



**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
AGRICULTURA FAMILIAR**  
**DIVERSIFICATION STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF FAMILY  
FARMING**

Oswaldo Daniel dos Santos Pinheiro<sup>1</sup>

**RESUMO**

O artigo apresenta o referencial teórico de estratégias de diversificação para o desenvolvimento da agricultura familiar, utilizando como ferramenta analítica o método de Visão Baseada em Recursos, direcionado à sua aplicação no contexto rural. Essa dá ênfase aos recursos que potencializam a capacidade e o desempenho econômico da agricultura familiar. Inicialmente o artigo recupera o contexto de agricultura familiar. Faz então considerações sobre a Visão Baseada em Recursos e a diversificação da agricultura, investigando os referenciais a partir dos autores principais. Assim, apresenta o estatuto teórico da abordagem e analisa seu potencial para com os estudos sobre as potencialidades do método em prol da diversificação na agricultura familiar.

**Palavras-Chave:** diversificação agrícola; competência; Visão Baseada em Recursos.

**ABSTRACT**

The article presents the theoretical reference of diversification strategies for the development of family agriculture, using as an analytical tool the Resource Based View method, directed to its application in the rural context. This emphasizes the resources that enhance the capacity and economic performance of family agriculture. Initially the article recovers the context of family farming. It then makes considerations about the Resource Based View and the diversification of agriculture, investigating the references from the main authors. Thus, it presents the theoretical status of the approach and analyzes its potential for studies on the potential of the method for diversification in family agriculture.

**KEY-WORDS:** agricultural diversification; competence; Resource Based View.

---

<sup>1</sup> Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)- [osvaldopinheiro@mx2.unisc.br](mailto:osvaldopinheiro@mx2.unisc.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Um amplo processo de transformação no setor socioeconômico alterou o setor agrícola no decorrer do século XX. A agricultura familiar, responsável por grande parte da produção mundial de alimentos, enfrenta grandes problemas para alcançar uma maior rentabilidade e sustentabilidade, comprometendo assim a continuidade das atividades de pequenos produtores rurais (PERONDI, 2007; SCHNEIDER, 2003). A adoção de estratégias competitivas na produção familiar tem por finalidade auxiliar as propriedades da zona rural na eficiência dos recursos internos, ativos essenciais para a formação de competências (REIS; RICHETTI; LIMA, 2005).

A produção agrícola no Brasil, portanto, é uma das principais responsáveis pelos valores da balança comercial do país. A utilização do termo Agricultura Familiar foi adotado no Brasil recentemente, sendo resultado da implantação de uma política federal voltada para este segmento, o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF. Anos depois, com a promulgação da Lei 11.326/2006, foram fixadas as diretrizes para o setor (BRASIL, 2006).

Ao longo da história, o setor da agricultura no Brasil passou por diversos ciclos e transformações. Essas mudanças basearam-se principalmente na composição das colheitas, na incorporação de novas tecnologias, na modificação da estrutura da organização dos fatores de produção e na modernização das atividades (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; KARNOPP; 2012). Como ressalta Neves (2007), a agricultura familiar é uma categoria socioeconômica e pode ser compreendida de diversas maneiras, dependendo do contexto no qual é abordada. Portanto, no campo geral, agricultura familiar corresponde às formas de organização da produção em que a família é, ao mesmo tempo, proprietária dos meios de produção e executora das atividades produtivas.

Segundo o Censo Agropecuário de 2010, o Brasil possui 5.175.489 estabelecimentos agropecuários; destes 85,9% possuem menos de 100 hectares e são de base familiar (IBGE, 2012). Considerada essa realidade agrária, é possível compreender as características de organização interna e de inserção no mercado dessa forma de produção. Com o crescimento da competição no meio rural, essas propriedades buscam se aperfeiçoar tanto em tecnologia de equipamentos, melhoria no desenvolver das tarefas rurais, investimentos, informação quanto em uma boa gestão da propriedade. Esses novos procedimentos, adotados pelos

agricultores, influenciam no desempenho econômico agrícola (GEIDE; FERRAZ; BELTRAME, 2006).

Assim, a diversificação da agricultura familiar é entendida não apenas como uma estratégia adotada para crescimento do segmento rural, mas como uma das características importante de subsistência e sobrevivência dos integrantes deste setor (ELLIS, 2000; PADILHA, 2009; PERONDI, 2007; SCHNEIDER, 2003). Apresenta, portanto, uma redução do risco, porque faz com que os produtores não dependam exclusivamente de uma única cultura de produção. A diversificação tem sido alvo de diversos programas específicos de incentivos elaborados pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), como o de diversificação econômica, melhoria na produtividade, exploração adequada de recursos, utilização de máquinas e equipamentos tecnológicos, dentre outros.

Conforme Grant (1991) e Barney (1991), as competências organizacionais são entendidas como parte da capacidade produtiva, gerencial e de inovação. A identificação dos recursos utilizados nas organizações é relevante para direcionar as ações de programas específicos, fortalecer os recursos existentes e prospectar ou criar novos recursos. Nota-se ainda a importância de verificar a existência de formação de competências organizacionais, defendida pela Teoria da Visão Baseada em Recursos, como a chave para competitividade organizacional (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; FLEURY; FLEURY, 2003; PENROSE, 2006).

Considerando isso, o presente artigo tem como objetivo analisar as estratégias de diversificação para o desenvolvimento da agricultura familiar. Para tanto, as propriedades familiares rurais são vistas como empresas familiares que precisam alocar de forma adequada seus recursos e que podem alcançar competitividade por meio do desenvolvimento de competências internas (PADILHA, 2009). Para compreender esse contexto são levantadas questões sobre as características da agricultura familiar, os recursos disponíveis nas propriedades e as estratégias de diversificação que são viáveis para o desenvolvimento dessa forma de produção.

## **1 AGRICULTURA FAMILIAR**

Para Ploeg (2014) a importância da agricultura familiar para o desenvolvimento rural/regional eleva-se para além da produção de alimentos na propriedade. Para o autor, os membros familiares de uma propriedade conseguem controlar os recursos existentes na

propriedade, como a terra, os cultivos, os equipamentos, as construções e sua prática em fazer uso de seus recursos. Para Deponti (2014, p. 12), a agricultura familiar é compreendida:

[...] como uma forma social de trabalho e de produção, organizada social, econômica, produtiva e ambientalmente sob a égide da diversidade territorial e de seus múltiplos mecanismos de perpetuação é traduzida como uma estratégia de desenvolvimento rural/regional que implica em um processo de busca de alternativas ao tradicional padrão agrícola de desenvolvimento.

De acordo com o Censo Agropecuário, produzido pelo IBGE com colaboração do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), pode-se perceber uma distinção clara entre a agricultura familiar e a não familiar. Dos 5.175 milhões de estabelecimentos rurais do Brasil, 86% foram identificados como pertencentes à primeira, correspondendo a 4.360 milhões de propriedades. Esses estão distribuídos nas grandes regiões do país da seguinte forma: Norte 413.101, Nordeste 2.187.295, Centro Oeste 217.531, Sudeste 699.978 e Sul 849.997 unidades familiares (IBGE, 2012).

Conforme Schneider e Cassol (2013) o conceito de agricultura familiar surge no início da década de 1990 no campo político e no científico. Nesse, autores como Ricardo Abramovay e Hugues Lamarche são os precursores na descoberta do tema; já no campo político destaca-se a Contag. No Brasil, o termo agricultura familiar passou a ser entendido como uma forma social diferenciada e como um segmento dentro de um grupo maior de agricultores. Nos países desenvolvidos, entretanto, o termo já tinha sido legitimado (SCHNEIDER; CASSOL, 2013).

O principal marco no país se dá com o Decreto Federal nº 1.946 (BRASIL, 1996), quando o governo brasileiro cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), direcionando ao homem do campo recursos públicos e crédito agrícola. Embora o termo já seja utilizado em diversos momentos, sua definição legal somente aconteceu somente na década seguinte, com a Lei Federal nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, 2006). Nesse momento é acrescentado um novo conceito à temática, o de “empreendedor familiar rural”. Esse se refere ao agricultor que pratica suas atividades no meio rural e que atende aos mesmos requisitos do agricultor familiar. Esses quesitos estão atrelados à terra, ao trabalho, à renda e à forma de gestão da propriedade. Essa lei assim estabelece, em seu artigo 3º, a necessidade de atender aos seguintes princípios:

- I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II – utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

- III – tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família; (BRASIL, 2006).

A Lei da Agricultura Familiar continua válida, porém houve uma alteração no item III do Art. 3º, por meio da publicação da Lei nº 12.512 de 2011. Esse passou a ser considerado da seguinte forma: “tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo” (BRASIL, 2011). Essa alteração dá maior poderes ao Executivo para alterar a renda familiar mínima.

Embora não constasse ainda o termo “agricultura familiar”, a Lei Federal nº 4.504, de 1964, conhecida como Estatuto da Terra, trazia já algumas definições. Essas serviriam de referência para o atual conceito. Conforme o Art 4º, inciso II, fica definida a propriedade familiar como:

O imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhe absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros. (BRASIL, 1964).

Para Karnopp (2012, p. 100) as transformações promovidas no meio rural, apresentaram êxito na “ciência, tecnologia e informação, o que significou, na prática, a incorporação de avanços no processo produtivo, como a mecanização, a incorporação de novas tecnologias, acelerando as transformações espaciais”. Um aspecto característico das propriedades rurais de grande relevância são os recursos que potencializam a capacidade e o desempenho econômico da agricultura familiar.

## **2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)**

A Visão Baseada em Recursos (VBR) ou também definida como *Resource Based View* (RBV) é uma teoria que defende que os recursos, capacidades e as diferentes formas em que esses são combinados são responsáveis pela diferença no desempenho das empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007; GRANT, 1991). Para a VBR, a organização que possui uma estratégia corporativa eficaz tem a habilidade de trazer para si capacidades e recursos geradores de renda.

Para Barney e Hesterly (2007) essa teoria propõe que os recursos internos das organizações sejam fontes de vantagens competitivas. Assim, a importância da VBR está

relacionada ao olhar lançado sobre os recursos e as capacidades apresentadas pelas organizações, incluídos tanto os atributos tangíveis como os intangíveis, possibilitando a implementação de estratégias no mercado.

Wernerfelt (1984) destaca que os recursos tangíveis são aqueles possíveis de mensurar e contabilizar, como instalações, máquinas e equipamentos. Já os intangíveis são aqueles que não podem ser mensurados ou quantificados, difíceis de serem identificados e transferidos pelo seu vínculo à empresa, ou seja, enraizados, inerentes à firma. Quanto às suas subdivisões e categorias, Grant (1991) apresentou seis categorias, as quais Padilha et al. (2010) definem como:

- Financeiros: recursos tangíveis relacionados à disponibilidade financeira da empresa como empréstimos, financiamentos e capital de investidores;
- Físicos: recursos tangíveis relacionados à empresa que compreendem as instalações, máquinas, equipamentos, terreno, materiais e produtos;
- Humanos: recursos intangíveis que englobam as capacidades e competências individuais e coletivas;
- Organizacionais: recursos tangíveis que compreendem as rotinas e processos formais desenvolvidos pela organização;
- Tecnológicos: recursos tangíveis que podem ser adquiridos no mercado ou desenvolvido pela própria empresa;
- Reputacionais: recursos intangíveis que se referem aos ativos intangíveis de percepção da firma pelos clientes, ou seja, a marca.

A definição de recursos estratégicos, para Barney e Hesterly (2007), é uma tarefa bastante complexa, pois para alcançá-los é preciso possuir um olhar bastante sistêmico do contexto organizacional. Eles possibilitam abarcar, as possibilidades de obtenção de vantagens competitivas por meio de reconhecimento dos potenciais recursos estratégicos. Essa abordagem torna possível a análise das vantagens competitivas a partir dos recursos da organização – que são, na sua maioria endógenos, mas também podem ser identificados através da propriedade com o ambiente (DIERICKX; COOL, 1989).

### **3 APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CONTEXTO RURAL**

O mercado de venda para grande parte dos produtores rurais pode ser definido como competitivo, mas também pela diversidade da tecnologia de uso, sua implementação e pelos

produtos advindos do cultivo e da pecuária para comercialização. Sendo assim, as propriedades rurais apresentam importantes diferenças de desempenho. Devem ser observados, também, a racionalidade limitada dos indivíduos, o acesso a informação, a diferença de volume, a diferença de formas de percepção, cognição, dentre demais características que tornam o desempenho das propriedades heterogêneas e complexas (PENROSE, 2006).

Quanto mais incerto for o ambiente, maior a necessidade da capacidade de interpretar. No meio rural as incertezas são muitas, posto que ali existem alguns fatores incontrolláveis, como o clima, a temperatura, dentre outros. Nas propriedades rurais, em termos gerais, as informações são livremente disponibilizadas, ou seja, não há uma grande preocupação em proteger informações. Isso porque o conhecimento é fruto de características intrínsecas ao recurso e não de um esforço organizacional por parte dos produtores rurais. Outra característica, é que o desempenho superior entre os pares ou concorrentes na produção agropecuária não é encarado como um risco relacionado à concorrência (GALDEANO et al., 2008).

O levantamento dos recursos estratégicos em propriedades rurais, segundo Gafsi (2006), é complexo e multidimensional. O autor destaca a importância desses recursos nas propriedades rurais, tanto para garantir a sustentabilidade como por exercerem um papel multifuncional em sua interação com a comunidade. Isso porque, não se deve esquecer, além de uma empresa, a propriedade rural na agricultura familiar é uma célula com vínculos de parentesco que se torna o centro de tomadas de decisão que afetam seus membros.

A utilização de práticas compatíveis com o ambiente tem uma influência positiva sobre as oportunidades no setor agrícola, conduzindo a relações mais estreitas entre variáveis de desempenho (GALDEANO et al., 2008). A agricultura familiar apresenta diferenças que estão ligadas ao tipo de informação que cada agricultor possui, às tecnologias e aos financiamentos a que tem acesso, às políticas públicas, aos produtos, à assistência técnica recebida, dentre outras. O processo é ainda mais complexo, porque as decisões neste setor são tomadas tanto pelo produtor, como pela sua esposa, filhos e sucessores, possuindo assim um caráter participativo, principalmente no que tange ao conceito de agricultura familiar (MELO, 2003; SOLANO et al., 2006).

A decisão do agricultor também está atrelada a componentes de tradição, de aprendizado, de infraestrutura, assim como a fatores psicológicos, sociais e econômicos. A força ou a influência desses elementos na decisão dependem também das características do

agricultor. A infraestrutura de uma propriedade rural, como máquinas, instalações e equipamentos, também tem força acentuada no processo de tomada de decisão (MELO, 2003; LIMA et al., 2005). Portanto, a identificação dos recursos de uma propriedade rural acaba por facilitar a implementação de estratégias de diversificação para o desenvolvimento da agricultura familiar.

#### **4 A DIVERSIFICAÇÃO AGRÍCOLA**

Padilha (2009) apresenta duas definições sobre diversificação. A primeira defende a diversificação como vantagem competitiva, pois aborda o crescimento da organização por meio da alocação de recursos excedentes. Já a segunda define-a como forma de sustento rural, posto que funciona como uma forma de redução de riscos por meio da seleção de um portfólio de rendimentos com correlação baixa ou negativa entre si. Para Ellis (2000), ela deve ser compreendida como um processo de diversificação desenvolvido pelas famílias rurais cujo objetivo é a melhoria de vida.

Segundo Ellis (2000), a causa da diversificação na zona rural tem relação com a sazonalidade, com as estratégias de risco, com o mercado de trabalho, com o mercado de crédito e com o comportamento frente às adaptações necessárias no segmento. No que tange a sazonalidade, refere-se ao ciclo de produção durante o ano, que exige a intercalação entre as culturas. Para as famílias que vivem dessa produção, deve haver uma intercalação entre estratégias de alto risco e de baixo risco, ou seja, buscar complementar ou mesmo ter uma diversidade de atividades. Já a oferta de emprego também é bastante sazonal, pois muito depende do andamento da produção, identificando assim as necessidades de mão de obra braçal. O mercado de crédito é um fator bastante relevante, pois a partir do mesmo surgem as oportunidades de ampliação da propriedade, de aquisição de máquinas ou equipamentos. Por fim, o comportamento de adaptação é que aparece quando surge uma situação não esperada, levando os agricultores a buscar soluções para o ocorrido. Padilha (2009), por sua vez, define os ativos estratégicos, que considera como os principais recursos quando se trata do sustento das famílias da zona rural. São eles o capital natural, o físico, o humano, o financeiro e o social.

Em relação à economia local e do território, os resultados da diversificação são claros quando se considera que regiões com economias locais diversificadas podem criar ambientes favoráveis à integração setorial entre agricultura, comércio, indústria e serviços. Assim, a



diversidade regional pode gerar maior segurança e reduzir as instabilidades decorrentes das flutuações do mercado de trabalho e das fontes de renda. Auxilia, portanto, para que se formem regiões que obtêm vantagens comparativas e competitivas através de economias de escopo, que podem reduzir os custos de transação e gerar externalidades territoriais positivas. A criação de estratégias que possibilitem a diversificação depende, portanto, entre outros fatores, do monitoramento de desempenho das propriedades rurais.

## **5 DESEMPENHO ECONÔMICO DAS PROPRIEDADES RURAIS**

De acordo com Martins (2003), para uma boa gestão da propriedade rural é preciso medir o desempenho econômico, que vem evoluindo com a adoção de novas tecnologias. Santos, Marion e Segatti (2009) afirmam que o papel do gestor rural é planejar, decidir e avaliar resultados, tendo para isso que tomar decisões sobre o que, quando e como produzir. Portanto, uma boa gestão inclui controlar tais atividades e avaliar os resultados.

Para Assaf Neto e Lima (2011), o desempenho econômico é obtido através de que avaliam o momento atual de organizações através de dados apresentados por meio de demonstrações contábeis e, a partir disso, é possível criar um planejamento de propostas futuras. Nota-se que há uma vasta possibilidade de uso de indicadores econômicos, sendo que cada um desses indicadores, tem a finalidade de buscar analisar aspectos diferentes de desempenho.

Andreatta (2009) afirma ainda que o setor agrícola possui algumas especificidades relacionadas aos fatores biológicos. Os ciclos produtivos e reprodutivos possuem características próprias, estando os agricultores condicionados a aceitar o que vem da natureza. Ressalta ainda que os aspectos relacionados a política econômica também incidem de forma significativa no setor agrícola. Isso se dá porque créditos, subsídios, cotações de preço, taxas de juros, entre outros são importantes para o desenvolvimento do setor rural. No estudo de Accarini (1987, p. 195), o autor já discutia as peculiaridades do setor agrícola, dizendo que:

[...] as conseqüências das peculiaridades discutidas tendem a reduzir o retorno econômico das atividades rurais, pois contribuem para deprimir preços de venda e de receitas, para elevar custos e para tornar mais lenta a recuperação dos investimentos realizados em diferentes formas de capital.

Conforme Santos, Marion e Segatti (2009), o gestor deve conhecer os fatores internos e externos que afetam os resultados econômicos de sua propriedade. Como fatores externos

têm-se o preço dos produtos, o clima, o histórico e as tendências, a existência de mercado para os produtos, a política de crédito e financiamento, dentre outros. Para os fatores internos os autores apontam o tamanho da empresa agropecuária, os rendimentos dos cultivos e criações, as atividades produtivas, a capacidade da mão de obra, os equipamentos para o uso e, ainda, uma análise das condições pessoais do produtor rural.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema sobre diversificação agrícola remete à questão de como as famílias rurais se organizam e constroem mecanismos de distribuição dos recursos, o que, no fundo, leva a questão para o terreno da vantagem competitiva. Portanto, ao preconizar a diversificação, está-se tratando das formas de produzir e ordenar os recursos e tecnologias disponíveis que, em contextos sociais variados, requerem dispositivos de eficiência, coordenação, cooperação e controle.

Para uma boa gestão da propriedade rural, inaugurou-se uma nova fase de estudos e referências que buscaram reorientar as ações e as concepções de desenvolvimento. É nesse contexto que emerge uma imensidade de proposições sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR), nas quais se inscrevem a abordagem sobre a diversificação e o mercado de venda. Esse é definido pela maior parte dos produtores rurais como competitivo, mas também marcado pela diversidade da tecnologia de uso, sua implementação e de produtos advindos do cultivo e da pecuária para comercialização.

Ainda há muito que fazer nesse campo temático, a começar pela definição de uma matriz de análise da diversificação e do mercado. Como forma de fazer as considerações finais deste artigo e com o intuito de deixá-lo em aberto, permite-se apresentar a seguinte análise, que indica três pontos de compreensão da diversificação na agricultura família. Embora estejam interligados e sejam interdependentes, o primeiro ponto refere-se à unidade de produção, em que a diversidade se apresenta como um atributo e se manifesta na forma da combinação de recursos e capacidades apresentadas pela agricultura familiar, incluídos tanto os atributos tangíveis como os intangíveis. Trata-se da intersecção entre a propriedade e a unidade familiar.

O segundo ponto refere-se à economia local, ou aquilo que se pode chamar de contexto social ou mesmo território, aqui entendido como o espaço usado e apropriado pelos atores nele presente e atuante. Trata-se de uma visão intermediária entre os atores e os processos que

estão localizados em determinados espaços que possuem condicionantes físicos, históricos, sociais e culturais. Afinal, o terceiro ponto refere-se aos contatos mais gerais com as regiões e com os processos que sucedem em escala nacional e mesmo globais. Trata-se, portanto, do ambiente macro, que afeta a diversificação, possibilitando a implementação de estratégias no mercado, estruturas econômicas em que se inscrevem esses processos.

E, em cada um desses pontos, se pode perceber distintos efeitos relacionados aos processos de diversificação. No primeiro, os efeitos da diversificação podem ser mais visivelmente identificados porque se manifestam como atributos que são nítidos, como o aumento do portfólio de atividades e produtos ofertados pelos agricultores. Assim, ampliam-se as alternativas para sua inserção nos mercados e reduz-se a sazonalidade e a estagnação da renda agrícola.

Do mesmo modo, a diversificação reduz a dependência das oscilações setoriais de preços e gera inovações e mudanças técnicas dentro da propriedade que podem ser poupadoras de recursos. Mas também implica em novas formas de manejo e uso de plantas, dos animais e do espaço, tornando as propriedades e a própria paisagem diversificada. Também possui efeitos sobre as relações sociais, uma vez que os níveis de satisfação dos agricultores diversificados tendem a ser maiores porque possuem maior interação com os consumidores ou mesmo com a comunidade local.

A diversificação permite transformações na qualidade de vida no meio rural, permitindo não só aos agricultores, mas aos mercados que os cercam um maior acesso a produtos variados. Também diminui os riscos dos produtores e permite o desenvolvimento de formas de cultura diferenciadas que incentivem a renovação da terra e um menor desgaste do meio ambiente. Por fim, no que concerne ao nível mais amplo, acredita-se que a aplicação da Visão Baseada em Recursos no contexto rural pode ser a base sobre a qual se erguerá uma forma de desenvolvimento mais variado e democrático, que não apenas irá permitir a diferença, mas a estimulará e cultivará.

## REFERÊNCIAS

ACCARINI, J. H. **Economia Rural e Desenvolvimento:** reflexões sobre o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

ANDREATTA, T. **Bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul:** um estudo a partir do perfil dos pecuaristas e organizações dos estabelecimentos agrícolas. 2009. 241. f. Tese

(Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Indiana, v. 17, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_; HESTERLY, W. S. Avaliação das capacidades internas de uma empresa. In: \_\_\_\_\_. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 63-98.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. 2006. Estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2018.

BRASIL, Lei 12.512/2011. Institui o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais; altera as Leis nºs 10.696, de 2 de julho de 2003, 10.836, de 9 de janeiro de 2004, e 11.326, de 24 de julho de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 out. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112512.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112512.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL, decreto 1.946, de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 4.504, de 30 de novembro de 1964. Dispões sobre o Estatuto da Terra e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, D.F., 30 nov. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/I4504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/I4504.htm)>. Acesso em: 07 jun. 2018.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DEPONTI, C. M. As “agruras” da gestão da propriedade rural pela agricultura familiar. **Redes - Rev. Des. Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 19, ed. especial, p. 9-24, 2014.

ELLIS, F. **Rural livelihoods and diversity in developing countries**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

GALDEANO, G. E. et al. Does an endogenous relationship exist between environmental and economic performance? A resource-based view on the horticultural sector. **Environ Resource Economic**, v. 40, n. 1, p. 73-89, 2008.

GAFSI, M. Exploitation agricole et agriculture durable. **Cahiers Agricultures**, v. 15, n. 6, p. 491-497, 2006.

GEIDE, J. A. F.; FERRAZ, J. V.; BELTRAME FILHO, J. A. **Agropecuária versus outros investimentos** - Instituto FNP. São Paulo: Agriannual, 2006.

GRANT, R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal 2012**. 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=44](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=44)>. Acesso em: 02 de jun. 2018.

KARNOPP, Erica. Tendências de desenvolvimento da agricultura familiar: uma análise regional. **Rde - Revista De Desenvolvimento Econômico**. Salvador, BA. ano XIV, nº 26, dez. 2012

LIMA, A. P. L. et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, V. L. F. **Influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga**. 2003. 134p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NEVES, D. P. Agricultura familiar: quantos ancoradouros! In: FERNANDES B. M.; MARQUES, M. I. M.; SUZUKI, J. C. (Orgs.). **Geografia agrária: teoria e poder**. São Paulo: Expressão Popular, v. 1, 2007, p. 211-270.

PADILHA, A. C. M. **A Estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. 2009. 255 p. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

\_\_\_\_\_. et al. Entraves e oportunidades à diversificação de atividades produtivas no meio rural: uma análise dos recursos dos produtores rurais associados à Coagrisol. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 22., 2010, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: DADM, 2010.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PERONDI, M. A. **Diversificação dos meios de vida e mercantilização da agricultura familiar**. 2007. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PLOEG, J. D. Diez cualidades de la agricultura familiar. **Leisa – Revista de agroecologia**, vol. 29, nº 04, 2014. Disponível em: <<http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-29-numero-4/998-diez-cualidades-de-la-agricultura-familiar>> Acesso em: 10 ago. 2018.

REIS, R. P.; RICHETTI, A.; LIMA, A. L. Eficiência econômica na cultura do café: um estudo no sul de Minas Gerais. **Organizações rurais e agroindustriais**, v. 7, n.1, 2005.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agricultura**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, n. 51, 2003.

\_\_\_\_\_.; CASSOL, A. **A agricultura familiar no Brasil**. Santiago do Chile: RIMISP, 2013.

SOLANO, C. et al. Using farmer decision-making profiles and managerial capacity as predictors of farm management and performance in Costa Rican dairy farms. **Agricultural Systems**, v. 88, p. 395-428, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.