

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Vitória Benedetti de Toledo

**GESTÃO FINANCEIRA EM PROPRIEDADES RURAIS NA PERSPECTIVA DO
DESVIO POSITIVO**

**Porto Alegre
2023**

Vitória Benedetti de Toledo

**GESTÃO FINANCEIRA EM PROPRIEDADES RURAIS NA PERSPECTIVA DO
DESVIO POSITIVO**

Dissertação de mestrado acadêmico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Prof^a Dr^a Leticia de Oliveira

Porto Alegre, RS
2023

CIP - Catalogação na Publicação

Toledo, Vitória Benedetti de
GESTÃO FINANCEIRA EM PROPRIEDADES RURAIS NA
PERSPECTIVA DO DESVIO POSITIVO / Vitória Benedetti de
Toledo. -- 2023.
91 f.
Orientadora: Leticia de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Financeiro. 2. Desviantes Positivo. 3.
Agricultura. I. Oliveira, Leticia de, orient. II.
Titulo.

VITÓRIA BENEDETTI DE TOLEDO

**GESTÃO FINANCEIRA EM PROPRIEDADES RURAIS NA PERSPECTIVA DO
DESVIO POSITIVO**

Dissertação de mestrado acadêmico
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Agronegócios da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul (UFRGS), como requisito para
obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Letícia de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Dr^a Letícia de Oliveira (UFRGS)
Orientadora

Dr. Adriano Lago (UFSM)

Dr^a Ângela Rozane Leal de Souza (UFRGS)

Dr^a Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira (UFGD)

Porto Alegre, RS
2023

Dedico este trabalho em especial à minha avó e minha nona que no último mês viraram estrelinhas do céu. E aos meus pais, eterna gratidão por tudo que fazem por mim!

AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas foram importantes durante o mestrado, de uma maneira especial gostaria de agradecer:

-A Deus, por escutar minhas orações e me iluminar durante essa caminhada;

-A todos os agricultores que me receberam em suas casas e se disponibilizaram em responder o questionário da pesquisa. Homens e mulheres trabalhadores que se empenham diariamente na produção de alimentos, mesmo diante de situações adversas vivenciadas na agricultura;

-À minha orientadora, Dra. Letícia de Oliveira por todo o suporte na realização desse trabalho. Por toda a calma, paciência e disponibilidade diante de todas as mudanças e desafios durante todo o mestrado;

-A Capes pela concessão da bolsa de pesquisa;

-A minha família e meus amigos por todo o apoio e incentivo durante essa caminhada;

-A todos os professores, da EEEB João Ferrari, UFSM e UFRGS, por todos os ensinamentos e experiências compartilhadas.

RESUMO

O desvio positivo trata-se de uma abordagem utilizada para identificar organizações ou indivíduos de uma comunidade, os quais possuem resultados expressivos face a um determinado problema, mesmo apresentando as mesmas limitações dos demais. Em vista disso, objetivava-se com a realização desse estudo identificar as propriedades rurais que apresentam desvio positivo na gestão financeira. Para tanto, a pesquisa foi conduzida em três etapas, sendo que na primeira foi investigado a produção científica sobre a abordagem do desvio positivo, por meio da plataforma *Elsevier Scopus*, aprofundando nos estudos que possuíam relação com a agricultura. Já na segunda etapa, ocorreu uma busca na literatura científica, por meio da plataforma *Elsevier Scopus*, buscando identificar o que se trata de uma gestão financeira de sucesso, parâmetro utilizado para definição dos desviantes positivos. A partir dessa busca foi formulado o questionário utilizado na pesquisa e norteador da terceira etapa, a qual possui como finalidade diagnosticar as propriedades rurais que possuem desvios positivos em sua gestão financeira. Por meio da presente pesquisa, foi possível constatar que os estudos envolvendo o desvio positivo encontram-se em ascensão, principalmente na área da saúde; já nas áreas envolvendo negócios e agricultura ainda se encontra em fase introdutória, mas com potencial de expansão. Além de que, o estudo identificou *drivers* que podem auxiliar no alcance do sucesso financeiro, sendo esses: o cálculo e análise de indicadores, utilização de ferramentas financeiras e a alfabetização financeira. A partir desse pressuposto realizou-se uma pesquisa quantitativa com 74 propriedades rurais localizadas em dois municípios do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Alto da Serra do Botucaraí no estado do Rio Grande do Sul. Após análise dos resultados foi possível averiguar que, dessas, apenas três obtiveram resultados acima da média nas variáveis analisadas e foram classificadas como desviantes positivos. Conclui-se que a gestão financeira das propriedades rurais é um grande desafio para os agricultores, sendo que mesmo as propriedades que foram identificadas como desviantes positivos ainda apresentam limitações neste quesito.

Palavras-Chave: Financeiro. Desviantes Positivo. Agricultura.

ABSTRACT

Positive deviation is an approach used to identify organizations or individuals in a community, which have significant results in the face of a given problem, even with the same limitations as others. In view of this, the objective of carrying out this study is to identify the rural properties that present a positive deviation in financial management. To this end, the research was conducted in three stages, the first of which investigated the scientific production on the approach to positive behavior, through the Elsevier Scopus platform, deepening the studies that were related to agriculture. In the second stage, there was a search in the scientific literature, through the Elsevier Scopus platform, seeking to identify what constitutes successful financial management, a parameter used to define positive results. Based on this search, the experiment used in the research was formulated and guided the third stage, which has the diagnostic purpose of rural properties that have positive deviations in their financial management. Through this research, it was possible to verify that studies involving positive deviation are on the rise, mainly in the health area; in areas involving business and agriculture, it is still in its introductory phase, but with potential for expansion. In addition, the study identified drivers that can help achieve financial success, namely: the calculation and analysis of indicators, use of financial tools and financial literacy. Based on this request, a quantitative survey was carried out with 74 rural properties located in two municipalities of COREDE (Regional Development Council) Alto da Serra do Botucaraí in the state of Rio Grande do Sul. After analyzing the results, it was possible to verify that, of this, only three obtained above-average results in the indicator variables and were classified as positive deviations. It is concluded that the financial management of rural properties is a great challenge for farmers, and even the properties that were identified as positive deviants still presented this aspect.

Keywords: Financial. Positive Deviants. Agriculture.

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1- CONTEXTUALIZAÇÃO

- Figura 1- Localização dos desviantes positivos em uma distribuição normal 16
- Figura 2- Estruturação da dissertação..... 17

CAPÍTULO 2- MAPEANDO AS PESQUISAS CIENTÍFICAS SOBRE O DESVIO POSITIVO

- Figura 1- Critérios utilizados nas etapas do estudo 23
- Figura 2- Avanço das publicações científicas envolvendo Desvio Positivo 24
- Figura 3- Produção dos principais autores por ano 26
- Figura 4- Rede de coocorrência da estrutura conceitual do trabalho 27
- Figura 5- Abordagem do Desvio Positivo na agricultura 28

CAPÍTULO 3- AFINAL, O QUE É UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO? UM MAPEAMENTO DA ESTRUTURA INTELECTUAL

- Figura 1- Fluxo de seleção dos estudos científicos 38

CAPÍTULO 4- USANDO A ABORDAGEM DO DESVIO POSITIVO PARA IDENTIFICAR PROPRIEDADES RURAIS COM UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO

- Figura 1- Abrangência do Corede Alto da Serra do Botucaraí..... 57
- Figura 2-Visão geral da pesquisa..... 59
- Figura 3-Variáveis de sucesso analisadas para identificação dos desviantes positivos 60
- Figura 4- Comparação das variáveis de sucesso 67
- Figura 5- Caracterização dos desviantes positivos 70
- Figura 6- Registro das informações financeiras 72

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 3- AFINAL, O QUE É UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO? UM MAPEAMENTO DA ESTRUTURA INTELECTUAL

Tabela 1- Fatores de exclusão dos artigos 39

Tabela 2- Artigos analisados 40

CAPÍTULO 4- USANDO A ABORDAGEM DO DESVIO POSITIVO PARA IDENTIFICAR PROPRIEDADES RURAIS COM UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO

Tabela 1- Estatística descritiva das variáveis de sucesso 62

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 ESCOLHA TEÓRICA METODOLÓGICA	16
2. MAPEANDO AS PESQUISAS CIENTÍFICAS SOBRE O DESVIO POSITIVO	21
2.1 INTRODUÇÃO	22
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
2.3.1 Revisão bibliométrica dos estudos sobre desvio positivo	26
2.3.2 Estudos utilizando a abordagem do desvio positivo na agricultura	29
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	32
3 AFINAL, O QUE É UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO? UM MAPEAMENTO DA ESTRUTURA INTELLECTUAL..	Erro! Indicador não definido.
3.1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
3.2 METODOLOGIA	Erro! Indicador não definido.
3.2.1 Fontes de informação e estratégia de busca	Erro! Indicador não definido.
3.2.2 Critérios de elegibilidade e processo de seleção	Erro! Indicador não definido.
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	Erro! Indicador não definido.
3.3.1 Sucesso financeiro medido à partir de indicadores ...	Erro! Indicador não definido.
3.3.2 Sucesso financeiro mediante a utilização de ferramentas financeiras.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.3 O conhecimento impulsionando o sucesso na gestão financeira.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.4 Gestão de financiamentos.....	Erro! Indicador não definido.

3.3.5 Gestão de investimentos e custos	Erro! Indicador não definido.
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS.....	Erro! Indicador não definido.
4 USANDO A ABORDAGEM DO DESVIO POSITIVO PARA IDENTIFICAR PROPRIEDADES RURAIS COM UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO	Erro!
Indicador não definido.	
4.1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	Erro! Indicador não definido.
4.2.1 Classificação da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
4.2.2 Local e dados da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
4.2.3 Procedimentos da pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
4.3.1 Perfil das propriedades rurais analisadas	Erro! Indicador não definido.
4.3.2 Identificação das propriedades rurais desviantes positivos na gestão financeira	Erro!
Indicador não definido.	
4.3.3 Caracterização das propriedades rurais desviantes positivas	Erro! Indicador não definido.
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS.....	Erro! Indicador não definido.
1.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS	35
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE.....	37

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O meio rural vem enfrentando inúmeras transformações nos últimos anos em relação às questões sociais, produtivas, ambientais e econômicas. Além disso, constata-se um envelhecimento dos agricultores (LEONARD et al., 2017), instituindo ainda em muitos casos uma visão histórica ultrapassada quanto à realização das atividades nas propriedades rurais (GOTTLIEB; HANSSON; JOHED, 2021). No entanto, a população mundial cresce aceleradamente e, conseqüentemente tem-se aumento na demanda por alimento, mas a disponibilidade de terras é um fator limitante (NATH et al., 2015).

Para o agricultor, cabe o desafio de produzir mais com os mesmos recursos, mantendo o cuidado necessário em relação aos bens naturais. Em virtude disso, torna-se necessário que as propriedades rurais estejam dispostas a romper com a informalidade e sejam tratadas como negócios (GOTTLIEB; HANSSON; JOHED, 2021), com a gestão sendo realizada de forma profissional. A gestão ou administração das propriedades rurais envolve o planejamento, organização, direção e controle das atividades produtivas, econômicas, financeiras e comerciais (PORTO; SILI, 2020).

A gestão das propriedades rurais abrange diversas áreas, sendo que, dentre estas pode-se destacar, como uma das principais, a gestão financeira, sendo considerada um fator chave para o sucesso e crescimento de qualquer negócio (ZADA; YUKUN; ZADA, 2021; HE, 2015). Na percepção de Keown et al. (2002), a gestão financeira colabora para a criação e manutenção do valor econômico e o sucesso das empresas, sendo a sustentabilidade empresarial um pré-requisito essencial para o sucesso organizacional (PARK; SHON; LU, 2021). Na presente pesquisa, a gestão financeira é estudada no âmbito da gestão do dinheiro, abrangendo a forma como os indivíduos gerenciam o numerário do qual dispõem (RIDWAN; LAXMI; SHANKAR, 2019).

No caso da gestão financeira das propriedades rurais não se possui um modelo padronizado e uniforme, em vista das características de cada estabelecimento agropecuário, os quais possuem uma grande disparidade de tamanho bem como de atividades produtivas desenvolvidas (YU-QING, 2021). Conforme apontado por Heo, Lee e Narang (2020) trata-se de um processo dinâmico e de extrema complexidade, devido, principalmente, às suas peculiaridades, uma destas refere-se à interdependência do negócio com a família, fato este que ocasiona maiores desafios e possíveis falhas financeiras.

Em vista do contexto apresentado, é relevante estudar os agricultores que conseguem desempenhar uma gestão financeira eficaz em suas propriedades rurais. Para tanto, selecionou-

se a abordagem do Desvio Positivo. Os precursores da abordagem Pascale, Sternin e Sternin (2013) defendem que o seu conceito está fundamentado na perspectiva que em todas as comunidades ou organizações, existe a presença de indivíduos ou grupos de pessoas que praticam ações ou comportamentos incomuns, os quais possibilitam encontrar soluções para os mesmos problemas enfrentados pelos seus vizinhos mesmo dispondo das mesmas limitações e desafios.

Deste modo, o que diferencia dos demais meios de investigação, baseado em problema, é seu foco nas exceções bem-sucedidas e não na falha (HERINGTON; FLIERT, 2017). A constatação desses indivíduos com melhores resultados permite que as comunidades adotem comportamentos que são capazes de produzir mudanças (MARSH et al., 2004), assim pode fornecer benefícios para outros indivíduos ou organizações que possuem o mesmo cenário ou até mesmo motivá-los para alcançar melhores resultados (SETIAWAN; SADIQ, 2013).

Para Marsh et al. (2004), a abordagem de desvio positivo contribui para três processos importantes: primeiro, a mobilização da comunidade, dado que os indivíduos ficam entusiasmados com o conceito e gostariam de possuir conhecimento das atitudes que estão realizando corretamente, segundo para a obtenção de informações e o terceiro trata-se da mudança de comportamento.

Baxter et al. (2016) enfatizam, nessa abordagem, o fato de os pesquisadores selecionarem o problema que objetivam resolver e identificam os desviantes positivos, averiguando a maneira pela qual obtiveram resultados bem-sucedidos. Partindo do pressuposto do reconhecimento do problema, conforme relatado por Ndemewah, Menges e Hiebl (2019), a gestão financeira das propriedades rurais tem recebido pouca atenção dos agricultores, isto decorre, principalmente, pelo fato de os mesmos dispenderem pouco tempo para essas atividades, como também pelas barreiras encontradas na sua implementação (HAYDEN; MATTIMOE; JAK, 2021, HILKENS et al., 2018).

De acordo com dados Serasa Experian (2021), 15,9% dos agricultores residentes nos sete maiores estados produtivos do agronegócio brasileiro possuem suas contas em atrasos. Em vista dessa situação, destaca-se que é relevante entender os problemas da agricultura através dos produtores rurais pelo fato de os mesmos possuírem maior conhecimento devido ao fato de estarem vivenciando diariamente, na prática, as dificuldades (PADMANINGRUM et al., 2019).

Deste modo, em função de estudar o desvio positivo e a gestão financeira das propriedades rurais, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as propriedades rurais que apresentam desvio positivo em sua gestão financeira?** Diante da questão pontuada e dos problemas apresentados, a pesquisa divide-se nos seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as propriedades rurais que apresentam desvio positivo na gestão financeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar a produção científica sobre a abordagem do desvio positivo, analisando os artigos científicos que utilizaram a abordagem na agricultura;
- Descrever as práticas financeiras de sucesso apresentadas na literatura;
- Diagnosticar as propriedades rurais que possuem desvio positivo em sua gestão financeira;

1.3 ESCOLHA TEÓRICA METODOLÓGICA

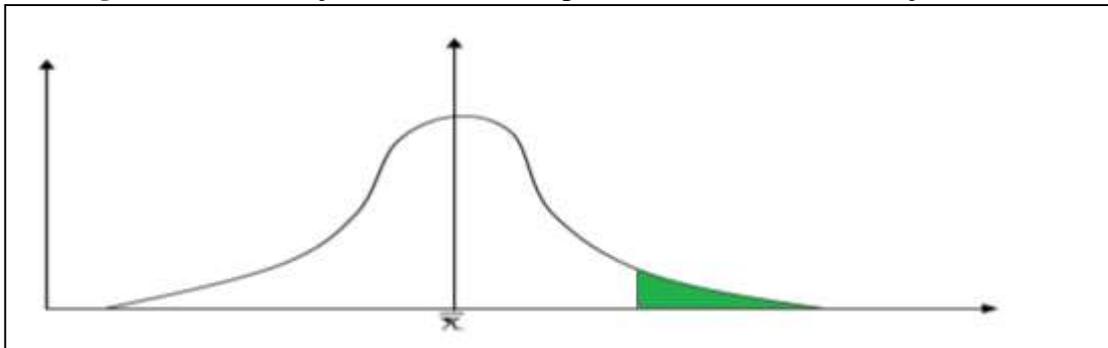
O desvio positivo foi definido como a abordagem teórica metodológica para a construção do presente trabalho. Essa abordagem vem sendo utilizada na literatura científica nas últimas décadas na compreensão de problemas sociais complexos e proporcionando soluções para os mesmos (HERINGTON; FLIERT, 2017). Sua finalidade difere-se significativamente dos métodos tradicionais da gestão organizacional, os quais buscam identificar os problemas e capacitá-los para resolvê-los (OCHIENG, 2007).

A abordagem do desvio positivo é fundamentada no pressuposto de que pelo menos um indivíduo em um grupo de pessoas ou em uma comunidade já apresenta soluções para os problemas que afronta os demais, mesmo dispondo de recursos idênticos e apresentando as mesmas limitações (PASCALE; PASCALE; STERNIN, 2013). Sendo esses indivíduos nomeados como “desviantes positivos”, pessoas de alto desempenho que apresentaram comportamentos diferentes ou incomuns (MARSH et al., 2004).

Analisando estatisticamente os desviantes positivos, considera-se uma distribuição em que haverá observações de ambos os lados da média (BIGGS, 2008). Quinn e Quinn (2002) destacam que os desviantes positivos se encontram estabelecidos na extrema direita de uma distribuição normal, apresentando, assim, um desempenho maior que a média (TOOROP et al.,

2020; SPREITZER; SONENSHEIN, 2004). A Figura 1 evidencia uma distribuição normal com a localização dos desviantes positivos.

Figura 1- Localização dos desviantes positivos em uma distribuição normal



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Field (2009).

A abordagem proporciona que os desviantes positivos identifiquem e fortaleçam as práticas e/ou comportamentos que possibilitaram aos mesmos alcançarem determinado resultado. Possibilita, também, o compartilhamento do sucesso das mesmas com os outros membros da comunidade ou da organização (PADMANINGRUM et al., 2019). Além disso, sua utilização caracteriza-se por possuir baixo custo, em vista que os comportamentos são extraídos dos integrantes da própria comunidade, ocorrendo uma valorização cultural e o estímulo pela procura de soluções para outros problemas vivenciados (MACHADO; COTTA; SILVA, 2014).

Para Lewis (2009) o desvio positivo se concentra nos pontos fortes da comunidade ou grupo de pessoas, sendo considerado uma forma bastante prática de promover mudanças. Tendo em conta o aproveitamento dos ativos existentes ou das forças do ambiente analisado possibilitam que essas mudanças comportamentais e sociais ocorram (MARSH et al., 2004). É considerado também uma abordagem *bottom-up* (de baixo para cima) que identifica e aprende com aqueles que apresentam desempenho excepcional ou dispõem de um resultado esperado (BAXTER et al., 2009).

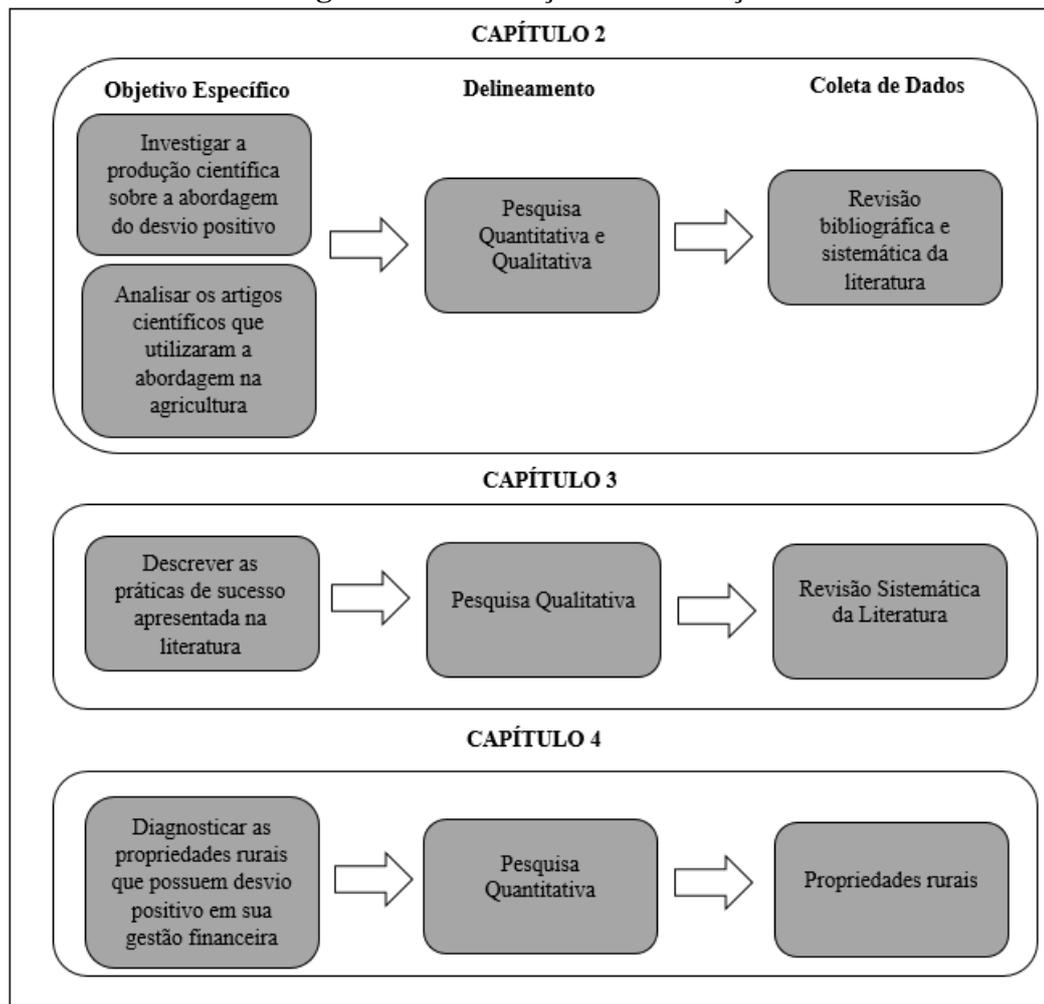
A utilização da abordagem do desvio positivo não é indicada para qualquer situação, visto que o seu uso é apropriado quando o problema não está relacionado apenas à caráter técnico e envolve mudanças de comportamento. São abordadas três premissas básicas na abordagem do desvio positivo (PASCALE; STERNIN; STERNIN, 2013):

- 1) As soluções para os problemas que já existem;
- 2) Essas soluções foram descobertas pela própria comunidade;

3) Os indivíduos que descobriram as soluções conseguiram obter sucesso, mesmo apresentando as mesmas dificuldades que os demais.

Bradley et al. (2009) propuseram um processo para a abordagem do desvio positivo na área da saúde, a qual é composta por quatro etapas: a primeira refere-se à utilização dos dados coletados para reconhecer os desviantes positivos do problema abordado. A etapa posterior estuda os desviantes positivos, buscando conhecer as estratégias que utilizaram para obter sucesso. A terceira etapa dá-se pelo teste dos fatores que determinaram o sucesso em amostras maiores e representativas, e, para finalizar, sugere-se, como última etapa, o compartilhamento destas estratégias dos desvios positivos para a comunidade em geral, visando ajudá-la.

No entanto, as pesquisas realizadas na área da saúde possuem algumas particularidades. Os desviantes positivos, em sua maioria, são reconhecidos por meio de dados internos disponibilizados pelos hospitais (BAXTER et al., 2016). No caso deste estudo, torna-se necessária a realização da pesquisa de campo, em vista de não dispender de um banco de dados, o qual conste informações comportamentais envolvendo a gestão financeira das propriedades rurais. Ressalta-se ainda que o projeto foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisa CAAE 58740522.6.0000.5347. Na Figura 2 encontra-se apresentado a estrutura da presente dissertação.

Figura 2- Estruturação da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Além da presente introdução e das considerações, a dissertação encontra-se dividida em três capítulos, cada capítulo origina um artigo científico. O segundo capítulo é composto por uma revisão da literatura referente à temática do Desvio Positivo, o qual visa buscar um melhor entendimento sobre a abordagem que a dissertação foi construída. Para tanto, nesta etapa em primeiro momento realizou-se uma revisão bibliográfica pertinente à abordagem, identificando os principais autores, os lugares onde estão sendo realizados estudos, entre outros importantes elementos. Após essa busca mais abrangente buscou-se filtrar somente os estudos que utilizaram do desvio positivo na agricultura, sendo então realizada uma revisão sistemática da literatura devido ao número reduzido de trabalhos.

A abordagem do desvio positivo busca estudar indivíduos ou organizações que possuem resultados expressivos em relação à problemas vivenciados pela comunidade. Neste estudo, o foco central trata-se dos agricultores que se destacam perante a gestão financeira realizada na propriedade rural. Contudo, torna-se necessário conceituar o que será retratado como uma

gestão financeira eficiente. Com este fim, no terceiro capítulo realizou-se uma revisão sistemática para identificar práticas financeiras de sucesso na literatura. Essas práticas servirão de insumos para a construção do instrumento de coleta de dados.

Destaca-se que diversos estudos realizados, utilizando a abordagem do desvio positivo, não detalharam quais os critérios usados para a definição dos desviantes positivos (BAXTER et al., 2016). Nesta pesquisa, o parâmetro utilizado para avaliação dos mesmos foram os fatores de sucessos, identificados por meio da revisão sistemática da literatura, e as propriedades rurais que alcançaram esses resultados na pesquisa de campo foram consideradas desviantes positivas. Assim, os critérios utilizados para a revisão sistemática estão presentes nos títulos e nas palavras-chave, abrangendo "success factor*" OR success* AND "financial management" OR financ* OR costs OR investment, limitando nas áreas de Economia, Econometria e Finanças; Negócios, Gestão e Contabilidade; e Ciências da Decisão, sendo considerados apenas artigos científicos.

Já no quarto capítulo, apresenta-se os resultados constatados na pesquisa de campo realizada com os agricultores. A pesquisa objetivou diagnosticar as propriedades rurais que possuem desvio positivo em sua gestão financeira, além de analisar essas propriedades mais detalhadamente. Por fim, são apresentadas as considerações finais como fechamento dessa dissertação.

2. MAPEANDO AS PESQUISAS CIENTÍFICAS SOBRE O DESVIO POSITIVO

MAPEANDO AS PESQUISAS CIENTÍFICAS SOBRE O DESVIO POSITIVO¹

MAPPING SCIENTIFIC RESEARCH ON POSITIVE DEVIANCE

Resumo: A abordagem do desvio positivo analisa os indivíduos que possuem resultados expressivos em relação aos demais diante de um problema. Em vista disso, o presente estudo objetiva investigar a produção científica realizada sobre a abordagem do desvio positivo e analisar os artigos científicos que utilizaram da abordagem na agricultura. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica e de conteúdo. A revisão bibliográfica abrangeu 338 artigos e a de conteúdo 6 artigos. Os resultados evidenciaram que os estudos sobre o desvio positivo se encontram em crescimento na ciência. As revistas que possuem maior número de publicações foram *Food and Nutrition Bulletin* com 19 publicações e *Deviant Behavior* com 10 publicações. O Estados Unidos é o país que mais pesquisa e apresenta o maior número de citações sobre a temática. No que se refere à revisão de conteúdo, os artigos publicados com a aplicação da abordagem na agricultura foram realizados em sua totalidade no continente asiático, europeu e africano, abrangendo diferentes aplicabilidades e em distintos desafios. Conclui-se que os estudos envolvendo o desvio positivo na área da saúde encontram-se em ascensão, enquanto nas ciências sociais ainda se apresenta em fase introdutória, mas com potencial de expansão.

Palavras-Chave: Revisão. Desviantes Positivos. Agricultura.

Abstract: The positive deviation approach analyzes individuals who have significant results compared to others when faced with a problem. In view of this, the present study aims to investigate the scientific production carried out on the positive deviation approach and to analyze the scientific articles that used the approach in agriculture. Therefore, a bibliographic and content review was carried out. The bibliographic review covered 338 articles and the content review 6 articles. The results showed that studies on positive deviation are growing in science. The journals with the highest number of publications were *Food and Nutrition Bulletin* with 19 publications and *Deviant Behavior* with 10 publications. The United States is the country that researches the most and has the highest number of citations on the subject. With regard to the content review, the articles published with the application of the approach in agriculture were carried out in their entirety in the Asian, European and African continent, covering different applicability and different challenges. It is concluded that studies involving positive deviation in the health area are on the rise, while in the social sciences it is still in an introductory phase, but with potential for expansion.

Keywords: Review. Positive Deviants. Agriculture

2.1 INTRODUÇÃO

Uma das estratégias relevantes para a resolução dos problemas atuais trata-se da abordagem do desvio positivo (PADMANINGRUM et al., 2019). O precursor desta abordagem

¹ Artigo publicado nos Anais do X Simpósio da Ciência do Agronegócio [recurso eletrônico] / org. Heinrich Hasenack ... et al. – Porto Alegre: UFRGS, 2022. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cienagro/10o-cienagro-2022/>

é Jerry Sternin, o qual buscava reduzir o problema da subnutrição em vilarejos vietnamitas pobres, na década de 1990. Após várias tentativas frustradas, apostou em identificar, no vilarejo, as crianças mais bem nutridas, sendo identificadas como “desviantes positivos”. A partir do reconhecimento, passou, então, a visitar estas famílias para observar o que se estava fazendo para alcançar resultados tão expressivos (PASCALE; STERNIN; STERNIN, 2013).

A utilização do desvio positivo é, tradicionalmente, incomum na academia (SETIAWAN; SADIQ, 2013). Essa abordagem parte da suposição de que, tanto em comunidades, organizações ou em qualquer lugar do mundo, existirá indivíduos que possuem soluções inovadoras para os problemas locais, apesar de enfrentarem as mesmas limitações dos seus vizinhos (OCHIENG, 2007). O enfoque do desvio positivo está em descrever práticas ou comportamento que se destacam em relações às demais, apresentando os mesmos recursos (CHAKRABORTY; MISHRA, 2014).

Para Baxter et al. (2016), os desviantes positivos tratam-se de indivíduos que possuem alto desempenho e apresentam comportamentos diferentes ou incomuns, sendo considerados casos de sucesso (SETIAWAN; SADIQ, 2013). O desvio positivo procede-se de um comportamento intencional que significativamente desvia-se do seu grupo de referência de maneira positiva, criando assim, inovações sociais, técnicas, institucionais, organizacionais e políticas. Estas inovações, posteriormente, podem ser adotadas e expandidas para o grupo (OCHIENG, 2007).

A abordagem do desvio positivo já foi empregada com êxito para combater a desnutrição em 41 países (LEWIS, 2009). Sua utilização fora do contexto da nutrição e da sobrevivência infantil ainda é limitada, mas encontra-se em ascensão (MARSH et al., 2004), bem como sua aplicação na área de gestão e negócios (CHAKRABORTY; MISHRA, 2014), sendo evidenciado nos estudos de Setiawan e Sadiq (2013), Delias (2017), Hisham e Azlan (2017), Mayanja et al. (2019), Sharma (2020), entre outros. Os estudos supracitados dedicam-se a identificar processos, indivíduos ou organizações de sucesso.

A compreensão do sucesso do negócio trata-se de um desafio, tanto no ambiente empresarial como no acadêmico, visto que, não existe uma definição conceitual generalizada de sucesso. Com isso, cada indivíduo descreve e interpreta de uma maneira (GYIMAH; OWIREDU; ANTWI, 2020). A abordagem do desvio positivo está centrada na percepção de que em cada grupo de pessoas haja indivíduos que possuem comportamentos que levam a resultados superiores aos demais, sendo conhecidos como indivíduos de sucesso (PASCALE; STERNIN; STERNIN, 2013).

O desvio positivo trata-se de um mecanismo social que permite que uma comunidade adote uma prática benéfica de indivíduos que possuem resultados acima da média que os demais (PASCALE; STERNIN; STERNIN, 2013), mas ocultas (CHAKRABORTY; MISHRA, 2014). Esta abordagem oportuniza mudanças comportamentais e social, desfrutando de práticas já utilizadas pela comunidade, que acabam sendo acessíveis, aceitáveis e sustentáveis, por já terem sido utilizados sobre o mesmo contexto (MARSH et al., 2004).

Para Chakraborty e Mishra (2014) os benefícios da abordagem para a comunidade, são: descobrir soluções existentes e sustentáveis na comunidade e aprender com o processo; dominar o processo e promover inovações; identificar e envolver todas as partes interessadas; criar e expandir redes sociais formais e informais; promover e apoiar a ação de descobertas de estratégias e comportamentos de sucesso; acompanhar o progresso, criando suas próprias ferramentas de monitoramento e avaliação; amplificar a mudança social e de comportamento, compartilhando resultados e adoção de novos comportamentos na comunidade em geral.

Em vista dos argumentos apresentados, objetivou-se com a realização desse estudo investigar a produção científica sobre a abordagem do desvio positivo, além de que, analisar os artigos científicos que utilizaram a abordagem na agricultura. Salienta-se que os estudos sobre a abordagem são de suma importância, dado que muitas oportunidades estão sendo perdidas devido à ênfase não estar ocorrendo em aprender com situações positivas, no caso os desviantes positivos. A maior parte das vezes, a atenção sobressai para o problema em si no processo de desvio positivo e o seu foco está nas exceções que obtiveram êxito (BIGGS, 2008).

Na agricultura, a utilização da abordagem pode auxiliar no enfrentamento das inúmeras transformações ocorridas nos últimos anos no meio rural, seja em relação à questões produtivas, ambientais e econômicas (TOOROP et al., 2020). Visualiza-se que muitos agricultores possuem a concepção de que determinadas soluções ou inovações não são adequadas para as condições específicas dos lugares onde se encontram (LIU et al., 2018). A abordagem do desvio positivo possibilita o rompimento desse paradigma, dado que as inovações podem estar ocorrendo dentro de outras propriedades rurais, as quais possuem as mesmas limitações e condições das demais.

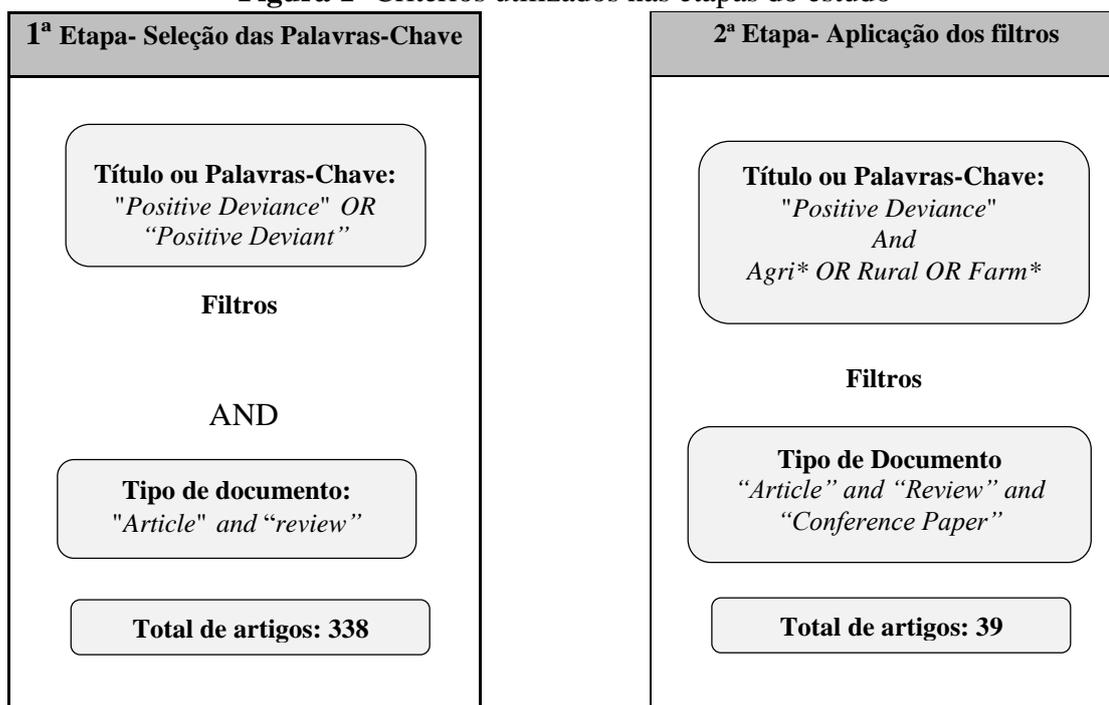
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi realizado por meio de uma revisão bibliométrica e de conteúdo, sendo selecionada a plataforma *Scopus Elsevier*, a qual é considerada um dos maiores bancos de dados para pesquisas científicas multidisciplinares do mundo (PALOMO et al., 2017). A busca

realizou-se em duas etapas no mês de agosto de 2022, onde a primeira tratou-se de uma busca mais abrangente envolvendo todos os estudos que utilizaram a abordagem do desvio positivo, sendo limitados aos documentos artigos e revisões, sendo essa etapa fundamental para o desenvolvimento da pesquisa bibliométrica.

Em vista que esse artigo busca também analisar os estudos sobre o desvio positivo na agricultura, acrescentou-se os termos de pesquisa *Agri* OR Rural OR Farm** sendo identificados 32 artigos. Para um maior aprofundamento na revisão de conteúdo realizou-se a leitura dos títulos e dos resumos e, caso os mesmos não fossem relacionados com o objetivo do presente estudo, optou-se pela sua exclusão, nas situações em que se tinha dúvida em relação ao enquadramento do estudo era baixado o artigo e realizado a leitura na íntegra. Dos 32 artigos, 26 foram excluídos em decorrência de serem estudos realizados na área da saúde com o público rural, e a amostra final da segunda etapa ficou em 6 artigos. Os critérios utilizados nas duas etapas foram evidenciados na Figura 1.

Figura 1- Critérios utilizados nas etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2022)

Posteriormente, a seleção dos artigos utilizou-se o Software Bibliometrix® para análise dos dados e o Microsoft Excel® para confecção dos gráficos e tabelas, analisados de forma descritiva.

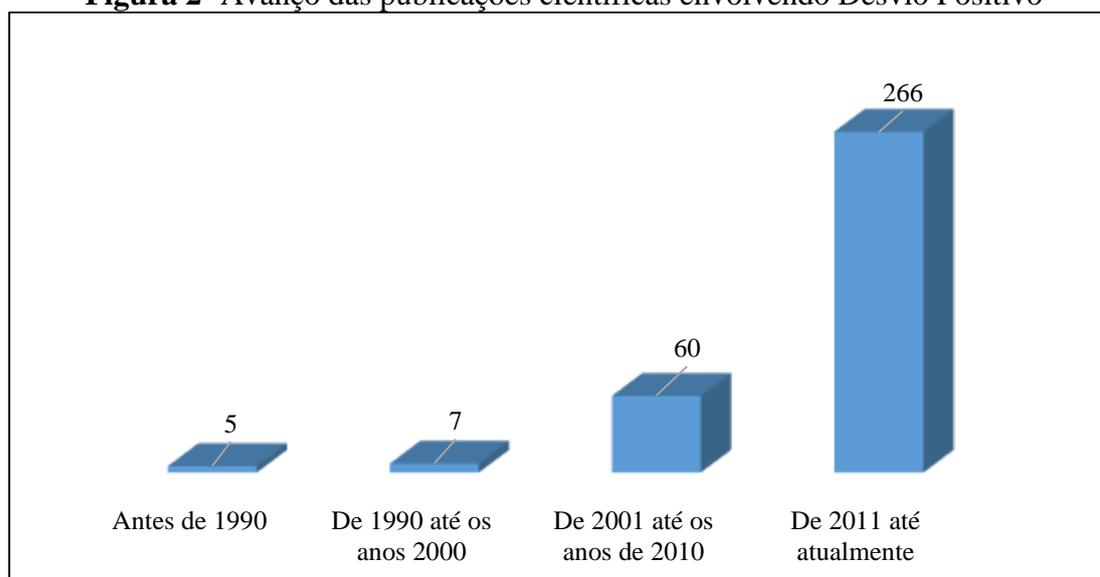
2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados encontra-se dividida em duas seções, sendo que a primeira aborda a revisão bibliométrica dos estudos sobre desvio positivo (1ª etapa da pesquisa) e em seguida foram abordados os estudos sobre desvio positivo na agricultura (2ª etapa da pesquisa).

2.3.1 Revisão bibliométrica dos estudos sobre desvio positivo

Inicialmente, apresentam-se os resultados referentes ao crescimento das publicações envolvendo o desvio positivo (Figura 2), com a primeira publicação fazendo o uso da abordagem que ocorreu no ano de 1975.

Figura 2- Avanço das publicações científicas envolvendo Desvio Positivo



Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados da pesquisa (2022).

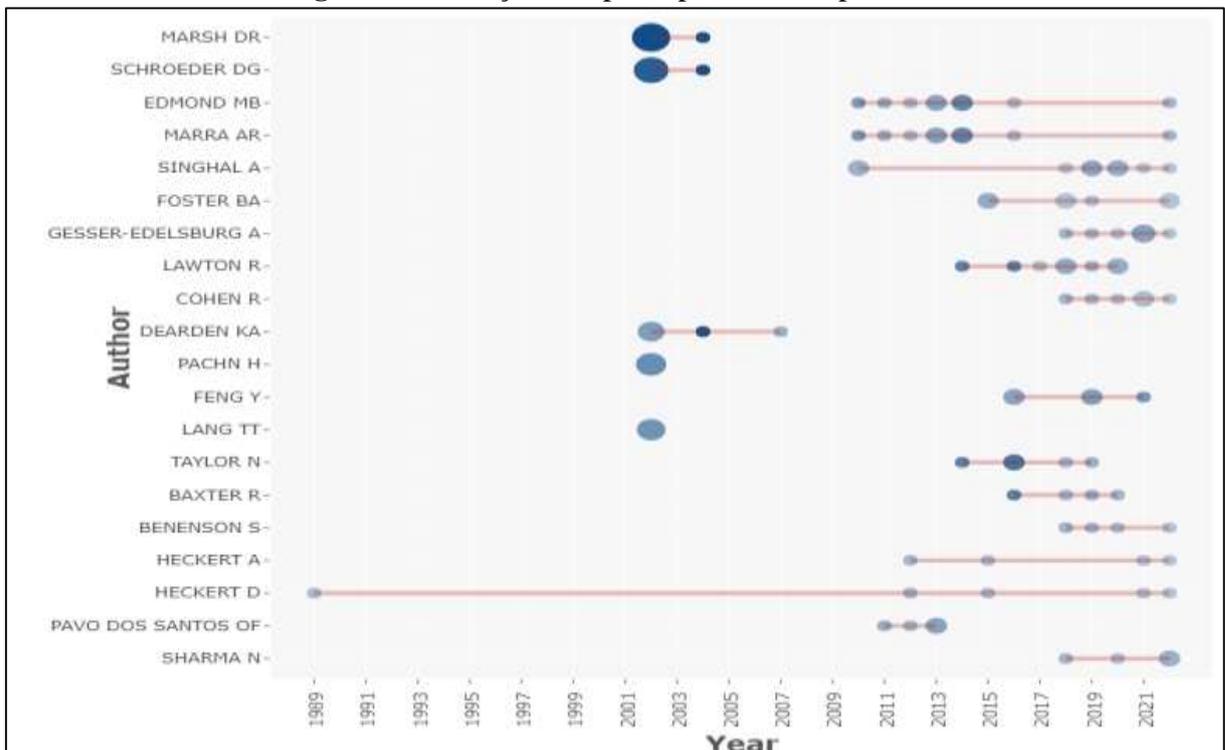
Conforme se pode observar, as publicações abordando o desvio positivo encontram-se em ascensão na academia, tendo uma taxa de crescimento significativa nas últimas duas décadas, sendo que dos anos de 1990/2000 para 2001/2010 ampliou suas pesquisas em 757% e de 2001/2010 para 2011/2022 de 343%. Marsh e Schroeder (2002) afirmam que, a partir da década de 1990, passou-se a estudar em pequena proporção a abordagem do desvio positivo, sendo, então, recomendada sua utilização pelo fato de que os projetos que iniciaram sua aplicação demonstraram serem eficazes e possuir uma ampla aceitabilidade. Com isso, até o final da referida década, a abordagem obteve uma vasta extensão, alcançando milhões de pessoas nos países desenvolvidos. Devido a essa repercussão, os estudiosos aguardavam

inquietação uma oportunidade de realizar a aplicação em áreas externas às ciências da saúde (MARSH; SCHROEDER, 2002).

Os artigos analisados foram publicados em 241 periódicos diferentes, sendo os de maior destaque *Food and Nutrition Bulletin* (19 publicações), *Deviant Behavior* (10 publicações), *American Journal of Infection Control* (8 publicações), *BMC Health Services Research* (7 publicações) e *International Journal of Environmental Research and Public Health* (6 publicações). As pesquisas envolvendo o estudo de desvio positivo concentram-se na área da saúde (ALBANNA et al., 2022), principalmente na medicina (CHAKRABORTY; MISHRA; 2014; SHARMA, 2021) e na nutrição (SHARMA, 2021).

Quanto aos autores mais produtivos da área analisada, de acordo com o número de publicações, teve-se evidência Marsh com 13 publicações, Schroeder com 10, Marra, Singhal e Edmond ambos com 9 publicações. Os dois primeiros autores citados possuem maiores índices-H, alcançando respectivamente os índices de 12 e 10, seguido dos autores Edmond e Marra os quais possuem índice-H igual a 8. O índice H dos autores é utilizado para mensurar o volume e o impacto da produção científica de um pesquisador (SILVA; ALMEIDA; GRÁCIO, 2018). Evidencia-se ainda, a linha do tempo das produções dos principais autores, as quais serão evidenciadas na Figura 3.

Figura 3- Produção dos principais autores por ano

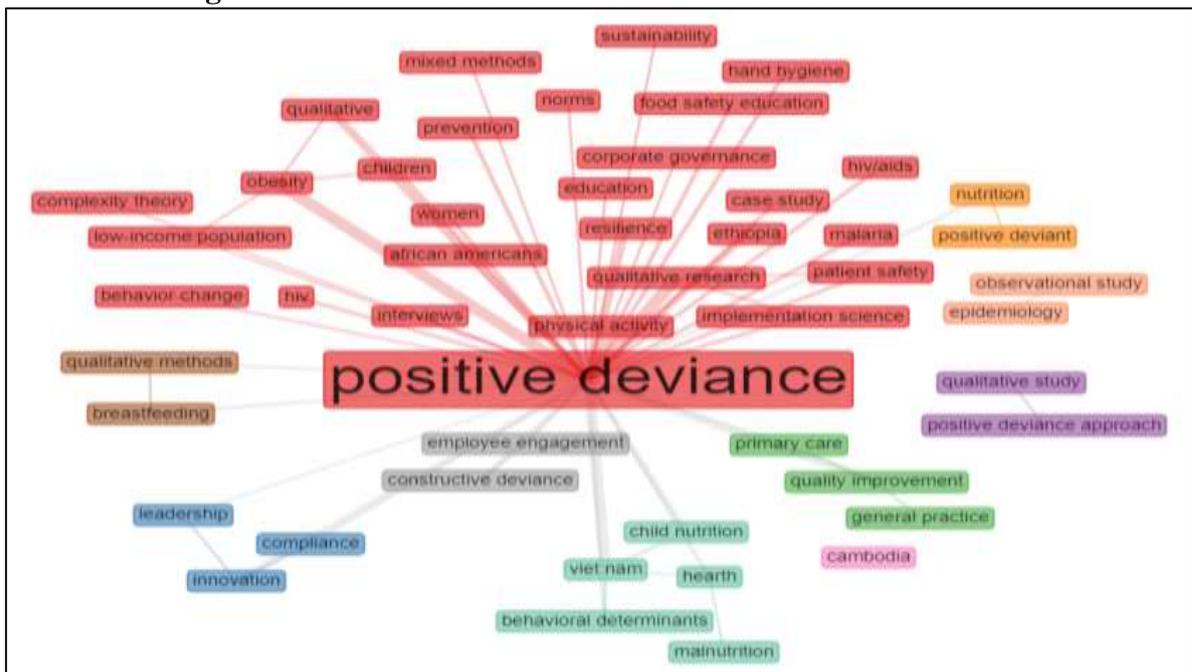


Fonte: Software Bibliometrix (2022).

A espessura do círculo trata-se do número de trabalhos realizados naquele respectivo ano e, conforme pode-se observar na Figura 3, somente Heckert iniciou seus estudos no século passado e atualmente ainda continua utilizando a abordagem. No entanto, não teve uma constância de estudos nas duas primeiras décadas, realizando seu primeiro estudo em 1989 e depois retornando a utilizar a abordagem somente em 2011, a partir de então, obtendo continuidade. Nota-se ainda, autores como Marsh, Schroeder e Dearden que incorporaram a abordagem em suas pesquisas com regularidade no início dos anos 2000 e depois não tiveram mais publicações a respeito da abordagem. Observa-se que, a partir de 2009, os autores tiveram mais periodicidade e passaram a dar continuidade nos estudos realizados com a abordagem.

Os países que mais se dedicam para estudo da temática são, respectivamente, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e o Brasil. No Brasil destaca-se o Hospital Israelita Albert Einstein, a instituição com maior número de publicações sobre a temática, ocupando a quarta posição das afiliações dos autores com 13 publicações, seguido da Universidade Federal do Rio de Janeiro na décima quinta posição com 6 publicações. Ademais, o Brasil está como o terceiro país com maior número de citações (288), ficando atrás somente dos Estados Unidos (3124 citações) e do Reino Unido (304 citações). Na Figura 4 são apresentados a rede de coocorrência da estrutura conceitual dos trabalhos analisados.

Figura 4- Rede de coocorrência da estrutura conceitual do trabalho



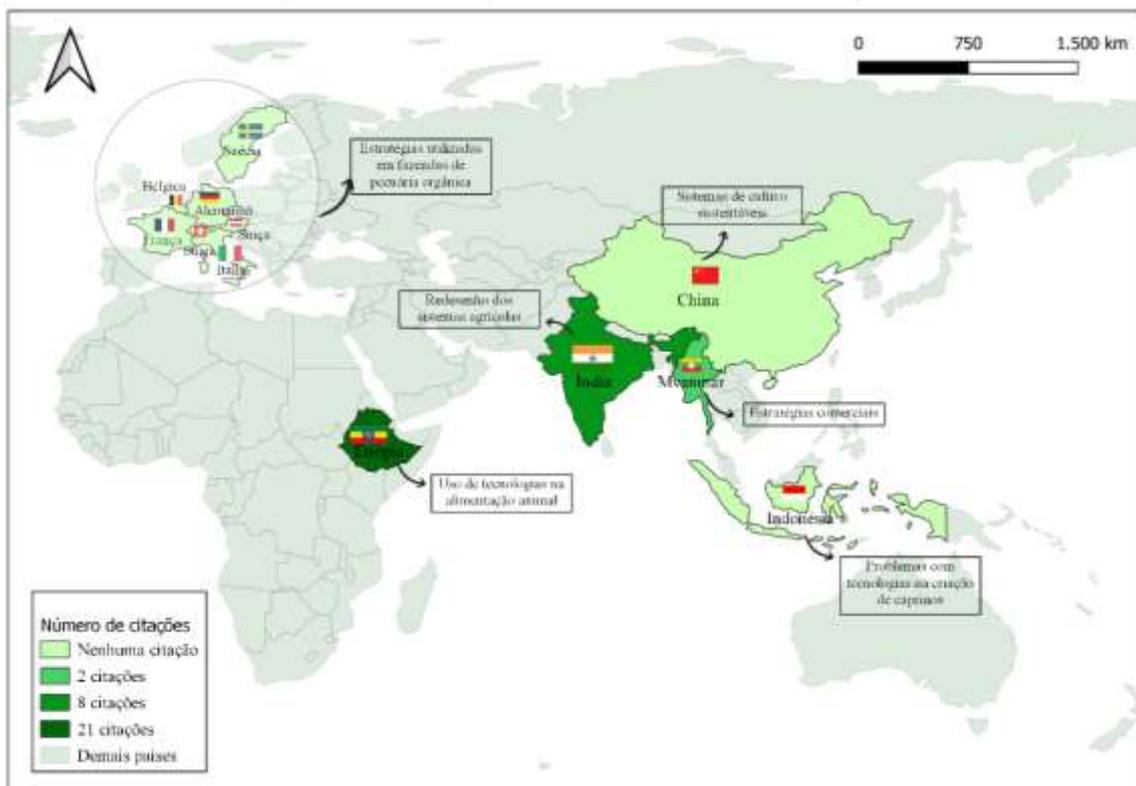
Fonte: Bibliometrix (2022).

Constata-se uma diversidade de abordagens utilizadas com o desvio positivo, no entanto, em sua maioria centram-se em estudos na área da saúde, com os termos evidenciados em vermelho, amarelo, azul, rosa e marrom. No entanto, visualiza-se uma corrente de estudos envolvendo negócios e organizações evidenciadas através dos conceitos em azul e cinza. Ademais, ressalta-se que uma óptica que está iniciando seus estudos com a abordagem do Desvio Positivo trata-se dos estudos nas áreas da agricultura, os quais são discutidos na próxima seção.

2.3.2 Estudos utilizando a abordagem do desvio positivo na agricultura

Foram encontrados 6 artigos que utilizam a abordagem do desvio positivo na agricultura (Figura 5), estes foram publicados em 5 periódicos diferentes, sendo esses: *Agricultural Systems* (3 publicações), *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *Sustainability*, *Technological Forecasting and Social Change* com apenas uma publicação cada.

Figura 5- Abordagem do Desvio Positivo na agricultura



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2022).

Os estudos que relacionam a abordagem do desvio positivo nas atividades agrícolas foram realizados somente nos continentes africano, europeu e asiático. Na Indonésia, a

abordagem foi utilizada para solucionar a baixa utilização de tecnologias na criação de caprinos em uma granja, incluindo aspectos relacionadas à genética, oscilação da ração em quantidade/qualidade e maus cuidados de saúde. A partir da identificação dos desviantes positivos, foi possível identificar as seguintes práticas que potencializaram seus resultados: significativa área plantada para trato, combinação de forragem e ração fermentada, mesmo na temporada de forragem abundante, alteração de um equipamento utilizado no preparo da alimentação e a garantia da qualidade dos filhotes, bem como os períodos para acasalamento (PADMANINGRUM et al., 2019).

Na Índia, em um estudo realizado por Toorop et al. (2020), utilizou-se da abordagem para apoiar o redesenho dos sistemas agrícolas, levando em consideração o lucro operacional, uso da água, equilíbrio de matéria orgânica nos solos e produção de energia alimentar. Foi possível constatar que as propriedades rurais que trabalhavam com a pecuária tinham um maior lucro operacional, detinham o equilíbrio entre a matéria orgânica no solo e a produção de energia de uma determinada área com uso insignificante de água.

Outra corrente de estudos identificada da abordagem nas atividades agrícolas realizou-se na Etiópia, buscando-se identificar a intensidade do uso de tecnologias para a ração animal entre desviantes positivos. Constatou-se que a colaboração familiar, a associação em Cooperativas relacionadas à pecuária, treinamentos, acesso à pacotes de tecnologias para alimentação animal, uso diversificado de tecnologias, sistemas de gestão, vontade de investir e envolvimento com empresas privadas influenciaram na intensidade da utilização das tecnologias (BIRHANU; GIRMA; PUSKUR, 2017).

Já em Myanmar, a abordagem foi utilizada para evidenciar estratégias adotadas por agricultores para equilibrar tanto interesses comerciais da agricultura como o consumo de alimentos nutritivos. O estudo identificou que os agricultores desviantes positivos não se especializaram visando se tornarem mais eficientes, no entanto passaram a diversificar suas produções, sendo possível constatar que ser flexível e diversificar as estratégias de subsistências trata-se de estratégias de sucesso para vencer os desafios de diferentes naturezas impostos no cotidiano (HERENS et al., 2018).

Atualmente, visualiza-se uma corrente de estudos utilizando a abordagem do desvio positivo orientados para a sustentabilidade dos sistemas produtivos, conforme evidenciado nas publicações de Liang et al. (2022) e Ulukan et al. (2022). Os sistemas de cultivos sustentáveis visam equilibrar a produtividade e a lucratividade com a conservação dos recursos e do meio ambiente (LIANG et al., 2022).

Nesse sentido, Liang et al., (2022) retratou a utilização da abordagem para a identificação de sistemas de cultivares sustentáveis de trigo e milho, cultivos dominantes no norte da China e que enfrentam diversos desafios relacionados à sustentabilidade. Foi reconhecido 16% dos casos de trigo-milho como desviantes positivos em sustentabilidade, sendo que as principais práticas que conferiram esse desempenho trata-se de maior densidade na semeadura do milho, menor aporte de fertilizantes no trigo, substituição parcial de fertilizantes por esterco, menor número de eventos de irrigação e menor frequência de aplicação de pesticidas e herbicidas.

O estudo de Ulukan et al. (2022) foi realizado em fazendas localizadas em sete países da Europa, onde essas fazendas apostavam na pecuária orgânica, produzindo gado de multiespécie. Os autores buscavam identificar como esses sistemas de produção conseguiam alcançar a eficiência dos recursos, mantendo-se produtivos e garantindo a subsistência dos agricultores, para tanto, constatou-se as fazendas que obtinham sucesso nesses parâmetros. Compreendeu-se então, que as práticas de gestão adotadas pelos agricultores determinavam o alcance do melhor resultado pelas 5 fazendas desviantes positivas, dentre dessas práticas destacam-se que, além da pecuária, desenvolviam de uma a três atividades adicionais, onde os produtores possuíam autonomia na alimentação dos animais com grandes extensões de pastagens e detinham de poucas dívidas. Além disso, todo o esterco produzido pelos animais era espalhado em pastagens e lavouras da fazenda (ULUKAN et al., 2022).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com a realização desse estudo investigar a produção científica sobre a abordagem do desvio positivo, além de analisar os artigos científicos que utilizaram a abordagem na agricultura. Foi possível identificar, que os estudos envolvendo o desvio positivo encontram-se em ascensão, principalmente na área da saúde, sendo que nas áreas envolvendo negócios e agricultura ainda se encontra em fase introdutória, mas com potencial de expansão.

Quando observado aos pesquisadores mais produtivos da temática, tem-se que todos possuem proporções parecidas, não dispondo de nenhum que destaca significativamente em relação aos demais. No entanto, ao observar os estudos da abordagem na agricultura visualiza-se uma grande variedade de autores, ou seja, são diferentes os que publicaram uma única vez sobre desvio positivo, visto que isso deve-se principalmente ao fato de a abordagem ser pouco utilizada na área.

A abordagem pode ser um importante mecanismo para criação de políticas públicas na agricultura. Os estudos que a utilizaram nesse meio já possibilitaram inúmeras inovações ao meio rural, como por exemplo, cultivares de trigo e milho mais sustentáveis; aumentar a produção de caprinos; melhorar simultaneamente o desempenho produtivo, econômico e ambiental das fazendas; estratégias utilizadas na pecuária orgânica garantindo a sustentabilidade da fazenda; práticas adotadas para equilibrar tanto o interesse comercial como o nutritivo dos alimentos e proporcionar novos redesenhos dos sistemas agrícolas.

Além disso, salienta-se que inúmeras soluções e inovações já são aplicadas nas propriedades rurais, sendo no entanto, desconhecidas pelos demais agricultores e pela comunidade. Assim, demanda-se de maiores estudos sobre a abordagem do desvio positivo na agricultura, viabilizando maiores informações e conhecimento para todo o meio rural, consequentemente refletindo no aumento de produção de alimentos e melhorando a segurança alimentar da população

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de estudos aplicando a abordagem do desvio positivo para a resolução dos diversos problemas em que a agricultura dispõe no seu cotidiano, como por exemplo, épocas de complicações climáticas, gestão da propriedade rural, entre outros. As limitações para realização da pesquisa referem-se principalmente à ausência de um número significativo de artigos para proporcionar um maior embasamento científico.

REFERÊNCIAS

ALBANNA, B. et al. Data-powered positive deviance: Combining traditional and non-traditional data to identify and characterise development-related outperformers. *Development Engineering*, v.7, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.deveng.2021.100090>. Acesso em: 01 nov. 2022.

BAXTER, R. et al. What methods are used to apply positive deviance within healthcare organisations? A systematic review. **BMJ Qual Saf**, v. 25, n.3, p. 190-201, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004386>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BIGGS, S. Learning from the positive to reduce rural poverty and increase social justice: institutional innovations in agricultural and natural resources research and development. **Experimental Agriculture**, v. 44, n.1, p. 37-60, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0014479707005959>. Acesso em: 8 abr. 2022.

BIRHANU, M. Y.; GIRMA, A.; PUSKUR R. Determinants of success and intensity of livestock feed Technologies use in Ethiopia: evidence from a positive deviance perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 115, p. 15-25, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.010>. Acesso em: 08 mai. 2022.

CHAKRABORTY, A.; MISHRA, R.P. Identification of positive deviance - methodology development. **Int. J. Process Management and Benchmarking**, v.4, n. 1, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2014.059452>. Acesso em: 10 mar. 2022.

DELIAS, P. A positive deviance approach to eliminate wastes in business processes The case of a public organization. **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, n.7, p. 1323-1339, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0393>. Acesso em: 10 fev.2022.

GYIMAH, K.N.; OWIREDU, A.; ANTWI, F. Effects of entrepreneurial trait on the success of small and medium scale enterprises: the ghanaian perspective. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v.9, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Effects-Of-Entrepreneurial-Trait-On-The-Success-Of-Small-And-Medium-Scale-Enterprises-The-Ghanaian-Perspective.pdf>. Acesso em: 28 jun.2022.

HERENS, M. et al. Farmers' Adaptive Strategies in Balancing Commercial Farming and Consumption of Nutritious Foods: Case Study of Myanmar. **Sustainability**, v.10, n.12, p.4721, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10124721>. Acesso em: 01 ago. 2022.

HISHAM, J.A.; AZLAN, A. Greening Organizations through the Leaders' Influence on Positive Deviance in Corporate Environmental Reporting Practice: A Case of Malaysian Public Listed Company. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v.15, n. 24, 2017. Disponível em: https://serialsjournals.com/abstract/93964_48_f_-_amar_hisham_bin_jaaffar-ijaber.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

LEWIS, J. Positive deviance: A case study in finding and harnessing the wisdom of organizational communities. **Business Information Review**, v. 26, n. 4, p.282-287, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266382109349643>. Acesso em:10 mar. 2022.

LIANG, Z. et al. Identifying exemplary sustainable cropping systems using a positive deviance approach: Wheat-maize double cropping in the North China Plain. **Agricultural Systems**, v.201, 103471, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103471>. Acesso em: 27 abr. 2022.

LIU, T.; BRUINS, R.J.F.; HEBERLING, M.T. Factors Influencing Farmers' Adoption of Best Management Practices: A Review and Synthesis. **Sustainability**, v.10, n.2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10020432>. Acesso em 27 ago.2022.

MARSH, D.R.; SCHROEDER, D.G. The positive deviance approach to improve health outcomes: experience and evidence from the field—Preface. **Food and Nutrition Bulletin**, v. 23, n. 4, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15648265020234S101>. Acesso em:10 fev. 2022.

MARSH, D.R. et al. The power of positive deviance. **BMJ**, v. 329, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.329.7475.1177>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MAYANJA, S.S. et al. Positive deviance, ecologies of innovation and entrepreneurial networking. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable**

Development, v. 15, n. 4, p. 308-324, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2018-0110>. Acesso em: 25 fev. 2022.

OCHIENG, C. M. O. Development through positive deviance and its implications for economic policy making and public administration in África: the case of kenyan agricultural development, 1930-2005. **World Development**, v. 35, n.3, p. 454-479, 2007. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.04.003>. Acesso em: 02 fev. 2022.

SILVA, D.D.; ALMEIDA, C.C.; GRÁCIO, M.C.C. Associação do fator de impacto e do índice h para a avaliação de periódicos científicos: uma aplicação na ciência da informação. **Em questão**, v.24, p. 134-151, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.19132/1808-5245240.132-151>. Acesso em: 06 ago. 2021.

SETIAWAN, M.A.; SADIQ, S. A methodology for Improving Business Process Performance through Positive Deviance. **International Journal of Information System Modeling and Design**, v.4, n. 2, p.1-22, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/jismd.2013040101>. Acesso em: 04 jan. 2022.

SHARMA, N. Using positive deviance to enhance employee engagement: an interpretive structural modelling approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v.30, n.1, p.84-98, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2341>. Acesso em: 10 fev. 2022.

PADMANINGRUM, D. et al. Positive Deviance Approach: Local Community-Based Solution (A Case Study of Peranakan Etawa Goat Farm). **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, v. 372, n.1, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/372/1/012057>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PALOMO, C. et al. Women, peace and security state-of-art: a bibliometric analysis in social sciences based on SCOPUS database. **Scientometrics**, v.113, p. 123-148, 2017. Disponível em: <https://doi-org.ez45.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11192-017-2484-x>. Acesso em: 19 ago. 2021.

PASCALE, R; STERNIN, J.; STERNIN, M. **O poder do desvio positivo**: como inovadores improváveis solucionam os problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2013. 278p.

TOOROP, R.A. et al. Using a positive deviance approach to inform farming systems redesign: a case study from Bihar, India. **Agricultural Systems**, v. 185, 2020. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2020.102942>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ULUKAN, D. et al. Positive deviant strategies implemented by organic multi-species livestock farms in Europe. **Agricultural Systems**, v.201, 2022. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103453>. Acesso em: 26 set. 2022.

1.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os estudos discutindo a abordagem do Desvio Positivo em grande parte foram realizados nos Estados Unidos e com seu escopo voltado para a área da ciência da saúde. A abordagem do Desvio Positivo trata-se de uma abordagem validada e consolidada na literatura e já possibilitou a solução de inúmeros problemas sociais enfrentados na sociedade, como por exemplo: desnutrição infantil no Vietnã, circuncisão feminina no Egito, infecções hospitalares, mortalidade infantil, entre outros (PASCALE; STERNIN; STERNIN, 2016).

No meio rural poucos estudos foram realizados com a utilização da abordagem, no entanto, esses já trouxeram inúmeras inovações para os agricultores. Denota-se um grande campo de estudo que pode ser desenvolvido com a teoria, visando resolver inúmeros problemas vivenciados diariamente pelos produtores rurais, esses estudos podem contribuir como importantes insumos para o desenvolvimento de políticas públicas para a agricultura.

Além de que, pelo fato da abordagem do desvio positivo ainda ser um tanto desconhecida na literatura das ciências agrárias e até mesmo pela comunidade em geral, é possível que dentre os inúmeros problemas vivenciados atualmente no meio rural, tenham-se indivíduos que consigam se sobressair em sua resolução. Com isso, muitas dificuldades já poderiam ser sanadas se a abordagem já fosse popular. Da mesma forma, uma intervenção ou conhecimento sendo trabalhada de agricultor para agricultor pode dispende de maior efeito prático, pois muitas vezes os agricultores não valorizam tanto o conhecimento de uma pessoa externa ao meio rural, por acreditarem que os mesmos não sabem das dificuldades vivenciadas diariamente nas propriedades rurais.

Na perspectiva da gestão financeira denota que esse assunto trata-se de uma grande dificuldade em várias organizações e até mesmo para as pessoas físicas. Trabalhar com a perspectiva de uma gestão financeira de sucesso também acaba sendo um grande desafio, considerando que para uma organização uma ferramenta pode ser de suma importância e para as demais não ter tamanha utilidade. Além de que, no mundo empresarial o que funciona para uma organização não necessariamente irá funcionar em outra. Para tanto, cabe ao gestor selecionar as melhores estratégias financeiras para o tipo de negócio e realidade que está trabalhando.

Foi possível identificar *drivers* que podem auxiliar no alcance de uma gestão financeira de sucesso, sendo esses: o cálculo e análise de indicadores, utilização de ferramentas financeiras e a alfabetização financeira, gestão de investimentos, financiamentos e custos. No entanto, salienta-se que os *drivers* encontram-se muito conectados, em vista que o gestor não consegue

realizar o cálculo dos indicadores se não possui o conhecimento dos mesmos. Como também, muitos dos dados para realização dos cálculos são fornecidos por meio das ferramentas financeiras. Em vista disso, a realização e controle dos *drivers* pelos gestores contribuirá em uma melhor tomada de decisão financeira.

Quando analisado a gestão financeira das propriedades rurais visualiza-se uma grande dificuldade de trabalhar a temática com os agricultores, dado que para muitos desses assuntos trata-se de algo íntimo e até mesmo um tabu. Percebe-se que em muitos casos não é conversado esses assuntos nem mesmo com a própria família, cabendo o conhecimento da realidade da propriedade somente ao agricultor gestor. Consequentemente, foi possível diagnosticar somente três propriedades rurais que apresentaram desvio positivo em sua gestão financeira, salienta-se que mesmo essas propriedades apresentando resultados acima da média nas variáveis analisadas apresentaram algumas lacunas em sua gestão financeira.

Ademais, mesmo sendo uma área funcional de tamanha importância, essa realidade na maioria das vezes não é percebida pelos mesmos. Foi possível perceber que a maior preocupação dos agricultores é nos rendimentos da produção, alcançar maiores produtividades. Com isso, a gestão por muitas vezes é deixada de lado e em muitas propriedades não se dispõe de nenhum controle. Em vista das particularidades dos negócios rurais, em que os agricultores são tomadores de preços do mercado, essa falta de controle pode ocasionar o endividamento, em vista de não deter conhecimento do seu custo de produção, não conseguem realizar as melhores vendas dos seus produtos. Com a realização da pesquisa notou-se que muitos agricultores passaram a se questionar da importância da gestão financeira da propriedade e relataram que tentariam melhorar nessa parte, incluindo que esse conhecimento dessa preocupação seja repassado aos filhos também, sob a forma de sucessão familiar.

Em relação às limitações encontradas na elaboração da dissertação trata-se da escassa literatura dispendida sobre o desvio positivo e a gestão financeira na agricultura. Além de que, um grande obstáculo nas pesquisas de campo é o acesso aos agricultores, sendo que muitos não se sentem confortáveis para responder pesquisas e acabam achando impedimentos para não participar. Outro importante ponto identificado é que por se tratar de um assunto muito delicado para os agricultores, existe a possibilidade de os mesmos não responderem de forma verídica algumas afirmações. Como sugestão para pesquisas futuras seria aprofundar-se nos dados contábeis das propriedades rurais, através dos seus contadores, visando identificar aquelas que dispenderam maiores lucros e a partir desses realizar um pesquisa qualitativa com essas propriedades visando identificar como alcançaram tais resultados.

REFERÊNCIAS

- BAXTER, R. *et al.* What methods are used to apply positive deviance within healthcare organisations? A systematic review. **BMJ Quality & Safety**, London, v. 25, n. 3, p. 190-201, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004386>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- BIGGS, S. Learning from the positive to reduce rural poverty and increase social justice: institutional innovations in agricultural and natural resources research and development. **Experimental Agriculture**, Cambridge, v. 44, n. 1, p. 37-60, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0014479707005959>. Acesso em: 8 abr. 2022.
- BRADLEY, E. H. *et al.* Research in action: using positive deviance to improve quality of health care. **Implementation Science**, London, v. 4. [art.] 25, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-25>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.
- GOTTLIEB, U.; HANSSON, H.; JOHED, G.; Institutionalised management accounting and control in farm businesses. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 37, n. 2, p. 101-153, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101153>. Acesso em: 7 fev. 2023.
- HAYDEN, M. T.; MATTIMOE, R.; JACK, L. Sensemaking and the influencing factors on farmer decision-making. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 84, p. 31-44, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.03.007>. Acesso em: 8 maio 2022.
- HEO, W.; LEE, J. M.; PARK, N. Financial-related psychological factors affect life satisfaction of farmers. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 80, p. 185-194, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.053>. Acesso em: 9 ago. 2022.
- HERINGTON, M. J.; FLIERT, E.V. Positive deviance in theory and practice: a conceptual review. **Deviant Behavior**, London, v. 39, n. 5, p. 664-678, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/01639625.2017.1286194>. Acesso em: 7 dez. 2022.
- KEOWN, A. *et al.* **Financial management: principles and applications**. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002. 801 p.
- LEONARD, B. *et al.* Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land Use Policy**, Guildford, v. 61, p. 147-159, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.09.006>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- MARSH, D. R. *et al.* The power of positive deviance. **BMJ**, London, v. 329, p. 1177-1179, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.329.7475.1177>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- NATH, R. *et al.* Changes in arable land demand for food in India and china: a potential threat to food security. **Sustainability**, Basel, v. 7, n. 5, p. 5371-5397, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su7055371>. Acesso em: 9 fev. 2022.

NDEMEWAH, S. R.; MENGES, K.; HIEBL, M. R. W. Management accounting research on farms: what is known and what needs knowing? **Journal of Accounting and Organizational Change**, Bradford, v. 15, n. 1, p. 58-86, 2019. Acesso em: 15 jun. 2022

OCHIENG, C. M. O. Development through positive deviance and its implications for economic policy making and public administration in África: the case of kenyan agricultural development, 1930-2005. **World Development**, Oxford, v. 35, n. 3, p. 454-479, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.04.003>. Acesso em: 2 fev. 2022.

PADMANINGRUM, D. *et al.* Positive deviance approach: local community-based solution (A Case Study of Peranakan Etawa Goat Farm). **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, Bristol, v. 372, [art.] 012057, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/372/1/012057>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PARK, Y. J.; SHON, J.; LU, J. Predicting organizational mortality: how financial management matters. **Administration & Society**, Beverly Hills, v. 54, n. 5, p. 828-856, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00953997211045068>. Acesso em: 2 jul. 2022.

PASCALE, R.; STERNIN, J.; STERNIN, M. **O poder do desvio positivo**: como inovadores improváveis solucionam os problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2013. 278 p.

PORTO, R. T.; SILI, M. E. Toma de decisiones y gestión productiva en el sector agropecuario del Noreste de La Pampa (Argentina). **Revista de Economía e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 58, n. 2, [art.] e198357, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.198357>. Acesso em: 9 nov. 2022.

QUINN, R. E.; QUINN, G. T. **Letters to garrett**: stories of change, power, and possibility. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

RIDWAN, S. E.; LYDIA, L. K.; PHONG, T. N. Strategies of successfully managing personal finances for system excellence. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, Bhopal, v. 8, n. 2S11, p. 3818-3821, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1502.0982S1119>. Acesso em: 23 jul. 2022.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores econômicos**: estudos - produtor rural. [São Paulo]: Serasa Experian, ago. 2021. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/images-cms/wp-content/uploads/2021/08/Indicadores-Economicos-Estudo-ProdutorRural.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2022.

SPREITZER, G. M.; SONENSHEIN, S. Positive deviance and extraordinary organizing. *In*: CAMERON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. (ed.). **Positive organizational scholarship**: foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Kohler, 2003. p. 207-224. Disponível em: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/articles/positive-deviance-and-extraordinary-organizing/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TOOROP, R. A. *et al.* Using a positive deviance approach to inform farming systems redesign: a case study from Bihar, India. **Agricultural Systems**, Barking, v. 185, [art.] 102942, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102942>. Acesso em: 10 jan. 2022.

YU-QING, S. Innovation strategy of rural financial management under the background of rural revitalization. **Forest Chemicals Review**, [s. l.], p. 80-86, Jan./Feb. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.17762/jfcr.vi.54>. Acesso em: 9 dez. 2022.

ZADA, M.; YUKUN, C.; ZADA, S. Effect of financial management practices on the development of small-to-medium size forest enterprises: insight from Pakistan. **GeoJournal**, Dordrecht, v. 86, p. 1073-1088, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10708-019-10111-4>. Acesso em: 29 maio 2022.

APÊNDICE

PERFIL DO PRODUTOR

- 1) Gênero: () Feminino () Masculino () Prefiro não declarar
- 2) Idade:
- () Acima de 77 anos () De 57 a 33 anos
- () De 77 a 58 anos () De 32 a 13 anos
- 3) Há quanto tempo trabalha na agricultura? _____
- 4) Escolaridade:
- () Ensino Fundamental () Ensino Superior
- () Ensino Médio () Pós-Graduação
- 4.1) Se ensino superior, qual curso? _____
- 5) Estado civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () União Estável () Outro: _____
- 6) Reside na propriedade rural? () Sim () Não
- 7) Possui alguma renda não agrícola? () Sim () Não

CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL

- 9) Tamanho da propriedade rural (Em hectares): _____
- 10) Quais atividades produtivas são desenvolvidas para comercialização na propriedade rural?
- () Grãos () Suinocultura
- () Bovinocultura de leite () Outra: _____
- () Bovinocultura de corte
- 10.1) Em termos de renda, qual a principal atividade produtiva da propriedade?
- _____
- 10.2) É realizado a separação financeira entre as atividades? () Sim () Não

- 11) Você conhece a real lucratividade de cada atividade:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

- 12) Quantos membros da família trabalham na propriedade rural?
- () Cônjuge () Filhos () Outros: _____
- 12.1) Esses membros possuem salário da propriedade? () Sim () Não.
- Se sim, as retiradas de dinheiro da propriedade são realizadas única e exclusivamente pelo salário? () Sim () Não.
- Se não, como é realizado a divisão de renda? _____

- 13) É realizado a separação entre o dinheiro da propriedade e do proprietário?
- () Sim () Não

- 14) Possuem mão de obra contratada? () Sim () Não. Se sim, quantos? _____

GESTÃO FINANCEIRA

Quanto ao registro de informações financeiras:

15) A propriedade realiza algum registro das informações financeiras:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Caso seja realizado, responda as questões 15.1, 15.2, 15.3,

15.1) Como é realizada?

- () Controles manuais (caderno, agenda) () Controles informatizados (programas e software específico)
 () Controles computadorizados (planilhas eletrônicas, word)

15.2) Quem é responsável por realizar a atividade? _____

15.3) Considerando as informações financeiras registradas na propriedade avalie:

Afirmativa	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A precisão das informações financeiras auxilia na tomada de decisões.					
As informações financeiras são cuidadosamente lançadas para garantir sua confiabilidade					
As informações financeiras são facilmente compreendidas pelo seu usuário					

Sobre a alfabetização financeira:

16) Em relação aos conceitos financeiros, indique:

Termo	Sabe o conceito	Utiliza/calcula na propriedade
Fluxo de caixa	() Sim () Não	() Sim () Não
Ativos	() Sim () Não	() Sim () Não
Passivos	() Sim () Não	() Sim () Não
Patrimônio Líquido	() Sim () Não	() Sim () Não
Solvência	() Sim () Não	() Sim () Não
Balanço Patrimonial	() Sim () Não	() Sim () Não
Orçamento	() Sim () Não	() Sim () Não
Nível de endividamento	() Sim () Não	() Sim () Não
Capital de giro	() Sim () Não	() Sim () Não
Retorno sobre o patrimônio	() Sim () Não	() Sim () Não
Retorno sobre ativos	() Sim () Não	() Sim () Não
Ponto de equilíbrio	() Sim () Não	() Sim () Não

16.1) Posso conhecimento referente aos conceitos financeiros:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Caso tenha conhecimento, responda a questão 16.2.

16.2) Após calculado, realizo a análise dos indicadores financeiros:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Caso utilize o orçamento na propriedade, responda as questões 16.3

16.3) Em relação ao orçamento, avalie as sentenças:

Sentenças	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Frequentemente é realizado o controle do orçamento					
É realizado empenho para que o orçamento planejado esteja de acordo com o real					
Caso necessário, realiza-se ações corretivas					
Consulta orçamento da propriedade antes de realizar compras da propriedade					
É difícil seguir meus planos de gastos quando surgem despesas inesperadas					
Quando ocorrem despesas inesperadas geralmente preciso utilizar o crédito					

Em relação aos empréstimos/financiamentos:

17) Você possui acesso a créditos? () Sim () Não

18) Como você avalia o seu grau de endividamento:

Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1	2	3	4	5

19) Possui um plano para pagamento das dívidas? () Sim () Não

20) Realizo o pagamento das dívidas pontualmente:

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Em relação ao planejamento financeiro:

21) Avalie as sentenças sobre o planejamento financeiro/gestão de custos da propriedade:

Sentenças	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Possuo metas financeiras para a propriedade					
Disponho de um planejamento para atingir essas metas					
Geralmente alcanço as metas financeiras estabelecidas					
Antes de tomar uma decisão financeira relembro e analiso experiências anteriores					
Decido de antemão como o dinheiro será utilizado					
Me sinto melhor se tenho as finanças da propriedade finanças planejadas					
Sei exatamente o valor das obrigações da propriedade					
Sei exatamente os prazos de pagamento das obrigações da propriedade					
Considero difícil conciliar a gestão financeira com as outras atividades da propriedade					
Sei o custo total exato das atividades produtivas					
Realizo um planejamento de custos das atividades agrícolas					