticas públicas (I): por meio de um parecer técnico é sugerida a criação de normas que estabeleçam como contrapartida ao recebimento de fomentos, a participação dos agricultores familiares em capacitações sobre controle gerencial, como cursos técnicos e oficinas, que potencializaria a relação entre fomento e práticas de controle gerencial ampliando a performance desses agricultores; (II) a pesquisa indica a criação de uma instituição financeira para Mato Grosso do Sul, visando atender as particularidades da agricultura familiar no estado; e (III) sugere uma alteração na legislação de agricultura familiar no Brasil.

**Palavras-chave:** controle gerencial; gestão na agricultura familiar; fomentos públicos.



## ABSTRACT

The literature on agricultural organizations shows that management control practices are subject to factors such as government policies and actions. In turn, the correlation between public funding and management control practices in agricultural organizations still does not present a consensus among researchers. Considering that in Brazil, the government employs several public policies to help small producers, specifically related to family farming, this research investigates the mediating effect of managerial control practices in the relationship between receiving incentives and the performance of properties linked to family farming. , and proposes a theoretical framework on the subject. To reach the objective, a research with mixed methods was elaborated containing a sequential explanatory strategy. In the qualitative phase, interviews were carried out with family farmers, technical specialists, financial specialists, public agents and agronomists, and a content analysis technique was later used. The results made it possible to: (1) identify the management control practices used by family farmers; (2) develop a classification of the 10 types of incentives used in family farming; (3) propose performance indicators for family farming based on the perception of family/business evolution used through the patrimonial and productive evaluation of farmers; and (4) develop a collection instrument to capture management control practices, incentives received and measure performance in family farming. In the quantitative phase, a survey with 204 respondents made it possible: (a) to verify the existence of a positive correlation between public funding and the adoption of management control practices; (b) measure the interrelationships between the constructs “management control practices”, “fostering” and “performance”. The results indicate that the receipt of support impacts the increase in the performance of family farmers, however, this increase in performance occurs due to the positive correlation between incentives and management control practices, so that management control is a hidden factor responsible for more 48% of the amplification that occurs in performance. The research results suggest guidelines for the development of public policies (I): by means of a technical opinion, it is suggested the creation of norms that establish, as a counterpart to the receipt of incentives, the participation of family farmers in training on management control, such as courses technicians and workshops, which would enhance the relationship between promotion and management control practices, expanding the performance of these farmers; (II) the research indicates the creation of a financial institution for Mato Grosso do Sul, aiming to meet the particularities of family farming in the state; and (III) suggests a change in family farming legislation in Brazil.

**Keywords:** management control; management in family farming; public funding.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Artefatos de controle gerencial e seus estágios .....	29
QUADRO 2 – Subtemas das Teses e dissertações sobre agricultura familiar .....	40
QUADRO 3 – Variáveis que compõem indicadores de performance em cooperativas do agronegócio .....	44
QUADRO 4 – Objetivos e etapas da pesquisa .....	55
QUADRO 5 – Breve descrição dos entrevistados.....	68
QUADRO 6 – Resultados da fase qualitativa das proxies de controle gerencial.....	71
QUADRO 7 – Resultados da fase qualitativa da categorização de fomentos.....	88
QUADRO 8 – Resultados da fase qualitativa das variáveis de performance.....	96
QUADRO 9 – Construção do instrumento de coleta .....	98
QUADRO 10 – Variáveis do modelo final .....	107

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Resultados da fase quantitativa sobre testes de ajuste do modelo .....	105
TABELA 2 – Resultados da fase quantitativa sobre Cargas Cruzadas .....	105
TABELA 3 – Resultados da fase quantitativa Coeficientes de Caminho .....	106
TABELA 4 – Resultados da fase quantitativa Efeito Total do modelo.....	110

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pacotes de controle gerencial.....	25
FIGURA 2 – Estágios evolutivos do controle gerencial .....	28
FIGURA 3 – Gerações de políticas pública voltadas para agricultura familiar no Brasil... 36	
FIGURA 4 – Percentual de estabelecimentos caracterizados como de agricultura familiar em relação ao total de estabelecimentos, por município .....	37
FIGURA 5 – Estabelecimentos de agricultura familiar na região sul da fronteira - MS ....	38
FIGURA 6 – Trabalhos sobre agricultura familiar nos últimos 10 anos.....	39
FIGURA 7 – Teses e dissertações sobre agricultura familiar nos últimos 10 anos.....	40
FIGURA 8 – Estrutura da análise de conteúdo .....	59
FIGURA 9 – Saída do software G-Power .....	61
FIGURA 10 – Proposta de modelo SEM .....	63
FIGURA 11 – Efeito mediador .....	65
FIGURA 12 – Cálculo do VAF para efeito mediador.....	66
FIGURA 13 – Modelo inicial com todas as variáveis.....	103
FIGURA 14 – Modelo final .....	104
FIGURA 15 – Modelo com reamostragens .....	109
FIGURA 16 – Correlações de Pearson.....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES.....</b>	<b>19</b>
2.1 CONTROLE GERENCIAL .....	20
2.1.1 Controle gerencial e suas principais teorias .....	20
2.1.2 Artefatos de controle gerencial .....	26
2.1.3 Estágios evolutivos de controle gerencial .....	27
2.1.4 <i>Proxies</i> de controle gerencial .....	30
2.2 AGRICULTURA FAMILIAR .....	32
2.2.1 Panorama da agricultura familiar no Brasil .....	32
2.2.2 Pesquisas sobre a agricultura familiar no Brasil .....	38
2.2.3 Indicadores de performance na agricultura familiar .....	42
2.2.4 Fomentos voltados à agricultura familiar .....	49
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>54</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>67</b>
4.1 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA .....	67
4.1.1 Práticas de controle gerencial na agricultura familiar .....	69
4.1.2 Classificação dos fomentos recebidos por agricultores familiares .....	87
4.1.3 Indicadores de percepção de performance dos agricultores familiares .....	94
4.1.4 Elaboração do instrumento de coleta da pesquisa .....	98
4.2 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA .....	101
4.2.1 Modelagem de Equações Estruturais dos constructos .....	101
4.2.1.1 O modelo, testes de adequabilidade e hipóteses H1 e H2 .....	101
4.2.1.2 Aplicação da técnica <i>bootstrapping</i> e seus resultados .....	108
4.2.1.3 O cálculo do efeito mediador e hipótese H4 .....	109
4.2.2 Correlação entre Fomento e Práticas de Controle Gerencial e hipótese H3 .....	111
4.3 <i>FRAMEWORK</i> TEÓRICO PROPOSTO .....	112
4.4 PROPOSTAS DE DIRETRIZES PARA POLÍTICAS PÚBLICAS .....	115
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>212</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorreram no ambiente do agronegócio devido à liberação econômica impulsionada pela globalização (HAZELL et al., 2010), somadas à evolução da tecnologia impactaram as mudanças organizacionais e as práticas de gestão das empresas agrícolas (COOK; CHADDAD, 2000; REARDON; BARRET, 2000). Com as alterações contingenciais, as organizações precisaram se adaptar, alterando a sua forma de gerenciamento e aplicando novas técnicas de controle e monitoramento (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; DÁVILA, 2019).

Entretanto, a literatura não é vasta sobre as práticas de controle gerencial em fazendas e empresas agrícolas. Os poucos estudos existentes são, em sua maioria, discretos e desconexos, revelando, pois, que os achados empíricos necessitam de maior arcabouço teórico (NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019). Os autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019) indicam, ainda, que a maioria dos trabalhos existentes possui como foco singularmente a contabilidade geral.

O controle gerencial pode ser conceituado como o processo em que os gestores asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais (ANTHONY, 1965; OTLEY, 1994). Desta forma, as práticas de controle gerencial podem melhorar o desempenho empresarial (OUCHI, 1979; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; MALMI; BROWN, 2008; DÁVILA, 2019).

As práticas de controle gerencial, por meio da contabilidade gerencial, com o uso de artefatos como orçamentos e custeio, já eram utilizadas no gerenciamento de organizações agrícolas desde o séc. XIX (TRAMEL; HILDRETH, 1957; NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019), e as proxies de controle gerencial<sup>1</sup>, no setor agrícola, são identificáveis na literatura desde o ano de 1610 (séc. XVII) (FREEAR, 1970; NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019).

Em uma revisão sistemática da literatura sobre o controle gerencial no setor agrícola, os autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019) identificaram que a aplicação do controle gerencial

---

<sup>1</sup> Conforme Frezatti et al. (2014), na ausência dos artefatos discursivos, a intuição gerencial torna-se cada vez mais importante, e a organização evoca *proxies* informativas para substituir as informações de gerenciamento tradicionalmente fornecidos pelos artefatos. A seção 2.1.4 desta tese abordará a temática de *proxies* de controle gerencial.

está sujeita a fatores antecedentes como negócios familiares, concorrência no mercado, mudanças tecnológicas, estações do ano, clima e políticas/ações governamentais. Os autores concluíram que esses fatores modelam a utilização do controle gerencial, em fazendas e empresas agrícolas.

Conforme Zhengfei e Lansink (2006), em um panorama mundial, o agronegócio é muito influenciado por políticas governamentais, que vão desde a facilitação de acesso a crédito até a concessão de terras. Os autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019) corroboram que o governo fomenta os fazendeiros por meio de doações e subsídios, fornecendo a esses produtores os fundos e os créditos necessários para financiar projetos de modernização da organização agrícola como, por exemplo, a aquisição de tecnologias ambientalmente amigáveis, produtivas e econômicas.

Todavia, estudos em diversos países evidenciam que os auxílios governamentais impactam nas atividades de gestão (CHINNAPPA; NAGARAJ, 2007; FATAH; MAT-ZIN, 2013; OBAYELU et al., 2013), afetando, pois, o controle gerencial nessas organizações que recebem apoio do Estado, principalmente os pequenos produtores.

Sem o apoio de políticas públicas, por meio de fomentos, pequenos produtores rurais desaparecerão do mercado, já que não conseguem lidar com pressões do mercado da mesma forma que as grandes corporações (NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019). Por esse motivo, em diversos países, os governos adotam medidas de equidade e fornecem mais apoio aos agricultores que possuem poucos recursos (CHINNAPPA; NAGARAJ, 2007). Desta maneira, os fomentos auxiliam os pequenos produtores a melhorar sua performance.

No Brasil, o governo emprega políticas públicas de auxílio ao pequeno produtor. Especificamente relacionadas à agricultura familiar, são destacados o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF); o Programa Aquisição de Alimentos (PAA); e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), consolidados em conjunto com o Plano Safra do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2021). Segundo o MAPA (2021), no Plano Safra 2021/2022, que atende, entre outros, ao pequeno e médio produtor, o governo reservou R\$ 251,2 bilhões, liberando mais verbas para fomento de crédito aos pequenos produtores. O PRONAF recebeu um aumento de 19% de investimento em comparação com o ano anterior (MAPA, 2021).

A relevância da agricultura familiar no Brasil é observada por meio dos dados do Censo Agropecuário de 2017 que, segundo a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (2017), demonstra que, do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros, 77% pertencem a grupos familiares, sendo aproximadamente 3,8 milhões de estabelecimentos e representando 23% da área total, em hectares, de estabelecimentos agropecuários no país. Conforme dados do Censo Agropecuário (2006), a agricultura familiar compõe a base econômica de 90% dos municípios brasileiros que possuem até 20 mil habitantes e representa 35% do produto interno bruto nacional. É possível compreender, a partir dessas informações, o papel que a agricultura familiar exerce no desenvolvimento econômico do Brasil.

A literatura internacional não apresenta consenso sobre os resultados do impacto de auxílio governamental na adoção do controle gerencial em organizações agrícolas. Para Ndemewah, Menges e Hielb (2019), fomentos concedidos aos produtores podem ter impacto positivo no uso e difusão de algumas práticas de controle gerencial em fazendas, pois alguns agricultores adotaram práticas de controle gerencial para receber subsídios do governo como, por exemplo, o custo-alvo e o custo baseado em atividades. Entretanto, Argilés e Slob (2001) argumentam que as políticas de desenvolvimento devem considerar o fato de que os fomentos podem diminuir os incentivos de produtores rurais em desenvolver ou adotar controles gerenciais e estratégias de preços, que poderiam aumentar sua competitividade no mercado e ajudá-los a sobreviver como entidades econômicas independentes das subvenções estatais. Esse argumento demonstra que as doações, concessões, subsídios ou outras formas de fomento podem diminuir a pressão dessas empresas para estabelecer práticas de controle que as ajudem a analisar e melhorar sua eficiência. Assim, os auxílios governamentais podem gerar um impacto negativo no uso das práticas de controle gerencial em pequenos produtores.

Além dos fomentos fornecidos pelo Estado, as pequenas propriedades rurais possuem opções de linhas de crédito oferecidas por meio de bancos na iniciativa privada e cooperativas de crédito (TRENTIN; QUARESMA, 2022; CARVALHO et al., 2022; BÜTTENBENDER et al., 2022). O crédito pode financiar as atividades agrícolas, possibilitar o investimento em mecanização e ampliar o poder de compra na negociação de insumos, fatores que podem aumentar a competitividade das propriedades agrícolas.



Conforme Argilés e Slof (2001), uma pesquisa efetuada em 137 pequenos empreendimentos agrícolas, na Europa, demonstra que a contabilidade efetuada nessas organizações não possui foco gerencial voltado para a tomada de decisão; em vez disso, a contabilização é financeira para fins legais, respeitando as normas internacionais de contabilidade do IAS 41 (*International Accounting Standard*). Tais normas preconizam a avaliação dos estoques finais de produtos agrícolas a valor justo, no ponto de colheita. Conforme esses mesmos autores, esse fato pode ser muito complicado na prática, ainda mais por considerar as dificuldades particulares relacionadas à remuneração do trabalho familiar agrícola (ARGILÉS; SLOF, 2001).

Dessa forma, verificou-se, na literatura, que as práticas de controle gerencial ampliam a performance, que os tipos de fomento podem favorecer a melhora no desempenho, embora a relação entre práticas de controle gerencial e recebimento de fomentos não tenha sido investigada no Brasil e que as poucas evidências empíricas dessa relação, encontradas em diversos países, são conflitantes, emergindo, assim, a seguinte problemática: **as práticas de controle gerencial possuem um efeito mediador na relação entre a utilização de fomentos e a performance das propriedades rurais voltadas à agricultura familiar?**

Essa pesquisa tem como objetivo geral propor um *framework* teórico, sustentado empiricamente sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial, na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas à agricultura familiar. Para auxiliar no alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: (a) adaptar as proxies de controle gerencial, enquanto práticas de controle de gestão, à agricultura familiar; (b) classificar os tipos de fomentos recebidos na agricultura familiar; (c) propor indicadores de performance para agricultores familiares; e (d) elaborar um modelo que correlacione o nível de práticas de controle gerencial, performance e o grau de fomento utilizado na agricultura familiar.

Assim, com as práticas de controle gerencial exercendo um efeito mediador, existe a expectativa de que os objetivos específicos subsidiem a proposta do *framework* teórico sobre as relações entre os constructos. Conforme Tamene (2016), um *framework* teórico pode ser definido como nova teorização emergente da combinação de diferentes teorias ou conceitos, com verificação empírica dos processos sociais ou psicológicos, em uma variedade de níveis que podem ser aplicados à compreensão de fenômenos. Novas teorizações geradas pela

condensação ou acúmulo de componentes comuns em diversas teorias, mas que não foram criadas contando com a verificação empírica, as mesmas devem ser denominadas “frameworks conceituais” e não “frameworks teóricos” (JABAREEN, 2009; TAEME, 2016). Ainda, segundo os autores, *frameworks* conceituais são elaborados por técnicas qualitativas; enquanto que, em *frameworks* teóricos, são empregadas técnicas quantitativas e ou qualitativas, isoladas ou combinadas (JABAREEN, 2009; TAEME, 2016).

A tese que se pretende comprovar neste trabalho é: as práticas de controle gerencial possuem correlação positiva com o recebimento de fomentos, e se essa relação amplia a performance das organizações. A estrutura dessas relações ocorre com as práticas de controle gerencial, mediando a utilização de fomentos e a performance.

A escolha da temática da pesquisa justifica-se pelo fato de estar inserida dentro da linha de pesquisa denominada “competitividade no agronegócio”, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. O tema também foi aceito, inserindo-se no âmbito das investigações do grupo de pesquisas NUPECON (Núcleo de Pesquisas e Estudos de Controle Gerencial), coordenado pela orientadora desta tese.

A relação sobre o fomento e as práticas de controle gerencial em pequenas propriedades rurais empiricamente não possui estudos publicados no Brasil; o ineditismo deste trabalho está em explorar essa relação, além de posteriormente verificar o impacto da mesma na performance das organizações pesquisadas. A mensuração do impacto na performance busca auxiliar a compreensão sobre a competitividade em organizações da agricultura familiar.

As diversas formas de fomento podem auxiliar a fixação do homem no campo, oferecendo suporte para que ele desenvolva suas atividades. O Brasil possui aproximadamente cinco milhões de estabelecimentos agropecuários e mais de 15 milhões de pessoas ocupadas em áreas rurais (IBGE, 2017). Esse estudo efetuará uma análise e classificação sobre os tipos de fomento empregados na agricultura familiar, de maneira que a compreensão, a tipificação e a frequência estatística observadas nos tipos de fomento utilizados permitirão maiores discussões futuras sobre onde empregar recursos públicos e privados para suporte financeiro e técnico aos agricultores familiares.

O aspecto social da pesquisa aborda a relação entre a migração ocorrida do campo para a cidade. No Brasil, houve redução no percentual da população inserida nas unidades rurais, de

54,9%, em 1960, para 15,6%, em 2010 (IBGE, 2011). Os incentivos, via fomento público e privado, são ferramentas importantes para a permanência do homem no campo (PAUL et al., 2004; CHINNAPA; NAGARAJ, 2007).

Outro importante aspecto social é a relação entre pequenos produtores e grandes organizações do agronegócio. Sem o recebimento de incentivos, os pequenos produtores não são capazes de competir (PAUL et al., 2004; CHINNAPA; NAGARAJ, 2007; NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019). Mensurar o impacto do fomento na performance da agricultura familiar, com a possibilidade de identificar qual tipo de fomento possui maiores e menores correlações com a performance, pode melhorar a eficiência de alocação de recursos que objetivem gerar maior competitividade aos agricultores familiares.

Esse trabalho busca propor uma contribuição teórica, ao mesclar as teorias de estágios de controle gerencial às proxies de controle gerencial, possibilitando, assim, a classificação da magnitude e da complexidade do uso de controle gerencial, por meio da utilização da análise das proxies, ao invés de artefatos. Espera-se que essa contribuição possibilite a operacionalização em organizações que não utilizam os artefatos de controle gerencial de forma estruturada, mas que efetuem um controle gerencial de maneira informal.

Com relação à proposta metodológica, esse estudo utiliza uma abordagem mista, que mescla fases qualitativa e quantitativa. Conforme Modell et al. (2007), o debate metodológico na literatura sobre o controle gerencial tem sido caracterizado por considerável polarização qualitativa e quantitativa, especialmente no paradigma funcionalista; as autoras Maran e Begotti (2021) corroboram sobre a necessidade de combinações qualitativas e quantitativas em pesquisas. A pesquisa de métodos mistos, que começa a ser utilizada em estudos de controle gerencial, abrangendo esses paradigmas, pode fornecer maior compreensão da prática do controle gerencial e constitui um meio poderoso para validar os resultados empíricos (MODELL et al., 2007). Desta forma, os procedimentos utilizados nesse trabalho buscam combinações de diferentes técnicas de pesquisa a serem aplicadas nos estudos do controle gerencial das organizações.

O presente trabalho gerou diretrizes que podem auxiliar o Estado e a iniciativa privada a desenvolver mecanismos que incentivem o aumento de práticas de controle gerencial em

propriedades voltadas à agricultura familiar como contrapartida à liberação de fomento. As diretrizes formuladas com base no *framework* teórico são apresentadas na seção 4.3 desta tese.

Os resultados do trabalho possibilitaram a elaboração de um projeto de extensão sobre a aplicabilidade das proposições obtidas pelo *framework* desenvolvido o qual está sendo empregado nos assentamentos que participaram da pesquisa. Esse projeto de extensão propõe treinamentos relacionando à liberação de fomento com obrigatoriedade de cursos em controle gerencial em pequenas propriedades rurais e está em andamento no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, campus Ponta Porã, com previsão de término para o segundo semestre de 2022. Além disso, um informativo, em linguagem simplificada, será desenvolvido para ser distribuído aos assentados no final do projeto o qual resume os resultados da pesquisa e evidencia a importância do controle gerencial para os agricultores familiares.

Também está em fase de desenvolvimento um *software*, em formato de aplicativo, que visa identificar o nível de controle gerencial de agricultores familiares, o mesmo ocorre via acordo de cooperação entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. Algumas imagens do software são apresentadas no Anexo E.

Uma análise sobre as questões sanitárias e ambientais, assim como a descrição socioeconômica dos assentados pesquisados foram elaboradas, além dos resultados desse trabalho. Tais informações geraram um relatório técnico, entregue à prefeitura de Ponta Porã e, posteriormente, enviado à secretaria do Estado de Mato Grosso do Sul e ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do governo Federal. O relatório técnico está contido no Anexo D.

Dessa forma, os projetos oriundos dessa pesquisa contribuem de diversas formas com a sociedade, possibilitando que a teoria proposta chegue até a comunidade de agricultores familiares. Os projetos foram possibilitados a partir das investigações, resultados e conclusões apresentadas ao longo da pesquisa.

Essa tese está estruturada em cinco capítulos,; o Capítulo I apresenta a Introdução e a Justificativa do estudo; o Capítulo II discorre sobre o Referencial Teórico e o controle gerencial, os estágios de controle gerencial, artefatos, proxies, fomento e performance na agricultura familiar; o Capítulo III demonstra os Procedimentos Metodológicos utilizados para realizar o

trabalho; o Capítulo IV evidencia os Resultados, Análise e Discussão da pesquisa; e, por fim, o Capítulo V encerra com as Considerações Finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Buscando apresentar um panorama teórico geral para facilitar a compreensão do leitor, um resumo abrangente e a apresentação de conceitos fundamentais são brevemente apresentados nessa seção, sendo que as ideias e conceitos são retomados mais profundamente na sequência do trabalho.

Os termos controle gerencial (*management control*) e contabilidade gerencial (*management accounting*) são comumente apresentados de forma conflitante na literatura nacional e internacional. Os pesquisadores apresentam perspectivas diferentes quanto à amplitude dos termos e suas relações, divergindo sobre qual termo está contido no outro. Entretanto, esse trabalho considera a perspectiva de Frezatti et al. (2009) cuja contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que fornece informações gerenciais para que os usuários internos tomem decisões; e o controle gerencial é um processo mais amplo que utiliza as informações fornecidas pela contabilidade gerencial, para efetuar a gestão dos recursos, buscando aumentar a competitividade empresarial. Desta forma, o controle gerencial é uma área multidisciplinar, situada na intersecção da administração com a contabilidade (FREZATTI et al., 2009).

Por sua vez, o controle gerencial pode ser estudado por diferentes perspectivas. Essa pesquisa posiciona-se pela perspectiva econômica na qual o controle gerencial é conceituado como um processo complexo que busca a eficiência e eficácia organizacional (ANTHONY, 1965; OTLEY, 1994). Desta maneira, o controle gerencial é visto como um processo que utiliza os “artefatos” da contabilidade gerencial e da administração.

O termo “artefato” refere-se à sinergia entre conceitos, ferramentas e modelos consolidados pela literatura e utilizados no processo de controle gerencial. São exemplos de artefatos: os métodos de custeio, o *Balanced Scorecard*, o orçamento, o fluxo de caixa direto ou indireto, o *just in time*, o EVA (*Economic Value Added*), dentre outros (MARQUES et al., 2016).

As principais teorias utilizadas nessa pesquisa são “os estágios de controle gerencial” e as “proxies de controle gerencial”. Os estágios de controle gerencial classificam a magnitude e a complexidade em que determinada organização está em relação às suas práticas de controle

gerencial, analisando quais são os artefatos utilizados pela organização (IFA, 1998). As *proxies* de controle gerencial são aplicações simplificadas dos artefatos (FREZATTI et al., 2014). Um exemplo é a utilização estruturada do fluxo de caixa direto e as anotações simplificadas de entradas e saídas; sendo o fluxo de caixa direto um artefato de controle gerencial, e as anotações simplificadas de entradas e saídas uma *proxy* de controle gerencial que remete ao uso do fluxo de caixa direto.

A pesquisa utilizará como campo empírico a agricultura familiar. Assim, nas seções subsequentes, serão discutidos a Agricultura Familiar, os Fomentos aplicados à Agricultura Familiar e a Performance na Agricultura Familiar. Na sequência, o desenvolvimento teórico do trabalho é apresentado.

## 2.1 CONTROLE GERENCIAL

Neste item sobre controle gerencial, o primeiro subitem apresenta a conceituação e teorias sobre o controle gerencial; o segundo subitem demonstra os estágios de controle gerencial; o terceiro subitem discorre sobre os artefatos; e, por fim, o quarto subitem apresenta a teoria de *proxy* de controle gerencial.

### 2.1.1 Controle gerencial e suas principais teorias

O controle gerencial pode ser conceituado e pesquisado por diferentes prismas teóricos. A perspectiva psicológica analisa os indivíduos, verificando quais são os resultados que os processos de controle exercidos pelas organizações causam em seus colaboradores (HOUGH; OGILVIE, 2005; HALL, 2008; GALLÉN, 2008). A perspectiva marxista discute como as organizações sistematizam e estruturam a maneira de controlar o trabalho, em busca de capturar e se apropriar da mão de obra do trabalhador (MEDEIROS; SIQUEIRA, 2019). A perspectiva institucional analisa o controle gerencial como um conjunto de regras formais e informais existentes nas organizações, verificando a legitimidade e a aceitação social, por meio de regramentos e valores compartilhados (BRANCO, 2006; LOUNSBURY, 2008; VOLLMER, 2009). A perspectiva contingencial preconiza que as organizações não possuem unicidade, de

forma que o controle gerencial deve identificar os fatores situacionais do ambiente e a tecnologia para melhor se adaptar (HANSEN; VAN DER STEEDE, 2004; TILLEMA, 2005). A perspectiva econômica estuda os meios mais eficientes para as organizações controlar os recursos limitados que possuem e obter os resultados almejados (BEDFORD et al., 2006; PISANI et al., 2018; GREEN; CHENG, 2019).

Essa pesquisa utiliza-se da perspectiva econômica para conceituar o controle gerencial. Desta forma, o controle gerencial é considerado o processo no qual os gestores asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais (ANTHONY, 1965; OTLEY, 1994).

O conceito de controle gerencial foi evoluindo, conforme novas pesquisas contribuíam com o tema. Inicialmente, Anthony (1965) conceituava o controle gerencial como um processo de controles gerenciais que efetuava a ligação do planejamento estratégico aos controles operacionais das organizações. Os mecanismos para exercer esse processo de controle nos indivíduos de uma organização foram estudados por Ouchi (1979) e caracterizados em três grupos de mecanismos de controle: controle mercadológico (mensuração e recompensa dos indivíduos); controle burocrático (aceitação socializada de objetivos, conjunto de regras e autoridade organizacional); e controle de clãs (reciprocidade entre os indivíduos, tradições, valores e crenças compartilhadas dentro das organizações) (OUCHI, 1979).

Posteriormente, o conceito de controle gerencial passou a ser considerado como um conjunto de muitos processos complementares para influenciar o comportamento e aumentar a probabilidade de que indivíduos e grupos se comportem de maneira que obtenham metas organizacionais (FLAMHOLTZ et al., 1985). A união dos processos de controle buscava corrigir o problema da falta de integração de concepções diferentes sobre indivíduos, grupos e organizações (FLAMHOLTZ et al., 1985).

Em seguida, o controle gerencial ganhou a caracterização de um sistema gerencial e não apenas processos, sendo comumente denominado, na literatura, como Sistema de Controle Gerencial (SCG) (LANGFIELD-SMITH, 1997). O SCG foi descrito como estrutural ou comportamental por Ansari (1977), teorizando que a condição necessária para efetuar um SCG é abordar as relações entre informação, pessoas e tecnologia. Para o autor, o SCG estrutural necessita de uma visão racional e mecanicista do controle, característica da área contábil,



tratando o projeto do SCG como uma projeção de estrutura eficaz do fluxo informacional (ANSARI, 1977). O SCG comportamental adota uma visão sobre o desempenho, analisando o SCG como uma série de concepções sociais que levam à alta performance (ANSARI, 1977). Desta maneira, Ansari (1977) defende a adoção de SCG nos quais os elementos, estrutura e comportamento sejam projetados em conjunto.

O controle gerencial seguiu, recebendo muitas contribuições. Otley (1994) elaborou um *framework* teórico que buscava uma gestão por performance em que os gestores deveriam elaborar seu SCG a partir das respostas organizacionais obtidas para cinco perguntas-chave sobre: objetivos; estratégias e planos; metas; feedback; e recompensas (OTLEY, 1994). Essas questões norteadoras seriam: (1) quais são os principais objetivos que são centrais para o sucesso futuro global da organização e como ela avalia as realizações para cada um desses objetivos?; (2) quais estratégias e planos a organização adotou, quais são os processos e atividades que serão necessários para implementá-los com sucesso, e como a organização avalia e mede o desempenho dessas atividades?; (3) qual o nível de desempenho que a organização precisa atingir em cada uma das áreas definidas nas duas perguntas anteriores e como ela define as metas de desempenho adequadas para elas?; (4) quais são os fluxos de informação necessários para capacitar a organização a aprender com sua experiência e adaptar seu comportamento atual à luz dessa experiência?; e (5) quais recompensas os gerentes e outros funcionários obterão ao atingir essas metas de desempenho e, inversamente, quais penalidades sofrerão ao falhar em atingi-las? (OTLEY, 1994).

Em um trabalho seminal efetuado na escola de Harvard, Simons (1995) desenvolveu a teoria denominada *Levers of Control* sobre quatro alavancas teóricas que objetivam ampliar o sistema de controle gerencial das organizações. A estrutura de Simons baseia-se na ideia de forças opostas que gerenciam tensões entre liberdade e restrição; entre empoderamento e responsabilidade; entre direção de cima para baixo e criatividade de baixo para cima; entre experimentação e eficiência (TESSIER; OTLEY, 2012). Essas tensões são gerenciadas pelo que Simons (1995) chama de sistemas de controle positivo e negativo. Os controles positivos motivam, recompensam, orientam e promovem o aprendizado, ao passo que os controles negativos punem, prescrevem, causam coação e controlam (SIMONS, 1995).

As quatro alavancas são: a alavanca de sistema de crenças (estipula o núcleo de valores comunicados explicitamente dentro das organizações); alavanca de sistemas interativos

(concentram nas incertezas estratégicas, são sistemas formais de informação que os gerentes usam para se envolver regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados, além de promover um papel de estímulo à pesquisa e aprendizado para gerar estratégias emergentes); alavanca de sistemas de restrições (estipula limites e define punições, comunica as condutas aceitáveis e inaceitáveis); e alavanca de sistemas de diagnósticos (comunica as variáveis críticas de desempenho, são sistemas formais de informação que os gerentes usam para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios dos padrões de desempenho predefinidos) (SIMONS, 1995). Das quatro alavancas, duas são definidas como positivas (sistemas de crenças e sistemas de controle interativo), e duas são definidas como negativas (sistemas de restrições e sistemas de diagnóstico) (TESSIER; OTLEY, 2012).

Apreciando a eficácia dos controles contábeis formais nas organizações, Abernethy e Brownell (1997) adequaram o conceito de “incerteza da tarefa” nos SCG. Os autores analisaram controles contábeis convencionais, controles de comportamento (guias de procedimentos e codificação do trabalho) e controles de pessoal (ABERNETHY; BROWNELL, 1977). Para os autores, nas organizações onde a incerteza da tarefa é mais elevada, a vasta utilização de formulários de controle utilizados para controlar pessoas amplia o desempenho organizacional (ABERNETHY; BROWNELL, 1977).

O comportamento dos funcionários foi o foco da pesquisa de Merchant e Van der Steede (2007); os autores argumentam que o sistema de controle gerencial em si mesmo envolve abordar a questão geral: é provável que os funcionários se comportem adequadamente? E que esta questão pode ser decomposta em várias partes: os funcionários entendem o que se espera deles? Eles trabalharão duro e de forma consistente e tentarão fazer o que é esperado deles, implementar a estratégia da organização como pretendido? Eles são capazes de fazer um bom trabalho? Finalmente, se a resposta para qualquer uma destas perguntas for negativa, o que pode ser feito para resolver os problemas de controle de gerenciamento? (MERCHANT; VAN DER STEEDE, 2007).

Conforme Merchant e Van der Steede (2007), a premissa para o uso do controle gerencial é de que todas as organizações precisam confiar em seus funcionários para atingir os objetivos organizacionais. Para isso, devem lidar com os problemas básicos de controle. Para operacionalizar o controle gerencial, os autores analisam os denominados “objetos do controle gerencial”, que podem ser sistematizados em: resultados, ações ou pessoas. O controle dos

resultados busca definir as dimensões de desempenho e mensurá-lo, definindo as metas e fornecendo recompensas, baseados nos efeitos finais obtidos pelo comportamento; já, o controle das ações analisa o processo de comportamento das pessoas dentro das organizações, e não os resultados obtidos, visando a como direcionar a ação dos indivíduos; e, por fim, o controle das pessoas busca reduzir a assimetria de informação entre as expectativas da organização em relação ao que se espera dos indivíduos (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

O controle gerencial é uma função crítica nas organizações; falhas no controle gerencial podem levar a grandes perdas financeiras, danos à reputação e, possivelmente, até à falha organizacional (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Os autores determinam, em sua obra, a diferenciação entre a estratégia e o controle organizacional; a estratégia refere-se à preocupação sobre o posicionamento organizacional em relação ao ambiente externo, o controle gerencial, por sua vez, como o gerenciamento com foco interno. Para os autores, o controle gerencial possui maior relação com a eficácia organizacional do que a própria estratégia, evidenciando a importância de boas práticas de controle gerencial.

Diversas pesquisas seguem, aprimorando as teorias baseadas no SCG (AZOFRA et al., 2003; KANTHI-HERATH, 2007; DURDEN, 2008; HARED et al., 2013), entretanto os autores Malmi e Brown (2008) criaram outra terminologia para os estudos de controle gerencial, denominada “pacote de controle gerencial”. Conforme os autores, o controle gerencial deve ser visto como um “pacote”, pois é composto por diversos sistemas complementares. Nas organizações, esses sistemas são implantados por vários grupos de interesses e em momentos diferentes, por isso devem ser categorizados como um pacote de sistemas gerenciais (MALMI; BROWN, 2008). Malmi e Brown (2008) tipificam os componentes do pacote em: controles culturais (clãs, valores e símbolos), planejamento (de longo prazo e de ações), controles cibernéticos (orçamento, mensuração financeira, mensuração não financeira e sistemas híbridos de mensuração), recompensa e compensação e controles administrativos (estrutura de governança, estrutura organizacional, políticas e procedimentos). A seguir, é apresentada a estrutura do pacote de controle gerencial proposto pelos autores Malmi e Brown (2008), na Figura 1.

Cultural						
Grupo		Valores			Símbolos	
Planejamento		Cibernético				Recompensa e compensação
Planejamento estratégico	Planejamento operacional	Orçamentos	Controles financeiros	Controles não financeiros	Controles híbridos	
Administrativo						
Estrutura de Governança		Estrutura organizacional			Políticas e procedimentos	

Figura 1: Pacotes de controle gerencial.

Fonte: Malmi e Brown (2008)

Para Malmi e Brown (2008), a estrutura do pacote de sistema gerencial considera os controles culturais como um tipo de controle amplo, cuja mudança não é rápida e que influencia os outros sistemas; os controles administrativos, que se situam na base por dar suporte aos demais controles; e o planejamento, o controle cibernético e as recompensas/compensações enquadram-se no meio, pois se adaptam conforme a necessidade e a influência dos outros sistemas.

Novas contribuições teóricas surgiram a partir das teorias clássicas apresentadas anteriormente. Ferreira e Otley (2009) desenvolveram a denominada “*Performance Management System*”, ampliando a teoria efetuada por Otley (1994) que baseava o SCG em cinco questionamentos sobre “o que” direcionava a organização, para 12 questionamentos abordando “o que” e “como” deveriam ser pautadas as escolhas referentes ao SCG. Tessier e Otley (2012) revisam as alavancas de controle gerencial da teoria de Simons e separam explicitamente as “intenções gerenciais dos controles” da “percepção dos funcionários sobre os controles”, buscando dissolver ambiguidades interpretativas sobre a teoria. Dávila (2019) aponta para as possíveis alterações no SCG devido à inteligência artificial e à capacidade crescente das máquinas em aprender ao analisar uma grande quantia de dados para modelar sistemas de controle gerencial cada vez mais personalizados.

Assim, é possível observar a crescente importância do controle gerencial para as organizações. Conforme o posicionamento adotado nessa pesquisa, a perspectiva econômica do controle gerencial é analisada, buscando verificar a relação entre o controle gerencial e a performance organizacional. Conforme Ouchi (1979), o controle gerencial fornece meios para se obter cooperação entre indivíduos ou unidades organizacionais que podem compartilhar objetivos parcialmente congruentes e canalizar esses esforços para um conjunto especificado

de objetivos organizacionais. Para Ansari (1977), a minimização das diferenças de percepção entre gestores e subordinados pode ser utilizada como guia operacional para direcionar a eficácia do sistema gerencial. Segundo Abernethy e Brownell (1997), em organizações com incerteza da tarefa elevada, a utilização de controles de pessoal amplia o desempenho organizacional. Segundo Merchant e Van der Steede (2007), na maioria das empresas, focar na melhoria da eficiência dos SCG proporcionará ainda maiores retornos do que focar na melhoria da estratégia organizacional. De acordo com Malmi e Brown (2008), o pacote de sistema gerencial propõe que os controles são meios de assegurar que os empregados procedam de forma que os objetivos e estratégias da empresa sejam realizados.

Considerando os autores supracitados, que relacionam a aplicação do controle gerencial com o aumento da eficácia organizacional, independentemente da teoria utilizada, e levando em conta o campo empírico da pesquisa, a seguinte hipótese será testada nessa pesquisa:

*H1: a adoção das práticas de controle gerencial aumenta a performance das organizações ligadas a agricultura familiar.*

Na seção seguinte, a operacionalização do controle gerencial, por meio dos artefatos, será discutida.

### **2.1.2 Artefatos de controle gerencial**

Para a operacionalização do controle gerencial, as organizações aplicam as práticas de controle gerencial, as quais são possibilitadas por meio dos artefatos (FREZATTI, 2005; SOUTES; GUERREIRO, 2007; ESPEJO, 2009). Conforme Frezatti et al. (2009), artefato é a nomenclatura para o conjunto de conceitos, modelos e ferramentas de determinada área. No controle gerencial, há diversos artefatos oriundos da contabilidade gerencial e da administração, utilizados para ajudar no desempenho de tarefas como os conceitos, ferramentas e modelos (FREZATTI et al., 2009).

Segundo Frezatti et al. (2009), conceitos são representações mentais de um determinado objeto; os modelos são esquematizações estruturadas e simplificadas que visam facilitar a compreensão de algo; e ferramentas são instrumentos desenvolvidos para executar determinada prática. Os artefatos compõem um conjunto de técnicas utilizadas, necessárias ao planejamento

e ao controle, para avaliar o desempenho, para o custeio e para fornecer informações para o processo decisório (LANGFIELD-SMITH, 1998; CHENHALL, 2003).

São exemplos de artefatos de controle gerencial, para citar apenas alguns: o custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, valor presente, orçamento, descentralização, fluxo de caixa direto e indireto, custeio baseado em atividades (ABC), custeio meta (*target costing*), *benchmarking*, *kaizen*, *just in time* (JIT), planejamento estratégico, gestão baseada em atividades (ABM), gestão baseada em performance, GECON, EVA (*Economic Value Added*), *Balanced Scorecard*), gestão baseada em valor (VBM), dentre outros (SOUTES; GUERREIRO, 2007; MARQUES et al., 2016).

A escolha dos artefatos é influenciada pela postura e perfil do gestor; estes artefatos geram informações que devem ser importantes para a tomada de decisão (COSTA; DA CRUZ; ESPEJO, 2011). Desta forma, cada gestor escolhe diferentes tipos de artefatos para operacionalizar o controle gerencial. A próxima seção apresentará a teoria denominada “estágios de controle gerencial” que visa classificar a complexidade do controle gerencial de uma determinada organização, baseada nos artefatos que são utilizados.

### **2.1.3 Estágios evolutivos de controle gerencial**

As organizações utilizam diferentes tipos de artefatos de controle gerencial para aumentar seu controle e sua competitividade (SOUTES; GUERREIRO, 2007; FREZATTI, 2005; ISIDORO et al., 2012). Conforme o *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1) (IFA, 1998) e Frezatti (2005; 2006; 2007), existem classificações sobre o nível de aplicabilidade de controle gerencial, denominadas estágios de controle gerencial, ou níveis de controle gerencial, que são identificados com base nos diferentes tipos de combinações de artefatos de controle gerencial que as organizações utilizam. Uma representação da complexidade dos estágios é demonstrada na Figura 2.

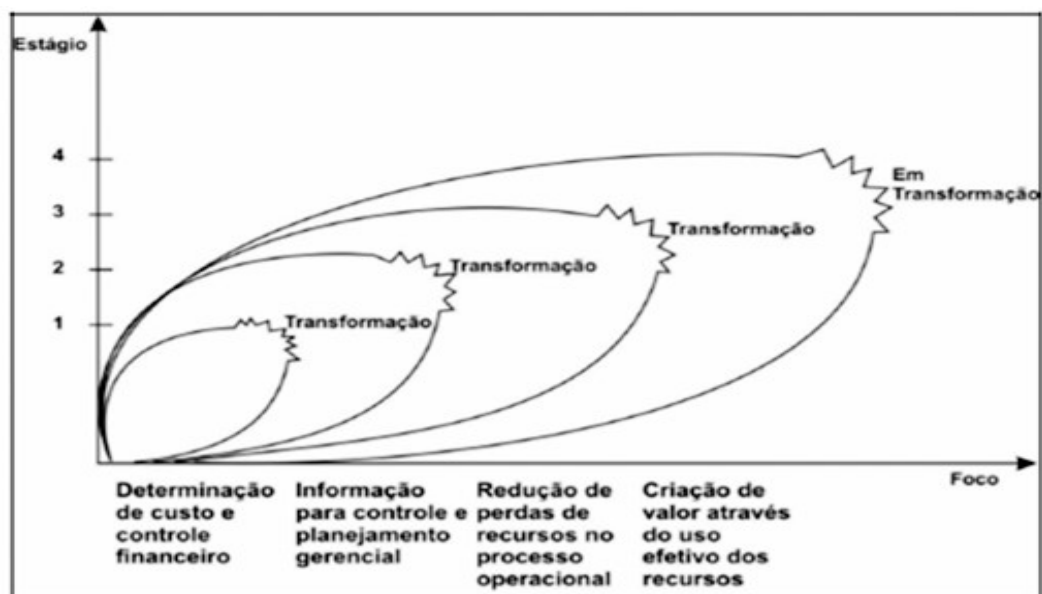


Figura 2: Estágios evolutivos do controle gerencial.

Fonte: IMAP 1 IFA, 1998.

O primeiro estágio evidencia o uso de artefatos de controle gerencial, focados em custos; identifica a existência de um sistema estruturado e formalizado de custeio; relaciona-se aos artefatos custo-padrão e métodos de custeio, sendo neste último inclusos o custeio por absorção, variável ou direto (IFA, 1998; ESPEJO; PORTULHAK; MARTINS, 2015); remete aos artefatos criados anteriormente ao ano de 1950 (TEIXEIRA et al., 2011).

O segundo estágio apresenta artefatos focados nos processos de planejamento e tomada de decisão; é identificável por meio do uso de artefatos relacionados com elaboração de plano estratégico com a presença das definições de visão, missão, objetivos de longo prazo, estratégias e planos operacionais de longo prazo, além do orçamento ser composto por elementos bem delimitados como o plano de marketing, receitas, custos, recursos humanos, investimentos, recursos financeiros e o uso de demonstrações financeiras projetadas (FREZATTI, 2007; ESPEJO; PORTULHAK; MARTINS, 2015), sendo que parte dos artefatos que compõem esse nível foram criados por volta de 1965 (TEIXEIRA et al., 2011).

O terceiro estágio utiliza artefatos que buscam a redução de resíduos e o gerenciamento de custos focados na redução de desperdícios (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012), artefatos baseados na filosofia *Lean Manufacturing*, sendo que 5S e Seis Sigma são exemplificações desse estágio (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012). Parte dos

artefatos que compõem esse nível foi desenvolvida por volta de 1985 (TEIXEIRA et al., 2011). Por fim, o quarto estágio é classificado por meio da utilização de artefatos baseados em sistemas de gestão de valor como o *Balanced Scorecard* (BSC), *Activity Based Management* (ABM), Retorno sobre o Patrimônio Líquido, *Economic Value Added* (EVA) e *Market Value Added* (MVA) (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012); uma boa parcela desses artefatos foram criados a partir de 1995 (TEIXEIRA et al., 2011). Uma demonstração de alguns artefatos e s=respectivo estágio/nível é evidenciada no Quadro 1.

Quadro 1: Artefatos de controle gerencial e seus estágios.

<i>Artefato</i>	<i>Estágio/Nível</i>
Custeio Padrão	Primeiro
Custeio por Absorção	Primeiro
Custeio Variável	Primeiro
Retorno sobre o Investimento	Primeiro
Orçamento	Segundo
Descentralização	Segundo
Análise Custo-Volume-Lucro	Segundo
Preço por Transferência	Segundo
<i>Just in time</i>	Terceiro
<i>Kaizen</i>	Terceiro
Planejamento Estratégico	Terceiro
Benchmarking	Terceiro
Custeio ABC	Terceiro
Custeio Meta	Terceiro
Gestão baseada em Atividades	Terceiro
Teoria das Restrições	Terceiro
<i>Balanced Scorecard</i>	Quarto
Ciclo de vida do produto	Quarto
EVA	Quarto
Gestão Econômica (GECON)	Quarto
Gestão baseada em Valor (VBM)	Quarto

Fonte: adaptado de Marques et al. (2016).

Considerando que os estágios de controle gerencial são definidos pelo uso dos artefatos formais, poderia ser um problema tentar identificar o estágio em que determinada organização



se encontra, caso ela não fizesse o uso formal do controle gerencial. A próxima seção aborda uma teoria sobre o uso informal do controle gerencial.

#### **2.1.4 *Proxies* de controle gerencial**

Conforme discutido na seção anterior, as organizações utilizam diferentes tipos de artefatos para operacionalizar seu controle gerencial, entretanto é possível que algumas organizações não utilizem formalmente os artefatos de controle gerencial. Apontam para a existência de controles internos alternativos e simplificados com função semelhante aos artefatos, denominados *proxies* de controle gerencial (DACIÊ et al., 2017). Os autores Frezatti et al. (2014) efetuaram um estudo em organizações que abandonaram um sistema formal de informações e o uso da contabilidade gerencial, não utilizando mais, em grande parte, os artefatos para auxiliar na tomada de decisão.

Conforme Frezatti et al. (2014), na ausência dos artefatos discursivos, a intuição gerencial torna-se cada vez mais importante, e a organização evoca *proxies* informativas para substituir as informações de gerenciamento tradicionalmente fornecidos pelos artefatos. Conforme os autores, a tomada de decisão utiliza a racionalidade que é abastecida pelas informações geradas pelos artefatos, mas também conta com a interpretação do tomador de decisão no processo decisório. Sem a utilização dos artefatos, o tomador de decisão precisa ampliar o peso dado à intuição, e uma lacuna surge onde deveriam existir subsídios para a exercer sua racionalidade (FREZATTI et al., 2014). Corroborando, Daciê et al. (2017) afirmam que a interpretação cognitiva de um indivíduo em relação a um cenário específico pode gerar formas distintas de atuação em situações específicas, podendo se materializar por meio do uso de diferentes *proxies* de controle gerencial.

Como informações são necessárias para a tomada de decisões em todos os níveis e para todas as decisões na organização, quando um componente do processo de informação está ausente (artefatos), a intuição é ampliada, mas a necessidade de informações não é satisfeita até que a organização desenvolva *proxies* que gerem essas informações (FREZATTI et al, 2014). Assim, pode-se verificar, por exemplo, que uma organização que não utiliza a contabilidade gerencial, ainda assim, contabiliza gerencialmente por meio do uso de *proxies* (FREZATTI et al., 2014). O desenvolvimento das *proxies* leva em consideração algum artefato existente na organização, mesmo que em nível mais abstrato; um artefato serve como base ao

desenvolvimento e aceitação das *proxies*. Frezatti et al. (2015) apresentam um estudo de caso, no qual diversas *proxies*, inclusive financeiras, foram desenvolvidas, a partir dos valores e crenças compartilhados pelos sócios da empresa, o que pode ser caracterizado como um artefato não financeiro de planejamento. Conforme Feuser (2016), *proxies* de controle gerencial, uma vez adotadas, poderão proporcionar um acompanhamento maior das atividades, com informações sobre diferentes aspectos do negócio, facilitando o processo decisório e influenciando positivamente no desempenho empresarial.

A literatura apresenta alguns estudos de *proxies* sobre diversos tipos de controle (pessoal, financeiro, produção etc.) e o desempenho das empresas (DELANEY; HUSELID, 1996; YOUNDT et al., 1996; LACOMBE; DE ALBUQUERQUE, 2008). Esses estudos encontraram evidências, confirmando o impacto das *proxies* no desempenho das empresas. Conforme Feuser (2016), em um estudo efetuado em microempresas, as *proxies* podem auxiliar aos microempreendedores a efetuar o controle financeiro, ampliando as informações para conduzir problemas relacionados com vendas cíclicas, concorrência, formação errada de preços, custos fora de controle, negociações deficientes com fornecedores e clientes, falta de capital de giro próprio, estoques mal dimensionados, maquinários obsoletos, prazos desajustados de vendas e compras, altos índices de inadimplência, distribuição antecipada de lucros por longo período, além da mão de obra em desacordo com as necessidades (FEUSER, 2016).

É necessário destacar que a substituição de artefatos formais por *proxies*, nas organizações estruturadas, não é indicada pelos autores utilizados nessa seção. As *proxies* são voltadas para o gerenciamento apenas de curto prazo (FREZATTI et al., 2014), podendo gerar interpretações menos concisas entre os funcionários de uma organização (FREZATTI et al., 2014); as *proxies* podem gerar assimetria informacional entre gestores e funcionários (FREZATTI et al., 2014); podem destruir os discursos estratégicos de longo prazo (FREZATTI et al., 2015); e *proxies* podem não detectar os aspectos dos problemas gerenciais que são detectados pelos artefatos (FREZATTI et al., 2015).

A teoria anterior apresenta a possibilidade de identificação e adequação entre os artefatos e as *proxies* de controle gerencial em determinado campo empírico. A próxima seção discutirá sobre o campo empírico utilizado nesse trabalho, a agricultura familiar.

## 2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

Neste item, sobre agricultura familiar, o primeiro subitem apresenta um panorama brasileiro sobre a agricultura familiar; o segundo subitem discorre sobre fomentos na agricultura familiar; e, por fim, o terceiro subitem discute sobre a performance na agricultura familiar.

### 2.2.1 Panorama da agricultura familiar no Brasil

A agricultura familiar é um conceito genérico que incorpora uma diversidade de situações específicas e particulares (WANDERLEY, 1999). Entretanto, existe consenso sobre certos aspectos: a produção familiar é caracterizada pelo trabalho familiar na exploração agropecuária, a gestão e o trabalho são intimamente ligados e a propriedade dos meios de produção, médias ou relativamente pequenas, pertencem aos proprietários (MARAFON; RIBEIRO, 2006).

Na literatura, a agricultura familiar pode ser compreendida por meio de duas perspectivas: uma norte-americana, desenvolvida durante os anos de 1950 a meados dos anos 1980; e a outra europeia (especificamente França e Reino Unido), na qual a produção agrícola sobre gestão familiar recebeu o interesse dos cientistas sociais (NAVARRO, 2010; SILVA et al., 2014). Essas duas linhas teóricas são muito bem caracterizadas: a primeira considera a reforma agrária como um potencial produtivo que irá vencer os desafios impostos pelo mercado tradicional (SCHNEIDER, 2003), ao passo que a outra analisa o pequeno empreendimento rural com muitas limitações, para as quais a solução seria a máxima aproximação com o mercado tradicional (VILPOUX; OLIVEIRA, 2011).

Dessa forma, é possível verificar que a agricultura familiar é um objeto que pode ser analisado por diferentes dimensões: questões sociais ou questões econômicas. Essa pesquisa adota predominantemente essa última linha de raciocínio, considerando, portanto, a agricultura familiar como uma pequena organização rural que possui peculiaridades e igualmente busca eficiência e eficácia.

Conforme Gura et al. (2017), a agricultura familiar não pode ser considerada uma categoria recente no campo da sociologia rural, pois os termos “camponês”, “pequeno produtor”, “lavrador”, “agricultor de subsistência” e “agricultor familiar” já faziam referência a essa categoria social ao longo da história. Contudo, não se pode deixar de mencionar que

produção camponesa e produção familiar são conceitos distintos: a produção camponesa é familiar, mas nem toda produção familiar é camponesa (SILVA, 1999).

Segundo Silva (1999), a produção camponesa equilibra a produção com o consumo, não gerando categorizações econômicas como o lucro e salários, pois o objetivo está no valor de uso e não no valor de troca. Ainda, segundo o autor, na França, a agricultura familiar provém de um modelo camponês e ainda guarda seus traços socioculturais. Na Polônia, a agricultura familiar monopoliza o mercado alimentar. Na Tunísia, observa-se um modelo colonial de produção mercantil, utilizando mão de obra externa à unidade de produção. No Brasil (predominantemente no sul do país) e no Canadá, a agricultura familiar distancia-se do modelo camponês (SILVA, 1999). Por fim, para Fernandes (2002), há evidências da ausência de delimitações teóricas entre os pesquisadores. Segundo este autor, ao analisar trabalhos acadêmicos, os termos camponês, agricultor familiar, pequeno produtor e pequeno agricultor são utilizados como sinônimos em algumas pesquisas, mas, em outras, possuem significados distintos.

No Brasil, a realidade rural é bem distinta das sociedades de capitalismo avançado (WANDERLEY, 1997). Conforme as perspectivas sociológicas de Wanderley (1997) e Silva (1999), a produção acadêmica sobre a agricultura familiar brasileira aponta quatro eixos temáticos. O primeiro eixo considera a migração das formas tradicionais de produção e reprodução do campesinato para uma sociedade colonial e escravista. O segundo explora as perspectivas da produção familiar frente à modernização da sociedade e da agricultura. O terceiro eixo versa sobre os conflitos em torno da posse da terra, as frustrações da reforma agrária, deformada em projetos de colonização. E, por fim, o quarto eixo considera os movimentos sociais agrários, ressignificando a reforma agrária (WANDERLEY, 1997). Esse trabalho adota o segundo eixo sociológico, referindo-se, portanto, sobre as necessidades das organizações familiares relacionadas à eficiência produtiva.

As definições para agricultura familiar, no Brasil, eram inicialmente caracterizadas como agricultura de subsistência, de pequena produção e pobreza rural (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017). A partir dos anos de 1990, a agricultura familiar passou a ser considerada pela sua categoria social e produtiva, sendo criadas e implantadas políticas públicas a seu favor. Anteriormente a esse período, as políticas públicas eram destinadas às médias e às grandes propriedades rurais (ESQUERDO-SOUZA; BERGAMASCO, 2015; BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

Contemporaneamente, no Brasil, a Agricultura Familiar foi oficializada em 2006, por meio da Lei 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, 2006), que considerou como agricultor familiar e empreendedor familiar rural quem pratica atividades no meio rural e concomitantemente: não detém, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais<sup>2</sup>; utiliza, predominantemente, mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Conforme Silva et al. (2014), o módulo fiscal serve de parâmetro para a classificação fundiária do imóvel rural quanto à sua dimensão. De acordo com o Art. 4º da Lei nº 8.629/93, “Minifúndio” é imóvel rural de área inferior a um módulo fiscal; “Pequena propriedade”, um imóvel rural de área compreendida entre um e quatro módulos fiscais; “Média propriedade”, um imóvel rural de área compreendida entre quatro e quinze módulos fiscais; e “Grande Propriedade”, imóvel rural de área superior a quinze módulos fiscais (BRASIL, 1993).

A visão da agricultura familiar como segmento produtivo que merece um ambiente institucional favorável para o desenvolvimento de suas atividades é um fato relativamente novo na sociedade brasileira (SILVA, 2011). Conforme Abramovay (2000), a valorização da agricultura familiar no Brasil ocorreu de acordo com três planos distintos: o primeiro plano é o plano intelectual, derivado do surgimento de diversas pesquisas que permitiram estratificar e analisar toda a heterogeneidade da agricultura familiar no país, além de destacar sua relevância socioeconômica; o segundo plano é o das políticas públicas e a intensificação dos projetos de assentamentos de reforma agrária durante a década de 1990; e o terceiro corresponde a um conjunto de forças organizadas pautadas na afirmação da viabilidade econômica da produção familiar e na consolidação como segmento importante para a economia social.

A história da agricultura familiar no Brasil possui ligação direta com as políticas públicas criadas para sua finalidade. Conforme Grisa e Schneider (2014), o Brasil é marcado por três gerações de políticas públicas voltadas à agricultura familiar. A primeira geração é pautada pelo fortalecimento do viés agrícola e agrário da categoria social; são características dessa geração a emergência das políticas para a agricultura familiar e a conformação de um referencial de política pública agrícola e agrário. Conforme os autores, desde os anos de 1950,

---

2 A Instrução Especial de 1980 do INCRA fixa o módulo fiscal em hectares para cada município brasileiro.

o Estado brasileiro adotou uma política desenvolvimentista, favorecendo a economia industrial. Entretanto, a partir de 1960, o país começou a sofrer uma crise no abastecimento alimentar brasileiro a qual gerou duas categorias de reivindicações contrárias: um conjunto de reformas-base e a modernização da agricultura. Essa última sendo implementada e beneficiando, em grande parte, os agricultores de médias e grandes propriedades, localizados no Sul e sudeste do país, deixando os agricultores familiares excluídos da participação nas principais políticas públicas (GRISA; SCHNEIDER, 2014). Em 1970, as reivindicações por reforma agrária e políticas públicas ao pequeno produtor aumentaram. Com a redemocratização do país, em 1988, as solicitações do pequeno produtor geraram a Lei Agrícola que ainda pouco beneficiava o agricultor familiar. Também cabe ressaltar que, nessa época, as políticas neoliberais, com a redução da participação do Estado, ameaçavam ainda mais os pequenos agricultores. Essa situação piorou e fez aumentar a pressão dos pequenos agricultores ao Estado. A partir dos anos 1990, com a pressão social e o aumento de pesquisas acadêmicas sobre a temática, o Estado criou a primeira política nacional direcionada especificamente para agricultores familiares, o PRONAF (discutido na seção 2.2.3). O PRONAF e as políticas de assentamento de terra demarcam a primeira geração de políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil (GRISA; SCHNEIDER, 2014).

A segunda geração é focada em políticas sociais e assistenciais (GRISA; SCHNEIDER, 2014). A partir de 1997, o programa Comunidade Solidária adotou diversas políticas sociais e assistenciais, incluindo a agricultura familiar. Nos anos 2000, programas sociais como o Fome Zero, Bolsa Família, Garantia Safra (2002) e Territórios da Cidadania (2008) fomentaram as famílias socialmente fragilizadas. Em 2003, o programa Habitação Rural abre linhas de crédito para aquisição de máquinas e utensílios agrícolas. A geração de políticas com enfoque em ações de cunho social e assistencial foi indicada por analistas e mesmo por gestores públicos como responsável pela redução da pobreza e da desigualdade no meio rural brasileiro (GRISA; SCHNEIDER, 2014).

Por fim, a terceira geração é marcada pela construção de mercados orientados pela segurança alimentar e pela sustentabilidade ambiental (GRISA; SCHNEIDER, 2014). As demandas eram por maior segurança alimentar e pelo uso da agricultura familiar como meio de promover o acesso aos alimentos em um sistema agroalimentar mais equitativo. As discussões ressaltavam o potencial do mercado institucional (alimentação escolar, hospitais, presídios, distribuição de cestas básicas etc.), por meio do fortalecimento da agricultura familiar, considerando-se os elementos de tradições alimentares regionais. Essas ideias culminaram na

criação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), em 2003, que ganhou força em 2009, com o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) - ambos programas são discutidos na seção 2.2.3 desta tese. O PAA e o PNAE sofreram alterações em 2012, que facilitaram a administração direta e indireta a adquirir alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas. Assim, com seus próprios recursos financeiros e com a dispensa de licitação, facilitando o acesso a mercados alimentares demandados por hospitais, quartéis, presídios, restaurantes universitários, refeitórios de creches e de escolas filantrópicas, entre outros, a agricultura familiar se fortaleceu (GRISA; SCHNEIDER, 2014). Na Figura 4, é apresentada a esquematização, com as alterações das três gerações de políticas públicas voltadas à agricultura da família.

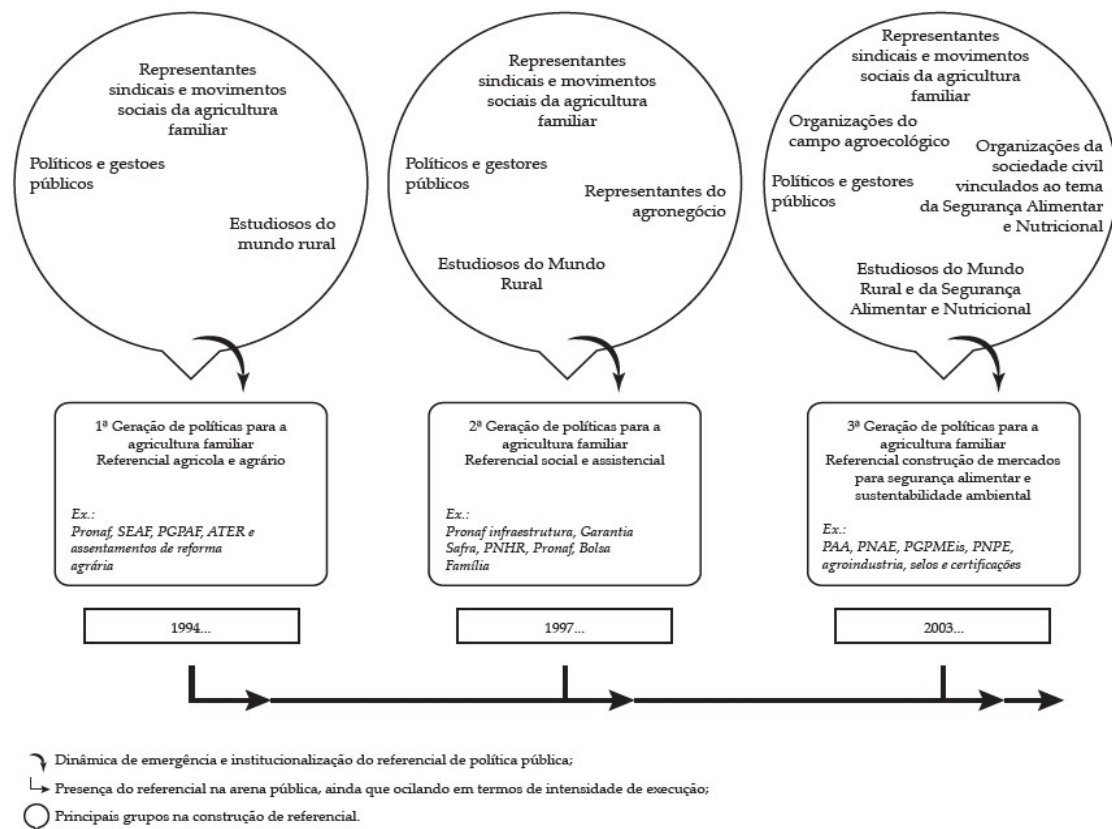


Figura 3: Gerações de políticas pública voltadas para agricultura familiar no Brasil.

Fonte: Grisa e Schneider (2014).

A agricultura familiar é presente em todo o território nacional, conforme dados do Censo Agropecuário (2017); do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros, 77% pertencem a grupos familiares, sendo aproximadamente 3,8 milhões de estabelecimentos e representando

23% da área total, em hectares, de estabelecimentos agropecuários no país. Ainda, segundo dados do Censo Agropecuário (2006), a agricultura familiar compõe a base econômica de 90% dos municípios brasileiros que possuem até 20 mil habitantes e representa 35% do Produto Interno Bruto nacional. Na figura 4, a seguir, é evidenciada a concentração do percentual de agricultores familiares por municípios brasileiros.

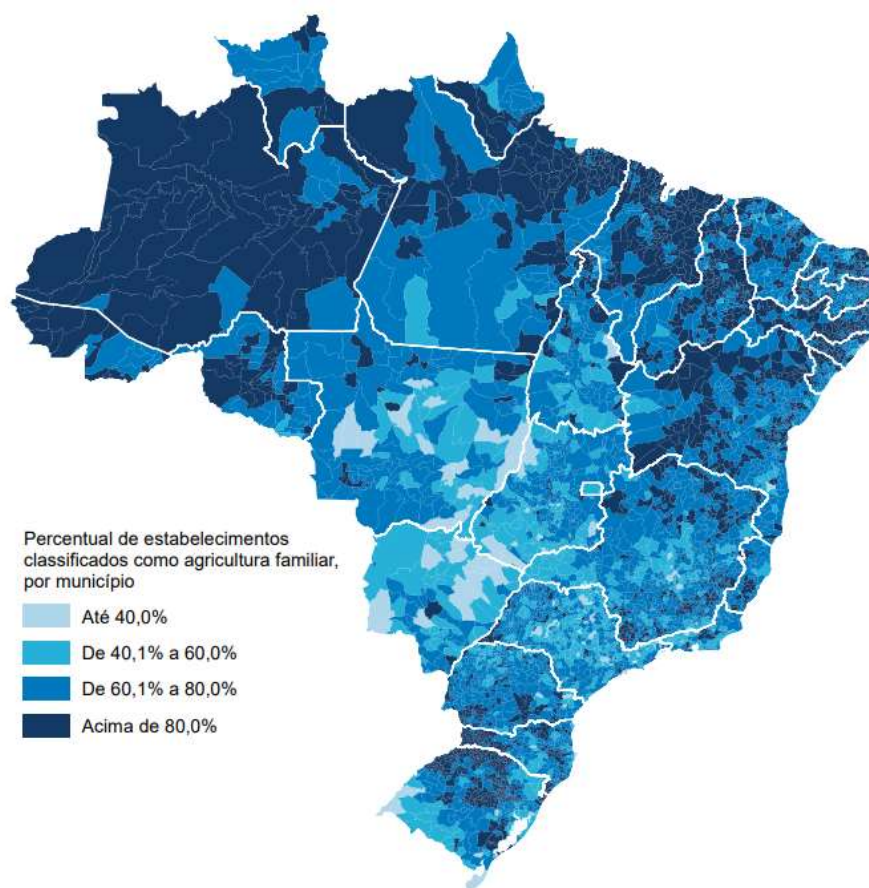


Figura 4: Percentual de estabelecimentos caracterizados como de agricultura familiar em relação ao total de estabelecimentos, por municípios.

Fonte: Censo Agropecuário, (2017).

Apesar do Centro-Oeste não ser considerado a região brasileira com a maior concentração de agricultura familiar, especificamente no Mato Grosso do Sul, devido à presença de grandes latifundiários (BELARMINO; SILVEIRA, 2020), a agricultura familiar ainda conta com regiões com altas concentrações de estabelecimentos de agricultura familiar, como é o caso da região Sul da fronteira do Estado do MS. No município de Ponta Porã – MS, o percentual de estabelecimento pertencentes à agricultura familiar é de 83,50%, o maior



percentual na região Sul da fronteira de Mato Grosso do Sul (BELARMINO; SILVEIRA, 2020). Um comparativo é apresentado na Figura 5.

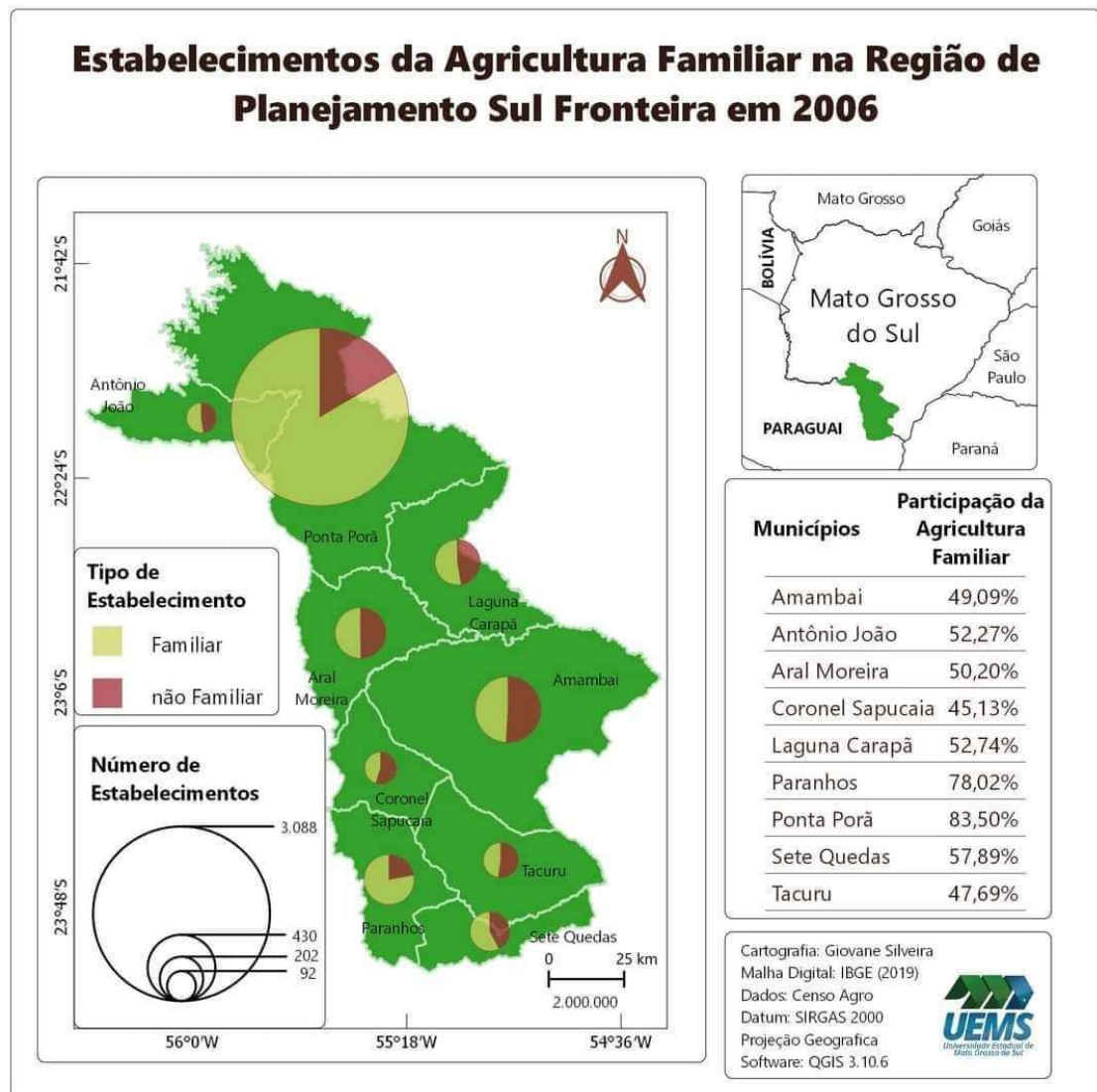


Figura 5: Estabelecimentos da agricultura familiar na região sul da fronteira - MS.

Fonte: Belarmino e Silveira. (2020).

Em seguida, serão discutidas as pesquisas de mestrado, mestrado profissional, e doutorado, efetuadas no Brasil nos últimos dez anos sobre agricultura familiar.

## 2.2.2 Pesquisas sobre a agricultura familiar no Brasil

No Brasil, a agricultura familiar é tema bastante difundido em programas de pós-graduação relacionados à gestão. Um levantamento sobre “agricultura familiar”, efetuado no banco de teses e dissertações do portal da Capes, considerando-se os últimos dez anos (2012-2021), resultou em 227 pesquisas, compreendendo mestrado, mestrado profissional e doutorado. Para esse levantamento, o repositório *online* da Capes foi acessado em 05 de março de 2022, com busca com os termos “agricultura familiar”, no prazo de dez anos, utilizando-se os seguintes filtros do próprio repositório: Administração; Administração de empresas; Administração Pública; e Ciências Contábeis.

Das pesquisas obtidas, verificou-se que 18 ocorreram em 2012; 19 em 2013; 21 em 2014; 23 em 2015; 20 em 2016; 24 em 2017; 26 em 2018, dando um salto para 32 pesquisas em 2019; 34 em 2020; e 10 pesquisas em 2021. O gráfico apresentado na Figura 6 apresenta o quantitativo descrito acima.

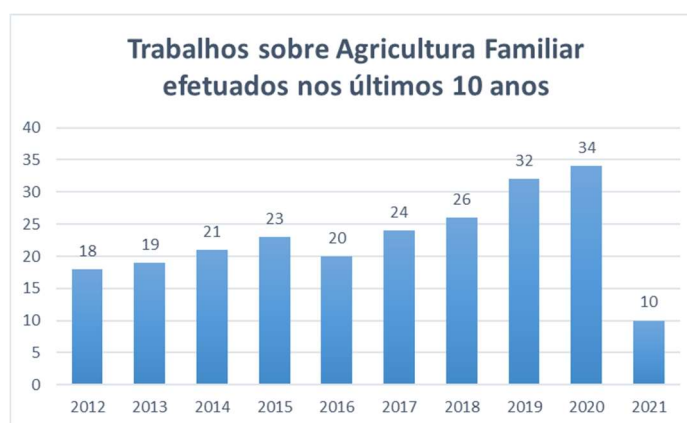


Figura 6: Trabalhos sobre agricultura familiar efetuados nos últimos 10 anos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Destes trabalhos, 30 são teses de doutorado; 115 dissertações de mestrado acadêmico; e 82 dissertações de mestrado profissional. Os referidos dados são apresentados na Figura 7.



Figura 7: Teses e dissertações sobre agricultura familiar entre 2012 -2021.

Fonte: elaborado pelo autor.

As pesquisas sobre a agricultura familiar, na perspectiva da gestão, discutem predominantemente os seguintes subtemas: os programas de fomento e as políticas públicas; o empreendedorismo e a gestão dos negócios; tecnologia e inovações; o processo de sucessão; o papel das instituições educacionais; a sustentabilidade; o papel das cooperativas, associações e os processos de colaboração; questões territoriais; as relações institucionais dos atores e o desenvolvimento social e econômico. No Quadro 2, é apresentado o quantitativo de trabalhos por subtemas identificados.

Quadro 2: Subtemas das Teses e dissertações sobre agricultura familiar.

Subtemas dos trabalhos	Quantidade
Programas de fomento e políticas públicas	75
Empreendedorismo e gestão	32
Tecnologia e inovações	36
Processo de sucessão	4
O papel das instituições educacionais	4
Sustentabilidade	21
Cooperativas, associações e processos de colaboração	21
Questões territoriais	7
Relações institucionais dos atores e o desenvolvimento social e econômico	22
Outros	5
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>

O subtema “programas de fomento e políticas públicas” apresentou a maior quantidade de pesquisas relacionadas com agricultura familiar, na área de gestão, durante o período analisado. Foram identificadas sete pesquisas, um exemplo desse subtema é a tese de doutorado de Silva (2020), defendida na Universidade de São Paulo, que caracterizou e analisou as redes de fornecedores do PNAE, no Estado de São Paulo, entre 2013 e 2017.

Sobre “empreendedorismo e gestão”, 32 trabalhos foram selecionados. Um trabalho do subtema é a dissertação de Melz (2014), na qual o autor identificou ferramentas de gestão utilizadas para a tomada de decisão em granjas suínolas.

Do total de pesquisas, 36 foram classificadas como “tecnologia e inovações”. A dissertação de Ribeiro (2021), pela Universidade Federal de Rondônia, verifica as inovações no âmbito de produtos orgânicos, cultivados na agricultura familiar.

Para o tema “processo de sucessão”, relacionado à agricultura familiar, quatro pesquisas foram levantadas. A tese de Facioni (2020), pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, investigou a riqueza socioemocional que ocorre na sucessão relacionada à agricultura familiar.

A respeito do “papel das instituições educacionais”, quatro trabalhos foram considerados. A contribuição comunitária dos cursos de extensão oferecidos pelos Institutos Federais foi avaliada na tese de Montes (2021), no programa de doutorado em administração, pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Considerando-se o subtema de “sustentabilidade”, 21 trabalhos foram encontrados. Em uma análise comportamental, o autor Coelho (2019) verifica a percepção dos agricultores familiares a respeito da relação entre sustentabilidade e utilização de agrotóxicos de origem ilícita.

O subtema “cooperativas, associações e processos colaborativos” contou com 21 pesquisas. A tese de Ende (2017), pela Universidade Federal de Santa Maria, verifica a eficiência das cooperativas da agricultura familiar, ao considerar o contexto de economia solidária.

Sobre as “questões territoriais”, um exemplo do levantamento é de Maranhão (2015), que investiga a possibilidade de indicação geográfica para o produto queijo colonial, fabricado em Chapecó – SC, a partir de leite cru. Do total, sete trabalhos foram classificados com esse subtema.

A respeito das “relações institucionais dos atores e o desenvolvimento rural, social e econômico”, dentre os 227 trabalhos, 22 foram alocados nesse subtema, com destaque para a pesquisa de Thomas (2015) que desenvolve uma metodologia para indicadores de desenvolvimento rural dos municípios do Oeste paranaense.

Por fim, cinco trabalhos foram classificados como “outros”, referentes a pesquisas descritivas, relacionadas a vertentes de agricultores familiares que mapearam cadeias produtivas diversas e efetuaram análise de conhecimento de pequenos produtores. Ao final do trabalho, no Apêndice I é apresentada a síntese do levantamento efetuado nos últimos dez anos no repositório da CAPES, a apreciação foi efetuada por ano, tipo de pesquisa, autores, universidade, tema apresentado, curso de pós-graduação e o subtema de agrupamento.

Conforme discutido anteriormente, várias pesquisas abordam as políticas públicas e os diversos programas de fomento utilizados na agricultura familiar. Diversos são os desafios para esses pequenos produtores; os custos de produção, por exemplo, são muito elevados para pequenos proprietários, de forma que eles não conseguem ser compensados pelos rendimentos da venda da produção (SILVA et al., 2014). Deste modo, para auxiliar as organizações formadas por agricultores familiares, as distintas formas de fomentos exercem papel fundamental no desempenho organizacional.

A seguir, na seção 2.2.3, serão discutidos os indicadores para se medir a performance nessa pesquisa; e na seção 2.2.4, os tipos de fomento utilizados na agricultura familiar.

### **2.2.3 Indicadores de performance na agricultura familiar**

O agronegócio brasileiro possui alta relevância para a economia nacional; sua competitividade conquistou diversos mercados no mundo, mas a falta da implementação de um sistema sólido de controle ainda é uma resistência que pode ser encontrada por parte de alguns gestores do setor (ROSADO-JÚNIOR; LOBATO; MULLER, 2011). A agricultura familiar contribui com a ocupação rural do país, correspondendo à geração de renda de muitas famílias de agricultores que dependem da terra para sua sobrevivência (SANGALLI et al., 2010; SILVA et al., 2014).

O custo para a implementação de sistemas formais de controle, o ceticismo de certos agricultores sobre a relevância do controle e a opção pela adoção de tecnologias para ampliar a produção em detrimento ao investimento em controle e gestão administrativa, por parte de pequenos agricultores, podem ser destacados como motivos para o comportamento de alguns agricultores ao relutar quanto à implementação de controle em determinadas organizações ligadas ao agronegócio (CANZIANI, 2001). É provável, devido a essas organizações possuírem estruturas organizacionais mais simplificadas, gestão familiar e menor poder econômico, se comparado a grandes empresas do setor, que a relutância à adoção de sistemas formais se intensifique na agricultura familiar.

Assim, a criação de indicadores de desempenho visa apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores, ao enfrentar a dificuldade de monitoramento e de controle em seus negócios (RAFAELI; MULLER, 2007). A coleta, a classificação e a interpretação dos dados gerados por indicadores possibilitam mensurar o desempenho organizacional e, desta forma, gerar informações necessárias para avaliar as decisões tomadas e os resultados obtidos (ISIDORO et al., 2012).

Conforme Callado et al. (2007), com o aumento da necessidade de eficiência dentro do agronegócio, devido principalmente à crescente concorrência, fica evidenciada a importância da adoção e o aperfeiçoamento de atividades gerenciais de controle. Desta maneira, para Macedo e Almeida (2009), em um ambiente de competição globalizada como o agronegócio, a análise e a avaliação da performance tornam-se cruciais para a sobrevivência de qualquer organização. Ainda, para Callado et al. (2007), os gestores podem tomar decisões mais eficientes sobre as estratégias da organização, ao verificar a situação da performance organizacional utilizando, indicadores de desempenho, uma vez que possuem informações para fins gerenciais.

O uso de diferentes indicadores pode capturar a performance pela ótica mercadológica e da perspectiva do uso dos insumos, compreendendo a competitividade de uma determinada organização ao demonstrar sua eficiência na utilização dos insumos para produção de produtos e serviços (MACEDO, 2005; MACEDO; ALMEDI, 2009). Segundo Callado et al. (2007), os indicadores são elementos fundamentais para medir a performance geral de uma empresa. Ainda, segundo os autores, para cada setor, devem ser elaborados distintos tipos de indicadores de desempenho, obedecendo às características específicas do setor avaliado (CALLADO et al., 2007).

Conforme destacam Macedo e Almeida (2009), em razão da contingência na qual as organizações se encontram, inclusive no setor do agronegócio brasileiro, não existem modelos de avaliação de performance únicos, globais e padronizados, pois as variáveis passíveis de mensuração são inúmeras e dependem do ambiente no qual a empresa está inserida. Também, segundo os autores, a solução encontrada pelos gestores é uma adequação de métodos e técnicas que consigam tratar diferentes elementos da organização.

Considerando a complexidade da agricultura familiar e suas vertentes sociais e econômicas já apresentadas na seção 2.2.1, é proposta uma aproximação teórica para discussão com outro objeto: as cooperativas voltadas ao agronegócio. A comparação argumentativa entre os dois objetos, agricultura familiar e cooperativas do agronegócio, nesse trabalho, é utilizada exclusivamente, considerando a perspectiva de ambas as organizações assumirem papéis sociais e econômicos. Assim como as cooperativas, os negócios advindos da agricultura familiar cumprem um exercício social, mas, por ser organizações econômicas que estão no ambiente do agronegócio, também podem ser consideradas como empreendimentos que necessitam de gestão e controle (CALLADO et al., 2007). Desta maneira, ao isolar a temática performance para discussão, pode-se considerar que tanto cooperativas, quanto negócios advindos de agricultura familiar buscam objetivos que envolvem dimensões diferentes: a social e a econômica.

Os autores Martins e Lucato (2018), em um estudo sobre indicadores de performance, efetuado em cooperativas do agronegócio brasileiro, executaram uma análise sobre a literatura relevante que envolve indicadores de performance em cooperativas do agronegócio. O resultado desse levantamento é apresentado no Quadro 3, no qual é possível observar a diversidade dos tipos de indicadores utilizados para mensurar a performance organizacional no agronegócio.

Quadro 3: Variáveis que compõem indicadores de performance em cooperativas do agronegócio.

<b>Autores</b>	<b>Objeto</b>	<b>Técnica</b>	<b>Variáveis de performance</b>
Cruz; Jentzsch (1984)	Aspectos financeiros	Pesquisa empírica	Liquidez, margem operacional líquida, vendas, investimentos, dívida, capital de giro e ativos
Bialoskorski Neto (1998)	Economia, crescimento e estrutura de capital	Econometria e estudo de caso	Economia de custos de transação, teoria da agência e custo de agenciamento
Lazzarini et al. (1999)	Ineficiência financeira	Revisão da literatura	Estrutura de capital, capitalização e decisões de investimento

Crúzio (1999)	Falência	Estudo de caso	Número de associados e os vários níveis de decisão
Menegário (2000)	Avaliação socioeconômica	LOGIT	Participações na assembleia, lucro líquido e grau de virtualização
Gimenes; Uribe-Opazo (2001)	Previsão de insolvência	LOGIT	Modelo de Kanitz, índice de dívida, índice de liquidez, ROS e ROA
Hendrikse; Van Oijen (2002)	Literatura sobre cooperativas inviáveis	Bibliometria	-----
Bialoskorski Neto (2002)	Estratégias e cooperativas	Revisão e pesquisa empírica	Número de associados, fidelidade cooperativa, diversificação, risco e fusões
Bressan et al. (2002)	Previsões sobre estratégias financeiras em cooperativas de café	Multicasos	Rentabilidade, ROS, ROA e rotação de ativos
Ferreira (2002)	Diversificação e especialização	Estudo de caso	Preço, comercialização, financiamento, assistência técnica e recebimento
Santos (2002)	EVA	DEA	Estrutura de capital, custo de capital, investimento operacional e investimento em ativos fixos
Ferreira; Braga (2004)	Diversificação e competitividade	LOGIT	Diversificação, número de funcionários, vendas brutas, tipo de cooperativa e total de ativos
Souza; Bialoskorski Neto (2004)	Previsões econômicas e institucionais em cooperativas de café	Dados secundários	Tempo e risco de operação
Costa; Bialoskorski Neto (2004)	Avaliação de cooperativas	Proposta metodológica	Eficiência social, capital social, dívida, autofinanciamento, liquidez, rentabilidade e solvência
Rodrigues; Guilhoto (2004)	Estrutura produtiva e relações interindustriais	Dados secundários	Índice Rasmussen-Hirschman e tipo de produção
Jerônimo et al. (2005)	Performance competitiva	Pesquisa exploratória	Custos de transação, economias e poder de barganha
Bialoskorski Neto; Chaddad (2005)	Estrutura e finanças de propriedade	Pesquisa exploratória	Ativos, vendas líquidas, número de associados, patrimônio líquido e lucro
Gimenes; Gimenes (2006)	Análise financeira	<i>Survey</i>	Capital de giro, termômetro da situação financeira e ciclo financeiro.
Jerônimo et al. (2006)	Gestão estratégica	Estudo de caso	Inovação e aprendizagem e dificuldades de gestão
Fajardo (2006)	Desenvolvimento agro industrial	Dados secundários	Diversificação e verticalização



Bialoskorski Neto et al. (2006)	Previsão socioeconômica	Redes neurais	111 indicadores diferentes
Souza; Braga (2007)	Diversificação concêntrica	Estudo de caso	Número de associados, capital social e diversificação horizontal
Peixe; Protil (2007)	Eficiência	DEA	Faturamento por associado, capital por associado, número de associado e faturamento por funcionário
Bialoskorski Neto (2007)	Performance econômica e participação	LOGIT	Área operacional, número de associados e participação na assembleia
Carvalho; Bialoskorski Neto (2008)	Indicadores de avaliação de desempenho	Estudo de caso	Liquidez, margem operacional líquida, vendas, investimentos, dívida, capital de giro e ativos
Uliana; Gimenes (2008)	Performance financeira	EVA	Indicadores de DEA
Tondolo; Bitencourt (2008)	Recursos	Estudo de caso	Sustentabilidade e apropriação de recursos internos
Serigati; Azevedo (2013)	Fidelidade	Pesquisa empírica	Número de associados, faturamento total por associado, tempo e área de operação
Souza (2008)	Escala de eficiência	DEA	Entradas e produtos
Pereira et al. (2009)	Eficiência	DEA	Eficiência total e eficiência geral
Lopes (2009)	Indicadores de gestão	Multicasos	Patrimônio líquido, liquidez, dívida, rentabilidade, lucros, capital e recursos humanos
Spanevello; Dal Magro (2009)	Diversificação empresarial	Dados secundários	Número de associados, produtos e mercados
Simioni et al. (2009)	Lealdade e oportunismo	<i>Survey</i>	Preço, crédito, condições de pagamento, confiança, qualidade, prazo de entrega e assistência técnica
Ritossa; Bulgacov (2009)	Estratégias de diversificação e internacionalização	<i>Survey</i>	Retorno operacional, número de associados, número de funcionários e tipos de produtos
Khatchatourian; Treter (2010)	Análise financeira	QFD, AHP e lógica fuzzy	ROCE, capacidade de pagamento e estrutura de capital
Costa et al. (2012)	Propriedade	LOGIT e TOBIT	Estruturas de propriedade e controle
Mendonça; De Gregon (2011)	Análise de risco financeiro	<i>Survey</i>	Dívida, aversão ao risco, rentabilidade, liquidez, reserva financeira e capital de terceiros
Isidoro et al. (2012)	Contabilidade gerencial	<i>Survey</i>	Indicadores financeiros e estágios dos artefatos de controle gerencial
Gonçalves; Braga (2012)	Restrições financeiras	Auto vetores com dados em painel	Investimento, fluxo de caixa e dívidas

Serigati; Azevedo (2013)	Performance financeira	<i>Survey</i>	Número de associados, número de funcionários e Herfindahl-Hirschmann
--------------------------	------------------------	---------------	--

Fonte: Martins e Lucato (2018).

Conforme evidenciado no Quadro 3, há, na literatura, uma disparidade de variáveis de performance que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho de uma organização do setor do agronegócio. Considerando-se o objetivo do pesquisador e o ambiente no qual a empresa está situada, gestores podem adotar indicadores financeiros (GIMENES; URIBE-OPAZO, 2001; BRESSAN et al., 2002) ou indicadores não financeiros (CRUZIO, 1999; JERONIMO et al., 2006) para medir o desempenho organizacional.

A escolha dos indicadores para medir o desempenho deve ocorrer com prudência. Em um estudo sobre a performance de cooperativas voltadas ao agronegócio, destacaram-se diversos entraves para a mensuração de performance (PINHO, 1986; MENEGÁRIO, 2000; BIALOSKORSKI NETO et al, 2006; CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008). Um indicador sobre faturamento/cooperado que considere o tempo não seria eficiente para uma análise comparativa, se não houvesse outras cooperativas com características semelhantes. Indicadores de faturamento/hectare necessitam de mesma cultura, mesma região e clima, mesmo tamanho e mesma tecnologia para comparações. Indicadores de preço obtido/mercado esbarram com o fato de grande parte das organizações do agronegócio serem tomadoras de preço, de forma que tal variável é mais dependente de cenários externos à organização do que de uma eficiente gestão de produtos e de comercialização.

Há certa complexidade de se mensurar a performance em cooperativas, conforme aponta Pinho (1986); este autor considera que as cooperativas apresentam aspectos sociais e econômicos. Ao mensurar apenas a performance social, os indicadores econômicos/financeiros seriam desconsiderados; por sua vez, se os indicadores medidos forem apenas econômicos/financeiros, as finalidades sociais seriam descartadas (PINHO, 1986). Diante deste dilema, Menegário (2000) propôs a inclusão de variáveis tanto sociais como econômicas para avaliação da performance. Entretanto, pesquisas que efetuaram um comparativo entre os dois tipos de indicadores (sociais e econômicos/financeiros) concluíram que as variáveis econômicas/financeiras possuem maior poder de explicação estatístico, tanto para a performance social, quanto para a performance econômica (BIALOSKORSKI NETO et al., 2006; CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Considerando a discussão acima, efetuando um paralelo com os estudos sobre cooperativas e considerando seus aspectos sociais e empresariais, para mensurar a performance em propriedades de agricultura familiar, é possível considerar a criação de indicadores financeiros e ou não financeiros após a compreensão dos principais fatores que contingenciem o desempenho dessas organizações. Para essa pesquisa, uma etapa dos procedimentos visou identificar quais indicadores poderiam ser utilizados para mensurar a performance de agricultores familiares. Essa etapa está evidenciada no capítulo de procedimentos metodológicos, entretanto é necessário antecipar a discussão teórica da escolha do método para a mensuração da performance em agricultores familiares.

Para essa pesquisa, a performance foi medida por meio da percepção dos indivíduos em relação ao próprio negócio, sua situação financeira familiar e produtividade. A escolha de considerar a percepção para mensurar a performance e não dados financeiros se justifica por causa de certos entraves, que se assemelham aos obtidos nos estudos sobre a performance em cooperativas, já discutidos anteriormente. Primeiramente, foi identificado que, nas etapas de entrevistas nessa pesquisa, nem todos os agricultores familiares participantes registram dados sobre faturamento ou comercialização, o que inviabilizaria um indicador comparativo sobre faturamento/vendas. Outro entrave é a respeito dos produtos comercializados; não há uma padronização a respeito do que é produzido e ou comercializado, de forma que diferentes agricultores familiares possuem distintos produtos comercializados/produzidos e diferentes níveis dos produtos (*in natura*, queijos, doces etc.). Esse distanciamento inviabiliza as comparações sobre os produtos comercializados ou as produções obtidas entre esses indivíduos. Como diferentes produtores, em diferentes assentamentos foram pesquisados, a região, a qualidade da terra e o clima também poderiam gerar distorções referentes à performance, caso fosse considerada a produtividade por hectare. Por fim, como também ocorrem nas cooperativas, a pesquisa evidenciou que o preço executado pelos agricultores familiares é, na verdade, estabelecido pelo mercado, não sendo somente os próprios agricultores familiares os agentes que determinam o preço final de seus produtos<sup>3</sup>.

Considerando essas limitações e ao observar que, na literatura, Gomes e Martins (2020) verificaram a percepção de agricultores familiares a respeito da educação e sustentabilidade no ambiente rural; Moraes, Siqueira e Silva (2020) estudaram a percepção de agricultores familiares sobre a gestão e a responsabilidade ambiental nas práticas de cooperativas; Soares et

---

<sup>3</sup> Os dados argumentativos apresentados no parágrafo são oriundos dos resultados das entrevistas efetuadas no trabalho e disponíveis no quarto capítulo desta tese.

al. (2019) efetuaram em um estudo de caso sobre a percepção de agricultores familiares cooperados; Scussel, Radunz e Busato (2019) verificaram a percepção de agricultores familiares sobre suas condições de saúde e ambiente; Ribeiro e Mondo (2019) levantaram percepção sobre a pluralidade rural; e Bezerra et al. (2018) que pesquisaram sobre a percepção de agricultores familiares sobre o desempenho de sistemas agroflorestais biodiversos. Desta maneira, foi possível identificar que a percepção é amplamente utilizada em pesquisas com agricultores familiares. Assim, nesse trabalho, foi adotada a percepção dos agricultores familiares para mensurar a performance.

Os procedimentos para a operacionalização do constructo “performance” e as escolhas dos indicadores são apresentados na seção 3, *Métodos e Procedimentos*. Na seção a seguir, são discutidos os fomentos voltados para agricultura familiar.

#### **2.2.4 Fomentos voltados à agricultura familiar**

O termo “fomento” é usado de maneira genérica, englobando diversas atividades relacionadas à promoção do desenvolvimento rural. A palavra fomento significa impulsionar ou estimular determinada região ou setor econômico, social ou cultural, mediante proteção ou auxílio, buscando seu desenvolvimento ou progresso (KENGEN, 2002; FISCHER, 2009; FISCHER; ZYLBERSZTAJN, 2012). Conforme Basso et al. (2012), no Brasil, é comum o uso do termo fomento para caracterizar atividades centradas na promoção do desenvolvimento rural.

O fomento é um instrumento utilizado para promover e estimular o desenvolvimento e o progresso dos pequenos e médios produtores, com a finalidade de facilitar o acesso aos meios de produção, insumos, tecnologia e ao crédito (BASSO et al., 2012). Um programa de fomento pode ser desenvolvido pela iniciativa pública, privada, ou conjunta, quando envolve ações públicas e privadas (FISCHER, 2009; FISCHER; ZYLBERSZTAJN, 2012).

No Brasil, especificamente em um estudo efetuado no sul do país, os autores Basso et al. (2012) destacam que programas de fomento são praticados desde a década de 1970, em plantios de fumo e na integração dos suinocultores e avicultores com as agroindústrias locais. O governo brasileiro emprega algumas políticas públicas de fomento voltados à agricultura familiar; no ano de 1995, o governo fundou o Programa Nacional de Fortalecimento da

Agricultura Familiar (PRONAF), criando linhas especiais de crédito, destinadas ao apoio financeiro dos excluídos do sistema formal de crédito.

O PRONAF busca promover o desenvolvimento sustentável da unidade de produção familiar, fornecendo assistência financeira e técnica, na função de planejar, orientar, coordenar e monitorar a produção de alimentos em pequenas propriedades, para os pequenos produtores. Em 2004, o programa foi ampliado; os agricultores familiares conquistaram maior atenção do governo federal, bem como ações específicas destinadas a promover a melhoria das suas condições de vida (SERAFIM-JUNIOR et al., 2017). Antes do PRONAF, o apoio a essa categoria estava pulverizado em diferentes políticas setoriais - política agrícola, programas de colonização, política de combate à pobreza rural etc. - e em categorias operacionais (BUAINAIN, 2006).

Outros exemplos de políticas públicas são o Programa Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que buscam gerar ações orientadas para criação de mercados institucionais, focados em segurança alimentar e sustentabilidade (SERAFIM-JUNIOR et al., 2017). O PAA foi a primeira política pública de compra governamental de alimentos da agricultura familiar, instituída no país em 2003, com objetivo de estimular o consumo de alimentos da agricultura alimentar e promover o abastecimento alimentar (DOS SANTOS et al., 2019). O PNAE é uma política pública que gera um mercado institucional e de incentivo para auxiliar a agricultura familiar, criando a obrigatoriedade<sup>4</sup> na aquisição de alimentos para abastecimento de escolas de rede pública, em um percentual de, no mínimo, 30% para alimentos advindos da agricultura familiar (DOS SANTOS et al., 2019).

Segundo o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2021), para o Plano Safra 2021/2022, que atende ao pequeno e médio produtor, o governo reservou R\$ 251,2 bilhões de reais, liberando mais verbas para fomento de crédito dos pequenos produtores. Ainda de acordo com o MAPA (2021), o Plano Safra prevê aos beneficiários do PRONAF R\$ 39,2 bilhões à disposição para custeio, comercialização e investimento; um aumento de 19% nas verbas.

O Tesouro Nacional alocou mais recursos para fomentos do programa em relação aos demais, também foram restabelecidas condições de financiamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) ao agricultor familiar (MAPA, 2021). O agricultor familiar conta

---

4 Conforme o Art. 14, da Lei nº 11.947/2009.

atualmente com seguro para cobertura da perda da safra no caso de seca, chuva excessiva, granizo, geada e outros problemas climáticos. Com esse fomento financeiro, mais de 10 milhões de hectares estão segurados; o seguro garante até 60% de subvenção para banana, maçã, uva, milho e soja (MAPA, 2021).

A literatura apresenta diversos indícios sobre a relação entre o recebimento de fomentos e a performance de organizações e de setores. Basso et al. (2012) concluíram que os programas de fomento e a integração vertical em agroindústrias contribuem para a melhoria de qualidade da produção no setor florestal. Macedo (2005) concluiu que o fomento em crédito rural foi um dos responsáveis pela modernização da pecuária de corte bovino no Brasil. Avellar (2009), ao comparar a participação de médias empresas do setor tecnológico em programas públicos de fomento voltados à inovação, em relação a empresas que não participaram de programas de fomento, concluiu que as empresas participantes ampliaram seu desempenho, indicando um aumento de 36% na receita líquida; de 23% na produtividade do trabalho; e de 55% nos gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e incrementaram os gastos com atividades inovadoras em, aproximadamente, 40%.

Assim, considerando-se que os fomentos ampliam a performance das organizações em diferentes setores e que investimentos alocados para a agricultura familiar em forma de fomento buscam promover o desenvolvimento sustentável da unidade de produção familiar, fornecendo assistência financeira e técnica (SERAFIM-JUNIOR et al., 2017), pode-se argumentar que programas de fomento podem auxiliar a produtividade dos agricultores familiares. Desta forma, a seguinte hipótese será testada nessa pesquisa:

*H2: o recebimento de fomentos aumenta a performance na agricultura familiar.*

Conforme argumentado anteriormente, considerando-se a possibilidade de as práticas de controle gerencial ampliarem a performance das organizações (H1) e da utilização de fomentos aumentar a performance na agricultura familiar (H2), há a possível indicação de existir uma relação positiva entre o recebimento de fomento e a utilização das práticas de controle gerencial. Desta forma, considerando que tanto o fomento, quanto às práticas de controle gerencial podem ampliar a performance, a seguinte hipótese será verificada:

*H3: a correlação entre fomento e práticas de controle gerencial é positiva.*

Além dos fomentos fornecidos pelo Estado, as pequenas propriedades rurais possuem opções de linhas de crédito, oferecidas por meio de bancos na iniciativa privada e cooperativas

de crédito. O crédito pode financiar as atividades agrícolas, possibilitar o investimento em mecanização e ampliar o poder de compra na negociação de insumos; fatores que podem aumentar a competitividade das propriedades agrícolas. Outras organizações também fomentam o setor, por meio de assistência técnica e gerencial, como é o caso do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, Agência de Desenvolvimento Agrário de Extensão Rural - AGRAER, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) é uma entidade de direito privado, paraestatal, mantida pela classe patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil e administrada por um conselho deliberativo tripartite, sendo integrante do chamado “Sistema S” nacional que presta serviços considerados de interesse público (SENAR, 2020). Atualmente, conta com 27 administrações regionais que promovem cursos e capacitações, fomentando ações como formação profissional rural, atividades de promoção social, ensino técnico e assistência técnica gerencial, com foco para o meio rural das classes C, D e E<sup>5</sup> (SENAR, 2020).

A Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) é uma autarquia estadual dotada de personalidade jurídica de direito público interno com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, resultante da transformação do Instituto de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (IDATERRA) (AGRAER, 2020):

Podem ser destacadas com competências da AGRAER conforme o Art. 3º da Lei nº 3.345/06: §II - o fomento e o incentivo ao associativismo e à organização de cooperativas nos segmentos da produção agropecuária e agro industrialização rural; §V - a articulação com outros órgãos e entidades para que as diretrizes, ações, objetivos e metas do Governo Estadual sejam fortalecidos por meio da soma de esforços e da promoção e fomento de assentamentos rurais, projetos de colonização e de comunidades rurais e de interesses ambientais; §VI - a promoção, a coordenação de programas de pesquisa e de fomento para o desenvolvimento de atividades e pesquisas em áreas prioritárias para o setor de desenvolvimento agrário, assentamento, cooperativismo e atividades afins (MATO GROSSO DO SUL, 2007, p.3).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), vinculada ao MAPA, possui como objetivo desenvolver, em conjunto com o Sistema Nacional de Pesquisa

---

5 Referência à classificação socioeconômica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Agropecuária (SNPA), um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, buscando superar as barreiras que limitam a produção de alimentos, fibras e energia no Brasil (EMBRAPA, 2020).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade de direito privado, paraestatal, também integrante do chamado “Sistema S” nacional que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas, com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões (SEBRAE, 2020). É uma organização cujo foco não está especificamente voltado ao meio rural, mas, sim, ao fortalecimento do empreendedorismo e à aceleração do processo de formalização da economia, por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios (SEBRAE, 2020).

É possível verificar que o fomento ocorre por meio de diferentes tipos de investimentos governamentais (assistência técnica, assistência gerencial, assistência financeira, criação de mercados, oferta de seguros, dentre outros). Desta forma, esse estudo propõe, como etapa de pesquisa, levantar empiricamente e classificar os tipos de fomentos utilizados na agricultura familiar, de maneira que a criação de uma tipologia sobre o fomento rural poderá auxiliar novas pesquisas sobre a temática. A seguir, são apresentados os métodos e procedimentos do trabalho.



### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Essa pesquisa tem caráter exploratório-explicativo, buscando propor um *framework* teórico sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial, na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas à agricultura familiar. O trabalho é caracterizado como pesquisa mista que, conforme afirma Creswell (2007), ocorre quando o investigador aplica métodos quantitativos e qualitativos em um único estudo, em razão da complexidade do problema a ser solucionado. A estratégia utilizada pela pesquisa será explanatória sequencial a qual, conforme Creswell (2007), ocorre quando cada etapa da pesquisa, qualitativa e quantitativa, iniciam-se após o final da fase anterior, não ocorrendo fases concomitantemente durante os procedimentos. A estratégia explanatória sequencial é indicada, quando o pesquisador deseja compreender, com maior profundidade, os resultados obtidos por meio de análises quantitativas (CRESWELL, 2007).

Quanto à epistemologia aplicada, o trabalho caracteriza-se epistemologicamente como funcionalista. O funcionalismo explana fatos e sua função dentro de um sistema, pela maneira com que estes se relacionam com outros componentes desse sistema (MERTON, 1968). Conforme Merton (1968), o funcionalismo refere-se às consequências observáveis objetivamente, ações e reações, e não se preocupa com antecipações subjetivas de resultados. Assim, essa pesquisa analisa as funções das práticas de controle gerencial e fomento, em um contexto sistemático organizacional que busca a eficácia econômica.

A estrutura da pesquisa é composta por cinco etapas. A etapa inicial trata-se de uma revisão sistemática. A segunda etapa qualitativa, contou com entrevistas com especialistas técnicos e especialistas financeiros ligados à agricultura familiar, agricultores familiares e agrônomos. A terceira etapa visa elaborar o instrumento de coleta, por meio de análise de conteúdo das entrevistas efetuadas na etapa anterior. A quarta etapa, quantitativa, verificou a correlação entre o uso de práticas de controle gerencial e o recebimento de fomento em organizações voltadas à agricultura familiar por meio de *survey*. Por fim, a última etapa, quantitativa, mensurou as relações entre recebimento de fomento, práticas de controle gerencial e performance. A relação entre os objetivos específicos e as etapas da pesquisa são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Objetivos e etapas da pesquisa.

Objetivos específicos	Operacionalização	Etapas da pesquisa
a) adaptar as <i>proxies</i> de controle gerencial à agricultura familiar	i) caracterizar teoricamente as práticas de controle gerencial no agronegócio, à luz dos estágios evolutivos de controle gerencial	1ª Revisão Sistemática
	ii) adaptar as <i>proxies</i> de controle gerencial à agricultura familiar	
b) classificar empiricamente os tipos de fomento para agricultura familiar	iii) classificar empiricamente os tipos de fomento para agricultura familiar	2ª Entrevistas com especialistas técnicos, especialistas financeiros, agricultores familiares e agrônomos.
c) propor indicadores de performance para agricultores familiares	iv) identificar indicadores de performance para agricultores familiares	
d) elaborar um modelo que correlacione o nível de práticas de controle gerencial, performance e o grau de fomento utilizado na agricultura familiar	v) elaborar um instrumento de coleta para pesquisar na agricultura familiar os constructos: práticas de controle gerencial via <i>proxies</i> , fomento e performance	3ª Análise de conteúdo das entrevistas.
	vi) mensurar a correlação entre o recebimento de fomentos e o nível de práticas de controle gerencial utilizado na agricultura familiar	4ª <i>Survey</i> e correlação de Pearson.
	vii) quantificar as relações entre práticas de controle gerencial, fomento e performance das propriedades rurais voltadas à agricultura familiar	5ª <i>Survey</i> e SEM.
<b>Objetivo Geral:</b> propor um <i>framework</i> teórico sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas a agricultura familiar.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa contou com uma revisão sistemática sobre práticas de controle gerencial, estágios evolutivos e *proxies* no agronegócio, cuja publicação está veiculada no periódico *custos e @gronegócio online*, volume 17, páginas 42 a 63, em 2021.

Conforme Kitchenham (2004), a revisão sistemática é um meio de identificar, avaliar e interpretar toda a pesquisa disponível relevante para uma questão de pesquisa específica, ou área temática ou fenômeno de interesse. Ainda, segundo a autora, este tipo de revisão é indicado

para identificar eventuais lacunas na pesquisa atual, a fim de sugerir áreas para futuras investigações. A revisão sistemática utilizou os repositórios *Web of Science* e *Science Direct*, buscando artigos publicados no período 2010 - 2019 que continham os termos “controle gerencial”, “contabilidade gerencial” e “estágios evolutivos”, combinados com os termos “agronegócio”, “pequenos proprietários” e “fazendas”, nos idiomas inglês, espanhol ou português (*management accounting, management control, agribusiness, farms e smallholders*). Foram considerados os termos presentes em qualquer tópico presente no artigo.

Inicialmente, o repositório *Web of Science* forneceu um total de 46 trabalhos. Em seguida, foi aplicado um filtro próprio do repositório *Web of Science* para considerar apenas trabalhos classificados nas áreas de “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”. O resultado foi de 15 artigos. Posteriormente, ao utilizar o repositório *Science Direct*, este inicialmente retornou 24 pesquisas. Na sequência, foi aplicado um filtro para considerar apenas “artigos”, o que derivou 13 artigos. Desta forma, o resultado foi de 28 artigos, sendo 15 advindos do *Web of Science* e 13, do *Science Direct*. Após a seleção, foi efetuado o download dos arquivos no formato *bibitex*. Um software (*Start*) foi utilizado para auxiliar a análise dos dados.

Na análise, foram descartados dois artigos, pois um dos artigos possuía apenas o título na língua inglesa, mas estava em idioma alemão. Esse artigo foi descartado, considerando-se como critério de exclusão não estar nos idiomas inglês, espanhol ou português. Outro artigo foi eliminado devido à impossibilidade de acessá-lo. Desta forma, 26 artigos foram utilizados para caracterizar teoricamente práticas de controle gerencial no agronegócio; à luz dos estágios evolutivos de controle gerencial, foram sistematizados em um quadro o título, os autores, o ano, o periódico, um resumo da pesquisa, o objeto e o campo empírico utilizado, o tipo de pesquisa, as técnicas utilizadas, as conclusões obtidas e, por fim, as lacunas evidenciadas. A apreciação efetuada foi utilizada no desenvolvimento teórico dessa pesquisa.

A segunda etapa teve como foco a operacionalização dos constructos “práticas de controle gerencial”, “fomento” e “performance” na agricultura familiar, na qual, por meio de entrevistas semiestruturadas, efetuadas com especialistas técnicos, especialistas financeiros, agricultores familiares e agrônomos, foi realizado um levantamento das variáveis utilizadas no campo empírico investigado. Essa etapa buscou identificar quais *proxies* são utilizadas na agricultura familiar, classificar os tipos de fomento recebidos e definir possíveis indicadores de performance para a agricultura familiar.

Inicialmente, os questionamentos para o roteiro de entrevistas semiestruturadas foram escolhidos com base em Marques et al. (2016). Com auxílio de especialistas em agronegócio, as variáveis eram, então, ajustadas e confirmadas a cada nova entrevista efetuada. A escolha dos entrevistados ocorreu inicialmente por conveniência e, posteriormente, foi utilizada a técnica “bola de neve” que, segundo Baldin e Munhoz (2011), é uma técnica para pesquisas sociais que forma amostras não probabilísticas na qual participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros participantes, até que seja alcançado o objetivo proposto. O critério de encerramento da coleta ocorreu ao atingir a saturação teórica dos temas. No total, foram dez entrevistas efetuadas, sendo três entrevistas com agricultores familiares; três entrevistas com agentes técnicos; duas entrevistas com agentes financeiros, um agrônomo, docente e especializado em agricultura familiar, e um agrônomo com experiência na atuação como agente financeiro e técnico no ramo de agricultura familiar.

As entrevistas com os agricultores familiares ocorreram entre agosto de 2020 a fevereiro de 2021, de forma presencial. Cada entrevistado foi abordado em local arejado, conforme as normas de biossegurança, com tempo disponível para a coleta. Foi informado antecipadamente que a entrevista teria previsão de duração de aproximadamente 60 minutos. Na coleta, inicialmente foi efetuada a leitura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), disponibilizado no Apêndice A, e cedida uma cópia a cada agricultor familiar. Houve uma breve explicação do trabalho e da participação do respondente, sendo solicitada a permissão para captação do áudio durante a coleta.

As entrevistas com os especialistas e agentes ocorreram do formato *online*, por causa do agravamento da pandemia, no período entre novembro de 2020 a março de 2021, sendo enviadas cópias digitais do TCLE e com a leitura efetuada na íntegra pelo inquiridor. Houve uma breve explicação sobre o trabalho e como ocorreria a coleta; foi, então, solicitada a permissão para gravar a entrevista *online*, garantindo-se o anonimato aos entrevistados, conforme solicitação dos mesmos, sendo que o nome e especificações das instituições à qual os especialistas estão vinculados foram ocultados da divulgação no trabalho.

Todos os três constructos foram questionados a todos os entrevistados; entretanto o constructo “*proxies* de controle gerencial” foi enfatizado nas entrevistas com os agricultores familiares; o constructo “fomento”, com os especialistas técnicos e especialistas financeiros; e, por fim, o constructo “performance”, enfatizado com a entrevista efetuada com os agrônomos e com os especialistas técnicos. Além disso, as entrevistas auxiliaram na definição utilizada

como “agricultura familiar” nessa pesquisa. O roteiro de entrevistas semiestruturadas está contido nos Apêndices B e C, ao final do trabalho.

Na terceira etapa do trabalho, após a coleta por meio das pesquisas, a análise de conteúdo foi empregada para identificar as *proxies* que representaram os artefatos de controle gerencial na agricultura familiar. O nível do estágio do artefato correspondeu ao nível do estágio da *proxy* obtida. Também foi efetuada a classificação dos tipos de fomentos informados pelos atores entrevistados e buscou-se identificar as formas de percepção dos respondentes sobre sua performance.

Conforme Bardin (1977), análise de conteúdo é conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. O procedimento da análise de conteúdo foi efetuado, segundo o protocolo de Bardin (1977), por meio das fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados e interpretações. A estrutura da análise é demonstrada na Figura 8.

Utilizando-se as três fases das indicações de Bardin (1977), na fase de pré-análise (1), a leitura flutuante do *corpus* indicou inicialmente a formulação e as direções da análise, apontando os critérios sobre os níveis de recortes e as ideias para categorização. Dois critérios foram utilizados para a categorização. No constructo de controle gerencial, as categorias foram determinadas *a priori*, utilizando-se a teoria de estágio de controle gerencial (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012). Nos constructos fomento e performance, as categorias emergiram *a posteriori*, na fase de pré-análise do conteúdo das entrevistas. Em seguida, na fase de exploração do material (2), os recortes foram efetuados, separados e agrupados por categorias.

Para a etapa de tratamento de dados e interpretações (3), os resultados inicialmente foram analisados por meio de contagem e sistematizados em um quadro. Posteriormente, inferências sobre as categorias foram efetuadas. Buscando-se identificar a existência, ou não, das *proxies* de controle gerencial no campo empírico estudado, foi elaborada a correspondência entre o artefato e seus respectivos recortes agrupados; em seguida, foram feitas observações sobre o nível da adequação dessa correspondência, esse procedimento foi desenvolvido baseado em adaptações do trabalho efetuado por Einhorn et al., (2020). As observações efetuadas foram: levemente positiva; fortemente positiva; levemente negativa; fortemente negativa; ou

contradição sobre a prática. Para a inferência dos tipos de fomento, os recortes foram agrupados por similaridade, visando-se obter uma classificação sobre os diferentes tipos de fomentos recebidos na agricultura familiar. Para a inferência da performance, foram identificados, nos recortes, as formas com que os respondentes percebem a performance da agricultura familiar que exercem. Por fim, foram elaboradas as interpretações dos resultados finais. O quadro completo de análises está disponibilizado no Apêndice G desse trabalho.

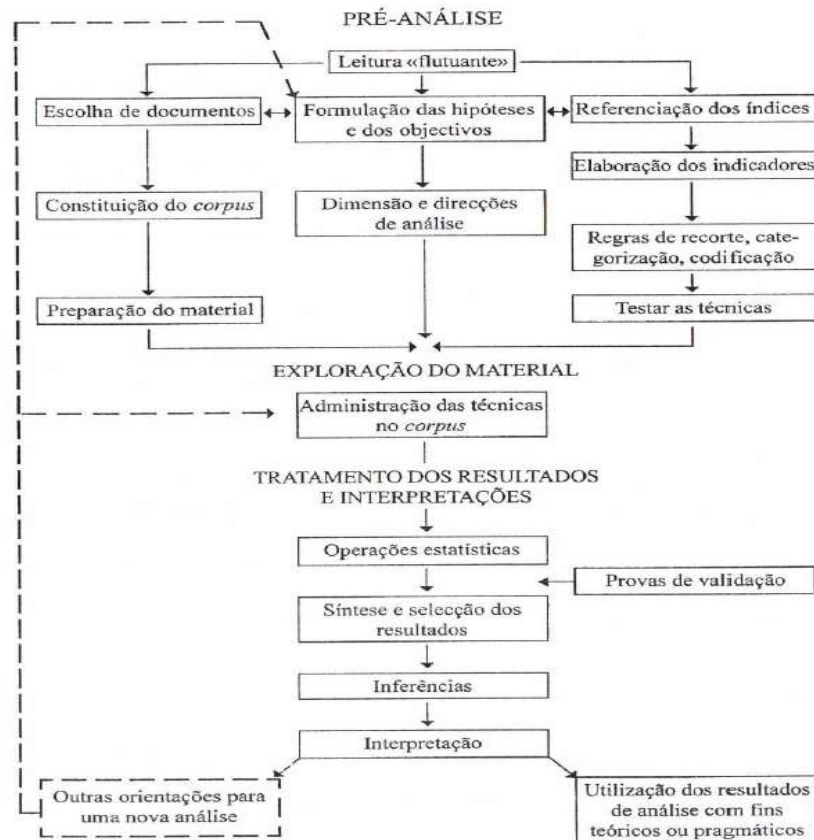


Figura 8: Estrutura da análise de conteúdo.

Fonte: Bardin (1977).

Na quarta etapa do trabalho, foi construído um instrumento de coleta, com os constructos “práticas de controle gerencial”, “fomento” e “performance”, obtidos como resultado das fases anteriores. Esse questionário foi enviado para especialistas e sofreu ajustes. O questionário final está disponibilizado no Apêndice C deste trabalho. Em seguida, o mesmo foi aplicado, por meio de uma *survey*, a agricultores familiares. A aplicação do questionário, assim como o preenchimento deste foram efetuados pelo pesquisador, de forma que ocorreu a

leitura das afirmações na íntegra e foi solicitado o posicionamento do respondente dentro da escala apresentada. O preenchimento do questionário foi feito pelo pesquisador conforme o respondente se posicionava. A coleta ocorreu entre abril de 2021 a novembro de 2021, dentro dos assentamentos próximos ao município de Ponta Porã-MS. Foram feitas visitas a seis assentamentos, sendo eles: Aba da Serra, Dorcelina, Corona, Itamarati, Boa Vista e Nova Era.

O tamanho da amostra foi calculado por meio das indicações de Cohen (1988), autor da obra denominada *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, na qual discorre sobre o tamanho de amostras para a área de ciências sociais. Cohen (1998) indica que o tamanho do efeito, em testes estatísticos da família “F”, deve ser definido em 0,15, com erro em 0,05 e confiabilidade em 0,80. Com base em toda obra de Cohen (1998), o software G-Power foi desenvolvido como opção para operacionalizar o cálculo de amostras em ciências sociais (RINGLE et al., 2014). Para utilização da SEM, as indicações de Cohen (1988) foram inseridas (tamanho do efeito, erro e confiabilidade), além do número de preditores; os quais se referem à quantidade máxima de setas que cada um dos constructos recebe (RINGLE et al., 2014).

No modelo estimado para essa pesquisa, o constructo “Performance” é aquele que recebe a maior quantidade de setas, totalizando dois recebimentos. Considerando as informações inseridas, o software apresenta a indicação mínima para amostragem de 68 respondentes, baseado no modelo pré-definido. O resultado do cálculo de amostragem efetuado no software é apresentado na Figura 9. Entretanto, conforme sugerem Ringle et al. (2014), em seu trabalho discorrendo sobre a utilização eficiente do software G-Power para Modelagens de Equações Estruturais, esse valor deveria ser multiplicado por 3 para ampliar a representatividade da amostra e gerar um modelo mais consistente; procedimento que resulta, então, em uma amostra mínima de 204 respondentes, valor este estabelecido como meta e que foi atingido nessa pesquisa.

Os respondentes foram escolhidos, utilizando-se critérios de conveniência; assim que uma família terminava sua participação na coleta, era observada qual propriedade estava localizada mais próxima. O pesquisador deslocava-se e verificava se o agricultor familiar se encontrava em sua propriedade; o indivíduo era, então, abordado e questionado se gostaria de participar da pesquisa. Os assentamentos foram visitados na seguinte ordem: Boa Vista, Aba da Serra, Corona, Nova Era, Dorcelina e Itamarati.

Por meio das respostas dessa etapa, foram obtidos dados a serem apreciados por meio da correlação de Pearson a qual mensura a associação linear entre duas variáveis; o coeficiente

de Pearson varia entre 1,00 negativo a 1,00 positivo, de forma que o zero representa nenhuma associação absoluta, e as extremidades da variação apresentam uma correlação perfeita (HAIR et al., 2005). A hipótese nula estabelece que não há nenhuma associação entre as variáveis, o que é demonstrado por cálculos que apresentem um p-valor alto (HAIR et al., 2005). Esse procedimento buscou: (1) identificar se existe correlação entre práticas de controle gerencial e fomento; e (2) analisar se a correlação é positiva ou negativa. Para a análise de correlação, o software MiniTab foi utilizado. O instrumento contou com afirmativas sobre os constructos e utilizou uma escala de tipo *Likert* 5 pontos. A escolha dessa escala visa capturar a variabilidade dos dados para análise que ocorrerá por meio da Correlação de Pearson e Modelagem das Equações Estruturais (SEM).

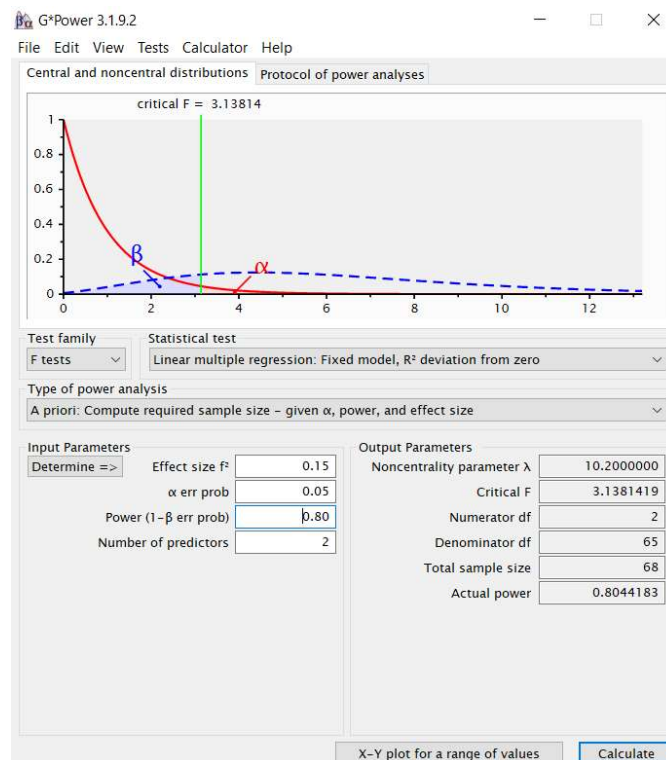


Figura 9: Saída do software G-Power sobre o cálculo de tamanho de amostra para SEM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, na quinta etapa, as relações entre os constructos “fomento, “práticas de controle gerencial” e “performance” foram avaliadas, utilizando-se os dados obtidos na *survey* da segunda etapa. Esse procedimento foi efetuado por meio do uso de SEM, com o auxílio do software PLS.



A técnica SEM foi adotada, pois, conforme Hair et al. (2009), técnicas estatísticas multivariadas como regressão múltipla, análise fatorial, análise multivariada de variância, análise discriminante, dentre outras, são técnicas que possuem como limitação poder examinar somente uma relação por vez. Mesmo as técnicas que permitem múltiplas variáveis dependentes, como a análise multivariada de variância e a análise canônica, ainda representam uma única relação entre as variáveis dependentes e independentes (HAIR et al., 2009). Entretanto, a SEM pode examinar uma série de variáveis e relações de dependência simultaneamente (HAIR et al., 2009).

O uso do software PLS ocorreu por este utilizar como método de processamento dos dados os mínimos quadrados parciais (PLS - *Partial Least Squares*). Ringle et al. (2014) destacam que existem muitas situações em pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas e do Comportamento que utilizam dados não aderentes à distribuição normal multivariada. Conforme os autores, nesses casos, as modelagens de equações estruturais, baseadas em covariância (CB-SEM) ou baseadas em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança (*maximum likelihood estimation* MLE), não são recomendadas. O mais indicado, nesses casos, é utilizar modelagens de equações estruturais, baseadas em variância (VB-SEM) ou modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (RINGLE et al., 2014). Desta forma, a utilização do software PLS possibilitou efetuar a modelagem de equação estrutural, mesmo sem contar com a normalidade multivariada dos dados.

A SEM verificou inicialmente as relações diretas entre os três constructos. Posteriormente, foi analisado o papel mediador das práticas de controle gerencial exercido na relação fomento e performance. Para avaliar a qualidade do modelo, foram adotados diferentes testes estatísticos de ajuste. Inicialmente, as variâncias médias extraídas (AVE) foram analisadas. O índice AVE verifica, em média, quanto das variáveis se correlacionam positivamente com seus respectivos constructos (RINGLE et al., 2014). Quando o índice AVE é maior que 0,50, admite-se que o modelo possui resultado satisfatório, pois as variáveis estão estatisticamente adequadas ao constructo a que foram atribuídas (FORNELL; LARCKER, 1981, HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Em seguida, a validade discriminante (VD) foi analisada por meio da verificação de cargas cruzadas que, conforme Chin (1998), é uma comparação dos resultados fatoriais de uma variável em seu constructo original no modelo, com os outros constructos do modelo, em que se espera que a carga fatorial relacionada ao constructo original seja maior do que nos outros

constructos, ou seja, essa técnica aloca as variáveis presentes no modelo nos outros constructos e efetua uma comparação estatística. Desta maneira, como exemplificação, as variáveis operacionais utilizadas no constructo práticas de controle gerencial foram alocadas nos constructos fomento e performance; desse teste, buscou-se verificar que as variáveis tiveram melhor adequação ao constructo teórico inicialmente posicionado no modelo.

Também foram analisados o *Alfa de Cronbach* (AC), que verifica as correlações entre as variáveis, analisando a consistência interna da escala utilizada (HAIR et al., 2014), e a Confiabilidade Composta (CC) para verificar a confiabilidade do modelo, obtido ao se dividir a soma das regressões ao quadrado pela soma das regressões ao quadrado, mais o erro do modelo (HAIR et al., 2014). Conforme Hair et al. (2009), valores do AC entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas nas áreas de gestão; enquanto que valores entre 0,70 a 0,90 da CC são considerados muito satisfatórios (HAIR et al., 2014). Por fim, o  $R^2$  analisa o tamanho do efeito, avaliando a porção de variância das variáveis endógenas que são explicadas pelo modelo estrutural. Seguindo Cohen (1988), para a área de ciências sociais, um  $R^2$  superior a 0,26 já apresenta efeito adequado. A proposta do modelo, as hipóteses e o diagrama de caminhos são apresentados na Figura 10.

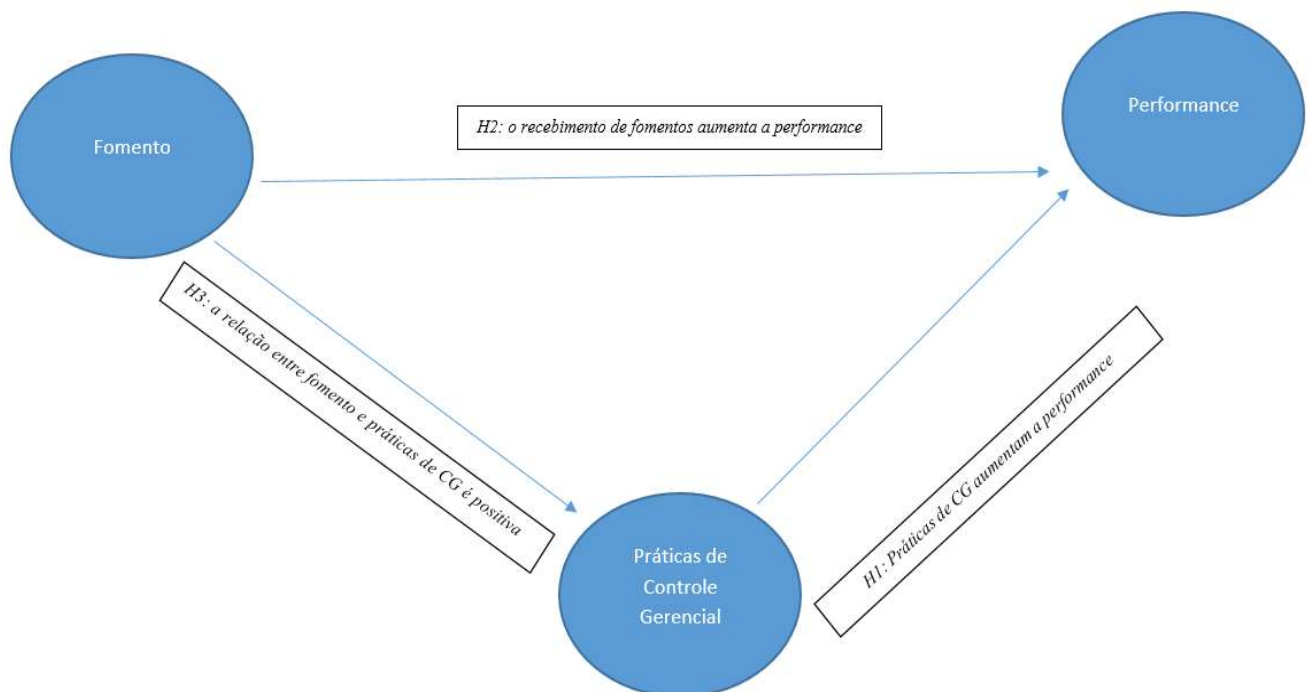


Figura 10: Proposta de modelo SEM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para analisar a significância estatística do modelo, adicionar robustez ao número da amostragem e corroborar com a aproximação teórica da obtenção de normalidade dos dados, Ringle et al. (2014) indicam a utilização da técnica de *Bootstrapping*, um método de reamostragem utilizado para estimar a distribuição de estatísticas que, muitas vezes, são difíceis de serem obtidas por métodos tradicionais (EFRON, 1979; CUNHA; COLOSIMO, 2003). A reamostragem por *Bootstrapping* consiste em sortear, com reposição, dados pertencentes a uma amostra retirada anteriormente, de modo a formar uma outra nova amostra. Esse procedimento fornece alternativas para estimar desvios-padrões, erros-padrões e intervalos de confiança para análise de um conjunto de dados (RIZZO; CYMROT, 2006). Segundo Efron e Tibshirani (1993), uma boa estimativa para o erro-padrão, ao se utilizar o *bootstrapping*, seria de 25 a 200 replicações com novas amostras e que uma boa estimativa para limites de confiança seria mais que 500 repetições. Nesse trabalho, foram efetuadas 1.000 repetições e o intervalo de confiança de estatística “t” foi calculado, utilizando-se, como referência, a significância de t igual ou maior que 1,96 e p-valor menor que 0,05 (HAIR et al., 2014).

O objetivo do trabalho considerou, por meio do uso de SEM, quantificar o efeito mediador das práticas de controle gerencial, na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas a agricultura familiar. Conforme Prado et al. (2014), a análise de mediação é um método estatístico utilizado para responder a questões sobre como uma variável independente X (fomento) afeta uma variável dependente Y (performance), onde a mediação M (práticas de controle gerencial) é o mecanismo pelo qual X influencia Y. Ao se realizar o teste empírico de um modelo de mediação, devem ser considerados os efeitos diretos e indiretos, assim como o efeito total do modelo (PRADO et al., 2014). Para derivar esses efeitos, é necessário estimar os componentes que constituem os efeitos indiretos, ou seja, o efeito de X em M, assim como o efeito de M sobre Y (PRADO et al., 2014).

O software PLS fornece os resultados do efeito total e do efeito direto, sendo que o efeito indireto pode ser obtido, calculando-se a diferença entre esses valores (PRADO et al., 2014); as comparações entre esses efeitos estão demonstradas na Figura 11. A escolha da utilização da mediação se justifica, pois, conforme Abbad e Torres (2002), o conceito de mediação implica a suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas, na qual uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Assim, espera-se que, ao se inserir

o constructo “Práticas de Controle Gerencial” na relação entre “Fomento” e “Performance”, ocorra a redução do impacto do “Fomento” na “Performance”, demonstrando que o Controle Gerencial é o verdadeiro responsável pelo aumento da performance dessas organizações.

Dessa forma, a seguinte hipótese foi verificada:

*H4: as práticas de controle gerencial causam um efeito mediador na relação entre o recebimento de fomentos e a performance da agricultura familiar.*

Os autores Hair et al. (2014) indicam um protocolo, a fim de verificar a significância do efeito mediador por meio da Variância Explicada (VAF – *Variance Accounted For*). Segundo os autores, primeiramente se deve verificar a significância estatística do efeito direto da relação, sem a variável mediadora (o impacto do Fomento em Performance); caso exista significância do efeito, o protocolo deve ser seguido; em caso negativo de significância, não existe sentido em prosseguir com a análise. Em seguida, deve-se inserir a variável mediadora no modelo (Práticas de Controle Gerencial) e avaliar se o efeito indireto é significativo. Por fim, o cálculo do VAF deve ser efetuado. Os valores de referência são 0,80 ou maior para existência de mediação plena; de 0,20 a 0,79 para mediação parcial; e menor que 0,20 para mediação inexistente (HAIR et al., 2014). A fórmula para o cálculo da variância explicada é demonstrada na Figura 12.

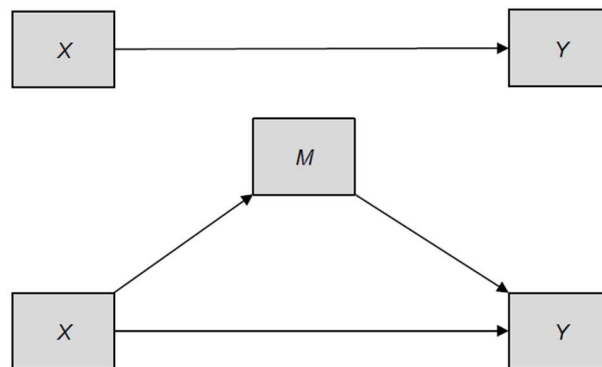
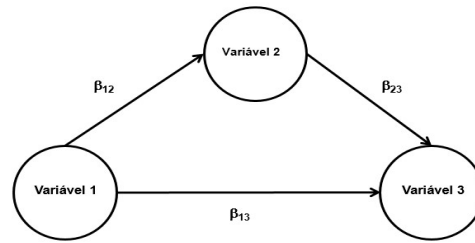


Figura 11: Efeito mediador.

Fonte: adaptado de Prado et al. (2014).



**Variância Explicada**  
***variance accounted for (VAF)***

$$VAF = \frac{\beta_{12} \cdot \beta_{23}}{(\beta_{12} \cdot \beta_{23}) + \beta_{13}}$$

Figura 12: Cálculo do VAF para efeito mediador.

Fonte: adaptado de Hair et al. (2014).

Desta forma, o atingimento do objetivo geral sobre propor um *framework* teórico sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial, na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas à agricultura familiar, foi demonstrado conforme os resultados das cinco etapas do trabalho. De acordo com Jabareen (2009) e Tamene (2016), um *framework* teórico é uma nova teorização composta por várias teorias ou conceitos, necessita de verificação empírica e é elaborado, buscando-se a compreensão de fenômenos. O modelo elaborado por meio da SEM serviu como base para a proposição do *framework* teórico. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo, são demonstrados os resultados do trabalho e suas discussões o qual se divide da seguinte forma: duas seções que contam com os resultados qualitativos e quantitativos, respectivamente.

Na seção de resultados qualitativos, inicialmente é apresentada a (1) adaptação das *proxies* de práticas de controle gerencial na agricultura familiar; (2) discutida a classificação e tipologia dos fomentos recebidos pelos produtores; (3) demonstrados os indicadores de percepção de performance para a agricultura familiar; e (4) apresentado o instrumento de coleta desenvolvido.

Na seção de resultados quantitativos são apresentadas as (1) inter-relações entre as práticas de controle gerencial, fomento e performance das propriedades rurais voltadas à agricultura familiar; (2) calculada a correlação entre os constructos Fomento e Práticas de Controle Gerencial; e por fim (3) é proposto o *Framework* Teórico, objetivo geral dessa pesquisa. A seguir são apresentados e discutidos os resultados.

### 4.1 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Essa seção busca apresentar um breve resumo dos resultados da análise qualitativa do trabalho. A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa mista, na qual os métodos qualitativos e quantitativos foram empregados (CRESWELL, 2007), contando com a estratégia explanatória sequencial (CRESWELL, 2007), de forma que a fase qualitativa foi encerrada e, posteriormente, a fase quantitativa foi iniciada, não ocorrendo ambas concomitantemente.

Considerando-se as questões metodológicas desse trabalho, ao utilizar métodos mistos, a pesquisa apresenta resultados que fornecem maior compreensão e constitui um meio poderoso para validar seus resultados empíricos (MODELL et al., 2007; MARAN; BEGOTTI, 2021). Conforme os autores sugerem, o debate metodológico na literatura sobre o controle gerencial tem sido caracterizado por considerável polarização qualitativa e quantitativa, sendo indicadas mais pesquisas mistas (MODELL et al., 2007).

Dessa forma, a fase qualitativa ocorreu por meio de levantamentos bibliográficos, revisões sistemáticas, elaboração de roteiro de entrevista, execução das entrevistas com especialistas e agricultores familiares e, por fim, análise de conteúdo das entrevistas. Os

resultados do levantamento bibliográfico e da revisão sistemática possibilitaram verificar o estado da arte sobre os constructos utilizados na pesquisa. O controle gerencial contou com a combinação de duas teorias, a teoria de estágios de controle gerencial (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012) e a teoria de *proxies* de controle gerencial (FREZATTI et al., 2014; DACIÊ et al., 2017), que serviram como base para elaboração do roteiro de entrevistas e, posteriormente, definiram *a priori* as categorias para a análise de conteúdo. Os resultados dessa fase forneceram uma contribuição teórica, ao possibilitar a operacionalização de pesquisas em organizações que não utilizam os artefatos de controle gerencial de forma estruturada, mas que efetuam um controle gerencial de maneira informal.

Já, os constructos fomento e performance receberam outro tratamento; não foi adotada uma única teoria-base para elaborar o roteiro de entrevistas desses dois constructos, mas foram consideradas diversas contribuições teóricas já discutidas nos capítulos 2.2.2; 2.2.3; e 2.2.4, com as propostas iniciais de roteiro. Um documento preliminar foi enviado para especialistas com experiência nas áreas da pesquisa; o roteiro sofreu ajustes até chegar no documento final utilizado nesse trabalho, sendo que o mesmo está disponível no Apêndice F. Após a utilização do roteiro nas fases de entrevistas, os constructos fomento e performance emergiram dos resultados obtidos na análise de conteúdo. A análise empregada seguiu o protocolo sugerido por Bardin (1977), conforme apresentado no capítulo sobre métodos e procedimentos.

Os resultados sugerem uma classificação sobre as distintas formas de fomentos utilizados na agricultura familiar. Essa tipificação possibilita maior compreensão do tema e pode auxiliar futuras pesquisas a oferecer apoio para melhorias das atividades gerenciais e produtivas desse público no campo. A pesquisa também sugere a construção de indicadores de performance, pela percepção de rentabilidade e lucratividade dos agricultores familiares, que ocorre por meio da avaliação patrimonial e produtiva, efetuadas pelos produtores.

Para as entrevistas foram utilizados, ao todo, 10 indivíduos. A seguir está apresentado no Quadro 5 uma breve descrição de cada um dos respondentes.

Quadro 5: Breve descrição dos entrevistados.

Entrevistado	Categoria	Breve descrição
1	Agricultor familiar	Agricultor familiar que se autodeclarou chefe de família e gestor do negócio rural
2	Agricultor familiar	Agricultor familiar que se autodeclarou chefe de família e gestor do negócio rural, teve experiência na participação de cooperativas e associações

3	Agricultor familiar	Agricultor familiar que autodeclarou não ser chefe de família e nem o gestor do negócio rural
4	Especialista Financeiro	Economista, atualmente gerente de negócios de instituição financeira pública, com experiência em serviços bancários de crédito rural
5	Especialista Financeiro	Administrador, atualmente gerente de agronegócio de instituição financeira de economia mista, com experiência em serviços bancários para agricultura familiar
6	Especialista Financeiro e Agrônomo	Agrônomo, com experiência em instituição financeira privada e cooperativa de crédito, além de experiência técnica no campo
7	Agrônomo	Agrônomo, docente de instituição federal onde ministra a disciplina: "Agricultura Familiar" no bacharelado em Agronomia
8	Especialista técnico	Atualmente é técnico de entidade pública que fomenta a formação profissional Rural
9	Especialista técnico	Gestor de autarquia que fomenta o desenvolvimento agrário
10	Agente Público	Atualmente possui cargo de gestão na secretaria de desenvolvimento regional, indústria e comércio do município de Ponta Porã – MS

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, serão apresentados os resultados e discussões a respeito da adaptação das *proxies* de controle gerencial, utilizadas na agricultura familiar.

#### 4.1.1 Práticas de controle gerencial na agricultura familiar

A análise das *proxies* de práticas de controle gerencial na agricultura familiar considerou a teoria de estágios de controle gerencial (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012) como categorias *a priori*. Assim, buscou-se, nas entrevistas, identificar a existência ou não, da utilização informal e adaptada dos artefatos de controle gerencial.

Um levantamento na literatura sobre os conceitos, objetivos e funcionamentos de cada artefato, listado na teoria utilizada e pesquisados foram anotados em um documento auxiliar, o qual está disponibilizado no Apêndice H. Questões iniciais sobre a rotina, os produtos e as atividades de cada agricultor familiar foram questionadas. Conforme os entrevistados descreviam suas atividades, o pesquisador formulava questionamentos, combinando as informações do documento auxiliar e da descrição sobre a realidade comentada pelo agricultor familiar. Um exemplo é evidenciado nos recortes a seguir.

RI: "[...] é no geral só, tipo, mistura o que deu de frango, com pamonha, com tomatinho [...]"



*P: O valor que gasta com o tomatinho só vai para o calcular o custo do tomatinho, o do frango só vai para o custo do frango, o da pamonha vai só para o da pamonha?*

*R1: "É, isso, assim."*

Nos recortes acima, o agricultor descreve inicialmente seus produtos. O pesquisador, então, adapta os questionamentos e exemplos, conforme a realidade do agricultor familiar. Esse procedimento visou facilitar a compreensão dos entrevistados sobre os conceitos que a pesquisa buscava identificar. Após a coleta, a gravação foi inicialmente transcrita por meio de software *online*, denominado “*Trasncryptor*”; em seguida, a entrevista sofreu um processo de apuração, na qual o pesquisador escutou a gravação e foi corrigindo as falhas do documento, gerado pelo processo de transcrição automatizada.

Após o encerramento das pesquisas, em posse do *corpus* documental, a análise de conteúdo foi aplicada conforme o protocolo de Bardin (1977), apresentado na seção métodos e procedimentos. A síntese dos resultados obtidos na análise de conteúdo das pesquisas está apresentada nos Quadros de números: 6 (práticas de controle gerencial), 7 (fomento) e 8 (performance). Os resultados dos processos e das etapas executados ao longo de toda análise qualitativa estão disponibilizados no Apêndice G. No Quadro 6, a categoria de artefato determinadas *a priori* pela teoria base utilizada, a questão presente no roteiro de entrevistas, o questionamento efetivamente efetuado com as adaptações à realidade do respondente, o recorte da resposta e a análise preliminar sobre a adequação da resposta ao artefato de controle gerencial são evidenciados.

Quadro 6: Resultados da fase qualitativa de proxy de controle gerencial.

<i>Categorias (artefatos de CG)</i>	<i>Roteiro semiestruturado</i>	<i>Questionamento efetivamente feito</i>	<i>Respostas</i>	<i>Evidência de proxy de CG</i>
Custeio por Absorção	7. Você pensa na conta “x” para calcular o custo de uma unidade produzida?	Como vocês calculam o custo da energia? Divide e coloca nos produtos?	R3: "Não, a energia é geral, só pagamos." [sobre critérios para ratear o custo]	fortemente negativa
		Para saber se no mês valeu a pena vender, se teve lucro, se o valor investido compensou, como você faz?	R1: "É no geral só, tipo mistura o que deu de frango, com pamonha, com verdura, com legumes, com fruta, tudo. [divisão dos custos por produto]"	levemente negativa
	8. Como você calcula o custo, quando sabe o valor da conta “x”?	Com faz, por exemplo, com a energia?	R2: "Então não tem como explicar certinho, certinho, [custo da energia e forma de rateio] porque eu trabalho com mais ou menos quarenta e cinco produtos. Então quando você vai plantar um produto só e é mais fácil."	fortemente negativa
		A conta de energia é dívida para o custo dos produtos?	R1: "Não divide..." [sobre exemplo de absorção de custo de energia]	fortemente negativa
Custeio Variável	9. Como você paga a conta “x” ?	Com faz, por exemplo, com a energia?	R2: "É aí a gente não planilha direitinho não, joga um custo variável [...]" [rateio da energia]	fortemente positiva
	10. As contas do tipo “x” não são usadas para definir o custo do produto?	O que gasta com o tomatinho vai para o tomatinho e o que gasta com frango vai para calcular o custo do frango?	R1: "É, isso, assim." [sobre exemplo de custeio variável]	fortemente positiva
Custeio Padrão	11. Você tenta estimar o quanto vai gastar, antes de começar a produzir?	Vocês fazem estimativas, antes do mês iniciar, definem que só podem gastar um valor determinado?	R3: "Nessa parte, acho que não, não tem um controle tão específico. Paga depois que aconteceu."	fortemente negativa
		Antes de começar a plantar já tem algum custo estimado antecipadamente, ou ocorre depois da atividade?	R2: "Então a gente já tem... porque a gente é muito antigo, muito velho nisso."	levemente positiva
		Quando vai plantar o próximo tomatinho, você já sabe, mais ou menos, o quanto pode gastar antecipadamente? Existe cálculo de limite de gastos?	R1: "Sim, mas fica na cabeça eu não anoto nada."	levemente positiva
Retorno sobre o Investimento	13. Depois que você vende, no final do mês, você calcula a diferença entre o que gastou e do que ganhou vendendo?	Com faz, por exemplo, com a energia?	R2: "Então a gente primeiro a gente fecha as contas depois nós repartimos o lucro [entre familiares]"	levemente positiva
	14. Você sabe o valor da diferença entre o que você gastou e quanto você ganhou do mês passado? [ROI]	Como você sabe responder essa pergunta [negócio vai bem]? Por qual motivo você acredita que está indo bem?	R1: "[...] nos foi para lá [chácara], bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. [...] Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda “acabadinha”, já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele"	fortemente positiva
	15. E nos últimos meses?	Como você sabe que o negócio está indo bem?	R2: "Por que a gente está conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus"	fortemente positiva

		Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	R3: <i>Por produto assim eu tenho uma noção mesmo, não tem nada anotado. Mas por exemplo pela experiência eu te falo que tomate, berinjela, mandioca, abacaxi são produtos mais caros porque tem mais mão de obra, já a rúcula e o rabanete são produtos bem mais barato o custo, porque demanda menos tempo, menos cuidado, menos insumos, fora que o tempo o retorno que é mais rápido, pode ser mais barato na venda mas o custo é menor, compensa.</i>	
		Como é o cálculo de lucro?	R3: <i>"Agente olha no caderno, anota o que gastou e o quanto vendeu, só tem valor, a gente não anota quantidade de nada."</i>	<i>fortemente positiva</i>
Orçamento	16. Você faz contas hoje, de quanto espera gastar e receber nos próximos meses?	Vocês fazem alguma previsão do quanto vai ter de gasto no futuro? Por exemplo, o quanto vai vir de energia, no próximo mês?	R3: <i>"Tem uma previsão por estar aqui há onze anos, mas fica na cabeça só."</i>	<i>levemente positiva</i>
	17. Faz algum tipo de previsão do quanto pode sobrar no fim do mês?	Existem situações, antes de começar o mês, que você se preocupa em ter que vender mais, porque em meses específicos precisaria de um pouco mais de dinheiro, ou não é uma preocupação que acontece antes do mês começar?	R1: <i>"Sim. Existe essa preocupação porque, que nem falta um mês para terminar de pagar... eu comprei um tratorzinho. Daí eu falo assim, olha enquanto eu não termino de pagar as coisas que eu compro, eu não compro mais nada, eu posso ficar com um sapato horrível que está tudo bem, assim que eu terminar de pagar o tratorzinho que a gente comprou... e daí é assim."</i>	<i>levemente positiva</i>
	18. Você tem esses cálculos anotados?	Como você sabe o quanto tem de dinheiro, ou se no mês sobrou dinheiro? Você tem esses cálculos anotados ou é informalmente de cabeça?	R1: <i>"Só pelo extrato bancário, quando vou no banco..."</i> R2: <i>"A gente a gente tem anotado, porque o produtor de orgânico tem que seguir uma planilha, ele tem que planilhar suas plantas por causa da lei da rastreabilidade e a gente tem que fazer isso."</i>	<i>levemente positiva</i> <i>fortemente positiva</i>
Descentralização	19. Quem (da família) toma as decisões de valores (custo/preço), de quem compra e por quanto vender?	Quem da família decide? Questões sobre o quanto vai vender, quanto vai cobrar, etc.?	R1: <i>"É mais eu. Quando eu falo algo e pergunto se está certo? a família fala, se a senhora falou então está certo. Graças a Deus eles me respeitam"</i>	<i>fortemente negativa</i>
	20. Sua família toma decisões ou apenas você? Quais?	Como que é essa orientação que o senhor faz?	R2: <i>"tudo passa por mim, a hora de plantar, a hora de irrigar, a hora de afogar um canteiro, hora de preparar um canteiro, então eu fiquei com esse departamento, que daí eu sei o que que tá acontecendo dentro da propriedade"</i>	<i>fortemente negativa</i>
	21. Se algo inesperado acontecer, como alguém querendo comprar uma quantidade um pouco maior ou pedir um desconto na hora da compra, quem decide?	Quem é o responsável em tomar as decisões da família?	R3: <i>"Meu pai, ele que é o chefe da família e fica mais a frente disso ai [...] decidir é a responsabilidade dele, [...] eu fico mais na produção."</i>	<i>fortemente negativa</i>
Análise Custo-Volume-Lucro	22. Você sabe a quantidade exata que precisa vender para "empatar" as contas, não sobrando nada?	Tem algum valor ou quantidade para ser vendida, que você tem como meta para empatar com os gastos? Por exemplo, para arcar com as dívidas do mês que vem eu vou ter que ter tanto em dinheiro?	R1: <i>"Sim. Isso tem, mas tudo na cabeça [...]"</i>	<i>levemente positiva</i>
	23. Existe alguma quantidade ideal a ser vendida para você pagar as contas?	Tem uma quantidade ideal de produtos a ser vendida.	R3: <i>"não, a gente vai compensando um mês por outro"</i>	<i>fortemente negativa</i>

	24. Como você faz a conta para saber a quantidade ideal?	Você tem um controle sobre a quantidade para equilibrar as contas? Por exemplo, esse mês eu preciso vender tantas hortaliças para empatar? Existe essa quantidade definida?	R2: "Não, a gente tem as metas sim de valores. Valores, mas é aquele tal negócio, como eu trabalho com muita variedade, a gente vai para a feira para apurar aquele valor. Então você sabe mais ou menos o que que você carrega no carro, já para vender naquela feira. Para não ter muita sobra, e você vai já vai com aquela projeção. Hoje pra uma pessoa que vai iniciar é mais complicado, ele tem que fazer até ele aprender, a gente não, a gente está vinte e poucos anos no ramo, então a gente já pegou, a gente já sabe até que o que o cliente gosta [...]"	levemente positiva
Preço por Transferência	25. Existe alguma troca de mercadorias entre os agricultores familiares?	Tem troca de mercadoria entre vocês? Como funciona o processo dessas trocas?	R3: "Tem [...] trocamos e negociamos por valor, um valor que seja um preço justo para os dois. "	fortemente negativa
	26. Você calcula algo relacionado a essas trocas?	Tem troca de mercadoria entre vocês? Como funciona o processo dessas trocas?	R2: "Por exemplo, quando eu que eu vou pegar um produto de um de um colega é porque eu já tenho a demanda daquele produto, eu já prefiro negociar com ele um preço "	fortemente negativa
	27. Como você calcula?			
Just in time	28. É importante considerar o tempo para cada atividade que você exerce?	Existe alguma preocupação com o tempo das atividades? Por exemplo, cronometrar o tempo gasto na colheita ou algo assim durante o dia?	R3: "Não, agente só tem um cronograma semanal, diário não dá para fazer [...] a família combina verbalmente"	fortemente negativa
	29. Você calcula quantidades exatas de insumos para cada etapa das atividades exercidas?	Existe algum cálculo tempo, atividades cronometradas? Por exemplo só poder gastar tanto tempo plantando, tanto tempo na colheita, etc.?	R2: "Não, a gente tem um dia que a gente tem que plantar"	fortemente negativa
	30. Existe alguma preocupação em relação aos desperdícios de cada etapa das atividades?	Então para cada canteiro existe uma quantidade de água a ser gasta, e esse controle é pelo tempo?	R1: "Sim. É pelo tempo que cuidamos da evasão de água [...] o que a gente faz é por canteiro, gastar só é vinte minutos, mas a preocupação é por causa da água mesmo [...]"	levemente positiva
Kaizen	31. Você se preocupa, no dia a dia, com a melhoria dos processos utilizados diariamente?	Há alguma preocupação no dia a dia em relação a melhorar a forma que efetua os processos, a plantação, a colheita, ou não, o jeito que você faz já é bom?	R1: "Tem, sempre a gente tem como melhorar né."	levemente positiva
	32. Existe algum procedimento para melhoria das atividades, que sempre é revisto?	Desde que você começou a plantar, você foi percebendo que nas atividades tinha uma melhora contínua?	R2: "Sim, principalmente o orgânico, você vai aprendendo muito com a natureza, e quando você começa a corrigir sua terra, uma melhoria na produção, na qualidade. E até você mesmo vai amadurecendo no ramo"	levemente positiva
	33. Qual o procedimento quando algum erro ocorre? São pensadas e discutidas formas de correção com toda a família? É importante que seja com toda a família?			
Planejamento Estratégico	34. Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	Você pensa em aumentar o negócio, tem visão de expandir e melhorar?	R1: "... até a gente vai pegar outra chácara aqui, na saída, vai fazer mais um barracão de frango para produzir bastante frango [...] o frango é menos trabalhoso, pela idade que eu já estou, com sessenta e cinco, meu marido com sessenta e oito. Então nós já pensamos em um jeitinho de trabalhar menos e ganhar mais, entende? [...] o nosso projeto era para começar a tocar agora em abril [...] vai ter que fazer a casa lá. É a outra chácara. A segunda chácara. "	fortemente positiva

35. Como ocorrem e quando ocorrem essas decisões?	Como é o seu processo de produção?	R2: "[...] como a gente está no mercado quase todo dia a gente tem um ponto de venda, de entrega, e a gente tem que fazer a escala de produção. Então, por exemplo, vou falar para você de alface. Para mim ter uma escala de alface, para nunca faltar alface, eu planto cinco variedades. Eu tenho no viveiro quatro escalas, isso toda semana eu planto, quer dizer que eu tenho quatro semanas de alface no viveiro e quatro semanas no canteiro, porém comecei a colher a primeira, então eu tenho oito escalas de produção e essas escalas de produção para manter ela é ela é difícil, tem que "ter bastante opinião". Porque você não pode ficar nem uma semana sem colher, para você manter o custo de produção, a partir do dia que você fica uma semana sem colher, você vai ter um buraco lá na frente, de uma semana, e aquele custo de produção aumenta. Então por isso que tem que tem que chegar nesse trabalho de fazer a escala certinho."	fortemente positiva
36. Você sabe qual é o seu negócio principal? Qual o motivo de você "ser um agricultor" ?	Tem alguma meta de custo, antecipada? Por exemplo esse mês eu quero gastar só X e aí tento ir atrás daquele custo hora que for produzir? Ou os custos só ocorrem depois?  Você faz algum cálculo financeiro para o futuro? Por exemplo, mês que vem eu tenho que ganhar tanto?	R2: "Até tem, porque a gente já sabe o que vai produzir na safra [...] se vou plantar 10 canteiros de alho que vai me render 10 mil eu tenho que gastar no máximo 1 mil, para sobrar 9 mil [...] nesse caso a tomada de decisão ocorre por meio da quantidade, para ver o quanto vai cobrir os custos [...] tudo anotado."  R2: "As metas, gente tem conforme a safra daquela mercadoria, que entra na safra, que nem agora no inverno, a gente tem a nossa projeção: ganhar dinheiro no inverno por quê? Porque entra a produção de beterraba, de cenoura, brócolis, couve-flor, acelga, repolho, agrião, tomatinho cereja, então isso a gente domina essa produção já. Só que como a gente é produtor de orgânico, nós só dominamos e não temos tecnologia para nos ajudar, nós só domina na safra, e aí como a gente já tem um mercado na mão, tem cliente, então a gente faz essas projeção, nós vamos segurando, segurando, pra chegar no verão e nós vamos ganhar dinheiro, aí não tem limite, aí o céu é o limite, a gente não tem aquele limite. Então a gente planta e vai mesmo para correria."	levemente positiva  levemente positiva
37. Você deseja aumentar seu negócio? Sabe onde quer chegar?	A decisão das atividades que você toma, geralmente é feita com antecedência, ou conforme o dia a dia vai acontecendo?  Para esse ano, algum objetivo específico?	R2: "Tem as duas coisas, por exemplo plantação de alho, de de cebola isso é tudo planejado bem antes, tanto a preparação do solo, da semente que não tem aqui, tem que buscar de fora. E tem as coisas que você vai tomando a decisão... as vezes você levanta e fala, hoje eu vou plantar tal coisa."  R2: "Principalmente no momento que nós estamos vivendo agora, é sobreviver a essa pandemia. A gente tá com muito pé no chão, não tá investindo em logística, a gente tá segurando, não tá fazendo nenhum investimento a longo prazo né, só mantendo os custeio mesmo, então o objetivo nosso, a gente pisou um pouco no freio"	levemente positiva  fortemente positiva

	38. Você estabeleceu algum objetivo anual para perseguir?	Tem algum controle das quantidades de cada atividade do que foi plantado, colhido, etc.?	R2: "São três tabela, investimento, atividade e colheita, você tem um caderno com as três tabelas. No investimento você compra uma semente, põe ali o número da nota, você tem um croqui da área, então naquele mapa está constando, se essa área tem uma quantas tabelas de produção, você coloca o que você fez investimento gradeou a terra, fez uma aração, fez um corregimento, fiz uma análise, tudo tem que constar ali. Na tabela dois é a atividade o diário mesmo, então diz tudo que você faz durante o dia dentro da propriedade, tudo tem que ser registrado, fiz uma capina, fiz uma poda, fiz uma adubação com o que que eu adubei quantos por cento, quantos por metro quadrado eu coloquei, fiz uma pulverização quantos ML é isso, eu tenho que ter ficha técnica de todos os produtos que eu uso, tem que estar no PMO que é no plano manejo de orgânico. Eu só posso usar o que eu coloco lá no plano de manejo orgânico. Se eu usar qualquer uma coisa que um agrônomo me recomenda, e eu não tenho no PMO eu tenho que pedir permissão para a certificadora antes, então tem que pegar o produto mandar a ficha técnica para eles, eles vão analisar daí eles me liberam, então esse tem que estar na tabela dois. E a tabela três que é tudo que você comercializa, por quilo ainda. Ele tem que ser por quilo."	fortemente positiva
	39. Você sabe listar os pontos positivos e negativos do seu negócio?	Qual o motivo de você ser agricultor familiar?	R2: "Acho que eu herdei do meu pai, que foi a vida toda, é atividade que eu me criei e quando eu casei a minha esposa já gostava de mexer com isso. Eu acho que é missão."	levemente positiva
		Você um sonho de onde quer chegar com a agricultura familiar?	R2: "eu tenho uma vontade de ter uma empresa dentro da área, de agregar algum valor, por exemplo, uma processadora de mandioca é coisa assim, eu tenho esse sonho ainda, e venho lutando para que isso dê certo"	levemente positiva
	40. Quais são seus principais fornecedores, clientes e concorrentes?	Você sabe quais são seus maiores fornecedores, concorrentes e clientes?	R3: "Fornecedores são [empresa], [empresa] e [empresa], os concorrentes são os outros agricultores da feira que eu vendo e os clientes são os que frequentam sempre a feira."	levemente positiva
Benchmarking	Quem são os produtores próximos de você? São vizinhos, amigos, etc. ?	Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: financeiro, ter mais lucro, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de ser melhor que os concorrentes Qual que o você acharia mais importante pra falar se o negócio está indo bem?	R3: "eu nunca pensei em ser melhor que os concorrentes, como nosso grupo é mais unido, eu geralmente dou dicas, a gente tem os mesmos clientes, eu nunca pensei em tomar cliente dos outros ou falar, mas dos outros. Sempre penso em fazer o melhor que eu posso."	fortemente negativa
	Qual seu contato com esses produtores? Frequentam a mesma igreja, compram na mesma revenda, são membros de cooperativa, etc.?			
	Você copia outros produtores? O que copia? Como? Qual frequência?	Você geralmente observa outros produtores, copia o que eles fazem?	R2: "Não, na verdade eu sou um pouco meio que referência na produção de orgânico da minha da minha atividade [...] pouca coisa que eu vou atrás de de buscar."	fortemente negativa
	42. Você se importa com o que produtores próximos estão fazendo?	Tem alguma outra forma de socialização com agricultores familiares, como igreja, festa?	R1: "Não, a maioria só pelo [projeto da Universidade]"	levemente negativa
	43. Como os outros produtores influenciam suas decisões?			
Custeio ABC	44. Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	R3: "Por produto assim eu tenho uma noção mesmo, não tem nada anotado."	fortemente negativa

	45. Você faz algum cálculo separado sobre cada atividade do que produz?	Existe algum cálculo separado por atividade de cada produto?	R2: "Não, só um cálculo geral mesmo"	fortemente negativa
	46. Você se importa com o custo de cada atividade de forma separada?	Sobre atividades isoladas, por exemplo, para plantar eu tenho um custo específico de plantar, tem o custo de arar a terra, tem o custo de aguar a horta, tem o custo de colher, é separado?	R1: "Não, é tudo junto"	fortemente negativa
Custeio Meta	47. Você define o custo que deseja alcançar antes de começar a produzir?	Tem alguma meta de custo antes de plantar? Por exemplo, para o rabanete eu só posso gastar esse valor, e controlo esse gasto?	R3: "Aí tem sim, mas é uma base de cabeça que a gente usa."	levemente positiva
	48. Como você define o custo antes de produzir?	Antes de começar a plantar, você já define o quanto vai gastar, ou o custo só descobre depois que que a atividade aconteceu?	R1: "Nunca é antes, também não tem como você prever. Às vezes eu compro um produto hoje, eu pago vamos dizer vinte reais, quando é amanhã depois já está vinte e cinco e trinta, então não tem como você fazer uma estimativa certa né? A energia é a mesma coisa, tem mês que você gasta quinhentos, outros gasta oitocentos, né então não tem como."	fortemente negativa
Gestão baseada em Atividades	49. Você controla (quantifica) mais: as quantidades de produtos (produto final) ou cada atividade de produção (atividades do processo produtivo)?	No exemplo do rabanete ainda, você tem que preparar a terra, irrigar, plantar, etc. Tem algum desenho das atividades, um fluxo do que tem que fazer?	R3: "Não precisa, porque a gente já tem na cabeça como faz."	fortemente negativa
	50. Quando existe algum problema, como você resolve?	Tem algum controle das quantidades de cada atividade do que foi plantado, colhido, etc.?	R2: "Sim, devido a rastreabilidade dos orgânicos, somos obrigados [...] é um caderno de campo [...] você vai ver lá dia quinze de janeiro plantei um canteiro de rúcula no taião número um, aí você vai olhar lá na tabela três tabelas de comercialização, dia cinco de fevereiro foi vendido uma rúcula colhida no taião um, então essa rúcula foi plantada dia quinze e no dia cinco e foi colhida, dia cinco de outro mês. Então a gente tem por isso tem que ter esse diário. E se tiver perda [...] tem que colocar na observação que perdeu. São três tabela, investimento, atividade e colheita, você tem um caderno com as três tabelas. No investimento você compra uma semente, põe ali o número da nota, você tem um croqui da área, então naquele mapa está constando, se essa área tem uma quantas tabelas de produção, você coloca o que você fez investimento gradeou a terra, fez uma aração, fez um corregimento, fiz uma análise, tudo tem que constar ali. Na tabela dois é a atividade o diário mesmo, então diz tudo que você faz durante o dia dentro da propriedade, tudo tem que ser registrado, fiz uma capina, fiz uma poda, fiz uma adubação com o que que eu adubei quantos por cento, quantos por metro quadrado eu coloquei, fiz uma pulverização quantos ML é isso, eu tenho que ter ficha técnica de todos os produtos que eu uso, tem que estar no PMO que é no plano manejo de orgânico. Eu só posso usar o que eu coloco lá no plano de manejo orgânico. Se eu usar qualquer uma coisa que um agrônomo me recomenda, e eu não tenho no PMO eu tenho que pedir permissão para a certificadora antes, então tem que pegar o produto mandar a ficha técnica para eles, eles vão analisar daí eles me liberam, então esse tem que estar na tabela dois. E a tabela três	fortemente positiva

			<i>que é tudo que você comercializa, por quilo ainda. Ele tem que ser por quilo."</i>	
	51. Você já identificou alguma atividade que você costumava fazer e que não era importante?	Fora a água, tem mais alguma coisa que ele [neto] controla?	<p><i>R1: "Sim, tudo é controlado, ele leva tudo por medida, tudo certinho. E lá é ele que faz, tipo vamos plantar esse mês, agora vamos plantar melancia, é tanto de calcário para plantar, tanto de compostagem para plantar. Então ele já faz certinho essa parte é função dele daí ele depois ele fica ajudando, ele fica cuidando para ver se está fazendo certo, isso aí é função dele [neto]."</i></p> <p><i>R1: "Se eu fosse seguir o meu neto, ele tem tudo, as planilhas, mas se eu começo a mexer... a minha cabeça já começa a doer, e eu acabo falando não, deixa quieto, é bem melhor você fazer aí do seu jeito."</i></p>	Contradição
Teoria das Restrições	52. Você tem alguma anotação sobre todos os processos de cada produto que produz, e dos insumos que são compartilhados entre mesmos produtos?	Das etapas que você me contou: preparar a terra, plantar, colher, etc., tem alguma específica que dá mais problema? Alguma que atrapalha as outras etapas?	<i>R3: "Cada produto tem o seu problema específico, a época também, por exemplo tem uma época do ano que o couve dá doença e dá bastante trabalho"</i>	fortemente negativa
	53. Algum processo pode atrasar toda produção? Qual, e como você procede nesses casos?			
	54. Existe algum tipo de antecipação e discussão entre a família sobre planos para resolver esses problemas?			
Balanced Scorecard	55. Como você sabe que o negócio está indo bem?	<p>Você controla se o negócio está indo bem, verificando se está conquistando mais ou menos clientes?</p> <p>Você observou que comparando com o ano passado, a forma que você trabalha nos processos e sua aprendizagem alterou? Ou continua igual?</p>	<i>R3: "Sim, porque a gente trabalha na feira como principal ganho, mas tem quitandas, restaurantes... e conquistando mais clientes mais vendas. [...] Com certeza melhorou, você consegue mais experiência, o aprendizado na própria mão de obra [...] porque um curso você até aprende a parte teórica, mas nada como botar a mão na massa [...] com os erros que se aprende" [questionado sobre os indicadores do BSC]</i>	levemente positiva
	56. O que você usa (indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	Você observa se a quantidade de clientes aumenta, se está vendendo mais para eles? Tem algum controle assim?	<i>R1: "Tem, tem, mas só na cabeça. Tipo assim, eu reparo se esse mês, essa semana, vamos dizer assim, essa semana eu consegui mais clientes, então melhor ainda né."</i>	levemente positiva
	57. Como você usa (se usar indicadores) para conseguir	Além dos clientes, o dinheiro, a parte financeira você também observa se está melhorando?	<i>R1: "Tem também". [sobre questionamento de indicadores do BSC]</i>	levemente positiva



	saber se o negócio está indo bem?	Os processos internos, da horta, formas de plantio, de colheita, etc., você percebe alguma mudança, melhoria?		
Ciclo de vida do produto	58. Você acha que os compradores possuem preferências diferentes pelos produtos e que essas preferências mudam com o tempo?	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo do mês, procura produtos diferentes?	R2: "Deveria existir, mas os clientes chegam e querem brócolis em tempo que não tem brócolis."	fortemente negativa
	54. Esses produtos são mais procurados em determinados períodos? Como você procede nesses casos?	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo do mês, procura produtos diferentes?	R1: "Não a procura é igual. A planta é que tem seu tempo [...] o cliente compraria o ano inteiro."	fortemente negativa
	55. Existe alguma preocupação sobre cada um dos produtos que você faz e como os compradores estão os procurando?	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo do mês, procura produtos diferentes?	R3: "Como agente trabalha com produto de época, e os produtos falta, os clientes querem sempre os produtos fora de época [...] ai agente apresenta outros produtos para eles."	fortemente negativa
EVA	56. Você usa cálculos financeiros de custo de oportunidade ou algo semelhante?	Você pensa em outras opções de investimento, por exemplo, eu estou comprando algo aqui, mas poderia colocar o dinheiro em outro lugar ou aplicar deixando no banco. Tem essa preocupação?	R1: "Não, não existe"	fortemente negativa
		Você tem preocupação com outras oportunidades de investimento, outros lugares que o seu dinheiro da agricultura poderia estar investido?	R2: "Não"	fortemente negativa
		Você tem preocupação com outras oportunidades de investimento, outros lugares que o seu dinheiro da agricultura poderia estar investido?	R3: "Sim, tem nesse caso a gente sempre faz reunião com a família certinho, por exemplo a gente queria comprar outra chácara, mas alguns era contra, queria colocar o dinheiro em melhorias nessa aqui, ai meu pai explicou certinho."	levemente positiva
GECON	57. Você usa cálculos contábeis de resultado econômicos sobre a produção ou algo semelhante?	Você utiliza contabilidade? Usa as informações da contabilidade para tomar decisões?	R3: "contador faz anual a contabilidade, mas fazemos mesmo por obrigação"	fortemente negativa
		Você usa contabilidade de alguma forma? Tem contador ou utiliza alguma coisa de contabilidade para tomar decisões?	R1: "não tenho contador"	fortemente negativa
		Você utiliza contabilidade? Usa as informações da contabilidade para tomar decisões?	R2: "Tem contador porque temos Inscrição Estadual, mas as decisões são tomadas com as nossas informações internas mesmo"	fortemente negativa
VBM	58. Você se preocupa mais com: os resultados financeiros do mês ou com conquistar o cliente e superar os concorrentes?	Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: o dinheiro aumentando, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de aprendizagem. Qual que o senhor acharia mais importante pra falar se o negócio está indo bem?	R2: "O dinheiro, acho que o dinheiro"	fortemente negativa

		Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: financeiro, ter mais lucro, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de ser melhor que os concorrentes Qual que o você acharia mais importante pra falar se o negócio está indo bem?	R3: "Eu acho que conquistar mais clientes, porque automaticamente ia dar mais lucro."	levemente negativa
Gestão de estoques*		Você mantém estoque de alguma coisa?	R1: "Tem [estoques]. Maioria só da horta mesmo, tipo os defensivos, que é orgânico, a gente tem que ter sempre bastante ali, adubo também orgânico tem que ter, e os insumos. [...] Tipo observa que tem só um galão lá, tem que comprar, aí pede tudo pela internet. Entrega lá no correio lá, e a gente busca."	fortemente positiva
		Como é a gestão dos estoques, quando você sabe que é hora de comprar e repor os estoques?	R2: "Então a gente sabe que o negócio está bom. A gente tem o estoque, tem quatro meses de estoque na propriedade."	fortemente positiva
		Como você sabe que o negócio está indo bem?	R3: "Só semente mesmo, aí conforme vai acabando agente compra mais, quando só tem um saco agente compra mais, nós não compramos muito porque a semente estraga."	fortemente positiva
		Tem algum controle de estoque? Vocês estocam alguma coisa?		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar os resultados, é possível discutir alguns achados. O custeio considera apenas o gasto direto dos produtos comercializados, sendo utilizada, para tomada de decisões, uma espécie de Margem de Contribuição Informal, na qual cada produto contribui frente aos gastos fixos totais dos agricultores familiares. As evidências do achado estão predominantemente identificadas nos recortes sobre os questionamentos a respeito dos artefatos do Custeio por Absorção e Custeio Direto, apesar de o conceito de margem de contribuição estar conceitualmente ligado ao artefato formal da análise Custo-Volume-Lucro, a ser discutido adiante. Ao ser questionados sobre os critérios de rateio dos gastos fixos para a inserção no custeio de produtos, os agricultores familiares evidenciaram a dificuldade em executar o rateio, devido aos gastos fixos advirem tanto da produção, quanto dos gastos familiares. Desta forma, o procedimento adotado pelos produtores é efetuar algo similar ao Custeio Variável, encontrando uma margem de contribuição informal (análise-Custo-volume-Lucro) para definir quanto cada produto irá contribuir frente aos gastos fixos totais.

P: Como vocês calculam o custo da energia? Divide e coloca nos produtos?

R1: *"Não divide..."*

R2: *"Então não tem como explicar certinho, certinho, porque eu trabalho com mais ou menos quarenta e cinco produtos..."*

R2: *"É aí a gente não planilha direitinho não, joga um custo variável"*

R3: *"Não, a energia é geral, só pagamos."*

R3: *"Agente olha no caderno, anota o que gastou e o quanto vendeu, só tem valor..."*

A percepção de lucratividade e do retorno de investimento é informal. Não são calculados indicadores, entretanto a lucratividade é presente na atividade, sendo ligada às conquistas familiares, novas aquisições de máquinas e equipamentos ou apuradas após a quitação dos gastos familiares e empresariais dentro do mês. Assim, é possível constatar que os agricultores familiares analisam duas perspectivas: o fato de sobrar dinheiro após o pagamento de todos os gastos mensais; e a percepção de evolução patrimonial da família/negócio.

Os resultados evidenciam ainda que a agricultura familiar é um fenômeno que desafia o princípio contábil da entidade, na qual as contas referentes ao patrimônio da organização

empresarial devem ser distintas de outras contas, como as contas familiares (CFC, 2008). Foi possível constatar, nas análises efetuadas, que a agricultura familiar possui processos dinâmicos e interligados entre família e produção agrícola e pecuária, o que dificulta a separação de gastos e investimentos familiares e empresariais.

P: Como você sabe responder essa pergunta [negócio vai bem]? Por qual motivo você acredita que está indo bem?

R1: *"[...] nos foi para lá [chácara], bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. [...] Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda "acabadinha", já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele [...]."*

R2: *"Porque a gente tá conseguindo fechar as contas [mensais], sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus"*

R2: *"Então primeiro a gente fecha as contas depois nós repartimos o lucro [entre familiares]"*.

O planejamento estratégico é efetuado pelos agricultores familiares de maneira informal, por meio de projetos e ou de planos de aquisições, os quais o chefe de família apresenta aos membros familiares e que possuem estimativa financeira, forma de pagamento e prazo para sua conclusão. Entretanto, não é objetivado em documentos; é apenas acordado informalmente com os membros familiares. Ficou evidente que também existe um acompanhamento durante a execução do projeto, ou plano de aquisição.

R1: *"... até a gente vai pegar outra chácara aqui, na saída, vai fazer mais um barracão de frango para produzir bastante frango [...] o frango é menos trabalhoso, pela idade que eu já estou, com sessenta e cinco, meu marido com sessenta e oito. Então nós já pensamos em um jeitinho de trabalhar menos e ganhar mais, entende? [...] o nosso projeto era para começar a tocar agora em abril [...] vai ter que fazer a casa lá. É a outra chácara. A segunda chácara."*

R1: *"Sim. Existe essa preocupação porque, que nem falta um mês para terminar de pagar... eu comprei um tratorzinho. Daí eu falo assim, olha enquanto eu não termino de pagar as coisas que eu compro, eu não compro mais nada, eu posso ficar com um sapato horrível que está tudo bem, assim que eu terminar de pagar o tratorzinho que a gente comprou... e daí é assim."*

Ainda sobre o planejamento estratégico, os agricultores familiares demonstraram muito conhecimento sobre a elaboração do planejamento informal. Ao responder que efetuam o planejamento tanto estratégico, quanto tático e operacional apenas de maneira informal, foram solicitados vários exemplos aos respondentes, que conseguiram exemplificar, de diversas maneiras, sem examinar nenhum documento ou ter acesso a alguma informação consultiva.

*R2: "[...] por exemplo, vou falar para você de alface. Para mim ter uma escala de alface, para nunca faltar alface, eu planto cinco variedades. Eu tenho no viveiro quatro escalas, isso toda semana eu planto, quer dizer que eu tenho quatro semanas de alface no viveiro e quatro semanas no canteiro, porém comecei a colher a primeira, então eu tenho oito escalas de produção e essas escalas de produção para manter ela é ela é difícil[...] você não pode ficar nem uma semana sem colher para você manter o custo de produção, a partir do dia que você fica uma semana sem colher, você vai ter um buraco lá na frente, de uma semana, e aquele custo de produção aumenta. Então por isso que tem que chegar nesse trabalho de fazer a escala certinho."*

*R3: "[...] por exemplo pela experiência eu te falo que tomate, berinjela, mandioca, abacaxi são produtos mais caros porque tem mais mão de obra, já a rúcula e o rabanete são produtos bem mais baratos o custo, porque demanda menos tempo, menos cuidado, menos insumos, fora que o tempo o retorno que é mais rápido, pode ser mais barato na venda, mas o custo é menor, compensa."*

*R2: "Até tem, porque a gente já sabe o que vai produzir na safra [...] se vou plantar 10 canteiros de alho que vai me render 10 mil eu tenho que gastar no máximo 1 mil, para sobrar 9 mil [...] nesse caso a tomada de decisão ocorre por meio da quantidade, para ver o quanto vai cobrir os custos."*

Alguns elementos observados referentes ao artefato de planejamento evidenciaram recortes relacionados a conceitos de missão e visão do negócio, além da análise de ambiente externo. Entretanto, esses elementos foram considerados mais superficiais pela análise efetuada.

P: Você tem um sonho de onde quer chegar com a agricultura familiar?

*R2: "eu tenho uma vontade de ter uma empresa dentro da área, de agregar algum valor, por exemplo, uma processadora de mandioca é coisa assim, eu tenho esse sonho ainda, e venho lutando para que isso dê certo"*

P: Você sabe quais são seus maiores fornecedores, concorrentes e clientes?

R3: "Fornecedores são [empresa], [empresa] e [empresa], os concorrentes são os outros agricultores da feira que eu vendo e os clientes são os [nome] e [nome] que frequentam sempre a feira."

Para as atividades ligadas à elaboração orçamentária, foram apresentados resultados controversos. Um dos entrevistados é agricultor familiar que cultiva produtos orgânicos [R2]. Devido a seus produtos contarem com certificação de rastreabilidade, esse produtor possui documentos que descrevem os valores e operações empregados em cada uma das etapas de investimento, atividade e colheita no campo, o que possibilita a ele a utilização de uma *proxy* ligada ao artefato orçamentário. Entretanto, as outras entrevistas demonstraram que, ao agricultor familiar que não possui ligação com certificações de rastreabilidade, o orçamento é apenas uma atividade esporádica e bastante informal, não ocorrendo elaboração de cálculos e documentos. Para esses agricultores, *proxy* utilizadas não demonstraram muita adequabilidade ao artefato orçamentário.

R2: "A gente a gente tem anotado, porque o produtor de orgânico tem que seguir uma planilha, ele tem que planilhar suas plantas por causa da lei da rastreabilidade e a gente tem que fazer isso."

R2: "São três tabela, investimento, atividade e colheita, você tem um caderno com as três tabelas. No investimento você compra uma semente, põe ali, o número da nota, você tem um croqui da área, então naquele mapa está constando, se essa área tem quantas tabelas de produção, você coloca o que você fez investimento gradeou a terra, fez uma aração, fez um corregimento, fiz uma análise, tudo tem que constar ali. Na tabela dois é a atividade o diário mesmo, então diz tudo que você faz durante o dia dentro da propriedade, tudo tem que ser registrado, fiz uma capina, fiz uma poda, fiz uma adubação com o que eu adubei [...], então esse tem que estar na tabela dois. E a tabela três que é tudo que você comercializa, por quilo ainda. Ele tem que ser por quilo."

R3: "Tem uma previsão por estar aqui há onze anos, mas fica na cabeça só [previsão de gastos para os próximos meses]."

R1: "Só pelo extrato bancário, quando vou no banco...[planejar financeiramente os próximos meses] "

Em controles gerenciais que relacionam quantidades e valores, como artefatos de Análise Custo-Volume-Lucro, conforme adiantado na discussão sobre os artefatos de custeio, os agricultores familiares utilizam-se da margem de contribuição para a tomada de decisão

sobre seus custos. Um importante achado é evidenciado pelos resultados. Conceitualmente, o artefato análise custo-volume-lucro é composto por três elementos principais: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança (MORAES; WERNKE, 2006).

Entretanto, duas perspectivas surgem, ao considerarmos o artefato em questão. Na primeira perspectiva, a prática relacionada ao cálculo de Margem de Contribuição está fortemente presente na gestão dos agricultores familiares, conforme discutido anteriormente nos tópicos do artefato custeio. Outra perspectiva se refere aos conceitos de Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança, para a qual os agricultores familiares afirmaram que, devido à experiência na atividade, conseguem estimar quantidades de ponto de equilíbrio e margem de segurança. Entretanto, segundo os resultados, esses valores são estimativas observadas por tentativa e erro, sem cálculos matemáticos bem desenvolvidos. Para essa segunda perspectiva de *proxy*, não foi possível, durante a análise qualitativa, avaliar se a mesma, de fato, é elaborada corretamente e de forma eficiente. Desta maneira, o artefato análise custo-volume-lucro é apenas utilizado parcialmente pelos agricultores familiares, mais precisamente apenas os elementos de margem de contribuição são praticados para auxílio do processo de custeio variável, conforme apontado anteriormente.

Os recortes de *proxy* relacionadas aos artefatos de Custeio Padrão, Custeio Meta, Ciclo de Vida do Produto e *Balanced Scorecard* apresentaram um nível muito abstrato de utilização. Os agricultores familiares tangenciaram, durante a entrevista, possíveis utilizações, mas os conceitos dos artefatos não foram considerados satisfatórios para afirmar que estes possuem *proxy* que evidenciam sua utilização.

Os resultados das entrevistas ainda apontaram *proxy* inexistentes para os artefatos: preço por transferência, *just in time*, *kaizen*, *benchmarking*, custeio ABC, gestão baseada em atividades, teoria das restrições, EVA, GECON e VBM. Uma possível justificativa é devido a esses artefatos estar em estágios mais evoluídos de controle gerencial, sendo artefatos mais complexos de serem empregados (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012). Os resultados corroboram com Argilés e Slob (2001) que afirmam que a contabilidade, efetuada em pequenos empreendimentos agrícolas, não possui um foco gerencial voltado para a tomada de decisão, sendo uma contabilização financeira voltada para fins legais. Essa constatação é observada nos seguintes recortes.

*P: Você utiliza contabilidade? Usa as informações da contabilidade para tomar decisões?*

*R3: Tem contador e faz anual a contabilidade, mas fazemos mesmo por obrigação, para vender.*

*R2: Tem contador porque temos Inscrição Estadual, mas as decisões são tomadas com as nossas informações internas mesmo.*

Evidências da não utilização de artefatos também foram encontradas. O artefato Descentralização apresentou resultados de não utilização na agricultura familiar. Assim, os achados indicam que a agricultura familiar possui organizações centralizadas, na qual o chefe de família comanda a casa e o negócio e, esporadicamente, consulta a opinião dos familiares apenas para validar as decisões tomadas por ele. Os recortes abaixo evidenciam os resultados apresentados.

*P: Quem da família decide? Questões sobre o quanto vai vender, quanto vai cobrar, etc.?*

*R1: "É mais eu. Quando eu falo algo e pergunto se está certo? A família fala, se a senhora falou então está certo. Graças a Deus eles me respeitam"*

*R2: "tudo passa por mim, a hora de plantar, a hora de irrigar, a hora de afofar um canteiro, hora de preparar um canteiro, então eu fiquei com esse departamento, que daí eu sei o que que está acontecendo dentro da propriedade"*

*R3: "Meu pai, ele que é o chefe da família e fica mais a frente disso aí [...] decidir é a responsabilidade dele, [...] eu fico mais na produção."*

Por fim, apenas um artefato específico, que não constava na teoria-base utilizada, emergiu das entrevistas: o controle de estoque. Em todas as entrevistas com agricultores familiares, o estoque foi evidenciado durante o questionamento de outros artefatos.

*R1: "Tem [estoques]. Maioria só da horta mesmo, tipo os defensivos, que é orgânico, a gente tem que ter sempre bastante ali, adubo também orgânico tem que ter, e os insumos. [...] Tipo observa que tem só um galão lá, tem que comprar, aí pede tudo pela internet. Entrega lá no correio lá, e a gente busca."*

*R2: "Então a gente sabe que o negócio está bom. A gente tem o estoque, tem quatro meses de estoque na propriedade."*



R3: "Só semente mesmo, aí conforme vai acabando agente compra mais, quando só tem um saco agente compra mais, nós não compramos muito porque a semente estraga."

Dessa forma, a síntese da conclusão dos resultados apurados por meio das entrevistas sobre *proxy* utilizadas como adaptações dos artefatos de controle gerencial aplicadas na agricultura familiar são: (1) os agricultores familiares utilizam o Custeio Variável aplicando a margem de contribuição (retirado do artefato original análise custo-volume-lucro) para tomada de decisão e gestão de custos; (2) a percepção de lucratividade e retorno de investimentos ocorre por meio de duas perspectivas: (a) percepção das conquistas familiares, de novas aquisições de máquinas e de novos equipamentos, ou seja a evolução patrimonial da família e do negócio, ou (b) apuradas após a quitação dos gastos familiares e empresariais; (3) o planejamento estratégico é efetuado pelos agricultores familiares de maneira informal por meio de projetos e ou de planos de aquisições, e os agricultores demonstraram saber elaborar diferentes níveis de planejamento; (4) para a maior parte dos agricultores familiares, o orçamento é apenas uma atividade esporádica e informal, não ocorrendo elaboração de cálculos e documentos; (5) artefatos como Análise Custo-Volume-Lucro (considerando o ponto de equilíbrio e margem de contribuição) são utilizados mediante a experiência obtida por meio de tentativa e erro dos valores, não sendo elaborados cálculos para encontrar os resultados do artefato; (6) os artefatos Custeio Padrão, Custeio Meta, Ciclo de Vida do Produto e *Balanced Scorecard* apresentaram um nível muito abstrato de utilização; (7) os resultados demonstraram que os artefatos preço por transferência, *just in time*, *kaizen*, *benchmarking*, custeio ABC, gestão baseada em atividades, teoria das restrições, EVA, GECON e VBM não apresentam *proxy*, o que sugere a não utilização desses artefatos na agricultura familiar; (8) a Descentralização surgiu como um artefato que os agricultores familiares efetivamente não utilizam; e, por fim, (9) a gestão de estoque é uma *proxy* utilizada como artefato de controle gerencial na agricultura familiar.

Portanto, é possível verificar que a gestão da agricultura familiar conta com processos dinâmicos que se relacionam com atividades empresariais e atividades familiares simultaneamente e interligados. Essa complexidade, além de questões sociais ligadas à falta de conhecimento gerencial dos agricultores familiares, dificulta a implementação de sistemas formais de controle gerencial, entretanto os agricultores familiares desenvolvem *proxy* de suas práticas de controle gerencial (FREZATTI et al., 2014; DACIÊ et al., 2017) e, de forma rudimentar, os conceitos dos artefatos são aplicados nos empreendimentos de maneira informal. Essas práticas de controle gerencial ao consideramos seus níveis (IFA, 1998; FREZATTI, 2007;

ISIDORO et al., 2012, MARQUES, et al., 2006), apresentam-se nos níveis mais baixos de complexidade, com artefatos ligados, principalmente, a atividades de custeio e práticas de controle de estoques. Após a apresentação dos resultados das adaptações de *proxy* de Controle Gerencial, o capítulo a seguir trata dos resultados do constructo Fomento.

#### **4.1.2 Classificação dos fomentos recebidos por agricultores familiares**

Na sequência, a pesquisa buscou caracterizar empiricamente os tipos de fomento voltados para a agricultura familiar. Essa etapa ocorreu por meio das análises das entrevistas efetuadas com os especialistas técnicos, especialistas financeiros, agentes públicos, agrônomos e agricultores familiares. Em todas as entrevistas, foram efetuados os questionamentos: “quais tipos de fomentos existem na agricultura familiar? ”; “Como você agruparia esses fomentos informados, em categorias? ” Os especialistas relataram tipos de fomentos muito próximos em suas respostas, sendo que as mesmas categorias eram relatadas por grande parte dos especialistas que geralmente alteravam apenas o nível de classificação. Uma exemplificação do que foi exposto é que todos os agentes abordaram o fomento de crédito bancário ao produtor, entretanto os agentes financeiros especificaram, com maior nível de detalhes, esses fomentos, distinguindo os tipos de crédito, as formas de obtenção e os regulamentos para seu acesso.

Foi utilizado como critério de agrupamento a proximidade dos fomentos e adotado como critério do nível o recorte que tratou a categoria de forma mais abrangente. Ao se categorizar as respostas, foram apurados dez tipos de fomentos diferentes, utilizados na agricultura familiar. Os resultados são sistematizados no Quadro 7, apresentado a seguir, que demonstra os respondentes, o questionamento efetuado, um recorte da resposta obtida e a categoria do fomento.

Quadro 7: Resultados da fase qualitativa da categorização de fomentos.

Categorização de Fomentos			
Entrevistado	Questionamento	Trechos das entrevistas/ evidência dos fomentos que emergiram	Fomentos por recorte
R9	Se eu pedisse para você caracterizar, de maneira geral, quais são os tipos de fomento, de ajuda, de subsídios que eles têm, e desses qual que a [agência estatal] auxilia?	" Então quais são as grandes frentes da [agência estatal]? Temos quatro pilares aqui, vamos dizer assim, mas três são os que estão ligados direto ao produtor. Então. Então, o primeiro é o de assistência técnica e extensão rural, que é um braço muito forte da [agência estatal]. O outro é a regularização fundiária, devido a essa fusão de terras [...] aí nós temos a pesquisa, pesquisa agropecuária no Mato Grosso do Sul, que é um dos estados que ainda permanece com a pesquisa agropecuária estadual, alguns estados acabaram, ou meio que estão acabando a pesquisa, mas aqui nós temos ainda, então assistência da extensão rural, regularização fundiária e pesquisas. São essas três frentes grandes que a gente trabalha com o produtor".	Auxílio Técnico; Educação e Auxílio Documental e de Projetos
		"As emendas parlamentares que justamente vêm para estruturar, para mexer com estrada, para mexer com comercialização, né? Para mexer, auxiliar na produção, no plantio, no manejo do solo, na colheita, tudo isso vem em forma de investimento, tá? Então entra os equipamentos, estruturas, agroindústria, por exemplo, né? Então o que a [agência estatal] faz? A [agência estatal], por ela estar presente ali no dia a dia com os grupos de produtores, então coleta muita demanda, certo? [...] Muitas das emendas parlamentares, boa parte vem para área rural e de preferência para agricultura familiar. Isso é algo que está aumentando a cada ano, né? Porque o público que demanda muito é o público que está no campo. Demanda dos parlamentares que eu falo, né? Então, além dessas áreas maiores de saúde, educação e justiça, muitos deles estão investindo na agricultura familiar, e tudo passa pela [agência estatal]. A [agência estatal] faz a proposta, a [agência estatal] faz o projeto, a [agência estatal] compra, a [agência estatal] licita, [agência estatal] executa, a [agência estatal] entrega e a [agência estatal] tem que acompanhar, tá? Só o que a gente faz? A gente levanta as demandas, né? Constantemente".	Crédito; Equipamentos e Máquinas; Insumos e Auxílio Documental e de Projetos
		"A [agência estatal] mesmo já trabalhou muito pegando recursos do Governo Federal para atender públicos específicos da agricultura familiar".	Crédito
		"Outra questão que nós somos executores aqui também são justamente de fomentos de estruturação, que são, igual você falou das [inaudível] mas têm armazéns, insumos, adubos, né? Por exemplo, calcário, hortaliça, existem algumas ações que a gente está fazendo. Já foi feito com sementes".	Equipamentos e Máquinas
		"O estado subsidia o transporte para o produtor comprar o calcário que é o mais barato, entendeu? Então a gente está fazendo muito isso também".	Insumos
		"Aí a parte de comercialização, que também a [agência estatal] está fazendo. Você vê, a gente está atacando muito em políticas públicas mesmo. Então, aqui é a merenda escolar e a questão da [outra instituição], que é a aquisição de alimentos. São dois grandes programas de compra, que pagam muito bem inclusive, os preços são assim, eu já vi preço acima do mercado, tá? Porque eles fazem uma média no Brasil. Então, remunera muito bem. [...] porque abre editais, então a gente orienta, a gente ajuda a fazer o projeto, né? A gente ajuda eles a se organizarem também, a como se planejar para vender escalonado, né? Então, é o PNAE e o PAA nós estamos fazendo também.	Comercialização
		"A agroindústria que é da agricultura familiar, ela pode aderir a um projeto de isenção do Governo, o ICMS. Então, hoje nós temos, que chama para o pantanal, né? Programa. O que que ele é na verdade? Ele dá 100% de isenção do ICMS para quem tem a agroindústria familiar".	Comercialização

R6	Quais tipos de fomento, tanto público quanto privado, geralmente a agricultura familiar pode receber? Que você lembre de cabeça. Quais ajudas? Quais auxílios que a agricultura familiar possui?	"Bom, tem a [agência estatal] que é de graça. Uma assistência técnica de graça, acho que é a primeira coisa que a gente tem que pensar. A [entidade estatal], também, é de graça. Qualquer aula, esse tipo de aula é um exemplo, da moça do abacaxi, né?"	Educação
		"Aí a segunda coisa que eu lembro, que eu posso te falar, são os valores de porcentagem, das taxas de juros para os financiamentos, que é bem menor para agricultura familiar. Outra coisa que é interessante é pra você pegar é um empréstimo rural, né?"	Crédito
		"Olha, pela minha proximidade com algumas pessoas da [agência estatal] a gente vê que eles, a [agência estatal], tem dinheiro e tem interesse em fazer diversos cursos e diversos dias de campo para apresentar tecnologia para esse produtor [...]"	Auxílio Técnico
R7	Conseguisse listar quais são os tipos de ajuda que existem para o agricultor familiar, o que existe de fomento de estado ou de prefeitura? O que que existe disponível de ajuda do estado para agricultura familiar?	"O que eu percebo que existe são linhas de crédito, tá?"	Crédito
		"Em nível de estado, o que eu vejo é o que? O governo tem ajudado simplesmente com dinheiro. A parte de assistência é bem deficitária, porque não sei se você já foi na [agência estatal], é bom você fazer essa visita, né? É um verdadeiro sucateamento, né? Não tem combustível, não tem carro, você entendeu?"	Crédito
		"Em nível de Mato Grosso do Sul, se eu disser para você que eu vejo acontecer é a parte de crédito. A prefeitura começou a fazer um trabalho legal não sei se você já percebeu. Pegou o ônibus né, aí vai lá, leva o produtor para poder fazer as feirinhas e vender, né?"	Comercialização
		Quem tem feito a assistência em Ponta Porã? São as lojas agropecuárias. O cara procura lá, tem técnico, né? Ou às vezes tem o agrônomo, o veterinário e, a partir disso, ele faz o relacionamento de tirar dúvida, de se instruir, de se orientar, né? e tocar o processo.	Auxílio Técnico - Privado
		"Então, acho que o que eu tenho conhecimento aqui é apenas o crédito, tá? Tem esse trabalho da prefeitura, mas assim não resolve. Por quê? Porque você cria a dependência do agricultor nesse processo, tá? Então se ele não tiver produção, ele não vai no ônibus, de repente ele não tem tempo de ir no ônibus. E se você for usar o meu conceito, se o cara for para uma feira dessas, alguma coisa vai deixar de ser feito na propriedade. Então acaba que ele vai uma, duas, três e depois desiste. Então acho que falta mais a parte de assistência técnica."	Crédito
		"A [instituição] e a [instituição] tem cursos fabulosos que a cara faz. Mas, às vezes é um tiozinho lá, um cara um só vai o dedo no telefone digital, você entendeu? Aí é complicado".	Educação
		[...] porque a casinha foi [ex-presidente] deu certo? O lote o [instituição] ou o estado deu né, que a maioria do pessoal aí assentado eles receberam a casinha da [ex-presidente] então foi lá e construiu a casinha né? E o que que ele fez além disso? Então aí eu acho que é isso que precisa ser avaliado no processo. [...]a história da casinha da [ex-presidente] se você não sabe começou com o [ex-presidente] tá? Eles colocavam um crédito de dinheiro no banco, tipo qual é a sua conta, minha conta é tal, então ele ia e colocava esse dinheiro lá, mas você só podia gastar esse dinheiro com material de construção tá? E você tinha que fazer a casa. Então que que acontece? Eh a o pedreiro né? O pedreiro que fez a casa, o electricista que fez a fez a parte elétrica, encanador que fez a parte, isso aí não tinha como você pagar, mas o material sim, então a maioria conseguiu a casa assim, alguns são tão devagar, que digamos esse processo foi feito via associação, então foi o dinheiro na conta dele e aí vinha a associação pagaram o construtor para construir as casas tá, mas era colocado um dinheiro na do banco, tinha que ter a conta no banco e a pessoa só podia usar esse dinheiro com nota de material de construção E aí vem as coisas que você já sabe né? Se é para o governo, o cara tem que estar	Moradia

		regulado, então nesse processo algumas lojas de material de construção, por exemplo né, se regularizaram pra estar atendendo esse povo, então é um monopólio de certa forma, se não foi, mas resolveu o cara tem a casa hoje tá?	
		E tem alguns que estão recebendo tipo sacolão essas coisas até hoje, né? Eu conheço um pessoal que mora lá no [bairro da cidade] e que, de dois em dois meses vão ali no naquelas casas velhas, que você viu, lá de madeira antes de chegar no [local] para poder receber o dinheiro do governo, o auxílio do governo, o sacolão para poder se manter aí como como agricultor familiar. [...] sacolão de comida mesmo, manda a comida de tempo em tempo, e é distribuído pra quem não tem terra, para os sem-terra, mas também tem esse processo via associação para os assentados, os assentamentos mais novos, os mais velhos não tem mais, porque os mais velhos que acontece como já habilitou, alguns já pegaram PRONAF aí é cortado esse auxílio.	Alimentação
		"Sim, isso aí é de associação. Esse caráter existe, tá! [...] então, boa parte dos equipamentos, você entendeu? Eles são via associação e isso tem. [existência de disponibilização de máquinas]"	Equipamentos e Máquinas
R4	Quais tipos de fomento existe para a agricultura familiar?	"A agricultura familiar possui um crédito muito diferente da agricultura empresarial. Você atende produtor que tem toda uma estrutura profissional, com um agrônomo especializado que é contratado, o pequeno produtor é extremamente qualificado tecnicamente, tecnológico ele é muito bem atendido no banco sobre o produto financeiro que ele adquire, seja o empréstimo, o investimento, então ele sabe muito bem o que ele está fazendo. Já a agricultura familiar não tem essa característica, porque esse pequeno produtor precisa de uma orientação técnica bem aprofundada para a atividade dele. Talvez até a atividade em si, cuidar do gado ou plantar a soja, não é algo que ele tenha tanta dificuldade, apesar de precisar de um assessoramento melhor do que o grande produtor empresarial. Mas quando se fala em negociação com bancos, por exemplo, a agricultura empresarial tem uma facilidade e um conhecimento muito mais aprofundado do que a agricultura familiar. Até por uma característica do produtor familiar ter menos conhecimento, ser mais humilde".	Crédito
		"o manual do crédito rural diz que toda operação de crédito rural tem que ser sustentado por viabilidade econômica, então o produtor vai ter que contratar uma assistência técnica, pode ser uma assistência técnica privada como usuários de empresas de assessorias técnicas, ou pode ser uma empresa de assistência técnica pública como a [agência estatal], eles vão ter que construir um projeto, um plano, levantar dados de produção de clientes, o que ele vai fazer com o crédito, e se através desse plano a assessoria técnica conseguir comprovar, que aquele crédito do cliente é viável, ele vai ter o acesso ao recurso".	Auxílio Documental e de Projetos
R5	Quais tipos de fomento existe para a agricultura familiar?	"Posso te dizer o que existe dentro das linhas de crédito [...] para o produtor, o termo que a gente utiliza internamente na linguagem bancária com o beneficiário da agricultura familiar... normalmente dentro do sistema financeiro utilizamos o termo de PRONAFianos, então ele trabalha quase que integralmente nas linhas de crédito do quadro ligado ao plano PRONAF, eles trabalham em sua totalidade ou nas linhas de custeio ou nas linhas de investimento. As linhas de custeio são as linhas para custear uma safra específica, normalmente são linhas de um ano ou dois anos, que são linhas específicas de uma produção no ciclo de uma cultura específica, para quem trabalha com agricultura, para comprar semente, defensivo e insumo ou para quem trabalha nas linhas de investimento que são linhas de longo prazo comprar um trator, um equipamento de longo prazo. Automaticamente, hoje no banco, quando a pessoa passa pelo governo estadual ele vai ser encaminhado a alguém, uma unidade tática, que no nosso caso no Mato Grosso do Sul é a [agência] ele vai ser enquadrado dentro do programa e vai ser direcionado de acordo com a necessidade dele, ou para um programa de custeio, se ele estiver começando, ou para um programa de investimento, ele vai poder pegar o maquinário, mas assim, fica importante frisar que pelo menos no Mato Grosso do Sul e acredito que no Brasil inteiro, todos trabalham dentro do âmbito do PRONAF e automaticamente eles procuram a [agência estatal] e são encaminhados pra essas linhas dentro da necessidade de cada um deles."	Crédito

R8	<b>O que o [instituição] faz atualmente pela agricultura familiar?</b>	O [instituição] tem duas grandes ações, que são os cursos de formação profissional e de promoção social e tem a assistência técnica e gerencial, tem o centro de formação aqui, que é onde a gente forma técnicos. Dentro da agricultura familiar então a gente oferece as capacitações para os produtores, grande parte das capacitações que são o público de agricultura familiar, absorve são das cadeias de bovinocultura de leite da as questões de olericultura, fruticultura, que estão mais ligados aí aos hortifrúteis, alguma coisa ou outra relacionada a máquinas, mas eu não consigo te dar um número preciso assim. Mas a percepção é que eles absorvem mais essas cadeias aqui, dentro da assistência técnica nós temos doze cadeias produtivas que a gente assiste na assistência técnica em todas elas a gente tem agricultura familiar, tem a mão de obra familiar atuando nessas cadeias, só que a concentração maior também tá na bovinocultura de leite no programa aqui do horte e cultura, que engloba tanto a olericultura quanto fruticultura, alguma coisa também que grande parte também da apicultura Os produtores de apicultura são mão de obra familiar e alguma coisa da piscicultura e ovinocultura. Temos também, na agricultura familiar no grãos na bovinocultura de corte, nas outras cadeias, nos suínos e aves mas é uma concentração menor, mas em todas as cadeias estão presente a agricultura familiar	Auxílio Técnico e Educação.
R10	<b>O que é fomentado na agricultura familiar efetivamente pela prefeitura?</b>	" [...] é a garantia que a gente tem que eles têm hoje da compra do produto deles, hoje a gente compra quarenta e sete por cento, dá três milhões ano, que está voltando diretamente para eles. Lá para o assentamento, são duas cooperativas, uma tem um contrato de dois milhões e meio e outra cooperativa é um contrato de quinhentos mil. Quinhentos mil reais somando aí três milhões no ano nessas cooperativas, a gente está falando em mais de trezentas famílias que estão sendo beneficiadas diretamente. Eu já tenho aí, dez por cento do número de assentados em Ponta Porã sendo beneficiados diretamente aí com o projeto da merenda escolar. do PNAE [...]	Comercialização
		[...] temos uma feira livre aqui em Ponta Porã [...] tem cento trinta famílias que fazem parte desse projeto da feira do do agricultor. Então eles já têm a feirinha deles aí. Toda semana, quatro vezes na semana eles estão na cidade comercializando o produto deles. Em média cada produtor que faz parte aí, em forma de rodízio, dessa feira ele está tirando aí mil, mil e quinhentos até dois mil reais por semana, então você já está falando de cento famílias que estão sendo atendidas. A gente dá o transporte a prefeitura entra com o transporte. A gente tem um ônibus que foi adaptado para trazer eles pra Ponta Porã. Eles não têm despesa no traslado com o transporte, com o motorista, com nada, ele vem e vende o produto deles. E o que eles arrecadam fica para eles. O ônibus foi adaptado, eles conseguem trazer o produto, então é uma forma que a gente buscou de incentivar esses produtores.	Comercialização
		[...] quarenta termos de sessões de uso entre implementos e maquinários, tratores, canteiradores, e outros implementos que ajudam eles no plantio. Esses quarenta termos de sessão de uso estão divididos em todos os assentamentos. Para você ter uma ideia, eu tenho um assentamento, Aba da Serra tem cinquenta famílias. Eu tenho duas patrulhas mecanizadas lá completa. Que eles dividiram a associação deles lá no Aba da Serra. Então as duas para não ter briga, as duas associações foram contempladas. E elas tem aí duas patrulhas mecanizadas completa que ajuda eles aí no plantio, e eles desenvolverem a produção deles. Então a gente tem aí, vamos dizer em vinte cooperativas e associações, nós temos um trator também e um e uma patrulha na aldeia Lima Campos que é uma aldeia aqui na saída pra Dourados e então a gente trabalha muito aí com a questão de da agricultura familiar [...]	Equipamentos e Máquinas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os diferentes fomentos disponibilizados para agricultores familiares, no Brasil, foram assim categorizados: fomentos de crédito; fomentos de terra; fomentos de educação; fomentos de auxílio técnico; fomentos de insumos para produção; fomentos de comercialização; fomentos de moradia; fomentos de alimentação; fomentos de máquinas e equipamentos; e fomentos de auxílio documental e projetos. De acordo com as entrevistas, as seguintes descrições dos tipos de fomentos foram apresentadas.

Os *fomentos de crédito* são valores disponibilizados nas instituições financeiras públicas e privadas, além de cooperativas de crédito, em grande parte, por meio de recursos advindos do PRONAF. Conforme dados da pesquisa, o PRONAF subdivide-se em duas grandes linhas: Risco União e Risco Instituição Financeira. As linhas provenientes do Risco União têm o governo federal como garantidor de crédito, possuem como foco agricultores familiares que necessitam de valores mais baixos para custeio ou investimento de suas atividades. Já, as linhas de Risco Instituição Financeira são valores maiores, mas que dependem da avaliação da instituição financeira na qual o agricultor está buscando o crédito. Conforme apontado pelos especialistas entrevistados, por se tratar de recurso público advindo do Plano Safra, as linhas provenientes do Risco União possuem grande necessidade de comprovações burocráticas e análises de viabilidade, efetuadas por meio de projetos de custeio ou de investimento. Esses requisitos, muitas vezes, inviabilizam o crédito para o agricultor familiar que possui dificuldade em compreender, dispor da documentação e elaborar o projeto para conseguir o crédito.

Os *fomentos de terra* são fornecidos pelo Estado, por meio do desenvolvimento de suas políticas públicas para os agricultores familiares. De acordo com as entrevistas, incluem como beneficiados por esse tipo de fomento, os assentados, índios, quilombolas, pescadores, ribeirinhos e contemplados pelo crédito fundiário.

Os *fomentos com educação* englobam as palestras, cursos, oficinas, Ensino Fundamental e Médio, Ensino Técnico e Profissionalizante, além do Ensino Superior. Esses fomentos podem ser oriundos de recursos públicos ou mesmo privados. São caracterizados na agricultura familiar pela aquisição de novas informações, geralmente ligadas a inovações, tecnologia e formas de gestão. Nos resultados, as cooperativas e associações demonstraram-se como agentes que também podem viabilizar esses fomentos.

*Fomentos do tipo auxílio técnico* são caracterizados por conhecimentos adquiridos, ligados ao processo produtivo do campo. Muitas vezes, os auxílios técnicos ocorrem na

propriedade dos agricultores familiares. Nos resultados, as cooperativas e associações demonstraram-se como agentes que também podem viabilizar esses fomentos.

*Fomentos de insumos de produção* são caracterizados pelo recebimento de matéria prima ou de material auxiliar utilizado no processo produtivo. São exemplos advindos das análises fomentos de matéria prima ou de material auxiliar: o recebimento de sementes, de adubo e de calcário.

Os *fomentos de comercialização* são atividades ou políticas públicas que tenham como objetivo final auxiliar o agricultor familiar a vender seus produtos. Essa classificação possui uma variedade de exemplos distintos que surgiram nas entrevistas: a organização de feira municipal, o transporte de agricultores para pontos de comercialização, programas públicos como o PNAE para aquisição de alimentos dos agricultores familiares; isenção fiscal sobre a venda, dentre outros.

Os *fomentos de moradia* tratam-se de políticas públicas, ligadas à aquisição de material de construção ou de serviços ligados à construção de moradia para famílias de agricultores familiares. Alguns exemplos de recursos fornecidos para a construção de material de construção foram evidenciados pelos entrevistados.

Os *fomentos de alimentação* abordam a entrega de alimentos para agricultores familiares. Segundo os resultados das análises, é preciso que as famílias se enquadrem aos requisitos exigidos pelos programas governamentais em vigência.

*Fomento de máquinas e equipamentos* são caracterizados pela cessão ou empréstimo de máquinas e equipamentos aos agricultores familiares. Os dados da pesquisa evidenciaram situações nas quais essas máquinas e equipamentos são disponibilizados com o operador para o agricultor familiar, entretanto o produtor fica responsável pelo custeio da utilização da máquina como o combustível ou os insumos utilizados. Geralmente essas operações ocorrem por meio de associações e cooperativas. Segundo os especialistas, o agricultor familiar que não é associado ou cooperado dificilmente tem acesso a esse tipo de fomento.

*Fomento documental e projetos* compreende os serviços oferecidos por instituições e agências governamentais para regularização de terras, emissão de documentos ou elaboração de projetos. Estão incluídos nesse tipo de fomento a emissão da Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) e a elaboração de projetos de viabilidade, exigidos pelas instituições financeiras para liberação de crédito aos agricultores familiares.



A classificação sugerida sobre as diversas formas de fomento pode auxiliar futuras pesquisas sobre a aplicação de recursos públicos para os produtores, contribuindo com a fixação destes no campo e oferecendo suporte para que eles desenvolvam suas atividades. Corroborando com os autores Ndemewah, Menges e Hiebl (2019), sem o apoio de políticas públicas, por meio de fomentos, pequenos produtores rurais desaparecerão do mercado, já que não conseguem lidar com pressões do mercado da mesma forma que as grandes corporações. Os resultados possibilitam futuras pesquisas que comparem a eficiência dos diferentes tipos de fomento, pois sem o recebimento de incentivos os pequenos produtores não são capazes de competir (PAUL et al., 2004; CHINNAPA; NAGARAJ, 2007; NDEMEWAH; MENGES; HIEBL, 2019). A seguir, são discutidos os resultados do constructo performance.

#### **4.1.3 Indicadores de percepção de performance dos agricultores familiares**

Posteriormente, a análise de conteúdo fez emergir as variáveis do constructo performance. Conforme apresentado na seção 2.2.3, a criação de indicadores de performance tem certos entraves, em razão de a agricultura familiar possuir dimensões econômicas e sociais. Dessa forma, foi adotada a percepção de performance dos agricultores familiares. Primeiramente, um levantamento na literatura apontou as dificuldades existentes para a mensuração de performance no campo empírico do estudo. A ideia de utilização da percepção emergiu após as entrevistas com os especialistas, nas quais os respondentes foram questionados. Alguns recortes são evidenciados a seguir; no Quadro 8, é apresentada a síntese das análises de performance contendo o entrevistado, o questionamento efetuado e um recorte da resposta obtida.

*P: O senhor disse que produtividade seria inviável na agricultura familiar, quais indicadores eu poderia utilizar para medir performance?*

*R8: [...] ver o processo, como é que ele começou? E isso às vezes é fácil né, talvez você resgatar um pouco do histórico dele, quando o senhor começou, como é que era? A eu tinha terra e a casa, não tinha água, a água vinha pelo caminhão pipa, ou vinha pela rede da associação, né, depois o cara fez o poço, depois do poço ele fez uma varanda, na casa, certo? Então as coisas foram se modificando né? E aí se você for analisar quem é mais eficiente, ou menos eficiente, eu acho que é mais eficiente, na minha análise, aquele que cresceu na aptidão que ele tem [...] então eu acho que esse é um indicador.*

*P: Como eu poderia medir performance dos agricultores familiares? Pela performance seria possível?*

R6: [...] eu acho que talvez a eficiência da propriedade dele como agricultor familiar seria mais válido outro indicador [diferente de produtividade]. Para falar, eu não sei que te falar. Então vai ser difícil. Porque se você ia ter que padronizar [para ver produtividade], só os de alface convencional, só os de alface eh hidropônico. Entendeu? Não sei como você faria isso [...]

Em seguida, após confrontar o resultado na análise das entrevistas com os agricultores familiares com a sugestão dos especialistas, em mensurar a performance por meio da percepção, foi possível constatar a possibilidade do procedimento. Os resultados apontam que os agricultores familiares julgam sua performance, por meio da percepção informal, sobre a evolução familiar/empresarial. A evolução familiar/empresarial considera a avaliação patrimonial e produtiva. A seguir, são evidenciados recortes dos agricultores familiares sobre suas percepções de performance.

*P: Como você sabe responder essa pergunta [negócio vai bem]? Por qual motivo você acredita que está indo bem?*

R1: "Eu falo assim, porque que nem eu te falei, nos foi para lá, bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. Para quem viveu a vida toda sossegado lá em uma casa de vinte poucas peças lá, carro do ano, tudo, você ir lá ficar com a caminhonete, digamos de eu vou falar... eu não sei dizer, mas era bem velhinha. Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda "acabadinha", já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele. Então eu acho que, para mim, pelo jeito que eu fui para lá... eu acho que para mim a agricultura foi minha salvação. "

R2: "Porque a gente está conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus"

R3: "Hoje eu observo esse cenário [pandemia] [...]e percebo que a gente está bem [...] a gente tira uma base com o ano passado."

Assim, ao confrontar os recortes e analisar que existe a possibilidade de mensurar a performance de agricultores familiares, por meio de sua percepção sobre a avaliação patrimonial e produtiva, as variáveis observáveis do constructo performance foram consideradas por meio da percepção dos entrevistados. A seguir, será apresentado o instrumento de coleta desenvolvido para coleta *survey*.

Quadro 8: Resultados da fase qualitativa das variáveis de performance.

PERFORMANCE		
Entrevistado	Questionamento	Trechos das entrevistas/ evidência de performance que emergiram
R8	O agricultor familiar faz planejamento por meio de projetos, por exemplo, ele queria comprar um carro ano que vem, então ele coloca isso como meta e vai acompanhando?	<i>"Então em termo de configuração da meta ela é muito vinculada a renda ou ao capital"</i>
	O agricultor familiar faz planejamento por meio de projetos, por exemplo, ele queria comprar um carro ano que vem, então ele coloca isso como meta e vai acompanhando?	<i>"as metas até existe assim: o cara quer construir uma casa, quer melhorar a casa e tal, mas sempre fica vinculado ao se ele tem ou se não tem [recursos para fazer]"</i>
	O senhor disse que produtividade seria inviável na agricultura familiar, quais indicadores eu poderia utilizar para medir performance?	<i>[..] ver o processo, como é que ele começou? e isso às vezes é fácil né, talvez você resgatar um pouco do histórico dele, quando o senhor começou, como é que era? A eu tinha terra e a casa, não tinha água, a água vinha pelo caminhão pipa, ou vinha pela rede da associação, né, depois o cara fez o poço, depois do poço ele fez uma varanda, na casa, certo? Então as coisas foram se modificando né? E aí se você for analisar quem é mais eficiente, ou menos eficiente, eu acho que é mais eficiente na minha análise, aquele que cresceu na aptidão que ele tem. Se é agricultura, agricultura, se é gado de leite, gado de leite. Por exemplo, eu conheço uma senhora daqui do Itamarati tá? Que ela só plantava pimentão, ela tinha todo ano, cinco mil pés de pimentão e as coisas que ela tinha em casa foram conquistadas com esses cinco mil, então tá? Então está aí, alguém diz: ah mas ela não diversifico..., eu acho que se ela manteve, então é sinal de quê? De que ela adaptou o seu negócio ao mercado né? Agora se ela cresceu, foi para dez mil pés, então o que aconteceu: ela evoluiu, eu acho que os indicadores têm que sair por aí, tá? Porque tipo valores... não né? Então talvez você indagar quantidade de terra que ele usa né? Quando ele começou né? Ah ele usava quanto? Ah eu usava dez por cento da área. Quanto o senhor usa hoje? Hoje eu uso cem por cento.... Então eu acho que esse é um indicador.</i>
R6	Como eu poderia medir performance dos agricultores familiares? Pela performance seria possível?	<i>[...] eu não entendo por que você, como administrador, quer saber a performance agrônômica a produtividade. Eu acredito que para você, como administrador, o papel de gestão, de administração da propriedade seria mais interessante para saber a performance da propriedade, independe do que o cara escolheu fazer entendeu? Financeiramente, por exemplo, é o financeiro, porque assim quem escolheu foi ele né, se vai ter galinha ou não vai ter, se vai ser alface ou vai ser rúcula e se ele escolheu rúcula por algum motivo, como ele ganhou semente, ele por algum motivo ele fez isso entendeu? Eu acho que talvez o o a eficiência da propriedade dele como agricultor familiar seria mais válido outro indicador [diferente de produtividade]. Para falar, eu não sei que te falar. Então vai ser difícil. Porque se você ia ter que padronizar [para ver produtividade], só os de alface convencional. Só os de alface eh hidropônico. Entendeu? Não sei como você faria isso. Daria. Daria mas Então talvez algum indicador financeiro dele é melhor do que de produtividade.</i>

	<b>P: Como sabe se valeu a pena financeiramente a agricultura familiar?</b>	<i>" Por exemplo, esse mês foi entrando dinheiro e foi pagando as contas, se pagou tudo e sobrou um dinheirinho... é assim que é, desse jeito. "</i>
<b>R1</b>	<b>Como você sabe responder essa pergunta? Por qual motivo você acredita que está indo bem?</b>	<i>"Eu falo assim, porque que nem eu te falei, nos foi para lá, bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. Para quem viveu a vida toda sossegado lá em uma casa de vinte poucas peças lá, carro do ano, tudo, você ir lá ficar com a caminhonete, digamos de eu vou falar... eu não sei dizer, mas era bem velhinha. Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda "acabadinha", já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele. Então eu acho que, para mim, pelo jeito que eu fui para lá... eu acho que para mim a agricultura foi minha salvação."</i>
<b>R2</b>	<b>Como você sabe que o negócio está indo bem?</b>	<i>"Por que a gente está conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus"</i>
<b>R3</b>	<b>Como você sabe que o negócio está indo bem?</b>	<i>"Hoje eu observo esse cenário [pandemia] e vejo as outras famílias como estão, dificuldade de produto não tendo gente pra trabalhar...e percebo que a gente está bem [...] a gente planta, tem o que comer, tem produto pra vender [...] e a gente tira uma base com o ano passado."</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.4 Elaboração do instrumento de coleta da pesquisa

Na sequência, foi elaborado um instrumento de coleta para pesquisar os constructos práticas de controle gerencial via proxy, fomento e performance na agricultura familiar. As variáveis para proxy das práticas de controle gerencial consideraram os artefatos que se destacaram na fase qualitativa, sendo: as diferentes formas de custeio como custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão e custo meta; a análise custo-volume-lucro; o retorno sobre o investimento e lucratividade; o orçamento, o planejamento estratégico; a descentralização; a gestão de estoques; e, para os estágios mais complexos, foi adotada uma proxy mais generalista sobre a utilização de indicadores contábeis.

Para o constructo fomento, as dez tipologias encontradas nos resultados qualitativos receberam variáveis. A tipologia referente ao constructo comercialização recebeu duas variáveis em razão de sua complexidade; uma variável buscou capturar a questão de locais para comercialização (FO8) e outra, capturar a compra governamental dos produtos (FO9). A tipologia referente à educação recebeu uma variável (FO4) e a tipologia de auxílio técnico também recebeu uma variável (FO5), entretanto uma outra variável foi combinada para verificar o recebimento de fomentos de educação e de fomentos de auxílio técnico, por meio de associações e cooperativas. A justificativa para esse procedimento ocorre pelo fato de alguns dos assentamentos visitados para coleta possuírem cooperativas e associações e, conforme resultados das fases anteriores, pelas cooperativas e associações se apresentarem como possíveis agentes que podem viabilizar esses fomentos.

Por fim, para o constructo de performance, buscou-se capturar a percepção dos agricultores familiares por diversas dimensões: percepção geral do negócio, percepção econômica da casa, percepção de produtividade, percepção financeira e três variáveis buscaram capturar a percepção do passado, presente e futuro dos produtores. No Quadro 9, são apresentados os constructos, a categoria e as variáveis observáveis.

Quadro 9: Construção do instrumento de coleta.

Construção do Instrumento de Coleta		
Práticas de controle gerencial	Análise Custo-Volume-Lucro	CG1 Sei exatamente o quanto ganho (lucro) com cada tipo de produto vendido.
	Custeio Geral	CG2 Eu classifico e separo todos os gastos mensais em dois grupos, sendo eles: [gastos da casa] e [gastos da produção].

	Custeio Geral	CG3	A energia elétrica que gasto mensalmente em casa é separada da energia usada na produção, e estão em contas separadas.
	Custeio Geral	CG4	Todo mês eu faço cálculos dos custos dos meus produtos.
	Retorno sobre o Investimento	CG5	Eu faço anotações simples, do que gasto e do que vendo no mês.
	Retorno sobre o Investimento	CG6	Eu não sei exatamente os custos dos meus produtos, mas eu tenho uma noção razoável do quanto gastei no mês.
	Custeio Padrão	CG7	O valor dos meus gastos é parecido todos os meses, e me preocupo em não gastar mais que esse valor.
	Custeio Variável	CG8	Meus gastos com insumos, como sementes, embalagens e ração, têm valores diferentes para cada tipo de produto específico.
	Custeio por Absorção	CG9	Me preocupo com a quantidade de energia elétrica gasta em cada tipo de produto diferente.
	Orçamento	CG10	Eu sei exatamente o quanto eu vou vender esse mês e nos próximos.
	Custeio Meta	CG11	Eu sei exatamente qual será meu custo antes de começar a plantar / criar animais.
	Orçamento	CG12	Sei quais são os meses que gasto mais e por isso guardo dinheiro para usar nesses meses.
	Planejamento Estratégico	CG13	Eu planejo investir em minha casa/propriedade no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.
	Planejamento Estratégico	CG14	Eu planejo comprar máquinas e equipamentos para minha casa/propriedade no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.
	Planejamento Estratégico	CG15	Eu planejo comprar um veículo no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.
	Retorno sobre o Investimento	CG16	Acredito que se eu pagar todas as contas do mês e ainda me sobrar dinheiro é porque tive lucro em meu negócio e ele é rentável.
	Retorno sobre o Investimento	CG17	Se eu estou conseguindo comprar coisas novas para minha casa/propriedade é porque estou tendo lucro em meu negócio.
	Retorno sobre o Investimento	CG18	Se as vendas nesse mês estão boas, eu priorizo comprar coisas para a minha casa (TV, máquina de lavar, etc.) no lugar de comprar coisas para melhorar minha produção (equipamentos, insumos, etc.).
	Gestão de Estoques	CG19	Tenho um controle das quantidades de unidades colhidas e/ou quantidades de animais vivos em minha propriedade.
	Gestão de Estoques	CG20	Separo as quantidades em filhotes e adultos, e/ou quantidades semeadas, em desenvolvimento e no ponto de colher.
	Descentralização	CG21	O chefe da família é quem toma as decisões mais importantes da família e da produção.
	Indicadores contábeis	CG22	Tenho contador e uso a contabilidade para fazer cálculos e tomar decisões.
Fomento	Fomento terra	FO1	A terra que eu vivo foi recebida ou conquistada por meio de um auxílio governamental.
	Fomento moradia	FO2	Construí minha casa com auxílio governamental.
	Fomento alimentação	FO3	Recebo mensalmente auxílio com alimentação.
	Fomento de educação	FO4	Eu frequentemente participo de cursos sobre gestão e produção.
	Fomento auxílio técnico público	FO5	Eu frequentemente recebo acompanhamento técnico governamental em minha propriedade.
	Fomento de insumos de produção	FO6	Eu frequentemente recebo auxílio governamental por meio de insumos como sementes, adubos, ração, etc.
	Fomento máquinas e equipamentos	FO7	Eu frequentemente recebo auxílio governamental por meio de máquinas e equipamentos.
	Fomento de comercialização	FO8	Eu frequentemente recebo auxílio governamental para vender os meus produtos em locais cedidos, feiras e eventos.
	Fomento de comercialização	FO9	O governo frequentemente compra meus produtos.
	Fomento documental e projetos	FO10	Eu frequentemente recebo auxílio governamental para elaboração de documentos e projetos.
	Fomento de crédito financeiro	FO11	Eu já recebi auxílio financeiro por meio de empréstimos ou financiamentos bancários.
	Fomento auxílio técnico privado	FO12	Eu frequentemente recebo auxílio técnico de lojas/empresas privadas.

	Fomento de auxílio técnico/ educação	FO13	Eu frequentemente recebo auxílio técnico, cursos ou palestras de associações e/ou cooperativas.
Performance	Percepção geral do negócio	PE1	Percebo que meu negócio vai muito bem.
	Percepção econômica da casa	PE2	Percebo que a vida financeira da minha família melhora muito a cada ano.
	Percepção da produtividade	PE3	Percebo que a minha produção está aumentando ao passar dos anos.
	Percepção financeira	PE4	Percebo que minha renda bruta anual cresceu ao passar dos anos.
	Percepção atual	PE5	Percebo que, para mim, o resultado da agricultura familiar neste ano de 2021 está sendo
	Percepção do passado	PE6	Percebo que, para mim, o resultado da agricultura familiar no ano passado foi:
	Expectativa futura	PE7	Tenho uma expectativa que, para mim, o resultado da agricultura familiar no próximo ano será:

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para finalizar o instrumento de coleta, foram adicionadas duas questões para filtragem dos respondentes, com questionamentos, a fim de se eliminar os participantes que não se enquadrassem no conceito legal de agricultor familiar. O questionário final está apresentado no Apêndice D do trabalho. Na próxima seção, serão apresentados os resultados da fase quantitativa da pesquisa.

## 4. 2 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

Essa seção busca apresentar um breve resumo dos resultados da análise quantitativa do trabalho. A fase quantitativa iniciou-se com a aplicação *survey*; finalizada a coleta, os dados foram tabulados com auxílio de uma planilha eletrônica. Em seguida, foram apuradas as inter-relações entre os constructos, por meio de modelagem de equações estruturais e o efeito mediador do controle gerencial na relação fomento-performance; também foram mensurados os valores das correlações de Pearson entre as variáveis Fomento e Práticas de Controle Gerencial e, por fim, um *framework* teórico foi proposto, finalizando as análises. A seguir, os resultados e discussões da fase quantitativa são apresentados.

### 4.2.1 Modelagem de equações estruturais dos constructos

Para a apresentação dos resultados da modelagem de equações estruturais dos constructos, foram criadas as seguintes subseções: (1) o modelo, testes de adequabilidade e hipóteses *H1* e *H2*; (2) aplicação da técnica *bootstrapping* e seus resultados; e (3) o cálculo do efeito mediador e hipótese *H3*.

#### 4.2.1.1 O modelo, testes de adequabilidade e hipóteses *H1* e *H2*

Em sequência, foi efetuada a modelagem de equações estruturais, buscando-se quantificar as inter-relações entre os constructos “fomento”, “práticas de controle gerencial” e “performance”. Inicialmente foram inseridas todas as variáveis no modelo, ficando o constructo “fomento” com 13 variáveis; “práticas de controle gerencial” com 22 variáveis; e “performance” com 7 variáveis, somando um total de 42 variáveis. O modelo sofreu a primeira rodagem, entretanto foram verificados dois problemas que demandavam ajustes: (1) o indicador AVE dos constructos que, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Fornell e Larcker (1981), devem apresentar valores acima de 0,50 estavam apresentando valores abaixo desta referência, e (2) muitas variáveis apresentavam baixa correlação com o constructo.

Dessa maneira, conforme sugestão de Ringle et al. (2014), ao se constatar esses dois problemas de ajuste, é indicado que o pesquisador observe os constructos com indicadores AVE menores que 0,50 e elimine as variáveis que apresentem os menores valores de correlação com o constructo. Os AVE obtidos no modelo completo foram de 0,1836 para Práticas de Controle



Gerencial; 0,1711 para Fomento; e 0,4475 para Performance, valores abaixo da referência 0,50. O modelo com todas as variáveis está apresentado na Figura 13.

Também foi verificado que os valores de  $R^2$  que, conforme indicação de Cohen (1988), para a área de ciências sociais, devem ser superiores a 0,26, apresentavam resultados inferiores. O modelo sem ajuste resultou um  $R^2$  de 0,24, para Controle Gerencial, e  $R^2$  de 0,22, para Performance.

Constatada a necessidade de ajuste do modelo, iniciaram-se procedimentos para a adequação do mesmo. Primeiramente, era identificada a variável com menor correlação com seu constructo; essa variável era então eliminada e uma nova rodagem do modelo era efetuada. Em seguida, os indicadores de AVE e  $R^2$  eram novamente analisados. Se esses indicadores estivessem abaixo dos valores de referência e se ainda houvesse alguma variável apresentando baixa correlação com seu constructo, uma nova eliminação era efetuada, e o modelo era rodado novamente. Esse procedimento foi repetido 30 vezes; a cada eliminação de variável, era possível identificar que o AVE e o  $R^2$  se ajustavam mais ao modelo, aumentando seus valores e aproximando-se dos valores de referência.

Quando os valores de AVE e  $R^2$  alcançaram os valores de referência, foi dado fim ao procedimento de ajuste do modelo. A ordem de retirada das variáveis e os valores de correlação com os constructos foram respectivamente: CG18 (-0,229), FO2 (-0,199), FO3 (-0,070), CG21 (-0,045), FO1 (0,030), FO10 (0,141), FO6 (0,143), CG15 (0,170), CG3 (0,219), CG1 (0,242), FO9 (0,255), CG17 (0,286), CG10 (0,298), CG7 (0,298), CG16 (0,309), FO11 (0,326), CG14 (0,330), CG13 (0,327), CG22 (0,334), FO12 (0,327), CG11 (0,348), CG6 (0,454), PE6 (0,350), PE7 (0,481), CG9 (0,480), CG12 (0,534), FO7 (0,516), CG20 (0,560), FO8 (0,582) e por fim PE5 (0,579).

Finalmente, o modelo inicial que continha, ao todo, 42 variáveis, foi ajustado para o modelo final, contendo 12 variáveis e apresentando indicadores de AVE e  $R^2$  dentro dos valores considerados bem ajustados e com relevância estatística. Com o modelo final determinado, foram analisados os indicadores de *Alfa de Cronbach* (AC) e Confiabilidade Composta (CC), além da validade discriminante (VD), por meio da verificação de cargas cruzadas. O modelo final está demonstrado na Figura 14.

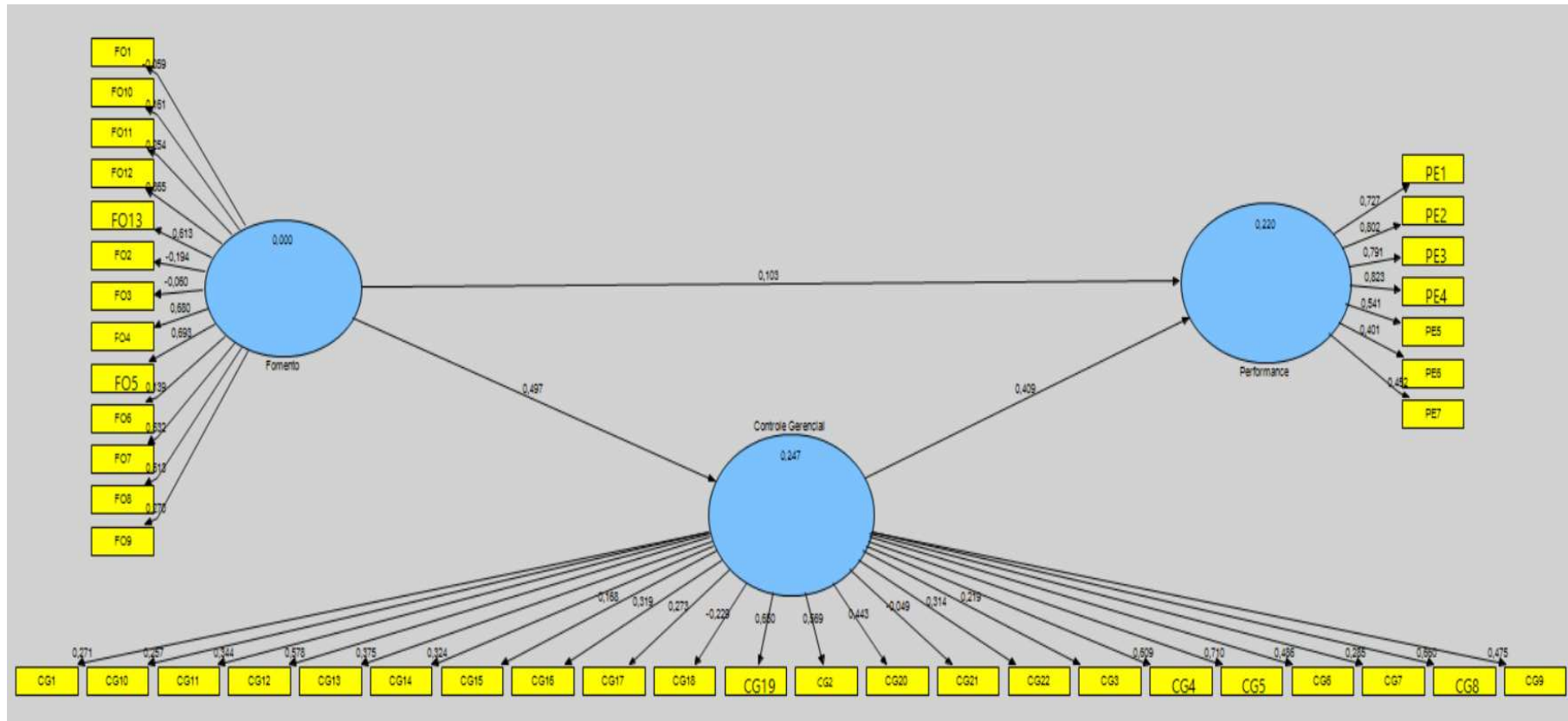


Figura 13: Modelo inicial com todas as variáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

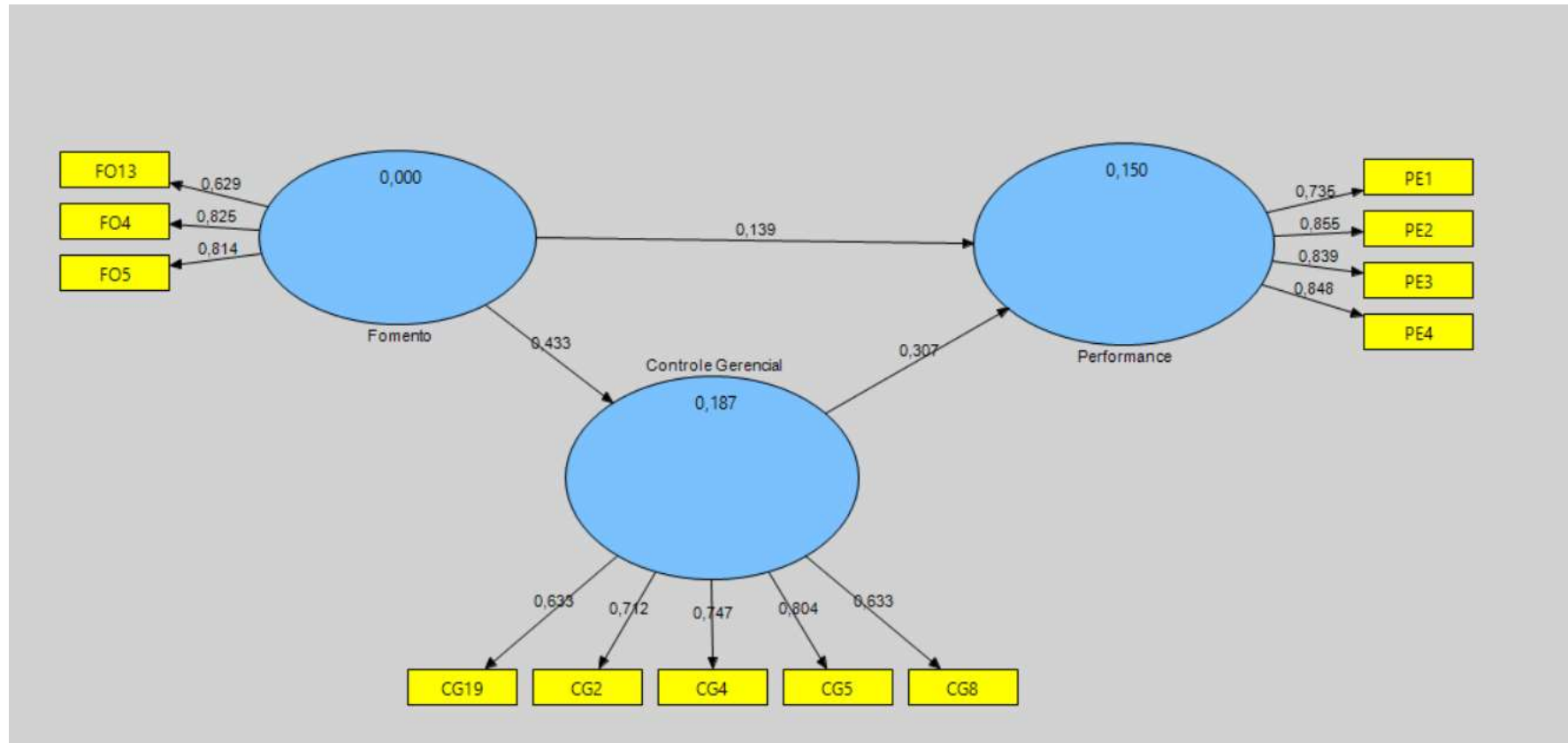


Figura 14: Modelo final.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os testes estatísticos de ajuste de modelo mostraram boa adequabilidade, estando dentro dos valores de referência discutidos no capítulo de métodos e procedimentos. Os resultados demonstram boa adequabilidade para o AVE (acima de 0,50), para a Confiabilidade Composta (maior que 0,70),  $R^2$  (acima de 0,26), Alpha Cronbach (acima de 0,60) e Validade Discriminante por meio das Cargas Cruzadas (variáveis apresentando resultados de correlação maiores para seus respectivos constructos). Os indicadores de adequabilidade do modelo estão apresentados nas Tabela 1 e Tabela 2

Tabela 1: Resultados da fase quantitativa sobre testes de ajuste do modelo.

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
<b>Controle Gerencial</b>	0,502326	0,833399	0,187367	0,748916
<b>Fomento</b>	0,579445	0,802982		0,632885
<b>Performance</b>	0,673584	0,891599	0,150480	0,837591

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2: Resultados da fase quantitativa sobre Cargas Cruzadas.

	Controle Gerencial	Fomento	Performance
<b>CG19</b>	0,632586	0,304002	0,245077
<b>CG2</b>	0,712106	0,332465	0,174293
<b>CG4</b>	0,747116	0,358164	0,138538
<b>CG5</b>	0,803811	0,313966	0,281425
<b>CG8</b>	0,632514	0,231272	0,416314
<b>FO13</b>	0,230533	0,628788	0,207443
<b>FO4</b>	0,383081	0,824832	0,186189
<b>FO5</b>	0,356335	0,814010	0,232488
<b>PE1</b>	0,266678	0,186644	0,735180
<b>PE2</b>	0,273531	0,251588	0,855022
<b>PE3</b>	0,313237	0,230583	0,838625
<b>PE4</b>	0,344397	0,221265	0,848228

Fonte: Elaborado pelo autor.

Determinado o modelo final, resultaram os seguintes valores para os coeficientes de caminho (“b”), o constructo “fomento” exerce um impacto de 0,139 na “performance”; desta forma, podemos afirmar que ampliar uma unidade teórica, do nível de fomento, aumenta 13,9% da performance. Portanto, os resultados não rejeitam a hipótese H2. Onde, H2: *o recebimento*

*de fomentos aumenta a performance na agricultura familiar* – hipótese aceita. Ainda analisando os coeficientes “b”, evidenciados na Tabela 3, verifica-se que o aumento do “fomento” amplia 43,3% do “controle gerencial”, com “b” em 0,433. E que o aumento de uma unidade de “controle gerencial” impacta no aumento de 30,7% da “performance”, “b” de 0,307. Valores que não rejeitam a hipótese formulada em H1. Na qual, *H1: a adoção das práticas de controle gerencial aumenta a performance das organizações ligadas a agricultura familiar* – hipótese aceita.

Tabela 3: Resultados da fase quantitativa Coeficientes de Caminho.

	Controle Gerencial	Fomento	Performance
Controle Gerencial			0,307207
Fomento	0,432859		0,138659
Performance			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar as variáveis de cada constructo, observa-se, no modelo final, que os fomentos de tipo educação e auxílio técnico foram os que mais impactaram na performance e no controle gerencial (FO4, FO5 e FO13). Essa evidência aponta que os recursos investidos em políticas públicas ligadas à educação e ao auxílio técnico são responsáveis pela diferenciação do nível de performance das famílias de agricultores familiares. Os agricultores familiares que receberam fomentos informacionais perceberam uma performance maior, em comparação aos produtores que não receberam esses fomentos. Tais resultados corroboram com Zhengfei e Lansink (2006), sobre a influência das políticas governamentais no agronegócio; com Chinnappa e Nagaraj (2007), Fatah e Mat-Zin (2013) e Obayelu et al. (2013) sobre os impactos de fomento nas organizações; e com Ndemewah, Menges e Hielb (2019) sobre a importância dos fomentos para que pequenos produtores rurais resistam às pressões do mercado.

As variáveis de práticas de controle gerencial que se mantiveram no modelo final foram as relacionadas aos artefatos de Controle de Custos (CG2 e CG4) e Custeio Variável (CG8), Retorno do Investimento (CG5) e Gestão de Estoques (CG19). As práticas de controle gerencial que os agricultores familiares executam estão ligadas à apuração de custo e lucro e ao controle do estoque.

Entretanto, ao analisar a estatística descritiva das variáveis, foi possível observar que as variáveis que foram eliminadas do modelo final, possivelmente foram excluídas por não apresentar uma variabilidade dos dados. Um exemplo é a variável FO1 sobre fomentos de terra recebido pelos agricultores familiares. A variável foi eliminada do modelo por não apresentar variabilidade; entretanto a média das respostas foi de 4,09, em uma escala *likert* de 5 pontos, e seu desvio padrão foi de apenas 1,66. Uma possível explicação para essa ocorrência é devido à amostra ser de agricultores familiares que vivem em assentamentos, de forma que a maior parte provavelmente recebeu a terra onde vive como fomento, isso causa uma padronização da variável que passa a não ser um elemento que causa impacto na comparação dos indivíduos amostrados. Desta maneira, podemos afirmar que os fomentos, não contemplados no modelo final, não possuem relevância estatística na diferenciação da adoção de “práticas de controle gerencial” ou “performance” dos agricultores familiares; mas não podemos afirmar que esses fomentos não são importantes e ou necessários para esse público, tendo em vista que os respondentes amostrados indicaram o recebimento de fomento do tipo terra.

Outro exemplo de variável eliminada do modelo final, que apresenta grande adoção dos respondentes, é a variável de controle gerencial CG16 que aborda a *proxy* ligada ao controle de lucratividade. Essa variável indica que os agricultores familiares controlam informalmente a lucratividade do seu negócio, ao verificar os valores monetários restantes, após liquidar as despesas mensais da casa e dos custos de suas atividades. A média de respostas foi de 4,66, com desvio padrão em 0,89. Novamente, a padronização de resposta pela maioria dos respondentes (83,8% dos respondentes indicaram 5 pontos na escala *likert*) eliminou a variabilidade estatística que impactaria na comparação do nível de performance. Não apresentando variabilidade, CG16 foi descartada do modelo final, mas não podemos afirmar que CG16 e outras práticas de controle gerencial, descartadas do modelo, não são utilizadas pelos agricultores familiares. Podemos apenas afirmar que essas práticas não foram responsáveis pela diferenciação do nível de performance percebido por esses produtores. Os dados referentes à estatística descritiva e frequência de respostas de todas as variáveis utilizadas nessa pesquisa estão apresentados nos Apêndices E e F, respectivamente.

Quadro 10: Variáveis do modelo final.

Constructo	Variável	COD	Instrumento de coleta
Fomento	Fomento de educação	FO4	Eu frequentemente participo de cursos sobre gestão e produção

Fomento	Fomento de auxílio técnico	FO5	Eu frequentemente recebo acompanhamento técnico governamental em minha propriedade.
Fomento	Fomento de educação/técnico de cooperativas e associações	FO13	Eu frequentemente recebo auxílio técnico, cursos ou palestras de associações e/ou cooperativas.
Práticas de Controle Gerencial	Custeio Geral	CG2	Eu classifico e separo todos os gastos mensais em dois grupos, sendo eles: [gastos da casa] e [gastos da produção].
Práticas de Controle Gerencial	Custeio Geral	CG4	Todo mês eu faço cálculos dos custos dos meus produtos.
Práticas de Controle Gerencial	Retorno do investimento	CG5	Eu faço anotações simples, do que gasto e do que vendo no mês.
Práticas de Controle Gerencial	Custeio variável	CG8	Meus gastos com insumos, como sementes, embalagens e ração, têm valores diferentes para cada tipo de produto específico.
Práticas de Controle Gerencial	Controle de estoques	CG19	Tenho um controle das quantidades de unidades colhidas e/ou quantidades de animais vivos em minha propriedade.
Performance	Empresarial	PE1	Considero que meu negócio vai muito bem.
Performance	Econômico familiar	PE2	Percebo que a vida financeira da minha família melhora muito a cada ano.
Performance	Produtividade	PE3	Considero que a minha produção está aumentando ao passar dos anos.
Performance	Renda anual	PE4	Considero que minha renda bruta anual cresceu ao passar dos anos.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.2 Aplicação da técnica *bootstrapping* e seus resultados

Seguindo nas análises, a técnica de *bootstrapping* foi efetuada, visando verificar a significância estatística do modelo e adicionar robustez à amostra. Um total de 1.000 reamostragens foram calculadas, e os valores obtidos foram considerados estatisticamente significantes com t maior que 1,96 e p-valor menor que 0,05. Os valores e o modelo são apresentados na Figura 15.

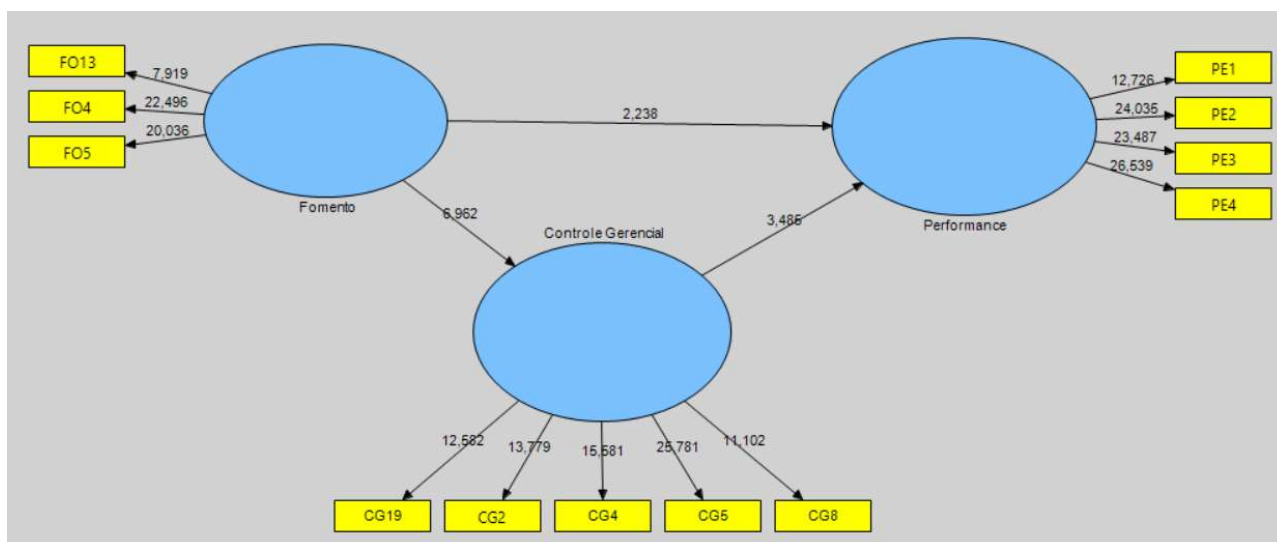


Figura 15: Modelo com reamostragens.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.3 O cálculo do efeito mediador e hipótese $H4$

Por fim, conforme indicam Ringle et al. (2014), após verificar, por meio do *bootstrapping*, que as inter-relações entre os constructos possuem significância estatística e adotando o protocolo de Hair et al. (2014), apresentado na seção de métodos e procedimentos desse trabalho, o cálculo do efeito mediador das “Práticas de Controle Gerencial” na relação entre “Fomentos” e “Performance” foi efetuado. Inicialmente, o efeito total de “Fomentos” em “Performance” resultou em 0,271. O efeito direto de “Fomentos” e “Performance”, considerando a mediação de “Práticas de Controle Gerencial”, foi de 0,139. A diferença entre esses valores é o resultado do efeito indireto de “Fomento” em “Performance”, passando pelas “Práticas de Controle Gerencial” que resultou em 0,132. Os valores de efeito total estão evidenciados na Tabela 4. O efeito direto é observado na relação entre fomento-performance da Figura 10.

Os resultados obtidos acima são utilizados no cálculo da Variância Explicada, que visa verificar o grau de mediação. Dessa forma, a Variância Explicada (VAF) foi de 48,88% que, conforme os valores de referência, indicam que existe mediação parcial das “práticas de controle gerencial” na relação entre “fomento” e “performance”. Os valores de referência



classificam a ocorrência de mediação parcial, em resultados dentro dos intervalos de 20% até 79%.

Tabela 4: Resultados da fase quantitativa Efeito Total do modelo.

	Controle Gerencial	Fomento	Performance
Controle Gerencial			0,307207
Fomento	0,432859		0,271636
Performance			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa constatação demonstra que o controle gerencial é, na verdade, um importante responsável pelo aumento da performance. Se consideramos o efeito total de “fomento” na “performance”, sem adicionar o controle gerencial, poderíamos tender a afirmar que aumentar uma unidade teórica de fomento implicaria em um aumento de 27,1% da performance nas organizações ligadas à agricultura familiar. Entretanto, ao inserir e verificarmos o efeito mediador das “práticas de controle gerencial”, é possível constatar que 48,88% desse impacto (de 27,1%) é resultado da ampliação ocasionada pelo controle gerencial. Podemos então afirmar, com o modelo completo de mediação, que aumentar o fomento implica em aumento de performance, mas que há um elemento oculto nessa relação, que é responsável por quase metade desse aumento de performance, e esse elemento é o controle gerencial.

Dessa maneira, a hipótese *H4: as práticas de controle gerencial causam um efeito mediador na relação entre o recebimento de fomentos e a performance da agricultura familiar* não pode ser rejeitada.

As evidências são reforçadas ao verificarmos quais são as variáveis do constructo fomento; todas elas são ligadas ao grupo de fomento informacional, a educação e o auxílio técnico, o que justificaria os resultados obtidos. Ao se analisar as características levantadas na fase qualitativa da pesquisa, é possível constatar que os fomentos informacionais, no campo empírico analisado, são majoritariamente ligados a artefatos de controle gerencial e manejo da produção.

Os resultados da modelagem apresentam um indício muito forte para não rejeitar a hipótese *H3*: a correlação entre fomento e práticas de controle gerencial é positiva. Porém, o próximo tópico irá analisar a correlação dos constructos, utilizando a correlação de Pearson.

#### 4.2.2 Correlação entre Fomento e Práticas de Controle Gerencial e hipótese H3

Posteriormente, foi verificado, por meio da correlação de Pearson, a existência da correlação entre as variáveis dos constructos “Fomento” e “Práticas de Controle Gerencial”. Foram adotadas as variáveis utilizadas no modelo ajustado, de forma que “Fomento” foi representado pelas variáveis FO4, FO5 e FO13 e “Práticas de Controle Gerencial” representado pelas variáveis CG2, CG4, CG5, CG8 e CG19. Das 15 interações ocorridas, todas apresentaram correlações positivas, e 13 foram consideradas significantes, com valor de p-valor menor que 0,05. Desta forma, a hipótese: *H3*: a correlação entre fomento e práticas de controle gerencial é positiva não pode ser rejeitada. Os resultados são evidenciados na Figura 16, na qual o valor superior é o valor da correlação de Pearson e o valor inferior representa o p-valor.

**Correlations (Pearson)**

	FO4	FO5	FO13	CG2	CG4	CG5	CG8
FO5	0,521 0,000						
FO13	0,344 0,000	0,296 0,000					
CG2	0,315 0,000	0,311 0,000	0,074 0,293				
CG4	0,304 0,000	0,313 0,000	0,213 0,002	0,601 0,000			
CG5	0,327 0,000	0,195 0,005	0,143 0,041	0,522 0,000	0,564 0,000		
CG8	0,115 0,101	0,238 0,001	0,138 0,048	0,276 0,000	0,233 0,001	0,392 0,000	
CG19	0,199 0,004	0,235 0,001	0,242 0,000	0,229 0,001	0,335 0,000	0,370 0,000	0,301 0,000

Figura 16: Correlações de Pearson.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A não rejeição de *H3* possibilita resolver o *gap* teórico dessa pesquisa, pois a literatura internacional não apresenta consenso sobre os resultados do impacto de fomento governamental na adoção do controle gerencial em organizações agrícolas (NDEMEWAH; MENGES; HIELB, 2019; ARGILÉS; SLOF, 2001), de maneira que a questão central discute dois argumentos distintos: (1) para Ndemewah, Menges e Hielb (2019), os fomentos concedidos aos produtores podem gerar um impacto positivo no uso e difusão de algumas práticas de controle gerencial em fazendas, pois alguns agricultores adotariam práticas de controle gerencial para receber subsídios do governo; (2) já, para Argilés e Slof (2001), os fomentos podem diminuir os incentivos de produtores rurais em desenvolver ou adotar controles gerenciais, mantendo esse público dependente dos fomentos e diminuindo o incentivo para maiores práticas gerenciais, de forma que os fomentos governamentais poderiam gerar impacto negativo na adoção das práticas de controle gerencial em pequenos produtores.

Os resultados obtidos evidenciam que, no Brasil, considerando-se a amostra pesquisada, a ampliação de fomentos ampliou a adoção das práticas de controle gerencial. Os achados corroboram com os estudos de Chinnappa e Nagaraj (2007), Fatah e Mat-Zin (2013) e Obayelu et al. (2013) sobre os fomentos impactarem as atividades de gestão das organizações. Os resultados demonstram ainda que diferentemente do argumento dos autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019), no qual o motivo da ampliação do uso de práticas de controle gerencial, devido ao recebimento de fomentos, poderia ocorrer por alguma obrigação governamental que serviria como contraprestação do recebimento de fomento governamental, nessa pesquisa, entretanto, as variáveis de fomentos que demonstraram relevância estatística para aumentar as práticas de controle gerencial foram os fomentos ligados à educação e ao auxílio técnico. Tal constatação diverge dos autores Ndemewah, Menges e Hielb (2019) e sugere que os agricultores familiares adotam práticas de controle gerencial, não em razão de uma obrigação imposta pelo governo, mas em função da capacitação e aquisição de novos conhecimentos.

#### 4.3 FRAMEWORK TEÓRICO PROPOSTO

A agricultura familiar é um fenômeno com dimensões sociais e econômicas (SCHNEIDER, 2003; VILPOUX; OLIVEIRA, 2011). No aspecto econômico, os resultados dessa pesquisa sugerem que a agricultura familiar possui organizações que desafiam o princípio contábil de entidade, sendo concomitantemente empreendimentos rurais e rotina familiar. Porém, a pesquisa mostra que os agricultores familiares se esforçam para tentar separar os gastos de casa dos gastos de empreendimento.

A complexidade de gestão, com processos que se alteram em hora atividade empresarial, hora atividades do lar, dificulta a implementação de sistemas formais de controle gerencial, entretanto os agricultores familiares desenvolvem *proxy* de suas práticas de controle gerencial (FREZATTI et al., 2014; DACIÊ et al., 2017), e de forma rudimentar, os conceitos dos artefatos são aplicados nos empreendimentos de maneira informal.

Exemplos diversos emergiram das análises: em um dos casos, o planejamento não é efetuado por meio de um plano sistematizado e objetivado em documentos, mas toda a família possui ciência da decisão sobre a aquisição de um novo galpão, visando ampliar a produção; tal aquisição possui data definida e conta com os esforços individuais, bem delimitados e acordados com cada membro familiar. Em outro caso, observa-se que não há controle que contabilize o faturamento diário, mas todo produto vendido é anotado à mão. Outros casos evidenciam que não existem cálculos para apuração do lucro, mas, ao pagar todas as contas do mês, verifica-se a quantidade de dinheiro que sobrou. Em outro caso, apura-se uma espécie de margem de contribuição para os produtos, visando à tomada de decisão do que será produzido e comercializado; apenas para citar alguns exemplos das práticas de controle gerencial observadas.

Ao considerarmos a teoria de estágios de controle gerencial e seus níveis (IFA, 1998; FREZATTI, 2007; ISIDORO et al., 2012), embora muitas *proxy* de controle gerencial tenham emergido das entrevistas indicando práticas empregadas, como é o caso de práticas de planejamento estratégico pertencentes ao terceiro estágio da teoria, aquelas que estatisticamente demonstraram relevância foram as práticas dos artefatos classificadas no primeiro estágio, ligados a custeio, além de práticas de controle de estoques.

Como também é um fenômeno social, a agricultura familiar demanda políticas públicas que fomentem a atividade. Uma tipologia de fomentos emergiu dos resultados desse trabalho: fomentos de crédito; fomentos de terra; fomentos de educação; fomentos de auxílio técnico; fomentos de insumos para produção; fomentos de comercialização; fomentos de auxílio

documental e projetos; fomentos de máquinas e equipamentos; fomentos de moradia; e fomentos de alimentação. Cada tipo de fomento possui suas subdivisões com atividades, atores e projetos distintos, visando operacionalizar a entrega das políticas públicas aos agricultores familiares. A classificação proposta sobre as distintas formas de fomento traz maior compreensão ao tema e pode auxiliar futuras pesquisas a oferecer suporte para que o homem do campo desenvolva suas atividades.

Devido à utilização informal de controles, grande parte desses produtores familiares não efetua registros de suas atividades, dificultando a criação de indicadores financeiros de performance. A produtividade pode ser mensurada, mas há uma dificuldade comparativa, pois a agricultura familiar conta com uma variedade de produtos, com processos inter-relacionados, visando ao aproveitamento de materiais em processamento, oriundos de uma etapa produtiva, e que são utilizados em outra. Isso dificulta a utilização de indicadores de produtividade na comparação entre agricultores familiares, pois cada família possui produtos diferentes, em diversas quantidades, por meio de processos produtivos distintos. Entretanto, o resultado dessa pesquisa aponta que os agricultores familiares utilizam *proxy* de práticas de controle gerencial para apurar sua rentabilidade e lucratividade, por meio de dois métodos: (a) efetua-se o pagamento de todos os gastos mensais da casa/negócio e verifica-se a ocorrência, ou não, da sobra monetária, e (b) pela percepção informal da evolução familiar/empresarial, utilizada por meio da avaliação patrimonial e produtiva.

Para a criação de indicadores de performance, as duas perspectivas descritas acima podem ser alternativas viáveis, entretanto a primeira perspectiva (a) possui algumas hipóteses de limitações para o processo comparativo entre produtores. Uma delas é o fato de a quantidade monetária restante não ser registrada, podendo ser apenas apurada momentaneamente pelas famílias na quitação das suas obrigações financeiras mensais, de modo que a coleta desse indicador deveria ocorrer em períodos próximos ao que esses agricultores apuraram informalmente esse valor; outra limitação dessa perspectiva é a de que possivelmente o valor exato não seja apurado, de forma que as famílias pagam suas obrigações e percebem uma sobra monetária, mas não conseguem calcular a quantidade exata do dinheiro que sobrou no final do mês. Portanto, a segunda perspectiva para apurar a performance (b), verificar a percepção da evolução familiar e empresarial, apesar de contar com a interpretação do respondente como limitação, é sugerida pelos resultados da pesquisa como indicador para comparar a performance no campo empírico pesquisado.

Por fim, considerando-se os resultados quantitativos obtidos, o seguinte *framework* teórico é proposto: a ampliação dos fomentos destinados à agricultura familiar impacta no aumento da performance desses produtores. Esse acréscimo de performance é percebido pela evolução familiar e empresarial das famílias. Entretanto, parte desse aumento de performance ocorre devido à ampliação das práticas informais de controle gerencial, impactadas pelos fomentos destinados. Desta maneira, o aumento do controle gerencial é um dos principais responsáveis pela ampliação da performance que ocorre na agricultura familiar.

O *framework* proposto acima responde ao *gap* da pesquisa sobre a literatura internacional não apresentar consenso sobre os resultados do impacto de fomento na adoção do controle gerencial em organizações agrícolas (NDEMEWAH; MENGES; HIELB, 2019; ARGILÉS; SLOF, 2001); a divergência sobre o impacto que os fomentos causariam no controle gerencial foi investigada por essa pesquisa, e os resultados demonstram evidências de que o impacto que ocorre é positivo.

As implicações dos achados apontam importantes diretrizes para políticas públicas. Corroborando com Ndemewah, Menges e Hielb (2019), sem o apoio de políticas públicas, por meio de fomentos, pequenos produtores rurais desaparecerão do mercado; e apoiando os resultados de Paul et al. (2004) e Chinnapa e Nagaraj (2007), fomentos são ferramentas importantes para a permanência do homem no campo. A mensuração do impacto na performance e a compreensão do controle gerencial na relação com os fomentos auxiliam a compreensão sobre a competitividade em organizações da agricultura familiar. A capacidade em identificar qual tipo de fomento possui maiores e menores correlações com a performance pode melhorar a eficiência de alocação de recursos que busquem gerar maior competitividade aos agricultores familiares. Na amostra analisada, os fomentos ligados à educação e ao auxílio técnico foram os mais significantes para a ampliação de performance, isso evidencia a importância de investimentos nas áreas educacionais e técnicas. Estatisticamente, podemos afirmar que investir em educação e em auxílio técnico é uma forma eficiente de fazer políticas públicas na agricultura familiar. A seguir, são sugeridas diretrizes de políticas públicas para a temática.

#### 4.4 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Os resultados apontam diretrizes que possibilitam a sugestão de políticas públicas. Ao considerarmos que o controle gerencial é um dos responsáveis pelo aumento da performance na agricultura familiar e que está positivamente ligado aos fomentos de educação e auxílio técnico, essa relação poderia ser potencializada por normatizações que estimulem a ampliação do ensino sobre práticas de gestão e auxílio técnico para agricultores familiares. Fomentos como a entrega de terras, projetos e documentação, comercialização, liberação de crédito, dentre outros, poderiam estar vinculados à participação de pequenos produtores a cursos técnicos e oficinas de controle gerencial. As normatizações poderiam solicitar que produtores participassem desses eventos e cursos como contrapartida ao recebimento de outras formas de fomento (terra; moradia; comercialização, etc.). Isso possivelmente fortaleceria o efeito mediador do controle gerencial na relação entre fomento-performance, aumentando o desempenho organizacional dos agricultores familiares.

Baseado nos resultados evidenciados e utilizando o mesmo argumento sobre o impacto do controle gerencial na relação entre fomento-performance, sugere-se que as políticas públicas de fomento voltadas aos agricultores familiares, com comprovada participação em oficinas, cursos, palestras, etc., ou ainda, com nível de instrução elevado na área de gestão/controle gerencial, possibilitem a estes produtores, usufruírem de benefícios e/ou vantagens na aquisição de linhas especiais de fomentos. Tais como: tempo maior de carência, redução na taxa de juros, maiores prazos para a amortização da dívida, aumento do crédito oferecido, dentre outros.

Outra sugestão de política públicas é a criação de uma instituição financeira estadual, com finalidade para análise de projetos e oferta de fomentos financeiros para agricultores familiares residentes em Mato Grosso do Sul (MS). Uma instituição estadual poderia facilitar a operacionalização de políticas públicas do MS ao efetuar apreciações mais específicas, considerando a região em que as agências da instituição financeira estadual estariam presente. As políticas para ceder fomentos considerariam as peculiaridades, necessidades e características da agricultura familiar do Estado. Essa sugestão é fortalecida, ao se considerar a relevância do agronegócio para o Estado de Mato Grosso do Sul e a representatividade sobre a participação da agricultura familiar no agronegócio brasileiro, já discutidas anteriormente no trabalho. Desta forma, sugere-se que, assim como em outros estados brasileiros, Mato Grosso do Sul possua uma instituição financeira estadual, própria para a oferta dos fomentos financeiros voltados aos agricultores familiares.

Por fim, a legislação da agricultura familiar enquadra as famílias que possuem particularidades muito distintas no território nacional. Dessa forma, sugere-se que a lei possa ser aprimorada por meio de subdivisão que considerasse a especificidade de biomas, setores e atividades. Essa setorização de agricultores familiares aproximaria a gestão pública dos problemas reais enfrentados pelos produtores, corroborando com a eficiência da alocação dos recursos públicos visando atender as reais necessidades dos agricultores familiares no Brasil. Um resumo dos pontos indicados nessa seção foi inserido em um Parecer Técnico e enviado para as autoridades competentes e legisladores, cujo parecer está contido no Anexo F do trabalho. A seguir, são apresentadas as considerações finais do trabalho.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou propor um *framework* teórico sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas à agricultura familiar. Para tal, foram adaptadas *proxy* de práticas de controle gerencial utilizadas pelos produtores, classificados os diferentes tipos de fomento recebidos pelos produtores, propostos indicadores de percepção de performance e elaborado um modelo que mensurou as inter-relações entre o tipo de fomento o nível de práticas de controle gerencial e a performance na agricultura familiar.

Foram identificadas a utilização de *proxy*, contendo práticas de controle gerencial relacionadas a custeio variável, retorno de investimento, planejamento estratégico, análise custo-volume-lucro e gestão de estoques. O custeio variável é efetuado, aplicando-se informalmente uma margem de contribuição (parte do artefato de análise custo-volume-lucro) para tomada de decisão e gestão de custos. O retorno de investimento é percebido por meio de dois procedimentos, a análise monetária da sobra do pagamento das dívidas mensais e da percepção das conquistas por meio da evolução patrimonial. O planejamento estratégico é efetuado de maneira informal, por meio de projetos e planos de aquisições. A análise custo-volume-lucro (considerando ponto de equilíbrio e margem de segurança) é elaborada por meio de tentativa e erro, utilizando-se a experiência de vida dos produtores. A gestão de estoques é controlada e baseada na experiência do agricultor.

A descentralização foi identificada como um artefato deliberadamente não utilizado pelos agricultores familiares, evidenciando que a agricultura familiar possui organizações centralizadas, nas quais o chefe de família comanda a casa e o negócio e, esporadicamente, consulta a opinião dos familiares apenas para validar suas decisões tomadas.

O orçamento, custeio padrão, custeio meta, ciclo de vida do produto e *balanced scorecard* foram artefatos de controle gerencial que apresentaram um nível muito abstrato de utilização. Já, os artefatos preço por transferência, *just in time*, *kaizen*, *benchmarking*, custeio ABC, gestão baseada em atividades, teoria das restrições, EVA, GECON e VBM não evidenciaram práticas de utilização pelos produtores familiares.

Os diferentes fomentos disponibilizados para agricultores familiares no Brasil foram categorizados em fomentos de crédito; fomentos de terra; fomentos de educação; fomentos de auxílio técnico; fomentos de insumos para produção; fomentos de comercialização; fomentos

de moradia; fomentos de alimentação; fomentos de máquinas e equipamentos; e fomentos de auxílio documental e projetos.

A utilização de controles informais dificulta a criação de indicadores de performance para mensurar a gestão dos agricultores familiares. Indicadores de produtividade também podem ser ineficientes na comparação de diferentes famílias, pois os agricultores familiares possuem atividades muito particulares, com diferentes produtos e processos inter-relacionados de atividades produtivas e tarefas domiciliares. Entretanto, os resultados apontam que os produtores familiares se utilizam de práticas de controle de retorno de investimentos e utilizam a percepção da evolução familiar/empresarial, por meio da avaliação patrimonial e produtiva, para determinar sua performance.

Ao mensurar as inter-relações entre o tipo de fomento, as práticas de controle gerencial e a performance na agricultura familiar, é proposto que a ampliação dos fomentos destinados à agricultura familiar impacta no aumento da performance desses produtores. Esse acréscimo de performance é percebido pela evolução familiar e empresarial das famílias. Entretanto, parte desse aumento de performance ocorre devido à ampliação das práticas informais de controle gerencial, impactadas pelos fomentos destinados. Portanto, o aumento do controle gerencial é um dos principais responsáveis pela ampliação da performance que ocorre na agricultura familiar.

Os tipos de fomento que demonstraram significância estatísticas nos assentamentos utilizados na amostra foram os fomentos de educação e fomentos de auxílio técnico. Já, as práticas de controle gerencial, que apresentaram relevância no estudo, foram as práticas ligadas à apuração de custo e lucro e ao controle do estoque. Desta forma, estatisticamente podemos afirmar que investir em educação e auxílio técnico é uma forma eficiente de fazer políticas públicas na agricultura familiar. O investimento em educação e auxílio técnico amplia as práticas de gestão dos produtores que, por sua vez, passam a ter maior performance.

Esse trabalho possui algumas limitações. Primeiro, o modelo utilizou como indicador de performance a percepção dos agricultores familiares, que, por não se tratar de um dado financeiro objetivo, é possível que as comparações de variabilidade dos dados possuam vieses psicológicos dos agricultores familiares. Indica-se que, em futuras pesquisas, outros indicadores de performance que utilizem dados financeiros sejam elaborados e utilizados em comparações de performance. A segunda limitação é a respeito da amostra utilizada, os respondentes da pesquisa eram de assentamentos e grande parte respondeu à pesquisa de forma afirmativa sobre

o recebimento desse tipo de fomento; essa padronização nas respostas eliminou a variabilidade desse item no modelo, a ponto de a variável ser descartada no modelo final, pois, na comparação entre diferentes indivíduos, a variável não causou impacto por estar padronizada. Indica-se que futuras pesquisas utilizem diferentes públicos da agricultura familiar, incluindo assentados e produtores que não receberam terras, a fim de se verificar o impacto desse tipo de fomento no controle gerencial e performance. A terceira limitação está relacionada ao nível de detalhamento dos fomentos; nessa pesquisa, optou-se em adotar um nível mais abrangente para a categorização dos fomentos, entretanto estes possuem subdivisões a serem investigadas, estudos que respondam: quais as subdivisões de cada categoria de fomentos existem no Brasil? Ou ainda, quais formas de ensino são mais eficientes no fomento educação para agricultores familiares?

Outra sugestão de futuras pesquisas é a respeito das práticas de controle gerencial. Esse trabalho apontou a existência de alguns artefatos, com base na teoria de estágios de controle gerencial, entretanto existe a necessidade de se identificar quais outros artefatos não contemplados nessa teoria os agricultores familiares utilizam. A pesquisa buscou identificar a existência, ou não, de proxy sobre as práticas de controle gerencial; contudo, ao se identificar a utilização dessas práticas, surge a necessidade de se descrever como ocorrem esses processos. Assim, sugerem-se pesquisas que descrevam o processo de utilização de proxy de controle gerencial na agricultura familiar. Por fim, a classificação de fomentos para agricultura familiar sugerida pode gerar indicadores, subdivisões futuras e novas pesquisas, visando mensurar as inter-relações com eficiência de gastos de dinheiro público.

Como contribuições, inicialmente a pesquisa efetua a aproximação com os agricultores familiares e possibilita maior compreensão sobre a gestão destes. As práticas de controle gerenciais foram identificadas por meio de proxy o que permite apreciações sobre os artefatos utilizados informalmente pelos pequenos produtores rurais. A classificação de fomentos possibilita maior compreensão sobre os gastos públicos efetuados para a agricultura familiar. A elaboração de indicadores de performance é uma contribuição que poderá auxiliar futuras pesquisas que busquem verificar o desempenho dos agricultores familiares. Os resultados do trabalho possibilitam, ainda, oferecer diretrizes que possibilitem a sugestão de políticas públicas como a criação de normas de concessão de fomentos que estimulem a ampliação do ensino sobre práticas de controle gerencial e a criação de uma instituição financeira para o Estado de Mato Grosso do Sul.

O trabalho não se encerra ao final dessa pesquisa, mas seus resultados invadem a sociedade com contribuições sociais já em andamento na comunidade. Um software, denominado “Controle Gerencial Rural”, que efetua a identificação dos níveis de controle gerenciais, baseado em proxy das práticas, está em desenvolvimento por meio de acordo de cooperação entre duas instituições de ensino. Um projeto de extensão sobre o ensino de controle gerencial adaptado ao campo está sendo oferecido aos agricultores familiares da região em que a pesquisa foi efetuada. Além disso, relatórios técnicos com os resultados do trabalho foram entregues a representantes dos governos municipal, estadual e federal. Um folder, contendo um resumo dos resultados em linguagem simples, evidenciando-se a importância das práticas de controle gerencial será elaborado e distribuído aos assentamentos da região pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; TORRES, Cláudio Vaz. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 19-29, 2002.
- ABERNETHY, Margaret A.; BROWNELL, Peter. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 3-4, p. 233-248, 1997.
- ABRAMOVAY, R. O Capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 379-397, abr./jun. 2000.
- AGRAER – Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.agraer.ms.gov.br/26907-2/>>. Acesso em: 03 de fev. 2020.
- ANSARI, Shahid L. An integrated approach to control system design. **Accounting, organizations and society**, v. 2, n. 2, p. 101-112, 1977.
- ANTHONY, Robert Newton. **Planning and control systems: A framework for analysis**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- ARGILÉS, Josep Maria; SLOF, Eric John. New opportunities for farm accounting. **European Accounting Review**, v. 10, n. 2, p. 361-383, 2001.
- AVELLAR, Ana Paula. Impacto das políticas de fomento à inovação no Brasil sobre o gasto em atividades inovativas e em atividades de P&D das empresas. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 39, n. 3, p. 629-649, 2009.
- AZOFRA, Valentín; PRIETO, Begoña; SANTIDRIÁN, Alicia. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. **The British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 367-384, 2003.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **Congresso Nacional de Educação**. p. 329-341, 2011.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.
- BASSO, Vanessa Maria; JACOVINE, Laércio; GRIFFITH, James; NARDELLI, Aurea, ALVES, Ricardo; SOUZA, Agostinho. Programas de fomento rural no Brasil. **Pesquisa Florestal Brasileira**, v. 32, n. 71, p. 321, 2012.
- BEDFORD, David S.; MALMI, Teemu; SANDELIN, Mikko. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 51, p. 12-28, 2016.
- BELARMINO, Obedias Miranda; DA SILVEIRA, Giovane Silveira. A RELEVÂNCIA DO PNAE NA AGRICULTURA FAMILIAR DA REGIÃO DE PLANEJAMENTO SUL

FRONTEIRA–MS. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

BEZERRA, Gleicy Jardim; SCHLINDWEIN, Madalena Maria. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 1, p. 3-15, 2017.

BEZERRA, Gleicy Jardim, et al. Percepção de agricultores familiares sobre o desempenho de sistemas agroflorestais biodiversos: uma análise na região centro-sul de Mato Grosso do Sul, Brasil. In: **Embrapa A. em anais de congresso**. In: Sistemas agroflorestais agroalimentares, sociobiodiversidade, saúde, educação: desafios e perspectivas. Campo Grande, MS, 2018.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NAGANO, Marcelo Seido; DA COSTA MORAES, Marcelo Botelho. Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 1, p. 59-68, 2006.

BRANCO, Manuel Castelo. Uma abordagem institucionalista da contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 42, p. 104-112, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.629**, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Brasília, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8629.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8629.htm)>. Acesso em: 07 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)>. Acesso em: 07 nov. 2019.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; BRAGA, Marcelo José; LIMA, João Eustáquio de. Avaliação de estratégias financeiras das cooperativas de cafeicultores do estado de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 40, n. 4, p. 769-788, 2002.

BUAINAIN, Antônio Márcio. Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate. **CEP**, v. 71, p. 450, 2006.

BÜTTENBENDER, P. L.; BERKMANN, B. A.; SPAREMBERGER, A. Cooperativismo e crédito rural da agricultura familiar como fomento ao desenvolvimento sustentável: estudo em uma cooperativa de interação solidária. **Informe GEPEC**, v. 26, n. 1, p. 330-347.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MACHADO, Márcio André Veras. Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 3-15, 2007.

CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria Administrativa a Produtores Rurais no Brasil. 2001, 237 f.** 2001. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências-Área de Concentração: Economia Aplicada), Escola superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.

CARVALHO, Flavio Leonel; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, 2008.

CARVALHO, Leandro Vinícios; DE ALMEIDA, Roselaine Bonfim; DA SILVA, Jonathan Gonçalves. Análise dos financiamentos para a agricultura familiar na região sul e seus estados. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, n. ed. esp. Dossie, p. 89-116, 2022.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**: Auditoria e Perícia. 3. ed. Brasília: CFC, 2008.

CHENHALL, Robert 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, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.

CHINNAPPA, B.; NAGARAJ, N. An economic analysis of public interventions for amelioration of irrigation-induced soil degradation. **Agricultural Economics Research Review**, v. 20, n. 347-2016-16645, p. 375-384, 2007.

CHRIST, Katherine L.; BURRITT, Roger L. Water management accounting: A framework for corporate practice. **Journal of cleaner production**, v. 152, p. 379-386, 2017.

COELHO, J. L. S. **Sustentabilidade x Agrotóxico de origem ilítica: um estudo da percepção e comportamento ambiental de agricultores familiares no Oeste do Paraná**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2019.

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

COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R. Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research. **Agricultural economics**, v. 23, n. 3, p. 207-218, 2000.

COSTA, Flaviano; DA CRUZ, Ana Paula Capuano; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Paradoxo na utilização de artefatos contábeis gerenciais: discussão sobre a influência de fatores inconscientes inspirada em conceitos preconizados pela psicologia analítica. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 59-76, 2011.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2007.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

CUNHA, Wellington José; COLOSIMO, Enrico Antônio. Intervalos de confiança bootstrap para modelos de regressão com erros de medida. **Rev. Mat. Estat**, v. 21, n. 2, p. 25-41, 2003.

DACIÊ, Franciele do Prado; ESPEJO, M. M. D. 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. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 52, n. 3, p. 341-352, 2017.

DÁVILA, Antonio. Emerging Themes in Management Accounting and Control Research. *Revista de Contabilidade-Spanish Accounting Review*, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2019.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DOS SANTOS, Luana Ferreira; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; DE CAMPOS, Ana Paula Teixeira. Barreiras de desempenho e políticas públicas: análise em cooperativas de agricultura familiar. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 24, n. 77, 2019.

DUARTE, Sérgio Lemos; PEREIRA, C. A.; TAVARES, M.; DOS REIS, E. A. Variable production costs of soybeans and its relationship to Gross revenue. *Custos e Agronegócio*, 2011.

DURDEN, Chris. Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 21, n. 5, p. 671-694, 2008.

EFRON, Bradley. Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American statistical Association*, v. 82, n. 397, p. 171-185, 1987.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An introduction to the bootstrap**. CRC press, 1994.

EINHORN, Stefanie; HEINICKE, Xaver; GUENTHER, Thomas W. Management control packages in family businesses: a configurational approach. *Journal of Business Economics*, v. 91, n. 4, p. 433-478, 2021.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Institucional. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/quem-somos>>. Acesso em: 03 de fev. 2020.

ENDE, M. V. **Eficiência das cooperativas da agricultura familiar no contexto da economia solidária**. 2017. Tese (Doutorado) - Cuso de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2017.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; PORTULHAK, Henrique; MARTINS, Daiana Bragueto. Práticas de controle gerencial em hospitais universitários federais. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 92, p. 39-52, 2015.

ESPEJO, M. M. S. B., COSTA, F., CRUZ, A. P. C. D.; ALMEIDA, L. B. D. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. *Revista de contabilidade e organizações – FEARP/USP*, v. 3, n. 5, p. 25-43, 2009.

ESQUERDO-SOUZA, Vanilde Ferreira de; BERGAMASCO, Sonia M. Pessoa Pereira. Políticas públicas para a agricultura familiar brasileira: um estudo sobre o PRONAF nos municípios do circuito das frutas – SP. *Revista Extensão Rural*, Santa Maria, RS, v. 22, n. 1, jan/mar. 2015.



FACIONI, D. **Sucessão da gestão na agricultura familiar: uma abordagem da riqueza socioemocional**. 2020. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

FATAH, Abobaker M.; MAT-ZIN, Rosliza. Understanding the current practices of cost accounting systems in the Libyan agricultural firm: evidence from Six Libyan agricultural firms. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 3, n. 8, p. 472-477, 2013.

FERNANDES, B.M. Espaços agrários de inclusão social: novas configurações do campo brasileiro. In: **XVI Encontro Nacional de Geografia Agrária**. Petrolina, 2002.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FEUSER, Helena de Oliveira Leite. **Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e de controle gerencial**. 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Fundação Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FISCHER, Augusto. O fomento na indústria de base florestal. **Informe Gepec**, v. 13, n. 2, p. 6-19, 2009.

FISCHER, Augusto; ZYLBERSZTAJN, Décio. O fomento florestal como alternativa de suprimento de matéria-prima na indústria brasileira de celulose. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 18, n. 2, p. 494-520, 2012.

FLAMHOLTZ, Eric G.; DAS, T. K.; TSUI, Anne S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, organizations and society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.

FREEAR, J. Robert Loder, Jacobean management accountant. **Accounting History: Some British Contributions**, p. 473-489, 1994.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 73-87, 2005.

\_\_\_\_\_. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 5-17, 2006.

\_\_\_\_\_. The “economic paradigm” in management accounting: return on equity and the use of various management accounting artifacts in a Brazilian context. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 5, p. 514-532, 2007.

FREZATTI, Fabio; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. D.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

\_\_\_\_\_. Discursos internos se sustentam sem suporte da contabilidade gerencial? Um estudo de caso no setor de autopeças. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 485-503, 2015.

GALLÉN, Tiina. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?. **Journal of Management Development**, v. 25, n. 2, p. 118-133, 2006.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; URIBE-OPAZO, Miguel Angel. Modelos multivariantes para a previsão de insolvência em cooperativas agropecuárias: uma comparação entre a análise discriminante e de probabilidade condicional-Logit. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 14, n. 3, p. 45-64, 2003.

GOMES, Kever Bruno Paradelo; MARTINS, Rosana de Carvalho Cristo. Educação e sustentabilidade no ambiente rural: um estudo de caso sobre a percepção de agricultores familiares. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e507974429-e507974429, 2020.

GREEN, Wendy J.; CHENG, Mandy M. Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map. **Accounting, Organizations and Society**, v. 73, p. 1-14, 2019.

GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e Estado no Brasil. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 52, p. 125-146, 2014.

GURA, Andréia; ZAHAIKEVITCH, Everaldo Veres; FONSECA, Maria Helena da; BITTENCOURT, Juliana Vitória Messias. Políticas públicas de desenvolvimento da agricultura familiar no Brasil In: **CONBREPRO**, 2017, Ponta Grossa. Anais VII Congresso Brasileiro de engenharia de produção, 2017.

HALL, Matthew. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 2-3, p. 141-163, 2008.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 43, 2014.

HANSEN, Stephen C.; VAN DER STEDE, Wim A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management accounting research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HARED, Bashir Abdisamad; ABDULLAH, Zarifah; HUQUE, Sheikh Mohammed Rafiul. Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches. **Management**, v. 5, n. 26, 2013.

HAZELL, Peter et al. The future of small farms: trajectories and policy priorities. **World Development**, v. 38, n. 10, p. 1349-1361, 2010.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009.

HOUGH, Jill R.; OGILVIE, D. T. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 417-448, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário: resultados preliminares**. Rio de Janeiro, 2017.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFA. International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1). **IFA**: Londres, 1998.

ISIDORO, C.; FACCI, N.; ESPEJO, M. M; GARCIA, P. M. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 6, n. 2, p. 39-55, 2012.

JABAREEN, Yosef. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International journal of qualitative methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.

JERONIMO, Fátima B.; MARASCHIN, A. de F.; SILVA, TN da. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo**, v. 14, n. 26, p. 71-90, 2006.

KANTHI-HERATH, Siriyama. A framework for management control research. **Journal of management development**, v. 26, n. 9, p. 895-915, 2007.

KENGEN, Sebastião. A política florestal brasileira: uma perspectiva histórica. **Série Técnica IPEF**, v. 14, 2001.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

- LIMA, Afonso Carneiro; SILVEIRA, J. A. G. D.; SILVA, S. H. F. D.; CHING, H. Y. Target costing: exploring the concept and its relation to competitiveness in agribusiness. **Custos e Agronegócio OnLine**, 2016.
- LOUNSBURY, Michael. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, organizations and society**, v. 33, n. 4-5, p. 349-361, 2008.
- MACEDO, Luís Otávio Bau. Modernização da pecuária de corte bovina no Brasil e a importância do crédito rural. **Agroanalysis, Rio de Janeiro**, v. 25, n. 6, p. 35-36, 2005.
- MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Eficiência Produtiva de Unidades Agrárias: o uso de Análise Envoltória de Dados na avaliação do desempenho de conversão de insumos em produtos. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 5, 2005, Campinas. **Anais do V Congresso da ABAR**. Campinas: ABAR, 2005.
- MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; ALMEIDA, Kátia de. Análise do desempenho organizacional no agronegócio brasileiro: aplicando à agroindústria de papel e celulose. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 25-45, 2009.
- MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Safra**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/plano-safra>>. Acesso em: 04 de março 2021.
- MARAFON, Gláucio José; RIBEIRO, Miguel Ângelo. Agricultura familiar, pluriatividade e turismo rural: reflexões a partir do território fluminense. **Revista Rio de Janeiro**, n. 18-19, p. 111-130, 2006.
- MARAN, Daniela Acquadro; BEGOTTI, Tatiana. Measurement Issues Relevant to Qualitative Studies. **The Wiley Blackwell Handbook of Bullying: A Comprehensive and International Review of Research and Intervention**, v. 1, p. 233-249, 2021.
- MARANHÃO, C. J. A. **Indicação geográfica: possibilidades do queijo colonial produzido a partir do leite cru na região de Chapecó - SC**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Administração, Universidade Oeste de Santa Catarina, 2015.
- MARQUES, Leandro et al. Artefatos da contabilidade gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da Região Sul do Brasil. **ConTexto**, v. 16, n. 34, p. 1279-1299, 2016.
- MARTINS, Fellipe Silva; LUCATO, Wagner Cezar. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, 2018.
- MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 12.312**, de 11 de maio de 2007. Aprova a estrutura básica e operacional da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - AGRAER, e dá outras providências. Campo Grande, 2007. Disponível em: <[http://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9382\\_03\\_04\\_2017](http://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9382_03_04_2017)>. Acesso em: 01 fev. 2020.

MEDEIROS, Bárbara Novaes; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Discurso gerencial no controle de docentes em instituições de Ensino Superior privadas: uma análise crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 2, p. 294-304, 2019.

MELO, Hildegardo Pedro Araujo de; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. The use of the budget as a management tool to strategy formulation and control: a case study in the company of Paraíba agroindustrial sector. **REVISTA AMBIENTE CONTABIL**, v. 9, n. 1, p. 290-305, 2017.

MELZ, Milton Jose. **Ferramentas de gestão utilizadas para a tomada de decisão nas granjas suinícolas integras a Cooper A1**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2014.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio econômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2000.

MERCHANT, Kenneth A.; OTLEY, David T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

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

MERTON, Robert King. **Sociologia: teoria e estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MODELL, Sven; MORRIS, Richard; SCAPENS, Bob. Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Management Accounting Research: A Critical Realist Approach. **Social Science Research Network**, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>, 2007.

MONTES, T. M. F. **Relacionamentos de extensão dos institutos federais de educação em localidades de pequeno porte: um estudo da contribuição ao desenvolvimento local**. 2021. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2021.

MORAES, Livia Cândido; WERNKE, Rodney. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 81-102, 2006.

MORAIS, Lucas Andrade; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SILVA, Rosa Adeyze. Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, 2020.

NASCIMENTO, Cristiano do; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; PANUCCI-FILHO, Laurindo. The cost-volume-profit analysis amid management of sericulture in the production process: a case study. **Custos e Agronegócio**, 2010.

NAVARRO, Z. **A agricultura brasileira: desempenho, desafios e perspectivas**. São Paulo: IPEA, 2010.

- NDEMEWAH, Sinclair R.; MENGES, Kevin; HIEBL, Martin RW. Management accounting research on farms: what is known and what needs knowing?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 15, n. 1, p. 58-86, 2019.
- OBAYELU, A. E.; AFOLAMI, C. A.; AGBONLAHOR, M. U. Relative profitability of cassava-based mixed cropping systems among various production scale operators in Ogun and Oyo states southwest Nigeria. **African development review**, v. 25, n. 4, p. 513-525, 2013.
- OTLEY, David. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management accounting research**, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.
- OUCHI, William G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.
- PAUL, Catherine et al. Scale economies and efficiency in US agriculture: are traditional farms history?. **Journal of Productivity Analysis**, v. 22, n. 3, p. 185-205, 2004.
- PINHO, D. B. A cooperativa: associação de pessoas e empresa econômica. **A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, p. 9-17, 1986.
- PISANI, Niccolò; MULLER, Alan; BOGĂȚAN, Paula. Top management team internationalization and firm-level internationalization: The moderating effects of home-region institutional diversity and firm global focus. **Journal of International Management**, v. 24, n. 3, p. 239-256, 2018.
- PRADO, Paulo Henrique Muller; KORELO, José Carlos; DA SILVA, Danielle Mantovani Lucena. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 4-24, 2014.
- RAFAELI, L.; MÜLLER, C.J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão e Produção (UFSCar)**, v.14, p.363-377, 2007.
- REARDON, Thomas; BARRETT, Christopher B. Agroindustrialization, globalization, and international development: an overview of issues, patterns, and determinants. **Agricultural economics**, v. 23, n. 3, p. 195-205, 2000.
- RIBEIRO, Gustavo Costa; MONDO, Tiago Savi. Pluriatividade Rural: a percepção de agricultores de Lages, Santa Catarina, sobre a oferta de hospedagem. **Turismo e Sociedade**, v. 12, n. 2, 2019.
- RIBEIRO, V. A. C. **Produção de novidades na agricultura orgânica do Estado de Rondônia: estudo de caso no projeto RECA**. 2021. Dissertação (Mestrado) - Cuso de Administração, Universidade Federal de Rondônia, 2021.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.
- RIZZO, Ana Lucia Tucci; CYMROT, Raquel. Estudo e aplicações da técnica bootstrap. **II Jornada de iniciação científica**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

ROSADO JÚNIOR, Adriano Garcia; LOBATO, José Fernando Piva; MÜLLER, Cláudio. Building consolidated performance indicators for an agribusiness company: a case study. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 40, n. 2, p. 454-461, 2011.

SANGALLI, Adriana Rita et al. AGRICULTURA FAMILIAR EM MATO GROSSO DO SUL: participação das mulheres e contribuições para o desenvolvimento econômico. **ENCONTRO PARANAENSE DE ECONOMIA**, v. 8, p. 1-20, 2010.

SCUSSEL, Pâmela; RADUNZ, Amanda Fabris Oliveira; BUSATO, Maria Assunta. Percepção de agricultores familiares sobre suas condições de saúde e do ambiente. **RDUono: Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Unochapecó**, v. 2, n. 3, p. 192-204, 2019.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/senar/institucional-senar/>>. Acesso em: 03 de fev. 2020.

SERAFIM-JUNIOR, Valdir; GRANDI, Adriana Maria; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Análise de trabalhos científicos relacionados ao desenvolvimento da agricultura familiar nas regiões brasileiras Analysis of scientific papers related to the development of family farming in the brazilian regionsd. **AMBIÊNCIA**, v. 13, n. 1, p. 245-259, 2017.

SILVA, Osvaldo Heller. Agricultura familiar: diversidade e adaptabilidade. **Revista de Sociologia e Política**, n. 12, p. 161-167, 1999.

SILVA, Sandro Pereira. Políticas públicas, agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 58, 2011.

SILVA, G. G.; CHEUNG, T. L.; VILPOUX, O. F.; SANCHES, F. T. Capital Social e Cooperação na Agricultura Familiar: uma análise comparativa entre os estados de Mato Grosso do Sul e Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 2, p. 153-166, 2014.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. p. 232. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SCHNEIDER, Sergio. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Institucional**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)>. Acesso em: 03 de fev. 2020.

SOARES, Caroline Monique Tietz et al. A percepção do cooperativismo pelos agricultores familiares associados da cooperativa mista agrofamiliar de Vera Cruz do Oeste-A Tulha. **Orbis Latina**, v. 9, n. 1, p. 296-319, 2019.

SOUTES, Dione Olesczuk. GUERREIRO, Reginaldo. Uma Investigação do Uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras. **XXXI Encontro da ANPAD**, 2007.

TAMENE, Ewnetu H. Theorizing conceptual framework. **Asian Journal of Educational Research**, v. 4, n. 2, 2016.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P., SANTOS, A. D. V. S. M.; NOSSA, V. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 108-127, 2011.

TESSIER, Sophie; OTLEY, David. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

THOMAS, J. A. **Indicadores de desenvolvimento rural da população dos municípios do Oeste Paranaense: uma metodologia de estudo**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2015.

TRAMEL, Thomas E.; HILDRETH, R. J. Relative roles of survey and experiment in farm management research. **Journal of Farm Economics**, v. 39, n. 5, p. 1445-1451, 1957.

TRENTIN, Iran Carlos Lovis; QUARESMA, Alessandro Krueel. PRONAF: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar fazendo mais do mesmo no Brasil?. **Extensão em Foco**, n. 26, 2022.

TILLEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 101-129, 2005.

VILPOUX, Olivier François; OLIVEIRA, M. de. Sustentabilidade e agricultura familiar. **Curitiba, PR: CRV**, 2011.

VOLLMER, Hendrik. Management accounting as normal social science. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 1, p. 141-150, 2009.

YOUNDT, Mark A. et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866, 1996.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. O lugar dos rurais: o meio rural no Brasil moderno. In: **Resumo dos Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Natal-RN**. 1997.

\_\_\_\_\_. Raízes históricas do campesinato brasileiro. **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**, v. 3, p. 21-55, 1999.

ZHENGFEI, Guan; OUDE LANSINK, Alfons. The source of productivity growth in Dutch agriculture: A perspective from finance. **American journal of agricultural economics**, v. 88, n. 3, p. 644-656, 2006.



**APÊNDICE**

## APÊNDICE A: TCLE

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO/TCLE**  
(entrevistas)

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa “PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E FOMENTO VOLTADOS À AGRICULTURA FAMILIAR: UM FRAMEWORK TEÓRICO”, sob responsabilidade do pesquisador Me. André Felipe Queiroz. Este trabalho tem por objetivo propor um framework teórico sobre o efeito dos fomentos na relação entre práticas de controle gerencial e performance de propriedades ligadas a agricultura familiar. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada, com tempo médio de uma hora, em local reservado, que será registrada apenas em áudio, pelo entrevistador André Felipe Queiroz, para participar da entrevista é necessário possuir idade igual ou superior a 18 anos. A análise das entrevistas se dará por meio da técnica de análise de conteúdo. Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, nesta pesquisa é possível sentir desconforto ou indisposição ao fornecer informações diante de alguma das questões. Caso sinta-se constrangido (a) ou indisposto (a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Se julgar necessário, o (a) Sr. (a) dispõe de tempo para que possa refletir sobre sua participação, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que possam ajudá-los na tomada de decisão livre e esclarecida. Informamos que sua identificação será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda dos pesquisadores, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. O benefício decorrente da pesquisa será a elaboração futura de oficinas e palestras que poderão o beneficiar. A sua participação é totalmente voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo nenhuma compensação financeira ou ressarcimento. Fica garantido o sigilo em torno de sua identidade, assegurando sua privacidade, de forma que você não será identificado nessa pesquisa ou em eventuais publicações dos resultados. Fica garantido também, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Se você tiver alguma consideração ou dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com André Felipe Queiroz, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (67) 98448-4448, e-mail: [andrefelipequeiroz@hotmail.com](mailto:andrefelipequeiroz@hotmail.com). Caso deseje, você poderá solicitar os arquivos da entrevista, que serão enviados por e-mail. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra via será fornecida a você. Ressalta-se que a decisão em não participar do estudo, não implicará em nenhum prejuízo ao participante.

Declaro ter recebido todas as informações e aceito o convite, concordando participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa acima descrito, autorizando que os dados obtidos sejam utilizados para publicações em meios de divulgação científica.

Campo Grande/MS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Assinatura do participante

---

Pesquisador - André Felipe Queiroz

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO/TCLE**  
(questionários)

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa “PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E FOMENTO VOLTADOS À AGRICULTURA FAMILIAR: UM FRAMEWORK TEÓRICO”, sob responsabilidade do pesquisador Me. André Felipe Queiroz. Este trabalho tem por objetivo propor um framework teórico sobre o efeito dos fomentos na relação entre práticas de controle gerencial e performance de propriedades ligadas a agricultura familiar. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário, com tempo médio de 20 minutos, para participar da entrevista é necessário possuir idade igual ou superior a 18 anos. A análise dos dados se dará por meio de estatística multivariada. Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, nesta pesquisa é possível sentir desconforto ou indisposição ao fornecer informações diante de alguma das questões. Caso sintam-se constrangido (a) ou indisposto (a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Informamos que sua identificação será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda do pesquisador, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. O benefício decorrente da pesquisa será a elaboração futura de oficinas e palestras que poderão o beneficiar. A sua participação é totalmente voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo nenhuma compensação financeira ou ressarcimento. Fica garantido o sigilo em torno de sua identidade, assegurando sua privacidade, de forma que você não será identificado nessa pesquisa ou em eventuais publicações dos resultados. Fica garantido também, o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Se você tiver alguma consideração ou dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com André Felipe Queiroz, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (67) 98448-4448, e-mail: [andrefelipequeiroz@hotmail.com](mailto:andrefelipequeiroz@hotmail.com). Caso deseje, você poderá solicitar uma cópia do questionário respondido, que será enviado por e-mail. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra via será fornecida a você. Ressalta-se que a decisão em não participar do estudo, não implicará em nenhum prejuízo ao participante.

Declaro ter recebido todas as informações e aceito o convite, concordando participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa acima descrito, autorizando que os dados obtidos sejam utilizados para publicações em meios de divulgação científica.

Campo Grande/MS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Assinatura do participante

---

Pesquisador - André Felipe Queiroz

## APÊNDICE B: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

### AGRICULTORES FAMILIARES

<b>Questões Iniciais</b>	<b>Observações ao pesquisador</b>
1. Sua família trabalha junto com você?	
2. O que cada pessoa da família faz?	<i>Capturar divisão do trabalho e gerenciamento</i>
3. O que você produz?	<i>Listar as culturas</i>
4. Como é sua rotina?	<i>Capturar as complexidades sobre atividades complementares</i>
5. Quais são as principais atividades do processo de produção?	<i>Listar (exemplo, arar a terra, semear, etc.)</i>
6. Daquilo que você produz, qual produto possui maior área?	<i>Capturar a cultura predominante</i>
7. Daquilo que você produz, o que você consome, o que você vende e o que você vende e consome?	
8. De tudo o que você produz, quanto você vende e quanto você consome?	<i>Capturar percentuais aproximados</i>
9. Qual seu grau de instrução?	<i>Escolaridade</i>
10. Você já fez algum treinamento?	<i>Especialistas técnicos, etc.</i>
11. Você recebe ou recebeu alguma ajuda financeira ou técnica? Quais?	<i>Explicar a pergunta ao entrevistado</i>
12. Quanto você pegaria de ajuda financeira? Para qual finalidade?	<i>Fomento financeiro</i>
13. Você possui a escritura (documentação) da sua propriedade?	<i>Burocracia para solicitar fomento</i>
14. Qual o tamanho da sua propriedade?	

### ARTEFATOS

<b>Artefato</b>	<b>Estágio /Nível</b>	<b>Questões para identificar proxy</b>	<b>Observações ao pesquisador</b>
		2. Daquilo que você vende , você decide o preço de venda ou você observa os preços praticados no mercado?	<i>Verificar o processo de formação de preço</i>
		3. Como você se informa sobre o preço de venda do produto?	<i>Identificar e caracterizar fatores</i>
		4. Daquilo que você vende, você sabe se vale a pena vender?	<i>Observar lucratividade</i>
		5. Como você sabe se valeu a pena vender por aquele preço?	<i>Relação lucro/custo</i>
		6. Quais gastos você tem durante o mês?	<i>Identificar e caracterizar custos fixos e custos variáveis</i>

*Custeio por Absorção	Primeiro	7. Você pensa na conta “x” para calcular o custo de uma unidade produzida?	<i>Com base na questão 6, trocar “x” pela conta de custo fixo informada pelo entrevistado – custeio por absorção (capturar o tipo aproximado de custeio)</i>
		8. Como você calcula o custo, quando sabe o valor da conta “x”?	<i>Com base na questão 6, trocar “x” pela conta de custo fixo informada pelo entrevistado – custeio por absorção (capturar o processo de custeio)</i>
*Custeio Variável	Primeiro	9. Como você paga a conta “x” ?	<i>Com base na questão 6 – custeio variável</i>
		10. As contas do tipo “x” não são usadas para definir o custo do produto?	<i>Com base na questão 6, verbalizar algumas contas de custo fixo informadas pelo entrevistado – custeio variável</i>
*Custeio Padrão	Primeiro	11. Você tenta estimar o quanto vai gastar, antes de começar a produzir?	<i>Verificar se o custo é previamente definido ou calculado após a produção (se for calculado de alguma forma)</i>
Retorno sobre o Investimento	Primeiro	13. Depois que você vende, no final do mês, você calcula a diferença entre o que gastou e do que ganhou vendendo?	<i>Cálculos simplificados de ROI</i>
		14. Você sabe o valor da diferença entre o que você gastou e quanto você ganhou do mês passado? [ROI]	<i>Cálculos simplificados de ROI</i>
		15. E nos últimos meses?	<i>Em caso positivo na questão 14</i>
Orçamento	Segundo	16. Você faz contas hoje, de quanto espera gastar e receber nos próximos meses?	
		17. Faz algum tipo de previsão do quanto pode sobrar no fim do mês?	
		18. Você tem esses cálculos anotados?	<i>Com base nas questões 16 e 17</i>
Descentralização	Segundo	19. Quem (da família) toma as decisões de valores (custo/preço), de quem compra e por quanto vender?	<i>Verificar e caracterizar se a família participa da gestão</i>
		20. Sua família toma decisões ou apenas você? Quais?	<i>Verificar e caracterizar se a família participa</i>
		21. Se algo inesperado acontecer, como alguém querendo comprar uma quantidade um pouco maior ou pedir um desconto na hora da compra, quem decide?	<i>Verificar e caracterizar se a família participa</i>
Análise Custo-Volume-Lucro	Segundo	22. Você sabe a quantidade exata que precisa vender para “empatar” as contas, não sobrando nada?	<i>Explicar a ideia de “empatar” ao entrevistado (Ponto de Equilíbrio)</i>

		23. Existe alguma quantidade ideal a ser vendida para você pagar as contas?	<i>Controle de Ponto de Equilíbrio</i>
		24. Como você faz a conta para saber a quantidade ideal?	<i>Baseado na questão 23</i>
Preço por Transferência	Segundo	25. Existe alguma troca de mercadorias entre os agricultores familiares?	<i>Expandir a questão para caracterizar as complexidades de matérias primas compartilhadas em diversos processos</i>
		26. Você calcula algo relacionado a essas trocas?	<i>Baseado na questão 25</i>
		27. Como você calcula?	<i>Baseado na questão 26</i>
Just in time	Terceiro	28. É importante considerar o tempo para cada atividade que você exerce?	<i>Explicar e exemplificar a questão com sentido de crono-análise. (Cuidar para deixar claro que TEMPO não se refere às condições climáticas)</i>
		29. Você calcula quantidades exatas de insumos para cada etapa das atividades exercidas?	<i>Expandir a questão para caracterizar as complexidades de matérias primas compartilhadas em diversos processos</i>
		30. Existe alguma preocupação em relação aos desperdícios de cada etapa das atividades?	
Kaizen	Terceiro	31. Você se preocupa, no dia a dia, com a melhoria dos processos utilizados diariamente?	<i>Exemplificar uma situação</i>
		32. Existe algum procedimento para melhoria das atividades, que sempre é revisto?	
		33. Qual o procedimento quando algum erro ocorre? São pensadas e discutidas formas de correção com toda a família? É importante que seja com toda a família?	
Planejamento Estratégico	Terceiro	34. Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	
		35. Como ocorrem e quando ocorrem essas decisões?	
		36. Você sabe qual é o seu negócio principal? Qual o motivo de você “ser um agricultor” ?	<i>Caracterizar a ideia de missão Verificar se o motivo é: produzir alimento; cuidar da terra; dar continuidade ao patrimônio da família, viver no campo com liberdade</i>
		37. Você deseja aumentar seu negócio? Sabe onde quer chegar?	<i>Caracterizar a ideia de visão</i>
		38. Você estabeleceu algum objetivo anual para perseguir?	
		39. Você sabe listar os pontos positivos e negativos do seu negócio?	<i>Caracterizar informações de uma possível proxy de análise SWOT</i>

		40. Quais são seus principais fornecedores, clientes e concorrentes?	
Benchmarking	Terceiro	Quem são os <i>produtores</i> próximos de você? São vizinhos, amigos, etc. ?	<i>Adequar termo apropriado para "produtores"</i>
		Qual seu contato com esses <i>produtores</i> ? Frequentam a mesma igreja, compram na mesma revenda, são membros de cooperativa, etc.?	
		Você copia outros <i>produtores</i> ? O que copia? Como? Qual frequência?	
		42. Você se importa com o que <i>produtores</i> próximos estão fazendo?	
		43. Como os outros <i>produtores</i> influenciam suas decisões?	
Custeio ABC	Terceiro	44. Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	<i>Explicar exemplificando, questão para compreender os diferentes produtos e possíveis atividades que impactam simultaneamente em diferentes produtos</i>
		45. Você faz algum cálculo separado sobre cada atividade do que produz?	<i>Explicar exemplificando (semear, colher, etc.)</i>
		46. Você se importa com o custo de cada atividade de forma separada?	
Custeio Meta	Terceiro	47. Você define o custo que deseja alcançar antes de começar a produzir?	<i>Em caso de utilizar alguma forma de custeio</i>
		48. Como você define o custo antes de produzir?	<i>Em caso de definir anteriormente à produção</i>
Gestão baseada em Atividades	Terceiro	49. Você controla (quantifica) mais: as quantidades de produtos (produto final) ou cada atividade de produção (atividades do processo produtivo)?	<i>Dar exemplo, considerando a realidade de produção do produtor</i>
		50. Quando existe algum problema, como você resolve?	<i>Solicitar algum exemplo de problema de produção antes de questionar. Verificar se o enfoque é no processo ou na organização</i>
		51. Você já identificou alguma atividade que você costumava fazer e que não era importante?	
Teoria das Restrições	Terceiro	52. Você tem alguma anotação sobre todos os processos de cada produto que produz, e dos insumos que são compartilhados entre mesmos produtos?	
		53. Algum processo pode atrasar toda produção? Qual, e como você procede nesses casos?	<i>Verificar se são listados os gargalos de produção</i>
		54. Existe algum tipo de antecipação e discussão entre a família sobre planos para resolver esses problemas?	<i>Baseado na 53</i>
Balanced Scorecard	Quarto	55. Como você sabe que o negócio está indo bem?	

		56. O que você usa (indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	<i>Se utilizar formas de indicadores, tentar explorar a questão buscando se são de processos internos, clientes, aprendizagem e crescimento e ou financeiros.</i>
		57. Como você usa (se usar indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	
Ciclo de vida do produto	Quarto	58. Você acha que os compradores possuem preferências diferentes pelos produtos e que essas preferências mudam com o tempo?	
		54. Esses produtos são mais procurados em determinados períodos? Como você procede nesses casos?	<i>Baseado na questão 58</i>
		55. Existe alguma preocupação sobre cada um dos produtos que você faz e como os compradores estão os procurando?	<i>Baseado na questão 58</i>
EVA	Quarto	56. Você usa cálculos financeiros de custo de oportunidade ou algo semelhante?	<i>Explicar e exemplificar de forma simples</i>
GECON	Quarto	57. Você usa cálculos contábeis de resultado econômicos sobre a produção ou algo semelhante?	<i>Explicar e exemplificar de forma simples</i>
VBM	Quarto	58. Você se preocupa mais com: os resultados financeiros do mês ou com conquistar o cliente e superar os concorrentes?	<i>Explicar e exemplificar de forma simples. Explorar essa resposta</i>



**APÊNDICE C: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS**

**AGENTES**

**Questões iniciais (todos):**

<b>Questões Iniciais</b>	<b>Observações</b>
15. Qual sua escolaridade, formação e atuação profissional?	
16. Você possui alguma experiência com a agricultura familiar? Conte um pouco de sua experiência prévia e atual com o tema.	
17. O que você considera agricultura familiar?	<i>Buscar definição</i>
18. Qual é a importância da agricultura familiar?	
19. O que precisa mudar na atual agricultura familiar no Brasil?	

**Questões focadas no Controle Gerencial (todos):**

<b>Questões Iniciais</b>	<b>Observações</b>
20. Na sua experiência com agricultura familiar, você conhece algum agricultor familiar que faz uso de controles para gerenciar seu negócio? Como/quais eram usados?	
21. As ferramentas de gestão são simplificadas e utilizadas de maneira informal? Cite alguns exemplos.	<i>Buscar possíveis proxy</i>
22. Há alguma forma de cálculo de custos e de lucratividade? Se sim, como geralmente são efetuados?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
23. Como a lucratividade é gerenciada?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
24. Existe alguma forma de controle financeiro? Se sim, como geralmente são efetuados?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
25. Há alguma forma de planejamento estratégico? Se sim, como geralmente são efetuados?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
26. Existe algum controle orçamentário? Se sim, como geralmente são efetuados?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
27. Quais indicadores os agricultores familiares se baseiam para tomar decisões?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
28. A família participa das decisões, da gestão ou apenas executa as operações?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>
29. Os gestores do negócio ou a família analisam outros players? Quais?	<i>Com base na questão 7 – focar no informal</i>

30. Quais são os maiores desafios e dificuldades de gestão para os agricultores familiares na questão gerencial?	
31. Além das ferramentas de controle de gestão expressas anteriormente, gostaria de citar alguma forma de gestão que você já percebeu que eles usaram/usam em algum momento?	

**Questões focadas em auxílios e fomentos (*específicos*):**

<b>Questões Iniciais</b>	<b>Observações</b>
32. Quais são os tipos de auxílio, tanto público, privado ou misto, que a agricultura familiar pode receber?	<i>Buscar caracterização (como financeiros, técnico, logísticos, etc.)</i>
33. Como você agruparia/caracterizaria esses fomentos?	<i>Buscar caracterização (como financeiros, técnico, logísticos, etc.)</i>
34. Dessa caracterização sugerida, quais tipos sua instituição oferece aos agricultores familiares? Fale um pouco sobre cada um deles.	<i>Baseado na questão 19</i>
35. Você possui dados históricos sobre a procura (pelas famílias) desses auxílios/fomentos?	<i>Solicitar relatórios, caso possível</i>
36. Você possui dados históricos sobre a oferta (pelas agências) desses auxílios/fomentos?	<i>Solicitar relatórios, caso possível</i>
1. Quais instituições existem acesso a esses auxílios/fomentos? 2. Existem (e quais são) exigências prévias para acesso a esses auxílios/fomentos?	<i>Pedir explicações</i>

**Questões focadas na performance dos agricultores familiares (*específicos – agrônomos*):**

<b>Questões Iniciais</b>	<b>Observações</b>
3. Como a performance dos agricultores familiares pode ser mensurada? Explique.	
4. Quais fatores precisam ser considerados para medir a performance dos agricultores familiares?	
5. É necessário padronizar uma cultura predominante para comparativos de performance? Como proceder em caso que os agricultores possuam multiculturas?	
6. Quais são as dificuldades em mensurar a performance de agricultores familiares? Como proceder nessas ocasiões?	
7. As atividades são complementares? Uma atividade gera insumos para outra atividade?	<i>Resultante de plantação que comumente são descartados, mas é utilizada para alimentar animais, etc. (ex. alimentar suínos, etc.).</i>

**APÊNDICE D: Questionário - survey**

*Bloco 1: questões de filtragem e identificação da amostra.*

1. Você se considera um agricultor familiar? ( ) sim ( ) não
2. Você e sua família trabalham na propriedade? ( ) sim ( ) não

*Bloco 2: questões sobre administração da propriedade e nível de controle gerencial aplicado.*

A seguir você verá afirmações, assinale uma das seguintes alternativas: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) não discordo e nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente com a afirmação.

1. Sei exatamente o quanto ganho (lucro) com cada tipo de produto vendido.  
( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) não discordo e nem concordo ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente.
2. Eu classifico e separo todos os gastos mensais em dois grupos, sendo eles: [gastos da casa] e [gastos da produção].  
( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) não discordo e nem concordo ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente.
3. A energia elétrica que gasto mensalmente em casa é separada da energia usada na produção, e estão em contas separadas.  
( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) não discordo e nem concordo ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente.

4. Todo mês eu faço cálculos dos custos dos meus produtos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
5. Eu faço anotações simples, do que gasto e do que vendo no mês.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
6. Eu não sei exatamente os custos dos meus produtos, mas eu tenho uma noção razoável do quanto gastei no mês.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente
7. O valor dos meus gastos é parecido todos os meses, e me preocupo em não gastar mais que esse valor.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
8. Meus gastos com insumos, como sementes, embalagens e ração, têm valores diferentes para cada tipo de produto específico.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
9. Me preocupo com a quantidade de energia elétrica gasta em cada tipo de produto diferente.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
10. Eu sei exatamente o quanto eu vou vender esse mês e nos próximos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
11. Eu sei exatamente qual será meu custo antes de começar a plantar / criar animais.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
12. Sei quais são os meses que gasto mais e por isso guardo dinheiro para usar nesses meses.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

13. Eu planejo investir em minha casa/propriedade no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
14. Eu planejo comprar máquinas e equipamentos para minha casa/propriedade no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
15. Eu planejo comprar um veículo no futuro e já defini um prazo para que isso aconteça.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
16. Acredito que se eu pagar todas as contas do mês e ainda me sobrar dinheiro é porque tive lucro em meu negócio e ele é rentável.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
17. Se eu estou conseguindo comprar coisas novas para minha casa/propriedade é porque estou tendo lucro em meu negócio.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
18. Se as vendas nesse mês estão boas, eu priorizo comprar coisas para a minha casa (TV, máquina de lavar, etc.) no lugar de comprar coisas para melhorar minha produção (equipamentos, insumos, etc.).  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
19. Tenho um controle das quantidades de unidades colhidas e/ou quantidades de animais vivos em minha propriedade.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
20. Separo as quantidades em filhotes e adultos, e/ou quantidades semeadas, em desenvolvimento e no ponto de colher.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
21. O chefe da família é quem toma as decisões mais importantes da família e da produção.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

22. Tenho contador e uso a contabilidade para fazer cálculos e tomar decisões.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

*Bloco 3: questões sobre os fomentos ligados à agricultura familiar.*

A seguir você verá afirmações, assinale uma das seguintes alternativas: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) não discordo e nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente com a afirmação.

1. A terra que eu vivo foi recebida ou conquistada por meio de um auxílio governamental.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

2. Construí minha casa com auxílio governamental.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

3. Recebo mensalmente auxílio com alimentação.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

4. Eu frequentemente participo de cursos sobre gestão e produção em escolas e instituições de ensino.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

5. Eu frequentemente recebo acompanhamento técnico governamental em minha propriedade.

discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

6. Eu frequentemente recebo auxílio governamental por meio de insumos como sementes, adubos, ração, etc.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
7. Eu frequentemente recebo auxílio governamental por meio de máquinas e equipamentos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
8. Eu frequentemente recebo auxílio governamental para vender os meus produtos em locais cedidos, feiras e eventos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
9. O governo frequentemente compra meus produtos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
10. Eu frequentemente recebo auxílio governamental para elaboração de documentos e projetos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
11. Eu já recebi auxílio financeiro por meio de empréstimos ou financiamentos bancários.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
12. Eu frequentemente recebo auxílio técnico de lojas/empresas privadas.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
13. Eu frequentemente recebo auxílio técnico, cursos ou palestras de associações e/ou cooperativas.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

*Bloco 4: questões sobre a performance dos agricultores familiares.*

A seguir você verá afirmações, assinale uma das seguintes alternativas: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) não discordo e nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente com a afirmação.

1. Percebo que meu negócio vai muito bem.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
  
2. Percebo que a vida financeira da minha família melhora muito a cada ano.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
  
3. Percebo que a minha produção está aumentando ao passar dos anos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.
  
4. Percebo que minha renda bruta anual cresceu ao passar dos anos.  
 discordo totalmente     discordo parcialmente     não discordo e nem concordo     concordo parcialmente     concordo totalmente.

A seguir, assinale uma das seguintes alternativas: (1) péssimo; (2) ruim; (3) nem ruim nem bom; (4) bom; e (5) ótimo.

5. Percebo que, para mim, o resultado da agricultura familiar neste ano de 2021 está sendo  
 péssimo     ruim     nem ruim, nem bom     bom     ótimo
  
6. Percebo que, para mim, o resultado da agricultura familiar no ano passado foi:  
 péssimo     ruim     nem ruim, nem bom     bom     ótimo



7. Tenho uma expectativa que, para mim, o resultado da agricultura familiar no próximo ano será:  
 péssimo       ruim       nem ruim, nem bom       bom       ótimo

*Bloco 5: questões socioeconômicas.*

1. Gênero  
 Feminino    Masculino    Outro    Prefiro não declarar

2. Qual sua idade?  
R: \_\_\_\_\_

4. Escolaridade:  
 Fundamental incompleto       Fundamental completo       Médio completo       Ensino superior completo  
 Pós graduação completa       Nenhuma das alternativas

5. Situação conjugal atual:  
 Solteiro(a)    Casado(a)    Viúvo(a)    Separado(a)    Mora junto com o parceiro(a)

**APÊNDICE E: TABELA - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO**

Variable	N	Mean	Median	TrMean	StDev	SE Mean	Minimum	Maximum	Q1	Q3
CG1	204	1,956	1	1,842	1,583	0,111	1	5	1	3
CG2	204	2,049	1	1,946	1,684	0,118	1	5	1	4
CG3	204	1,25	1	1,0598	0,9475	0,0663	1	5	1	1
CG4	204	2,088	1	1,989	1,676	0,117	1	5	1	4
CG5	204	2,603	1	2,56	1,834	0,128	1	5	1	5
CG6	204	3,279	4	3,31	1,796	0,126	1	5	1	5
CG7	204	3,701	5	3,777	1,632	0,114	1	5	2	5
CG8	204	3,755	5	3,837	1,756	0,123	1	5	1	5
CG9	204	2,814	2	2,793	1,869	0,131	1	5	1	5
CG10	204	2,314	1	2,239	1,637	0,115	1	5	1	4
CG11	204	2,873	3	2,859	1,81	0,127	1	5	1	5
CG12	204	3,603	5	3,668	1,723	0,121	1	5	1	5
CG13	204	3,912	4	4,011	1,446	0,101	1	5	4	5
CG14	204	2,877	3,5	2,864	1,69	0,118	1	5	1	4
CG15	204	2,52	1	2,467	1,743	0,122	1	5	1	4
CG16	204	4,6618	5	4,8207	0,8979	0,0629	1	5	5	5
CG17	204	4,5098	5	4,6739	1,1554	0,0809	1	5	5	5
CG18	204	2,426	1	2,364	1,739	0,122	1	5	1	5
CG19	204	3,819	5	3,908	1,685	0,118	1	5	2	5
CG20	204	3,417	4	3,462	1,792	0,125	1	5	1	5
CG21	204	3,828	5	3,918	1,665	0,117	1	5	3	5
CG22	204	3,25	5	3,277	1,938	0,136	1	5	1	5
FO1	204	4,093	5	4,212	1,66	0,116	1	5	5	5
FO2	204	3,696	5	3,772	1,701	0,119	1	5	1	5
FO3	204	1,3627	1	1,1848	1,1255	0,0788	1	5	1	1
FO4	204	1,961	1	1,848	1,609	0,113	1	5	1	3
FO5	204	1,794	1	1,663	1,508	0,106	1	5	1	1
FO6	204	1,1029	1	1	0,5652	0,0396	1	5	1	1
FO7	204	1,299	1	1,1196	0,9643	0,0675	1	5	1	1
FO8	204	1,3284	1	1,1467	1,0575	0,074	1	5	1	1
FO9	204	1,1961	1	1,0326	0,7821	0,0548	1	5	1	1
FO10	204	1,3333	1	1,1522	1,0536	0,0738	1	5	1	1
FO11	204	3,534	5	3,592	1,908	0,134	1	5	1	5
FO12	204	1,775	1	1,641	1,575	0,11	1	5	1	1
FO13	204	2,113	1	2,016	1,656	0,116	1	5	1	4
PE1	204	4,4265	5	4,5652	0,9874	0,0691	1	5	4	5
PE2	204	4,4167	5	4,5761	1,0909	0,0764	0	5	4	5
PE3	204	4,3725	5	4,5217	1,251	0,0876	1	5	4	5
PE4	204	4,4853	5	4,6467	1,1294	0,0791	1	5	5	5
PE5	204	3,402	4	3,4457	0,9125	0,0639	1	5	3	4
PE6	204	3,7647	4	3,8207	0,8897	0,0623	1	5	3	4
PE7	204	4,3775	5	4,4783	0,8479	0,0594	1	5	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE F: ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS

FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS

CG1				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	143	70,1	70,1
	2,00	9	4,4	74,5
	3,00	4	2,0	76,5
	4,00	14	6,9	83,3
	5,00	34	16,7	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG2				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	142	69,6	69,6
	2,00	7	3,4	73,0
	3,00	2	1,0	74,0
	4,00	9	4,4	78,4
	5,00	44	21,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG3				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	190	93,1	93,1
	2,00	1	.5	93,6
	4,00	2	1,0	94,6
	5,00	11	5,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG4				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	138	67,6	67,6
	2,00	7	3,4	71,1
	3,00	4	2,0	73,0
	4,00	13	6,4	79,4
	5,00	42	20,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG5				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	112	54,9	54,9
	2,00	2	1,0	55,9
	3,00	6	2,5	58,3
	4,00	26	12,3	70,6
	5,00	60	29,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG6				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	69	33,8	33,8
	2,00	11	5,4	39,2
	3,00	7	3,4	42,6
	4,00	28	13,7	56,4
	5,00	89	43,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG7				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	46	22,5	22,5
	2,00	7	3,4	26,0
	3,00	13	6,4	32,4
	4,00	34	16,7	49,0
	5,00	104	51,0	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG8				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	55	27,0	27,0
	2,00	2	1,0	27,9
	3,00	8	3,9	31,9
	4,00	12	5,9	37,7
	5,00	127	62,3	100,0
Total	204	100,0	100,0	

CG9				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	100	49,0	49,0
	2,00	3	1,5	50,5
	3,00	10	4,9	55,4
	4,00	17	8,3	63,7
	5,00	74	36,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG10				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	115	56,4	56,4
	2,00	10	4,9	61,3
	3,00	14	6,9	68,1
	4,00	30	14,7	82,8
	5,00	35	17,2	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG11				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	90	44,1	44,1
	2,00	9	4,4	48,5
	3,00	10	4,9	53,4
	4,00	27	13,2	66,7
	5,00	68	33,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG12				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	56	27,5	27,5
	2,00	4	2,0	29,4
	3,00	10	4,9	34,3
	4,00	29	14,2	48,5
	5,00	105	51,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG17				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	17	8,3	8,3
	2,00	1	,5	8,8
	3,00	5	2,5	11,3
	4,00	19	9,3	20,6
	5,00	162	79,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG18				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	114	56,9	56,9
	2,00	5	2,5	59,3
	3,00	21	10,3	69,6
	4,00	12	5,9	74,5
	5,00	52	25,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG19				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	50	24,5	24,5
	2,00	2	1,0	25,5
	3,00	4	2,0	27,5
	4,00	27	13,2	40,7
	5,00	121	59,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG20				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	67	32,8	32,8
	2,00	3	1,5	34,3
	3,00	9	4,4	38,7
	4,00	28	13,7	52,5
	5,00	97	47,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG13				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	32	15,7	15,7
	2,00	7	3,4	19,1
	3,00	9	4,4	23,5
	4,00	55	27,0	50,5
	5,00	101	49,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG14				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	83	40,7	40,7
	2,00	8	3,9	44,6
	3,00	11	5,4	50,0
	4,00	55	27,0	77,0
	5,00	47	23,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG15				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	112	54,9	54,9
	2,00	1	,5	55,4
	3,00	9	3,9	59,3
	4,00	39	19,1	78,4
	5,00	44	21,6	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG16				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	6	2,9	2,9
	2,00	5	2,5	5,4
	3,00	8	3,9	9,3
	4,00	14	6,9	16,2
	5,00	171	83,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG21				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	46	22,5	22,5
	2,00	3	1,5	24,0
	3,00	17	8,3	32,4
	4,00	12	5,9	38,2
	5,00	128	61,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0

CG22				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	83	40,7	40,7
	2,00	5	2,5	43,1
	3,00	2	1,0	44,1
	4,00	8	2,9	47,1
	5,00	108	52,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0

FO1				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	45	22,1	22,1
	3,00	1	,5	22,5
	4,00	3	1,5	24,0
	5,00	155	76,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0

FO2				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	54	26,5	26,5
	2,00	2	1,0	27,5
	3,00	4	2,0	29,4
	4,00	38	17,6	47,1
	5,00	108	52,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0

FO3				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	184	90,2	90,2
	2,00	1	,5	90,7
Válido	4,00	3	1,5	92,2
	5,00	16	7,8	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO4				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	147	72,1	72,1
	2,00	3	1,5	73,6
Válido	3,00	4	2,0	75,6
	4,00	15	7,4	82,8
	5,00	35	17,2	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO5				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	156	76,5	76,5
	2,00	4	2,0	78,4
Válido	3,00	4	2,0	80,4
	4,00	10	4,9	85,3
	5,00	30	14,7	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO6				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	197	96,6	96,6
	3,00	2	1,0	97,6
Válido	4,00	3	1,5	99,0
	5,00	2	1,0	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO11				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	73	35,8	35,8
	3,00	1	,5	36,3
Válido	4,00	5	2,5	38,7
	5,00	125	61,3	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO12				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	164	80,4	80,4
	4,00	2	1,0	81,4
Válido	5,00	38	18,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO13				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	135	66,2	66,2
	2,00	7	3,4	69,6
Válido	3,00	3	1,5	71,1
	4,00	22	10,8	81,9
	5,00	37	18,1	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE1				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	7	3,4	3,4
	2,00	3	1,5	4,9
Válido	3,00	23	11,3	16,2
	4,00	34	16,7	32,8
	5,00	137	67,2	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO7				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	184	90,2	90,2
	2,00	2	1,0	91,2
Válido	3,00	4	2,0	93,1
	4,00	5	2,5	95,6
	5,00	9	4,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO8				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	185	90,7	90,7
	2,00	1	,5	91,2
Válido	3,00	1	,5	91,7
	4,00	4	2,0	93,6
	5,00	13	6,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO9				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	191	93,6	93,6
	2,00	1	,5	94,1
Válido	3,00	1	,5	94,6
	4,00	7	3,4	98,0
	5,00	4	2,0	100,0
Total	204	100,0	100,0	

FO10				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	185	90,7	90,7
Válido	4,00	8	3,9	94,6
	5,00	11	5,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE2				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	,00	1	,5	,5
	1,00	10	4,9	5,4
	2,00	4	2,0	7,4
Válido	3,00	14	6,9	14,2
	4,00	34	16,7	30,9
	5,00	141	69,1	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE3				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	21	10,3	10,3
	2,00	1	,5	10,8
Válido	3,00	6	2,9	13,7
	4,00	29	14,2	27,9
	5,00	147	72,1	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE4				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	15	7,4	7,4
	2,00	2	1,0	8,3
Válido	3,00	8	3,9	12,3
	4,00	23	11,3	23,5
	5,00	156	76,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE5				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	1,00	10	4,9	4,9
	2,00	17	8,3	13,2
Válido	3,00	71	34,8	48,0
	4,00	93	45,6	93,6
	5,00	13	6,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE6				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
1,00	5	2,5	2,5	2,5
2,00	15	7,4	7,4	9,8
3,00	36	17,2	17,2	27,0
4,00	117	57,4	57,4	84,3
5,00	32	15,7	15,7	100,0
Total	204	100,0	100,0	

PE7				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
1,00	2	1,0	1,0	1,0
2,00	7	3,4	3,4	4,4
3,00	16	7,8	7,8	12,3
4,00	66	32,4	32,4	44,6
5,00	113	55,4	55,4	100,0
Total	204	100,0	100,0	

## APÊNDICE G: ANÁLISE DE CONTEÚDO

<i>Categorias a priori (artefatos de CG)</i>	<i>Roteiro semi estruturado</i>	<i>Questionamento efetivamente feito</i>	<i>Respostas</i>	<i>Contradições encontradas</i>			<i>Evidência de proxy de CG</i>	<i>Observações</i>
Custeio por Absorção	7. Você pensa na conta “x” para calcular o custo de uma unidade produzida?	A conta de energia é dívida para o custo dos produtos?	Não divide...				levemente negativa	O custeio considera apenas o gasto direto dos produtos. É uma espécie informal de Margem de Contribuição na qual cada produto contribui frente aos gastos fixos.
	8. Como você calcula o custo, quando sabe o valor da conta “x”?	Para saber se no mês valeu a pena vender, se teve lucro, se o valor investido compensou, como você faz?	É no geral só, tipo mistura o que deu de frango, com pamonha, com verdura, com legumes, com fruta, tudo.				levemente negativa	
Custeio Variável	9. Como você paga a conta “x” ?	O que gasta com o tomatinho vai para o tomatinho e o que gasta com frango vai para calcular o custo do frango?	É, isso, assim.				levemente positiva	
		Tem algum cálculo separado, para o custo de cada produto que você faz?	Também não.				levemente negativa	
	10. As contas do tipo “x” não são usadas para definir o custo do produto?	Para saber se no mês valeu a pena vender, se teve lucro, se o valor investido compensou, como você faz?	É no geral só, tipo mistura o que deu de frango, com pamonha, com verdura, com legumes, com fruta, tudo.				levemente positiva	
Custeio Padrão	11. Você tenta estimar o quanto vai gastar, antes de começar a produzir?	Quando vai plantar o próximo tomatinho, você já sabe, mais ou menos, o quanto pode gastar antecipadamente? Existe cálculo de limite de gastos?	Sim, mas fica na cabeça eu não anoto nada.				levemente positiva	
Retorno sobre o Investimento	13. Depois que você vende, no final do mês, você calcula a diferença entre o que gastou e do que ganhou vendendo?							A percepção de lucratividade é ligada às conquistas familiares, as aquisições de máquinas e
	14. Você sabe o valor da diferença entre o que	No final do mês, a senhora a diferença de quanto gastou e	O valor eu sei mais ou menos, e também não tem nada anotado, é				fortemente positiva	

	você gastou e quanto você ganhou do mês passado? [ROI]	quanto entrou? O valor do lucro?	tudo assim, tipo eu entreguei mil reais e gastei quinhentos...					equipamentos, são apuradas após a quitação dos gastos (familiares e empresariais).
		Como você sabe responder essa pergunta [negócio vai bem]? Por qual motivo você acredita que está indo bem?	[...] nos foi para lá, bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. [...] Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda “acabadinha”, já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele. Então eu acho que, para mim, pelo jeito que eu fui para lá... eu acho que para mim a agricultura foi minha salvação.				fortemente positiva	
	15. E nos últimos meses?							
Orçamento	16. Você faz contas hoje, de quanto espera gastar e receber nos próximos meses?	Existem situações, antes de começar o mês, que você se preocupa em ter que vender mais, porque em meses específicos precisaria de um pouco mais de dinheiro, ou não é uma preocupação que acontece antes do mês começar?	Sim. Existe essa preocupação porque, que nem falta um mês para terminar de pagar... eu comprei um tratorzinho. Daí eu falo assim, olha enquanto eu não termino de pagar as coisas que eu compro, eu não compro mais nada, eu posso ficar com um sapato horrível que está tudo bem, assim que eu terminar de pagar o tratorzinho que a gente comprou... e daí é assim.				levemente positiva	Existem pequenos indícios de preocupação orçamentária. Entretanto, não é um processo sistematizado e objetivado em documentos. Existe apenas a consulta esporádica a estratos bancários
	17. Faz algum tipo de previsão do quanto pode sobrar no fim do mês?	Como você sabe o quanto tem de dinheiro, ou se no mês sobrou dinheiro?	Só pelo extrato bancário, quando vou no banco...				levemente positiva	



	18. Você tem esses cálculos anotados?	Tem alguma anotação com cálculo do que vai gastar no futuro, ou do que acha que vai receber no futuro?	Não, nada.	[Antes da pandemia] vendia na hora. Agora tem a planilhinha porque quando ela [professora] vai buscar em casa ela já faz o pedido, aí agora tem esse pedido, eu venho e entrego ali para ela os produtos.			contradição	e anotações de vendas que embasam algumas tomadas de decisão.
Descentralização	19. Quem (da família) toma as decisões de valores (custo/preço), de quem compra e por quanto vender?	Quem da família decide? Questões sobre o quanto vai vender, quanto vai cobrar, etc.?	É mais eu. Quando eu falo algo e pergunto se está certo? a família fala, se a senhora falou então está certo. Graças a Deus eles me respeitam				fortemente negativa	A agricultura familiar é uma organização centralizada, na qual o chefe de família comanda a casa e o negócio. Esporadicamente, consulta a opinião dos familiares apenas para validar suas decisões tomadas.
		Quem da família decide? Questões sobre o quanto vai vender, quanto vai cobrar, etc.?	mãe tem um tal negócio para vender, a pessoa falou que está vendendo o dele por tanto, a senhora acha que está bom esse preço? E eu falo: vê vocês. E eles respondem: não a mãe que tem que ver				fortemente negativa	
	20. Sua família toma decisões ou apenas você? Quais?	Houve algum problema grave, como por exemplo uma máquina quebrar, ou algum problema na produção, na qual foi preciso tomar uma decisão importante? Se sim, essa decisão foi discutida em família?	teve que tomar a decisão com o pai e a família tudo, ali é tudo decidido, tudo que acontece... porque ali não é só um, são nós quatro, eu minha filha, o meu marido e o meu neto, então cada o que acontece com um, todo mundo responde				contradição	

	21. Se algo inesperado acontecer, como alguém querendo comprar uma quantidade um pouco maior ou pedir um desconto na hora da compra, quem decide?							
Análise Custo-Volume-Lucro	22. Você sabe a quantidade exata que precisa vender para “empatar” as contas, não sobrando nada?	Para saber se no mês valeu a pena vender, se teve lucro, se o valor investido compensou, como você faz?	[...] aí verifica se nesse mês deu para tirar tanto, beleza. A gente vê se a gente só empatou, aí que vê se valeu a pena vender por aqueles preços [...]				levemente positiva	Os agricultores familiares afirmam conhecer uma quantidade que atinge o ponto de equilíbrio financeiro do negócio. Entretanto, esse valor é obtido apenas com a experiência e sem cálculos matemático. Cabem futuras investigações.
	23. Existe alguma quantidade ideal a ser vendida para você pagar as contas?	Tem alguma quantidade de tomatinho que a você pensa: se eu chegar nessa quantidade eu sei que já daqui para frente toda venda é lucro?	Sim, tem.				levemente positiva	
	24. Como você faz a conta para saber a quantidade ideal?	Tem algum valor ou quantidade para ser vendida, que você tem como meta para empatar com os gastos? Por exemplo, para arcar com as dívidas do mês que vem eu vou ter que ter tanto em dinheiro?	Sim. Isso tem, mas tudo na cabeça [...]				levemente positiva	
Preço por Transferência	25. Existe alguma troca de mercadorias entre os agricultores familiares?	Você planta tomatinho, outro agricultor, por exemplo, planta alface. Vocês costumam trocar produtos entre os agricultores familiares?	Não, não tem disso não.				fortemente negativa	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	26. Você calcula algo relacionado a essas trocas?							
	27. Como você calcula?							
Just in time	28. É importante considerar o tempo para cada atividade que você exerce?	Então para cada canteiro existe uma quantidade de água a ser gasta, e esse controle é pelo tempo?	Sim. É pelo tempo que cuidamos da evasão de água.				levemente positiva	Aparentemente está em um nível muito abstrato de utilização.

<p>29. Você calcula quantidades exatas de insumos para cada etapa das atividades exercidas?</p>	<p>Tem alguma preocupação com o tempo gasto em cada uma das atividades? Por exemplo, na atividade de colher o tomatinho, eu só posso gastar meia hora hoje, então vou marcar o tempo que fico nessa atividade, pois não posso gastar uma hora?</p>	<p>o que a gente faz é por canteiro, gastar só é vinte minutos, mas a preocupação é por causa da água mesmo [...]</p>				<p>levemente positiva</p>
<p>30. Existe alguma preocupação em relação aos desperdícios de cada etapa das atividades?</p>	<p>Existe algum controle de desperdício?</p>	<p>Tem, ele controla bem, ele não deixa desperdiçar nem adubo e nem energia.</p>	<p>Ele tenta fazer a planilha dele tudinho no notebook dele, ele fala assim, mãe, mas não custa nada, a mãe sabe mexer, porque que a mãe não faz, tem tudo aqui, tabela, tudo certo e tem a planilha aqui, a mãe pode vir aqui... eu falo: a deixa quieto. Tem hora que ele fica bravo, tem hora que fala assim está</p>	<p>Se eu fosse seguir o meu neto, ele tem tudo, as planilhas, mas se eu começo a mexer... a minha cabeça já começa a doer, e eu acabo falando não, deixa quieto, é bem melhor você fazer aí do seu jeito.</p>	<p>ele que faz tudo as pesquisas dele. [...] ele sendo engenheiro, é só na matemática, na planilha e ele fica pesquisando Mãe esse aqui você vai fazer assim? Vai ser melhor. Então vamos fazer, e dá certo.</p>	<p>Contradição</p>

				bem, faz do seu jeito.				
		Ele [neto] já lhe informou alguma vez que estava perdendo muito sobre algo, ou que estava gastando muito alguma coisa?	Nossa já, quando ele foi estudar estava, agora ele já controlou tudo.					fortemente positiva
Kaizen	31. Você se preocupa, no dia a dia, com a melhoria dos processos utilizados diariamente?	Há alguma preocupação no dia a dia em relação a melhorar a forma que efetua os processos, a plantação, a colheita, ou não, o jeito que você faz já é bom?	Tem, sempre a gente tem como melhorar né.					levemente positiva
	32. Existe algum procedimento para melhoria das atividades, que sempre é revisto?							
	33. Qual o procedimento quando algum erro ocorre? São pensadas e discutidas formas de correção com toda a família? É							
								<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do artefato, ligados a aplicação processual de melhoria contínua, não são empregados.

	importante que seja com toda a família?								
Planejamento Estratégico	34. Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	Existem situações, antes de começar o mês, que você se preocupa em ter que vender mais, porque em meses específicos precisaria de um pouco mais de dinheiro, ou não é uma preocupação que acontece antes do mês começar?	Sim. Existe essa preocupação porque, que nem falta um mês para terminar de pagar... eu comprei um tratorzinho. Daí eu falo assim, olha enquanto eu não termino de pagar as coisas que eu compro, eu não compro mais nada, eu posso ficar com um sapato horrível que está tudo bem, assim que eu terminar de pagar o tratorzinho que a gente comprou... e daí é assim.					levemente positiva	O planejamento estratégico é efetuado pelos agricultores familiares de maneira informal, geralmente por meio de projetos e aquisições, na qual o chefe de família apresenta aos membros familiares. Esse projeto ou aquisições possuem uma estimativa financeira, forma de pagamento e prazo para conclusão.
	35. Como ocorrem e quando ocorrem essas decisões?	Quando tem algo importante, como uma compra, você geralmente decide com bastante antecedência, ou é no dia a dia?	É no dia a dia.					levemente negativa	
	36. Você sabe qual é o seu negócio principal? Qual o motivo de você “ser um agricultor” ?								
	37. Você deseja aumentar seu negócio? Sabe onde quer chegar?	Você pensa em aumentar o negócio, tem visão de expandir e melhorar?	... até a gente vai pegar outra chácara aqui, na saída, vai fazer mais um barracão de frango para produzir bastante frango [...] o frango é menos trabalhoso, pela idade que eu já estou, com sessenta e cinco, meu marido com sessenta e oito. Então nós já pensamos em um jeitinho de trabalhar menos e ganhar mais, entende?					fortemente positiva	
	38. Você estabeleceu algum objetivo anual para perseguir?	E tem prazo para esse plano de comprar a chácara e construir o barracão?	Sim [...] o nosso projeto era para começar a tocar agora em abril [...] vai ter que fazer a casa lá. É a outra chácara. A segunda chácara.					fortemente positiva	

	39. Você sabe listar os pontos positivos e negativos do seu negócio?							
	40. Quais são seus principais fornecedores, clientes e concorrentes?	Você saberia me informar agora quem são os seus principais clientes, concorrentes e fornecedores? Tem anotado ou saberia me informar de memória mesmo?	Mais ou menos, a gente sempre pega a instrução antes sobre onde comprar, [...] a maioria dessas coisas que você falou a [Universidade] que indica.					levemente negativa
Benchmarking	Quem são os <i>produtores</i> próximos de você? São vizinhos, amigos, etc. ?	Quem que são os outros agricultores familiares mais próximos a você? Tem relacionamento com vizinho, ou com algum amigo?	Tem, tem.					levemente positiva
	Qual seu contato com esses <i>produtores</i> ? Frequentam a mesma igreja, compram na mesma revenda, são membros de cooperativa, etc.?	Você tem bastante contato com eles?	Tem porque que a gente entrega tudo junto, que nem ali para professora, tem que ser o grupo inteiro para gente entregar. Aí desse jeito tem.					levemente positiva
		Tem alguma outra forma de socialização, como igreja, festa?	Não, a maioria só pela [Universidade].					levemente negativa
	Você copia outros <i>produtores</i> ? O que copia? Como? Qual frequência?	Tem alguma coisa que você observa e faz cópia dos outros, algum processo, ou preço?	Eu acho que não. Não.					fortemente negativa
	42. Você se importa com o que <i>produtores</i> próximos estão fazendo?							
	43. Como os outros <i>produtores</i> influenciam suas decisões?							
Custeio ABC	44. Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?							<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do

	45. Você faz algum cálculo separado sobre cada atividade do que produz?	P: Sobre atividades isoladas, por exemplo, para plantar eu tenho um custo específico de plantar, tem o custo de arar a terra, tem o custo de aguar a horta, tem o custo de colher, é separado?	Não, é tudo junto.				fotemente negativa	artefato não são empregados.
	46. Você se importa com o custo de cada atividade de forma separada?							
Custeio Meta	47. Você define o custo que deseja alcançar antes de começar a produzir?	Antes de começar a plantar, você já define o quanto vai gastar, ou o custo só descobre depois que que a atividade aconteceu?	Nunca é antes, também não tem como você prever. Às vezes eu compro um produto hoje, eu pago vamos dizer vinte reais, quando é amanhã depois já está vinte e cinco e trinta, então não tem como você fazer uma estimativa certa né? A energia é a mesma coisa, tem mês que você gasta quinhentos, outros gasta oitocentos, né então não tem como.				fortemente negativa	<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	48. Como você define o custo antes de produzir?							
Gestão baseada em Atividades	49. Você controla (quantifica) mais: as quantidades de produtos (produto final) ou cada atividade de produção (atividades do processo produtivo)?	Os processos na horta são interligados? Por exemplo, sobrou alguma coisa da horta e coloca para o animal comer? Se sim, tem algum controle dessa quantidade?	O mês passado eu tinha duzentos e cinquenta pé de alface, passou do ponto para vender, ficou velho, vai tudo para porco, comer				fortemente negativa	<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.

		Fora a água, tem mais alguma coisa que ele [neto] controla?	Sim, tudo é controlado, ele leva tudo por medida, tudo certinho. E lá é ele que faz, tipo vamos plantar esse mês, agora vamos plantar melancia, é tanto de calcário para plantar, tanto de compostagem para plantar. Então ele já faz certinho essa parte é função dele daí ele depois ele fica ajudando, ele fica cuidando para ver se está fazendo certo, isso aí é função dele [neto].	Se eu fosse seguir o meu neto, ele tem tudo, as planilhas, mas se eu começo a mexer... a minha cabeça já começa a doer, e eu acabo falando não, deixa quieto, é bem melhor você fazer aí do seu jeito.		ele que faz tudo as pesquisas dele. [...] ele sendo engenheiro, é só na matemática, na planilha e ele fica pesquisando Mãe esse aqui você vai fazer assim? Vai ser melhor. Então vamos fazer, e dá certo.	Contradição	
	50. Quando existe algum problema, como você resolve?	Os processos na horta são interligados? Por exemplo, sobrou alguma coisa da horta e coloca para o animal comer? Se sim, tem algum controle dessa quantidade?	Acontece, mas não tem controle, conforme vai acontecendo... até porque é diário né... eu acho que seria bom se a gente tivesse um controle, mas não tem.				fortemente negativa	
	51. Você já identificou alguma atividade que você costumava fazer e que não era importante?							
Teoria das Restrições	52. Você tem alguma anotação sobre todos os processos de cada produto que produz, e dos insumos que são compartilhados entre mesmos produtos?	Os processos na horta são interligados? Por exemplo, sobrou alguma coisa da horta e coloca para o animal comer? Se sim, tem algum controle dessa quantidade?	O mês passado eu tinha duzentos e cinquenta pé de alface, passou do ponto para vender, ficou velho, vai tudo para porco, comer				fortemente negativa	<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.



	53. Algum processo pode atrasar toda produção? Qual, e como você procede nesses casos?	Tem algum gargalo de produção? Por exemplo, na rotina, tem algo que se acontecer vai atrasar e atrapalhar todas as atividades?	Não [...] ali a gente nunca passa por isso, nada assim [...] nunca foi problema.				fortemente negativa	
	54. Existe algum tipo de antecipação e discussão entre a família sobre planos para resolver esses problemas?							
<i>Balanced Scorecard</i>	55. Como você sabe que o negócio está indo bem?	Como você sabe responder essa pergunta [negócio vai bem]? Por qual motivo você acredita que está indo bem?	[...] nos foi para lá, bem dizer só com a roupa do corpo, nós perdemos tudo. Nós foi morar lá, meu marido fez uma casinha para nós lá, não tinha piso, não tinha janela, não tinha porta, não tinha nada, encostava uma telha lá e era a porta e era a janela. [...] Depois nós foi trabalhando, foi trabalhando, agora nossa casa, não é uma casa toda “acabadinha”, já mas tem acho que umas doze peças, a área é grande em volta, eu tenho carro, tenho uma S10, minha filha tem esse carro aqui, meu neto tem o carro dele. Então eu acho que, para mim, pelo jeito que eu fui para lá... eu acho que para mim a agricultura foi minha salvação.				levemente negativa	<i>Proxy</i> inexistente, os conceitos do artefato relacionado a utilização de indicadores de desempenho não são empregados.
	56. O que você usa (indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	Você observa se a quantidade de clientes aumenta, se está vendendo mais para eles? Tem algum controle assim?	Tem, tem, mas só na cabeça. Tipo assim, eu reparo se esse mês, essa semana, vamos dizer assim, essa semana eu consegui mais clientes, então melhor ainda né.				fortemente negativa	
		Além dos clientes, o dinheiro, a parte financeira você também observa se está melhorando?	Tem, também, na cabeça também.				fortemente negativa	

		Os processos internos, da horta, formas de plantio, de colheita, etc., você percebe alguma mudança, melhoria?	Sim, só na cabeça.					fortemente negativa
	57 Como você usa (se usar indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	Você observa que o negócio está crescendo, o negócio está melhorando, e que foi ocorrendo aprendizado?	Sim, devido a essas coisas que falei, agora tem frango, a [Universidade] ajudando, comprar outra chácara, todo esse projeto que a gente fez tudo junto ali com a professora e ela sempre ajudando. Ela só me ajuda.					fortemente negativa
Ciclo de vida do produto	58. Você acha que os compradores possuem preferências diferentes pelos produtos e que essas preferências mudam com o tempo?	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo do mês, procura produtos diferentes?	Não a procura é igual. A planta é que tem seu tempo [...] o cliente compraria o ano inteiro.					Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	54. Esses produtos são mais procurados em determinados períodos? Como você procede nesses casos?							
	55. Existe alguma preocupação sobre cada um dos produtos que você faz e como os compradores estão os procurando?							
EVA	56. Você usa cálculos financeiros de custo de oportunidade ou algo semelhante?	Você pensa em outras opções de investimento, por exemplo, eu estou comprando algo aqui, mas poderia colocar o dinheiro em outro lugar ou aplicar deixando no banco. Tem essa preocupação?	Não, não existe.					Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
GECON	57. Você usa cálculos contábeis de resultado econômicos sobre a	Você usa contabilidade de alguma forma? Tem contador ou utiliza alguma coisa de	Nada.					Proxy inexistente, os conceitos do

	produção ou algo semelhante?	contabilidade para tomar decisões?						artefato não são empregados.
VBM	58. Você se preocupa mais com: os resultados financeiros do mês ou com conquistar o cliente e superar os concorrentes?	Se eu te oferecesse três opções e você pudesse escolher apenas uma delas: a primeira seria melhorar seu resultado financeiro e ter mais dinheiro; a segunda ter mais clientes fidelizados; e a terceira ser melhor que os outros agricultores concorrentes. Qual você escolheria?	Com certeza, mais clientes, porque eu penso assim e sempre em todo o tempo: todas vezes as clientes da gente sempre fala que está ótimo aqui né? Então a gente procura sempre pelo lado do cliente					Aparentemente está em um nível muito abstrato de utilização.
		O que que geralmente a senhora faz para conquistar mais o cliente?	Eu acho que é o atender, o conversar o diálogo, conversar com as pessoas né, e expor assim... assim que eu aprendi no treinamento.					

Gestão de estoques

Você mantém estoque de alguma coisa?	Tem. Maioria só da horta mesmo, tipo os defensivos, que é orgânico, a gente tem que ter sempre bastante ali, adubo também orgânico tem que ter, e os insumos.
Como é a gestão dos estoques, quando você sabe que é hora de comprar e repor os estoques?	Tipo observa que tem só um galão lá, tem que comprar, aí pede tudo pela internet. Entrega lá no correio lá, e a gente busca.

fortemente positiva

fortemente positiva

Categoria de artefato que emergiu das entrevistas.

<i>Categorias a priori (artefatos de CG)</i>	<i>Roteiro semi estruturado</i>	<i>Questionamento efetivamente feito</i>	<i>Respostas</i>	<i>Contradições encontradas</i>	<i>Evidência de proxy de CG</i>	<i>Observações</i>
Custeio por Absorção	7. Você pensa na conta “x” para calcular o custo de uma unidade produzida?	Nesse custo de produção, o que geralmente compõe ele?	Ele compõe a mão de obra, hoje irrigação, que é que é toda irrigada, tem o custo da energia, e os insumo em si. Então isso é o que a gente faz ali o controle do gasto.		levemente positivo	O custeio considera apenas o gasto direto dos produtos. É uma espécie informal de Margem de Contribuição na qual cada produto contribui frente aos gastos fixos.
	8. Como você calcula o custo, quando sabe o valor da conta “x”?	Com faz, por exemplo, com a energia?	É aí a gente não planilha direitinho não, joga um custo variável.... Então não tem como explicar certinho, certinho, porque eu trabalho com mais ou menos quarenta e cinco produtos. Então quando você vai plantar um produto só e é mais fácil. E a energia a gente utiliza para casa para tudo é uma só		fortemente negativo	
Custeio Variável	9. Como você paga a conta “x” ?	Com faz, por exemplo, com a energia?	É aí a gente não planilha direitinho não, joga um custo variável.... Então não tem como explicar certinho, certinho, porque eu trabalho com mais ou menos quarenta e cinco produtos. Então quando você vai plantar um produto só e é mais fácil. E a energia a gente utiliza para casa para tudo é uma só		fortemente positivo	
	10. As contas do tipo “x” não são usadas para definir o custo do produto?	Como é o seu processo de produção?	não pode ficar nem uma semana sem colher, para você manter o custo de produção, a partir do dia que você fica uma semana sem colher, você vai ter um buraco lá na frente, de uma semana, e aquele custo de produção aumenta.		levemente positivo	
Custeio Padrão	11. Você tenta estimar o quanto vai gastar, antes de começar a produzir?	Antes de começar a plantar já tem algum custo estimado antecipadamente, ou ocorre depois da atividade?	Sim a gente já sabe, só quando você tem alguma perda na escala. Se a escala correr certinho, ele dá ele dá esse lucro daí para mais. Ainda mais que a gente nunca coloca um preço apertado. Então a gente já tem... porque a gente é muito antigo, muito velho nisso. Então a gente já tem uma boa... sabe que planta que vai dar lucro.		levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
Retorno sobre o Investimento	13. Depois que você vende, no final do mês, você calcula a diferença entre o que gastou e do que ganhou vendendo?	Com faz, por exemplo, com a energia?	Então a gente primeiro a gente fecha as contas depois nós repartimos o lucro.		fortemente positivo	A percepção de lucratividade são apuradas após a quitação dos

	14. Você sabe o valor da diferença entre o que você gastou e quanto você ganhou do mês passado? [ROI]	Como você sabe que valeu a pena vender? Que teve lucro?	É porque a gente tem o custo né, tem o custo de produção.			levemente positivo	gastos (familiares e empresariais).
	15. E nos últimos meses?	Como voce sabe que o negócio está indo bem?	Por que a gente tá conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus. Então a gente sabe que o negócio tá bom. A gente tem o estoque, tem quatro meses de estoque na propriedade.			fortemente positivo	
	16. Você faz contas hoje, de quanto espera gastar e receber nos próximos meses?	Você tem esses cálculos anotados ou é informalmente de cabeça?	A gente a gente tem anotado, porque o produtor de orgânico tem que seguir uma planilha, ele tem que planilhar suas plantas por causa da lei da rastreabilidade e a gente tem que fazer isso.			fortemente positivo	Existem pequenos indícios de preocupação orçamentária. Entretanto, não é um processo sistematizado e objetivado em documentos. Existe apenas a consulta esporádica a estratos bancários e anotações de vendas que embasam algumas tomadas de decisão.
Orçamento	17. Faz algum tipo de previsão do quanto pode sobrar no fim do mês?	Vôce faz algum cálculo financeiro para o futuro? Por exemplo, mês que vem eu tenho que ganhar tanto?	As metas, gente temo conforme a safra daquela mercadoria, que entra na safra, que nem agora no inverno, a gente tem a nossa projeção: ganhar dinheiro no inverno por quê? Porque entra a produção de beterraba, de cenoura, brócolis, couve-flor, acelga, repolho, agrião, tomatinho cereja, então isso a gente domina essa produção já. Só que como a gente é produtor de orgânico, nós só dominamos e não temos tecnologia pra nos ajudar, nós só domina na safra, e aí como a gente já tem um mercado na mão, tem cliente, então a gente faz essas projeção, nós vamos segurando, segurando, pra chegar no verão e nós vamos ganhar dinheiro, aí não tem limite, aí o céu é o limite, a gente não tem aquele limite. Então a gente planta e vai mesmo para correria.			fortemente positivo	
	18. Você tem esses cálculos anotados?	Você saberia o quanto o teve de lucro esse mês, o mês passado, o mês retrasado?	Sim [...] tem anotado...[...] toda feira agente fecha o caixa [...] um caderno [...] PIX, maquininha de passar cartão, débito, crédito, tudo planilhadinho [...] anotado desde o primeiro ano.			fortemente positivo	
Descentralização	19. Quem (da família) toma as decisões de valores (custo/preço), de	O que cada membro da família faz?	minha esposa e minha filha eles faz mais a colheita preparação dos produto E eu sou o que mais faz orientação e os dois filhos são os que executa.			fortemente negativo	A agricultura familiar é uma organização

	quem compra e por quanto vender?						centralizada, na qual o chefe de família comanda a casa e o negócio. Esporadicamente, consulta a opinião dos familiares apenas para validar suas decisões tomadas.
	20. Sua família toma decisões ou apenas você? Quais?	Como que é essa orientação que o senhor faz?	orientação é que tudo passa por mim, a hora de plantar, a hora de irrigar, a hora de afogar um canteiro, hora de preparar um canteiro, então eu fiquei com esse departamento, que daí eu sei o que que tá acontecendo dentro da propriedade			fortemente negativo	
	21. Se algo inesperado acontecer, como alguém querendo comprar uma quantidade um pouco maior ou pedir um desconto na hora da compra, quem decide?	Quem toma decisão? A família participa?	A família até participa, mas a maior parte é que eu tomo decisão. Já ficou definido isso.			fortemente negativo	
Análise Custo-Volume-Lucro	22. Você sabe a quantidade exata que precisa vender para “empatar” as contas, não sobrando nada?	Você tem um controle sobre a quantidade para equilibrar as contas? Por exemplo, esse mês eu preciso vender tantas hortaliças pra empatar? Existe essa quantidade definida?	Não, a gente tem as metas sim de valores. Valores, mas é aquele tal negócio, como eu trabalho com muito variedade, a gente vai pra feira pra apurar aquele valor. Então você sabe mais ou menos o que que você carrega no carro, já pra vender naquela feira. pra não ter muita sobra, e você vai já vai com aquela projeção. Hoje pra uma pessoa que vai iniciar é mais complicado, ele tem que fazer até ele aprender, a gente não, a gente está vinte e poucos anos no ramo, então a gente já pegou, a gente já sabe até que o que o cliente gosta [...]			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	23. Existe alguma quantidade ideal a ser vendida para você pagar as contas?						
	24. Como você faz a conta para saber a quantidade ideal?						
Preço por Transferência	25. Existe alguma troca de mercadorias entre os agricultores familiares?	Tem troca de mercadoria entre vocês?	Quase todo o nosso grupo é assim, a gente não faz a troca da mercadoria, a gente já passa por um preço			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.

	26. Você calcula algo relacionado a essas trocas?	Como funciona o processo dessas trocas?	Por exemplo, quando eu que eu vou pegar um produto de um de um colega é porque eu já tenho a demanda daquele produto, eu já prefiro negociar com ele um preço porque daí eu já assumo a perda se der, então e quando passa algum produto meu também é dessa mesma forma, a gente já sabe a margem de lucro de produtor, tem dois preço, tem o preço de atacado e de varejo			levemente positivo	
	27. Como você calcula?						
Just in time	28. É importante considerar o tempo para cada atividade que você exerce?	Existe algum cálculo tempo, atividades cronometradas? Por exemplo só poder gastar tanto tempo plantando, tanto tempo na colheita, etc.?	Não, a gente tem um a tem um dia que a gente tem que plantar.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>
	29. Você calcula quantidades exatas de insumos para cada etapa das atividades exercidas?	Tem alguma preocupação com o desperdício nas atividades?	Sim, tem, mas é algo da atividade, não tem jeito. Já é aceito.			fortemente negativo	
	30. Existe alguma preocupação em relação aos desperdícios de cada etapa das atividades?						
Kaizen	31. Você se preocupa, no dia a dia, com a melhoria dos processos utilizados diariamente?	Desde que você começou a a a plantar, você foi percebendo que nas atividades tinha uma melhora contínua?	Sim, principalmente o orgânico, você vai aprendendo muito com a natureza, e quando você começa a corrigir sua terra, uma melhoria na produção, na qualidade. E até você mesmo vai amadurecendo no ramo. Quando você fixa em uma coisa, você vai só melhorando ali dentro			levemente positivo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato, ligados a aplicação processual de melhoria contínua, não são empregados.</i>
	32. Existe algum procedimento para melhoraria das atividades, que sempre é revisto?						
	33. Qual o procedimento quando algum erro ocorre? São pensadas e						

	discutidas formas de correção com toda a família? É importante que seja com toda a família?						
Planejamento Estratégico	34. Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	Como é o seu processo de produção?	[...] como a gente está no mercado quase todo dia a gente tem um ponto de venda, de entrega, e a gente tem que fazer a escala de produção. Então, por exemplo, vou falar para você de alface. Para mim ter uma escala de alface, para nunca faltar alface, eu planto cinco variedades. Eu tenho no viveiro quatro escalas, isso toda semana eu planto, quer dizer que eu tenho quatro semanas de alface no viveiro e quatro semanas no canteiro, porém comecei a colher a primeira, então eu tenho oito escalas de produção e essas escalas de produção para manter ela é ela é difícil, tem que “ter bastante opinião”. Porque você não pode ficar nem uma semana sem colher, para você manter o custo de produção, a partir do dia que você fica uma semana sem colher, você vai ter um buraco lá na frente, de uma semana, e aquele custo de produção aumenta. Então por isso que tem que tem que chegar nesse trabalho de fazer a escala certinho.			fortemente positivo	O planejamento estratégico é efetuado pelos agricultores familiares de produtos orgânicos é estimulada pela necessidade de rastreabilidade dos produtos.
		Tem alguma meta de custo, antecipada? por exemplo esse mês eu quero gastar só X e aí tento ir atrás daquele custo hora que for produzir? Ou os custos só ocorrem depois?	Até tem, porque agente já sabe o que vai produzir na safra [...] se vou plantar 10 canteiros de alho que vai me render 10 mil eu tenho que gastar no máximo 1 mil, para sobrar 9 mil [...] nesse caso a tomada de decisão ocorre por meio da quantidade, para ver o quanto vai cobrir os custo [...] tudo anotado.			fortemente positivo	



		Você faz algum cálculo financeiro para o futuro? Por exemplo, mês que vem eu tenho que ganhar tanto?	As metas, gente temo conforme a safra daquela mercadoria, que entra na safra, que nem agora no inverno, a gente tem a nossa projeção: ganhar dinheiro no inverno por quê? Porque entra a produção de beterraba, de cenoura, brócolis, couve-flor, acelga, repolho, agrião, tomatinho cereja, então isso a gente domina essa produção já. Só que como a gente é produtor de orgânico, nós só dominamos e não temos tecnologia pra nos ajudar, nós só domina na safra, e aí como a gente já tem um mercado na mão, tem cliente, então a gente faz essas projeção, nós vamos segurando, segurando, pra chegar no verão e nós vamos ganhar dinheiro, aí não tem limite, aí o céu é o limite, a gente não tem aquele limite. Então a gente planta e vai mesmo para correria.			fortemente positivo
35. Como ocorrem e quando ocorrem essas decisões?	A decisão das atividades que você toma, geralmente é feita com antecedência, ou conforme o dia a dia vai acontecendo?		Tem as duas coisas, por exemplo plantação de alho, de cebola isso é tudo planejado bem antes, tanto a preparação do solo, da semente que não tem aqui, tem que buscar de fora. E tem as coisas que você vai tomando a decisão... as vezes você levanta e fala, hoje eu vou plantar tal coisa.			fortemente positivo
36. Você sabe qual é o seu negócio principal? Qual o motivo de você “ser um agricultor” ?	Qual o motivo de você ser agricultor familiar?		Acho que eu herdei do meu pai, que foi a vida toda, é atividade que eu me criei e quando eu casei a minha esposa já gostava de mexer com isso. Eu acho que é missão.			fortemente positivo
37. Você deseja aumentar seu negócio? Sabe onde quer chegar?	Você um sonho de onde quer chegar com a agricultura familiar?		É e não eu tenho sonho de ficar rico, mas eu tenho o sonho de construir uma aposentadoria ainda dentro do meu ramo, fazer alguns investimento, eu tenho uma vontade de ter uma empresa dentro da área, de agregar algum valor, por exemplo, uma processadora de mandioca é coisa assim, eu tenho esse sonho ainda, e venho lutando para que isso dê certo			fortemente positivo

38. Você estabeleceu algum objetivo anual para perseguir?	Você tem um controle sobre a quantidade para equilibrar as contas? Por exemplo, esse mês eu preciso vender tantas hortaliças pra empatar? Existe essa quantidade definida?	Não, a gente tem as metas sim de valores. Valores, mas é aquele tal negócio, como eu trabalho com muito variedade, a gente vai pra feira pra apurar aquele valor. Então você sabe mais ou menos o que que você carrega no carro, já pra vender naquela feira. pra não ter muita sobra, e você vai já vai com aquela projeção. Hoje pra uma pessoa que vai iniciar é mais complicado, ele tem que fazer até ele aprender, a gente não, a gente está vinte e poucos anos no ramo, então a gente já pegou, a gente já sabe até que o que o cliente gosta, às vezes tem um produto que está em pouca quantidade, você sai de casa, já dispara uma lista pra aqueles clientes que você sabe que compra aquele produto, pra não deixar ele sem, então é mais ou menos isso aí, a gente já tem sim as metas, tem os valores que tem que cobrir			levemente positivo
	Para esse ano, algum objetivo específico?	Principalmente no momento que nós tamo vivendo agora, é sobreviver a essa pandemia. A gente tá com muito pé no chão, não tá investindo em logística, a gente tá segurando, não tá fazendo nenhum investimento a longo prazo né, só mantendo os custeio mesmo, então o objetivo nosso, a gente pisou um pouco no freio			fortemente positivo
39. Você sabe listar os pontos positivos e negativos do seu negócio?					
40. Quais são seus principais fornecedores, clientes e concorrentes?	Você conhece os seus principais concorrentes, fornecedores e clientes?	Sim, a gente acompanha, cada um que está dentro da sua área tem que conhecer sua área pra poder ser bem sucedido			levemente positivo

		Tem algum controle das quantidades de cada atividade do que foi plantado, colhido, etc.?	São três tabela, investimento, atividade e colheita, você tem um caderno com as três tabelas. No investimento você compra uma semente, põe ali. o número da nota, você tem um croqui da área , então naquela mapa está constando, se essa área tem uma quantas tabelas de produção, você coloca o que você fez investimento gradiou a terra, fez uma uma aração, fez um corrigimento, fiz uma análise, tudo tem que constar ali. Na tabela dois é a atividade o diário mesmo, então diz tudo que você faz durante o dia dentro da propriedade, tudo tem que ser registrado, fiz uma capina, fiz uma poda, fiz uma adubação com o que que eu adubei quantos por cento, quantos por metro quadrado eu coloquei, fiz uma pulverização quantos ML é isso, eu tenho que ter ficha técnica de todos os produtos que eu uso, tem que estar no PMO que é no plano manejo de orgânico. Eu só posso usar o que eu coloco lá no plano de manejo orgânico. Se eu usar qualquer uma coisa que um agrônomo me recomenda, e eu não tenho no PMO eu tenho que pedir permissão pra certificadora antes, então tem que pegar o produto mandar a ficha técnica pra eles, eles vão analisar daí eles me liberam, então esse tem que estar na tabela dois. E a tabela três que é tudo que você comercializa, por quilo ainda. Ele tem que ser por quilo.			fortemente positivo	
Benchmarking	Quem são os <i>produtores</i> próximos de você? São vizinhos, amigos, etc. ?	Você tem contato com outros agricultores familiares?	Sim, a gente é uma associação			levemente positivo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	Qual seu contato com esses <i>produtores</i> ? Frequentam a mesma igreja, compram na mesma revenda, são membros de cooperativa, etc.?						

	Você copia outros <i>produtores</i> ? O que copia? Como? Qual frequência?	Você geralmente observa outros produtores, copia o que eles fazem?	Não, na verdade eu sou um pouco meio que referência na produção de orgânico da minha da minha atividade			fortemente negativo	
	42. Você se importa com o que <i>produtores</i> próximos estão fazendo?	Você geralmente observa outros produtores, copia o que eles fazem?	[...] pouca coisa que eu vou atrás de de buscar.			fortemente negativo	
	43. Como os outros <i>produtores</i> influenciam suas decisões?						
Custeio ABC	44. Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Existe algum cálculo separado por atividade de cada produto?	Não, só um cálculo geral mesmo.			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	45. Você faz algum cálculo separado sobre cada atividade do que produz?						
	46. Você se importa com o custo de cada atividade de forma separada?						
Custeio Meta	47. Você define o custo que deseja alcançar antes de começar a produzir?	Tem alguma meta de custo, antecipada? por exemplo esse mês eu quero gastar só X e aí tento ir atrás daquele custo hora que for produzir? Ou os custos só ocorrem depois?	Até tem, porque agente já sabe o que vai produzir na safra [...] se vou plantar 10 canteiros de alho que vai me render 10 mil eu tenho que gastar no máximo 1 mil, para sobrar 9 mil [...] nesse caso a tomada de decisão ocorre por meio da quantidade, para ver o quanto vai cobrir os custo [...] tudo anotado.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
	48. Como você define o custo antes de produzir?						

Gestão baseada em Atividades	49. Você controla (quantifica) mais: as quantidades de produtos (produto final) ou cada atividade de produção (atividades do processo produtivo)?	Tem algum controle das quantidades de cada atividade do que foi plantado, colhido, etc.?	Sim, devido a rastreabilidade dos orgânicos, somos obrigados [...] é um caderno de campo [...] você vai ver lá dia quinze de janeiro plantei um canteiro de rúcula no taião número um, aí você vai olhar lá na tabela três tabela de comercialização, dia cinco de de fevereiro foi vendido uma rúcula colhida no taião um, então essa rúcula foi plantada dia quinze e no dia cinco e foi colhida, dia cinco de outro mês. Então a gente tem por isso tem que ter esse diário. E se tiver perda [...] tem que colocar na observação que perdeu.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
		Tem algum controle das quantidades de cada atividade do que foi plantado, colhido, etc.?	São três tabela, investimento, atividade e colheita, você tem um caderno com as três tabelas. No investimento você compra uma semente, põe ali. o número da nota, você tem um croqui da área, então naquela mapa está constando, se essa área tem uma quantas tabelas de produção, você coloca o que você fez investimento graduiu a terra, fez uma uma aração, fez um corrigimento, fiz uma análise, tudo tem que constar ali. Na tabela dois é a atividade o diário mesmo, então diz tudo que você faz durante o dia dentro da propriedade, tudo tem que ser registrado, fiz uma capina, fiz uma poda, fiz uma adubação com o que que eu adubei quantos por cento, quantos por metro quadrado eu coloquei, fiz uma pulverização quantos ML é isso, eu tenho que ter ficha técnica de todos os produtos que eu uso, tem que estar no PMO que é no plano manejo de orgânico. Eu só posso usar o que eu coloco lá no plano de manejo orgânico. Se eu usar qualquer uma coisa que um agrônomo me recomenda, e eu não tenho no PMO eu tenho que pedir permissão pra certificadora antes, então tem que pegar o produto mandar a ficha técnica pra eles, eles vão analisar daí eles me liberam, então esse tem que estar na tabela dois. E a tabela três que é tudo que você comercializa, por quilo ainda. Ele tem que ser por quilo.			levemente positivo	
	50. Quando existe algum problema, como você resolve?						

	51. Você já identificou alguma atividade que você costumava fazer e que não era importante?						
Teoria das Restrições	52. Você tem alguma anotação sobre todos os processos de cada produto que produz, e dos insumos que são compartilhados entre mesmos produtos?	Tem algum gargalo de produção? Por exemplo, na rotina, tem algo que se acontecer vai atrasar e atrapalhar todas as atividades?	Tem.			levemente positivo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	53. Algum processo pode atrasar toda produção? Qual, e como você procede nesses casos?						
	54. Existe algum tipo de antecipação e discussão entre a família sobre planos para resolver esses problemas?						
Balanced Scorecard	55. Como você sabe que o negócio está indo bem?	Como voce sabe que o negócio está indo bem?	Por que a gente tá conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus. Então a gente sabe que o negócio tá bom. A gente tem o estoque, tem quatro meses de estoque na propriedade.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
	56. O que você usa (indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	Além do dinheiro, quais outros indicativos que o negócio está indo bem?	Tem, a procura dos cliente, quando você começa a ter as variedades [...] no meu caso agora rendei mais uma chácara de seis hectares [...] para plantar aquelas coisas que eu não tava conseguindo tirar na minha propriedade pouca terra [...] o fato de que todo dia você aprende com a natureza.			levemente positivo	
	57 Como você usa (se usar indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?						
Ciclo de vida do produto	58. Você acha que os compradores possuem preferências diferentes	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo	Deveria existir, mas os clientes chegam e querem brocolis em tempo que não tem brócolis.			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do

	pelos produtos e que essas preferencias mudam com o tempo?	do mês, procura produtos diferentes?					artefato não são empregados.
	54. Esses produtos são mais procurados em determinados períodos? Como você procede nesses casos?						
	55. Existe alguma preocupação sobre cada um dos produtos que você faz e como os compradores estão os procurando?						
EVA	56. Você usa cálculos financeiros de custo de oportunidade ou algo semelhante?	Você tem preocupação com outras oportunidades de investimento, outros lugares que o seu dinheiro da agricultura poderia estar investido?	Não.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>
GECON	57. Você usa cálculos contábeis de resultado econômicos sobre a produção ou algo semelhante?	Você utiliza contabilidade? Usa as informações da contabilidade para tomar decisões?	Tem contador porque temos Inscrição Estadual, mas as decisões são tomadas com as nossas informações internas mesmo.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>
VBM	58. Você se preocupa mais com: os resultados financeiros do mês ou com conquistar o cliente e superar os concorrentes?	Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: o dinheiro aumentando, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de aprendizagem. Qual que o senhor acharia mais importante pra	O dinheiro, acho que o dinheiro.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>

	falar se o negócio está indo bem?				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Gestão de estoques

Como voce sabe que o negócio está indo bem?	Por que a gente tá conseguindo fechar as contas, sobrar dinheiro, para toda a família. Todo mundo tem seu salário dentro da propriedade e está em dia graças a Deus. Então a gente sabe que o negócio tá bom. A gente tem o estoque, tem quatro meses de estoque na propriedade.

fortemente positivo	Categoria de artefato que emergiu das entrevistas.



<i>Categories a priori (artefatos de CG)</i>	<i>Roteiro semi estruturado</i>	<i>Questionamento efetivamente feito</i>	<i>Respostas</i>	<i>Contradições encontradas</i>	<i>Evidência de proxy de CG</i>	<i>Observações</i>
Custeio por Absorção	7. Você pensa na conta “x” para calcular o custo de uma unidade produzida?	Como você calcula o custo?	Fazemos algumas anotações no caderno quando compra os insumos, aí joga um valor acima para ter lucro.		levemente positivo	O custeio considera apenas o gasto direto dos produtos. É uma espécie informal de Margem de Contribuição na qual cada produto contribui frente aos gastos fixos.
	8. Como você calcula o custo, quando sabe o valor da conta “x”?	Como vocês calculam o custo da energia? Divide e coloca nos produtos?	Não, a energia é geral, só pagamos.		fortemente negativo	
Custeio Variável	9. Como você paga a conta “x” ?	Como vocês calculam o custo da energia? Divide e coloca nos produtos?	Não, a energia é geral, só pagamos.		levemente positivo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	10. As contas do tipo “x” não são usadas para definir o custo do produto?	Como você sabe que deu lucro?	Faz os cálculos por cada produto e verifica o quanto sobrou depois do lucro.		levemente positivo	
Custeio Padrão	11. Você tenta estimar o quanto vai gastar, antes de começar a produzir?	Voces fazem estimativas, antes do mês iniciar, definem que só podem gastar um valor determinado?	Nessa parte, acho que não, não tem um controle tão específico. Paga depois que aconteceu.		fortemente negativo	
Retorno sobre o Investimento	13. Depois que você vende, no final do mês, você calcula a diferença entre o que gastou e do que ganhou vendendo?	Como você calcula o custo?	Faz algumas anotações no caderno quando compra os insumos, aí joga um valor acima para ter lucro.		levemente positivo	A percepção de lucratividade é apuradas por meio de cálculo simples, mas pode ser que a lucratividade foi confundida com o conceito de Margem de Contribuição.
	14. Você sabe o valor da diferença entre o que você gastou e quanto você ganhou do mês passado? [ROI]	Como você sabe que deu lucro?	Faz os cálculos por cada produto e verifica o quanto sobrou depois do lucro.		levemente positivo	
		Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Por produto assim eu tenho uma noção mesmo, não tem nada anotado. Mas por exemplo pela experiência eu te falo que tomate, berinjela, mandioca, abacaxi são produtos mais caros porque tem mais mão de obra, já a rúcula e o rabanete são produtos bem mais barato o custo, porque demanda menos tempo, menos cuidado, menos insumos, fora que o tempo o retorno		levemente positivo	

			que é mais rápido, pode ser mais barato na venda mas o custo é menor, compensa.				
	15. E nos últimos meses?	Como é o cálculo de lucro?	Agente olha no caderno, anota o que gastou e o quanto vendeu, só tem valor, agente não anota quantidade de nada.			levemente positivo	
	16. Você faz contas hoje, de quanto espera gastar e receber nos próximos meses?	Vocês fazem alguma previsão do quanto vai ter de gasto no futuro? Por exemplo, o quanto vai vir de energia, no próximo mês?	Tem uma previsão por estar aqui há onze anos, mas fica na cabeça só.			levemente positivo	Existem pequenos indícios de preocupação orçamentária. Entretanto, não é um processo sistematizado e objetivado em documentos, sendo apenas informal.
Orçamento	17. Faz algum tipo de previsão do quanto pode sobrar no fim do mês?						
	18. Você tem esses cálculos anotados?	Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Por produto assim eu tenho uma noção mesmo, não tem nada anotado. Mas por exemplo pela experiência eu te falo que tomate, berinjela, mandioca, abacaxi são produtos mais caros porque tem mais mão de obra, já a rúcula e o rabanete são produtos bem mais barato o custo, porque demanda menos tempo, menos cuidado, menos insumos, fora que o tempo o retorno que é mais rápido, pode ser mais barato na venda mas o custo é menor, compensa.			levemente positivo	
Descentralização	19. Quem (da família) toma as decisões de valores (custo/preço), de quem compra e por quanto vender?	Quem é o responsável em tomar as decisões da família?	Meu pai, ele que é o chefe da família e fica mais a frente disso aí [...] decidir é a responsabilidade dele, [...] eu fico mais na produção.			fortemente negativo	A agricultura familiar é uma organização centralizada, na qual o chefe de família comanda a casa e o negócio. Esporadicamente, consulta a opinião dos familiares apenas para validar
	20. Sua família toma decisões ou apenas você? Quais?						
	21. Se algo inesperado acontecer, como alguém querendo comprar uma quantidade um pouco maior						

	ou pedir um desconto na hora da compra, quem decide?						sua decisões tomadas.
Análise Custo-Volume-Lucro	22. Você sabe a quantidade exata que precisa vender para “empatar” as contas, não sobrando nada?	Tem algum cálculo de quantidade que se vender, imaginando que você tem uma conta de mil reais para pagar, tem uma quantidade de produtos pra vender que paga essa conta? Vocês controlam assim?	Tem sim, por exemplo se um alface for vendido por 1,50 você bota 1 real e deixa 0,50 de calço [...] ai se não der no varejo, você tenta arranjar no atacado.			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	23. Existe alguma quantidade ideal a ser vendida para você pagar as contas?	Tem uma quantidade ideal de produtos a ser vendida.	Ideal não, agente vai compensando um mês por outro.			fortemente negativo	
	24. Como você faz a conta para saber a quantidade ideal?						
Preço por Transferência	25. Existe alguma troca de mercadorias entre os agricultores familiares?	Vocês trocam produtos com outros agricultores familiares?	Tem [...] trocamos e negociamos por valor, um valor que seja um preço justo para os dois.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
	26. Você calcula algo relacionado a essas trocas?						
	27. Como você calcula?						
Just in time	28. É importante considerar o tempo para cada atividade que você exerce?	Existe alguma preocupação com o tempo das atividades? Por exemplo, cronometrar o tempo gasto na colheita ou algo assim durante o dia?	Não, agente só tem um cronograma semanal, diário não dá para fazer [...] a família combina verbalmente.			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	29. Você calcula quantidades exatas de insumos para cada etapa das atividades exercidas?						
	30. Existe alguma preocupação em relação aos desperdícios de cada etapa das atividades?						

Kaizen	31. Você se preocupa, no dia a dia, com a melhoria dos processos utilizados diariamente?	Tem alguma situação que você percebeu uma melhoria nos processos? Se sim, poderia me contar como foi?	Teve com o novo composto que usamos, antigamente a gente trabalhava com compostagem. [...] depois que agente começou a usar as coisas começaram a melhorar [...] a gente aprendeu depois que fez o curso com [especialista da área].			levemente positivo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato, ligados a aplicação processual de melhoria contínua, não são empregados.
	32. Existe algum procedimento para melhoria das atividades, que sempre é revisto?						
	33. Qual o procedimento quando algum erro ocorre? São pensadas e discutidas formas de correção com toda a família? É importante que seja com toda a família?	Você se lembra de alguma situação que aconteceu um erro, e precisou discutir a correção desse erro em família?	Não lembro de nada, só alguma coisinha que as vezes acontecem no dia a dia.			fortemente negativo	
Planejamento Estratégico	34. Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	Você decide as atividades que ocorrerão, com antecedência, ou conforme vão acontecendo?	Depende, se for algo que envolva muito dinheiro, investimento... já aconteceu			levemente positivo	O planejamento estratégico é negligenciado, mas é possível que seja uma preocupação delegada ao chefe de família.
	35. Como ocorrem e quando ocorrem essas decisões?						
	36. Você sabe qual é o seu negócio principal? Qual o motivo de você “ser um agricultor” ?	Qual o motivo de você “ser um agricultor” ?	Acredito que é a paz que você tem, é claro que tem as responsabilidades, mas nem se compara, eu já trabalhei fora.... Nem se compara com você trabalhar na sua casa, com a sua família.			fortemente negativo	
	37. Você deseja aumentar seu negócio? Sabe onde quer chegar?	Qual seu sonho dentro da agricultura familiar?	Aumentar a produção, vender mais [...] o principal é vender mesmo. Ampliar o leque de vendas.			levemente positivo	
	38. Você estabeleceu algum objetivo anual para perseguir?						
	39. Você sabe listar os pontos positivos e negativos do seu negócio?	Qual seu diferencial em relação a outros	Trabalhar em família acho, nossa família é bem unida [...] para melhorar			fortemente negativo	

		agricultores familiares? E o que tem que melhorar?	precisamos de mais organização na gestão e mais estudos.				
	40. Quais são seus principais fornecedores, clientes e concorrentes?	Você sabe quais são seus maiores fornecedores, concorrentes e clientes?	Fornecedores são [empresa], [empresa] e [empresa], os concorrentes são os outros agricultores da feira que eu vendo e os clientes são os que frequentam sempre a feira.			fortemente positivo	
Benchmarking	Quem são os <i>produtores</i> próximos de você? São vizinhos, amigos, etc. ?	Quem são os produtores próximos de você? São vizinhos?	São os vizinhos aqui que são meus tios, eles tem a propriedade ao lado.			levemente positivo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	Qual seu contato com esses <i>produtores</i> ? Frequentam a mesma igreja, compram na mesma revenda, são membros de cooperativa, etc.?						
	Você copia outros <i>produtores</i> ? O que copia? Como? Qual frequência?						
	42. Você se importa com o que <i>produtores</i> próximos estão fazendo?	Você se importa com o que produtores próximos estão fazendo?	Só em relação a se não estão fazendo alguma coisa errada, que vai contaminar a terra ou algo assim.			fortemente negativo	
	43. Como os outros <i>produtores</i> influenciam suas decisões?	Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: financeiro, ter mais lucro, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de ser melhor que os concorrentes Qual que o vocÊ acharia mais importante pra falar se o negócio está indo bem?	Eu acho que conquistar mais clientes, porque automaticamente ia dar mais lucro. Agora eu nunca pensei em ser melhor que os concorrentes, como nosso grupo é mais unido, eu geralmente dou dicas, agente tem os mesmo clientes, eu nunca pensei em tomar cliente dos outros ou falar mas dos outros. Sempre penso em fazer o melhor que eu posso.			fortemente negativo	

Custeio ABC	44. Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Você faz algum cálculo separado sobre cada produto?	Por produto assim eu tenho uma noção mesmo, não tem nada anotado. Mas por exemplo pela experiência eu te falo que tomate, berinjela, mandioca, abacaxi são produtos mais caros porque tem mais mão de obra, já a rúcula e o rabanete são produtos bem mais barato o custo, porque demanda menos tempo, menos cuidado, menos insumos, fora que o tempo o retorno que é mais rápido, pode ser mais barato na venda mas o custo é menor, compensa.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
	45. Você faz algum cálculo separado sobre cada atividade do que produz?	Você me deu exemplo por produtos, e por atividades, por exemplo cuidar da terra, plantar, colher, tem cálculos de custos separados por atividade?	Não, essa parte desse jeito não, o valor é geral mesmo.			fortemente negativo	
	46. Você se importa com o custo de cada atividade de forma separada?						
Custeio Meta	47. Você define o custo que deseja alcançar antes de começar a produzir?	Tem alguma meta de custo antes de plantar? Por exemplo, para o rabanete eu só posso gastar esse valor, e controlo esse gasto?	Aí tem sim, mas é uma base de cabeça que a gente usa.			fortemente negativo	Nível muito abstrato de utilização.
	48. Como você define o custo antes de produzir?						
Gestão baseada em Atividades	49. Você controla (quantifica) mais: as quantidades de produtos (produto final) ou cada atividade de produção (atividades do processo produtivo)?	No exemplo do rabanete ainda, você tem que preparar a terra, irrigar, plantar, etc. Tem algum desenho das atividades, um fluxo do que tem que fazer?	Não precisa, porque a gente já tem na cabeça como faz.			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	50. Quando existe algum problema, como você resolve?						

	51. Você já identificou alguma atividade que você costumava fazer e que não era importante?						
Teoria das Restrições	52. Você tem alguma anotação sobre todos os processos de cada produto que produz, e dos insumos que são compartilhados entre mesmos produtos?	Das etapas que você me contou: preparar a terra, plantar, colher, etc., tem alguma específica que dá mais problema? Alguma que atrapalha as outras etapas?	Cada produto tem o seu problema específico, a época também, por exemplo tem uma época do ano que o couve dá doença e dá bastante trabalho			fortemente negativo	Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.
	53. Algum processo pode atrasar toda produção? Qual, e como você procede nesses casos?						
	54. Existe algum tipo de antecipação e discussão entre a família sobre planos para resolver esses problemas?						
Balanced Scorecard	55. Como você sabe que o negócio está indo bem?	Como você sabe que o negócio está indo bem?	Hoje eu observo esse cenário [pandemia] e vejo as outras famílias como estão, dificuldade de produto não tendo gente pra trabalhar...e percebo que a gente está bem [...] a gente planta, tem o que comer, tem produto pra vender [...] e a gente tira uma base com o ano passado.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
	56. O que você usa (indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?	Você controla se o negócio está indo bem, verificando se está conquistando mais ou menos clientes?	Sim, porque a gente trabalha na feira como principal ganho, mas tem quitandas, restaurantes... e conquistando mais clientes mais vendas.			levemente negativo	
		Você observou que comparando com o ano passado, a forma que você trabalho nos processos e sua aprendizagem alterou? Ou continua igual?	Com certeza melhorou, você consegue mais experiência, o aprendizado na própria mão de obra [...] porque um curso você até aprende a parte teórica, mas nada como botar a mão na massa [...] com os erros que se aprende.			levemente positivo	
	57 Como você usa (se usar indicadores) para conseguir saber se o negócio está indo bem?						

Ciclo de vida do produto	58. Você acha que os compradores possuem preferências diferentes pelos produtos e que essas preferências mudam com o tempo?	Existe sazonalidade na procura? O cliente dependendo do mês, procura produtos diferentes?	Como agente trabalha com produto de época, e os produtos falta, os clientes querem sempre os produtos fora de época [...] ai agente apresenta outros produtos para eles.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>
	54. Esses produtos são mais procurados em determinados períodos? Como você procede nesses casos?						
	55. Existe alguma preocupação sobre cada um dos produtos que você faz e como os compradores estão os procurando?						
EVA	56. Você usa cálculos financeiros de custo de oportunidade ou algo semelhante?	Você tem preocupação com outras oportunidades de investimento, outros lugares que o seu dinheiro da agricultura poderia estar investido?	Sim, tem nesse caso agente sempre faz reunião com a família certinho, por exemplo agente queria comprar outra chácara, mas alguns era contra, queria colocar o dinheiro em melhorias nessa aqui, ai meu pai explicou certinho.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.
GECON	57. Você usa cálculos contábeis de resultado econômicos sobre a produção ou algo semelhante?	Você utiliza contabilidade? Usa as informações da contabilidade para tomar decisões?	Tem contador e faz anual a contabilidade, mas fazemos mesmo por obrigação, para vender.			fortemente negativo	<i>Proxy inexistente, os conceitos do artefato não são empregados.</i>
VBM	58. Você se preocupa mais com: os resultados financeiros do mês ou com conquistar o cliente e superar os concorrentes?	Se eu colocasse esses quatro elementos para saber se o seu negócio está indo: financeiro, ter mais lucro, mais clientes procurando, produzindo mais, ou a questão de ser melhor que os concorrentes Qual que o você acharia mais importante pra falar se o negócio está indo bem?	Eu acho que conquistar mais clientes, porque automaticamente ia dar mais lucro. Agora eu nunca pensei em ser melhor que os concorrentes, como nosso grupo é mais unido, eu geralmente dou dicas, agente tem os mesmos clientes, eu nunca pensei em tomar cliente dos outros ou falar, mas dos outros. Sempre penso em fazer o melhor que eu posso.			levemente positivo	Nível muito abstrato de utilização.



Gestão de estoques	Gestão de estoques	Tem algum controle de estoque? Vocês estocam alguma coisa?	Só semente mesmo, ai conforme vai acabando agente compra mais, quando só tem um saco agente compra mais, nós não compramos muito porque a semente estraga.

fortemente positivo	Categoria de artefato que emergiu das entrevistas.

## APÊNDICE H: TABELA DE CONCEITOS DOS ARTEFATOS

<i>Artefato</i>	<i>Conceito</i>	<i>Referência</i>
Custeio Padrão	<i>Método na qual a organização calcula metodologicamente o custo de uma unidade e atribui o custo para as demais unidades a priori e a posteriori. Após a produção do lote real apura-se eventuais diferenças de preços, volume, tempo e etc.</i>	Slomski (2003).
Custeio por Absorção	<i>Método de apuração de custos que inclui todos os custos de fabricação (matérias, mão-de-obra e custos direto, fixo e variável) como parte dos custos de uma unidade concluída do produto.</i>	Garrison e Noreen (2001)
Custeio Variável	<i>Método que aloca apenas os custos variáveis, sendo eles diretos e/ou indiretos, considerando os custos fixos com despesa do período.</i>	Maher (2001)
Retorno sobre o Investimento	<i>Há vários enfoques para o cálculo do ROI, de uma perspectiva acionária é a divisão de lucro líquido por patrimônio líquido. Entretanto, pode ser considerado como cálculos que indiquem lucro residual, conforme Frezatti (2001), lucro residual é um conceito diferente de ROI, mas comumente considerados sinônimos Lucro residual é o que sobra para a organização depois da remuneração dos recursos utilizados no processo.</i>	Frezatti (2001).
Orçamento	<i>Procedimento de preparação que normalmente demonstra gastos e demandas prioritárias, bem como as condições quantitativas em que serão alocados os recursos financeiros da empresa, desenhando um cenário de construção de metas a serem alcançadas pelas equipes.</i>	Lima e Jorge (2017).
Descentralização	<i>Dispersão do poder formal: cadeia abaixo da autoridade de linha ou extensão em que os não-gerentes controlam tais processos de decisão.</i>	Mintzberg (1995).
Análise Custo-Volume-Lucro	<i>Composto por três elementos principais: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário e o custo variável por unidade vendida; Ponto de Equilíbrio representa o nível de saídas no qual a margem de contribuição apenas cobre os custos fixos, sendo o lucro zero; margem de segurança é o excedente das vendas da empresa sobre o ponto de equilíbrio e representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo.</i>	Moraes e Wernke (2006).
Preço por Transferência	<i>Cálculo do valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre atividades e áreas internas de uma organização. Considera como premissas: toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos, compostos de diversas atividades que se interagem; atividades com caráter econômico; recursos escassos e com valor econômico.</i>	Oliveira e Pereira (2005).
Just in time	<i>Controle sobre a produção de apenas unidades necessárias, sobre quantidades necessárias, dentro do tempo estritamente necessário. Considera a produção puxada no lugar de empurrada.</i>	Monden (2015).
Kaizen	<i>Filosofia de melhoria contínua de processos, visando uma produção enxuta e eliminação de desperdícios.</i>	Araújo e Rentes (2006)
Planejamento Estratégico	<i>Processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Seu objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios</i>	Kotler (1992).
Benchmarking	<i>Processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais e desempenho de uma organização em relação a líderes mundiais.</i>	International Benchmarking Clearinghouse (2021).
Custeio ABC	<i>Método que utiliza atividades (processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos e serviços) que geram os custos fixos indiretos, de forma que, faz-se necessário identificar quais as atividades que recebem os recursos. Tais atividades mostram como os recursos disponíveis são utilizados para que os bens e serviços sejam produzidos.</i>	Nakagawa (2008) e Padoveze (2004).
Custeio Meta	<i>Abordagem na qual, os níveis de funcionalidade e qualidade do produto, assim como seu custo permissível, seriam definidos na etapa de concepção do empreendimento, passando a ser consideradas entradas para o processo de projeto, ao invés de saídas. Produtos que não atendessem aos padrões predeterminados não seriam liberados para a produção.</i>	Rocha et al. (2010).
Gestão baseada em Atividades	<i>Forma de gestão que considera a administração das atividades como forma de maximizar o valor recebido pelo cliente e o lucro alcançado através dessa adição de valor. Tem o sistema de custeio ABC como principal fonte de informação.</i>	Player et al. (1997).

Teoria das Restrições	<i>Sistema de programação de produção criado a partir da análise e reestruturação das restrições encontradas na linha. Fundamenta-se em uma sequência de passos a serem implementados na empresa, onde o planejamento, a execução e o controle são realizados através do Gerenciamento das Restrições, baseando-se no pressuposto de que se deve atuar nas causas das restrições que impedem o sistema de alcançar sua principal meta, que é a maximização dos ganhos e da rentabilidade do sistema como um todo</i>	Cox e Spencer (2002).
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Sistema de gestão estratégica que considera como indicadores de desempenho, os indicadores: financeiros, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.</i>	Kaplan e Norton (1997).
Ciclo de vida do produto	<i>Gestão baseada na sequência de fases relacionadas com um produto, processo, serviço, instalação ou empresa. O ciclo de vida possui duas dimensões: econômicas (sequência de atividades desde a concepção do produto, seu desenvolvimento, lançamento, fabricação, manutenção, reavaliação e renovação) e física (sequência de transformações de materiais e energia que inclui a extração de matérias-primas, fabricação, distribuição, utilização, recuperação de materiais, reciclagem e reuso).</i>	Fiksel (1997).
EVA	<i>Mensuração de desempenho a partir da geração de valor, considerando valor como a obtenção de resultado a partir do lucro operacional das empresas após o IR, do qual se deduz o custo de todo capital empregado em sua geração, independentemente de ser capital próprio ou de terceiros. Análise de rentabilidade que considera o custo de oportunidade.</i>	Gimenes (2004)
Gestão Econômica (GECON)	<i>Sistema que incorpora o conceito de custo de oportunidade para: mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa; seleção de alternativas de investimento; estudo de preços de venda; avaliação de desempenhos das áreas e de resultados de produtos gerados internamente.</i>	Oliveira e Pereira (2005).
Gestão baseada em Valor (VBM)	<i>Mudança cultural, para um processo integrador, cujo objetivo é melhorar o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo, a partir da ênfase atribuída a criação de valor. Criação de valor é a valorização da empresa em relação ao seu preço de mercado, por consequência de sua capacidade em melhor remunerar o custo de oportunidade de seus acionistas.</i>	Coopeland et al. (2000). Silva et al. (2018).



**APÊNDICE I: REVISÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE AGRICULTURA FAMILIAR 2012 A 2021.**

Ano	Tipo	Autor	Universidade	Título	Curso	Subtema
2012	D	PEREIRA, VIVIANE GUIMARÃES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	COMO A VIDA SE REFAZ: OS CAMINHOS DA RETERRITORIALIZAÇÃO DE ATINGIDOS PELA BARRAGEM DE IRAPÉ DO ALTO JEQUITINHONHA	Administração	Questões territoriais
2012	D	ARAÚJO, RICHARD MEDEIROS DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (2003-2010): AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO PELA CONAB NO RIO GRANDE DO NORTE	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2012	M	CAMARGO, HILSA FERNANDA MEDEIROS BUENO DE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DIFUSÃO E ADOÇÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DO BIODIESEL EM MONSENHOR TABOSA - CE. ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DIFUSÃO E ADOÇÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DO BIODIESEL EM MONSENHOR TABOSA - CE	Administração	Tecnologia e inovações
2012	M	NETO, JOSE RAIMUNDO CORDEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	O CAPITAL SOCIAL NO PROGRAMA UM MILHÃO DE CISTERNAS RURAIS (P1MC): DIMENSÕES, ORIGENS HISTÓRICAS E BASES ORGANIZACIONAIS NA MICRORREGIÃO DE JUAZEIRO-BA	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2012	M	SILVA, ANA CRISTINA INÁCIO DE MELO LINS E	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL E A INSERÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO POLO AGRESTE PESQUEIRA DE BIODIESEL EM PERNAMBUCO	Administração e desenvolvimento rural	Tecnologia e inovações
2012	M	RIBEIRO, JOABSON ARAÚJO	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	RECURSOS NATURAIS COMO INSUMO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DO USO DA BIOMASSA FLORESTAL (A LENHA) PELOS ARTESÃOS DE TRACUNHAÉM/PE	Administração e desenvolvimento rural	Sustentabilidade
2012	M	GALINDO, MELISSA CORDEIRO TORRES	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM UMA EMPRESA ATACADISTA/DISTRIBUIDORA DO SERTÃO DE PERNAMBUCO: O CASO DA EMPRESA COMPARE DO MUNICÍPIO DE FLORESTA	Administração e desenvolvimento rural	Empreendedorismo e gestão
2012	M	SOUZA, NATALIA MARY OLIVEIRA DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DO SETOR VINÍCOLA: UMA APLICAÇÃO NAS EMPRESAS DO SETOR NO VALE DO SÃO FRANCISCO	Administração	Sustentabilidade
2012	M	JÚNIOR, CLAUDIO JORGE GOMES DA ROCHA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE EMPREENDIMENTOS RURAIS TRADICIONAIS PARA AS AGROINDÚSTRIAS ASSOCIATIVAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO: DESAFIOS PARA CONSTRUIR COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	Administração e desenvolvimento rural	Empreendedorismo e gestão
2012	M	CUNHA, ABDON SILVA RIBEIRO DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	METODOLOGIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE ATER: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DO RIO GRANDE DO NORTE, SOB ORIENTAÇÃO DA NOVA ATER	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2012	M	JÚNIOR, ESTÉLIO MENEZES RÔLA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ	ANÁLISES DE TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS DA INDÚSTRIA DO BIODIESEL E SEUS IMPACTOS PARA O PLANO NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO BIODIESEL PARA A PRÓXIMA DÉCADA	Administração	Tecnologia e inovações
2012	M	QUEIROZ, GEISON CANTARELLI MUNIZ DE	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL	FORTELECIMENTO E FRAGMENTAÇÃO DO CINTURÃO VERDE DO ALTO TIETÊ: PERSPECTIVAS SOBRE A ATIVIDADE AGRÍCOLA DA REGIÃO	Administração	Sustentabilidade
2012	M	FERREIRA, JOHNNY	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	DIMENSÕES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO FAIR TRADE: O CASO DA CASA APIS	Administração e controladoria	Tecnologia e inovações

		HERBERTHY MARTINS				
2012	MP	FAUSTO, JOAO ANTONIO DA COSTA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	AVALIAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE): UM ESTUDO DA SUA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFS)	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Programas de fomento e políticas públicas
2012	MP	ALMADA, SYLENE RUIZ DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DE BIODIESEL NA AGRICULTURA FAMILIAR NO CEARÁ: UMA ANÁLISE À LUZ DAS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL	Administração e controladoria	Programas de fomento e políticas públicas
2012	MP	ANTUNES, ALEXANDER TERRA	UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA	GESTÃO COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2012	MP	DANTAS, FRANCISCO DAS CHAGAS	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	AVALIAÇÃO DE EGRESSOS DO CURSO DE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE PRIMAVERA-PE	Gestão do desenvolvimento local sustentável	O papel das instituições educacionais
2012	MP	ALMEIDA, JULIO RIBEIRO DE	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL E O ÓLEO DE PALMA NO BRASIL	Administração de empresas	Empreendedorismo e gestão
2013	D	OLIVEIRA, NILZA DUARTE ALEIXO DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA SOCIAL E EMPREENDEDORISMO COLETIVO EM RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS : SISTEMA CREDITAG E COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DE RONDÔNIA	Administração	Sustentabilidade
2013	M	MOMO, DENISE CRISTINA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	ECONOMIA SOLIDÁRIA E RELAÇÕES DE GÊNERO NA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DO GRUPO PRODUTIVO “MULHERES DECIDIDAS A VENCER”	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2013	M	BATISTA, WERENNA FERNANDA GARCIA	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA	A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SEUS LIMITES: O PROGRAMA DE AGRICULTURA FAMILIAR IMPLEMENTADO PELA EMPRESA AGROPALMA NO ESTADO DO PARÁ	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2013	M	GONCALVES, THALITA CAROLINE AZEVEDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	ARTICULAÇÕES E CONFLITOS EM TORNO DO SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL: UM CASO NO NORTE DE MINAS GERAIS	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2013	M	PEDON, JULISMAR DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	COOPERATIVAS SUSTENTÁVEIS NO ESTADO DE RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2013	M	FACIONI, DEJANIRA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	ANÁLISE DA SUCESSÃO EM ASSENTAMENTO RURAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL	Administração	Processo de sucessão
2013	M	SCHLEMPER, EMILIA CRISTINA	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU	EDUCAÇÃO E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO NO ALTO VALE DO ITAJAÍ	Administração	Empreendedorismo e gestão
2013	M	COIMBRA, LUCIANA MADEIRA BARROS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ	ACUMULAÇÃO DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E A AGRICULTURA FAMILIAR NAS USINAS DE BIODIESEL: O CASO DA PETROBRÁS BIOCMBUSTÍVEIS	Administração	Tecnologia e inovações
2013	M	XAVIER, MARIA LETICIA BARBOSA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	AVALIAÇÃO DO RESULTADO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS JUNTO ÀS COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES DE SANTA CATARINA	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2013	M	MOTTER, KIARA ZANCANARO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PRONAF E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE DE VIDA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE MINAS GERAIS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2013	M	HAMPF, ANNA CLAUDIA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PRONAF SOBRE A AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE BONITO-PE. MEDIANTE O USO DO PROPENSITY SCORE MATCHING	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas

2013	M	BISCAIA, HELOISA GAPPMAYER	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	DESIGN THINKING E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DO SISTEMA MANDALLA DHS A NO COMBATE À FOME E À MISÉRIA	Administração	Sustentabilidade
2013	M	SILVA, GERCINA GONCALVES DA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	COOPERAÇÃO ENTRE ATORES DA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DA COOPERATIVA COOP-GRANDE NO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE - MS	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2013	M	LEITE, RENATO BARROS	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	INOVAÇÕES SOCIAIS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DO PROGRAMA UM MILHÃO DE CISTERNAS RURAIS NA COMUNIDADE LAGOA DO FERNANDO, MUNICÍPIO GRAVATÁ – PE	Administração e desenvolvimento rural	Tecnologia e inovações
2013	M	JUNIOR, IVAN FERNANDES PIRES	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO COLEGIADO TERRITORIAL RURAL DA GRANDE DOURADOS - ESTADO MATO GROSSO DO SUL	Administração	Empreendedorismo e gestão
2013	M	CARNEIRO, LEANDRO MARCONDES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE CONTROLE EM EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA	Contabilidade	Empreendedorismo e gestão
2013	M	SANTOS, ANA MARTA RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A GESTÃO DA PRODUÇÃO DE MAMONA COMO MATÉRIA-PRIMA PARA PRODUÇÃO DE BIODIESEL EM PESQUEIRA-PE	Administração e desenvolvimento rural	Empreendedorismo e gestão
2013	MP	CAMPELO, DANIEL ALVES	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ANÁLISE COMPARATIVA NO SERTÃO DO PAJEÚ/PE.	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Sustentabilidade
2013	MP	RESENDE, RUTNEY CESAR DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	A PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA): UMA PROPOSTA DE INFORMATIZAÇÃO	Administração Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2014	D	FAVER, LEONARDO CIUFFO	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	O MOTOR DAS TRANSFORMAÇÕES: INDUTORES DA INOVAÇÃO LABORAL NA HORTICULTURA DA REGIÃO SERRANA FLUMINENSE	Administração	Tecnologia e inovações
2014	D	NOGUEIRA, LEANDRO RIVELLI TEIXEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	AÇÕES VOLTADAS À AGRICULTURA FAMILIAR QUE CONTRIBUEM COM O DESENVOLVIMENTO DE MUNICÍPIOS DO SUL DE MINAS GERAIS	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2014	M	GONCALVES, MICHELINE MARIA DA CONCEICAO DE FRANCA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ESTUDO DE CASOS DE AGROINDÚSTRIA DA AGRICULTURA FAMILIAR EM PERNAMBUCO	Administração e desenvolvimento rural	Empreendedorismo e gestão
2014	M	ARAUJO, AYANA ZANUNCIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	IMPACTO DA POLÍTICA PÚBLICA DE AGRICULTURA FAMILIAR NAS RELAÇÕES DOS AGRICULTORES: UMA ANÁLISE FUNDAMENTADA NA TEORIA DA EMPRESARIZAÇÃO	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2014	M	ARCA, NAYARA DE SOUZA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	A FEIRA CENTRAL DE CAMPO GRANDE MS: A TRANSIÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA O TERRITÓRIO CENTRAL GASTONÔMICO	Administração	Questões territoriais
2014	M	ABREU, KATE DAYANA RODRIGUES DE	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2014	M	SEVERO, PATRICIA SCHNEIDER	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	SUSTENTABILIDADE NO SETOR RURAL A PARTIR DO USO DO CRÉDITO E DE TÉCNICAS COOPERATIVAS NA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL	Ciências contábeis	Sustentabilidade
2014	M	FREITAS, RODRIGO CASSIMIRO DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	A PRÁTICA DO FAIR TRADE EM GRUPOS DE AGRICULTORES FAMILIARES: REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE INOVAÇÕES SOCIAIS	Administração	Tecnologia e inovações

2014	M	MARIN, FABIO AUGUSTO	UNIVERSIDADE DE CAIXAS DO SUL	ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO PRODUTIVA DOS PRODUTORES RURAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR FRENTE À LEI 11.947/2009, NA MICRORREGIÃO DE GUAPORÉ, DE 2009 À 2012	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2014	M	SILVA, NIVEA MAYSE PAIVA DA	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA	AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NA AGROPALMA: UM ESTUDO A PARTIR DA VISÃO DOS SEUS FUNCIONÁRIOS BELÉM - PA 2013	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2014	M	RANIERI, RENATA GOUVEA FARES	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA	CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GRUPOS DE INTERESSES DAS EMPRESAS AGROPALMA E PETROBRÁS NO MUNICÍPIO DE TAILÂNDIA/PA	Administração	Empreendedorismo e gestão
2014	M	MORAES, RENI DOS SANTOS	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA OS COLEGIADOS TERRITORIAIS	Administração	Empreendedorismo e gestão
2014	M	MELO, JANAINA CAVALCANTE DE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	TRABALHO, RELAÇÕES DE GÊNERO E SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL: O CASO DO ACAMPAMENTO MARGARIDA ALVES - MORENO/PE	Administração e desenvolvimento rural	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2014	M	COSTA, MICHELLY ARAGAO GUIMARAES	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ASSESSORIA DA CASA DA MULHER DO NORDESTE: RECONFIGURANDO AS RELAÇÕES DE GÊNERO COM AS AGRICULTORAS NO SERTÃO DO PAJEÚ-PE	Administração e desenvolvimento rural	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2014	M	OLIVEIRA, CECILIA FAKHOURI DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS E AÇÕES PARA REVITALIZAÇÃO DA BACIA DO RIO DOS COCHOS NO ALTO/MÉDIO DO SÃO FRANCISCO - MG	Administração	Empreendedorismo e gestão
2014	M	SOUZA, ANA CLARA APARECIDA ALVES DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL NO SEMIÁRIDO CEARENSE: O CASO AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL (ADEL)	Administração e controladoria	Tecnologia e inovações
2014	MP	GOMES, IGNACIO NUNES DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	OS EFEITOS DA CONCESSÃO DE CRÉDITO RURAL NO ÂMBITO DO PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE CANGUÇU/RS	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas
2014	MP	PAVAN, DAIANE	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	AMBIENTE INSTITUCIONAL PARA O FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO COM AGRICULTORES PARTICIPANTES DE FEIRAS LIVRES	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2014	MP	VIEIRA, PAULO VICENTE ALMEIDA	UNIV. REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES	COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ARTESANAIS ORIUNDOS DA AGRICULTURA FAMILIAR EM UMA COOPERATIVA SINGULAR NO MUNICÍPIO DE SÃO BORJA RS: PLANO CONTÁBIL/FINANCEIRO, E FLUXO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS	Gestão estratégica de organizações	Empreendedorismo e gestão
2014	MP	JUNIOR, SILVIO ROMERO PINTO BEZERRA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES PARA O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA FAMILIAR EM GLÓRIA DO GOITÁ - PERNAMBUCO	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Programas de fomento e políticas públicas
2014	MP	MELZ, MILTON JOSE	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PARA A TOMADA DE DECISÃO NAS GRANJAS SUINÍCOLAS INTEGRADAS A COOPER A1	Administração	Empreendedorismo e gestão
2015	D	CARVALHO, CLESIANE DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	O E-COMMERCE COMO INSTRUMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA OS PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR BRASILEIRA: O CASO DO PROGRAMA REDE BRASIL RURAL	Administração	Tecnologia e inovações
2015	D	MELO, PAULO THIAGO NUNES BEZERRA DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	CAPITAL SOCIAL DE RELAÇÕES COM STAKEHOLDERS NA COTONICULTURA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ESPÚRIO OU SUSTENTÁVEL	Administração	Empreendedorismo e gestão
2015	M	BONIFACIO, RENATA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NA AGRICULTURA FAMILIAR: EVOLUÇÃO NO BRASIL E AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM DORMENTES-PE	Administração	Programas de fomento e políticas públicas



		DANIELLE TORRES				
2015	M	BARBOSA, SYLVIA KARLA GOMES	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	CAPITAL SOCIAL E AS ASSOCIAÇÕES DE AGRICULTURA FAMILAR EM PAUDALHO, PERNAMBUCO	Administração e desenvolvimento rural	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2015	M	LIMA, ELIDA LOURENCO DE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	UMA ANÁLISE DO PERFIL DAS RENDEIRAS DE PESQUEIRA - PE QUE UTILIZAM MICROCRÉDITO COMO SUBSÍDIO	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2015	M	CUNHA, WELLINGTON ALVIM DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	EFEITOS DOS PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO LOCAL	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2015	M	REINEHR, CLAUDIA LAIS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A PRODUTIVIDADE	Gestão e Desenvolvimento Regional	Sustentabilidade
2015	M	BARDDAL, ANA PAULA MALTAURO	UNIVERSIDADE POSITIVO	PRÁTICAS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DA MARFIL AGROECOLÓGICA	Administração	Tecnologia e inovações
2015	M	FRANZONI, GABRIEL BORELA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	INOVAÇÃO SOCIAL E TECNOLOGIA SOCIAL: O CASO DA CADEIA CURTA DE AGRICULTORES FAMILIARES E A ALIMENTAÇÃO ESCOLAR EM PORTO ALEGRE/RS	Administração	Tecnologia e inovações
2015	M	SILVA, SAMUEL RODRIGO DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE-MG	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2015	M	JULIAO, LETICIA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	COMPETITIVIDADE DA VITICULTURA REGIONAL E BRASILEIRA: UMA ANÁLISE SETORIAL E COMPARATIVA COM PRODUTORES MUNDIAIS	Administração	Questões territoriais
2015	M	SILVA, GLEICIANE TEODORO DA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ANÁLISE DO PROCESSO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA A PRODUÇÃO DE BIODIESEL NO SEMIÁRIDO PERNAMBUCANO (2004-2014)	Administração e desenvolvimento rural	Tecnologia e inovações
2015	M	BINI, TIAGO JOSE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	A AÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE AGRICULTORES FAMILIARES AGROECOLÓGICOS NO DESENVOLVIMENTO DA AGROECOLOGIA NO TERRITÓRIO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - SC	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2015	M	PEDRINI, GUILHERME RIGON	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	CADEIA PRODUTIVA DO BIODIESEL PRODUZIDO A PARTIR DO ÓLEO DE SOJA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL	Administração	Outros
2015	MP	MARANHAO, CHARLSON JOSE DE ALBUQUERQUE	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	INDICAÇÃO GEOGRÁFICA: POSSIBILIDADES DO QUEIJO COLONIAL PRODUZIDO A PARTIR DO LEITE CRU NA REGIÃO DE CHAPECÓ/SC'	Administração	Questões territoriais
2015	MP	THOMAS, JORGE ANDRE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO RURAL DA POPULAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE PARANAENSE: UMA METODOLOGIA DE ESTUDO	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2015	MP	TUGOZ, JAMILA EL	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE): UM ESTUDO DA EFETIVIDADE NO CUMPRIMENTO DAS AÇÕES PARA FORTALECER A AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2015	MP	MALAGUTI, JANE MARY ALBINATI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO	O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) E OS DESAFIOS NA INCLUSÃO DOS PRODUTOS DE AGRICULTURA FAMILIAR NA MERENDA ESCOLAR DE ITAPECIRICA DA SERRA-SP	Gestão de Políticas e Organizações Públicas	Programas de fomento e políticas públicas
2015	MP	PAETZOLD, LEANDRO JOSE	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	REPRESENTATIVIDADE DA COOPERATIVA DE CRÉDITO E O PROGRAMA MAIS ALIMENTOS: RESULTADOS E EXPECTATIVAS NA AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração

2015	MP	FERREIRA, GERMANO DE BARROS	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	QUALIFICAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL EM AGROECOLOGIA: UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA – SERTA'	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Tecnologia e inovações
2015	MP	BERNARDO, EVELYN GOMES	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	PRÁTICAS AMBIENTAIS DAS COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES EM IBIÚNA, SÃO PAULO: UM ESTUDO DE MULTICASOS	Gestão Ambiental e Sustentabilidade	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2015	MP	NASCIMENTO, DANIEL TEOTONIO DO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA): PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO (MAS) DOS AGRICULTORES FAMILIARES SOBRE OS ASPECTOS OPERACIONAIS E SOCIOECONÔMICOS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2015	MP	RODRIGUES, CLAUDIMIR	UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL	ESTRATÉGIA DE MULTI-INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO DO SUL DO BRASIL	Administração	Empreendedorismo e gestão
2016	D	ZAMBRA, ELISANDRA MARISA	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL	GESTÃO DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS RURAIS E POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA FAMILIAR NO TERRITÓRIO BAIXADA CUIABANA	Administração	Empreendedorismo e gestão
2016	M	VAZ, CAROLINA DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	ANÁLISE DO CONHECIMENTO JUNTO AOS AGRICULTORES FAMILIARES DA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL SOB A ÓTICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Outros
2016	M	SANTOS, LUANA FERREIRA DOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	COOPERATIVISMO, POLÍTICAS PÚBLICAS E REDES SOCIAIS: PERSPECTIVAS PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO RURAL	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2016	M	SILVA, RONIEL ANTONIO DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	IMPACTOS DO PRONAF EM MUNICÍPIOS SELECIONADOS DE SANTA CATARINA	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2016	M	SIMAO, DOUGLAS MACHADO	CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS	AGRONEGÓCIO E AGROECOLOGIA EM RELAÇÃO COM A AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Outros
2016	M	GUEDES, ALEXANDRE AUGUSTO ALVES	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR - ANÁLISE DAS DIFICULDADES DE ACESSO AO PRONAF	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2016	M	SILVA, WELLINGTON RODRIGUES DA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	PERCEPÇÕES DOS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE CAMPO GRANDE/MS SOBRE A LEI DO PNAE E PRODUTOS ADQUIRIDOS DA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPO GRANDE - MS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2016	M	SILVA, MONIQUE TERRA E	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTE	GESTÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE LAVRAS - MG	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2016	M	SALGADO, RAFAEL JUNIOR DOS SANTOS FIGUEIREDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA): A TRAJETÓRIA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PAA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA-MG	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2016	MP	KUMM, FERNANDA MARCIA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	APLICABILIDADE DA AUDITORIA PARA EVIDENCIAR PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE DO PARANÁ	Administração	Empreendedorismo e gestão
2016	MP	QUEDEVEZ, KATIA CRISTINA RODOLPHO	FUCAPE FUNDACAO DE PESQUISA E ENSINO	CAPITAL SOCIAL E FATORES QUE INFLUENCIAM O BEM ESTAR DE AGRICULTORES FAMILIARES: UM COMPARATIVO ENTRE DUAS REGIÕES COM DIFERENTES NÍVEIS DE CAPITAL SOCIAL	Administração	Questões territoriais
2016	MP	MAIDANA, KAMILA MORANDIM	UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS PRODUZIDOS PELA AGRICULTURA FAMILIAR NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS'	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas

2016	MP	SILVA, JOSINALDO JOSE DA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	AGRICULTURA FAMILIAR DE BASE ECOLÓGICA: IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA E AMBIENTAL PARA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE ZONA RURAL EM LAGOA DE ITAENGA - PE	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2016	MP	SOUZA, KARINE DANIELE BYHAIN DE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	ANÁLISE DSustentabilidade DA AGRICULTURA FAMILIAR PARTICIPANTE DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA) NO MUNICÍPIO DE TOLEDO - PARANÁ	Administração	Sustentabilidade
2016	MP	PETTERSON, ANDRE REZENDE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE	REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E O PAPEL DAS ENTIDADES DE APOIO: ESTUDO DE CASO DA FEIRA DO PRODUTOR DE GUARAPUAVA	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2016	MP	LOURENCO, JOSE KLEBER GONCALVES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	A ARTICULAÇÃO ENTRE A POLÍTICA DE MERENDA ESCOLAR E A AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE BREVES	Gestão Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2016	MP	FREITAS, WESLEY DE	CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA	FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS PELA AGRICULTURA FAMILIAR EM ANÁPOLIS (GO)	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2016	MP	ATAIDE, JOAO ANTONIO DA ROCHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE AGRICULTURA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PRONAF	Administração Pública em rede Nacional	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2016	MP	FERRAZ, THANISIA VALIM	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	Gestão Pública	Sustentabilidade
2016	MP	SANTANA, PAULO JOSE DE	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	AVALIAÇÃO DO IMPACTO E DO RETORNO ECONÔMICO EM PROJETOS SOCIAIS: A EXPERIÊNCIA DA FORMAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL EM AGROECOLOGIA MINISTRADA PELO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) NO ESTADO DE PERNAMBUCO	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Programas de fomento e políticas públicas
2017	D	ENDE, MARTA VON	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2017	D	LIMA, ANA MARIA DE	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DE PRÁTICAS DE TRABALHO ENTRE ATORES LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COMUNIDADE VULNERÁVEL DA REGIÃO AMAZÔNICA	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2017	D	COSTA, REGINA MARIA DA	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	OS SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UM MODELO DE PRESTACÃO DE SERVIÇOS APLICADO NO AMBITO DE SERVIÇOS DE BAIXA TECNOLOGIA	Administração	Empreendedorismo e gestão
2017	M	MORAES, FERNANDA WINCK	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	POSSIBILIDADES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES INSTITUCIONAIS: ANÁLISE DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE PELOTAS-RS	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Programas de fomento e políticas públicas
2017	M	BARBOSA, THAIS LOPES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	O PROCESSO DE EMPODERAMENTO DA MULHER RURAL E O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE): O CASO DE VIÇOSA-MG	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2017	M	BONDUKI, MANUEL RUAS PEREIRA COELHO	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP)	ENTRE CHICOTES E CENOURAS ORGÂNICAS: COOPERAÇÃO, COERÇÃO E COORDENAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPRAS DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA O PNAE	Administração Pública e governo	Programas de fomento e políticas públicas
2017	M	RAMOS, REGINA DEGANI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	PARADIGMA DA AGRICULTURA FAMILIAR E ORGÂNICA: A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS COGNITIVOS E SOCIOLOGICOS NA POLÍTICA DE MERENDA ESCOLAR	Gestão de Políticas Públicas	Programas de fomento e políticas públicas
2017	M	WICKERT, LIRO SEBALDO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	OTIMIZAÇÃO DA RENDA DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS DE UMA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR	Gestão e Desenvolvimento Regional	Empreendedorismo e gestão
2017	M	BATISTELLA, CLAUDETE	FACULDADE MERIDIONAL	FATORES INFLUENCIADORES NA ADOÇÃO DE ATITUDES PREVENTIVAS NO USO DE MÁQUINAS NA AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Empreendedorismo e gestão

2017	M	MELLO, MYRIAM MARTA SOARES DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	AVALIAÇÃO DAS MULHERES AGRICULTORAS SOBRE OS EFEITOS DO PRONAF NAS SUAS CONDIÇÕES DE VIDA	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2017	M	CORREA, ANA LUIZA BACELO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL: O ENTENDIMENTO DO PRODUTOR	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Tecnologia e inovações
2017	M	GONCALVES, BARBARA DENISE FERREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	DESENVOLVIMENTO RURAL E POLÍTICAS PÚBLICAS DE SUSTENTABILIDADE NO MUNICÍPIO DE TRIUNFO-PE	Administração e desenvolvimento rural	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2017	M	ZANCO, ALCIDIR MAZUTTI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	A CONTRIBUIÇÃO DO PECSOL PARA APRENDIZAGEM DOS DIRETORES COMO MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO NO COOPERATIVISMO	Gestão e Desenvolvimento Regional	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2017	M	VILANOVA, MIGUEL EUGENIO MINUZZI	UNIVERSIDADE PAULISTA	A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2017	M	POTRICH, RAFAELE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO	CAPACIDADES EMPREENDEDORAS E INOVATIVAS DOS AGRICULTORES PARA Sustentabilidade DAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: UM ESTUDO MULTICASO EM RONDINHA, NO RIO GRANDE DO SUL	Administração	Tecnologia e inovações
2017	MP	DACROCE, NOELI PEDROSO DIAS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	AVIÁRIO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR	Administração	Sustentabilidade
2017	MP	LANG, MARCEL	UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	RELAÇÃO ENTRE O CÉDITO RURAL DO PRONAF E A EVOLUÇÃO PATRIMONIAL E DE RENDA DOS BENEFICIÁRIOS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2017	MP	GRIS, VANESSA GLEICA CANTU	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	SUCESÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: AS PERSPECTIVAS DOS JOVENS FILHOS DE AGRICULTORES DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE PALOTINA-PR	Administração	Processo de sucessão
2017	MP	ZANELLA, TAMARA PEREIRA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	A PERCEPÇÃO AMBIENTAL DOS CONSUMIDORES DE HORTALIÇAS ORGÂNICAS DA FEIRA MUNICIPAL DE PALOTINA-PR	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2017	MP	PONCIANO, EDINALVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS DA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASO DOS PROCESSOS DE COMPRAS PARA A MERENDA ESCOLAR	Gestão organizacional	Programas de fomento e políticas públicas
2017	MP	SANTANA, ROSIANE FERREIRA DE ANDRADE	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO DE OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL EM CARUARU/PE	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Programas de fomento e políticas públicas
2017	MP	PINTO, RANIELY DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	ENTRAVES À PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE COMPARADA DOS MUNICÍPIOS ACAIACA E SEM PEIXE - MG	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas
2017	MP	BAGGIO, CLAITON ALORENU	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE	ANÁLISE DOS ELEMENTOS DETERMINANTES NA APROPRIAÇÃO DE VALOR NAS INOVAÇÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR NA CIDADE DE GUARAPUAVA - PR	Administração	Tecnologia e inovações
2017	MP	BRAZ, ELAINE CRISTINA FERREIRA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	GESTÃO SOCIOAMBIENTAL EM TERRITÓRIOS COMPOSTOS POR ASSENTAMENTOS HUMANOS E UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NA MATA ATLÂNTICA	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Sustentabilidade
2018	D	OLIVEIRA, ELOISA PAULA DE	UNIVERSIDADE POSITIVO	PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL	Administração	Programas de fomento e políticas públicas

2018	D	PAIVA, JUAREZ AZEVEDO DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL À LUZ DAS RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS E DA TEORIA INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE NO TERRITÓRIO DO MATO GRANDE/RN	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2018	D	PESSINA, MARIA ELISA HUBER	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	DETERMINANTES DA SOLIDARIEDADE SUL-SUL: UMA ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DO PROGRAMA DE COOPERAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL PURCHASE FROM AFRICANS FOR ÁFRICA (PAA ÁFRICA)	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2018	D	ALMEIDA, MILENE FELIX DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS CENTRADA NO USUÁRIO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	Administração	Tecnologia e inovações
2018	M	MENEZES, FELIPE ZARNOTT	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	AS DIMENSÕES DSustentabilidade SOB A ÓTICA DE AGRICULTORES FAMILIARES DO NÚCLEO SUL/RS DA REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Sustentabilidade
2018	M	OSSEMER, LAIANA DA SILVA	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU	COMPETITIVIDADE NA AGRICULTURA FAMILIAR A PARTIR DAS REDES DE COOPERAÇÃO	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2018	M	BARROS, MARINA DE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	IMPACTO GERADO PELA ADOÇÃO DA CERTIFICAÇÃO FAIRTRADE PARA PRODUTORES DE CAFÉ: UMA ANÁLISE SOBRE A PERSPECTIVA ECONÔMICA E SOCIAL	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2018	M	GOMES, LUCIANE DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	PRODUÇÃO DE OLIVEIRAS E DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA: UMA ABORDAGEM SOBRE O PERFIL DO OLIVICULTOR NO RS	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Empreendedorismo e gestão
2018	M	COSTA, JOSE MARCIONE DA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NO MUNICÍPIO DE MARTINS-RN	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2018	M	GUEDES, MARIA JOSIANE DE LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA) NSustentabilidade DA AGRICULTURA FAMILIAR EM PERNAMBUCO	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2018	M	FRANCISCO, LOREANE DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	ECONOMIA SOLIDÁRIA E POLÍTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE AGRICULTORES FAMILIARES DO RIO DE JANEIRO	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2018	M	MIECOANSKI, FLAVIA REGINA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	A PERMANÊNCIA DO JOVEM NO CAMPO: UMA ANÁLISE PARA O SUDOESTE DO PARANÁ	Gestão e Desenvolvimento Regional	Processo de sucessão
2018	M	DANELUZ, MARINA OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO DE PRODUTORES DE LEITE	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Empreendedorismo e gestão
2018	M	BASILIO, TASSIA GRUDTNER	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	A GOVERNAMENTALIDADE NEOLIBERAL E O EMPRESÁRIO DE SI MESMO: UMA PERSPECTIVA DO PENSAMENTO FOUCAULTIANO NAS RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2018	M	FONSECA, JOABE ROBSON TEIXEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: UMA AVALIAÇÃO DO PRONAF – A NO ASSENTAMENTO NORMANDIA EM CARUARU - PE	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2018	M	DAVID, ANDREIA ANGELA DE ROSSO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR: QUALIDADE DA CARNE E DO PESCADO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DE FRANCISCO BELTRÃO – PR	Gestão e desenvolvimento regional	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2018	M	MENDONCA, MURILO MARQUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	EDUCAÇÃO GERENCIAL: A FORMAÇÃO DE GESTORES DE AGRONEGÓCIOS EM GOIÁS	Administração	O papel das instituições educacionais

2018	MP	SALZER, ELISIANE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	BIODIGESTOR EM PEQUENAS PROPRIEDADES FAMILIARES E O BENEFÍCIO PARA Sustentabilidade	Administração	Sustentabilidade
2018	MP	GIMENEZ, MILEIDE KLITZKE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	CRÉDITO RURAL: DISTRIBUIÇÃO NO ESTADO DO PARANÁ E SUAS IMPLICAÇÕES NO PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) E NO ÍNDICE IPARDES DE DESEMPENHO MUNICIPAL (IPDM)	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2018	MP	NARDI, ALESSANDRO CARLOS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	INFLUÊNCIA SOCIOECONÔMICA DO PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR (PRONAF) NO ESTADO DO PARANÁ (2012-2017)	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2018	MP	SOUSA, EVANDRO DA SILVA	UNIVERSIDADE POTIGUAR	EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTOR RURAL: O CASO DO AGROAMIGO	Administração	Empreendedorismo e gestão
2018	MP	SILVA, ALEXSANDRA MARIA DA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	UMA ANÁLISE ACERCA DAS CONTRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR EM TRÊS MUNICÍPIOS ASSISTIDOS NA ZONA DA MATA DE PERNAMBUCO	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Tecnologia e inovações
2018	MP	OLIVEIRA, LUCIANA DE MEDEIROS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NA MODALIDADE COMPRA INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE'	Gestão Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2018	MP	MARCHESAN, FRANCIELI	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	AÇÃO AFIRMATIVA PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: UMA AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA IMPLEMENTADA PELO CAMPUS CONCÓRDIA/IFC PARA ACESSO AO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas
2018	MP	LENZ, SOLEI REJANE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR - IMPACTOS NA REGIÃO DO COREDE MISSÕES/RS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	Gestão de organizações públicas	Programas de fomento e políticas públicas
2018	MP	SANTOS, ROBERTA CONDE DOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	O USO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE DE CARNE OVINA POR UMA COOPERATIVA	Gestão organizacional	Empreendedorismo e gestão
2019	D	FRANZONI, GABRIEL BORELA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING SUSTENTÁVEL NA REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS: CASOS BRASIL X PORTUGAL	Administração	Tecnologia e inovações
2019	D	HORA, GIVALDO BEZERRA DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	OS DOIS LADOS DA MESMA MOEDA: INCLUSÃO E EXCLUSÃO TERRITORIAL DE VITIVINICULTORES NO CONTEXTO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA VALES DA UVA GOETHE/SC	Administração	Questões territoriais
2019	M	ZAVELINSKI, JOANA ELISA BAUER	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	INOVAÇÃO NO APROVEITAMENTO DE LODO DE ESGOTO NA AGRICULTURA: ANÁLISE À LUZ DA PERSPECTIVA DA ECOINOVAÇÃO	Administração	Tecnologia e inovações
2019	M	ALBERTON, VIVIANE BALAZOTE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	IMPACTOS DA MODERNIZAÇÃO AGRÍCOLA PARA OS AGRICULTORES FAMILIARES DA MESORREGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	Gestão e Desenvolvimento Regional	Tecnologia e inovações
2019	M	MEDRADO, SARA DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	REDE SOCIAL DE AGRICULTORES FAMILIARES DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS EM ASSENTAMENTO RURAL	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	SOUZA, VAMBERTO OLIVEIRA DE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	APLICATIVO COLABORATIVO PARA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS	Administração e desenvolvimento rural	Tecnologia e inovações
2019	M	MALDONADO, LEO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DA AGRICULTURA FAMILIAR SOB A LENTE DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	Ciências contábeis	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	GOULART, LUCIANA NUNES	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	ANÁLISE DE REDES DA POLÍTICA NACIONAL DE AGRICULTURA FAMILIAR: OBSERVAÇÕES EM UM CONTEXTO MARCADO PELO FEDERALISMO E PELO PRESIDENCIALISMO DE COALIZÃO	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	MOMBELLI, ELISA SOARES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	A GERAÇÃO DE ENERGIA RENOVÁVEL ATRAVÉS DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL PELO PROJETO AROEIRA: O CASO DA PIMENTA ROSA E PEQUENOS EXTRATIVISTAS DE PIACABUÇU/AL	Administração	Tecnologia e inovações

2019	M	GOMES, AMANDA KELLY	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	MICROCRÉDITO RURAL AGROAMIGO: UMA ANÁLISE SISTÊMICA DA METODOLOGIA UTILIZADA PELO PROGRAMA NO MUNICÍPIO DE POMBOS – PE	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	BERTOLINO, ANDRE MATEUS	UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ	UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR VINCULADA AO PROGRAMA LEITE SUDOESTE	Ciências contábeis e administração	Empreendedorismo e gestão
2019	M	FERRON, JEFERSON DA LUZ	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	ESTRATÉGIAS DE REPRODUÇÃO SOCIAL DOS AGRICULTORES FAMILIARES ASSENTADOS EM SANTANA DO LIVRAMENTO/RS	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2019	M	ALMEIDA, THIAGO RAFAEL CORREA DE	FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO	FUNDAMENTAÇÃO DO PRONAF COMO POLÍTICA PÚBLICA: O COMPORTAMENTO E O IMPACTO DO PROGRAMA NO PRODUTO AGROPECUÁRIO DE MINAS GERAIS NO PERÍODO 2013-2016	Administração Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	RODRIGUES, GEIZIBEL LOPEZ	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	INTERAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS INVESTIMENTOS NO PRONAF E O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO RURAL NOS MUNICÍPIOS DO NORDESTE	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2019	M	MARTINS, MARIANA JARIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	OS MODOS DE (RE)EXISTIR E DE SE ORGANIZAR:DO "GRUPO DE MULHERES"ÀS "MULHERES ORGANIZADAS BUSCANDO INDEPENDÊNCIA"	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2019	MP	MACHADO, ADRIANE DE FATIMA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE	GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DO CONHECIMENTO	Administração	Tecnologia e inovações
2019	MP	SONTAG, ANDERSON GIOVANE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	DICE DE SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO APLICADO NO MUNICÍPIO DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON – PR	Administração	Sustentabilidade
2019	MP	ROCHA, PATRICIA MARIA RECKZIEGEL DA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE CASCAVEL – PR	Administração	Sustentabilidade
2019	MP	SILVEIRA, FELIPE LOPES DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	PANORAMA DO PRONAF NAS MESORREGIÕES DO RIO GRANDE DO SUL: ANÁLISE NO PERÍODO DE 2005 A 2015	Gestão de organizações públicas	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	CORREIA, JULIANA HERNANDEZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	GESTÃO DE COMPRAS DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR PARA O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DE AGRICULTORES FAMILIARES NAS AQUISIÇÕES DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	EDUARDO, ENIO VINICIUS BARACHO	UNIVERSIDADE POTIGUAR	O BANCO DO NORDESTE COMO IMPULSIONADOR DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR NA AGRICULTURA FAMILIAR E ENERGIAS RENOVÁVEIS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	COELHO, JORGE LUCIO DOS SANTOS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	SUSTENTABILIDADE X AGROTÓXICO DE ORIGEM ILÍCITA: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO AMBIENTAL DE AGRICULTORES FAMILIARES NO OESTE DO PARANÁ	Administração	Sustentabilidade
2019	MP	BLAZEK, MARTA RUSSO	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP)	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA CONVERSÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR CONVENCIONAL PARA AGRICULTURA FAMILIAR ORGÂNICA NO CULTIVO DE HORTALIÇAS NA ZONA SUL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	Administração	Empreendedorismo e gestão
2019	MP	LIMA, PAULO BANDEIRA DE	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA PRODUÇÃO AGRÍCOLA: UM ESTUDO ACERCA NA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SURUBIM DO AGRESTE SETENTRIONAL DE PERNAMBUCO	Gestão do desenvolvimento local sustentável	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	SOUZA, LUIZ GUSTAVO LEITE	FUNDAÇÃO DOM CABRAL	Sustentabilidade NA CAFEICULTURA: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE CAFEICULTORES COM O MERCADO	Gestão contemporânea das organizações	Sustentabilidade
2019	MP	CARVALHO, ELENICE DA SILVA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	TECNOLOGIA SOCIAL NO CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR: ANÁLISE DA REAPLICAÇÃO NO TERRITÓRIO CANTUQUIRIGUAÇU – PARANÁ	Administração	Tecnologia e inovações

2019	MP	TERENCIO, VITOR SALDANHA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE	PERFIL E PERCEPÇÃO DA AGREGAÇÃO DE VALOR NA ATIVIDADE DE PRODUÇÃO DE LEITE DO MUNICÍPIO DE MANGUEIRINHA/PR	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	CAIAFA, JOSILAINÉ MARIA LIMA GUILARDUCCI	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO USO DOS RECURSOS DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E DA AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2019	MP	FLEURY, CIRO DE CARVALHO	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP)	INCLUSÃO DE ORGANIZAÇÕES DE BASE COMUNITÁRIA NA CADEIA DE SUPRIMENTO DE UMA INDÚSTRIA DE CIMENTO	Gestão para a competitividade	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2019	MP	SCHMITT, MARCOS FERNANDO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO IFPR CAPANEMA: DA PROSPECÇÃO A INOVAÇÃO	Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia para inovação	Tecnologia e inovações
2019	MP	MARTINS, LEONARDO REZENDE	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PRODUTORES DE ABACAXI DO MUNICÍPIO DE FRUTAL-MG	Administração	Outros
2019	MP	NETO, MIGUEL AMADOR DE MOURA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	MAPEAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DE PLANTAS MEDICINAIS E FITOTERÁPICOS	Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia para inovação	Outros
2020	D	MORITZ, MARIANA OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	ANÁLISE SOCIAL E ECONÔMICA DO MERCADO DE QUEIJO DE LEITE CRU: O CASO DOS MERCADOS ARTESANAIS DE SEARA E MAJOR GERCINO NO ESTADO DE SANTA CATARINA	Administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2020	D	FERREIRA, MARCOS ALEXANDER BRASIL	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ	A EVOLUÇÃO DA INOVAÇÃO NA AGRICULTURA BRASILEIRA – AVALIAÇÃO E PROPOSTAS PARA AGRICULTURA FAMILIAR DO SEMIÁRIDO NORDESTE	Administração	Tecnologia e inovações
2020	D	FACIONI, DEJANIRA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	SUCESÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL	Administração	Processo de sucessão
2020	D	COSTA, TIAGO DA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	ABORDAGEM TERRITORIAL DO DESENVOLVIMENTO E A UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL – PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DE SUAS AÇÕES DE EXTENSÃO	Administração	Questões territoriais
2020	D	SANTOS, LUANA FERREIRA DOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) PELA AGRICULTURA FAMILIAR: QUADRO TEÓRICO-ANALÍTICO E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS EM TERRITÓRIOS RURAIS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2020	D	BERTI, MARCIA MEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SLOW FASHION NO BRASIL? ANÁLISE DE EXPERIÊNCIAS DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO SUSTENTÁVEL NA PERSPECTIVA DOS AGENTES PRODUTIVOS À LUZ DE ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS	Administração	Sustentabilidade
2020	D	KUPSKI, LARISSÉ	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	A CONSTRUÇÃO DA ILLUSIO A PARTIR DA PRÁTICA DOS PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO NA CARREIRA DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	Administração	O papel das instituições educacionais
2020	D	SALGADO, RAFAEL JUNIOR DOS SANTOS FIGUEIREDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA): RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS, MARCO LÓGICO E CHAMADAS PÚBLICAS E DESEMPENHOS DE BUROCRATAS DE NÍVEL DE RUA EM COMPRAS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas



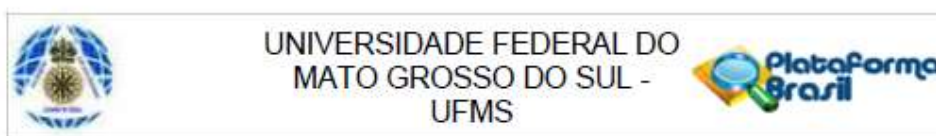
2020	D	SILVA, DENISE BOITO PEREIRA DA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS REDES DE FORNECEDORES DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO ESTADO DE SÃO PAULO ENTRE 2013 E 2017	Administração de organizações	Programas de fomento e políticas públicas
2020	D	OLIVEIRA, ROSINELE DA SILVA DE	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA	CAPACIDADES INTRA E INTERORGANIZACIONAIS DE ORGANIZAÇÕES LOCAIS NA CONSECUÇÃO DE CONFLUÊNCIAS ENTRE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E AGRICULTURA: EXPERIÊNCIAS DO BRASIL E ESPANHA	Administração	Empreendedorismo e gestão
2020	D	MERABET, DANIEL DE OLIVEIRA BARATA	UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO - PROF JOSE DE SOUZA HERDY	MARKETING, PERFORMATIVIDADE E PRÁTICAS DE MERCADO: UM ESTUDO A PARTIR DAS TENSÕES ENTRE AS VERSÕES DE MERCADO PARA PRODUTOS ORGÂNICOS DE BASE FAMILIAR	Administração	Empreendedorismo e gestão
2020	D	BERNARDO, EVELYN GOMES	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	BARREIRAS E FACILITADORES AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO RURAL	Administração	Empreendedorismo e gestão
2020	M	FERREIRA, SANDREANIO NASCIMENTO	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O ATUAL CENÁRIO COMERCIAL DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DE ALAGOAS: IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO INTERVALO (2003 / 2020)	Administração e desenvolvimento rural	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2020	M	MARTINAZZO, MARIA REGINA	UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ	CADEIAS CURTAS DE PRODUÇÃO: FEIRAS LIVRES COMO AGENTES DE DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR	Ciências contábeis e administração	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2020	M	SILVA, ELIANE ALVES DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	TEORIAS DE APRENDIZAGENS E Sustentabilidade NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE): CASO DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO/RO	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2020	M	SILVA, CICERO NATANAEL DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	ANÁLISE SOBRE O PROJETO DE MITIGAÇÃO DO IMPACTO GERADO PELAS OBRAS DO PARQUE EÓLICO DE CASA NOVA – BA	Administração e desenvolvimento rural	Programas de fomento e políticas públicas
2020	M	MOMESSO, CAIO CORADI	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP)	OS CAMINHOS DA SOLIDARIEDADE: AÇÃO PÚBLICA E ECONOMIA SOLIDÁRIA NO VALE DO RIBEIRA	Administração Pública e governo	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2020	M	MELO, MARILIA MATHEUS	UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO - PROF JOSE DE SOUZA HERDY	ANÁLISE DAS PRÁTICAS QUE PERFORMATIZAM O MERCADO DE PRODUTOS AGROECOLÓGICOS: UM ESTUDO NA FEIRA DO SHOPPING X	Administração	Empreendedorismo e gestão
2020	M	MORGES, RAFAELA NOVASKI	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	EXPERIÊNCIAS DE TECNOLOGIA SOCIAL E AGRICULTURA FAMILIAR: NO CONTEXTO DO MUNICÍPIO DE TUNAS DO PARANÁ (PR)	Administração	Tecnologia e inovações
2020	M	ABREU, MARJORIE MARIANA DE	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	AS INTERSECÇÕES ENTRE TÉCNICA, TECNOLOGIA, TRABALHO E BEM VIVER NO CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR AGROECOLÓGICA	Administração	Tecnologia e inovações
2020	M	GAMA, MARCELO AUGUSTO ALVES	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	BIODIGESTOR EM PROPRIEDADES RURAIS DE AGRICULTURA FAMILIAR: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO	Gestão Ambiental e Sustentabilidade	Tecnologia e inovações
2020	M	SILVA, LANA RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS BRASILEIRAS NA PRODUÇÃO DAS DIRETRIZES POLÍTICAS DE GÊNERO DA REAF-MERCOSUL	Gestão Pública e cooperação internacional	Relações institucionais dos atores, desenvolvimento social e econômico
2020	M	ALDRIGHI, WILLIAM BORGES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	FEIRA VIRTUAL BEM DA TERRA E MERCADOS DE PROXIMIDADE - UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA ORIENTADA PELO ATOR	Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais	Tecnologia e inovações
2020	MP	FRANCA, LUANA PEREIRA DE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	O USO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA AGRICULTURA FAMILIAR E A RELAÇÃO COM Sustentabilidade EM OURO VERDE DO OESTE	Administração	Tecnologia e inovações

2020	MP	JAROSEZWSKI, JOAO CARLOS PRERNISKA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	ANÁLISE DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO	Gestão de organizações públicas	Programas de fomento e políticas públicas
2020	MP	SANTOS, MURILO THEMIR ANDRADE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	COMPRA DE GENÊROS ALIMENTÍCIOS PROCESSADOS DA AGRICULTURA FAMILIAR: A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO EM UM ÓRGÃO DE UMA IFE	Gestão organizacional	Programas de fomento e políticas públicas
2020	MP	CARMO, RAFAEL MATOS DO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO ( JABOTICABAL )	FATORES DE DESEMPENHO DE ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES NA REGIÃO DE BARRETOS – SP	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2020	MP	WATANABE, GUSTAVO YOSHIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	LIMITES E POSSIBILIDADES DAS COMPRAS INSTITUCIONAIS PARA O FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DO IFSP – CAMPUS AVARÉ	Gestão de organizações e sistemas públicos	Programas de fomento e políticas públicas
2020	MP	SILVA, JESCA MOTA ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	COMPRAS PÚBLICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: ANÁLISE DA EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NA MODALIDADE COMPRA INSTITUCIONAL NO COMANDO DA AERONÁUTICA	Gestão Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2020	MP	TIOZO, EVANDRO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA	PERCEPÇÕES DE COOPERADOS E NÃO COOPERADOS EM RELAÇÃO ÀS DIMENSÕES DE SUSTENTABILIDADE DE UMA COOPERATIVA LEITEIRA DA AGRICULTURA FAMILIAR	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2020	MP	FREITAS, SAMUEL MARQUES DE	INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA	UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO, DOS LIMITES E DOS DESAFIOS DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR - PNAE NO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE PALMEIRAS DE GOIÁS-GO	Administração Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2020	MP	SILVA, ALESSANDRO JOSE PINHEIRO DA	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO A PARTIR DO INHAME COMO MATÉRIA-PRIMA E SUAS DIVERSAS POSSIBILIDADES DE PRODUTO FINAL	Administração do desenvolvimento de negócios	Empreendedorismo e gestão
2020	MP	BRIANEZ, GUILHERME PELEGRINI	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO	AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA INOVATIVA POR MEIO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS EM PROPRIEDADES LEITEIRAS	Administração	Tecnologia e inovações
2020	MP	MARTINS, LUCAS CARVALHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	COMBO ENERGÉTICO SUSTENTÁVEL: O CASO DO ASSENTAMENTO CELSO LÚCIO MOREIRA DA SILVA COMUNIDADE CARINHOSA	Gestão organizacional	Sustentabilidade
2021	D	MONTES, TANIA MARCIA DE FREITAS	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL	RELACIONAMENTOS DE EXTENSÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO EM LOCALIDADES DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL	Administração	O papel das instituições educacionais
2021	M	MATEUS, JOSIMAR DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO RURAL SUSTENTÁVEL (PRS) PARA A RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS EM PROPRIEDADES DA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE BURITIS/RO	Administração	Sustentabilidade
2021	M	SCAPIN, BEATRIZ	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR: O PROCESSO DE (DES) TERRITORIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA DE NOVA PALMA E PINHAL GRANDE/RS	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2021	M	BRITO, PAULA ALMEIDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	TRANSIÇÃO DE OPINIÕES DURANTE A PARTICIPAÇÃO E DELIBERAÇÃO INSTITUCIONAL: ESTUDO DE CASO COOPERATIVOTRANSIÇÃO DE OPINIÕES DURANTE A PARTICIPAÇÃO E DELIBERAÇÃO INSTITUCIONAL: ESTUDO DE CASO COOPERATIVO	Administração	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2021	M	RIBEIRO, VERLAINE ALVES DA CUNHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	PRODUÇÃO DE NOVIDADES NA AGRICULTURA ORGÂNICA NO ESTADO DE RONDÔNIA: ESTUDO DE CASO NO PROJETO RECA	Administração	Tecnologia e inovações

2021	M	ARABE, GIORGIA REDWITZ	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKEN	AS RELAÇÕES SOCIAIS E O MERCADO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS DA ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES DA ZONA LESTE DE SÃO PAULO	Administração de empresas	Cooperativas, associações e os processos de colaboração
2021	MP	FUGITA, DALMO HIROSHI ARAUJO	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS ( RJ )	AMPLIAÇÃO DA INSERÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) - A EXPERIÊNCIA DO MUNICÍPIO DE VITÓRIA	Administração	Programas de fomento e políticas públicas
2021	MP	KOSCHIER, PAULO LUIZ CRIZEL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	IDEIAS, PERCEPÇÕES E AÇÕES: ANÁLISE DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	Administração Pública em rede Nacional	Programas de fomento e políticas públicas
2021	MP	SILVA, LELIO COSTA DA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA EM ÁREAS DE VÁRZEAS DA UNIÃO NO ESTADO DO PARÁ: POPULAÇÕES EXTRATIVISTAS E O ACESSO À CIDADANIA NO MUNICÍPIO DE MUANÁ/PA NO PERÍODO DE 2008 A 2014	Gestão Pública	Programas de fomento e políticas públicas
2021	MP	SANTOS, LIBIA CRISTINA XAVIER	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO SOCIAL REALIZADA PELA EMBRAPA E A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM REDES DE COLABORAÇÃO POR MEIO DAS UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO – UMIPI	Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia para inovação	Tecnologia e inovações

**ANEXOS**

## ANEXO A: Parecer do comitê de ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Práticas de controle gerencial e fomento voltados à agricultura familiar: um framework teórico.

**Pesquisador:** ANDRE FELIPE QUEIROZ

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 48078521.0.0000.0021

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.902.704

#### Apresentação do Projeto:

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA :

Título da Pesquisa : "Práticas de controle gerencial e fomento voltados à agricultura familiar: um framework teórico."

Pesquisadora: André Felipe Queiroz

Área temática: Ciências da Saúde

Versão: 2

CAAE: 48078521.0.0000.0021

Instituição Proponente: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

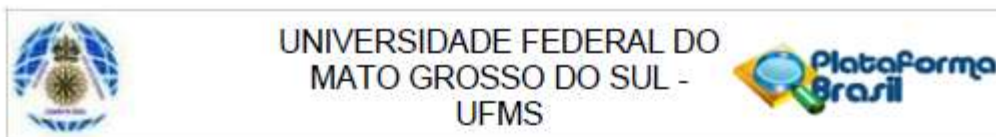
DADOS DO PARECER:

Número do Parecer: 4.895.390

Apresentação do Projeto:

A literatura evidencia que as políticas e ações governamentais influenciam nas práticas de controle gerencial em organizações agrícolas. Considerando que o governo do Brasil emprega diversas políticas públicas de auxílio ao pequeno produtor, especificamente relacionados à agricultura familiar, como PRONAF, PAA, PNAE, dentre outros, esse estudo objetiva investigar a inter-relação de três constructos: as práticas de controle gerencial; o recebimento de diversas formas de

**Endereço:** Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros - Prédio das Pró-Reitorias - Héroules Maymone - 1º andar  
**Bairro:** Pioneiros **CEP:** 70.070-900  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** ceponep.propp@ufms.br



Continuação do Parecer: 4.902.704

Assentimento / Justificativa de Ausência	TCL EEspecialistas.pdf	16:33:33	QUEIROZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCL Eagricultor.pdf	09/07/2021 16:33:02	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	15/06/2021 16:21:26	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	15/06/2021 16:19:44	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Declaração de concordância	Prefeitura.pdf	15/06/2021 16:19:36	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Outros	Questionario.pdf	15/06/2021 14:04:12	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Outros	Roteiro2.pdf	15/06/2021 14:03:20	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Outros	Roteiro1.pdf	15/06/2021 14:02:57	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	15/06/2021 13:59:44	ANDRE FELIPE QUEIROZ	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAMPO GRANDE, 12 de Agosto de 2021

Assinado por:  
Jeandre Augusto dos Santos Jaques  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Costa e Silva, s/nº - Pioneiros - Prédio das Pró-Reitorias - Hércules Maymone - 1º andar  
 Bairro: Pioneiros CEP: 70.070-900  
 UF: MS Município: CAMPO GRANDE  
 Telefone: (67)3345-7187 Fax: (67)3345-7187 E-mail: cepponep.propp@ufms.br

## ANEXO B: Publicação de artigo

Práticas de controle gerencial no agronegócio: estado da arte e possibilidades de pesquisa. 42  
Queiroz, A.F.; Espejo, M.M. dos S.B.

### Práticas de controle gerencial no agronegócio: estado da arte e possibilidades de pesquisa.

Recebimento dos originais: 18/08/2020  
Aceitação para publicação: 17/06/2021

**André Felipe Queiroz**  
Mestre em Administração, UFMS  
Instituição: Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, IFMS  
Endereço: Rodovia BR-463, km 14, Ponta Porã, MS.  
CEP 79909-000  
E-mail: [andre.queiroz@ifms.edu.br](mailto:andre.queiroz@ifms.edu.br)

**Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo**  
Doutora em Controladoria e Contabilidade, USP  
Instituição: Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS  
Endereço: Av. Sen. Filinto Müller, nº 1015, Cidade Universitária, Campo Grande, MS.  
CEP: 79046-460  
E-mail: [marciabortolucci@gmail.com](mailto:marciabortolucci@gmail.com)

#### Resumo

As organizações de diversos setores econômicos buscam assegurar que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais por meio de práticas denominadas: controle gerencial. No agronegócio, as práticas de controle gerencial precisaram se adequar devido as mudanças tecnológicas, do ambiente de negócios e da liberação econômica frente a globalização. Entretanto, a literatura sobre as práticas de controle gerencial aplicadas ao agronegócio não é vasta. Dessa maneira, essa pesquisa objetiva-se, por meio de revisão sistemática, examinar como a literatura abordou a aplicação das práticas de controle gerencial no agronegócio na última década. O levantamento das pesquisas foi realizado em dois repositórios, *Web of Science* e *Science Direct*. Os resultados sistematizam quais foram: os objetos; o campo empírico; os tipos de pesquisas; e os *gaps* que necessitam de investigação, evidenciados nos artigos publicados na última década sobre as práticas de controle gerencial relacionadas ao agronegócio.

**Palavras-Chave:** Controle Gerencial. Contabilidade Gerencial. Gestão no agronegócio.

#### 1. Introdução

Empresas são organizações criadas para buscar determinada finalidade que pode, ou não, ser resultados financeiros. Visando assegurar que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais, essas companhias utilizam-se de práticas denominadas, por diversos autores, como controle gerencial (ANTHONY, 1965; JOHNSON; KAPLAN, 1993; OTLEY, 1994).

## ANEXO C: Artigos da tese enviados para Congressos (Artigo aprovado no Congresso)



22<sup>o</sup> USP International Conference in Accounting  
"Accounting in favor of sustainable development"

### Proxies de controle gerencial na agricultura familiar

ANDRÉ FELIPE QUEIROZ

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*

MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*

#### Resumo

O objetivo desse trabalho é identificar quais práticas de controle gerencial são empregadas na agricultura familiar. Baseado nas teorias de estágios evolutivos de controle gerencial e de *proxies* de controle gerencial, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas e posteriormente empregada análise de conteúdo com agricultores familiares. Os resultados apontam que os agricultores familiares utilizam *proxies* de artefatos de controle gerencial para informalmente efetuarem o controle em seus empreendimentos agrícolas. Práticas de controle gerencial relacionadas a custeio variável, retorno de investimento, planejamento estratégico, análise custo-volume-lucro e gestão de estoques foram identificadas. A descentralização foi verificada como um artefato não utilizado pelos agricultores familiares, evidenciando que a agricultura familiar possui organizações centralizadas. O orçamento, custeio padrão, custeio meta, ciclo de vida do produto e *balanced scorecard* foram artefatos de controle gerencial que apresentaram um nível muito abstrato de utilização. Já os artefatos preço por transferência, *just in time*, *kaizen*, *benchmarking*, custeio ABC, gestão baseada em atividades, teoria das restrições, EVA, GECON e VBM não evidenciaram *proxies* de utilização pelos produtores familiares. A pesquisa evidencia que o controle gerencial na agricultura familiar se encontra predominantemente no primeiro e segundo nível de complexidade dos estágios evolutivos de controle gerencial. Esse pesquisa contribui com um método para o levantamento do controle gerencial em organizações agrícolas familiares por meio da utilização de *proxies* que capturem as práticas de controle gerencial. O trabalho também avança teoricamente ao apresentar resultados sobre quais práticas de controle gerencial são empregadas na agricultura familiar e possibilita o desenvolvimento de um instrumento de coleta para futuras investigações quantitativas que tenham busquem mensurar o nível de controle gerencial nessas organizações.

**Palavras-chave:** artefatos de controle gerencial; pequenos produtores; agronegócio.





## FOMENTOS VOLTADOS À AGRICULTURA FAMILIAR: uma proposta de tipológica.

*FUNDING AIMED AT FAMILY SMALL FARMING: a typological proposal.*

### Grupo de Trabalho (GT): 5 Agricultura familiar e ruralidades

#### Resumo

O agronegócio é muito influenciado por políticas governamentais, que vão desde a facilitação de acesso a crédito até a concessão de terras (ZHENGFEI; LANSISK, 2006). No Brasil, parte relevante do agronegócio está relacionado com a agricultura familiar, que conforme legislação vigente, caracteriza quem pratica atividades no meio rural e concomitantemente: não detém, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; utiliza, predominantemente, mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. Entretanto, apesar da relevância da agricultura familiar no país e considerando a influência dos fomentos fornecidos para esse público, a literatura não apresenta uma classificação dos tipos de fomentos recebidos pelos agricultores familiares. Assim, o objetivo dessa pesquisa é propor uma classificação sobre os diferentes fomentos recebidos por agricultores familiares em território nacional. Para tal, foram efetuadas 7 entrevistas com especialistas e empregada análise de conteúdo. Os resultados apresentam 10 formas de fomentos para agricultura familiar no Brasil, categorizados em: fomentos de crédito; fomentos de terra; fomentos de educação; fomentos de auxílio técnico; fomentos de insumos para produção; fomentos de comercialização; fomentos de moradia; fomentos de alimentação; fomentos de máquinas e equipamentos; e fomentos de auxílio documental e projetos. O trabalho contribui com informações que podem gerar estudos futuros sobre a aplicabilidade, impactos e detalhamentos de cada tipo de fomento.

**Palavras-chave:** Agricultura Familiar; Fomentos Públicos; Agronegócio; Subsídios.

#### Abstract

*Agribusiness is heavily influenced by government policies, ranging from facilitating access to credit to granting land (ZHENGFEI; LANSISK, 2006). In Brazil, a relevant part of agribusiness is related to family small farming, which according to current legislation of Brazil, characterizes those who practice activities in rural areas and concomitantly: do not own, under any title, an area larger than four fiscal modules; predominantly uses his own family's labor in the economic activities of his establishment or enterprise; have family income predominantly derived from economic activities linked to the establishment or enterprise itself, and run your establishment or enterprise with your family. However, despite the relevance of Family small farming in Brazil and considering the influence of the incentives provided to this public, the literature does not present a classification of the types of incentives received by family small farmers. Thus, the objective of this research is to propose a classification of the different incentives received by family small farmers in the national territory. To this end, 7 interviews were carried out with experts and content analysis was used. The results present 10 forms of incentives for family small farming in Brazil, categorized into: credit incentives; land developments; education incentives; technical assistance incentives; promotion of inputs for production; marketing incentives; housing developments; food incentives; promotion of machinery and equipment; and promotion of documentary aid and projects. The work contributes with information that can generate future studies on the applicability, impacts and details of each type of public incentives.*

**Key words:** Family small farming; Public Incentives; Agribusiness; Subsidies.

## 1. Introdução

Em um panorama mundial, o agronegócio é muito influenciado por políticas governamentais, que vão desde a facilitação de acesso a crédito até a concessão de terras

## ANEXO D: Relatório Técnico



### RELATÓRIO TÉCNICO

#### CONEXÃO DE PONTA NA AGRICULTURA FAMILIAR DE PONTA PORÃ - MS

Ponta Porã - MS

2021

gerais 50,56% dos respondentes participam apenas em alguma associação; 2,81% participam apenas de alguma cooperativa; 3,37% se organizam apenas em grupos informais, compostos com outros agricultores familiares com objetivos em comum; 8,99% participam tanto de associações, cooperativas e, ou, grupos informais simultaneamente; e 34,27% não participam de nenhuma organização social.

Considerando que grande parte dos agricultores familiares participam de alguma organização social, sugere-se que para a comunicação do poder público ser mais eficaz, o Estado pode buscar organizações sociais consideradas estratégicas, com o objetivo de difundir informações aos agricultores familiares.

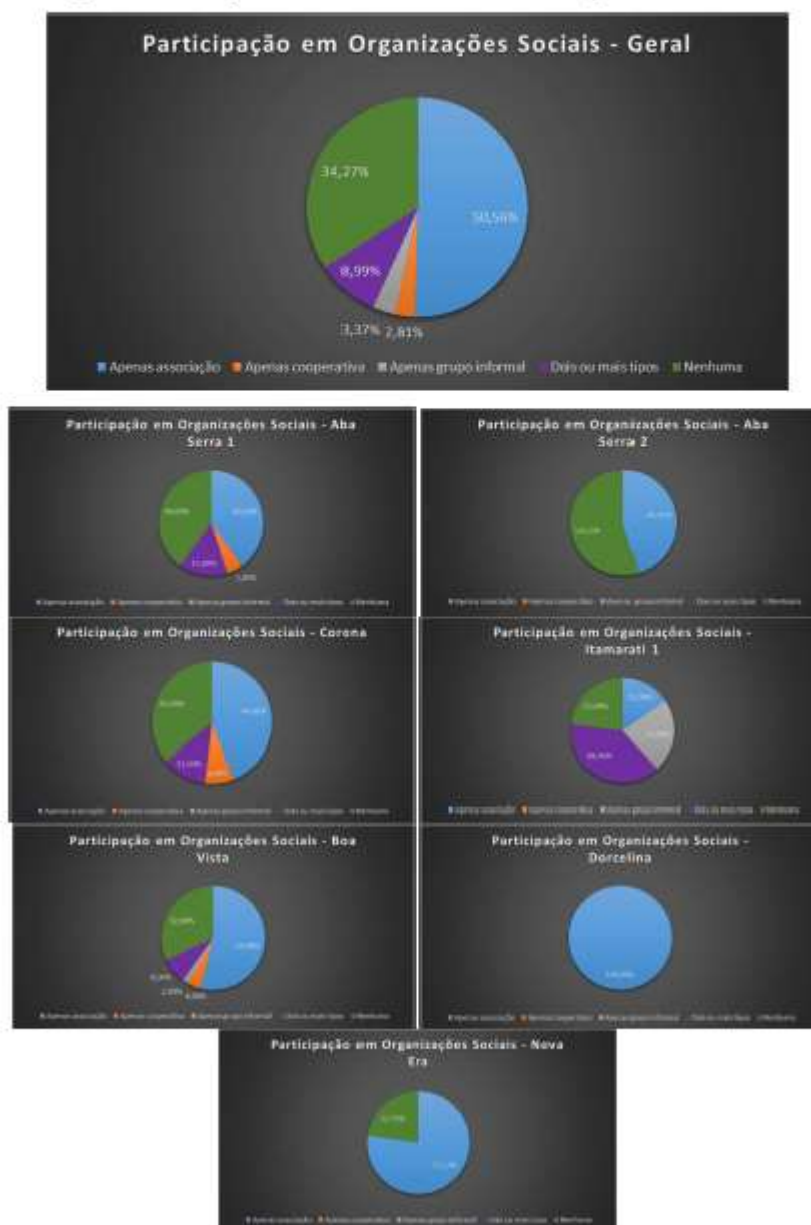


Figura 05: Organizações Sociais.

Sobre a documentação (Fig. 06): a respeito da documentação, cadastro e burocratização que os agricultores familiares se submetem, 73,03% das famílias declararam possuir Inscrição Estadual (IE) a IE é necessária para efetuar comercialização e participar de certos programas sociais, o que justifica a adesão dessa forma de burocratização; 67,42% possuem a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), o DAP é o documento emitido pela AGRAER necessário para participar do Programa Federal de Fortalecimento da Agricultura Familiar; entretanto, apenas 21,91% dos agricultores familiares possuem documento de posse da propriedade em que vivem; e 20,22% dos agricultores familiares não possuem nenhum dos documentos descritos acima.

A falta de documento de posse da propriedade pode impactar na obtenção de crédito, sendo que as instituições financeiras geralmente solicitam essa documentação para análise de crédito aos agricultores familiares. Sugere-se uma ação que facilite a regularização de documentação de posse de propriedade para a agricultura familiar.

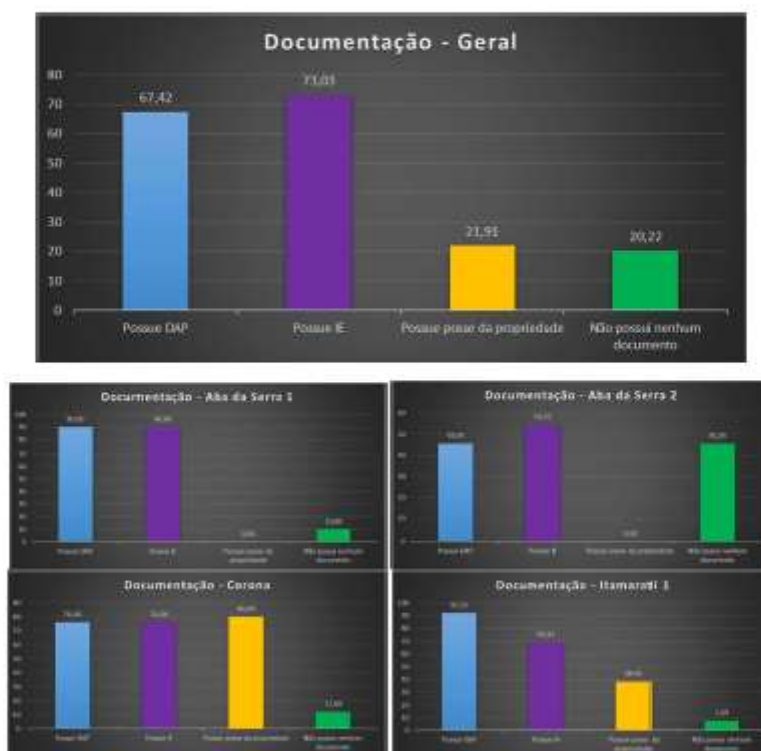




Figura 14: Análise Boxplot dos dados

\* conforme a análise de Boxplot, estatisticamente o valor está muito distante da realidade dos dados, pode ser um caso específico (outlier) ou o questionado se equivocou ao informar o valor.

Dessa forma, foram eliminadas as 9 respostas consideradas *outliers* pela análise do *Boxplot*, e a nova média de renda bruta anual obtida é R\$ 34.070,00 (a média sem eliminar as 9 famílias é de R\$ 56.967,00), o valor obtido equivale mensalmente a menos de três salários mínimos por família (R\$ 2.839,16), os dados ainda demonstram que a família dos agricultores familiares é composta por 3 membros em média. Desta forma, é possível estimar que o valor *per capita* da renda mensal dos agricultores familiares é de R\$ 946,39.

Sobre a percepção dos fomentos recebidos (Tab. 03): sobre os fomentos que os agricultores familiares recebem, foi questionado às famílias, sobre quais eram as classificações de fomentos que eles contemplavam, 13 tipos diferentes foram apresentados: 1. Terra e propriedade; 2. Fomentos para construção da casa e moradia; 3. Auxílio alimentação; 4. Cursos, profissionalização e educação; 5. Auxílio técnico para gestão ou produção; 6. Recebimento de insumos para produção; 7. Máquinas e equipamentos; 8. Auxílio para comercialização; 9. Compra de produtos pelo Estado; 10. Documentação e regularização; 11. Crédito financeiro; 12. Crédito privado de lojas para aquisição de máquinas, equipamentos e insumos; e 13. Auxílios diversos recebidos por meio de associações e cooperativas.

Foi solicitado que respondente se posicionasse em uma escala entre “muito baixo” e “muito alta” para o grau de recebimento de cada tipo de fomento. Na tabela 03 é possível verificar os percentuais das notas para cada um dos 13 tipos de fomentos, considerando os dados agregados.

Dados Gerais Brutos – Percepção de fomentos recebidos:

Tipos de fomento / grau de recebimento	muito baixa	baixa	indiferente	alta	muito alta
Fomentos relacionados a Terra e propriedade	22,47%	0,00%	0,56%	0,56%	76,40%
Fomentos relacionados a construção da casa	26,97%	1,12%	1,69%	16,29%	53,93%
Fomentos destinado a auxílio alimentação	89,89%	0,56%	0,00%	1,69%	7,87%
Fomentos relacionados a cursos e educação	71,91%	1,69%	1,12%	7,87%	17,42%
Fomentos técnicos relacionados a produção	78,09%	1,69%	1,12%	3,93%	15,17%
Fomentos relacionados ao recebimento de insumos	98,31%	0,00%	0,00%	1,12%	0,56%
Fomentos relacionados ao uso de máquinas e equipamentos	91,01%	0,00%	1,69%	2,81%	4,49%
Fomentos voltados para auxílio de comercialização	93,82%	0,00%	0,00%	1,12%	5,06%
Fomentos voltados para a venda para o Estado	94,94%	0,56%	0,00%	2,81%	1,69%
Fomentos voltados a documentação e regularização	92,13%	0,00%	0,00%	2,25%	5,62%
Fomentos relacionados a crédito financeiro	35,96%	0,00%	0,56%	2,25%	61,24%
Crédito privado de lojas de insumos, máquinas e equipamentos	79,78%	0,00%	0,00%	0,56%	19,66%
Auxílio recebido por meio de associações e cooperativas	66,29%	2,81%	0,56%	10,67%	19,66%

Tabela 03: Percentual da percepção de fomentos recebidos.

Observa-se, que as maiores percepções de fomentos recebidos são relacionadas à “Terra”, “Crédito Financeiro” e “Construção da Casa”. A maior parte dos agricultores familiares reconhecem essas categorias de fomento. Entretanto, as outras classificações de fomento são pouco percebidas pelos agricultores familiares.

Três hipóteses surgem: (1) os tipos de fomento pouco percebidas pelos agricultores familiares são mesmo insuficientes e necessitam de mais investimentos; ou (2) os fomentos existentes estão disponibilizados, mas são pouco acessados pelos agricultores familiares, existindo um *gap* na comunicação desses fomentos; ou ainda (3) os fomentos existem e são aplicados de forma eficiente, entretanto os agricultores familiares não percebem a sua existência.

Sugere-se, uma investigação sobre a possível causa, e adequação da: (1) oferta / (2) acessibilidade / (3) comunicação dos fomentos utilizados pelos agricultores familiares. A seguir as conclusões da pesquisa.

## CONCLUSÕES

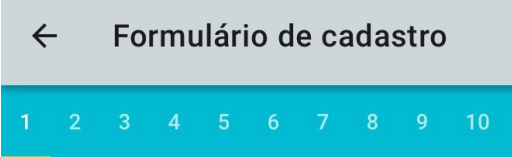
O trabalho buscou descrever a situação socioeconômica atual dos agricultores familiares e verificar as demandas desse público frente a políticas públicas. Foi constatado que os agricultores familiares se classificam de formas diferentes considerando seus objetivos, essa classificação muda dependendo da localidade e da forma de socialização que eles possuem, dessa maneira, agricultores familiares em localidades diferentes podem demandar políticas públicas com finalidades diversas. Sugere-se a aplicação de políticas públicas de subsistência para agricultores familiares que se consideram Assentados, e políticas públicas voltadas ao empreendedorismo e comercialização para agricultores familiares que se consideram como Agricultores Tradicionais.

Essa constatação é reforçada ao observar que cada assentamento possui um comportamento em relação a suas atividades, enquanto algumas famílias consomem o total de sua produção para subsistência, e algumas arrendam sua propriedade visando obter renda, outras buscam gerenciar seu micro empreendimento com o objetivo de ampliar a comercialização de seus produtos. Entretanto, grande parte daqueles que produzem para subsistência, ainda assim comercializam o excedente de sua produção. Investimentos em fomentos voltados para a comercialização e a ampliação da acessibilidade aos programas já existentes de compra de produtos pelo Estado advindos da agricultura familiar impulsionaria a obtenção de renda das famílias.

Sobre os produtos da agricultura familiar, é possível compreender que grande parte comercializa seus produtos na forma bruta, enquanto uma pequena parcela agrega valor aos produtos. Dessa forma, é sugerido verificar se a comercialização na forma bruta ocorre devido a estratégias eficazes de comercialização, ou se é necessário estimular a capacitação desse público para atividades que visem a adição de valor nos produtos comercializados, visando capturar oportunidades de comercialização com maior margem de lucratividade. Ainda sobre os produtos, também é possível constatar que as famílias se comportam de maneiras diferentes nos diversos assentamentos em relação a diversificação de produção. De forma geral, os agricultores familiares podem possuir uma grande variedade de culturas e criações, entretanto, alguns possuem um produto específico que recebe maior foco na produção/comercialização, enquanto outros agricultores familiares não dão foco a nenhum produto específico. Assim, assentamentos diferentes demandam fomentos de ensino, profissionalização e de assistência técnica com objetivos distintos dependendo do comportamento predominante dos produtores daquela localidade.

A pesquisa também constatou que grande parte dos agricultores familiares possuem alguma ligação com organizações sociais. Essa constatação é um elemento importante para o estabelecimento de comunicação com agricultores familiares. A comunicação do poder público pode buscar organizações sociais estratégicas para difundir informações aos agricultores familiares.

## ANEXO E: Software de Controle Gerencial



← Formulário de cadastro

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Pergunta 1: Cada membro da minha família tem uma função específica no dia a dia de trabalho na propriedade?**



NÃO SIM

Resposta registrada: Não respondido

NÃO RESPONDIDO ↻



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 P

**Resposta: 77.81**

**Parabéns, você possui ótimos indicadores de Controle Gerencial em sua propriedade. Fique sempre atento as novidades referentes a cursos e auxílios técnicos.**

**ANEXO F:**  
**PARECER TÉCNICO ENVIADO PARA AUTORIDADES**  
**COMPETENTES E LEGISLADORES**

**PARECER TÉCNICO**

Considerando os resultados obtidos por Queiroz (2022), que evidenciam que:

1. Os fomentos estatisticamente considerados mais relevantes na possibilidade de aumento de performance, são os fomentos ligados (I) ao ensino profissionalizante na área de gestão e produção; (II) ao auxílio por meio de acompanhamento técnico fornecido aos agricultores familiares; e (III) auxílio técnico, cursos, oficinas e palestras recebidos por meio de associações e/ou cooperativas;
2. As práticas de controle gerencial identificadas e empregadas informalmente pelos agricultores familiares são: (a) formas de custeio; (b) registros de gastos e vendas; (c) apuração de margem de contribuição; e (d) controle de estoques;
3. Estatisticamente o recebimento de fomentos aumenta a performance de agricultores familiares;
4. O recebimento de fomentos amplia o emprego de práticas de controle gerencial;
5. A combinação do recebimento de fomentos com o aumento do emprego práticas de controle gerencial potencializam a performance de agricultores familiares.

Dessa forma, recomenda-se para as autoridades competentes e legisladores, que:



- a) Os fomentos como a entrega de terras, projetos e documentação, comercialização, liberação de crédito, dentre outros, estejam vinculados à necessidade da participação de pequenos produtores em cursos técnicos, palestras e oficinas de controle gerencial. Assim sendo, novas normatizações poderiam solicitar que produtores participassem de tais atividades como contrapartida ao recebimento de fomentos. Isso possivelmente fortaleceria o efeito mediador do controle gerencial na relação entre fomento-performance, aumentando o desempenho organizacional dos agricultores familiares.
- b) As políticas públicas de fomento voltadas aos agricultores familiares, com comprovada participação em oficinas, cursos, palestras, afins, ou ainda, com nível de instrução elevado na área de gestão/controle gerencial, possibilitem a estes produtores, usufruírem de benefícios e/ou vantagens na aquisição de linhas de fomentos especiais. Tais como: tempo maior de carência, redução na taxa de juros, maiores prazos para a amortização da dívida, aumento do crédito oferecido, dentre outros. Essa diretriz estimularia a busca de capacitação profissional pelos pequenos produtores.
- c) Diante dos resultados apresentados, é importante que haja o incentivo político e social para a criação de uma instituição financeira estadual, com finalidade para análise de projetos e oferta de fomentos financeiros para agricultores familiares residentes em Mato Grosso do Sul (MS). Uma instituição estadual poderia facilitar a operacionalização de políticas públicas do MS ao efetuar apreciações mais específicas, considerando a região em que as agências da instituição financeira estadual estariam presente. As políticas para ceder fomentos considerariam as peculiaridades, necessidades e características da agricultura familiar do Estado. Essa sugestão é fortalecida, ao se considerar a relevância do agronegócio para o Estado de Mato Grosso do Sul e a representatividade sobre a participação da agricultura familiar no agronegócio brasileiro. Desta forma, sugere-se que, assim como em outros estados brasileiros, Mato Grosso do Sul possua uma instituição financeira estadual, própria para a oferta dos fomentos financeiros voltados aos agricultores familiares.
- d) Urge que haja um maior debate sobre possíveis alterações na legislação da agricultura familiar que considerem novas subdivisões desses produtores com base nas especificidades de biomas, setores e atividades. Essa nova setorização de agricultores

familiares aproximaria a gestão pública dos problemas reais enfrentados pelos produtores, corroborando com a eficiência da alocação dos recursos públicos, visando atender as reais necessidades dos agricultores familiares no Brasil.

Tendo em vista os apontamentos do trabalho, recomendamos os itens acima para apreciação.



Dr<sup>o</sup> André Felipe Queiroz  
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul



Dr<sup>a</sup> Marcia Maria Bortolucci Espejo  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul