

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ANDRIELLI PANISSON**

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR:**  
**um estudo de caso**

**PASSO FUNDO**

**2017**

**ANDRIELLI PANISSON**

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR:  
um estudo de caso**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

**PASSO FUNDO**

**2017**

**ANDRIELLI PANISSON**

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR:  
um estudo de caso**

Estágio Supervisionado aprovado em 02 de Dezembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dra. Adm. Denize Grzybovski.  
UPF – Orientadora

Prof. Daniel Rodrigues.  
UPF

Prof. Jocelina Almeida.  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2017**

Especialmente aos meus pais  
e a todos que trilharam comigo esta  
caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo à Deus, pela vida e pela inspiração nos momentos mais difíceis da jornada.

À Universidade de Passo Fundo, pelo apoio institucional concedido durante a realização do curso;

Aos professores, por terem contribuído para o meu aprendizado e para minha formação profissional.

Um agradecimento especial a professora orientadora, Denize Grzybovski, pela sua disponibilidade, orientação, apoio, motivação e conhecimento transmitido na realização do presente trabalho.

Aos meus pais, Altair e Maria Panizon, por sempre me incentivarem a estudar e me tornar uma profissional, bem como por estarem presentes nos momentos especiais da minha vida.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo e amizade durante esta jornada que trilhamos juntos.

À todos que de alguma forma estiveram presentes e dividiram comigo ensinamentos, palavras de conforto e de otimismo.

“A agricultura é a arte de saber esperar”

(RICARDO BACCHELLI)

## RESUMO

PANISSON, Andrielli. **Processo sucessório em propriedade rural familiar: um estudo de caso**. Passo Fundo, 2017. 57 f. Estágio supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O objetivo do presente trabalho foi estudar a família e a propriedade rural de Altair Panizon com vistas a apresentar um plano sucessório na gestão. A agricultura familiar é um dos elos de quase todas as cadeias produtivas do agronegócio e suas propriedades são responsáveis pela garantia alimentar e pela produção da maioria dos alimentos agrícolas do país. A sobrevivência das propriedades rurais familiares que formam o segmento da agricultura familiar passa, necessariamente, pela sucessão familiar. A revolução digital, a globalização e a modernização da agricultura tem causado impacto nas estruturas familiares inseridas neste espaço e tornando visível a necessidade de se planejar o processo sucessório das propriedades para que a continuidade do setor aconteça. Trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa, realizada por meio da estratégia estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade aplicada aos membros da unidade familiar. Os dados coletados foram analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o processo sucessório em propriedades rurais familiares é tido como um momento delicado e deve ser planejado para reduzir conflitos e crises intrafamiliares. O plano de sucessão foi elaborado com base num conjunto de ações de forma a contribuir para a execução da transferência da gestão e não necessariamente do patrimônio de Altair, servindo como ferramenta de gestão.

**Palavras chave:** Agricultura familiar. Sucessão familiar. Pequena propriedade rural. Processo sucessório.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos .....	24
Figura 2 – Genetograma da família de João Panizon. ....	32
Figura 3 – Distribuição da herança de João.....	33
Figura 4 – Mapa da propriedade Panizon.....	36
Figura 5– Construção das estufas na propriedade Panizon. ....	38
Figura 6 – Conexões dos integrantes da propriedade no modelo dos três círculos .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das atividades na propriedade por membro da família rural.....	40
Quadro 2 – Desafios e dificuldades apresentados pelos herdeiros .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sujeitos participantes da pesquisa.....	28
Tabela 2 – Identificação dos herdeiros .....	33
Tabela 3 – Bens existentes na propriedade da familiar Panizon .....	37
Tabela 4 – Comparativo de produtividade de grãos nas ultimas safras.....	37
Tabela 5 – Distribuição das terras entre os filhos.....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

Emater/RS – Ascar – Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul e Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura Familiar e a Alimentação

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MCR – Manual de Crédito Rural

PLS – Projeto de Lei do Senado

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	15
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	15
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR.....	16
2.1.1	<b>Conceitos e Definições</b> .....	16
2.1.2	<b>O Produtor e a Propriedade Rural</b> .....	18
2.1.3	<b>Políticas e Organizações de Incentivo</b> .....	19
2.2	PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES ...	22
2.2.1	<b>Visão geral do processo sucessório</b> .....	22
2.2.2	<b>Herança e sucessão</b> .....	25
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	27
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA .....	28
3.3	COLETA DE DADOS .....	28
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	29
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	30
4	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
4.1	FAMÍLIA PANIZON .....	31
4.1.1	<b>História e estrutura da família Panizon</b> .....	31
4.1.2	<b>Estrutura da propriedade e modelo de gestão</b> .....	35
4.2	VISÃO DOS HERDEIROS SOBRE A GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL	40
4.3	PLANO DE SUCESSÃO .....	47
	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
	<b>APÊNDICE A - Entrevista com os gestores da família</b> .....	56
	<b>APÊNDICE B – Entrevista com os herdeiros da família</b> .....	57

## INTRODUÇÃO

A agricultura familiar se constitui de uma forma social de produzir, trabalhar e se organizar, representando grande parte da produção de alimentos para o consumo interno e externo do Brasil (REQUIRED, 2013). No sul do Brasil, a agricultura familiar se consolidou inspirada no modelo produtivo desenvolvido por imigrantes europeus, vindos ao país no início do século XIX (FETARGS, 2013). Esse fato transformou a dinâmica produtiva brasileira, até então marcada por índios, em especial pela industrialização do produto rural.

Esse contexto econômico vem mostrando sucintamente as mudanças rápidas que estão acontecendo no meio rural, decorrentes das preocupações em satisfazer as necessidades e exigências do mercado globalizado, ou seja, a busca de novas oportunidades no mercado, por aplicação de estratégias de sobrevivência, diante de uma vasta concorrência acirrada, faz com que as organizações fiquem vulneráveis. A administração estratégica e o planejamento da sucessão, portanto se tornam determinantes também em propriedades rurais.

A sucessão familiar em propriedades vem sendo um tema muito discutido, contam explorado pelos estudos organizacionais brasileiros, o governo brasileiro, estabelece alguns programas, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que contribui para a permanência do homem no meio rural, ou seja, no campo. A grande problemática de fato é que o tamanho das famílias do campo está diminuindo, e o processo natural de continuidade das atividades exercidas de pai para filho não esta mais acontecendo, em decorrência, a sucessão na propriedade rural passou a causar preocupações aos proprietários rurais e também aos governantes públicos, que constataram a carência de mão de obra para as atividades da agricultura familiar.

O presente estudo é proposto com vista à reflexão sobre as vantagens e desvantagens de se desenvolver o planejamento de sucessão nas propriedades rurais familiares. Considerando que o contexto socioeconômico, a estrutura e dinâmica da família são elementos particulares e determinantes de sucesso num processo sucessório, estudar a propriedade rural da família Panizon configura-se numa estratégia de pesquisa. Com base neste, é possível compreender o processo sucessório com mais profundidade, bem como aprender a elaborar um planejamento sucessório para o exercício profissional do administrador rural.

A sucessão é considerada como um processo em que ocorre a transferência patrimonial e a transição geracional familiar, de pai para filho homem mais velho (ABRAMOVAY et al., 2001). Dar continuidade à gestão de uma propriedade rural é atividade gerencial que exige conhecimento técnico de gestão e experiência na atividade agropecuária.

Os resultados do presente estudo são apresentados em quatro capítulos, sendo que no **Capítulo 1** é apresentada a problemática e sua justificativa, seguida pelos objetivos geral e específicos do presente estudo. No **Capítulo 2** apresenta-se os conceitos básicos para elaborar um plano sucessório em pequenas propriedades rurais, na primeira sessão são apresentados os conceitos de agricultura familiar, propriedade e produtor rural, aos quais se seguem uma síntese das políticas de incentivos à agricultura familiar por parte do governo brasileiro. Na sequência, aborda-se a temática que envolve os processos de sucessão, mais especificamente em nível de propriedade rural, e por fim, explana-se sobre o planejamento do processo sucessório e a herança na sucessão.

O **Capítulo 3** está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos, que ajudaram na investigação do problema apresentado. Apresentam-se as pesquisas adotadas nesse estudo, levando em conta o método, a abordagem, os instrumentos de coleta de dados, de análise e interpretação dos resultados. No **Capítulo 4** subdivide-se em quatro subcapítulos, os quais são organizados de forma a apresentar a história e estrutura da família rural e da propriedade. Na sequência é descrito o modelo de gestão atual, a visão dos herdeiros sobre a sua gestão e os desafios no processo sucessório. Por fim apresenta-se o plano de sucessão, para que o proprietário possa conduzir o processo sucessório na propriedade rural familiar Panizon.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O planejamento do processo sucessório na propriedade de seu Altair Panizon. Esse processo é descrito como o “rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá” (LEONE, 2005, p. 118). No contexto das propriedades rurais, a sucessão decore da “formação de uma nova geração de agricultores mais jovem, envolvendo principalmente a transferência patrimonial, a manutenção das atividades profissionais paternas e a saída da geração mais velha, ou seja, do proprietário atual da gestão do patrimônio” (WINCKLER et al., 2011).

De acordo com Juchem, Boscarin e Céspedes (2013), a sucessão em propriedades rurais envolve decisão da família a respeito do patrimônio, a continuidade da atividade profissional do pai e a adequada cessão de espaços para que a nova geração (herdeiros) assumam o processo decisório e produtivo. Crysthian (2011) afirma que os herdeiros tendem a considerar difícil a tarefa de gerenciar os recursos da família rural, muitas vezes por não concordarem com as técnicas até então utilizadas pelos pais. Seguindo nesse mesmo pensamento, o presente estudo busca promover a reflexão da importância das vantagens e desvantagens da sucessão ocorrer entre os integrantes da família para garantir a sustentabilidade da propriedade rural e a continuidade. A maioria dos herdeiros de pequenas propriedades rurais já detém conhecimento técnico sobre produção agropecuária por meio da prática, essas repassadas por seus antecessores. É necessário que se tenha um planejamento no qual se vise repassar esses conhecimentos antes que seja feito o processo de sucessão para que o novo sucessor, ou seja, herdeiro possa usar essas informações, fazendo adequações necessárias se preciso, para que se tenha uma maior chance de sucesso no negócio.

Muitas são as questões inerentes ao processo sucessório, como: qual é o melhor momento ou o momento adequado para iniciar o processo sucessório em pequenas propriedades rurais? Como o proprietário rural deve preparar o sucessor para assumir a gestão dos negócios nesta propriedade rural? Quais são as características comportamentais que devem estar intrínsecas a pessoa nomeada em nome da família rural para gerir o negócio?

Neste estudo em particular busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como Altair Panizon deveria conduzir o processo sucessório na sua propriedade rural?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar um plano sucessório para Altair Panizon implementar na sua propriedade rural.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a estrutura da família Panizon e de sua propriedade rural;
- b) Descrever o modelo de gestão utilizado pelo atual proprietário e a visão dos herdeiros sobre a gestão da propriedade rural da família;
- c) Elencar os desafios enfrentados na consolidação do processo sucessório.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta os conceitos básicos para elaborar um plano sucessório em pequenas propriedades rurais. Para tanto, na primeira sessão são apresentados os conceitos de agricultura familiar, propriedade e produtor rural, aos quais se seguem uma síntese das políticas de incentivos à agricultura familiar por parte do governo brasileiro. Na sequência, aborda-se a temática que envolve os processos de sucessão, mais especificamente em nível de propriedade rural, e por fim, explane-se sobre o planejamento do processo sucessório.

### 2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar vem se recriando no passar dos anos, e o princípio encontrado no campesinato e nas demais formas sociais da agricultura familiar existente hoje, vem sofrendo contínuas transformações, estas responsáveis pelas adaptações que o segmento vem realizando no decorrer dos anos, dando espaço para uma nova ideia que se apropriou chamar de agricultura familiar “moderna” e da produção rural capitalista. Pela complexidade do debate, inicia-se o debate apresentando os conceitos e definições específicas nessa área de pesquisa.

#### 2.1.1 Conceitos e definições

Tedesco (1999) destaca a seguinte indagação: é a relação criada a partir do trabalhador rural e sua diferenciação ao mundo globalizado que constitui sua irracionalidade econômica ou é a racionalidade econômica capitalista que vem afetando o interior da produção familiar, ocasionando a adaptação e buscando a maximização dos fatores econômicos? Para o referido autor, é preciso analisar a subjetividade presente no processo decisório do produtor rural, sua organização de vida, suas estratégias e racionalidades usadas nas decisões gerenciais (plantar, construir, vender, migrar, investir, “não fazer”), pois em cada uma delas as experiências de vida são preponderantes “um mundo historicamente já vivido” (TEDESCO, 1999, p. 67).

Para Wanderley (2001), a hipótese de que possam existir nos dias de hoje, na sociedade moderna, diferentes formas de agricultura familiar que não sejam camponesas, ou

seja, aquelas propriedades rurais movidas pelas modificações exigidas pelo cenário atual da globalização, aonde podem vir a se transformarem em agentes da agricultura moderna.

Nas palavras de Wanderley (2001, p. 35):

A rápida integração na sociedade industrial de coletividades camponesas que, permanecido marginal haviam conservado seu modo de regulação social, seu sistema de valores e suas formas de sociabilidade, oferece um campo de pesquisa cuja amplitude e totalidade desafia o sociólogo. Com efeito, esta integração aciona, ao mesmo tempo, os mecanismos da sociedade global e os das coletividades locais; não se trata de um simples fenômeno de assimilação, como a palavra sugere: cada coletividade reage à sua maneira e tenta preservar sua originalidade, de tal forma que a própria sociedade global também se modifica profundamente. Este ajustamento recíproco e a dinâmica específica da sociedade industrial contribuem para modelar os traços essenciais da civilização de amanhã.

Tedesco (1999) destaca que “parte da literatura que estuda os processos sociais agrários, identifica características de formas de produção camponesas imbricadas com o processo de produção mercantil”. E, Wanderley (2001), por sua vez, destaca que a agricultura familiar “não é uma categoria social recente, nem a ela corresponde uma categoria analítica nova na sociologia rural.” A autora nos mostra que a conceituação nova, é responsável principalmente pelo estímulo de tipologias, as quais demonstram a viabilidade econômica e social de forma emergente sobre a agricultura familiar e as diferenciações que são capazes no Brasil.

Percebe-se que é possível ambas conviverem no mesmo contexto, mas sempre será uma “convivência tensa, de existência heterogênea e com descontínuas formas de organização da produção, com caráter assimétrico, dos pesos históricos, das diversidades, das trajetórias, com seu caráter inerente, definido historicamente, desigual” (TEDESCO, 1999, p. 34).

De acordo com a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, define a agricultura familiar no Brasil como o cultivo de terra realizado por pequenos proprietários, tendo a mão de obra como essencialmente o núcleo familiar. O Art. 3º da referida lei considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, desde que atenda aos seguintes requisitos:

- 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. tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011).

V. dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) conceituam a agricultura familiar com base em três características: a gerência da propriedade rural é feita pela própria família; o trabalho é desempenhado na sua maior parte pela família; os fatores de produção pertencem à família e são passíveis de sucessão em caso de falecimento ou aposentadoria dos proprietários (BLUM, 2001).

A agricultura familiar é uma forma de produção em que predomina a interação entre a gestão e o trabalho. Conforme consta no Anuário (2016), são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, com foco na diversificação e utilizando principalmente o trabalho familiar. A respeito, Blum (2001) afirma que são necessários mais estudos sobre a fundamentação socioeconômica da agricultura familiar.

Desse modo pode-se concluir que o conceito de agricultura familiar são as pequenas propriedades rurais, sendo que o cultivo da terra é realizado pela própria família. E, em caso de falecimento dos proprietários segue a sucessão familiar, passando de pai para filho.

### 2.1.2 O Produtor e a Propriedade Rural

No projeto elaborado em 2006 com vistas a orientar a elaboração do Estatuto do Produtor Rural (PLS 325/06) consta **produtor rural** como sendo uma pessoa física ou jurídica que explora a terra, com fins econômicos ou de subsistência, por meio da agricultura, da pecuária, da silvicultura, do extrativismo sustentável, da aquicultura, além de atividades não agrícola respeitada a função social da terra. **Propriedade rural**, por sua vez, é considerado o empreendimento rural que explora econômica e racionalmente um imóvel rural, numa área mínima de 50 hectares (CREPALDI, 2012). Para esse fim, equiparam-se as áreas cultivadas, as pastagens, as matas naturais e artificiais e as áreas ocupadas com benfeitorias.

A propriedade rural é integrada por um conjunto de recursos, denominados **fatores de produção**, os quais são considerados por Crepaldi (2012) como sendo a terra, o capital e o trabalho realizado pelos membros da família rural. Assim, afirma o referido autor, o fator de produção mais importante para a agropecuária é a terra, pois é nela que se aplicam os capitais e se trabalha para se obter a produção e o capital representa o conjunto de bens colocados sob a terra com a finalidade de aumentar a produtividade facilitando e melhorando a qualidade do trabalho humano.

### 2.1.3 Políticas e Organizações de Incentivo

O governo brasileiro tem uma política de incentivo aos empreendimentos rurais que se configuram como da agricultura familiar, dentre os quais se destaca o Pronaf.

#### a) Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)

O Pronaf foi criado para atender às necessidades dos pequenos produtores rurais que tinham dificuldade de acesso aos financiamentos do crédito rural. Originalmente, o programa era destinado apenas ao custeio das lavouras, com a utilização de taxas de juros de 16% ao ano e bônus de adimplência de 25%, ou seja, se o agricultor familiar pagasse em dia suas dívidas, a taxa de juros real seria de 12% ao ano” (PRETTO, 2005, p. 47).

O referido programa tem como propósito estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. Seus beneficiários são os agricultores e produtores rurais que compõem unidades familiares de produção rural comprovando assim o seu enquadramento com apresentação da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP)<sup>1</sup> ativa, classificando em grupos (A, B, A/C, Agricultores Familiares).

Os agricultores familiares, Grupo IV, são considerados aqueles que exploram parcela da terra na condição de proprietário (entre outras condições), residam no local, não detenham área superior a quatro módulos fiscais, obtenham, no mínimo, 50% da renda bruta familiar na exploração agropecuária e não agropecuária, tenham o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, tenham obtido renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal de até R\$ 360.000,00.

---

<sup>1</sup> DAP é um instrumento que identifica os agricultores familiares e/ou suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas, aptas a realizarem operações de crédito rural ao amparo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, em atendimento ao estabelecido no Manual de Crédito Rural MCR, do Banco Central do Brasil.

**b) Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**

Segundo a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) devem ser utilizados obrigatoriamente na compra de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar.

O programa incorpora elementos relacionados à produção, acesso e consumo, com o objetivo de, simultaneamente, oferecer alimentação saudável aos alunos de escolas públicas de educação básica do Brasil e estimular a agricultura familiar nacional. Para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), induz e potencializa a afirmação da identidade, a redução da pobreza e da insegurança alimentar no campo, a reorganização de comunidades, incluindo povos indígenas e quilombolas, o incentivo à organização e associação das famílias agricultoras e o fortalecimento do tecido social, a dinamização das economias locais, a ampliação da oferta de alimentos de qualidade e a valorização da produção familiar.

De acordo com as normas do mesmo, a agricultura familiar e a alimentação escolar tem uma conexão que se fundamenta pelas diretrizes estabelecidas pelo PNAE, no que tange:

- Ao emprego da alimentação saudável e adequada, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis e;
- O apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, sazonais, produzidos em âmbito local e pela agricultura familiar.

O PNAE representa uma importante conquista no que se refere às iniciativas de compras públicas sustentáveis articuladas ao fortalecimento da agricultura familiar, criando mecanismos de gestão para a compra direta do agricultor familiar cadastrado, com dispensa de licitação, democratizando e descentralizando as compras públicas, criando mercado para os pequenos produtores, dinamizando a economia local e seguindo em direção ao fornecimento de uma alimentação mais adequada.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) destaca que a compra institucional da agricultura familiar é parte de um processo que reconhece a necessidade de se pensar em uma forma de produção de alimentos que atenda às demandas nutricionais da população e garanta a evolução social e econômica dos agricultores familiares, a partir de

formas alternativas de produção e comercialização de alimentos. Contudo, na administração das propriedades rurais, configura-se como uma das formas mais alternativas que incluem a criação das cadeias curtas de produção e comercialização, que aproxima a relação entre produtores e consumidores, fortalece as relações sociais, valoriza a diversidade produtiva e atende às necessidades das instituições públicas, possibilitando o acesso a alimentos saudáveis e de qualidade para a população, na perspectiva da promoção da segurança alimentar e nutricional.

### **c) Emater/RS-Ascar**

A Emater/RS-Ascar tem como sua missão novos procedimentos institucionais que sinalizam uma proposta de desenvolvimento sintonizada com os interesses e heterogeneidade da agricultura familiar. O atendimento das questões relacionadas com a dimensão social do desenvolvimento rural é uma das atenções prioritárias da entidade, nas quais as populações envolvidas, apoiadas pelos agentes de extensão rural, devem ser produtores ativos dos resultados.

Entre suas diretrizes orientadoras de ações, consta a garantia de meios, capacidade produtiva e de gestão das propriedades da agricultura familiar visando melhorar as condições gerais de subsistência da família rural, elevação da qualidade de vida de seus membros, a preservação do meio ambiente, sua organização e emancipação social.

Para cumprir com tais diretrizes, a Emater/RS-Ascar em como missão "promover e desenvolver ações de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) mediante processos educativos, em parceria com as famílias rurais e suas organizações, priorizando a agricultores e pecuaristas familiares, indígenas, pescadores artesanais profissionais, quilombolas, assentados, mulheres, jovens e crianças, visando ao desenvolvimento rural sustentável, através da melhoria da qualidade de vida, da segurança e soberania alimentar, da geração de emprego e renda e da preservação ambiental".

Como estratégias de ação, destacam-se as seguintes:

- Implementar processos contínuos de capacitação, agindo interativamente nas áreas culturais, sociais, ambientais e econômicas;
- Desenvolver ações de educação, recuperação, preservação, conservação e manejo ambiental de agros ecossistemas;
- Assessorar e orientar as famílias rurais na busca de alternativas para o melhor aproveitamento dos fatores de produção e dos recursos internos e disponíveis;

- Interagir, junto às famílias rurais, com ações que visem o fortalecimento da cooperação e de suas organizações associativas e representativas;
- Desenvolver ações que fortaleçam e ampliem os serviços de classificação e certificação de produtos de origem vegetal;
- Fortalecer os relacionamentos de parcerias interinstitucionais;
- Participar na elaboração e execução dos Planos Municipais, Regionais, Estaduais e Nacionais, bem como na implementação das Políticas Públicas que estimulem, e apropriem a participação do meio rural no desenvolvimento dessas;
- Participar de atividades e eventos que promovam os serviços e a imagem da entidade;
- Desenvolver ações de capacitação, atualização técnica e gerencial do quadro funcional.

As propriedades rurais familiares recebem orientação com o objetivo principal de melhoria da vida dos membros da família rural, garantindo mais acesso a recursos públicos, como terras, créditos e oportunidades de ter uma formação de renda, sendo ou não agrícola.

## 2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

### 2.2.1 Visão geral do processo sucessório

Conforme relata Grzybovski e Tedesco (2002), o processo de sucessão familiar trata da substituição do fundador do empreendimento por outro membro da família, de forma que o negócio tenha continuidade. Porém, o enfoque é outro à medida que novos e diferentes pontos de vista surgem entre as outras gerações, com estilos e personalidades diferenciadas do fundador, além de se tratar de outro enfoque fundamentado na profissionalização e racionalidade administrativa moderna oferecida pelo atual momento socioeconômico.

Leone et al. (2010, p. 118) descrevem a sucessão nas organizações como sendo o “rito de transferência de poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que vira a dirigir”. Para o autor, esse processo é chamado de “passar a tocha” para as próximas gerações que iram se formar a partir da fundação da empresa. Por isso, argumenta Leone (2005), o processo sucessório merece destaque nos estudos sobre organizações familiares, até porque ela só será efetivamente familiar se ocorrer à transição de uma para outra geração de membros da família.

Grzybovski et al. (2010, p. 137) colaboram ao dizer que “as tensões/conflitos/emoções presentes nos membros da família proprietária se entrecruzam nos ambientes familiar e empresarial e provocam rupturas, dissabores, alegrias, vitórias”. Segundo a autora, esses sentimentos e a idealização pelo poder dentro de uma organização geram custos, sejam eles físicos financeiros ou políticos. Assim, a existência de conflitos no processo sucessório implica pensar antecipadamente a sobrevivência, expansão ou continuidade do empreendimento da família, pois:

A sucessão manifesta historicidade e não se baseia unicamente na racionalidade da administração. As variáveis que o compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar.

Para Ely (2015), o tema sucessão ainda não preocupa muito os produtores rurais, mas assim, o meio rural está ficando somente com pessoas mais idosas, pois os jovens não se interessam mais em tocar o negócio dos pais, preferindo buscar emprego nas grandes cidades. Citam-se ainda algumas causas que estão levando esses jovens ao êxodo rural. Sendo principalmente a falta de flexibilidade na negociação entre pais e filhos, o baixo nível educacional dos pais, que se choca com um maior conhecimento dos filhos que puderam estudar mais e fazer cursos superiores, muito pouco interesse dos jovens para buscar novos conhecimentos para a propriedade, acarretando a falta de compreensão sobre o conceito de que a propriedade é uma empresa, entre outras tantas razões.

Com o mesmo pensamento, Tedesco (2006, p. 19) afirma:

A construção simbólica da unidade familiar, em meio à racionalidade técnica-econômica pode escamotear uma realidade conflituosa, não aparente, expressa nas questões de gênero, na divisão social e sexual do trabalho, na participação e sucessão do patrimônio, na individualidade dos lucros.

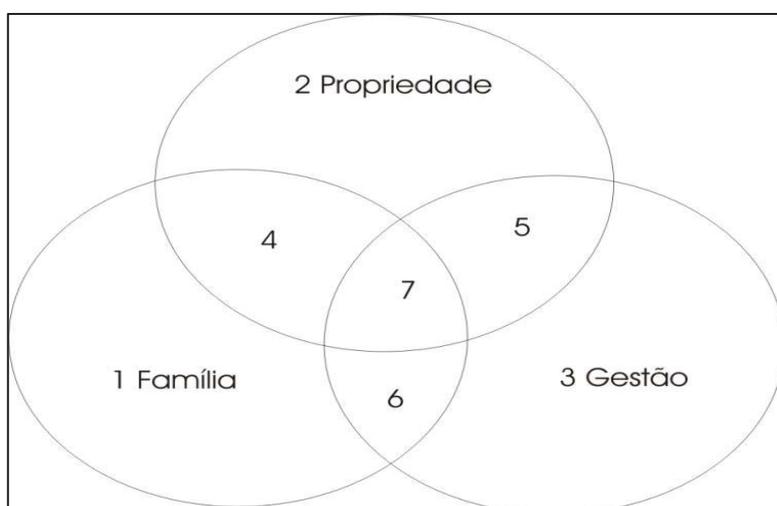
Iribarrem (2013) indica como principais dificuldades encontradas pelas famílias do campo no momento de iniciar o processo de sucessão o desconhecimento das técnicas existentes que permitem a criação de novas sociedades familiar, planejando assim a sucessão e estabelecendo parcerias entre familiares. Seguindo no mesmo pensamento do autor, relata uma das principais causas que dificulta a sucessão, é o diálogo entre os pais e seus filhos.

Com vistas à profissionalização da gestão, entram no debate as questões que envolvem herança e herdeiros. A sucessão familiar ocorre através da oportunidade de uma segunda geração mais jovem assumir o comando da empresa familiar. Segundo Leone (2005, p. 45), nesse tipo de sucessão, “o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido”. Seguindo no mesmo

pensamento do autor, destaca o envolvimento da totalidade da família empreendedora no processo, em especial, a figura do fundador e do designado a sucessão.

Entretanto, como todo processo, o da sucessão familiar apresenta particularidades, dentre as quais se destacam as disputas internas na família para ocupar cargos que conferem poder (GRZYBOVSKI et al., 2010). Soma-se a isso a dificuldade dos membros da família em separar interesses a partir dos papéis que representam na família (pai, filho, irmão, cunhado, nora) e na empresa (proprietário, sócio, gestor, funcionário), como apontam Gersick et al. (1997) no modelo dos três círculos representado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo dos três círculos.**



**Fonte:** Gersick et al. (1997, p. 6).

O modelo de três círculos da empresa familiar destaca que os integrantes dos números 1,2 e 3 são aquelas que têm apenas uma conexão com a empresa familiar, portanto as pessoas de 4,5 e 6 têm por sua vez duas conexões e as pessoas com o número 7 são consideradas as mais importantes dentro da empresa familiar tendo três conexões.

A análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos se auto enganam, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Isso pode levar a empresa a uma turbulenta administração. Caso a incompetência do sucessor natural seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Esse tipo de sucessão familiar ocorre quando os filhos se mostram desinteressados em dar sequência aos negócios da família, fazendo com que uma das opções é a sucessão profissional e a outra a venda da propriedade. Por sucessão profissional, Leone (2005) considera a contratação de profissionais externos à família para assumir a gestão dos negócios

em nome daquela. Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) destacam que “a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família, ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem”.

O vínculo entre irmãos geralmente é o relacionamento de mais longa duração entre as pessoas. Diante disso, alguns fundadores ficam em dúvida na hora de estimular ou não qualquer tipo de competição entre eles (SILVEIRO, 2006). Comparar ou diferenciar irmãos, com intuito de descobrir qual tem mais tendência para assumir o controle, são na maior parte motivos geradores de conflitos destrutivos.

### **2.2.2 Herança e sucessão**

Como relata Zeger (2016), o recebimento de uma herança não é um processo automático no qual, com o falecimento do proprietário dos bens, os herdeiros tomam posse da parte de seus bens que lhes cabe sendo no dia seguinte ao enterro. Portanto existe uma série de procedimentos os quais tem início como que em termos jurídicos é chamado de abertura da sucessão. Seguindo na mesma linha de pensamento, nesse período será realizado o inventário, que consiste no levantamento e na avaliação de todos os bens deixados pelo falecido, incluindo também as dívidas do autor da herança, se destaca ainda as doações que ele fez em vida. Tendo como principal objetivo é estabelecer com exatidão o real total a ser dividido.

Segundo a Lei nº 11.441/2007 (BRASIL, 2007), o procedimento de inventário e a partilha foram desburocratizados por meio da permissão de realização de escritura pública em Cartório de Notas, na presença física de um Tabelião.<sup>2</sup> De acordo com a referida lei:

Sendo todos os herdeiros capazes e se estiverem de acordo, poderá ser feito o inventário e a partilha por escritura pública. Para que o inventário seja feito em cartório, é necessário observar alguns requisitos: todos os herdeiros devem ser maiores e capazes; todos os herdeiros precisam estar de acordo quanto à partilha dos bens; o falecido não pode ter deixado testamento; para escritura ser feita será necessária a participação de um advogado. O inventário, feito através de escritura pública pode ser feito em qualquer Cartório de Notas, independente do local de residência das partes, do local de situação dos bens ou do local do óbito do falecido. Sendo a escritura assinada, terá automaticamente os efeitos do inventário e a escritura de inventário não depende de homologação judicial.

---

<sup>2</sup> A Lei nº 11.441/2007 alterou os dispositivos da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil, possibilitando a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa.

A referida lei ainda destaca que:

Para transferência dos bens para o nome dos herdeiros é necessário apresentar a escritura de inventário para registro no Cartório de Registro de Imóveis (bens imóveis), no DETRAN (veículos), no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou na Junta Comercial (sociedades), nos Bancos (contas bancárias), etc. Caso haja um processo judicial em andamento, os herdeiros poderão pedir a desistência do processo e fazer o inventário em cartório desde que sejam obedecidos os requisitos anteriores.

Para Zeger (2016), uma vez concluído o inventário, chega a hora da partilha propriamente dita, o momento em que é definido o que cabe a cada um e a distribuição dos bens tem realmente início. Esse processo pode demorar bastante tempo ou até mesmo anos, tudo depende da dimensão da herança se distribuída e de conflitos e brigas e principalmente desacordos entre os herdeiros. Portanto tem que se lembrar de que esse procedimento existe para a proteção dos herdeiros, sendo uma forma de assegurar que os direitos de todos os herdeiros sejam respeitados conforme as leis da legislação.

A separação dos bens entre os herdeiros de uma propriedade não é um processo automático, no qual tem muitas fases a serem cumpridas para depois se dar a abertura do processo sucessório no qual se identifica todos os bens e dívidas do falecido, ou seja se inicia a papelada do inventário, concluído essa etapa chega a agora da divisão dos bens entre os herdeiros. Recebendo o que cabe a cada um na partilha, portanto esse procedimento pode demorar bastante ou até mesmo anos para a segurança dos herdeiros, sendo a melhor maneira encontrada para que todos os futuros herdeiros tenham seus direitos assegurados e respeitados conforme as leis da legislação.

Enfim, as propostas para que a sucessão em propriedades rurais ocorra tranquilamente e de ótima forma são inúmeras, portanto, o essencial é que estas “saiam do papel” e tornem-se ações realizáveis para que a agricultura familiar seja cada vez mais valorizada e encontre o melhor caminho para a continuidade de suas atividades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos, que ajudaram na investigação do problema apresentado. Apresentam-se as pesquisas adotadas nesse estudo, levando em conta o método, a abordagem, os instrumentos de coleta de dados, de análise e interpretação dos resultados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como **exploratória** cuja função principal é contextualizar o ambiente onde está situado o problema e representa o nível mais básico de uma pesquisa social aplicada (GIL, 2002). Sua realização, no entanto, afirma o mesmo autor, é fundamental quando se pretende se aproximar de um determinado fato social e ter uma visão geral da problemática.

A pesquisa exploratória apresenta menor rigidez no planejamento e habitualmente envolve entrevista não padronizada e estudo de caso (GIL, 2002). Por conseguinte, requer a adoção da abordagem **qualitativa** dos dados, descrita por Silva e Menezes (2001, p. 21) como sendo aquela que “promove a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados”, revelando a complexidade do fenômeno social de forma contextualizada e subjetiva.

Para Yin (2005, p. 32), trata-se de uma “investigação empírica que busca conhecer um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A escolha de tal procedimento técnico se justifica à medida que se busca o entendimento da realidade vivida pelo proprietário rural que busca dar sequência ao seu negócio por meio da sucessão entre herdeiros, para que tal objetivo se concretize, é preciso o levantamento das ideias e percepções dos sucessores através do estudo de dados específicos daquela propriedade. Tal constatação encontra respaldo em Roesch (2013, p. 201), que considera o estudo de caso, “uma estratégia de pesquisa: que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

No presente estudo, cujo *design* de pesquisa é estudo de caso, não cabe definição de população e amostra, apenas o local do estudo Minayo (2015). Por essa razão, foi selecionada a propriedade rural da família Altair Panizon, constituída pelo casal, dois filhos e uma nora.

A referida propriedade está localizada no município de São Roque, no Estado do Rio Grande do Sul. E a sua seleção desta propriedade se deve em razão da acessibilidade da autora à propriedade e à família para a obtenção dos dados.

Definem-se como sujeitos da pesquisa o atual gestor da propriedade rural, sua esposa e os dois filhos do casal, os quais formam uma família tradicional (nuclear). A autora, mesmo considerando-se membro da família na qualidade de filha, assim como as demais noras, não fazem parte da investigação como sujeito da pesquisa. Por essa razão dispensa-se cálculo de amostragem, pois a população envolvida contempla a totalidade da família em estudo, como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1 – Sujeitos participantes da pesquisa**

Nome	Identificação do herdeiro	Modo de apresentação no texto
Altair	Gestor da propriedade	E0
Maria	Esposa	E1
Alex	Filho mais velho	E2
Alexandre	Segundo filho	E3

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se através de entrevista em profundidade, tida como a técnica principal em pesquisas qualitativas (GIL, 2002; ROESCH, 2013). Este procedimento é mais frequentemente utilizado quando se busca entender um fenômeno ou levantar um diagnóstico de um problema social. Para o caso em questão, usa-se um roteiro de perguntas abertas e semiestruturadas, a qual se encontra como apêndice, que permite abertura para que o entrevistador mude o rumo da conversa se achar pertinente e considerar outras possibilidades de captar informações importantes para a pesquisa.

Inicialmente, fez-se uma abordagem junto ao gestor da propriedade rural com vista compreender a realidade vivenciada e obter o relato detalhado da visão, anseios, experiências e percepções dele e dos demais membros integrantes do círculo familiar acerca da sucessão familiar da propriedade. Enfatiza-se que a presente entrevista buscou coletar ideias envolvendo o fenômeno da sucessão de gestão.

Também foi adotado um caderno de campo, para registrar observações da dinâmica familiar, das atividades produtivas desenvolvidas, da estrutura e dos controles de gestão existentes. Todos os dados coletados foram tabelados em planilhas de texto eletrônicas, utilizando-se o software Microsoft Office Word 2010® e o Microsoft Office Excel 2010.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Tanto na abordagem quantitativa como na qualitativa tem-se a necessidade de organizar os dados conseguidos na propriedade através da pesquisa, para posteriormente, fazer sua análise. No caso da pesquisa qualitativa, é função do entrevistador é a análise e interpretação dos dados, com vista a expressar por meio das palavras escritas, o que foi coletado, sendo desnecessário estabelecer variáveis objetos.

Contudo, vale destacar que mesmo se tratando de pesquisa qualitativa, é preciso que o entrevistador utilize padrões quantitativos para contar a frequência dos fenômenos encontrados, sendo necessário também fazer uma relação destes dados com os encontrados na literatura descrita no capítulo dois deste documento. Esse método é denominado análise de conteúdo.

A análise de conteúdo une um conjunto de instrumentos metodológicos usados para tornar entendíveis os “discursos”, neste caso, os dados obtidos através da entrevista e da observação. Enfatiza-se que esta técnica exige a observação de dado espaço temporal intermediado entre o estímulo à mensagem provocado pelo entrevistador e a resposta dada pelo seu entrevistado (BARDIN, 2011). Seguindo no mesmo pensamento, a análise de conteúdo se resume ao conjunto de procedimentos que visam o exame das comunicações, fazendo oscilações entre os conteúdos objetivos e os aspectos subjetivos encontrados na coleta dos dados (BARDIN, 2011).

Os resultados das análises são apresentados em forma de textos, quadros e esquemas gráficos, de acordo com a necessidade de ilustrar as interpretações subjetivas.

### 3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As categorias de análise são as seguintes:

- a) **Processo sucessório:** É o processo caracterizado pela transferência de poder na gestão da empresa familiar, onde o sucessor pode ser um herdeiro, um membro da família ou alguém sem grau de parentesco; a sucessão pode ser e ao mesmo tempo, pode não ser necessariamente marcada pela transferência legal da propriedade da terra e dos bens que nela estão inseridos.
- b) **Propriedade rural familiar:** imóvel rural que, direta ou indiretamente, é explorado pelo agricultor e sua família, visto que essa atividade lhe consoma a força de trabalho existente, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área territorial máxima fixada para cada região e tipo de exploração.
- c) **Planejamento de sucessão:** um processo através do qual a família e a empresa como um todo planejam o futuro da organização, bem como, o processo sucessório e sua gestão futura.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se subdivide em quatro subcapítulos, os quais são organizados de forma a apresentar a história e estrutura da família rural e da propriedade. Na sequência é descrito o modelo de gestão atual, a visão dos herdeiros sobre a sua gestão e os desafios no processo sucessório. Por fim apresenta-se o plano de secessão, para que o proprietário possa conduzir o processo sucessório na propriedade rural familiar Panizon.

### 4.1 FAMÍLIA PANIZON

A seguir faz-se a apresentação da família proprietária e da propriedade rural, contemplando aspectos históricos, estruturais e de gestão dos recursos.

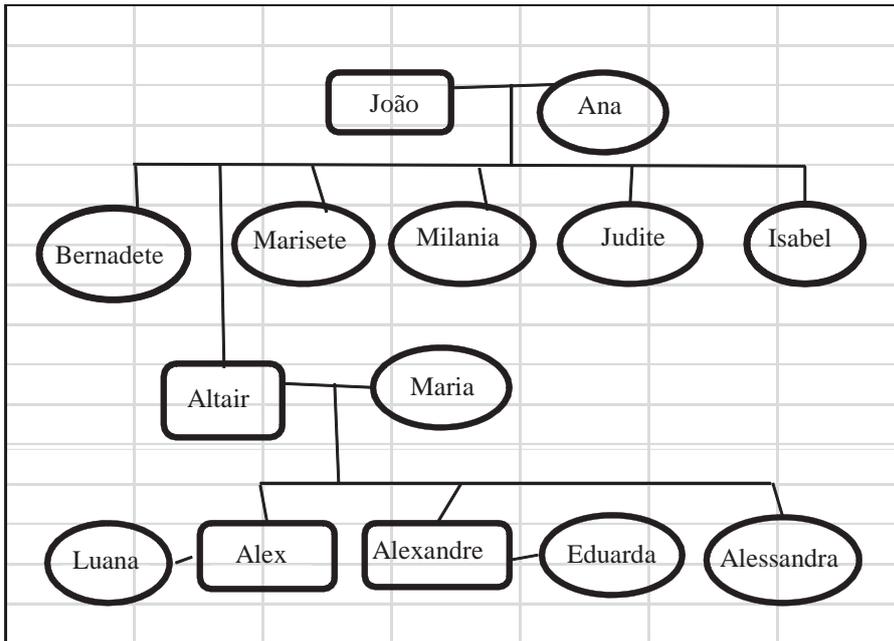
#### 4.1.1 História e estrutura da família Panizon

A paixão pela terra e pela produção rural de Altair Panizon teve início na sua infância. Ainda criança, Altair sempre acompanhava seus pais nas atividades rurais e outras necessárias na propriedade da família. Assim aprendeu a dar valor a terra e o que ela lhe proporcionava, o que resultou em “paixão pela agricultura”. Nas suas palavras:

Nasci trabalhando na agricultura, desde pequeno indo na lavoura e na aula, me orgulho de mexer na terra porque é o que eu gosto de fazer e o que eu aprendi a fazer com meus pais, e é da terra que tiro o sustento da minha família.

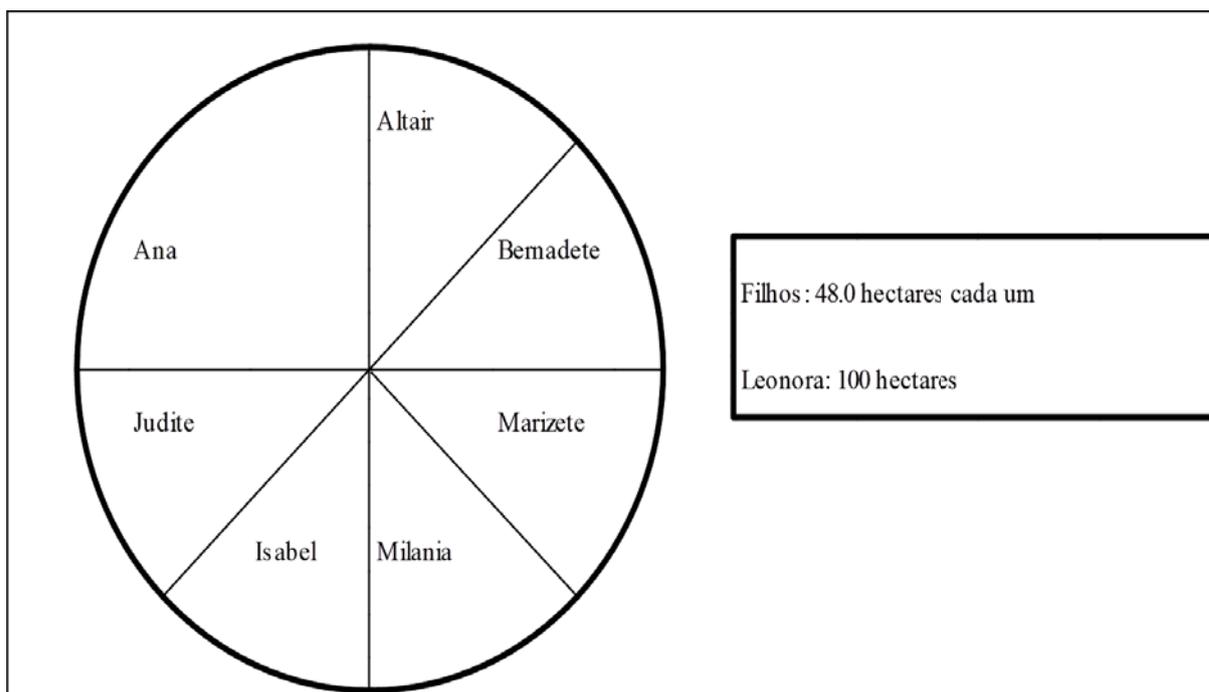
A origem da propriedade rural da família Panizon está na vinda de seus avós (Madalena Pirres e Constantino Panizon) de São Silvestre para Vila Lângaro, município distante 20 quilômetros. Ali chegando, João Panizon adquiriu uma pequena propriedade de terra em São Roque. Seu objetivo foi garantir o sustento da família constituída com Ana Zanin, cujo relacionamento resultou em seis filhos. A estrutura de sua família está representada na Figura 2 apresentada a seguir.

**Figura 2 – Genetograma da família de João.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

O segundo filho, o único homem, nomeado pelas suas irmãs para assumir a gestão da propriedade rural em nome da família Panizon. A equidade sempre prevaleceu nessa família, por isso a prática popular de distribuição da herança diferenciada entre homens e mulheres nas famílias descendentes de italianos aqui não prevaleceu. Tanto o filho homem quanto as filhas mulheres receberam de João Panizon a herança igualmente. Altair ficou com a propriedade onde estava instalada a casa de seus pais e com o tempo foi comprando a parte das terras herdadas por suas irmãs. Elas, por sua vez, casadas decidiram mudar-se para outras propriedades localizadas em outros estados da Federação. Sua mãe, Ana, viúva, também se muda para a cidade de Tapejara, pois decidiu morar com uma de suas filhas. Na Figura 3 a distribuição da herança de João.

**Figura 3 – Distribuição da herança de João.**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Ainda jovem, aos 24 anos de idade, Altair casou-se com Maria Mattei Panizon, e assim deu início a nova família. À família de Altair é formada pela sua esposa (Maria), com quem teve três filhos (dois homens e uma mulher). O filho mais velho (Alex) tem 29 anos, é formado em Ciências Contábeis e mantém uma união estável com Eduarda Donzele (26 anos). Eles residem em uma casa anexa ao de seus pais. Na propriedade rural, Alex representa o papel de “ajudante”. O segundo filho (Alexandre) tem 25 anos, é formado em Ciências da Computação e está casado com Eduarda Dellanora Panizon (25 anos). Eles residem em Passo Fundo e não exercem qualquer atividade na propriedade rural da família. O terceiro filho do casal é uma mulher (Alessandra), que tem 21 anos, está cursando Administração, é solteira e reside com seus pais. Na Tabela 2 constam os dados de identificação dos herdeiros da Família de Altair.

**Tabela 2 – Identificação dos herdeiros**

Herdeiros	Idade	Estado civil	Nível Educacional	Profissão
Mãe	50 anos	Casada	Inferior completo	Dona do lar
Filho	29 anos	União estável	Superior completo	Contador. Ajudante na propriedade
Filho	25 anos	Casado	Superior completo	Professor
Filha	21 anos	Solteira	Superior incompleto	Estudante

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Caso os membros da família Panizon dependessem da renda da propriedade para o seu sustento, haveriam dificuldades financeiras. A referida propriedade não teria sustentabilidade financeira para conferir qualidade de vida aos seus membros, que, na configuração atual, representa um conjunto de sete pessoas (esposa, filhos, noras).

Ao analisar as questões de contexto anteriormente descritas, em 1985 a Família Panizon decide investir na produção de leite para a comercialização na forma *in natura* e dessa forma incrementar a receita, apesar do aumento de tarefas. Contudo, Altair ainda podia contar com a mão de obra de todos seus filhos, o que de certa forma motivou o crescimento da produção agrícola de forma combinada como a produção leiteira. Em suas palavras:

Me senti motivado porque era uma nova renda para a minha família, aonde ajudou nas despesas do dia a dia. Foi em necessidade de pagar as contas da casa e também para a necessidade de meus filhos terem alguma coisa de melhor. Todos os filhos ajudam, mesmo os que não morram aqui ajudam nas férias e quando podem.

Passados dez anos, Alex (filho mais velho), incentivado por seus pais ingressa em um curso superior. Uma vez formado, continuou residindo na zona urbana, mas permaneceu “sempre ajudando com o que podia na propriedade” de sua família. Seguindo o mesmo exemplo, Alexandre (filho mais novo também ingressa em um curso superior e decide procurar emprego na cidade com o objetivo de cobrir seus gastos com o estudo).

Nesse momento, os pais se veem sozinhos para realizar todas as atividades agropecuárias, apesar Alessandra (filha mais nova) ter idade para ajudar com as tarefas da propriedade, o que efetivamente o faz. Em 2013, o filho mais velho abandona o serviço da cidade e volta a ajudar na propriedade rural da família. Seu retorno representou adoção de mais tecnologia nas atividades agropecuárias ao mesmo tempo que passa a incentivar sua irmã a cursar um curso superior. Nas suas palavras:

Voltei prá o interior porque percebi que trazendo mais tecnologia para a propriedade teria uma vida melhor do que a trabalhando todos os dias no meio urbano e também para ajudar no afazer na propriedade por meus irmãos saírem estudarem. Eles no início não gostaram, mas com o tempo eles perceberem as minhas ideias de ajudar na propriedade e gostaram da minha decisão. Me sinto realizado porque gosto muito de trabalhar aqui, não me sinto frustrado porque sei que fiz a escolha certa.

Após a divisão da herança de João, a nova família constituída por seu filho Altair, que permanece na propriedade rural herdada de seu pai até hoje passou por alguns momentos ruins, como relata o gestor da propriedade:

No início se tinha mais gente para trabalhar, após eu herdar a propriedade me senti perdido. Eu e minha esposa tínhamos que fazer tudo sozinhos, não se tinha muito maquinários e o trabalho era braçal.

Altair destaca que após o nascimento de seus filhos a propriedade evoluiu. Porque ele e sua esposa Maria percebem que a rentabilidade financeira da propriedade não proporcionaria uma vida adequada a todos os membros, com isso a propriedade Panizon investe na produção leiteira, como uma forma de ter uma renda extra.

É importante destacar os incentivos dados por parte de Altair e Maria, de ver os filhos cursando um curso superior e trabalhando no meio urbano, mas que os filhos nunca abandonassem a propriedade por completo, o que ocasionou em 2013 o retorno de um de seus filhos do meio urbano para o interior, depois de o filho perceber que a vida na propriedade era melhor do que a que tinha no meio urbano.

A volta do filho mais velho (Alex), do meio urbano para o meio rural está relacionada à falta de mão de obra na propriedade da família e na percepção do irmão de que sua irmã Alessandra deveria dedicar-se aos estudos. Tal comportamento entre irmãos revela união, harmonia e consciência de coletividade, resultado da formação familiar recebida, a qual pautada no diálogo e convívio entre os membros da família e participação de todos nas decisões do cotidiano da propriedade rural.

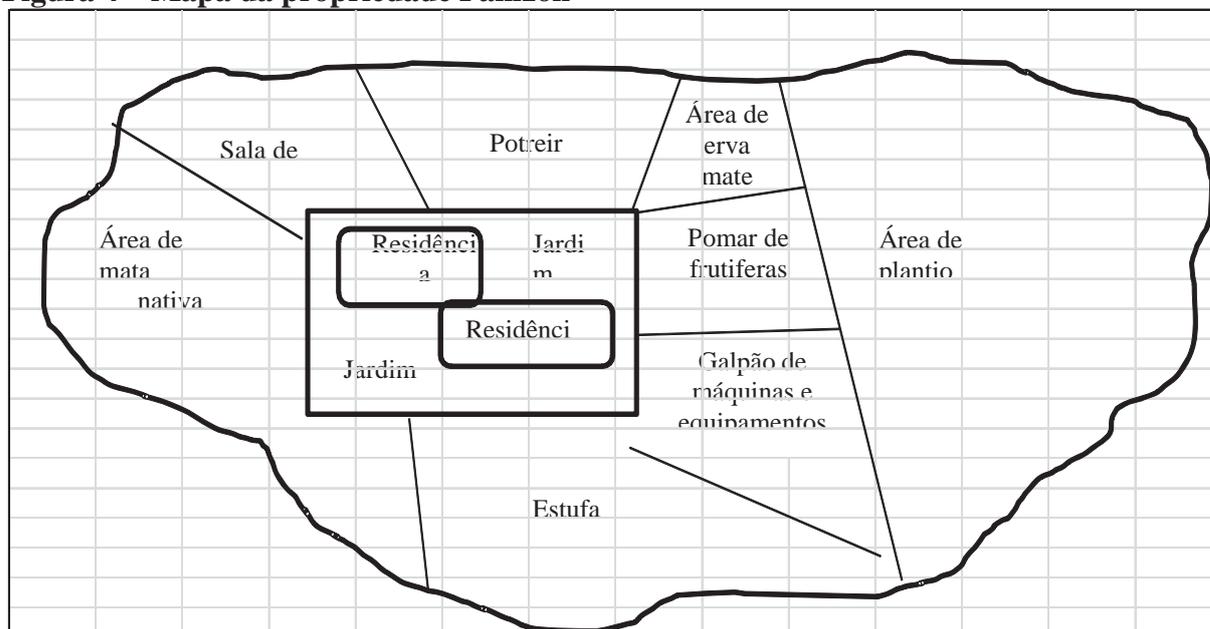
#### **4.1.2 Estrutura da propriedade e modelo de gestão**

A estrutura atual da propriedade rural é formada por 40,6 hectares (16,9 alqueires), sendo 28,0 hectares destinados para lavoura, 5,0 hectares para potreiro e benfeitorias e 7,6 hectares para mata nativa, erva, floresta de eucalipto e pomar. Nesta localidade em São Roque, também estão as instalações, a moradia e um grande galpão para a guarda dos maquinários.

A Figura 4 apresentada a seguir mostra um mapa da propriedade Panizon, identificando a distribuição das áreas citadas anteriormente. Na sequência está a Tabela 3, com a relação dos bens existentes.

A Família Panizon realizou vários investimentos em máquinas e equipamentos na última década, cujos recursos foram obtidos por meio de linhas de créditos do Pronaf. O referido programa tem como propósito estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas.

**Figura 4 – Mapa da propriedade Panizon**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Tabela 3 – Bens existentes na propriedade**

Qtde	Descrição dos bens	Ano	Valor estimado (R\$)	Taxa de depreciação anual	Valor atual (R\$)
01	Pé de pato Trema Sul	1970	2.000,00	10%	0,00
01	Trator Valmet 85	1979	20.000,00	10%	0,00
01	Caminhão Fox Vaguem 13-130	1981	50.000,00	20%	0,00
01	Lance Jan 600 kgs	2000	2.000,00	10%	0,00
01	Colheitadeira Massey Ferguson 5650	2001	100.000,00	10%	0,00
01	Forageira Nogueira	2009	4.000,00	10%	800,00
01	Pulverizador Valinhos 700 litros	2010	20.000,00	10%	6.000,00
01	Veículo Gol Rallye	2012	40.000,00	20%	0,00
01	Veículo Saveiro Cross	2013	45.000,00	20%	9.000,00
01	Trator Valtra 125	2016	135.000,00	10%	121.500,00
01	Plantadeira HSM 15- 17	2016	80.000,00	10%	72.000,00
<b>11</b>	<b>Total</b>	-	<b>498.000,00</b>	-	<b>209.300,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na propriedade é realizado o plantio de trigo, aveia branca e preta, soja, milho e sorgo para a pastagem, conforme as épocas adequadas para cada plantio. Baseando-se na produtividade alcançada na safra 2016/2017, obteve-se 2.400 sacas de grãos, os quais foram produzidos em 34.0 hectares, as quais renderam 8.400 quilos de milho, 3.600 quilos de soja e 3.000 de trigo por hectare. A Tabela 4 apresenta um comparativo da produtividade em sacas por hectares dos grãos (soja, trigo e milho) das quatro últimas safras.

**Tabela 4 – Comparativo de produtividade de grãos nas últimas safras**

Ano	Produção em sacas (por ano)				Hectares ocupados (ano)				Quilos por hectares (ano)			
	Milho	Soja	Trigo	Total	Milho	Soja	Trigo	Total	Milho	Soja	Trigo	Total
2013	700	1.320	400	2.420	5.0	22.0	9.0	36.0	8.400	3.600	2.666	14.666
2014	1.350	1.020	480	2.850	10.0	17.0	8.0	35.0	8.100	3.600	3.300	15.000
2015	-	1.800	580	2.380	-	27.0	10.0	37.0	-	4.000	3.480	7.480
2016	830	1.240	330	2.400	6.0	21.0	7.0	34.0	8.400	3.600	3.000	15.000

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Os grãos produzidos na propriedade Panizon são comercializados para a Cotrijal e para a empresa Cooperativa, em Vila Lângaro. O trigo é destinado para o moinho para a fabricação da farinha, já o milho é dividido em duas partes, sendo que uma parte é destinada a alimentação dos animais da propriedade e a segunda parte é comercializada para pagar as despesas com o custo do plantio.

A principal safra para a propriedade Panizon é a de soja a qual tem início em novembro e seu termino em março. A produção é destinada a manutenção da propriedade e o restante é depositado em uma conta corrente no banco, como forma de garantia financeira da família.

Para a produção leiteira, a Família Panizon mantém um plantel de 10 vacas em ordenha e 5 secas da raça holandês. A opção por genética do gado leiteiro se deve à facilidade de adaptação à região e pela alta produtividade de leite. A produção é de 1.800 litros de leite/mês, os quais são entregues à Italac. O faturamento bruto do produto leite é, em média, de R\$ 1.500,00/mês. Altair destaca:

É bom, porque é uma ajuda cada mês para pagar as despesas familiares. Porque com esse dinheiro se dá prá pagar todas as despesas (luz, água, telefone, ...), sem ter que tirar dinheiro na venda dos produtos produzidos aqui.

Recentemente foi realizado um investimento na propriedade para a construção de 12 estufas de 100m<sup>2</sup> (20 metros de comprimento por 5 metros de largura), como pode-se visualizar na Figura 5. As mesmas tendo produção quase que mensalmente, dando foco principal em produção de tomates e hortaliças para o consumo diário na propriedade, para comercialização em mercados da mesma cidade. E de cidades vizinhas, tendo uma média de produção mensal de 1.000 kg/mês. O faturamento mensal com a olericultura é de R\$ 3.000,00.

**Figura 5 – Vista aérea da propriedade com destaque para as estufas**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Com o apoio da Emater/RS-Ascar, a propriedade Panizon está oferecendo produtos com menos fungicidas e herbicidas para a escola pública de educação do município de Vila Lângaro, pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que induz e potencializa a afirmação da identidade, a redução da pobreza e da insegurança alimentar no campo, a reorganização de comunidades, incluindo povos indígenas e quilombolas, o incentivo à organização e associação das famílias agricultoras e o fortalecimento do tecido social, a dinamização das economias locais, a ampliação da oferta de alimentos de qualidade e a valorização da produção familiar.

Para administrar os recursos físicos da propriedade Panizon, a família não tem registros formais que permitem a avaliação qualitativa dos investimentos realizados até o momento. Da mesma forma ocorre na gestão dos recursos produtivos (sementes, adubos, inseticidas, herbicidas), percebe-se a falta de uma gestão financeira eficaz. O controle da propriedade Panizon é feita a partir de cálculos das despesas fixas e dos custos diretos com a produção, são descritas através de “contas a pagar”. Com o valor advindo do leite e das estufas são diminuídas as despesas pessoais da família e possíveis encargos bancários resultantes de algum investimento realizado na propriedade. O valor obtido através da comercialização da produção agrícola é dividido em duas partes: a primeira é destinada ao investimento e melhoria das instalações ou para a compra de insumos para a próxima safra, a segunda, é feito um investimento em conta poupança, como forma de garantia financeira da família.

Na propriedade Panizon a contabilidade não é realizada com vistas a gerar indicadores de gestão, portanto não é uma das ferramentas que poderiam utilizadas para gerenciar os ativos, calcular custos e receitas, bem como determinar a lucratividade de todas operações. Em razão das diferentes atividades produtivas, uma alternativa possível de usar a contabilidade gerencial seria realizar a alocação das receitas de acordo com a referida atividade, numa analogia às unidades de negócios em empresas urbanas. Por exemplo: produção leiteira, produção agrícola, horticultura. Esta atividade foi recentemente instalada e representa uma produção e receita mensal decorrente do investimento realizado na confecção de estufas. Sem essa separação de custos e receitas, não há como identificar com precisão a lucratividade de cada atividade. O único documento utilizado para registros das atividades é a nota fiscal de entrada da produção leiteira, portanto as demais atividades produtivas não têm controle.

Da mesma forma, usando os recursos ofertados pela contabilidade gerencial, a família poderia realizar a alocação da mão de obra de seus membros e distribuir de forma justa o lucro gerado. As atribuições de cada membro da família rural estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Distribuição das atividades na propriedade por membro da família rural**

<b>Membros</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>
Altair	56 anos	Plantio da safra, colheita, alimentação do rebanho e serviços gerais (da propriedade e estufas).
Maria	50 anos	Ordenha e serviços domésticos

Alex	29 anos	Auxilia no plantio e colheita da safra, encarregado dos serviços gerais (estufas e propriedade).
Alessandra	21 anos	Auxilia na ordenha, na alimentação do rebanho e dos serviços gerais (estufas).

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Os dados aqui apresentados revelam que houve evolução na estrutura e no modelo de gestão da propriedade Panizon. Os recursos foram direcionados a construção das estufas e a produção agrícola, a principal atividade desenvolvida e que garante à sustentabilidade da propriedade Panizon, a mão de obra somente familiar possibilita o enquadramento da propriedade no sistema da agricultura familiar.

#### 4.2 VISÃO DOS HERDEIROS SOBRE A GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL

A visão dos herdeiros sobre a forma de gestão da propriedade rural familiar é determinante no processo sucessório, pois dela depende a definição de quem pode ser e quem tem condições de assumir a gestão dos negócios. Não se refere, portanto, ao processo de transmissão do patrimônio, mas refere-se à dimensão gestão deste patrimônio.

Com base na configuração da família proprietária é possível inferir sobre tradição, valores familiares e culturais entre outros elementos do jeito próprio de ser. Assim foi constatou-se que a família Panizon está formatada no modelo de família tradicional com elementos da família moderna em razão da configuração dos casamentos dos herdeiros. Quanto à tradição, foram observados elementos da família tradicionalmente italiana, cujos hábitos e costumes fundamentam-se herança cultural dos imigrantes italianos colonizadores de uma parte da região do Estado do Rio Grande do Sul, bem como valores e princípios morais dos migrantes internos das “velhas” para as “novas” colônias.

A respeito, Tedesco (2001) afirma que na década de 1880 que ocorreu o maior fluxo migratório de milhares de estrangeiros para o Brasil, sobretudo de italianos, para trabalharem nas fazendas paulistas de café. Seguindo na mesma linha de pensamento, destaca-se que as “famílias migrantes” eram responsáveis pelo cuidado das lavouras e, também, prestavam outros serviços avulsos ao fazendeiro, para assim terem o direito de plantar produtos para a subsistência de suas famílias. Uma parte da produção obtida com o cultivo da terra era apropriada pelo fazendeiro e o excedente era comercializado para a aquisição de tecidos, ferramentas, sal, açúcar e outros produtos, que não havia na propriedade. Essas estratégias de

subsistência promoveram a expansão econômica de alguns colonos nas colônias que, juntamente com suas famílias, criaram espaços de deslocamentos para outras regiões rurais ou para a vida urbana (ROCHE, 1969).

Nas famílias brasileiras descendentes dos migrantes italianos e/ou colonizadores, a figura masculina representa a autoridade na gestão do patrimônio. Nesse sentido, se observou que na propriedade da família Panizon, o gestor é o patriarca, Altair. No entanto, há particularidades na dinâmica da família que representam mudanças nas tradições herdadas. Altair conduz o processo decisório de forma colegiada, incluindo os filhos nas decisões da gestão dos recursos. Esposa e filhos são convidados a participar, o que produz sentimento de pertencimento e de valorização às ideias compartilhadas. Assim novos conhecimentos e técnicas são aproveitados e valorizados pelo gestor de forma que os todos membros da família tomam ciência dos encaminhamentos e, ao mesmo tempo, aprendam a tomar decisões assistidos pelos seus pais.

A respeito, os entrevistados relatam esse processo decisório da seguinte forma:

Nós já fizemos todos os anos um planejamento juntamente com eles, além de um programa de gestão de propriedade, juntamente com a Emater. O desejo que sempre exponho para eles é o melhor desenvolvimento da propriedade aliada à novas tecnologias. [E2]

As decisões da propriedade são sempre avaliadas antes de colocadas em prática, se avalia o que cada pessoa acha dentro da família e se entra em um acordo entre todos, aí sim a decisão é colocada em prática para o melhor planejamento da nossa propriedade. [E1]

Não faria nada de diferente do que estamos fazendo hoje, pois as decisões são tomadas em conjunto com eles pelo melhor desenvolvimento da propriedade. [E3]

Como resultado do compartilhamento da experiência acumulada dos pais com o estudo formal dos filhos tem-se a transferência de tecnologias no nível intergeracional. Os avanços tecnológicos observados na propriedade em análise estão nos meios produtivos, nos tipos de culturas, no aperfeiçoamento dos controles de gestão, os quais produzem orgulho e motivam os herdeiros a permanecerem juntos. Tais resultados estão em consonância com o descrito por Rodrigues (2010).

Ao serem questionados sobre a qualidade de vida hoje em comparação com o passado, os entrevistados afirmam que:

[Há 30 anos atrás] foi sofrido, pois tinha bastante terra não produtível, o que tinha que trabalhar era braçalmente e aos poucos o casal com os filhos foi melhorando, sendo que hoje todas são mecanizadas e as que não foram possíveis à mecanização contêm reservas naturais, melhorando agora por ter mais tecnologia e facilidades por o serviço ser menos braçal. [E1]

Melhorou, porque antigamente era tudo braçal e hoje é tudo com tecnologias de máquinas, se iniciava os preparos da terra bem antes do plantio, tinha que lavar e depois plantar, quanto uns preparavam a terra outros já plantavam. [E2]

Ao buscar em suas memórias o processo de construção do patrimônio atual, E1 e E2 compreendem que houve crescimento, mas também revelam que a gestão dos recursos sempre foi realizada com base no empirismo.

Tal entendimento da gestão da propriedade rural está nos escritos de Pistorello (2011), que advoga em favor do uso dos bens e tradições dos imigrantes, mas também afirma sobre a necessidade do produtor rural produzir melhorias na propriedade de forma integrada às tendências de mercado para os produtos rurais. Assim, afirma a referida autora, o produtor rural precisa estar munido de tecnologias que de forma a ofertar um produtor rural competitivo, sob o risco da família rural migrar para o espaço urbano.

A serem questionados sobre a importância da inovação tecnológica na propriedade Panizon, os entrevistados são unânimes em destacar que a tecnologia reconfigurou as atividades agrícolas:

O plantio direto foi uma revolução para a agricultura, a adubação. No caso do leite, o princípio tá na boa alimentação e só se consegue isso se tiver tecnologia pra produzi. O controle das pragas do milho, a época certa do plantio e da colheita, as variedades de milho certo pra alimentação, então resumindo isso ai tudo, só mudo graças à tecnologia. [E1]

Com a tecnologia se tem a possibilidade de produzir o seu próprio alimento com uma melhor qualidade da que se encontra em mercados. Sempre tive ligação com a agricultura, hoje mais ainda, para trazer desenvolvimento para nossa propriedade. [E2]

Quanto à sucessão do patrimônio existente, E1 relata que “não tem um sucessor preferido, porque tudo aqui é dos três filhos”. E E2 complementa dizendo:

Ninguém está 100% preparado prá assumir e administra sozinho à propriedade, pois as melhores decisões sempre são tomadas ouvindo várias opiniões e discutindo os pros e contras. E a propriedade não é só minha dos meus irmãos também, tudo deve ser dividido igualmente todos merecem.

Analisando as afirmações apresentadas pelos herdeiros da propriedade Panizon, nota-se que todos os herdeiros possuem um grande sentimento de amor pela terra e a vida no campo, e explicam que o meio rural possui capacidade de proporcionar a eles sossego e principalmente tranquilidade, apesar das atribuições que lhes são exigidas.

Quando os herdeiros são questionados a respeito dos desafios e as dificuldades relacionadas à atividade rural, E3 destaca que:

A incerteza proveniente dos fenômenos climáticos (que afetam diretamente a quantidade e qualidade da produção agrícola e compromete, sobretudo, a lucratividade da atividade) é um dos principais desafios da propriedade.

E2, por sua vez, relata que:

Hoje nos deparamos com inúmeras dificuldades, dentre estas já mencionadas pelo meu irmão, das dependências principalmente dos fatores climáticos, a variação dos

preços também é uma dificuldade encontrada, onde o produtor não possui autonomia para decidir qual será seu preço de venda no mercado, bem como a questão principal que seria a dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos que mudam rapidamente, acarretando a dificuldade de sempre estar inovando.

A respeito, Godoy e Wizniewsky (2013) menciona que a agricultura apresenta desafios aos produtores ao passo que a atividade da mesma é uma dependência totalmente da natureza. Como a dependência do clima, fertilização do solo da propriedade, disponibilidade de água, entre muitas outras. Criam-se assim muitas dificuldades para o melhor desenvolvimento da propriedade. A pluriatividade é uma possível saída para tentar minimizar as instabilidades, tratando-se da adoção de alternativas não somente da prática agrícola.

Na propriedade Panizon há dificuldades na planta e na colheita dos grãos (milho, soja, trigo e aveia) assim como na produção leiteira. Os preços do produto leite in natura sempre sofrem redução, e com algumas doenças que acabam atacando o rebanho das vacas, acarretando na diminuição da produção de leite.

Atualmente se encontra mais um fator de dificuldades, no novo investimento da propriedade Panizon na parte da olericultura. Como destaca E2: “o sonho profissional da propriedade seria alcançar 100% dos mercados em Vila Lângaro e Tapejara com tomates e hortaliças”, cujas atribuições estão ilustradas no Quadro 2.

#### Quadro 2 – Desafios e dificuldades apresentados pelos herdeiros

Herdeiros	Evidências na literatura consultada
Evolução do mercado de tecnologias	Pistorello (2011)
Fenômenos climáticos	Godoy e Wizniewshy (2013)
Variação de preço de venda no mercado agrícola	
Fertilização do solo	Godoy e Wizniewshy (2013)
Doenças no rebanho leiteiro	
Disponibilidade de água	Godoy e Wizniewshy (2013)
Olericultura	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

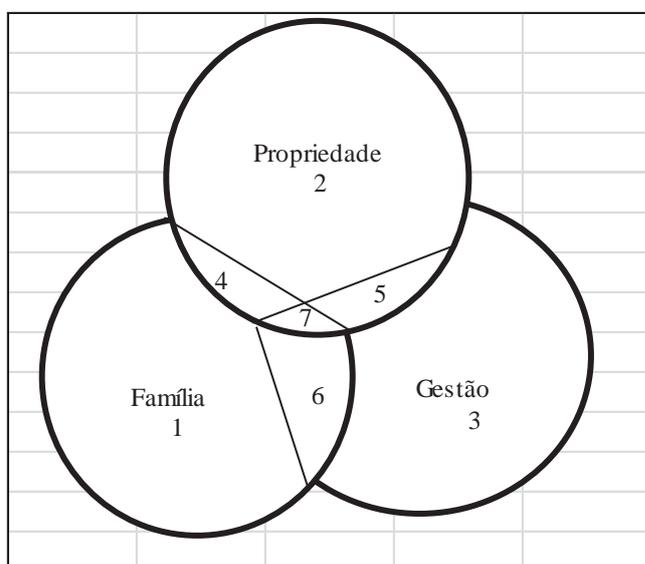
Quando questionados sobre o processo sucessório da propriedade Panizon, se destaca que apesar de todos os herdeiros não trabalharem na propriedade, o sonho dos pais é que essa distribuição de capital seja igualitária a todos os membros da família, não tendo assim um futuro sucessor preferido.

Hoje na propriedade Panizon, trabalha o gestor da propriedade seu Altair e sua esposa Maria, e apenas dois de seus filhos, sendo que um já formado em Ciências Contábeis, e a filha mais nova, que está cursando Administração. Um dos filhos homens optou por viver sem

manter vínculos com a propriedade rural da família, contudo não deixa de ser herdeiro do patrimônio de seus pais.

Conforme consta na Figura 6, Alexandre e Eduarda ocupam são da família estão na propriedade. Alex, Luana e Alessandra, por sua vez, além de pertencerem à família, atuarem na propriedade rural, também participam de sua gestão. Altair e Maria, no entanto, estão no centro de todas essas conexões, pois são os proprietários, patriarcas da família rural e responsáveis pela gestão.

**Figura 6 – Conexões dos integrantes da propriedade no modelo dos três círculos**



Fonte: Dados modificados segundo autora (2017).

Mesmo que o modelo dos três círculos revele que nem todos membros da família rural participam da gestão e da propriedade, E1 tem um entendimento diferente. Para ele, que é o patriarca da família, a propriedade rural é:

De todos os filhos, cada um vai ganhar a sua parte igualitária, todos gostam da lida na terra apesar de um dos meus filhos trabalhar fora. Sempre volta aqui quando preciso porque ele me diz “que foi aqui que ele nasceu, e aqui que ele quer ficar”, eles têm orgulho do que nós construímos e juntos vão dar continuidade a esse patrimônio.

Os desafios mencionados pelos futuros sucessores da propriedade Panizon, é carência de um planejamento do processo sucessório, dificultando assim a execução da sucessão e da tomada de decisões da propriedade Panizon, deixando-a assim vulnerável e com grandes riscos de um processo de sucessão ineficiente e muito mal planejado. Os critérios para a avaliação das competências exigidas ao sucessor são avaliados de modo subjetivo, pois não são vistos pelo gestor Altair e esposa Maria como decisivos para a confirmação do processo de transmissão do patrimônio.

Seguindo a mesmo pensamento Mello et al. (2003), que os agricultores familiares de hoje não estão tão preocupados em discutir sobre os novos desafios do processo sucessório e assim desconhecem muitas vezes as grandes implicações inerentes nesse processo.

Entre os desafios levantados pelo atual gestor da propriedade Panizon Altair sobre a realização ao processo sucessório, cita-se a incerteza da satisfação dos herdeiros no que diz respeito à parte em que teve grande destaque é na partilha dos bens da família, a falta de terra suficiente para a distribuição igualitária do patrimônio entre os três filhos, aonde ele menciona que os dois filhos mais velhos já tem terras em seus nomes onde a irmã mais nova ainda não tem. A tabela 5 mostra a distribuição das terras na propriedade pertencentes a cada um dos herdeiros filhos atualmente.

**Tabela 5 – Distribuição das terras entre os filhos**

Nome	Identificação	Total de áreas	Alqueires
Alex	Filho mais velho	01	03
Alexandre	Segundo filho	01	03
Alessandra	Filha mais nova	-	-

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

A desintegração das terras da propriedade Panizon, inviabiliza a produção da propriedade, restando assim apenas à possibilidade de consenso entre os três filhos herdeiros para que um deles assuma a gestão da propriedade e de continuidade com o negócio.

Outro ponto muito importante e crucial no processo sucessório é necessidade clara de se saber diferenciar sucessão da gestão e a sucessão da propriedade. Os entrevistados acreditam que a propriedade Panizon está vivenciando nesse momento, o início do processo de transmissão de gestão, onde não se está 100% efetivada, mas caminha a passos longos para a essa mudança. Cita-se por eles ainda que em primeiro lugar, seria necessária a concretização a sucessão da gestão para depois realizar a sucessão da propriedade Panizon.

Nas palavras de Mello et al. (2003, p. 21) destaca:

A passagem das responsabilidades sobre a gestão da propriedade se dá em um processo de transmissão em que os pais, gradativamente, vão passando determinadas tarefas e funções ao filho sucessor-abertura de conta bancária própria ou conjunta, bloco de notas de produtor, filiação a sindicatos, associação a cooperativas, e as responsabilidades de gerir algumas responsabilidades. Até a passagem completa do gerenciamento da propriedade. O casamento do filho sucessor também parece ser um fator que acelera a passagem da responsabilidade da gestão da unidade família.

Quando questionados de como se daria a sucessão da propriedade Panizon, ambos os herdeiros mostram-se desconhecedores de uma ação imediata do fundador. Para E2, E3 e E4, a escolha do sucessor da propriedade Panizon deve partir dos fundadores (Altair e Maria).

Uma das alternativas pensadas pelo fundador Altair, juntamente com sua esposa (Maria) e seus filhos (Alex, Alexandre e Alessandra) para a sucessão da propriedade Panizon é acompanhar como o sucessor da gestão se portará, e sobre mediante eficiência de sua gestão, juntamente com o monitoramento constante das suas habilidades e práticas do exercício diário das atividades, ai sim, será pensado na execução da sucessão da propriedade Panizon. Embora ainda não se tenha nenhuma decisão, o fundador destaca que adotara a partilha por patrimônio por meio de doação com cláusula de usufruto para seus herdeiros. É muito importante explicar que esse modelo de doação, é caracterizado como, o passo que transfere o patrimônio ao seu sucessor, mas o doador se resguarda o direito de usar e gozar do bem mediante a posse direta, até sua morte.

## 4.3 PLANO DE SUCESSÃO

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO
<i>Descrever as ações</i>	<i>Responsável pela execução</i>	<i>Até que data será realizada</i>	<i>Onde realizar as ações</i>	<i>Motivo, benefícios</i>	<i>Procedimento</i>
Elaborar o diagnóstico estratégico da propriedade rural	Membro da família que tem mais experiência: Altair Panizon	Até dezembro de 2017	Na propriedade	Para identificar as forças e fraquezas da propriedade da família, cujos resultados deverão ser usados para construir cenários e alocar pessoas na exploração das oportunidades e fortalecimento das fraquezas	Levantar os pontos fortes e fracos, e também as ameaças e oportunidades do mercado de atuação; Descrever o perfil e as capacidades de cada membro da família para explorar as oportunidades de mercado
Construir e/ou definir uma sede administrativa na propriedade rural	Altair, após ouvir a opinião de todos os membros da família	Até janeiro de 2018	Na propriedade	A família rural precisa de um lugar para realizar reuniões de negócios, atender fornecedores e tomar decisões gerenciais sem a influência do ambiente familiar	Construir na propriedade um escritório, com mesas, computadores, para atividades administrativas e reuniões no conchelo da Família.
Formar um conselho de família	Alessandra e Altair Panizon	Até março 2018	Na sede administrativa	Para estabelecer as regras de convivência, valores e normas da família na gestão da propriedade. Será um espaço formal para a família tratar de negócios e evitar conflitos entre familiares, considerado o maior problema e fonte de preocupação dos patriarcas.	Conselho de família formula o manual de conduta, define valores e regras com o intuito de valorizar e manter os ideais do fundador, tomando em comum tanto dos herdeiros e membros entrantes o propósito da propriedade.
Definir os critérios para a partilha da herança em vida e definir o sucessor da propriedade	Altair Panizon	Até maio 2018	Na sede administrativa	O processo sucessório em longo prazo e delicado por entregar a uma geração futura, os sonhos, valores e desejos dos fundadores. Para que os outros integrantes da família possam ir planejando suas atividades profissionais baseadas no que couber a repartição dos bens da família.	Realizar reuniões com toda a família para elencar os candidatos para a sucessão, para dar início a partilha dos bens, estipulando a cota e definindo o sucessor da propriedade. A escrituração de um testamento tomará válida a decisão do fundador para que futuramente não ocasiona conflitos entre os herdeiros, por falta do fundador podendo ser ocasionado por doença, morte.

*Continuação...*

...Continua

<b>O QUE</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>PORQUE</b>	<b>COMO</b>
<i>Descrever as ações</i>	<i>Responsável pela execução</i>	<i>Até que data será realizada</i>	<i>Onde realizar as ações</i>	<i>Motivo, benefícios</i>	<i>Procedimento</i>
Elaborar ações estratégicas para evitar crises familiares	Presidente do conselho de família	Até junho 2018	Na sede administrativa	Ter um plano de ação para evitar ocorrências, bem como orienta os procedimentos diante imprevisto, provocando unidade da família.	Definir critérios para a avaliação dos herdeiros e sucessores da propriedade.
Criar fundo financeiro para a gestão da propriedade rural e manutenção do patrimônio da família	Gestor da propriedade	Até junho 2018	Instituição financeira estatal	É essencial para a separação dos recursos pessoais e dos da propriedade.	Criar uma conta com a finalidade de todas as receitas da propriedade ser depositadas, mediante a estipulação de um pró-labore e conformidade com cada herdeiro, seria retirado somente à retirada mensal e o restante deixado em uma poupança para futuros investimentos.
Melhorar os processos produtivos	Gestores e herdeiros	Continuamente	Na propriedade	Para que a propriedade cresça e se desenvolva. Buscar a melhoria dos processos, e suprir as carências as ações imprescindíveis para que se obtenha a produção esperada e se garanta lucratividade da propriedade.	Aderir às novas tecnologias de produção. Substituir máquinas e equipamentos obsoletos. Optar por processos padronizados e que reduzam o tempo de execução.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

## CONCLUSÕES

A sucessão familiar na propriedade rural traz em seu bojo aspectos relevantes sobre a forma de organização e vida do homem, ao longo de sua evolução, uma vez que desde o início da civilização, com algumas diferenças geográficas, o homem viveu em comunidades familiares e em pequenos grupos, formados pela consanguinidade. Desse processo social decorre o tema sucessão.

A sucessão em propriedades rurais familiares envolve questões sociais, patrilineares e culturas, as quais justificam a sucessão familiar como natural e ao mesmo tempo lógica na organização do núcleo familiar, seja em pequenas, médias ou grandes propriedades rurais. Sabe-se que nem sempre a sucessão ocorre de forma tranquila, dependendo de diversos fatores, dentre eles a forma como a sucessão é conduzida pelo patriarca. Isso, de certa forma, conduz à reflexão de que a sucessão é uma decorrência da forma como a família viveu, ou seja, é uma decorrência da organização familiar. Se a família conduziu a vida de seus membros com diálogo, respeito, ordem, delegação de responsabilidades e de tarefas é provável que a sucessão transcorra também dessa forma. Assim, não se pode analisar a sucessão como um recorte da vida da família, pois ela é uma decorrência da vida em família, podendo existir, evidentemente, casos em que isso não se observa.

Nesse sentido, o estudo realizado tendo como referência a família Panizon, evidenciou uma sucessão familiar tranquila, natural, com todos assumindo suas funções com responsabilidade, comprovando o referencial teórico que embasou o estudo, principalmente no que se refere às atitudes do patriarca em não tornar a sucessão um evento apartado da realidade vivida pela família. Todos os membros da família, de certa forma, já se preparavam para a sucessão, pois assumiam responsabilidades dentro da propriedade nos diferentes setores, ainda sob a supervisão do patriarca e, principalmente, identificavam-se com as atividades desenvolvidas. A sucessão não pode ser pautada apenas pelo fato de serem filhos do patriarca, mas por gostarem das atividades realizadas na propriedade. O patriarca foi aos poucos delegando responsabilidades e discutia com todos as suas decisões mais importantes, principalmente, porque era sabedor de que um dia seriam seus filhos que deveriam assumir as responsabilidades pelo andamento do negócio.

Se a família continuar trabalhando de forma conjunta, dividindo responsabilidades, estabelecendo diálogo, tomando as decisões importantes após discussões envolvendo todos os membros, essa propriedade poderá crescer e, quem sabe, num futuro próximo e promissor, deixar de ser familiar, profissionalizando-se e ampliando suas atividades.

A sucessão familiar é uma ação que envolve preparação do proprietário e dos seus herdeiros e que se realiza em fases/etapas. A finalização do referido processo ocorre no momento em que os filhos tomam as decisões assistidos ou não pelos. Nesse momento os filhos tornam-se responsáveis pelas suas decisões, enquanto a presença dos pais é com vistas a orientar os filhos à preservação do patrimônio e à prosperidade da família uma vez que a família é considerada fundamental na estruturação da vida das pessoas.

Conclui-se, portanto, que Altair é o responsável em iniciar as discussões em família para iniciar formalmente o processo sucessório em sua propriedade rural e os conhecimentos técnicos para tanto envolvem a separação da propriedade/patrimônio da gestão dos recursos produtivos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. (Coord.) et al. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

ABRAMOVAY, R. **Reforma agrária: o sentido econômico de uma política distributiva**. Reforma Agrária, Campinas, 1993.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA AGRICULTURA FAMILIAR 2016. **Bota Amarela, 2016**. Disponível em: <<http://agriculturafamiliar.agr.br/>>. Acessado em: 11 ago. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BCB. Banco Central do Brasil. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/bc\\_atende/port/PRONAF.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/PRONAF.asp)>. Acesso em: 18 ago. 2017.

BLUM, R. **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.

BRASIL. Lei nº 11.441, de 4 de janeiro de 2007. **Diário Oficial da União**, Presidência da República, Brasília, DF, 05 jan. 2007.

BRASIL. **Projeto do estatuto do produtor rural**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acessado em: 11 ago. 2017.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. São Paulo: Atlas, 2012.

CRYSTHIAN, R. De pai para filho. **Revista Campo**, Goiânia, v. 8, n. 196, p. 21-25, out. 2011.

ELY, E. E. Sucessão rural: o futuro da propriedade em jogo. **Rural News**, 21 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br>>. Acessado em: 19 ago. 2017.

EMATER/RS-ASCAR. **Marco referencial para as ações sociais da Emater/RS-Ascar**. Porto Alegre, 2006.

FETAGRS. Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul. **Nas unidades familiares de produção**. Disponível em: <[www.fetagr.org.br](http://www.fetagr.org.br)>. Acessado em: 23 ago. 2017.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, C. M. T.; WIZNIEWSKY, J. G. O papel da pluriatividade no fortalecimento da agricultura familiar no município de Santa Rosa/RS. Campo Grande. 2013. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-16, 2013.

GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Desenvolvimento econômico na região colonial no Rio Grande do Sul: uma análise das implicações da Constituição Econômica de 1891. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 110-140, 2013.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

IRIBARREM, C. B. **Sucessão familiar em empresas rurais**: herança ou negócio. Disponível: <<http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=4384>>. Acessado em: 19 ago. 2017.

JUCHEM, D. M.; BOSCARIN, P.; CÉSPEDES, E. A. H. Principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural: evidências empíricas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 1992, São Paulo. **Anais do...**, São Paulo: FEA/USP, 1992. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/92.pdf>>. Acessado em: 01 set. 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. et al. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes do bairro do Alecrim e Adjacências. In: LEONE, N. M. C. P. G. (org.). **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 8.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MELLO, M. A. et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Agricultura em São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 11-24, 2003.

MINAYO, M.C.D.S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: vozes, 2015.

PISTORELLO, D. As estratégias de produção do passado: usos dos bens que compõe o projeto Roteiros Nacionais de Imigração. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 26, 2011, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: ANPUH-SP, 2011.

PLS. **Projeto do Estatuto do Produtor Rural**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acessado em: 11 ago. 2017.

PRETTO, J. M. Amplitude e restrições ao acesso de Pronaf investimento no Rio Grande do Sul: um estudo de três operações de financiamento envolvendo cooperativas de crédito rural, cooperativas de produção agropecuária e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. 2005. 129 f. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Rural)– Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ROCHE, J. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Globo, 1969. Volume 1.

RODRIGUES, I. Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras. 2010.194f. **Tese** (Doutorado em Administração)– Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. 8.reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVEIRO, A. **Empresas familiares**: raízes e soluções dos conflitos. Porto Alegre: AGE, 2006.

TEDESCO, J. C. **Terra, trabalho e família**: racionalidade produtiva e *ethos* camponês. Passo Fundo: Ediupf, 1999.

TEDESCO, J. C. **Um pequeno grande mundo**: a família italiana no meio rural. Passo Fundo: Ediupf, 2001.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Coord.). **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2001. Capítulo 1.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEGGER, I. **Herança perguntas e respostas**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2016.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Entrevista com os gestores da família****Gestores (pai e mãe)**

- 1) Gostaria que me contasse um pouco de sua história. Como vocês iniciaram suas atividades no meio rural? Receberam a terra em herança? Quando foi? Qual eram seus objetivos na época?
- 2) Naquela oportunidade, o que era produzido na propriedade? Continuam produzindo as mesmas coisas ou mudaram? Conte-me um pouco sobre isso.
- 3) E sobre a qualidade de vida na roça. Gostaria de saber um pouco sobre como era há 30 anos e como é hoje. Melhorou? Piorou? Pensam em continuar na roça? Falem-me um pouco sobre isso?
- 4) Hoje casados e pais de três filhos, quais são os planos para o futuro (da propriedade, da família, de vocês)? Ainda há algum de seus sonhos que não foram realizados? Quais?
- 5) Quanto aos seus filhos, o que haviam pensado para eles? E isso está se realizando ou já se realizou? Em caso negativo, por que acham que não conseguiram conduzi-los a fazer o que haviam planejado?
- 6) E sobre a administração de todo este patrimônio que vocês construíram quem vocês gostariam que continuasse trabalhando aqui na propriedade? Já pensaram sobre isso? Em caso negativo, o que pensam fazer?
- 7) Vocês se consideram produtores rurais, agricultores ou profissional do campo? Por quê? O que os identifica como tal? Vocês sentem orgulho de serem agricultores?
- 8) Se eu lhe pedisse para dar um conselho para um vizinho ou amigo que tem uma propriedade rural como a de vocês, e que não sabem como fazer para deixar de trabalhar e passar para um filho fazer isso, que conselho vocês dariam?

## APÊNDICE B – Entrevista com os herdeiros da família

<b>Filhos (herdeiros)</b>
---------------------------

- 1) Vocês são filhos de agricultores ou produtores rurais, como seus pais disseram na entrevista deles? Como se sentem nessa condição? Sentem algum orgulho? Falem-me a respeito disso.
- 2) Quais são os sonhos de vocês, em termos profissionais e de vida?
  - a) Se nesses sonhos estiver incluído assumir a propriedade rural dos pais, perguntar: por quê?
  - b) Se não estiver incluído assumir a propriedade rural dos pais, por que cuidar da propriedade rural da família, gerenciar esse patrimônio, não está nos seus planos?
- 3) Se hoje você fosse convidado a fazer uma faculdade e se formar, o que gostaria de ser? Engenheiro Agrônomo? Médico? Qual profissão escolheria?
- 4) E, hoje, o que vocês fazem? Falem-me um pouco sobre o dia-a-dia de vocês.
- 5) E sobre a família de vocês, como é a relação de vocês com os pais? Acreditam ser possível a convivência de todos numa mesma propriedade? Falem-me um pouco a respeito disso?
- 6) Gostaria de saber o que vocês pensam em ser um agricultor. Quais as vantagens e dificuldades de ser um agricultor? Vocês assumiriam esse papel, hoje? Por quê?
- 7) Caso os seus pais, hoje, decidissem deixar a propriedade rural para vocês, o que vocês fariam em primeiro lugar? E em segundo lugar? Por quê?
- 8) E, se os pais de vocês, hoje, passassem para vocês a propriedade rural para vocês administrarem, quem de vocês se sentiria mais preparado para assumir essa tarefa? Como iria tratar seus irmãos e seus pais? Que decisões gostariam de tomar de imediato sobre o que plantar, onde colocar o dinheiro, o que iria construir... Enfim, me fala um pouco sobre isso.
- 9) Na opinião de vocês, o que o futuro administrador da propriedade dos pais de vocês deveria ter ou ser? O que vocês consideram imprescindível na escolha de um sucessor na administração de propriedades rurais?
- 10) E se seus pais, hoje, os convidassem para planejar a sucessão na administração da propriedade, vocês iriam? O que gostariam de ouvir deles? E o que diriam para eles, que é o desejo de vocês?