

A gestão na agricultura familiar: *uma análise nas pesquisas da Web off Science e Scopus.*

Julie Mathilda Semiguem Pavinato

Doutoranda e Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Unioeste
Professora de Administração do Centro Técnico Educacional do Oeste Paranaense
E-mail: juliepavinato@gmail.com

Geysler Rogis Flor Bertolini

Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC
Docente do PPG em Desenvolvimento Rural Sustentável da Unioeste
E-mail: geysler_rogis@yahoo.com.br

Recebido: 29 mar. 2020

Aprovado: 21 nov. 2021

Resumo: A gestão por si só representa um campo de estudo rico, pois possibilita o olhar sobre inúmeras temáticas e áreas por onde é oportuno articular; trata-se de um tema multidisciplinar que empresta das ciências sociais aplicadas e principalmente da administração conceitos e metodologias para dar suporte as suas discussões. Dessa forma, essa pesquisa se propôs a investigar como essas áreas têm combinado o tema gestão com a agricultura familiar, e que perspectivas essas pesquisas assumem. O que pode observar é que a gestão na agricultura familiar pelo mundo tem valores similares e práticas diversificadas e as pesquisas fora do Brasil alcançam instrumentos e bases de análises mais densas do que as pesquisas nacionais.

Palavras-chaves: Agricultura Familiar. Gestão; Negócios. Desenvolvimento

Abstract: Management alone represents a rich field of study, because it allows the look at numerous themes and areas where it is appropriate to articulate; it is a multidisciplinary themed that borrows from the applied social sciences and mainly from the administration concepts and methodologies to support their discussions. Thus, this research aimed to investigate how these areas have combined the topic management with family farming, and what perspectives these researches assume. It was observed that management in family farming around the world has similar values and diversified practices, and research outside Brazil reaches instruments and bases of analyses that are more consistent than national surveys.

Keywords: Family Farming. Management. Business. Development.

Resumen: La administración por sí sola representa un rico campo de estudio, ya que permite observar innumerables temas y áreas donde es oportuno articular; Es un tema multidisciplinario que toma prestado de las ciencias sociales aplicadas y principalmente de conceptos y metodologías de administración para apoyar sus debates. Por lo tanto, esta investigación se propuso investigar cómo estas áreas han combinado el tema del manejo con la agricultura familiar, y qué perspectivas asumen estas investigaciones. Lo que puede verse es que la gestión de la agricultura familiar en todo el mundo tiene valores similares y prácticas diversificadas, y la investigación fuera de Brasil alcanza instrumentos más densos y bases de análisis que la investigación nacional.

Palabras clave: Agricultura Familiar. Gestión. Negocio. Desarrollo.

Introdução

O estudo por um determinado tema, pode conduzir o pesquisador a resultados contraditórios. Uma forma coerente para tentar explicar polêmicas é amparar-se apenas nos estudos de melhor qualidade sobre o assunto. Seguindo esse raciocínio, surgiu um novo esboço de pesquisa: a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Trata-se de um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis. As revisões sistemáticas adotam critérios claros o que possibilita que outros pesquisadores possam repetir o procedimento. No campo da Administração é comum gestores e pesquisadores se depararem constantemente com problemas organizacionais complicados, que demandam soluções consistentes. Porém, as pesquisas acadêmicas no campo da gestão têm oferecido poucas soluções para as organizações (AGUINIS et al., 2014; HAMBRICK, 1994; VAN AKEN, 2004).

Para Van Aken (2004), o que justifica essa baixa utilidade das pesquisas acadêmicas é o caráter preditivo e descritivo que elas assumem, se concentrando mais na explicação dos fatos e em seu contexto do que em apresentar alternativas para os problemas encontrados, tornando-se assim menos interessantes para as organizações que esperam um pouco mais dos resultados de pesquisas científicas. Para o autor, o fato determinante para o distanciamento da teoria com a prática vivida pelas organizações é fruto das concepções e teorias utilizadas para dar suporte a essas discussões que têm em sua essência esse caráter prescritivo.

Conforme Aguinis et al. (2014), esse distanciamento entre pesquisa e realidade se deve também, a carência de hipóteses úteis nessas pesquisas para ofertar soluções aos problemas organizacionais relevantes. Em se tratando da gestão na agricultura familiar esse campo é ainda mais paradoxal, diante da realidade vivida pelos produtores, suas características e limitações no conhecimento de metodologias e ferramentas na área de gestão. Dessa forma, esta pesquisa se propôs a investigar como as áreas do conhecimento têm combinado o tema gestão com a agricultura familiar, e que perspectivas essas pesquisas assumem. Para atingir o objetivo proposto foi empregado como método, a revisão sistemática de literatura – RSL nas pesquisas da *Web of Science e Scopus*, de modo a destacar quais áreas tem investigado o tema, qual a classificação e o impacto dessas publicações e que novas perspectivas de pesquisa se abrem a partir desses estudos.

Revisão de literatura

O Conceito de gestão ainda não encontra definitivamente demarcado na literatura sendo empregado muitas vezes como sinônimo de administração como apontam os dicionários de língua portuguesa (DIAS, 2002). O autor explica que em análises mais detalhadas existem diferenças contextuais e de uso entre os termos gestão e administração, porém, mesmo os pesquisadores que empregam tais diferenciações utilizam os termos indiscriminadamente, como é o caso de Ferreira (1997). Esse autor questiona as referências a gestão ou administração em diversas línguas e comparando com o português. Haveria “um ponto comum para os outros idiomas, ou seja, não há uma clara definição entre os termos” (p. 3). A discussão e reflexão sobre a problemática epistemológica da administração no campo científico está presente em diversas obras como em Santos, Santos e Braga (2014) o trabalho situa o desenvolvimento teórico da administração e destaca a gestão e os estudos organizacionais.

De maneira despretensiosa o que se observa no uso dos termos é que embora não haja clareza entre quando empregar gestão ou administração é que, a administração remete a método técnica, ao processo enquanto a gestão procura destacar – como? Ou seja, a maneira como serão utilizadas metodologias e técnicas.

Para Garcia (2019) p. 05,

a gestão equaciona a inclusão do conceito de capacitação e/ou competência para lidar com pessoas, a ressaltar um projeto. Tal gestão orienta diretrizes, as quais conciliam perspectivas instrumentais da sensibilidade humana. Logo, os fatores implementados – ferramentas, técnicas e/ou processos – orientam a aplicação de uma gestão, dita eficaz, para atingir o escopo planejado.

A gestão de uma organização representa a capacidade de coordenação de esforços e recursos para que: o (os) objetivos sejam atingidos. Na agricultura familiar a gestão representa um paradoxo, visto que a maioria dos estudos e obras destinados ao assunto abordam frações específicas como contabilidade e finanças dentre outras e poucas delas e ou praticamente nenhuma aborda às áreas conjuntamente (SOUZA FILHO; BATALHA, 2005).

De acordo com os autores, há uma certa divisão entre a gestão da propriedade e a gestão da produção nas pesquisas e obras; a gestão da propriedade destaca o

acompanhamento e uso de ferramentas para administração/gestão do empreendimento rural e esse normalmente recebe pouca atenção por parte dos pesquisadores; enquanto a gestão da produção que trata do planejamento, manejo e controle da produção mais ligada a rotina dos produtores, é abordada com mais frequência.

Segundo Pavinato (2018), a falta de capacitação e conhecimento dos produtores sobre ferramentas e controles gerenciais os torna vulneráveis e reduz sua autonomia na tomada de decisão. Para a autora, o desconhecimento desses instrumentos por parte dos produtores é determinante para sua dependência para com os agentes e instituições de assistência técnica e extensão rural e um limitador na leitura do ambiente para perceber oportunidades e minimizar ameaças. Exemplo disso são os produtores organizados exclusivamente em torno de políticas públicas, que por não possuírem força de lei podem ser descontinuadas a qualquer momento.

Para que o agricultor familiar possa realmente entender suas decisões, ele precisa de subsídios, os quais são as informações coletadas e registradas pelas diversas áreas funcionais como marketing/comercialização, distribuição, finanças e custos. Pelo intercâmbio dessas informações é que será definida a ação administrativa necessária para que os objetivos do produtor sejam alcançados; logo, a prática da Administração, como fonte de informação e articulação para a tomada de decisões, é indispensável diante da competitividade imposta pelo modelo de organização agrícola convencional (PAVINATO, 2018).

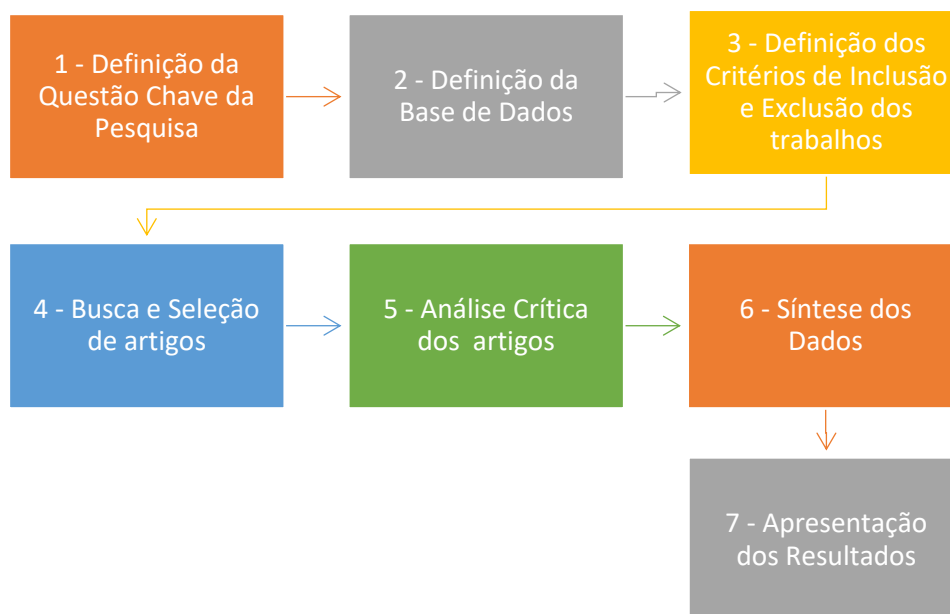
Assim, a Administração se destaca na constituição de cultura de valores e crenças, constituindo-se num instrumento pelo qual a diversidade cultural passa a atender as finalidades comuns da humanidade.

Metodologia

Essa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória porque o objetivo é levantar informações de critérios usados para seleção de estudos durante uma pesquisa, a fim de verificar a ordenação de importância destes em uma Revisão Sistemática de Literatura - RSL. É também descritiva porque busca revelar as etapas de uma revisão sistemática da literatura, seus desafios e vantagens. O método de elaboração da pesquisa é a pesquisa bibliográfica em pesquisas da *Web off Science* e *Scopus*.

A revisão sistemática da literatura é um método que tem como objetivo reunir materiais semelhantes de vários autores e realizar uma análise estatística, sendo considerada uma pesquisa com dados secundários pois, se utiliza de estudos primários para fazer a análise. (SAMPAIO; MANCINI, 2007). As etapas da presente revisão sistemática são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Etapas da Revisão Sistemática

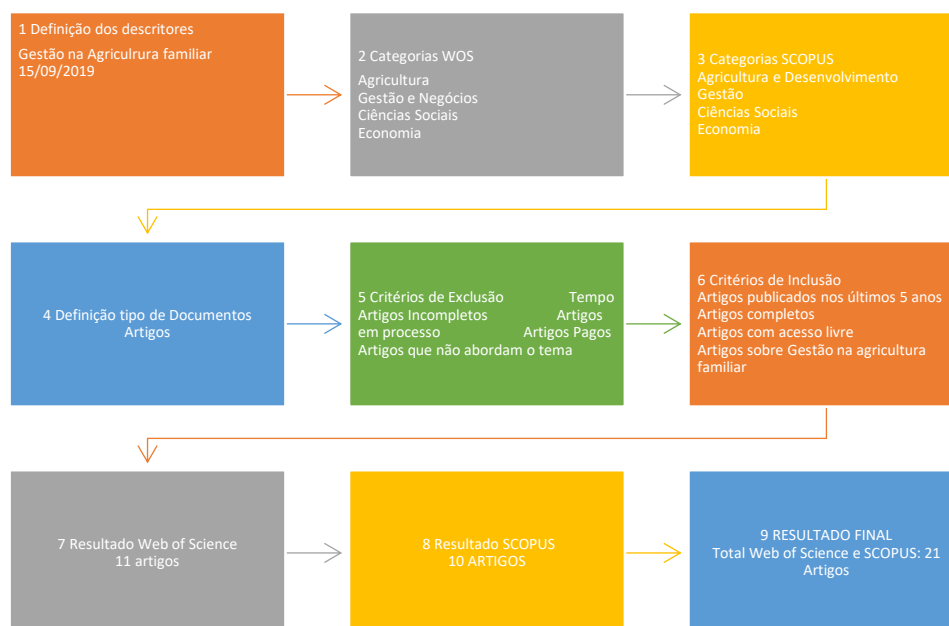


Fonte: elaborado pelos autores.

A questão chave nessa pesquisa foi: “Gestão na Agricultura Familiar”. Os materiais foram selecionados na base de dados de Periódicos da Capes. A busca na *Web of Science* apontou para 709 pesquisas e na *Scopus* para 1231 pesquisas num total de 1940 publicações; sendo artigos completos e em processo, pappers, resumos e publicações em jornal e conferencias. Ao submeter às bases aos critérios de inclusão/exclusão previstos a busca resultou em 11 artigos da base *Web of Science* e 10 Artigos da base *Scopus*.

Os critérios de inclusão/exclusão dos materiais consideraram o corte de tempo – últimos 5 anos; acesso livre as publicações; publicações que fossem completas; e materiais do tipo artigo; e que pertencessem as áreas de pesquisa em: Agricultura e desenvolvimento; Gestão e Negócios; Finanças e Economia, o processo está descrito na figura 2.

Figura 2: Critérios de Inclusão e Exclusão dos Materiais



Fonte: elaborado pelos autores

A pesquisa foi interpretada por análise qualitativa dos dados, realizada de forma intuitiva e dedutiva durante o levantamento do material coletado.

Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Relação dos artigos selecionados; Países; classificação; impacto e idioma

Os artigos selecionados para análise como se pode observar no Quadro 1, são de países diversos e abordam a gestão em diferentes segmentos, sua apresentação contribui para responder à questão chave dessa pesquisa: De que maneira a gestão na agricultura familiar tem sido abordada nas pesquisas? Segue a apresentação dos 21 artigos selecionados.

A gestão na agricultura familiar

Quadro 1 – Relação Artigos selecionados nas Bases Pesquisadas

N.	Autor(es)	Título	Local de publicação	País	Ano	Qualis	Impacto
<i>WEB OF SCIENCE</i>							
1	Agarwal, Bina	Can Group Farms Outperform Individual Family Farms? Empirical Insights from India	World Development	India	2019	A1	Q1
2	Ahmed, Saleh; Ackson-Smith, Douglas	Impacts of Spatial Patterns of Rural and Exurban Residential Development on Agricultural Trends in The Intermountain West	Sage Open	USA	2019	B1	Q3
3	Alekneviene, Vilija; Vaitkevicius, Sigitas; Girdziute, Laura; et al.	Integrated Risk Assessment: Case Study of Lithuanian Family Farms	Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics	Lithuania	2019	S/C	S/I
4	Bjorklund, Jennie Cederholm	Barriers to Sustainable Business Model Innovation in Swedish Agriculture	Journal of Entrepreneurship Management and Innovation	Suécia	2018	S/C	S/I
5	de Almeida, Milene Felix; Teixeira de Carvalho, Diana Lucia	The More, the Better? The Challenge of Project Management in the Semiarido Program of the Sustainable Agriculture NGO	Teoria e Prática em Administração-TPA	Brasil	2019	S/C	S/I
6	Doh, Kyungrok; Park, Sangwon; Kim, Dae-Young	Antecedents and Consequences of Managerial Behavior in Agritourism	Tourism Management	China	2017	A1	Q1
7	Liao, Pei-An; Chang, Hung-Hao; He, Junlin; et al.	Diversification of marketing strategies among small farms: empirical evidence from family farms in Taiwan	Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika	Corea do Sul	2017	S/C	S/I
8	Mazur, Anatolii; Bondarenko, Valerii; Mazur, Serhii	Organizational Reformation of Agribusiness Entities in Ukraine	Baltic Journal of Economic Studies	Ucrania	2018	S/C	S/I
9	Seramim, Ronaldo Jose; Rojo, Claudio Antonio	Production costs management the dairy activity in family agriculture	Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology	Brasil	2016	B2	Q4
10	Wang, Yong; Zhang, Pei-Lin; Semere, Daniel Tesfamariam; et al.	Research on Development Mechanism Of "Family Farm" Under E-Commerce	International Conference on E-Commerce and Contemporary Economic	China	2018	S/C	S/I
11	Xayavong, Vilaphonh; Kingwell, Ross; Islam, Nazrul	How training and innovation link to farm performance: a structural equation analysis	Australian Journal of Agricultural and Resource Economics	Australia	2016	S/C	S/I

N.	Autor(es)	Título	Local de publicação	País	Ano	Qualis	Impacto
<i>SCOPUS</i>							
1	Andrade, P.G., Strauch, J.C.M., Ferreira, G.	Avaliação dos critérios de elegibilidade do programa territórios da cidadania	Revista de Economia e Sociologia Rural	Brasil	2016	B1	Q3
2	Fuentes Acuña, N.R., Marchant, C.	Do agro-ecological practices contribute to mountain family farming sustainability? The curarrehue case, Araucania Region, Chile	Cuadernos de Desarrollo Rural	Chile	2017	B2	Q4
3	Martinot, J.F., Pereira, H.S., da Silva, S.C.P.	Coletar ou Cultivar: As escolhas dos produtores de açaí-da-mata (Euterpe precatoria) do Amazonas	Revista de Economia e Sociologia Rural	Brasil	2018	B1	Q3
4	Nobnorb, P., Fongsuwan, W.	ASEAN and Thai rubber industry labor mobility determinants: A structural equation model	Research Journal of Business Management	USA	2016	S/C	S/I
5	Nunes, E.M., Tôres, F.L., da Silva, M.R.F., de Sá, V.C., Godeiro-Nunes, K.F.	Dinamização Econômica e Agricultura Familiar: Limites e desafios do apoio a Projetos de Infraestrutura (Proinf) em territórios rurais do Nordeste	Revista de Economia e Sociologia Rural	BRASIL	2015	B1	Q3
6	Petrick, Martin; Goetz, Linde	Herd Growth, Farm Organization and Subsidies in The Dairy Sector of Russia And Kazakhstan	Journal Of Agricultural Economics	RUSSIA	2015	A1	Q1
7	Ragkos, A., Koutsou, S., Theodoridis, A., Manousidis, T., Lagka, V.	Labor management strategies in facing the economic crisis. Evidence from greek livestock farms	New Medit	Grecia	2018	S/C	S/I
8	Sheikh, M.J., Redzuan, M., Samah, A.A., Ahmad, N.	Identifying sources of social capital among the farmers of the rural Sindh province of Pakistan	Agricultural Economics (Czech Republic)	PAQUISTÃO	2015	B2	Q4
9	Silva, M.G., Dias, M.M., Amorim Junior, P.C.G.	Mudanças organizacionais em empreendimentos de agricultura familiar a partir do acesso ao programa nacional de alimentação escolar	Revista de Economia e Sociologia Rural	BRASIL	2015	B1	Q3
10	Tamagno, L.N., Iermanó, M.J., Sarandón, S.J.	Knowledge and productive-technological decisions in the pampean family farming: A mechanism of resistance to the model of industrial agriculture	Mundo Agrário	Argentina	2019	B2	Q4

Fonte: Elaborada pelos autores

A gestão na agricultura familiar

São contribuições de diversos países Paquistão, China, Brasil, dentre outros. As pesquisas são de áreas de ciências sociais aplicadas e sociologia.

Quanto aos achados das pesquisas, as análises da perspectiva de gestão apresentadas nos artigos foram separadas pelas seguintes áreas de pesquisa: Agricultura e Desenvolvimento; Gestão e Negócios; Ciências Sociais; e, Economia.

Agricultura e Desenvolvimento

As pesquisas na área de Agricultura e Desenvolvimento abordam a gestão como uma necessidade do setor agrícola e apontam para as diferenças entre a agricultura familiar e agricultura moderna justamente nessa área, salientando o conhecimento e a maturidade gerencial desses empreendimentos e a contradição a importância, mas, a inabilidade na gestão dos empreendimentos familiares. Como destaca a pesquisa de Wang, Zhang e Semerin (2018), eles descrevem que o padrão tradicional de pequenos agricultores na China tem sido incapaz de se adaptar às necessidades de intensificação moderna, em larga escala e comercialização.

Sob o modo de gestão tradicional, a capacidade dos agricultores para resistir a riscos naturais é pobre, e a capacidade de receber e informação agrícola relevante coleta é limitado. A taxa de utilização da terra não é alta, e a colheita é muito instável, e os camponeses são desanimados e desencorajados. Embora as pesquisas sejam de países diversos e distantes, a semelhanças críveis entre a gestão no Brasil e no resto do Mundo, com relação a características dos produtores e de sua produção; descrevem a falta de informação e conhecimento técnico por parte dos produtores e sua forte dependência a apoio do Governamental e institucional.

Os artigos enfatizam a fragilidade na gestão dos empreendimentos e apostam nas políticas públicas e nos agentes públicos para intermediar e colaborar com o fomento na agricultura familiar. Ao mesmo tempo que apontam para as problemáticas na gestão da agricultura familiar como já citado acima, há pesquisas que enaltecem a agricultura familiar e o trabalho nas pequenas propriedades e sua importância na produção de alimentos.

Mazur *et al*, (2018) destaca como resultado da pesquisa, a presença de uma estrutura bipolar do setor agrário, onde poderosas formações agrárias-industriais e pequenas empresas agrícolas e famílias da população coexistem em paralelo. Hoje, as

empresas agrícolas, que, com base em fusões ou aquisições, foram incluídas na composição das explorações agrícolas, geralmente não sabem o seu estatuto e, por conseguinte, perdem efetivamente a sua independência económica.

Agarwal (2019) compara a produtividade e a rentabilidade das fazendas do grupo com a de pequenas fazendas familiares individuais de modo geral, o documento demonstra que a agricultura em grupo pode fornecer uma alternativa eficaz, sujeita a condições especificadas e adaptação do modelo ao contexto local. Fortalecendo a ideia de trabalho coletivo por meio de associações e cooperativas para os pequenos produtores, mas, com a necessidade de consultoria externa para a gestão dos negócios.

Gestão e Negócios

As pesquisas na área de Gestão e Negócios trazem áreas e segmentos diferentes para discussão, como pessoas/trabalho; projetos, propriedades, empreendimentos agrícolas por tipos: pecuária – orgânica – vegetal e sistema de comercialização.

O artigo de Almeida e Carvalho (2018) apresenta os desafios relacionados à gestão de projetos vivenciados por uma Organização Não Governamental, "Agricultura Sustentável". O projeto voltado a agricultura sustentável conseguiu apoio por meio da captação de recursos e contratação de pessoal, como resultado de parcerias com cooperação internacional, agentes públicos federais e estaduais, que possibilitam ações em 14 municípios. No entanto, surgiram desafios e desvantagens na gestão de projetos, o que exigiu a implementação de novas estratégias pela insuficiência técnica no trabalho de gestão; o que demonstra a importância da qualificação das pessoas para a gestão e necessidade de conhecimento em práticas e técnicas gerenciais nas unidades coletivas e assistencialistas.

Alguns estudos trazem casos exitosos de gestão quando os produtores estão entorno de projetos consolidados com nas políticas públicas, em que a necessidade de organização e auto-gestão os conduz para uma maturidade administrativa e na gestão apresentando resultados positivos. Na comercialização destaca para novas alternativas inclusive no emprego do comércio eletrônico em favor das pequenas propriedades.

Em comparação com os canais tradicionais de marketing agrícola, relativamente pouco se sabe sobre o uso de estratégias de marketing direto ao consumidor pelos agricultores. O artigo de Liao, Chang, He *et al* (2017) fornece uma imagem mais

abrangente das escolhas dos agricultores entre os canais de marketing agrícola disponíveis usando o estudo de caso de Taiwan. Os resultados indicam que o nível de educação e o envolvimento no mercado de trabalho fora das explorações agrícolas, o número de membros das famílias, a dimensão das explorações agrícolas, a propriedade da terra e o tipo de exploração agrícola são os fatores fundamentais para determinar a escolha dos agricultores nos canais de marketing. Ou seja, o nível de instrução e conhecimento dos produtores é um fator determinante para a seleção do tipo de canal de divulgação de seus produtos bem como o entendimento dos fatores internos e externos que estão presentes no empreendimento rural.

Seramin e Rojo (2017) apresentaram um relatório técnico teve como objetivo identificar os custos de produção em duas pequenas fazendas, através do controle de aplicação de planilhas da pecuária, criar oportunidades para melhorias no processo de gestão financeira. Concluiu-se que os pequenos agricultores analisaram dificuldades técnicas na determinação do custo real da atividade, gerenciam adequadamente os custos e administram um planejamento financeiro. Essa informação é importante, pois representa que é possível incorporar instrumentos de controle nas pequenas propriedades e que os produtores podem utilizá-las adequadamente.

Com relação a questões de trabalho a pesquisa de Ragkos, Koutsou; Theodoridis; Manousidis; e Lagka; (2018) investigou o papel do trabalho - família ou contratado - no desenvolvimento do setor pecuário grego e nos efeitos das estratégias de gestão do trabalho empreendidas contra a crise. O trabalho de membros da família do sexo feminino foi provado um trunfo significativo para muitas das fazendas pesquisadas. O trabalho da família representa muito mais do que economia nas propriedades familiares é um diferencial a partir da experiência no trabalho e do conhecimento transmitido a cada geração que legitima o trabalho e perpetua o modo de vida e produção familiar. Ressaltando a importância do trabalho da família nos pequenos empreendimentos.

Ciências Sociais

A área de Ciências sociais destaca como a participação em projetos e estruturas coletivas corroboram para uma facilidade na gestão, enriquecimento das relações e construções de redes de solidariedade. Descrevem as características e particularidades do produtor familiar e do ambiente nas pequenas propriedades, salientando suas dificuldades

e limitações culturais, comerciais, legais também políticas; observam a importância da gestão no nível comportamental dos atores ressaltando características e aspectos que impulsionam e contribuem para gestão.

O caso da Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária de Espera Feliz (Coofeliz), Silva; Dias e Amorin Junior (2015) analisou a partir da abordagem da sociologia econômica para identificar e compreender as mudanças que ocorrem à medida que mais pessoas participaram do PNAE. A análise permitiu a identificação de processos de organização produtiva dos membros da cooperativa e da organização de gestão cooperativa que foram significativamente afetados pelo conjunto de regras e procedimentos estabelecidos pelo programa. As notícias institucionais promovidas pelo programa influenciaram o surgimento de inovações organizacionais, cujo principal exemplo foi o "Vale Solidário", criado para suprir o pagamento aos agricultores devido à falta de capital de giro. A relação estabelecida entre os membros da cooperativa e os agentes envolvidos no processo de aquisição de alimentos para alimentação escolar permitiu a criação de padrões de mercado mais próximos da realidade do agricultor familiar. No final, a acessibilidade ao PNAE também causou mudanças no chefe de produção dos membros da cooperativa, no sentido de maior diversificação produtiva, em vez da especialização focada em uma commodity.

As políticas públicas executadas adequadamente e com o suporte necessário aos produtores familiares possibilita acesso a novos mercados ao mesmo tempo em que também inspira novos projetos, incentivando o empreendedorismo e a criatividade do produtor familiar e de sua família.

O capital social retrata como se constitui as redes de relações, solidariedade, tensões e trocas entre indivíduos e grupos. O sentimento de pertencimento e de territorialidade quando latentes nos grupos fortalece os laços e contribui para o desenvolvimento rural à medida que os produtores e seus familiares se sentem compelidos a cooperar.

Lançar sobre a gestão de propriedades, empreendimentos ou de projetos um olhar para além da racionalidade administrativa pode ser importante para compreender e propor alternativas e ferramentas de gerenciamento, pois é conhecendo a realidade, habilidades e expectativas dos envolvidos que se pode reconhecer adequadamente um cenário e ser assertivo nas proposições e sugestões.

Economia

Os artigos da área econômica trataram de análise de riscos e viabilidade econômica, financeira dos empreendimentos e projetos na agricultura familiar. Apontam para a fragilidade e dependência desses empreendimentos ao mercado e a instituições. Apresentam importantes ferramentas para análise dos dados mais nenhuma alternativa para uso dos produtores.

Abordam a gestão como elemento de sustentabilidade financeira, com uso de indicadores e controles para medir e verificar a solvência dos empreendimentos e projetos. As pesquisas apontam para gestão da produção e organizacional, e o quanto a estrutura influencia nos resultados pretendidos; traz comparações entre produtividade e sustentabilidade de estruturas individuais com estruturas coletivas; além de objeto de pesquisas específicos como pecuária, urbanização e seus impactos no desenvolvimento econômico das propriedades familiares.

Petrick e Goetz (2015) demonstraram interesse no papel da gestão e organização agrícola, integração vertical e o papel da política. A análise mostra que uma melhor gestão de rebanhos e acesso a contratos de comercialização de leite foram mais eficazes para estimular o crescimento do rebanho do que os pagamentos atuais de subsídios. No entanto, os pesquisadores chamam atenção para o fato de que os decisores devem ter entendimento de que os investimentos públicos em melhores práticas de gestão agrícola e promessa coordenação vertical ao crescimento, podem ser muito mais eficientes do que a oferta de subsídios.

A complexidade da gestão agrícola moderna coloca grandes demandas sobre a habilidade, conhecimento e capacidade dos gestores agrícolas e suas famílias. Manter-se a par das tecnologias emergentes e inovações que podem afetar cada empresa agrícola chave, e saber a melhor forma de empacotar os recursos necessários para a produção agrícola rentável, são tarefas-chave da gestão agrícola.

Na tentativa de compreender esta tendência Xayavong ; Kingwell e Nazrul (2016) em seu estudo examinaram as relações entre a formação do produtor, o seu capital humano, o uso de várias inovações e, finalmente, as ligações desses fatores para o desempenho financeiro e de produtividade agrícola. Descobriu-se que a formação, o capital humano da família agrícola e a utilização de inovações, têm impactos benéficos

significativos no desempenho agrícola. As unidades são assessoradas por consultores. O treinamento realizado pela família de fazendeiros, o capital humano e sua utilização de inovações, particularmente inovações importantes de cultivo, tem impactos positivos sobre o desempenho do empreendimento. As habilidades do agricultor no tempo e gestão organizacional, o seu envolvimento no planejamento de negócios e as características ambientais únicas da fazenda também influenciam positivamente no desempenho eficiente do empreendimento. Enquanto no exterior as pequenas propriedades são estimuladas a obterem formação em gestão para a apropriação de inovações, no Brasil esse processo encontra resistência e desafios, face a interpretação dos agentes da tipologia e características dos produtores quanto a importância e necessidade de aplicar tais dispositivos.

Considerações Finais

Na maioria das pesquisas houve predomínio da pesquisa exploratória e estudos de caso o instrumento de coleta de dados mais utilizado foi a entrevista com observação os dados foram analisados em sua maioria de modo misto, ou seja, qualitativa e quantitativamente. No que diz respeito aos principais aspectos da gestão abordados nos artigos, as pesquisas retrataram que a gestão na agricultura familiar parece encontrar contextos e circunstâncias muito similares pelo mundo a fora, como características dos produtores e o papel do governo no suporte de empreendimentos dessa natureza. Embora as características sejam similares, algumas soluções parecidas, outras são inovadoras como a proposta de comércio eletrônico para os agricultores familiares da China; nessa linha as pesquisas brasileiras são mais tímidas em apostar na tecnologia como ferramenta para agricultura familiar, prova disso é o número de pesquisas envolvendo gestão e tecnologia. Nas bases de pesquisa, havia apenas uma publicação que abordava o assunto, mas, não tinha acesso livre.

As pesquisas tratam sobre áreas específicas como produção; identificação de custos; canais de comercialização, mas, não abordam a gestão administrativa e seus instrumentos/ferramentas para realizar o processo administrativo, e mesmo nos estudos dedicados a áreas específicas, não há a sugestão de ferramentas para auxiliar o produtor nessas atividades mesmo alguns estudos de caso reportarem justamente sérios problemas

na administração da propriedade e do empreendimento rural, sobretudo na gestão de unidades coletivas. A tecnologia de informação e pouco explorada nesse universo.

O assunto gestão parece inesgotável principalmente quanto voltado para agricultura familiar, que aparenta necessitar imensamente desses conhecimentos. Seja nos casos exitosos que destacam o papel dos gestores no sucesso dos empreendimentos e engajamentos das pessoas. Ou, ainda, nos casos de fracasso, que apontam justamente a falta de conhecimentos nessa área (gestão da agricultura familiar) como principal razão para resultados negativos.

Apesar de inseridas em lógicas produtivas locais, restritas a territórios determinados, a agricultura familiar encontra-se sujeita a padrões competitivos que são globais. De tal modo, independentemente dos mercados aos quais destinam a sua produção ou dos canais de comercialização que utilizam, os agricultores familiares devem poder contar com ferramentas de apoio à decisão adequadas à sua cultura organizacional e limitações em termos de educação formal e condições gerais do meio no qual estão inseridos. Essas ferramentas não são apenas úteis, mas cada vez mais indispensáveis para a competitividade sustentada dos seus empreendimentos.

Nesse sentido, mais do que teorias se percebe a falta de pesquisa – ação nos estudos de gestão na agricultura familiar de forma a apresentar mais do que questões conceituais e modelos de gestão; mais também ferramentas gerenciais e práticas gerenciais aos produtores e principalmente as entidades de apoio que demonstram limitações quanto ao conhecimento de gestão, seja de pessoas, comercialização e ou finanças, o que implica na perda de oportunidades para os produtores na agricultura familiar.

Por fim, conclui-se que as pesquisas na área de gestão na agricultura familiar, também, assumem um caráter prescritivo como já mencionado por Van Aken (2004). E, assim, sugere poucas alternativas e ferramentas aos que possam se interessar pelo estudo. Abrindo espaço, dessa forma, para investigações que tenham pretensão de ir além das descrições e explicações ofertando resultados úteis e estratégicos a vivência prática da gestão.

Sugere-se a pesquisa sobre a tecnologia de informação na agricultura familiar; programas e projetos para capacitação básica em gestão financeira, custos e de comercialização e marketing. Aponta-se para abordagens de solução de problemas e sugestão de alternativas, visto que a maioria das pesquisas tende a ser prescritiva e explicativa. Ofertando pouca valia para produtores e instituições de apoio.

Referências

- AGARWAL, B. Can group farms outperform individual family farms? Empirical insights from India. **World Development**, V. 108 p. 57-73, ago, 2018.
- AGUINIS, H. et al. Scholarly Impact: A Pluralist Conceptualization. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 4, p. 623–639, 2014.
- AHMED, S.; ACKSON-SMITH, D. Impacts of spatial patterns of rural and exurban residential development on agricultural trends in the intermountain west. **Sage Open**, V. 9, ed. 3, Ago, 2019.
- ALEKNEVICIENE, V.; VAITKEVICIUS, SIGITAS; G., L. et al. integrated risk assessment: case study of lithuanian family farms. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v.30 ed. 4; p. 402-410, 2019.
- ALMEIDA, M. F. de; TEIXEIRA, D. L. T. de. The More, the Better? The Challenge of Project Management in the Semiarido Program of the Sustainable Agriculture NGO. **Teoria e Prática em Administração-TPA**, V. 9 Ed. 2, p. 149-159, Jul-Dez, 2019.
- ANDRADE, P.G., STRAUCH, J.C.M., Ferreira, G. Avaliação dos critérios de elegibilidade do programa territórios da cidadania. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [online]. v. 54, n. 4, p.599-614, 2016.
- BJORKLUND, J. C. Barriers to Sustainable Business Model Innovation in Swedish Agriculture. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, Volume 14, Issue 1, p. 65-90, 2018.
- CAPES. **Classificação da produção intelectual**. Publicado: Terça, 01 Abr 2014 <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual>>. Acesso: 22 abr. 2019.
- DIAS, E. de P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA**, v. 1., n. 1, 2002, p. 1-12.
- DOH, K.; PARK, S.; KIM, D.-Y. Antecedents and Consequences of Managerial Behavior in Agritourism. **Tourism Management**. Volume: 61, p. 511-522, 2017.
- FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FUENTES Acuña, N.R., MERCHANT, C. Do agro-ecological practices contribute to mountain family farming sustainability? The curarrehue case, Araucania Region, Chile. **Cuadernos de Desarrollo Rural**. vol.13 n.78 Bogotá July/Dec. 2016.
- GARCIA, W. Gestão, inovação, diversidade e consumo: impressões e desdobramentos. **REGIT, Fatec-Itaquaquecetuba**. SP, v. 12, n. 2, p. 43-54, jul/dez 2019.
- HAMBRICK, D. C. What If the Academy Actually Mattered? **Academy of Management Review**. v. 19, n. 1, pp. 11–16, 1994.

- HERD Growth, Farm Organization And Subsidies In The Dairy Sector Of Russia And Kazakhstan. **Journal Of Agricultural Economics**. V. 70 Ed. 3, p: 789-811, sep, 2019.
- LIAO, Pei-An; CHANG, Hung-Hao; HE, Junlin; et al. Diversification of marketing strategies among small farms: empirical evidence from family farms in Taiwan. **Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika**. V. 63, Ed. 11, p. 493-501, 2017.
- MARTINOT, J.F., PEREIRA, H.S., DA SILVA, S.C.P. Coletar ou cultivar: as escolhas dos produtores de açaí-da-mata (Euterpe precatoria) do Amazonas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. v. 55, n.4, Brasília Oct./Dec. 2017.
- MAZUR, A.; BONDARENKO, V.; MAZUR, S. organizational reformation of agribusiness entities in Ukraine. **Baltic Journal of Economic Studies**. V. 4, Ed. 2, p. 126-133, 2018.
- NOBNORB, P., FONGSUWAN, W. ASEAN and thai rubber industry labor mobility determinants: a structural equation model. **Research Journal of Business Management**, 9: p.404-421. 2016.
- NUNES, E.M., Tôrres, F.L., da Silva, M.R.F., de Sá, V.C., Godeiro-Nunes, K.F. Dinamização Econômica e Agricultura Familiar: Limites e desafios do apoio a Projetos de Infraestrutura (Proinf) em territórios rurais do Nordeste. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 53 (3), p. 529-554, 2015.
- PAVINATO, J. M. S. **A Importância da Administração para Agroindustrialização Familiar e sua Influência no Desenvolvimento Rural Sustentável**. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar) Unioeste, 2018.
- RAGKOS, A., KOUTSOU, S.; THEODORISIS, A; MANOUSIDIS, T., LAGKA, V. Labor management strategies in facing the economic crisis. Evidence from Greek livestock farms. **New Medit**. 17 (1). p. 59-71,2018.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**. v. 11, n. 1, p. 83–89, 2007.
- SANTOS, E. L.; SANTOS, R. S.; BRAGA, V. L.B. V. L. Campo científico da administração: percursos e percalços. Colóquio internacional de epistemologia e sociologia da administração, 4, **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014, p. 1-27.
- SERAMIM, R. J.; ROJO, C. A. Production costs management the dairy activity in family agriculture. **Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology**. V. 16, Ed. 3, p. 244-260, 2016.
- SHEIKH, M.J., REDZUAN, M., SAMAH, A.A., Ahmad, N. Identifying sources of social capital among the farmers of the rural Sindh province of Pakistan. **Agricultural Economics** (Czech Republic). V. 61, Ed. 4, p. 189-195, 2015.
- SILVA, M.G., DIAS, M.M., AMORIM Junior, P.C.G. Mudanças organizacionais em empreendimentos de agricultura familiar a partir do acesso ao programa nacional de alimentação escolar. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. 53 (2), p. 289-304, 2015.
- SOUZA FILHO, H. M. de; BATALHA, M. O. (org.) **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFScar, 2005.

TAMAGNO, L.N., IERMANÓ, M.J., SARANDÓN, S.J. Knowledge and productive-technological decisions in the pampean family farming: A mechanism of resistance to the model of industrial agriculture. **Mundo Agrário**. v. 19, n. 42, 2018.

VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219–246, 10 fev. 2004.

WANG, Y.; ZHANG, P.-L.; SEMERE, D. T. et al. **Research on Development Mechanism Of "Family Farm" Under E-Commerce**. International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018).

XAYAVONG, V.; KINGWELL, R.; ISLAM, N. How training and innovation link to farm performance: a structural equation analysis. **Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**. V. 60, Issue 2 p. 159-325, E1-E10, ABR, 2016.