

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO ESTRATÉGIA PARA GERAÇÃO DE VALOR NA AGRICULTURA FAMILIAR

DANIEL COLA DOS SANTOS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO - IFES

JOSÉ RONALDO DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

LARISSA XAVIER LIMA CECOTI

JOSÉ WILLER DO PRADO

CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO

Introdução

A agricultura familiar tem papel importante na produção de alimentos, geração de renda e desenvolvimento sustentável no Brasil, mas enfrenta obstáculos como falta de assistência técnica e escassez de recursos, o que compromete sua competitividade. Nesse cenário, a Visão Baseada em Recursos (VBR) surge como abordagem relevante, ao considerar que recursos valiosos, raros, inimitáveis e bem organizados podem gerar vantagens competitivas. Apesar de consolidada em estudos empresariais, sua aplicação na agricultura familiar é limitada, configurando lacuna e oportunidade de pesquisa.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Na agricultura familiar, a VBR pode auxiliar na identificação e exploração de recursos e capacidades únicas, ampliando o valor competitivo das propriedades. Contudo, sua aplicação nesse contexto ainda é restrita e pouco explorada na literatura brasileira. Assim, este estudo tem como objetivo analisar de que forma os recursos e capacidades da agricultura familiar podem gerar vantagens competitivas sustentáveis, bem como compreender como a VBR pode ser aplicada para fortalecer a sustentabilidade econômica e a competitividade na agricultura familiar.

Fundamentação Teórica

O modelo conceitual do artigo adota a VBR, que sustenta que a vantagem competitiva depende de recursos valiosos, raros, inimitáveis e bem organizados, conforme o framework VRIO. Na agricultura familiar, os recursos podem ser classificados em diferentes categorias, enquanto as capacidades refletem a habilidade de mobilizá-los com eficácia, por meio de inovação, adaptação ao mercado, gestão eficiente e parcerias. Aplicar a VBR nesse contexto significa identificar, desenvolver e proteger recursos e capacidades para gerar valor, diferenciação e sustentabilidade.

Metodologia

Este artigo utiliza uma revisão teórica integrativa para analisar a aplicabilidade da VBR na agricultura familiar, com foco em geração de valor, sustentabilidade e competitividade. A revisão integrativa permite reunir e sintetizar estudos de diferentes abordagens, oferecendo visão ampla do tema e identificando lacunas de pesquisa. Foram analisados artigos, livros e relatórios, resultando em uma narrativa sobre desafios, oportunidades e limites da VBR nesse contexto, além de sugestões para pesquisas futuras.

Análise e Discussão dos Resultados

A aplicação da VBR na agricultura familiar permite mapear e valorizar recursos e capacidades únicos, como conhecimento empírico, mão de obra familiar, diversificação produtiva, tradições culturais e redes locais de cooperação. Esses fatores, quando estrategicamente organizados, favorecem inovação, agregação de valor e diferenciação dos produtos e fortalecimento da identidade das propriedades, promovendo competitividade e sustentabilidade econômica. Contudo, o uso da VBR ainda é pouco explorado nesse contexto, configurando lacuna teórica e prática a ser explorada.

Considerações Finais

A VBR oferece uma perspectiva estratégica para valorizar a agricultura familiar, identificando recursos únicos, tangíveis e intangíveis, como terra, conhecimento tradicional, biodiversidade, redes de cooperação e "familiness". Capacidades como inovação, adaptação, gestão e parcerias fortalecem a competitividade. A abordagem permite explorar oportunidades de mercado e sustentabilidade. Apesar do potencial, a aplicação prática é limitada, exigindo metodologias sistematizadas e políticas públicas adaptadas à diversidade regional e socioeconômica.

Referências

Pasqualotto, N., Kaufmann, M. P., & Wizniewsky, J. G. (2019). Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> Bittencourt, DM de C (2020). Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Palavras Chave

competitividade, gestão de recursos, desenvolvimento rural

Agradecimento a órgão de fomento

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO ESTRATÉGIA PARA GERAÇÃO DE VALOR NA AGRICULTURA FAMILIAR

RESUMO: Este artigo teve como objetivo analisar como a utilização da estratégia Visão Baseada em Recursos (VBR) pode contribuir para a geração de valor e aumento da competitividade na agricultura familiar. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura em estudos que abordam a relação entre os recursos estratégicos e a gestão da agricultura familiar. A análise identificou que a agricultura familiar dispõe de recursos tangíveis, intangíveis e humanos como, terra, conhecimento tradicional, biodiversidade, redes de cooperação, o capital social e a multifuncionalidade da mão de obra familiar que, quando mobilizados de forma estratégica, podem gerar vantagens competitivas, inovação e diferenciação. A aplicação da VBR permite uma diferente perspectiva para compreender e fortalecer esses empreendimentos, ao reconhecer os ativos internos como elementos centrais na formulação de estratégias. Além disso, a VBR permite explorar oportunidades como o turismo rural, o comércio justo e a valorização de produtos locais. No entanto, foi observado uma lacuna na aplicação da teoria, com ausência de metodologias sistematizadas e desconsideração das especificidades regionais e culturais. A falta de dados atualizados e de políticas públicas direcionadas também representa um desafio para a concretização da abordagem. Entretanto, a VBR é uma perspectiva promissora para orientar o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar, sendo fundamental o desenvolvimento de estratégias, políticas e instrumentos de gestão que considerem as particularidades do setor.

Palavras-chave: competitividade; gestão de recursos, gestão estratégica; desenvolvimento rural.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar apresenta um papel importante na produção de alimentos, na geração de renda e no desenvolvimento rural sustentável no Brasil (Bittencourt, 2020). No entanto, muitos produtores enfrentam desafios para garantir a sustentabilidade de seus negócios e se adaptar às mudanças do mercado, como falta de assistência técnica e escassez de recursos. Nesse contexto, a busca por estratégias de gestão que auxiliem na geração de valor e no aumento da competitividade se torna fundamental (Mattei, 2014; Pasqualotto, 2019).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) surge como uma abordagem teórica relevante, a partir da premissa de que as empresas possuem recursos e capacidades distintos que podem ser utilizados para gerar vantagens competitivas sustentáveis (Reis Neto *et al.*, 2023). A ideia principal da VBR é que os lucros alcançados por uma organização podem ser, em grande parte, explicados pelos recursos que ela possui (Penrose, 1959). Quando uma empresa dispõe de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, há potencial para desenvolver vantagens competitivas (Barney, 1991), desde que esses recursos sejam organizados e administrados de maneira eficaz (Sirmon e Hitt, 2003; Sirmon *et al.*, 2011). A VBR se destaca por sua simplicidade, alto potencial de reduzir a complexidade e sua abrangente aplicabilidade (Rau, 2014).

Na agricultura familiar, essa perspectiva pode contribuir para a identificação e exploração dos recursos e capacidades únicas das propriedades, potencializando seu valor competitivo no mercado. No entanto, a aplicação da VBR na agricultura familiar brasileira

ainda é limitada, apresentando lacunas na literatura acadêmica. Embora a VBR seja uma abordagem consolidada na análise de estratégias empresariais, seu uso no contexto da agricultura familiar é pouco explorado (Reis Neto *et al.*, 2023).

Portanto, este estudo tem como objetivo analisar de que forma os recursos e as capacidades presentes na agricultura familiar contribuem para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, com base na abordagem estratégica da VBR. Nesse contexto, como a VBR pode ser aplicada na agricultura familiar para melhorar a sustentabilidade econômica e a competitividade das propriedades rurais?

A agricultura familiar desempenha papel estratégico na segurança alimentar, no fortalecimento da economia local e no desenvolvimento sustentável no Brasil, mas enfrenta entraves relacionados à baixa disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e de gestão. Essas limitações reduzem sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado e comprometem a sustentabilidade econômica das propriedades rurais. Diante desse cenário, torna-se necessário buscar referenciais teóricos e práticos que ofereçam suporte à formulação de estratégias de competitividade e inovação. A Visão Baseada em Recursos (VBR) apresenta-se como uma abordagem adequada, pois enfatiza que a vantagem competitiva de uma organização depende da identificação, exploração e gestão eficaz de recursos e capacidades específicos, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Embora amplamente difundida em estudos sobre estratégias empresariais, a aplicação da VBR na agricultura familiar ainda é incipiente, configurando uma lacuna de pesquisa e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para compreender como os recursos e competências singulares desse segmento podem ser convertidos em diferenciais competitivos. Assim, a presente investigação justifica-se pela necessidade de explorar novas perspectivas teóricas que auxiliem na construção de estratégias voltadas à sustentabilidade e competitividade da agricultura familiar, contribuindo para o avanço da literatura acadêmica e para o fortalecimento do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

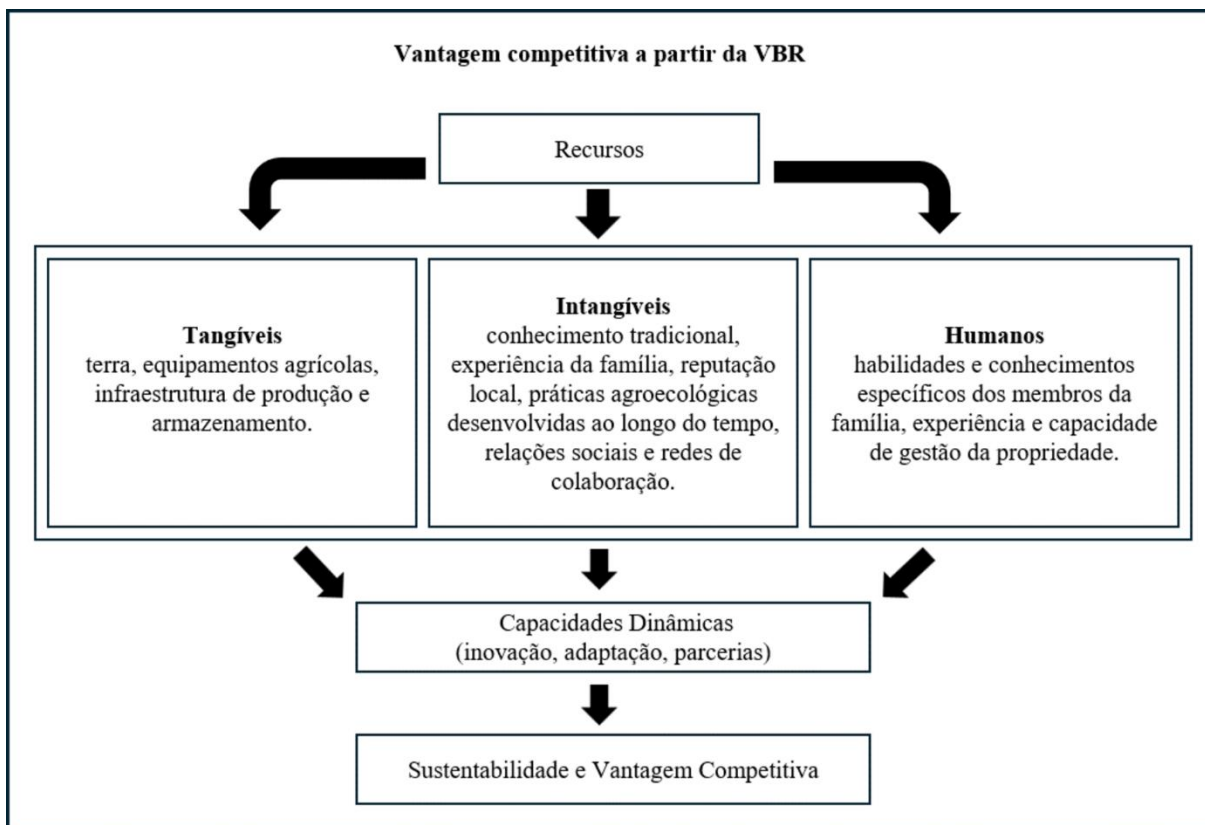
2.1 Modelo conceitual

O modelo conceitual deste artigo baseia-se na perspectiva da VBR. A VBR enfatiza que a vantagem competitiva de uma organização está na posse e no uso estratégico de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados, conforme o modelo VRIO framework (Barney, 1991). Dentro do contexto da agricultura familiar, os recursos podem ser classificados de acordo com a Figura 1.

As capacidades representam a habilidade da família agricultora em mobilizar e empregar seus recursos de forma eficaz. Isso pode envolver a capacidade de inovar em processos produtivos, se adaptar ao mercado, implementar boas práticas de gestão e formar parcerias vantajosas (Silva *et al.*, 2021).

A aplicação da VBR na agricultura familiar implica em identificar, desenvolver e proteger esses recursos e capacidades, buscando gerar valor para os produtos e serviços oferecidos, diferenciando-se da concorrência e garantindo a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Figura 1 - Modelo conceitual VBR na agricultura familiar.



Fonte: Elaborados pelos autores (2025).

2 METODOLOGIA

O artigo utiliza uma abordagem de revisão teórica integrativa, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a aplicabilidade da VBR na agricultura familiar, especialmente no que se refere à geração de valor, sustentabilidade econômica e desempenho competitivo.

A revisão integrativa é um método que envolve a análise crítica e sistematizada da literatura existente sobre um tema específico, integrando diferentes abordagens metodológicas de pesquisa (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Essa abordagem permite uma compreensão ampla e aprofundada do tema estudado, contribuindo para a geração de conhecimento e para a tomada de decisão em diversas áreas, dentre elas a agricultura familiar (Reis Neto *et. al.*, 2023).

Na revisão integrativa é possível reunir e sintetizar o conhecimento disponível sobre determinado fenômeno, permitindo a construção de uma base teórica ampla, a identificação de lacunas do conhecimento e a formulação de proposições conceituais inovadoras (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Essa abordagem é particularmente útil na elaboração de artigos teóricos, ao possibilitar a integração de estudos com diferentes abordagens metodológicas e a articulação de múltiplas dimensões analíticas (Torraco, 2005).

Para elaborar o artigo, foram utilizados artigos científicos, relatórios e livros que apresentam o tema da agricultura familiar e da estratégia VBR. A partir da análise das fontes selecionadas, foram identificados os principais desafios e oportunidades enfrentados pela

agricultura familiar e como a VBR pode auxiliar com essas questões. Os resultados foram apresentados de forma narrativa, apresentando as principais descobertas e conclusões sobre a utilização da estratégia VBR na agricultura familiar. Adicionalmente, as limitações da revisão integrativa da literatura foram identificadas e discutidas, juntamente com sugestões para pesquisas futuras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da revisão integrativa da literatura, abordando os conceitos fundamentais e os entendimentos sobre a agricultura familiar e a perspectiva da VBR, bem como suas aplicações e os impactos da VBR no contexto da agricultura familiar. A análise reúne as principais abordagens e conclusões identificadas nos estudos revisados.

4.1 AGRICULTURA FAMILIAR E SEU VALOR

A agricultura familiar no Brasil desempenha um papel essencial na economia e no desenvolvimento sustentável, contribuindo para a produção de alimentos, a geração de empregos com o estímulo das economias locais e a preservação ambiental aliado ao desenvolvimento rural sustentável (Bittencourt, 2020). Segundo o autor, essa modalidade se distingue das demais pela estreita relação dos grupos familiares com a terra e os meios de produção, representando uma forma particular de trabalho e da produção social.

A agricultura familiar é definida como um empreendimento rural familiar, onde a família obtenha a maior parte da renda das próprias atividades produtivas, que incluem a mão de obra e gestão predominantemente familiar (Brasil, 2017), com o objetivo principal de atender às necessidades e garantir o sustento do núcleo familiar (Lima *et al.*, 2019).

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), a agricultura familiar compreende um sistema produtivo que envolve atividades como cultivo agrícola, pecuária, pesca, aquicultura e silvicultura, sendo conduzido e gerido por membros de uma mesma família. Esse modelo depende majoritariamente do trabalho familiar, com participação ativa de homens e mulheres. Há uma conexão profunda entre a família e a unidade produtiva, que se desenvolvem de forma conjunta, integrando funções econômicas, sociais, culturais e ambientais (FAO, 2018).

Além de seu papel na produção, a agricultura familiar é um dos pilares na promoção da segurança alimentar e na redução da pobreza no Brasil. Estudos mostram que a agricultura familiar é responsável por grande parte da produção dos alimentos consumidos no mercado interno, garantindo uma oferta constante e diversificada de produtos agrícolas. A agricultura familiar é uma das atividades rurais de maior importância no agronegócio do Brasil. De acordo com o Censo Agropecuário do IBGE (2017), 86,4% dos empreendimentos rurais pertencem a agricultura familiar, sendo responsável por mais de 40% da produção agropecuária nacional, compreendendo a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017). Por outro lado, cerca de 37,11% da cadeia produtiva do agronegócio é proveniente da agricultura familiar, movimentando cerca de 24,978 bilhões de reais. A agricultura familiar também é responsável por aproximadamente 80% da produção de alimentos para os brasileiros e também é responsável por empregar 67% da mão de obra do setor agropecuário, o que corresponde a aproximadamente 10,1 milhões de pessoas (IBGE, 2017).

De acordo com Silva *et al.* (2021), a agricultura familiar tem se mostrado um campo

fértil para inovações sustentáveis, como práticas agroecológicas e de economia solidária, que promovem a mobilização de recursos de forma colaborativa e fortalecem a resiliência das comunidades rurais.

Embora desempenhe um papel fundamental no desenvolvimento e na segurança alimentar do país, a agricultura familiar foi, por muito tempo, desvalorizada e excluída da elaboração de políticas públicas. Esse cenário começou a mudar com a mobilização de entidades representativas dos agricultores familiares, resultando na conquista do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) no ano de 1996. Desde então, foi observado um fortalecimento progressivo do setor, impulsionado por investimentos governamentais por meio de políticas públicas (Grisa *et al.*, 2011).

A produção agrícola da agricultura familiar é caracterizada pela diversidade de cultivos, incluindo alimentos básicos como feijão, arroz, milho, mandioca, hortaliças, frutas e grãos, como a soja. Muitos estabelecimentos de agricultura familiar criam animais de pequeno porte, especialmente aves, suínos e bovinos, compondo sistemas produtivos multifuncionais. Apesar da expressiva contribuição econômica e social desse segmento, os agricultores familiares enfrentam diversas dificuldades, tais como o acesso restrito ao crédito rural, a limitação de serviços de assistência técnica e as dificuldades para inserção em mercados competitivos (Reis Neto *et al.*, 2023).

Em resposta a esses desafios, muitos produtores adotaram estratégias sustentáveis, como práticas agroecológicas e o uso eficiente dos recursos naturais, com o objetivo de promover maior eficiência produtiva e sustentabilidade ambiental. A diversificação das atividades agropecuárias tem se consolidado como uma medida recorrente para a ampliação das fontes de renda. Iniciativas voltadas ao fortalecimento das redes de comercialização, por meio da participação em feiras, cooperativas e associações de produtores, têm contribuído para facilitar as vendas da produção e promover a valorização do produto local (Mattei, 2014; Pasqualotto *et al.*, 2019).

Considerando a importância da agricultura familiar na promoção da segurança alimentar e no abastecimento do mercado interno, é fundamental promover o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas eficazes e inclusivas. A superação das barreiras estruturais enfrentadas pelos pequenos produtores representa uma condição indispensável para o avanço do desenvolvimento rural sustentável e para a consolidação de sistemas agroalimentares mais justos e resilientes (Reis Neto *et al.*, 2023).

4.2 DEFINIÇÕES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A VBR é uma das abordagens mais importantes no campo da estratégia. Essa teoria propõe vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos e competências internas de uma empresa, englobando os atributos tangíveis e intangíveis. Essa ferramenta ajuda a identificar e explorar os recursos e capacidades únicas das propriedades, potencializando seu valor competitivo no mercado (Boareto *et al.*, 2019). Essa teoria tem origem nos trabalhos de Penrose (1959) e posteriormente foi melhor explorada por Wernerfelt, (1984) e Barney (1991), que também surgiu como a estrutura de geração de renda econômica mais popular na literatura de gestão.

Para Penrose (1959), a firma é conceituada como um arranjo de recursos interconectados por meio de uma estrutura administrativa. Suas fronteiras são delimitadas pela “área de coordenação administrativa” e pelas “comunicações dotadas de autoridade”. Nesse sentido, a firma ultrapassa o papel de unidade organizacional, também composta por recursos produtivos cuja alocação entre diferentes finalidades e ao longo do tempo depende de decisões administrativas. É essencial compreender que não são os recursos em si que alimentam o processo produtivo, mas sim os serviços que são capazes de oferecer.

Wernerfelt (1984) enfatiza que cada recurso possui diversas possibilidades de aplicação, embora sua capacidade seja finita. Dessa forma, a expansão estratégica está relacionada ao equilíbrio entre a utilização dos serviços fornecidos pelos recursos disponíveis e a criação de novos recursos ou novas formas de combinação dos já existentes.

Segundo Barney (1991), ao contrário do modelo ECD (estrutura - conduta - desempenho), a VBR reconhece a existência de heterogeneidade entre firmas pertencentes a uma mesma indústria ou grupo, no que diz respeito aos recursos estratégicos sob seu controle. Além disso, esses recursos não apresentam mobilidade perfeita. Portanto, a essência da VBR está no fato de que a diferenciação entre empresas decorre da heterogeneidade dos recursos e da sua imperfeita mobilidade (Bretherton e Chaston, 2005; Laimer e Laimer, 2009).

Inicialmente proposta como uma estrutura para avaliar o posicionamento estratégico das organizações frente aos seus concorrentes, a VBR evoluiu para um modelo que não apenas explica a competitividade, mas também orienta as empresas no incentivo de seus recursos estratégicos para alcançar crescimento e sobrevivência no longo prazo (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Embora a VBR não tenha sido a primeira a responder a questão empresarial como alcançar maior lucro, ser mais eficaz ou conquistar uma vantagem competitiva sustentável, a VBR se destacou. Esse fato ocorreu devido a oferecer soluções práticas para que as empresas alcancem e mantenham suas vantagens competitivas (David-West et al., 2018; Popli et al., 2017; Kor et al., 2016; Upadhyay *et al.*, 2020). A VBR permite que as organizações explorem seus recursos, promovendo seu crescimento. Uma empresa pode ser compreendida como um conjunto de recursos, e sua capacidade de gerenciá-los, por meio da seleção, criação, combinação e recombinação desses ativos, que são determinantes para seu desempenho competitivo e potencial de crescimento (Barney, 1991; Varadarajan, 2020).

4.3 UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA VBR NA AGRICULTURA FAMILIAR

Identificar os recursos estratégicos presentes nas áreas rurais é uma tarefa complexa e envolve múltiplas dimensões (Gafsi, 2006). O autor ressalta a relevância desses elementos para agricultura familiar, tanto na promoção da sustentabilidade quanto no exercício de funções diversas em relação à comunidade. Isso se deve ao fato de que, além de exercer um papel empresarial, a propriedade rural familiar também constitui um núcleo de relações parentais, servindo como espaço central na definição de decisões que impactam todos os seus integrantes.

Essas características ganham ainda mais relevância ao se considerar que a agricultura familiar é marcada por variabilidades relacionadas ao tipo de informação disponível a cada agricultor, o acesso a tecnologia, formas de financiamento, políticas públicas, tipos de produtos e assistência técnica. A dinâmica é complexa, uma vez que as decisões não cabem apenas ao produtor, mas também envolvem sua esposa, filhos e possíveis sucessores. Apresentando um modelo com forte caráter participativo de gestão (Melo, 2003; Solano *et al.*, 2006).

As decisões do produtor rural estão associadas a elementos como tradição, conhecimento adquirido, condições estruturais, além de aspectos psicológicos, sociais e financeiros. O peso desses fatores na tomada de decisão variam conforme o perfil de cada agricultura familiar. A estrutura disponível na propriedade, incluindo máquinas, construções e ferramentas exercem influência direta sobre o processo de escolha e direcionamento das atividades (Melo, 2003; Lima et al., 2005). Dessa forma, reconhecer os recursos presentes no meio rural contribui para viabilizar estratégias de diversificação voltadas ao fortalecimento da

agricultura familiar.

Neste contexto, a VBR tem se destacado como uma ferramenta que pode ser utilizada na gestão de empresas rurais, incluindo aqueles voltados à agricultura familiar. A VBR oferece uma nova perspectiva sobre esse contexto, contribuindo com evidências que auxiliam na compreensão mais aprofundada da agricultura familiar. A VBR contribui para a compreensão de quais recursos devem fundamentar o crescimento e a formulação estratégica das empresas, identificar quais devem ser desenvolvidos ou adquiridos e definir a ordem em que essas ações devem ser implementadas (Wernerfelt, 1984).

Chrisman et al. (2003) avaliam o potencial da VBR da seguinte maneira: “A VBR pode esclarecer de que forma organizações familiares reconhecem e aprimoram certas capacidades, como essas competências podem ser transmitidas a novos líderes e estruturas organizacionais, e de que modo essas capacidades podem ser adaptadas em cenários de mudança”.

A VBR propõe que as vantagens competitivas sustentáveis de uma organização resultam da posse e uso eficiente de seus recursos e competências internas (Gonçalves; Coelho; De Souza, 2011). Essa perspectiva teórica tem sido amplamente aplicada à análise de diferentes setores, incluindo a agricultura familiar. No contexto da agricultura familiar, os recursos tangíveis e intangíveis englobam fatores como posse de terra, participação da mão de obra familiar, conhecimento tradicional e vínculos com práticas culturais locais (Araujo; Catapan; Mondardo, 2019). Quanto às capacidades, incluem a cooperação entre membros da família, a habilidade para lidar com transformações do ambiente e a adaptabilidade na condução das atividades produtivas (Carvalho; Prévot; Machado, 2014). Além disso, o papel ativo da família na tomada de decisões e na gestão do estabelecimento rural representa como um diferencial estratégico (Massuga *et al.*, 2019).

Suess-Reyes & Fuetsch (2016), argumentam que a aplicação da VBR na agricultura familiar requer uma reinterpretação dos recursos agrícolas tradicionais sob uma perspectiva multidimensional. Os recursos vão além de ativos físicos como terra, maquinário e infraestrutura. Incluem também o capital humano (conhecimentos tácitos, experiência prática), capital social (redes de relações e confiança), capital simbólico (tradição, identidade, reputação) e capacidades organizacionais (flexibilidade, multifuncionalidade, capacidade de inovação). É possível identificar que propriedades familiares que adotam estratégias inovadoras e sustentáveis com base em seus recursos internos tendem a apresentar maior probabilidade de sucessão bem-sucedida, maior estabilidade financeira e maior resiliência frente a crises externas. Por outro lado, o estudo também evidencia que muitas dessas famílias rurais ainda não utilizam uma abordagem sistematizada da VBR, o que limita o potencial transformador da estratégia.

Dessa forma, a agricultura familiar é compreendida não apenas como um setor produtivo, mas como um modelo organizacional de negócio familiar que se estrutura com base em recursos endógenos, frequentemente inimitáveis por corporações industriais ou propriedades empresariais de maior escala. A singularidade das relações familiares e da integração entre trabalho, patrimônio e identidade configura o que autores como Habbershon & Williams (1999) denominaram de "*familiness*", um recurso intangível que, quando bem gerido, fortalece a resiliência e a continuidade dos empreendimentos familiares. Nesse contexto, a própria família costuma ser vista como um recurso valioso que contribui para o surgimento de uma vantagem competitiva (Eddleston et al., 2008).

A aplicação da VBR possibilita uma nova perspectiva sobre esse contexto, fornecendo evidências que contribuem para uma melhor compreensão da gestão nos empreendimentos agropecuários. Compreender quais recursos devem sustentar o crescimento e a estratégia das empresas, além de identificar quais devem ser desenvolvidos ou adquiridos, e em que ordem esses processos devem ocorrer (Wernerfelt, 1984), são aspectos essenciais para o sucesso das

organizações, incluindo aquelas do setor agropecuário.

A VBR também permite avaliar ameaças e oportunidades externas que impactam a agricultura familiar. A crescente demanda por produtos orgânicos, o turismo rural e a valorização de produtos locais representam oportunidades (Fuzinato; Santos Junior, 2020), enquanto a concorrência com grandes agroindústrias, o crédito e financiamento são escassos e as mudanças climáticas são desafios (Dos Santos Pinheiro, 2019).

Na agricultura familiar, entre os recursos-chave, tangíveis e intangíveis estão a biodiversidade, o uso de sementes crioulas (que são sementes tradicionais ou locais) e o manejo adequado da terra e da água (Massuga *et al.*, 2019). As capacidades incluem conhecimento em agroecologia, gestão financeira e comercialização (Carvalho *et al.*, 2014). A falta de acesso a esses elementos pode comprometer o desenvolvimento do setor (Malafaia; Barcellos, 2007).

Bitencourt *et al.* (2016) destacam a diversidade produtiva, o conhecimento ecológico tradicional e a inserção em sistemas de comércio justo como diferenciais competitivos. Alves e Mielke (2018) reforçam a importância das redes de solidariedade e cooperação entre famílias.

A VBR contribui para valorizar a agricultura familiar como um modelo sustentável e socialmente relevante (Gallois *et al.*, 2018). Os recursos e capacidades devem ser analisados de forma contextualizada, orientando políticas públicas e estratégias de desenvolvimento.

A abordagem da VBR oferece uma perspectiva robusta para compreender e fortalecer a agricultura familiar. Ao reconhecer e potencializar recursos internos tanto tangíveis quanto intangíveis, é possível promover estratégias sustentáveis e competitivas. A sistematização dessa abordagem, aliada a políticas públicas direcionadas, é fundamental para o desenvolvimento do setor, contribuindo para sua resiliência, continuidade e relevância econômica e social.

Tabela 1 - Possíveis relação entre a VBR e a agricultura familiar.

| Autor(es) | Contribuição da VBR | Aplicação à Agricultura Familiar |
|---|---|--|
| Simron e Hitt (2003); Sirmon et al. (2011) | Vantagem competitiva vem da capacidade de estruturar, integrar e administrar recursos. | Destaca a importância da gestão eficiente dos recursos familiares. |
| Reis Neto et al. (2023) | Aponta a VBR como ferramenta útil, mas destaca barreiras como acesso a crédito e mercado. | Alinha a teoria aos desafios reais das famílias agricultoras brasileiras. |
| Boareto et al. (2019) | VBR permite mapear e explorar recursos e capacidades das propriedades. | Apoia o uso da VBR como ferramenta de diagnóstico estratégico na agricultura familiar. |
| Suess-Reyes & Fuetsch (2016) | A VBR deve incluir recursos intangíveis: capital social, humano e simbólico. | Amplia o conceito de recursos aplicável à realidade rural familiar. |
| Chrisman et al. (2003) | A VBR explica como as capacidades familiares se adaptam em ambientes de mudança. | Aplica-se à resiliência e inovação das famílias diante de desafios no campo. |
| Gonçalves; Coelho; Souza (2011) | A eficiência na utilização de recursos internos gera vantagem competitiva. | Reforça a importância de capacitação e gestão estratégica na agricultura familiar. |
| Carvalho; Prévot; Machado (2014) | Identifica as competências familiares como diferenciais competitivos. | Cita a agroecologia, cooperação, comercialização e gestão como recursos valiosos. |
| Silva et al. (2021) | Mostra como práticas sustentáveis e colaborativas reforçam a competitividade. | Demonstra a capacidade de inovação da agricultura familiar. |
| Araujo; Catapan; Mondardo (2019) | Recursos tangíveis e intangíveis (terra, mão de obra, cultura) têm valor estratégico. | Aponta ativos concretos e simbólicos das famílias agricultoras. |
| Massuga et al. (2019) | A família é agente central na gestão e decisão da propriedade. | Valoriza a unidade familiar como diferencial competitivo. |
| Habbershon & Williams (1999); Eddleston et al. (2008) | “ <i>Familiness</i> ” como fonte de vantagens intangíveis e duradouras. | A estrutura familiar integrada gera valor exclusivo às propriedades rurais familiares. |

Fonte: Elaborado pelos autores, (2025).

4.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) E SUA UTILIZAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES FUTURAS

A aplicação da VBR na agricultura familiar tem contribuído para o reconhecimento dos ativos e capacidades estratégicas. No entanto, apesar dos avanços conceituais, são evidentes lacunas nos estudos existentes. Em grande parte das análises voltadas no estudo da agricultura familiar, foi observado a ausência de uma abordagem mais estruturada e organizada da VBR. Embora muitos trabalhos reconheçam os recursos e competências disponíveis, poucos estudos avançam na formulação de metodologias práticas que auxiliem os agricultores na identificação, avaliação e potencialização desses ativos de forma estratégica. Isso limita o potencial transformador da VBR, que permanece, muitas vezes, restrito ao campo teórico, sem resultados efetivos em ferramentas de gestão adaptadas para a agricultura familiar.

Outro ponto é que os estudos tendem a generalizar os ativos e capacidades da agricultura familiar, desconsiderando as especificidades regionais, socioeconômicas, ecológicas e culturais que influenciam a forma como os recursos são acessados e utilizados. Essa lacuna compromete a formulação de estratégias personalizadas e eficazes, voltadas a diferentes perfis de agricultores familiares.

A falta de dados atualizados também representa um desafio. O último Censo Agropecuário foi realizado há oito anos, o que compromete uma compreensão precisa do cenário atual no Brasil e dificulta a formulação de políticas públicas compatíveis com a realidade do setor. A falta de estudos recentes e específicos sobre a agricultura familiar e a aplicação da VBR em nível nacional, reforça a necessidade de mais estudos sobre o tema. Nesse contexto, é fundamental que a agricultura familiar identifique de forma clara seus recursos e capacidades, visando potencializar o seu desenvolvimento de maneira sustentável. Pesquisas futuras poderiam focar na análise integrada da agricultura familiar e utilização da VBR, considerando as particularidades de diferentes locais e o papel da agricultura familiar na segurança alimentar, geração de renda e preservação cultural (Tabela 2). Além disso, o desenvolvimento de estratégias e políticas públicas alinhadas às necessidades do setor é essencial para garantir condições adequadas de crescimento, sustentabilidade e continuidade da agricultura familiar, reforçando seu papel estratégico no desenvolvimento rural sustentável.

Tablela 2 - Limitações e oportunidades futuras.

| Dimensão/Relação | Principais Contribuições e Questões Investigáveis | Autores |
|--|--|---|
| VBR e Gestão Estratégica na Agricultura Familiar | <p>A VBR permite identificar recursos e capacidades únicos das propriedades familiares, como:</p> <p>a) Quais recursos (tangíveis e intangíveis) se destacam nas propriedades familiares?</p> <p>b) Como esses recursos geram vantagem competitiva sustentável?</p> <p>c) Como a gestão estratégica pode potencializar esses recursos no contexto rural?</p> | Barney (1991); Wernerfelt (1984); Sirmon et al. (2011) |
| Recursos Intangíveis e Capital Familiar | <p>A literatura destaca a importância do capital humano, social e simbólico na agricultura familiar.</p> <p>a) Como o conhecimento tácito e os vínculos familiares influenciam a resiliência e a inovação nas propriedades?</p> <p>b) Em que medida o “<i>familiness</i>” pode ser considerado um diferencial competitivo?</p> | Suess-Reyes & Fuetsch (2016); Habbershon & Williams (1999); Eddleston et al. (2008) |
| Desafios na Aplicação da VBR | <p>Embora a VBR ofereça potencial, há barreiras, como falta de acesso a crédito, mercados e assistência técnica.</p> <p>a) Quais obstáculos dificultam a mobilização estratégica dos recursos?</p> <p>b) Como superar essas limitações com políticas públicas e apoio técnico?</p> | Reis Neto et al. (2023); Gonçalves et al. (2011) |
| Inovação, Sustentabilidade e Competitividade | <p>A aplicação da VBR pode auxiliar na valorização de práticas sustentáveis e no aumento da competitividade no meio rural.</p> <p>a) Como os agricultores familiares podem transformar recursos locais em diferenciais de mercado?</p> <p>b) A agroecologia e o agroturismo podem ser considerados estratégias baseadas em recursos?</p> | Carvalho; Prévot; Machado (2014); Silva et al. (2021); Boareto et al. (2019) |

Fonte: Elaborado pelos autores, (2025).

5. CONCLUSÃO

A aplicação da Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece uma perspectiva estratégica robusta e promissora para o reconhecimento e a valorização da agricultura familiar. O objetivo central deste artigo foi analisar como a VBR pode contribuir para a geração de valor e o aumento da competitividade neste setor essencial.

Através de uma revisão integrativa da literatura, o estudo concluiu que a agricultura familiar dispõe de recursos estratégicos únicos, tanto tangíveis quanto intangíveis e humanos. Entre eles, destacam-se a terra, o conhecimento tradicional, a biodiversidade (incluindo o uso de sementes crioulas), as redes de cooperação, o capital social e a multifuncionalidade da mão de obra familiar. A própria família e o conceito de "*familiness*" são identificados como recursos intangíveis valiosos que, quando bem geridos, fortalecem a resiliência e a continuidade dos empreendimentos. As capacidades, como a habilidade de inovar em processos produtivos, adaptar-se ao mercado, implementar boas práticas de gestão e formar parcerias vantajosas (incluindo agroecologia, cooperação e comercialização), são igualmente cruciais.

A VBR, ao reconhecer esses ativos internos como elementos centrais na formulação de estratégias, proporciona uma compreensão aprofundada e uma perspectiva diferenciada para fortalecer os empreendimentos familiares. Essa abordagem permite explorar oportunidades significativas, como o turismo rural, o comércio justo e a valorização de produtos locais, contribuindo para a diferenciação no mercado e para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Consequentemente, a VBR valoriza a agricultura familiar não apenas como um setor produtivo, mas como um modelo organizacional sustentável e socialmente relevante.

Apesar do seu potencial transformador, a aplicação da VBR na agricultura familiar enfrenta desafios e limitações notáveis. Observa-se uma lacuna na aplicação prática da teoria, evidenciada pela ausência de metodologias sistematizadas e pela desconsideração das especificidades regionais, socioeconômicas e culturais, o que limita a formulação de estratégias personalizadas e eficazes. Adicionalmente, a falta de dados atualizados e a insuficiência de políticas públicas direcionadas representam obstáculos significativos para a concretização da abordagem e para uma compreensão precisa do cenário atual.

Por fim a, a VBR constitui uma ferramenta eficiente para orientar o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar, permitindo a identificação e exploração de recursos muitas vezes subestimados. No entanto, é fundamental o avanço de pesquisas que desenvolvam metodologias aplicáveis ao cotidiano dessas propriedades e que considerem a sua diversidade e complexidade. A formulação de políticas públicas alinhadas a essas necessidades é essencial para garantir as condições adequadas de crescimento, sustentabilidade e continuidade da agricultura familiar.

REFERÊNCIAS

Alves, F.L.; Mielke, E.M.F.V (2018). Capabilities and resources for sustainable development in family farming. *Sustainability*, 10(6), 1968.

Araujo, L. A., Catapan, E., & Mondardo, M. (2019). Por que alguns estabelecimentos agropecuários superam outros em Santa Catarina? Uma visão baseada em recursos (VBR). *Textos de Economia*, 22(1), 141-169. <https://doi.org/10.5007/2175-8085.2019v22n1p141>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bitencourt, C.T., Amaral, F.M., De Lucca, S.R (2016). The capabilities of Brazilian family farms: a resource-based view. *Journal of Rural Studies*, 47, 48-56.

Bittencourt, DM de C (2020). Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação.

Boareto, M. do C., de Amorim, D. A., da Rocha Caixeta, Á. M., dos Reis, E. F., & Rosalém, V. (2019). Visão Baseada Em Recursos E A Criação De Valor Para Pequenas E Médias Empresas No Brasil. *RAGC*, 7(30).

Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.

Brasil (2017). DECRETO Nº 9.064, DE 31 DE MAIO DE 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9064.htm. Acessado em 23 de maio de 2025.

Bretherton, P., & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 274-289. <https://doi.org/10.1108/14626000510594656>

Carvalho, D.M.D.; Prévot, F.; Machado, J.A.D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Rev. Admin.* (São Paulo), 49, 506-518. doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1164>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman white paper series*, 4(1), 1-63.

David-West, O., Iheanachor, N., & Kelikume, I. (2018). A resource-based view of digital financial services (DFS): An exploratory study of Nigerian providers. *Journal of Business Research*, 88, 513-526. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.034>

Dos Santos Pinheiro, O. D. (2019). Estratégias de diversificação para o desenvolvimento da agricultura familiar. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 4(02), 21-34.

Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008) Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.

FAO. (2018). El trabajo de la FAO en la Agricultura Familiar: Prepararse para el Decenio Internacional de Agricultura Familiar (2019-2028) para alcanzar los ODS. Disponível em: <http://www.fao.org/3/ca1465es/CA1465ES.pdf>. Acessado em 15 de maio de 2025.

Fuzinato, N. M., & Santos Junior, S. (2020). Agricultura urbana como recurso competitivo em serviços alimentares: Uma avaliação por meio da teoria da visão baseada em recursos. *Turismo: Visão e Ação*, 22(1), 2–23. doi: <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p02-23>

Gallois, J.; Valente, F.L.S.; Pereira, A.L.A. (2018). Visão Baseada em Recursos para a agricultura familiar: uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Administração e Inovação*, 15(2), 45–60. doi: <https://doi.org/10.18568/10.18568/1980-4865.13243-58>.

Gonçalves, C. A., de Freitas Coelho, M., & de Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3).

Grisa, C., Schmitt, C. J., Mattei, L. F., Maluf, R. S. & Leite, S. P. (2011). Contribuições do Programa de Aquisição de Alimentos à segurança alimentar e nutricional e a criação de mercados para a agricultura familiar. *Revista Agriculturas*, 8, 34-41.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.0000>

IBGE. Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (2017). Área destinada à colheita, quantidade produzida e valor da produção da lavoura permanente. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/1613>. Acessado em 01 de junho de 2025.

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727-1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>

Laimer, C. G., & Laimer, V. R. (2009). Relações de cooperação empresarial na perspectiva da visão baseada em recursos. Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, 33.

Lima, A. P. (2005). Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores. 3ª Edição. Ijuí: *Editora Enijui*.

Lima, A. F., de Assis Silva, E. G., & de Freitas Iwata, B. (2019). Agriculturas e agricultura familiar no Brasil: uma revisão de literatura. *Retratos de Assentamentos*, 22(1), 50-68. <https://doi.org/10.25059/2527-2594/retratosdeassentamentos/2019.v22i1.332>

Malafaia, G. C., & Barcellos, J. O. J. (2007). Sistemas Agroalimentares Locais e a Visão Baseada em Recursos: Construindo Vantagens Competitivas Para a Carne Bovina Gaúcha. *Revista de Economia e Agronegócio*, 5(1).

Massuga, F., Soares, S., Doliveira, S. L. D., Silva, A. Q., dos Santos, E. A., Novak, M. A. L., & Mustefaga, P. K. (2019). Recursos e competências organizacionais para a competitividade: um estudo de caso utilizando o método VRIO. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 33261-33285. doi: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-375>

Mattei, L. (2014). O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. *Revista Econômica do Nordeste*, 83-92. <https://doi.org/10.61673/ren.2014.500>

Melo, V. L. D. F. (2003). Influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, RS. <http://hdl.handle.net/10183/5278>

Ministério do Desenvolvimento Agrário (2017). Censo Agro 2017. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/3e5bdf155d0e4771ba337dd14c8dcfdf.pdf. Acessado em 13 de junho de 2025.

Pasqualotto, N., Kaufmann, M. P., & Wizniewsky, J. G. (2019). Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável.

Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. In *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 55(1), 137-139. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S0305004100033776>

- Popli, M., Ladkani, R. M., & Gaur, A. S. (2017). Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view. *Journal of Business Research*, 81, 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.003>
- Rau, S. (2014). Resource-based view of family firms. *The SAGE handbook of family business*, 4(4), 321-340. <http://digital.casalini.it/9781446265932>
- Reis Neto, J. F., Rosini, A. M., Guarienti, A. P., da Silveira Santos, R. C., & Batista, R. F. (2023). Estratégias para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar: uma Agenda de Pesquisa. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 27(4), 430-440. <https://doi.org/10.17921/1415-6938.2023v27n4p430-440>
- Silva, E. M. D., Bourlegat, C. L., & Roel, A. R. (2021). Agricultura familiar como portadora de inovações no desenvolvimento sustentável na região centro oeste. *Latin American Journal of Development*, 3(4), 2717-2722. <https://doi.org/10.46814/lajdv3n4-072>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Solano, C., León, H., Pérez, E., Tole, L., Fawcett, R. H., & Herrero, M. (2006). Using farmer decision-making profiles and managerial capacity as predictors of farm management and performance in Costa Rican dairy farms. *Agricultural Systems*, 88(2-3), 395-428. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2005.07.003>
- Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8, 102-106. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117-140. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Upadhyay, S. (2017). Safety Culture's Influence on Hospital Performance: The Moderating Role of EHR. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 11695. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11695abstract>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>