

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO

JANAÍNA KLASSMANN PETTER

SUCCESSÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR:

Um estudo de caso

PASSO FUNDO

2013

JANAINA KLASSMANN PETTER

SUCESSÃO NA 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.

Orientador: Prof. Ms. Carmem Regina Poli Sayão Lobato

PASSO FUNDO

2013

JANAÍNA KLASSMANN PETTER

SUCCESSÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR:

Um estudo de caso

Estágio Supervisionado aprovado em 03 de dezembro de 2013, como requisito 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. Ms. Carmem Regina Poli Sayão Lobato
UPF- Orientador

Prof. Ms. Sérgio Carlos Müller- UPF

Prof. Esp. Ana Paula Patussi - UPF

PASSO FUNDO

2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar durante toda esta caminhada.

A minha família, meu exemplo! Obrigada por me apoiarem na busca de meus sonhos e me proporcionarem tudo isto.

A meu namorado e amigo Vinicius, obrigada pelo incentivo e por estar sempre ao meu lado.

A família BK, principalmente os colaboradores da pesquisa, que estiveram à disposição e me acolheram sempre de forma receptiva para que meu estudo fosse realizado.

A minha orientadora, professora Carmem Regina Poli Sayão Lobato, pelo incentivo, dedicação e paciência durante todo o semestre. Obrigada por me orientar e estar sempre disposta a ajudar.

A professora Denize Grzybovski, que colaborou com ótimos materiais e seu conhecimento.

Aos professores da FEAC: todos foram muito importantes para o meu desenvolvimento.

Aos colegas de aula, companheiros durante todo esse período, amizade que certamente será para toda a minha vida.

Aos meus amigos, que compreenderam minha ausência durante este período.

Enfim... meu muito obrigada a todos que, de uma forma ou outra, estiveram ao meu lado.

“Não sabendo que era impossível,
ele foi lá e fez”.

JEAN COCTEAU

RESUMO

PETTER, Janaína Klassmann. **Sucessão na propriedade rural familiar**: um estudo de caso. Passo Fundo, 2013. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, 2013.

O presente estudo abordou o tema sucessão na propriedade rural familiar, assunto muito discutido atualmente. O estudo ocorreu em uma propriedade rural familiar, localizada no interior do município de Tapera – RS, precisamente na comunidade de Esquina da Sorte. O objetivo foi analisar a dinâmica do processo sucessório da família, assim como conhecer a propriedade, as dificuldades enfrentadas, bem como os sonhos e desejos dos participantes. A pesquisa foi do tipo qualitativa e exploratória, realizada através de entrevistas com os familiares que participam do trabalho diário na propriedade, participando também o patriarca, configurando-se como um estudo de caso. Através da análise dos dados, constatou-se que a sucessão familiar nesta propriedade não teve grandes dificuldades e foi conduzida de maneira natural e tranquila. Também foi visível o esforço do patriarca para formar uma propriedade rural exemplar, e hoje seus filhos e netos continuam trabalhando para a mesma prosperar cada vez mais.

Palavras-Chave: Propriedade rural familiar. Sucessão.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	09
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1	ORGANIZAÇÃO DAS SOCIEDADES PRIMITIVAS	11
2.2	PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR.....	13
2.2.1	Sucessão.....	15
2.2.2	Preparando a sucessão.....	17
2.3	FAMÍLIA: ESTRUTURA E DINÂMICA.....	19
2.4	ALTERNATIVAS PARA UMA BOA SUCESSÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR.....	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
3.3	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	26
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	27
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO	28
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1	APRESENTAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL ESTUDADA.....	30
4.1.1	Origem e formação da família.....	31
4.1.2	Estrutura e atividades produtivas.....	33
4.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS – CATEGORIAS.....	34
4.2.1	História da propriedade na ótica do patriarca e seus descendentes.....	34
4.2.2	Passagem da propriedade para a segunda geração.....	36
4.2.3	Mudanças geradas com a passagem.....	37
4.2.4	Dificuldades enfrentadas com a passagem.....	39
4.2.5	Sonho de futuro.....	41
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO A	51
	ANEXO B	53

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar se constitui em uma forma social de produzir, trabalhar e se organizar, representando grande parte da produção de alimentos para o consumo interno e externo do Brasil. Se consolidou há quase 200 anos, principalmente no sul do país, inspirada no modelo produtivo desenvolvido por imigrantes europeus, vindos no início do século XIX ao país (A JUVENTUDE, 2013, s/p). Essa tradição transformou a dinâmica da atividade produtiva brasileira, até então marcada pela presença do índio, em especial pela industrialização do produto rural.

Desde então, no Brasil, coexistem grandes e pequenas glebas de terra, sendo a primeira marcada pela atividade rural extensiva e empresarial e a segunda marcada pela atividade de subsistência e a exploração da mão de obra familiar. O problema é que as famílias estão ficando menores e comprometendo a sucessão na gestão nas propriedades rurais familiares.

Sucessão familiar em propriedades rurais tem sido um tema pouco explorado nos estudos organizacionais brasileiros, porém tem chamado a atenção do governo brasileiro, que estabeleceu programas especiais, assim como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), por exemplo, que contribuem para fixar o homem no campo. A problemática decorre do fato que a continuidade das atividades agrícolas nas propriedades rurais sempre aconteceu naturalmente e, por muitos anos, filhos foram sucedendo os pais nessa atividade. Entretanto, o tamanho das famílias rurais diminuiu sobremaneira, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e tem-se observado a movimentação social e econômica do espaço rural para o urbano. 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.

Por essa razão, no presente estudo pretende-se identificar as dificuldades enfrentadas pela família na sucessão em uma propriedade rural familiar, no município de Tapera (RS), de forma a elaborar uma proposta que contemple a complexidade da administração de propriedades rurais familiares.

Nesse estudo, a sucessão é considerada um processo em que ocorrem a transferência patrimonial e a transição geracional familiar, por tradição de pai para filho homem mais velho, mas não necessariamente (ABRAMOVAY et al, 2001). Assim, a sucessão é determinada em longo prazo, constituindo a passagem gradual de responsabilidades de uma geração para outra. Garantir a continuidade de um negócio rural é tarefa delicada, pois revela a maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza (LODI, 1993). Ainda, desconstruir e reconstruir novas concepções acerca da agricultura e do campo constitui-se em uma tarefa árdua, uma vez que o negócio rural, seja ele familiar ou não, tornou-se altamente qualificado e do sucessor é requerido perfil empreendedor, com domínio de conhecimentos gerenciais, o que muitas vezes não acontece.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O presente estudo versa sobre sucessão em propriedades rurais familiares. O tema tem sido tratado por alguns autores como delicado, pois é decorrente de uma série de transformações que impactam a agricultura familiar e tem suas raízes originadas na modernização da mesma (CARVALHO, 2007, p. 02).

De acordo com Juchem, Boscarin e Céspedes (2013, p. 2), a sucessão é um tema que precisa de muita atenção nas propriedades rurais familiares, pois envolve o patrimônio da família, ainda, a continuidade da atividade profissional do pai e a saída da geração mais antiga do comando da administração.

Para tentar amenizar os problemas na gestão dos recursos na propriedade rural familiar, o governo brasileiro desenhou uma política específica para a agricultura familiar. Conforme dados do portal da Secretaria da Agricultura Familiar, esse conjunto de políticas facilita o planejamento das atividades, criando condições para que as famílias de agricultores possam melhorar a qualidade de seus produtos, gerando assim mais capital e segurança a suas famílias.

A permanência dos jovens no meio rural e a continuidade das atividades produtivas até então desenvolvida pelos antecessores é um problema cada vez mais frequente nas famílias.

Pois, segundo Crysthian (2011, p. 01) geralmente os herdeiros veem dificuldades em assumir e dar sequencia aos trabalhos dos pais, visto que, muitas vezes a cidade apresenta melhores atrativos.

É importante destacar que a sucessão em propriedades rurais é tema contextualizado às características da família proprietária (cultura, etnia, tamanho, idade) e particularidades da atividade produtiva desenvolvida (vitivinicultura, bovinocultura leiteira, agroindústria, entre outros). A partir da família rural BK, em Tapera (RS), composta de nove membros e que, como atividade produtiva desenvolve a agropecuária, pretendeu-se investigar: **Quais são os problemas que os patriarcas e proprietários estão enfrentando no que se refere à sucessão?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e compreender o processo sucessório na propriedade rural da Família BK.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a propriedade rural da família BK, sua historia e estrutura, o tamanho da propriedade e atividades produtivas desenvolvidas;
- b) Descrever a estrutura e dinâmica da família proprietária;
- c) Descrever os elementos que configuram o processo sucessório, com base na descrição dos desejos dos familiares;
- d) Identificar as dificuldades observadas na condução do processo sucessório.
- e) Sugerir alternativas ao processo sucessório, se assim for necessário.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta as ideias de conceituados autores sobre o tema estudado, a sucessão na propriedade rural familiar.

2.1 ORGANIZAÇÃO DAS SOCIEDADES PRIMITIVAS

As sociedades primitivas foram a primeira experiência de vida coletiva da humanidade e, conforme Dickens (1859, *apud* NAVARRO; PEDROSO, 2011, p.11), “[...] foi o melhor dos tempos, foi o pior dos tempos, foi a idade da sabedoria, foi a idade da tolice (...) tínhamos tudo diante de nós, tínhamos nada diante de nós”.

Diakov (1985, p.10) mostra que a história da sociedade primitiva se constituiu na origem de tudo o que se refere a questões importantes, como a origem do homem, o nascimento da religião, da arte e das ciências, das classes e do Estado. Segundo o mesmo autor, na sociedade primitiva, as relações da produção baseavam-se na propriedade coletiva dos meios de produção, e principalmente na terra. Os homens viviam e trabalhavam em conjunto, fazendo com que a propriedade, os meios de produção e dos frutos desse trabalho fossem coletivos. A forma de organização era diferente da que hoje domina em relação à propriedade privada dos meios de produção, qual seja, da exploração do homem pelo homem e da divisão da sociedade em classes sociais. Assim, para Aquino, Franco e Lopes (1982, p. 56)

[...] esses homens viviam em bandos, de início, e depois evoluíram para uma organização em tribos. Existia uma forma de apropriação coletiva dos bens necessários à sobrevivência. Cada homem possuía seus utensílios e ferramentas de uso pessoal, mas as florestas, os rios, os lagos eram possuídos, usados e usufruídos coletivamente. A divisão do trabalho se dava naturalmente entre o homem e a mulher, a criança e o velho – de acordo com as possibilidades físicas de cada um.

Para os autores supercitados, o homem precisa desenvolver consciência de si mesmo e de tudo o que o cerca. Assim, ao se tornar consciente de sua existência individual percebe sua existência social – ao trabalhar, agir sobre a natureza (caça, pesca, coleta de frutos e raízes), não o faz sozinho, age com outros homens que tem convivência. As relações que se estabelecem entre eles no trabalho dependerão do modo como se organiza a produção dos bens necessários à sobrevivência de todos. Esse convívio será também uma das únicas formas de transmissão do modo de agir do grupo, pois todo homem, quando nasce, passa por um processo de socialização que lhe permite aprender o modo de vida do grupo, ou seja, a forma de produção, a organização política social, enquanto assimilam costumes, crenças, atitudes e formas de pensar.

Contudo, na interpretação de Amaral (2013, s/p), os empreendimentos familiares, tanto empresas quanto propriedades rurais, foram se desenvolvendo e se configurando no Brasil a partir do “senhor”, o homem designado para comandar a exploração dos recursos das terras brasileiras. Para tanto, o Brasil foi dividido em partes, denominadas Capitânicas Hereditárias, no início do século XIV, e cada parte foi doada a uma pessoa escolhida pelo Rei de Portugal (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Essas companhias, por serem hereditárias, só podiam ser transferidas a outros, por herança, o que consolidou a sucessão das propriedades rurais e urbanas no Brasil por esse critério. Nas propriedades rurais familiares essa tradição continua válida através das gerações.

Ainda para Schneider (2009, p. 19) nos anos 90 ocorreram dois eventos que impactaram socialmente o meio rural: no campo político, os movimentos do campo, liderados pelo sindicalismo. Nessa época, ocorreu uma efervescência de tais movimentos, produzindo formas de manifestações que perduram até hoje. O outro fato que o autor comenta está relacionado à legitimação do Estado ao criar, em 1996, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), formulado para promover crédito agrícola aos pequenos produtores rurais.

Todas essas mudanças foram levando ao que se vê hoje:

A história tem evidenciado que a ideia de desenvolvimento tem uma força mobilizadora que não pode ser subestimada. Em nome do desenvolvimento lideranças mobilizam grupos, municípios, nações ou continentes. Em seu nome justificam-se prioridades, beneficiam-se a alguns, prejudicam-se a outros (DIESEL, 2009, p. 11.)

Na visão da autora, no pós-guerra propalava-se que o desenvolvimento segue um só padrão, sendo assim possível prever o futuro de uma determinada sociedade. Também se divulgava um único caminho para uma tradicional sociedade seguir e tornar-se desenvolvida. Assim, pode-se entender que se herdou tal percepção, onde cada sociedade pode sublimar o que é desejável que se faça e o seu futuro. Porém, entende-se que cada sociedade pode escolher o seu destino, uma vez que um caminho traçado requer reavaliações, identificação de tendências e alternativas.

Conforme Ribas (2013, p. 1) o dia a dia da produção rural tem mudado, principalmente ao se olhar para o passado, percebe-se grandes mudanças no contexto agrícola, trazendo definitivas diferenças no ambiente rural. Porém, falar de mudança é fácil, o difícil é entendê-la e reconhecer o melhor caminho para usufruir seus benefícios. Todas essas mudanças vêm acontecendo com o tempo, acompanham o avanço do mercado tecnológico de maneira com que as sociedades precisem de alguma forma, acompanhar o mesmo para não “ficarem para trás”.

2.2 PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR

Vários são os conceitos para a propriedade rural familiar, mas todos seguem o mesmo sentido:

Uma Pequena Propriedade Rural ou Posse Rural Familiar é aquela explorada mediante o trabalho pessoal do agricultor familiar e empreendedor familiar rural, incluindo os assentamentos e projetos de reforma agrária, e que atenda ao disposto no art. 3º da Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006. (PEQUENA, 2013, s/p).

Para Tedesco (1999), no Estatuto da Terra constava a seguinte definição para a propriedade rural familiar:

Imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, absorva-lhes toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região, tipo de exploração e eventualmente contando com ajuda de terceiros. A área fixada compreende o módulo rural (p. 65).

Com base nessa definição, Tedesco (1999, p. 23) construiu um conceito para agricultura familiar, orientado por uma perspectiva sociológica, como sendo aquela propriedade em que “a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de

produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo”. Afirma o autor que, nestas propriedades, geralmente a administração dos recursos e o trabalho são realizados pelos membros da família, que assumem um papel de extrema importância nas atividades produtivas e continuidade de todos no meio rural.

Vários são os conceitos para a propriedade rural familiar/agricultura familiar, e a grande maioria confirma que:

[...] a agricultura familiar é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado (AGRICULTURA, 2013, s/p).

Para Navarro e Pedroso (2011, p. 42), atualmente, a agricultura familiar parece ser uma expressão aceitável e não problematizável, com um número crescente de ações governamentais a ela dirigidas: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar (PRONAF) e Banco da Terra. Os autores ainda dizem que este crescimento é evidenciado pelo imenso conjunto de estabelecimentos rurais designados como familiares (4,36 milhões, segundo o Censo de 2006, ou 85% do total de estabelecimentos apurados).

Vilkas e Nantes (2010) comentam que, considerando o reduzido número de funcionários e a concentração de atividades administrativas e operacionais na figura do proprietário, pressupõe-se que, no caso da agricultura familiar, os três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) são desenvolvidos por apenas uma pessoa, o proprietário, ou por poucas pessoas da família, responsáveis pelas decisões sobre as atividades a serem desenvolvidas na propriedade.

Assim, a propriedade rural familiar tem significativo papel no Brasil, contribuindo no crescimento de alguns fatores. Ainda, é dirigida pelos proprietários, sendo eles responsáveis por diversas ações que acontecem dentro de uma sociedade, tais como tomada de decisão, trabalho, diálogo, organização e administração.

Para Amaral (2010, p. 10), “[...] a partir dos anos 1980, os produtores rurais bem sucedidos foram aqueles que passaram a pensar e agir como verdadeiros empresários, que passaram a investir em produtividade e adotaram um modelo de gestão administrativa na propriedade”.

E ainda, eles também passaram a se preocupar com a qualidade dos produtos, com o processo da produção e com a redução de seus custos. Essa foi proporcionada,

principalmente, pela busca constante de informações e descobertas tecnológicas, que se tornaram mais acessíveis em função da melhoria dos meios de comunicação.

Para Iribarrem (2012, s/p) os obstáculos enfrentados por muitos produtores, que deram origem na propriedade rural familiar, conseguiram com muito trabalho, coragem e apoio de suas famílias, tornarem-se ótimos empresários rurais e fazerem de sua propriedade uma empresa.

A propriedade rural assume grande importância no cenário de desenvolvimento econômico e social, tanto no Rio Grande do Sul como no Brasil, sendo fonte de renda e alimento. Então, Schneider (2009, p. 21) afirma que a agricultura familiar tem um lugar de destaque no espaço rural, variando conforme as regiões e ecossistemas naturais. Schneider (2009, p. 19), ainda afirma que :

[...] atualmente a discussão sobre agricultura familiar vem ganhando legitimidade social, política e acadêmica no Brasil, passando a ser utilizada com mais frequência nos discursos dos movimentos sociais rurais, pelos órgãos governamentais e por segmentos do pensamento acadêmico, especialmente pelos estudiosos das Ciências Sociais que se ocupam da agricultura e do mundo rural.

Conforme o mesmo autor, a dinâmica da agricultura no espaço rural vem sendo condicionada por algumas outras atividades, sendo cada vez mais observada como uma dimensão entre a sociedade e o espaço, ou ainda, entre o homem e a natureza.

Portanto, a propriedade rural familiar é formada pelo empenho e dedicação de familiares que, juntos, empenham-se em busca do crescimento de suas atividades, realizando as mesmas com amor e força de vontade.

2.2.1 Sucessão

Sucessão é o efeito de suceder, é uma série, uma sequência ininterrupta. Crysthian (2011, p. 22), diz que “garantir a continuidade de um negócio rural é muita vezes um assunto delicado”. Além disso, “sucessão é o principal objetivo de toda família que sempre lutou para que sua empresa rural fosse bem sucedida, seja esta empresa de pequeno, médio ou grande porte” (CANEVAZZI, 2013, s/p).

Ainda, sucessão “é planejar a curto, médio e longo prazo o desenvolvimento de profissionais que apresentem competências requeridas pela organização, gerando desempenho

de alta performance” (COSTA, 2008, p. 2). Para o autor, sucessão faz parte de vários tipos de organizações e atualmente é a continuidade do negócio.

Apesar de um positivo cenário, Vilaça e colaboradores (2013, p. 1) entendem que a agricultura familiar está à tona do problema da questão sucessória, que se constitui com a passagem gradativa de responsabilidades e patrimônio de uma geração para outra, definindo assim, a continuidade do trabalho por mais uma geração.

Iribarrem (2013) diz que “sucessões sempre ocorreram, mas para as que estão ocorrendo agora e para as futuras sucessões, vários fatores contribuem para que as mesmas sejam diferentes”. Para ele, alguns fatores são o aumento da expectativa de vida dos pais, gerando assim a participação de até três gerações no negócio; um menor número de filhos, diminuindo a quantidade de sucessores; maior escolaridade dos jovens, oportunizando outros empregos; regimes de casamento e relações conjugais diferentes do passado; aumento da escala de produção, menos autoritária a relação pai/filho; pouco interesse dos jovens pelo trabalho rural e necessidade de mais conhecimentos de gestão financeira administrativa e tributária.

Para Tedesco (2008, p.105), “ser herdeiro não é mais objeto de grande satisfação”, pois a introdução de máquinas nos processos e na produção promoveu redefinições na forma de viver e no relacionamento. Ele conclui que é necessário entender as regras de transmissão de patrimônio familiares, especialmente a terra, pois é muito importante identificar as diferenças culturais de gênero, as hierarquias, os papéis específicos de homens e mulheres na organização, pois além de bens materiais, na sucessão serão repassados outros bens, como valores, saberes, obrigações e trabalho.

O autor supracitado contribui dizendo que é visível a recusa de filhos em suceder os pais, principalmente pelo modo de vida destes, a falta de férias, de fins de semana livres e horários de trabalho irregulares, por ser uma atividade dura e difícil, entre outros.

Para Ely (2003), o tema sucessão ainda não preocupa muito os produtores rurais; assim, o meio rural está ficando somente com pessoas idosas, pois os jovens não se interessam em tocar o negócio dos pais, preferindo buscar emprego na cidade. Para esta autora algumas causas que estão levando esses jovens ao êxodo rural são a falta de flexibilidade na negociação entre pais e filhos, o baixo nível educacional dos empreendedores iniciais, que se choca com um maior conhecimento dos filhos que puderam estudar mais, pouco interesse dos empreendedores para buscar novos conhecimentos, falta de compreensão sobre o conceito de que a propriedade é uma empresa, entre outras tantas razões.

Crysthian (2011, p.23) diz que no momento em que a questão é a sucessão familiar, a preocupação é a mesma: de que forma preparar os filhos da maneira mais adequada para assumirem os negócios. Alguns herdeiros veem dificuldades ao dar continuidade ao trabalho dos pais, devido a sua forma de educação aplicada ao longo da constituição familiar. Geralmente, os filhos vão estudar em grandes centros, fazendo faculdade, estágios, e dificilmente retornam ao campo, pois viver no campo requer dedicação integral da família. Assim, atentos a esse êxodo, os pais começam a despertar nos filhos o interesse pelo trabalho rural.

Na visão de Lessa (2003), a intimidade nas relações da família faz com que diferenças aflorem, surgindo sentimentos acumulados de convivência, como ciúmes, inveja, amor e ódio. Com isso, inúmeros empreendimentos familiares acabam sendo fechados todos os anos, devido à falta de capacidade dos familiares em estabelecerem boas relações diante desses sentimentos. Sem a conscientização e o comprometimento familiar a continuidade do negócio estará constantemente em jogo, onde qualquer desentendimento poderá levar ao fracasso e a empresa não alcançará o sucesso desejado. E ainda afirma Tedesco (2006, p.19):

A construção simbólica da unidade familiar, em meio à racionalidade técnico-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 no momento de iniciar o processo de sucessão o desconhecimento das técnicas existentes que permitem criar uma nova sociedade familiar, planejar a sucessão, estabelecendo parcerias familiares. Além disso, uma das coisas que mais dificulta a sucessão para o autor é a falta de diálogo entre pais e filhos, falta de perspectivas dos filhos perante o negócio, gerando uma imagem negativa de um trabalho árduo.

2.2.2 Preparando a sucessão

Para Bernhoeft (1989, p. 45),

[...] a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra “processo” tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade, e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

A sucessão é um processo de transferência, afirma Lodi (1987), que começa quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo do caminho que separa a infância da sucessão, algumas medidas já devem ser tomadas. O autor enumera três delas que antecedem a fase sucessória: 1) formação de base dos sucessores: onde o futuro sucessor é educado e é despertado nele o interesse na vocação dos pais. Além disso, o sucessor deve adquirir uma visão do mundo, formação universitária, trabalhos fora da empresa para que encontre sua identidade pessoal; 2) Plano de desenvolvimento: o sucessor deve ter conhecimento dos negócios, continuar estudando, e também é necessário ter um bom ambiente social e experiências políticas; 3) Medidas de caráter organizacional e jurídico: diz respeito a modificações estruturais da empresa, que fortalecerão a posição do sucessor no vértice da empresa. Tal fase precisa de um acompanhamento, para que a “casa” esteja pronta para o sucessor assumir sem contestação.

Sabe-se também que “o processo de transferência da unidade produtiva não se constitui da noite para o dia, é algo lento e sistemático e sempre em sinergia cultural com a família e sua correlação com a terra e o patrimônio familiar” (TEDESCO, 2008, p. 109).

Lessa (2003) defende que a preocupação com o futuro das organizações familiares deve começar antes mesmo que os herdeiros e sucessores estejam à porta da organização. Assim, Crysthian (2011, p.23) complementa, afirmando que o herdeiro não deve ser sucessor por possuir o mesmo sobrenome do fundador, mas sim possuir o sonho de seguir o negócio e estar capacitado para assumir o lugar do pai.

Conforme Bortotto (2012, s/p) existem sucessores em preparação, prontos e sucessores emergenciais. Os emergenciais já possuem algum conhecimento sobre as funções, por exemplo, se alguém precisar se afastar emergencialmente tal pessoa assumiria o trabalho facilmente, realizando o mesmo de maneira eficaz e dentro do esperado.

Para alguns autores, como Novellino (2013, s/p), os sucessores potenciais precisam de muito apoio, estímulo e um adequado acompanhamento da geração anterior, para que assim, ele consiga desenvolver as necessárias habilidades para conduzir o futuro negócio. Esse sucessor deve também desenvolver conhecimentos e um estilo próprio de liderança, através do aumento das responsabilidades, que fará então, com que ele tenha uma visão geral sobre o negócio, criando assim estratégias de administração e inovação.

Costa (2008, p.2) afirma que é importante um mapeamento dos conhecimentos, atitudes e habilidades dos sucessores. Tal mapeamento deve contemplar informações relativas ao seu desempenho e ao seu potencial crescimento. Também identifica a necessidade de um planejamento antecipado para que a sucessão aconteça no prazo previsto.

Para Tedesco (2008), a sucessão é a oportunidade de mais um tempo de continuidade, e ainda acrescenta um horizonte simbólico construído histórico e culturalmente, sendo um rito de passagem de um longo processo, contendo também responsabilidades, patrimônio e moralidade histórica. Ele ainda afirma que,

[...] sem uma compreensão desse processo pelas instâncias públicas e outras mediadoras das unidades familiares, corre-se o risco de fragilizar imensamente no presente e num futuro próximo a garantia de sobrevivência dessas instâncias empreendedoras.

Iribarrem (2013) afirma que o melhor momento para fazer a sucessão é com a presença dos pais, estando esses ativos e tendo no máximo 70 anos, pois o ideal é os pais estarem próximo dos 60 anos e os filhos entre 30 e 35 anos. E ainda diz que várias são as dúvidas referentes ao processo de sucessão entre os familiares, como o medo de tratar o assunto, desconhecimento de técnicas, qual a melhor forma de transferir o patrimônio, como fazer a remuneração dos filhos que participarão do negócio, entre outros. Assim, para Vilaça (2013, p. 1),

[...] o processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para a sobrevivência, tanto nas empresas familiares, quanto na agricultura familiar, necessitando serem tomadas medidas preventivas, para que esta delicada etapa da vida do empreendimento tenha o êxito desejado.

2.3 FAMÍLIA: ESTRUTURA E DINÂMICA

No decorrer dos anos a família mudou de tamanho, de estrutura e de dinâmica. Para alguns autores, como Oliveira (2013, p. 65), “as transformações ocorridas com o início da industrialização, o advento da urbanização, a abolição da escravatura e a organização da população provocam alterações nas feições familiares e sociais”.

Conforme Lévi-Strauss (1956, p.309, *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 66)

A família consistindo de uma união mais ou menos duradoura, socialmente aprovada, entre um homem, uma mulher e seus filhos, constitui fenômeno universal, presente em todo e qualquer tipo de sociedade.

Medeiros, Granja e Neto (2009, p. 8) afirmam que “não existe, no direito ou nas políticas públicas brasileiras, uma definição única de “família” que permita complementar inequivocamente a Constituição”.

Conforme dados do IBGE (2013, s/p) “família é conjunto de pessoas ligadas por laços de parentesco, dependência doméstica ou normas de convivência, residente na mesma unidade domiciliar, ou pessoa que mora só em uma unidade domiciliar”.

A grande diversidade de culturas no Brasil fez com que surgissem diversos tipos de famílias. Para Cayres (2013, p. 1),

[...] o “*pater familias*”, chefe da família, concentrava as funções militantes, empresariais e afetivas. Com uma distribuição extremamente rígida e hierárquica de papéis, a família patriarcal caracteriza-se também pelo controle da sexualidade feminina e regulamentação da procriação, para fins de herança e sucessão. A sexualidade masculina se exercia, no entanto, livremente. Os casamentos eram realizados por conveniência, entre parentes ou entre membros de grupos econômicos que desejavam estabelecer alianças.

Mas, falando em família rural observa-se que para Cobo e Sabóia (2004, p. 3) de acordo com o Censo Demográfico 2000, o número de famílias morando em domicílios particulares nas áreas rurais do Brasil atingiu o contingente de 7,9 milhões de unidades. Comparando com o ano de 1991, a tendência manteve-se em redução absoluta do quantitativo da população rural, sendo apresentado por um decréscimo de quase 85 mil famílias na última década.

Para Tedesco (1999, p. 11) “falar em agricultura familiar e, como consequência, utilizar a noção de unidade familiar como unidade de produção, consumo e convívio é algo por demais difícil e polêmico”, sendo este um assunto delicado para ser analisado e pesquisado. O autor ainda afirma que:

[...] a agricultura familiar, tão em evidência hoje no campo político, econômico, cultural e social, manifesta a dinâmica dos novos processos sociais que perpassam o meio rural/agrícola. Sua inserção nas formas sociais capitalistas, suas redefinições, rupturas e continuidades, a associação entre família, terra e trabalho, exteriorizam a heterogeneidade dos processos sociais englobantes, bem como a diversidade socioeconômica em sua plenitude.

Amaral (2011, p.6) afirma que algumas famílias seguiam algumas regras sociais quando o assunto era a sucessão da pequena propriedade. Dentre elas, três que merecem destaque:

A primeira delas era a primogenitura. O herdeiro da pequena propriedade rural seria o primeiro filho homem do casal. Trata-se de uma regra social clássica, garantindo

ao primeiro varão o direito dessa propriedade. Partia-se do pressuposto que, devido ao suposto grau de experiência proporcionado pelo avançar da idade, esse indivíduo era o mais apto a administrar os lucros obtidos com a atividade agrária. Nota-se que reinava a ultrapassada distinção de direitos entre homem e mulher. O minorato também era uma regra social que muito repercutiu na sucessão da propriedade rural. Trata-se da tese oposta a da primogenitura. O filho mais novo, por ser o mais inexperiente de todos, merecia herdar a propriedade da terra como garantia de sua subsistência. O primogênito, por sua condição de mais experiente, teria mais facilidade em sobreviver por seus próprios méritos. Nessa sistemática, tem-se o predomínio da vulnerabilidade dos herdeiros. Aparece como terceira regra social o critério da capacidade técnica. Segundo essa regra, seria herdeiro aquele que tiver melhores condições de trabalhar na terra, ou seja, o que garantir melhor aproveitamento da propriedade. Dentre os critérios apresentados, este parece ser o mais democrático.

Cervený e Berthoud (1997, p.43) comentam que a família de antigamente era hierárquica, sendo relativamente organizada com relação ao papel do homem e da mulher, adulto e criança. Atualmente, observa-se uma maior preocupação com a igualdade e o respeito entre os indivíduos.

Ainda para os autores citados as relações no interior da família têm como foco o horizonte de gerações, projetando um futuro. Assim, cria-se a expectativa de que o eixo central de família, produção e trabalho e os investimentos em recursos materiais despendidos na unidade de produção sejam transmitidos à próxima geração.

Tedesco (1999, p. 50) diz que “a ordem do colono fundava-se na ligação entre propriedade, família e trabalho, este como sentido além do econômico”. Além disso, o trabalho dentro dessa estrutura familiar gerava a sobrevivência ao grupo, sendo fundamental a cooperação entre todos.

O mesmo autor ainda afirma que o pai mandava na mulher, nos filhos e na propriedade, o sexo era algo que rotulava a mulher quando nascia, havendo o grupo doméstico e sua hierarquização, que era fortalecida pela Igreja Católica, o que fazia com que se vinculasse nos filhos, principalmente nas filhas, o sentido da submissão, as ordens da família patriarcal e autoritária. Também comenta

[...] a ideia de subordinação legitimada pela fragilidade, pela capacidade de dirigir o lar, não importando a beleza, a importância de casar – e de preferência não velha –, seu poder afetivo e sentimental, entre outras, foram formando, constituindo e sedimentando a forte mística familiar como elemento de progressiva normatização da vida social, econômica e religiosa, criando processos de representação imaginários, definidores do papel da mulher.

Dentro de um horizonte de tempo, muitas mudanças ocorreram, conforme Schneider (2009, p. 22); essa mudança estrutural surge com a expansão das unidades familiares

pluriativas onde, não raramente, parte dos membros da família reside no meio rural e passa a se dedicar a outras atividades, sendo elas não agrícolas, feitas fora ou dentro da propriedade. Para ele,

[...] essa forma de organização do trabalho familiar vem sendo denominada pluriatividade e refere-se a situações sociais em que os indivíduos que compõe uma família com domicílio rural passam a se dedicar ao exercício de um conjunto variado de atividades econômicas e produtivas, não necessariamente ligadas a agricultura ou ao cultivo da terra, e cada vez menos executadas dentro da unidade de produção.

Niederle e Schneider (2007, p. 6) dizem que a diversidade da agricultura e a forma heterogênea com que a pluriatividade aparece estão parcialmente associadas à forma parcial e multifacetada com que as relações entre os agricultores familiares e os mercados acontecem. Ainda ressaltam que é necessário reconhecer as novas oportunidades de desenvolvimento abertas pela reestruturação capitalista, muitas das quais possibilitam aos agricultores articular meios alternativos de reprodução inserindo-se em atividades emergentes no “novo” espaço rural mercantilizado.

Assim, conforme Tedesco (1999, p. 105) diante de evoluções, inovações e sociabilidades novas relacionadas ao lugar comunitário e a cidade, ao local, a família como reprodutora dos meios culturais e sociais, tende a se preservar. Para ele, a ausência de alteração não significa preservar, mas sim organizar-se num outro patamar, considerando o passado, porém este, alterado pelas condições sociais presentes.

2.4 ALTERNATIVAS PARA UMA BOA SUCESSÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR

Iribarrem (2013) diz que “ainda existe um tabu em falar em sucessão, embora menor do que existia anos atrás. Para quebrar esse tabu, o assunto tem que partir dos pais e não dos filhos.” Para ele, muitos pais ainda possuem medo em falar no assunto em questão, por medo de perderem o poder e acharem que estão na plenitude de suas capacidades.

O autor ainda afirma que atualmente, quando se fala em sucessão, busca-se organizar o negócio familiar e planejar a sucessão, sem implantar técnicas que contribuam para a redução de atritos familiares. Deve-se também aumentar e manter a escala do negócio,

criando uma nova relação comercial na família, fazendo assim o que conhecemos por sociedade familiar.

Moraes e Abreu (2011, p. 8-9) afirmam que desconstruir e reconstruir outras concepções sobre a agricultura torna-se uma tarefa difícil. É como se tivesse de enfrentar o que se ensina na escola, o que os pais passam aos filhos, remar contra a maré. Os autores ainda dizem que se deve descobrir outra maneira de olhar o campo, tarefa de escolas, universidades, instituições e até dos próprios jovens. É preciso uma educação que visualize e descubra um campo sustentável, agradável e pleno de vida. Entre as alternativas sugeridas pelos autores está a oferta de oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos jovens, ensinando-os a empreender e incentivando-os a superar dificuldades enfrentadas pelas famílias rurais. Além disso, fazer com que a formação profissional esteja disponível no campo, sem precisar que os jovens migrem para a cidade obrigatoriamente.

Lessa (2003) sugere que a carreira deve ser programada antecipadamente, considerando a vocação e as aspirações dos herdeiros frente às atividades do negócio. Deve-se ter cuidado em preservar a empresa e os negócios, buscando a integração e a felicidade dos membros da família, evitando dessa forma a desagregação daquelas.

E, para Ely (2003), é necessário proporcionar cursos, programas, palestras para enfatizar a importância da sucessão rural na perenidade dos negócios e com isso manter os filhos na propriedade. É preciso renovação, pois o aumento da produtividade depende dessa mudança. Ainda, deve haver a criação de perspectivas de que o jovem tem um negócio em mãos. Essa motivação deve acontecer através da busca de parcerias, desenvolvimento de novos produtos, gerando com isso resultado a todos os envolvidos.

Iribarrem (2013) apresenta algumas alternativas, como o conhecimento das técnicas que existem para implantar a sucessão, elas existem e estão disponíveis podendo ser acessadas junto a empresas de consultoria experientes e de confiança. Também é possível ser feito um diagnóstico considerando a estrutura familiar, relação família/negócio, estrutura fundiária, sistema de produção e tributação.

Outras possíveis alternativas são a não divisão da propriedade após a morte dos pais, estabelecendo uma sociedade comercial entre a família e o negócio, em que todos participem, regendo assim a sociedade familiar. Para reger tal sociedade podem-se estabelecer acordos societários, criando um mix de pessoa física com pessoa jurídica.

Crysthian (2011, p. 23) sugere alternativa como a ação do pai em perpetuar nos filhos determinadas características na gestão da propriedade: perseverança, credibilidade, carisma e liderança. E, ainda, deve-se saber se os herdeiros possuem o mesmo sonho do fundador, para

que a cultura seja mantida entre as gerações, fazendo também, com que os filhos participem do dia a dia da propriedade desde pequenos.

Costa, Fiuza e Diola (2013, p.15) comentam que o profissional e sucessor devem ter como compromisso seus fundamentos na execução e um planejamento, que é preciso para a construção de uma perspectiva nova para a agricultura familiar, no sentido de que ela possa, por justiça e mérito, ocupar o lugar que historicamente lhe deve estar garantido e reservado.

As proposições de políticas são diversas; assim, Abramovay et al (2001, p.109-118) sugerem o reordenamento fundiário, educação e formação profissional, capacitação profissional, programa de moradia no meio rural e criação de novas oportunidades de rendas. Essas podem acontecer da seguinte forma: construir políticas de acesso a terra para os jovens que desejam continuar na profissão agropecuária, conceber políticas de reordenamento fundiário, permitindo a transferência de propriedades sem sucessores para jovens agricultores.

Além disso, o mesmo autor vê a necessidade da urgente implantação de programas de capacitação dos jovens, tanto com o ensino formal como programas de profissionalização, gerando acesso aos meios eletrônicos. Também a criação de programas de bolsas de estudos para cursos técnicos de nível médio, voltados para a agricultura e o meio rural, onde a formação técnica esteja associada a práticas de valorização da capacidade produtiva da agricultura familiar. A criação de pequenas agroindústrias também se apresenta como alternativa para a geração de empregos e renda, juntamente com as políticas públicas para viabilizarem as mesmas.

Enfim, as propostas para que a sucessão em propriedades rurais ocorra tranquilamente e de uma ótima forma são inúmeras; portanto, o essencial é que estas “saíam 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

Para Diehl e Tatim, (2004, p. 47), “a pesquisa constitui-se um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação à abordagem do problema esta pesquisa foi classificada como qualitativa, uma vez que Diehl e Tatim (2004, p.52) definem que “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”. Ainda, podem compreender alguns processos vivenciados por grupos e possibilitar, assim, um melhor entendimento do comportamento e ações dos indivíduos estudados.

Para Goldenberg (2005, p. 53), nesse tipo de pesquisa, “os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos”. Assim, o pesquisador obriga-se a ter criatividade e flexibilidade no momento da análise.

Oliveira (2002, p. 117) afirma que a abordagem qualitativa leva a uma série de leituras sobre o assunto, relatando minuciosamente o que os vários autores escrevem, e aí estabelecer correlações e chegar a um ponto de vista conclusivo.

O presente estudo teve como objetivo elaborar uma proposta para a Família BK conduzir o processo sucessório na sua propriedade rural, sendo classificado como exploratório, uma vez que estes estudos “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53).

Segundo Oliveira (2002, p. 162), realizar entrevistas com os participantes de um estudo devem ser com imparcialidade, educação, precisão e espírito de observação, e “as

perguntas devem ser claras e devem ter o mesmo significado para as pessoas de todas as classes”.

Quanto ao procedimento técnico foi feito um estudo de caso, o qual Goldenberg (2005, p. 33) explica que se trata de uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica de um determinado assunto. Ele afirma que “[...] não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa foi formada por seis membros da propriedade rural familiar do município de Tapera - RS, que vem passando pelo processo da sucessão. Residem na propriedade atualmente nove familiares, porém, os participantes da pesquisa foram escolhidos por participarem diariamente do trabalho e por serem eles: o patriarca (fundador da propriedade), genro e filho (assumiram o trabalho recentemente) e três netos (futuros sucessores). Os seis indivíduos pesquisados foram escolhidos por amostragem não probabilística, ou seja, “de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65).

Para Barbetta (2006, p. 42) “a seleção dos elementos que serão efetivamente observados, deve ser feita sob uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados da amostra sejam suficientemente informativos”. Portanto, a pesquisa em questão contou com elementos adequados que se enquadraram na determinada situação.

3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para identificar os principais problemas enfrentados na sucessão da propriedade rural familiar, esta pesquisa aconteceu com uma etapa primária, onde os dados foram colhidos pelo pesquisador. O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, que conforme Triviños (1987, *apud* MANZINI, 2013, p. 2)

[...] tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas.

As três entrevistas (ANEXO A) foram elaboradas pela pesquisadora, cujas perguntas foram organizadas de forma diferente para o patriarca, outra para seu filho e genro e outra, ainda, para seus netos. Quando necessário, foi possível fazer novas questões direcionadas para os entrevistados, conforme a necessidade de se levantar novas informações.

As entrevistas foram agendadas via telefone e realizadas individualmente na propriedade, fora do horário de trabalho dos respondentes. A duração média de cada uma foi de 30 minutos. As perguntas abordaram os seguintes temas: histórico da propriedade; momento de iniciar a sucessão; sentimentos suscitados pela sucessão e o afastamento do patriarca; expectativa em relação ao futuro da propriedade; mudanças em relação ao modelo administrativo; percepção da ingerência do patriarca. Elas foram gravadas, degravadas e seu conteúdo analisado.

Foi escolhida essa propriedade rural pela razão da pesquisadora ter fácil acesso às pessoas envolvidas, bem como ser uma propriedade rural organizada, considerada um exemplo e que apresenta bons resultados.

Assim, o objetivo principal foi conhecer os principais problemas enfrentados no processo de sucessão da propriedade rural familiar, além das características do processo sucessório, conhecimento da propriedade rural familiar, e a percepção/expectativa dos fundadores e herdeiros, sugerindo alternativas para esse momento.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 31) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O pesquisador identifica o significado central da frase ou parágrafo, baseando-se em unidades de análise. Ainda, o autor organiza a pesquisa em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material, e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase o material é organizado e as ideias iniciais são sistematizadas. Essa organização é feita em quatro etapas: 1) leitura flutuante (conhecimento do texto, contato com

os documentos), 2) escolha dos documentos (demarcação do que será analisado), 3) formulação das hipóteses e dos objetivos, 4) referenciação dos índices e elaboração de indicadores (índices que a análise vai falar), e, por fim, 5) preparação formal do material. A segunda fase é a exploração do material, definindo-se categorias e unidades de registro.

A última fase, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação refere-se a dar significado aos resultados, onde ocorre análise reflexiva e crítica. Conforme Bardin (2011, p.101) “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferência e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

Assim, a leitura das respostas sugeriram categorias de análise, sendo elas: História da propriedade na ótica do patriarca e seus descendentes; Mudanças geradas com a passagem; Dificuldades enfrentadas após a sucessão; Sonho de futuro e passagem da propriedade para a segunda geração.

3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Constitui-se a variável desse estudo a sucessão, a qual foi definida em termos gerais, como a passagem gradativa de responsabilidades e patrimônio de uma geração para outra, definindo assim, a continuidade do trabalho por mais uma geração (VILAÇA et al., 2013, p. 01).

Em termos de definição operacional, a sucessão foi avaliada mediante as seguintes variáveis:

- Propriedade rural familiar:

Pequena Propriedade Rural ou Posse Rural Familiar é aquela explorada mediante o trabalho pessoal do agricultor familiar e empreendedor familiar rural, incluindo os assentamentos e projetos de reforma agrária, e que atenda ao disposto no art. 3º da Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006. (PEQUENA, 2013, s/p).

- Sucessão na propriedade rural familiar: Conforme Tedesco (2008, p.109) “o processo de transferência da unidade produtiva não se constitui da noite para o dia, é algo lento e sistemático e sempre em sinergia cultural com a família e sua correlação com a terra e o patrimônio familiar”.

- Dificuldades para a sucessão na propriedade rural familiar: Iribarrem (2013, s/p) indica como principais dificuldades encontradas pelas famílias no momento de iniciar o

processo de sucessão o desconhecimento das técnicas existentes que permitem criar uma nova sociedade familiar, planejar a sucessão, estabelecendo parcerias familiares.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa, e aborda a apresentação da propriedade rural, a origem e formação da família, estrutura e atividades desenvolvidas, a sucessão, bem como a proposta desenvolvida.

4.1 APRESENTAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL ESTUDADA

A propriedade rural estudada localiza-se no município de Tapera-RS, mais precisamente na localidade de Esquina da Sorte. O município em questão conta atualmente com uma população estimada de 10.789 habitantes e encontra-se a 284 km da capital do Estado, no Planalto médio, microrregião do Alto Jacuí. Tapera é conhecida como Cidade Cultura devido a sua beleza, à importância que sua população sempre atribui à busca pelo conhecimento, seu povo hospitaleiro e culto. Sua colonização iniciou aproximadamente no ano de 1897, quando os primeiros colonos italianos e alemães começaram a chegar, deixando como legado o cultivo da terra nas propriedades rurais por eles constituídas.

A propriedade rural, objeto desse estudo, localiza-se na Esquina da Sorte, distante 10 km da cidade e tem aproximadamente 100 habitantes, tanto de origem italiana como alemã. O Coronel Gervásio Lucas Annes, antigo sargento do Exército Brasileiro comprou áreas de terras no município de Carazinho, ao qual Tapera pertencia, e foi vendendo lotes para famílias de imigrantes, que foram formando as localidades, sendo uma delas a família BK.

A família, com o passar do tempo, foi adquirindo mais lotes de terra e constituindo uma propriedade de boa produtividade e rentabilidade, uma propriedade rural familiar, que conta com o trabalho e esforço de seus membros, que juntos, diariamente, dedicam-se ao seu crescimento.

4.1.1 Origem e formação da família

A história da família em questão tem início na Linha Coronel Gervásio, localizada ao lado de Esquina da Sorte, onde vivia o patriarca da família, nascido em 1933, e que vivia com os pais, de origem italiana, e mais cinco irmãos, em uma pequena propriedade que produzia farinha de trigo. Desde pequeno ajudava a realizar os trabalhos na propriedade e com 18 anos serviu no Quartel de Uruguaiana - RS. Quando retornou, ganhou meio lote (12 hectares de terra) de seu pai na localidade de Esquina da Sorte, e se casou com a primeira esposa e teve dois filhos.

O jovem foi trabalhando duro, com esforço, dificuldades, desbravando a terra, a mata e superando os diversos obstáculos que apareciam diariamente, construindo as casas e galpões, e mesmo com pouco dinheiro conseguiu comprar pequenos lotes de terra de seus vizinhos que não queriam trabalhar com a agricultura. Também, adquiriu um caminhão com o qual começou a viajar, fazendo o transporte da própria produção de trigo. Enfim, a propriedade ia crescendo. Porém, a primeira esposa do patriarca faleceu por motivos de saúde. Após um ano, casou-se novamente com a atual esposa, com a qual teve mais duas filhas. A relação entre os filhos do primeiro casamento e a atual esposa sempre foi muito tranquila e ela acabou tornando-se uma mãe para todos.

As dificuldades enfrentadas continuavam grandes, mas com o passar do tempo a propriedade foi tomando forma e tornando-se cada vez mais produtiva. O patriarca, após alguns anos, já havia adquirido quatro caminhões e três máquinas, e realizava também serviços para terceiros e assim, conseguiu juntar um bom dinheiro. Seus filhos e filhas foram casando e formando suas famílias, as quais o ajudavam no trabalho na propriedade. Todos os filhos, menos a mais nova que resolveu fazer faculdade e seguir outra carreira, construíram suas casas na mesma propriedade.

Alguns anos depois, a família foi aumentando e adquiriu uma área de terra no município de Palmeira das Missões, onde o segundo filho, juntamente com sua esposa e seus dois filhos, decidiram ir morar e trabalhar, deixando a propriedade de Esquina da Sorte. Ficaram na atual propriedade, então, o filho mais velho, sua esposa e seus três filhos, juntamente com a filha mais velha, seu esposo e dois filhos, o patriarca e a esposa.

Atualmente, residem na propriedade o patriarca (80 anos) e a esposa (67 anos); o filho mais velho (54 anos) com sua esposa (51 anos) e um filho (21 anos); a filha mais velha (45 anos), seu esposo (46 anos) e dois filhos (um com 25 e outro com 19 anos). A família foi

tornando a propriedade mais lucrativa e cada vez maior, contando com o trabalho do filho mais velho, do genro do patriarca e três netos. Seus princípios são a união de todos, respeito, força de vontade, fortes laços afetivos, e frequentes confraternizações familiares, o que se caracteriza como uma tradição nesta família.

A partir de agora, para melhor compreensão por parte do leitor, cada membro participante da pesquisa será identificado. Esses membros familiares foram os entrevistados por constituírem a equipe de trabalho na propriedade:

Patriarca: **participante 1**

Filho mais velho: **participante 2**

1º. Neto: **participante 3 (filho do participante 2)**

2º Neto: **participante 4 (filho do participante 6)**

3º. Neto: **participante 5 (filho do participante 2)**

Genro: **participante 6**

O participante 1 reside na propriedade, juntamente com sua esposa e, atualmente, já não participa ativamente nas atividades agrícolas, devido principalmente a sua idade avançada e, também, pelo ingresso dos filhos e netos no trabalho. Porém, participa com sua opinião, ajuda, conselhos e ensinamentos. Como ele não participa do trabalho e não possui mais terras em seu nome, recebe apenas um percentual dos lucros. Suas perspectivas são as melhores possíveis, pois o que existe hoje é decorrente de seu esforço, dedicação e trabalho árduo; portanto, espera que a propriedade continue aumentando e que os seus sucessores realizem um bom trabalho.

O participante 2 realiza diversas atividades na propriedade e, por ser o filho mais velho, valoriza e procura seguir os ensinamentos do pai e passa adiante para os que estão ingressando agora no trabalho. Administra, especificamente, a parte ligada ao gado leiteira, sendo sua renda variável. Espera que a propriedade acompanhe o crescimento, ao mesmo compasso das mudanças que estão ocorrendo no dia- a -dia do agronegócio.

O participante 6 também desempenha diferentes trabalhos na propriedade, mas no início de 2013 tornou-se vice-prefeito do município de Tapera – RS, e precisou deixar um pouco de lado o trabalho diário do campo. Porém, é quem cuida mais da parte administrativa/financeira da propriedade, possuindo um rendimento variável.

Os participantes 3, 4 e 5 são os netos que entraram no trabalho recentemente, porém, seguindo os ensinamentos de seus pais e seu avô e já participam ativamente do trabalho, colhendo, plantando, e fazendo os diversos serviços que surgem diariamente em uma propriedade rural. Os participantes 4 e 5, por não serem casados e morarem com os pais

recebem um salário mensal de R\$ 800,00, já o participante 3 é casado, possui uma filha e reside na cidade, recebe uma quantia determinada de sacas de soja anualmente. Embora sejam pessoas diferentes, seu desejo é comum: desejam um ótimo futuro para a propriedade e, por gostarem da profissão, pretendem continuar trabalhando para o desenvolvimento da mesma.

4.1.2 Estrutura e atividades produtivas

A propriedade da família BK foi crescendo e conta hoje com 300 hectares próprios, além de 110 hectares arrendados, todos localizados na propriedade de Esquina da Sorte. Possuem em suas benfeitorias quatro casas e um grande galpão para a guarda do seguinte maquinário:

- Uma colheitadeira MF 34 (plataforma de 25 pés de corte, e uma plataforma Stara Brava nove linha);
- Um trator Agrale BX 4110;
- Um trator MF 292;
- Um trator Valmet 88 – série prata;
- Um trator Ford 6600;
- Um pulverizador Soder Jet SD 2000;
- Uma plantadeira Semeato – personale drill 21;
- Uma camioneta F1000;
- Um lancer tornado 1300;
- Um guincho agrícola Soder Multiforça;
- Um caminhão Truck Mercedes Benz 2013;
- Um vagão forageiro 1300.

Na propriedade é realizado o plantio de trigo, aveia branca e preta, soja, milho e milheto para pastagem, conforme as épocas adequadas para cada plantio. Baseando-se no ano de 2012, o total da produção foi de 12.500 sacos de soja, 14.450 sacos de milho, e devido às geadas que ocorreram foram colhidas 6.000 sacas de trigo; porém, tais números variam de safra para safra, pois o clima é indeterminado em cada ano. Existem anos em que a produção aumenta ou diminui drasticamente.

A renda de tais atividades também varia, mas seguindo o exemplo da safra de 2012, a propriedade obteve os seguintes rendimentos, conforme os números citados acima: soja R\$

750.000,00; milho R\$ 419.500,00 e trigo R\$ 150.000,00, somando ao final da colheita um valor de R\$ 1.319.500,00.

Além disso, possuem 60 vacas em ordenha, que produzem mensalmente 30.000 litros de leite, comercializados para a empresa BRF. Para isso, contam com dois funcionários específicos, que residem e que realizam o trabalho na propriedade. O faturamento bruto do trabalho leiteiro é, em média, de R\$ 25.000, 00, ao mês, o que é dividido entre o participante 2 e o participante 6.

Recentemente, foi realizado um grande investimento com a aquisição de pivôs para irrigação de 110 hectares, o que proporcionará maior tranquilidade para a família e menor risco com a falta de chuvas, aumentando a produtividade e a rentabilidade. Para tal aquisição, os familiares contaram com um crédito especial, através do BRDE.

Os familiares, principalmente os entrevistados, estão em diário acompanhamento das novas tecnologias agropecuárias que estão disponíveis no mercado, sendo isso motivo para constante aprendizado, busca de informações e novidades, através de meios como a internet, revistas, jornais, palestras e seminários que acontecem na região. Através desses meios, os proprietários conseguem acompanhar a evolução agrícola, adquirir novos equipamentos e tecnologias, contribuindo assim, para o seu crescimento.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS - CATEGORIAS

A leitura das respostas sugeriram categorias de análise, que agora servirão para a interpretação das falas dos participantes, assunto que será abordado a seguir:

4.2.1 História da propriedade na ótica do patriarca e seus descendentes

Através das entrevistas foi possível conhecer a história da propriedade da família BK. Assim, conforme o participante 1 conta, para iniciar a propriedade contou com a ajuda do pai:

- “Ganhei meio lote do pai, depois eu dei meio lote aqui, depois eu comprei um lote, já tava com dois lote, daí eu fui indo, fui indo”.

Com muito trabalho e dedicação, juntamente com a vinda dos filhos, ele relata que conseguiu conquistar tudo o que possuem hoje e formar uma propriedade rural familiar exemplar. Considera-se então,

Pequena Propriedade Rural ou Posse Rural Familiar é aquela explorada mediante o trabalho pessoal do agricultor familiar e empreendedor familiar rural, incluindo os assentamentos e projetos de reforma agrária, e que atenda ao disposto no art. 3º da Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006. (PEQUENA, 2013, s/p).

O participante 6 contribuiu caracterizando a área que o participante 1 teve de desbravar, quando lá chegou:

- “[Era] uma área de terra bastante degradada, com bastante barba de bode, muita formiga, algumas áreas de mata a serem derrubadas e ele veio, começou arando a terra, matando as formigas que eram um grande problema da agricultura a muitos anos atrás”.

Ainda, a esse respeito o participante 3 também afirmou que,

- “[...] eles desbravaram, existiam muitos pinheiros, muito mato né, e eles começaram a desbravar aquela localidade onde a gente tem a propriedade hoje”.

Isso se confirma nas palavras de Dickens (1859, *apud* NAVARRO; PEDROSO, 2011, p.11) “foi o melhor dos tempos, foi o pior dos tempos, foi a idade da sabedoria, foi a idade da tolice (...) tínhamos tudo diante de nós, tínhamos nada diante de nós”.

Ao analisar as dificuldades o participante 1 diz que

- “[...] tinha dificuldade, mas depois melhorou, eu nunca tinha dificuldade, de dizer que tava ruim, eu sempre fui comprando e nunca trabalhei com banco”.

Atualmente, os agricultores contam com algumas políticas de crédito agrário, como diz Schneider (2009, p. 19): em 1996 o Estado criou o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), formulado para promover crédito agrícola aos pequenos produtores rurais. Acrescenta nessa linguagem o participante 4, dizendo que

- “[...] foi muito difícil, era outra época, não tinha custeio, tinha no banco, mas era mais difícil para conseguir, e que hoje é bem mais fácil”.

O crescimento da propriedade foi gradativo, o participante 1 teve muito trabalho para conquistar e construir tudo o que possuem hoje, como ele mesmo diz

- “Aqui era só mato e eu derrubei tudo, essas casas e esses galpão fui tudo eu que fiz, tudo madeira própria e ainda tem madeira pra mais uma casa ou duas”.

Confirma-se isso também, com a fala do participante 3, quando afirma

- “[...] foi aos poucos, demorou, e então eles construíram ali onde tem hoje a casa do meu vô e daí depois foram conquistando aos poucos as outras áreas de vizinhos”.

Passaram-se os anos e devido ao trabalho inicial realizado pelo participante 1 a propriedade hoje é altamente produtiva e rentável, contando atualmente com a ajuda e o esforço de todos que a tornaram um empreendimento de sucesso. Para Iribarrem (2012, s/p)

os obstáculos enfrentados por muitos produtores de origem na propriedade rural familiar, fez com conseguissem, com muito trabalho, coragem e apoio de suas famílias, tornarem-se ótimos empresários rurais e fazerem de sua propriedade uma empresa.

A trajetória dessa propriedade rural confirma a prerrogativa de que o esforço e as dificuldades tornam as famílias e as propriedades mais prósperas pelo trabalho sério e comprometido de seus membros.

4.2.2 Passagem da propriedade para a segunda geração

Apesar de um positivo cenário, a agricultura familiar está diante de um grande problema: a questão sucessória, que se constitui com a passagem gradativa de responsabilidades e patrimônio de uma geração para outra, definindo assim, a continuidade do trabalho por mais uma geração (VILAÇA et al., 2013, p. 01). Conforme o participante 1 foi uma tarefa fácil e comenta que

- “[...] isso foi um ano atrás agora, 2012, eu passei porque eles também tem que se virar, eles tem que aprender também, e eles ganharam uma boa parte cada um”.

Já o participante 2 afirma que

- “Isso na realidade é algo gradativo, isso não é momentâneo. Isso nota-se quando a pessoa que é o patriarca vai deliberando algumas funções pra um e pra outro. Aos poucos um cuida um pouco mais da área financeira, outro um pouco mais da área de plantio, tratos culturais, mas chegou num ponto que o patriarca achou melhor que os filhos tomassem conta”.

Na opinião do participante 5 sobre a passagem, o mesmo diz que

- “[Foi] demorada assim, porque antigamente era tudo mais, naquele sentido de que só um manda e que é assim, e um fala e ta falado”.

A esse respeito a literatura afirma que “o processo de transferência da unidade produtiva não se constitui da noite para o dia, é algo lento e sistemático e sempre em sinergia cultural com a família e sua correlação com a terra e o patrimônio familiar” (TEDESCO, 2008, p.109).

Iribarrem (2013) diz que “sucessões sempre ocorreram, mas para as que estão ocorrendo agora e para as futuras sucessões, vários fatores contribuem para que as mesmas sejam diferentes”. Porém, para o participante 4 apesar das dificuldades

- “Foi uma coisa natural assim, foi com o tempo, o vô foi chegando em uma idade e foi cada vez menos, com menos condições físicas de trabalhar e foi de uma forma natural”.

Para o participante 6 a decisão foi tomada pelo patriarca, quando

- “[...] ele chegou num ponto que ele achou melhor, já que a família ta grande, os filhos estão com famílias também constituídas, seria a hora deles assumirem e tocarem por sua própria conta”.

Bernhoeft (1989, p. 45) diz que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A afirmação do autor fica evidente no momento em que o participante 1 um conta que a passagem

- “[...] Foi muito fácil, muito fácil! Um dia tavam ali, reuni e disse que tal eu passar a terra pra vocês?! (...) Foi muito simples, eu fiz a proposta, toparam na primeira”.

Para Crysthain (2011, p.23) “alguns herdeiros veem dificuldades ao dar continuidade ao trabalho dos pais, devido a sua forma de educação aplicada ao longo da constituição familiar.” O participante 5 (neto) concorda com este autor, pois afirmou que o processo foi demorado, fato confirmado por seu pai (participante 2).

Um dos fatores que contribuiu para que a sucessão ocorresse de forma tranquila também foram os ensinamentos que o participante 1, desde cedo, foi passando para seus sucessores, como diz o participante 2

- “A gente aprendeu bastante com ele né, ele foi ensinando pra gente”.

Tal fator é uma alternativa sugerida por Crysthain (2011, p. 23), quando afirma que, para uma boa sucessão, a ação do pai em perpetuar nos filhos determinadas características na gestão da propriedade, como perseverança, credibilidade, carisma e liderança, garante a continuidade do negócio.

4.2.3 Mudanças geradas com a passagem

As mudanças geradas com a passagem da propriedade do patriarca para a 2ª geração foram acontecendo, conforme se observa na fala do participante 3:

- “Houve alguma mudança, alguma coisa nova né, porque acho que antigamente no tempo do meu vô era um pensamento, hoje entrou novas tecnologias, hoje tem internet, tem computador, as coisas tão ai pra ser usadas”.

Também comenta o participante 6 que:

- “As mudanças foram gradativas, nós conseguimos através dessa abertura que ele nos deu antes de nos passar a propriedade, nós conseguimos ir introduzindo tudo aquilo que nós achávamos importante dentro da propriedade”.

Isso comprova o que Tedesco (2008) afirma ao se referir ao processo de transferência da unidade produtiva, que não se constitui da noite para o dia; é algo lento e sistemático e sempre em sinergia cultural com a família e sua correlação com a terra e o patrimônio familiar, além de variar de acordo com a organização interna de cada família.

Tedesco (2008, p. 105) também coloca que a introdução de máquinas nos processos e na produção promoveu redefinições na forma de viver e no relacionamento. O que se comprova, pois em geral, todos os entrevistados perceberam mudanças, principalmente relacionadas a novas tecnologias, como se percebe na fala do participante 2

- “A agricultura hoje evoluiu muito, aí então, sempre vai evoluindo e apesar de anos atrás não existia plantio direto, hoje mudou muito”.

O participante 4 também afirma que atualmente

- “[...] é mais fácil, mais organizado de manter, tem tudo no computador, tu armazena, faz uma gestão, tu cria...”.

O que é confirmado com a fala do participante 5:

- “Teve mudanças, é que todo dia vem se modernizando as coisas, a tecnologia é muito avançada e cada dia muda, antigamente era de um jeito hoje é de outro”.

O participante 1 também percebe a mudança, mas de outra forma, como se comprova na seguinte fala:

- “Eu to achando que ta indo bem, mas eu não sei, eles tem outro sistema, agora eles tão com dívida, agora eles botaram esses pivô ali, isso custa caro né, mas se eles trabalham eles vão pagar né, porque eu não ajudo pagar, eles tem que se virar”.

Assim, para Moraes e Abreu (2011, p. 8-9) desconstruir e reconstruir outras concepções sobre a agricultura torna-se uma tarefa difícil, uma vez que os novos tempos e novas tecnologias trouxeram, obviamente, novas formas de trabalho e de relações.

Outra mudança advinda da passagem foi a menor ingerência por parte do patriarca e, conforme o participante 2 afirma,

- “Acho que ele ta certo né, porque ele já tem uma idade bem avançada, e com certeza ele passou muitas coisas boas pra nós e nós temos que passar, eu tenho que passar para os meus filhos isso aí né, o que ele passou pra mim”.

Quanto a esse aspecto, Iribarrem (2013) afirma que o melhor momento para fazer a sucessão é com a presença dos pais, estando esses ativos e tendo no máximo 70 anos, pois o ideal é os pais estarem próximo dos 60 anos e os filhos entre 30 e 35 anos.

Assim, as mudanças foram ocorrendo naturalmente dentro da propriedade, algumas com mais antecedência, outras não. Com o passar do tempo e o grande avanço tecnológico do agronegócio é necessário que as mudanças ocorram, para que o crescimento desperte cada vez mais. É possível notar essa necessidade na fala do participante 4, que comenta que

- “Os tempos são outros, e se tu fica pra trás, tu para no tempo. Não tem porque tu ficar com maquinário velho, tu não investi na lavoura, tu não investir em adubo, em sementes de qualidade, tanto de soja, trigo, milho, aveia...Se tu não acompanha o mercado, tu fica pra trás!”.

Complementa ainda o participante 3:

- Com certeza o que vier de novidade a gente vai testando, sempre tem que testar também porque não da pra em primeira mão se atirar a fazer as coisas, porque as vezes o investimento é alto e não dá retorno, então a gente tem que avaliar e buscar, e com certeza vai sempre abrir novos caminhos aí e o que a gente puder fazer pra melhorar a gente vai fazer”.

Assim, fica evidente que a passagem da propriedade transcorreu de forma gradual e sem maiores problemas, mas com percepções diferentes. Para o patriarca (participante 1), ele continua presente não apenas nos ensinamentos, mas em presença física, acompanhando o trabalho e as decisões de seu filho, genro e netos. Isso pode significar que essa ingerência traz, ainda que de forma velada, a mão firme e forte do patriarca atuando no que ele ainda considera seu.

4.2.4 Dificuldades enfrentadas após a sucessão

Referente às dificuldades enfrentadas após a sucessão, não se percebeu as mesmas como muito significativas, como o participante 6 diz

- “[Eu] não senti nenhuma dificuldade, até acho que sentimos um pouco mais de facilidade porque nós já estávamos fazendo isso”,

E ainda complementa dizendo que

- “[...] quando ele passou pra nós, nós automaticamente já estávamos entrosados”.

Tal entrosamento ocorreu devido a liberdade do patriarca em ir delegando as funções lentamente para os outros, assim a sucessão ocorreu até mesmo sem que todos percebessem.

Já o participante 2 comenta referente às dificuldades que

- “Sempre teve né, com certeza!”

E o participante 3 coloca que

- “Acho que a maior dificuldade é esse entendimento dessa mudança de antigamente, que ele começou com o pai dele e essa transformação toda que teve nesses últimos anos, antigamente era totalmente diferente”.

O participante 4 aborda que as dificuldades não foram grandes, pois

- “O relacionamento do meu pai, da minha mãe, dos meus tios, acho que é normal, nós dialogamos bastante, nunca houve problemas, sempre estamos se atualizando em palestras e coisas, tanto é que a gente vem com ideias novas, nós os netos, e nossos pais aceitam numa boa, sabendo que é uma coisa boa”.

Essa ideia está de acordo com o que Iribarrem (2013) diz, que vê como uma das coisas que mais dificulta a sucessão a falta de diálogo entre pais e filhos, falta de perspectivas dos filhos perante o negócio, gerando uma imagem negativa de um trabalho árduo.

Na visão de Lessa (2003), a intimidade nas relações da família faz com que diferenças aflorem, surgindo assim sentimentos acumulados de vivência, como ciúmes, inveja, amor e ódio. O participante 5 comenta que não sentiu muita dificuldade e acrescenta que

- “[...] dificuldade assim não tive, desde pequeno a gente gosta disso”.

Além disso, mostrou que também obteve apoio do pai, que

- “[...] Sempre procurou ensinar as coisas da maneira certa e procurar saber pelo menos um pouco de tudo”.

Uma dificuldade que se percebeu no início, foi a falta do patriarca, como comenta o participante 6

- “No começo a gente até sentimos um pouco de falta, eu principalmente senti um pouco de falta, ele às vezes participava mais diretamente, ia junto na propriedade, na lavoura, na propriedade ele está normalmente todos os dias, mas dentro da lavoura, na hora do plantio, na hora da colheita, ele estava mais diretamente ligado. Hoje ele não está tanto, a gente sente às vezes aquela necessidade daquela pessoa mais de idade ficar do lado da gente, uma pessoa que a gente sempre confiou, confia, que nos ensinou e continua nos ensinando né”.

Tal ideia mostra a importância do patriarca na família, de uma boa base estrutural, para que a 2ª geração esteja preparada para assumir o trabalho. Para Iribarrem (2013) é possível ser feito um diagnóstico considerando a estrutura familiar, relação família/negócio, estrutura fundiária, sistema de produção e tributação.

Assim, nota-se que a 2ª geração já tinha uma noção do que assumiria, através da liberdade do patriarca em ir gradativamente deliberando funções para cada um. Os netos, principalmente, frisam muito a questão das mudanças tecnológicas, que não eram tão rápidas quando o patriarca iniciou o trabalho. Percebe-se também, que o patriarca é uma pessoa que sempre passou segurança para o filho/genro/netos, pois, conforme disse o participante 6, no começo ele até sentiu falta da experiência que o patriarca passava para a família.

4.2.5 Sonho de futuro

Os sonhos, desejos e planejamentos para o futuro de uma propriedade rural crescem unidos com a continuidade de gerações. Assim, para Crysthian (2011, p.23), o herdeiro não deve ser sucessor por possuir o mesmo sobrenome do fundador, mas sim possuir o sonho de seguir o negócio, e estar capacitado para assumir o lugar do pai. Tal sonho fica explícito na fala do participante 4, que diz

- “Eu gosto de fazer o que faço, jamais pretendo sair, fazer outra coisa, jamais”.

O participante 3, também demonstra o seu interesse, e diz que

- “Sempre me interessei, desde pequeno, gostava de trator, gostava de caminhão, gostava de ajudar a trabalhar na lavoura, na terra, então eu comecei a me interessar e através disso a gente começou, o meu pai me levava sempre junto também e começou a me incentivar e eu cada vez comecei a criar mais gosto pela coisa”.

Para Lodi (1987), uma das medidas a serem tomadas pelos patriarcas é formação de base dos sucessores: onde o futuro sucessor é educado, é despertado nele o interesse na vocação dos pais. Assim, o participante 5 demonstra o desejo de

- “[...] permanecer lá e melhorar cada dia mais, produzir mais, e ser feliz, e isso que importa, ser feliz no que a gente faz”.

Para Lessa (2003) a carreira deve ser programada antecipadamente, considerando a vocação e as aspirações dos herdeiros frente às atividades do negócio.

Crysthian (2011, p. 23) sugere algumas alternativas quanto à ação do pai em perpetuar nos filhos, determinadas características na gestão da propriedade, como: perseverança, credibilidade, carisma e liderança. E ainda, deve-se saber se os herdeiros compactuam do mesmo sonho do fundador, para que a cultura seja mantida entre as gerações, fazendo também, com que os filhos participem do dia-a-dia da propriedade desde pequenos. Nesse sentido o participante 6 comenta que

- “[Desejo que] os filhos fiquem e se interessem em ficar conosco na propriedade, pra dar continuidade né, porque é a nossa vida, é o que nós gostamos de fazer, só que a pessoa tem que ter aquela vontade também né, de ficar e de fazer algo dentro da propriedade”.

Para o participante 2, o desejo é de crescimento e ele ainda acrescenta que

- “A agricultura sempre tem que crescer mais”.

Contribui também o participante 5, afirmando que

- “[Desejo] em termo de melhorar mais ainda do que já ta, porque, tudo a gente sempre tem que melhorar, nunca ta tudo certo e devemos correr atrás disso.”

Para os autores Costa, Fiuza e Diola (2013, p.15) o profissional e sucessor devem ter como compromisso seus fundamentos na execução e um planejamento, que é preciso para a construção de uma perspectiva nova para a agricultura familiar. Ely (2003) diz que é preciso renovação e criação de perspectivas de que o jovem tem um negócio em mãos. Assim, o participante 4 diz

-“Eu desejo que ela cresça cada vez mais, mas sempre com os pés no chão, sempre um passo de cada vez, e que de tudo certo, esperamos e vamos fazer dar certo, com trabalho, dedicação e fé vai dar tudo certo, principalmente trabalho, e que cresça cada vez mais”.

E o participante 3 conclui

- “A gente sempre vai tentar buscar as novidades tentar melhorar, sempre vai tentar buscar altas produtividades, pra aumentar a rentabilidade e toda a família seguir junto”.

Assim, são muitas as perspectivas dos membros dessa família quanto ao futuro da propriedade rural!

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, o tema sucessão é muito discutido e pensado, o que tem gerado muitas discussões e propostas em torno do assunto. Diversas alternativas são elencadas para que a sucessão ocorra de forma tranquila, pois na verdade deveria ser algo simples, natural e organizado. Tanto propriedades rurais familiares, quanto empresas familiares buscam a fórmula certa para irem ao encontro do correto processo sucessório, uma vez que, se for bem planejado e estruturado, pode ocorrer de maneira natural.

Em uma propriedade rural como a pesquisada, onde o processo sucessório ocorreu de uma forma sem maiores percalços, torna-se difícil elaborar uma nova proposta, pois se acredita que muitas outras famílias deveriam espelhar-se neste modelo. A família em questão

não exerceu um planejamento detalhado para a sucessão; porém, as mudanças foram ocorrendo gradativamente e a sucessão tornou-se um processo prático e eficaz.

Entretanto, como proposta, sugere-se que a 2ª geração realize um planejamento estratégico para a empresa, organizando suas ideias para um futuro a médio e longo prazo. Pois, como a 3ª geração está entrando no trabalho e futuramente será esta que administrará a terra, e como são em um número maior que a 2ª geração (mais duas netas), a sucessão poderá apresentar um pouco mais de dificuldade, caso não seja mais bem pensada e planejada. Também o distanciamento natural do patriarca pode trazer problemas para esta geração que entra, pois a mesma não convive tão próxima com o patriarca, deixando de absorver seu modelo de gestão, considerando a vocação e as aspirações dos herdeiros frente às atividades do negócio.

Um bom planejamento estratégico seria uma boa ferramenta, pois este fornece definições importantes para o negócio. Através dele, a propriedade poderá traçar seus objetivos, como a formulação de metas, conhecimento do mercado, competitividade, capacidade de produção, utilização correta dos recursos, etc. Assim, com boas estratégias a propriedade poderá alcançar vantagens competitivas e fazer com que seus familiares estejam preparados para as futuras decisões que aparecerão, e ainda, escolherão o caminho certo para o contínuo crescimento e juntos terão uma visão geral sobre o negócio.

Também seria importante delegar funções específicas para cada neto, ou seja, fazer com que cada um se torne responsável por desempenhar alguma função. Por exemplo, o genro do patriarca poderia delegar ao filho algumas noções sobre a administração e a parte financeira do negócio. Do mesmo modo, o filho mais velho, que é quem cuida mais da parte leiteira, deveria atribuir funções de gestão desta parte do negócio.

Assim, se forem aos poucos assumindo algumas funções na propriedade, aprenderão sobre ela, valorizarão o legado que herdarão e serão capazes de cuidar da propriedade e, futuramente, já terão algumas funções específicas a serem desempenhadas, aproveitando o potencial e as competências de cada um.

Uma proposta importante para a gestão nessa propriedade é o planejamento sistemático de reuniões com a participação efetiva de todos os membros, pelo menos uma vez por mês, para que todos saibam sobre o andamento dos negócios, para a tomada de decisões mais participativa e, por fim, para introduzir os netos na gestão da propriedade. Dessa forma, os pais, que pertencem à 2ª geração, relatarão os problemas, as ações e decisões que foram e que deverão ser tomadas. O patriarca poderá contribuir com ideias, exemplos e sugestões e, ao mesmo tempo, relatará como foi o início de sua vida na propriedade para lembrar aos filhos

e contar aos netos, mantendo viva a história da propriedade; a sua história. Com isso todos poderão participar, aprender e contribuir para o constante crescimento da propriedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Originou-se, portanto, a sucessão da propriedade rural sob o caráter familiar. O que, por uma questão cultural justifica a sucessão familiar como natural e lógica na organização da humanidade, 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 sua vida com diálogo, respeito, organização, delegação de responsabilidades e 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 BK , 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 e netos que deveriam assumir as responsabilidades pelo andamento do negócio.

Os familiares, especialmente os filhos, acompanhavam as decisões e atitudes do patriarca, com interesse para aprender e darem sequência ao trabalho por ele iniciado, tendo ciência de que os tempos mudaram, mas sem esquecer os princípios que nortearam as decisões tomadas pelo patriarca. Da mesma forma, os netos do patriarca que assumem junto de seus pais as atividades na propriedade, garantirá uma sucessão tranquila a exemplo da que aconteceu com seus pais e avô.

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.

Enfim, é preciso dizer que a sucessão familiar não pode ser uma ação tomada da noite para o dia, sem preparação para isso. A sucessão familiar é um processo advindo da vida familiar, e como tal, deve ser preparada e acontecer de forma natural, com os filhos e netos assumindo suas responsabilidades com o objetivo de preservar o patrimônio e fazer com que a propriedade prospere cada vez mais, tendo em vista a importância da família na estruturação da vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

A JUVENTUDE rural e os desafios sucessórios. Informativo da Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul. Disponível em:
<http://www.fetagr.org.br/site/index.php?id=NTI=&ids=NTc=>. Acesso em 10 abr. 2013.

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

AGRICULTURA familiar. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiario/agricultura-familiar>. Acesso em 26 out. 2013.

AMARAL, Izabella R. do. *A profissionalização para a conquista do sucesso – Um estudo de caso sobre empresas familiares*. Disponível em <http://www.slideshare.net/BellaDazzle/estudo-de-caso-sobre-empresas-familiares-3292189>. Acesso em: 05 set.2013.

AMARAL, Elton O. *Sucessão dos módulos rurais familiares*. Disponível em:
http://www.sbpcnet.org.br/livro/63ra/conpeex/pivic/trabalhos/ELTON_OL.PDF. Acesso em: 06 out. 2013.

AMARAL, Alexandre M. M. do. *Planejamento e gestão na agricultura familiar*. Disponível em:
<http://www.emparn.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/emparn/arquivos/publicacoes/cartilha%2002.pdf>. Acesso em: 10 set. 2013.

AQUINO, Rubim S. L. de; FRANCO, Denize de A.; LOPES, Oscar G. P. C. *História das sociedades: das comunidades primitivas às sociedades medievais*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1982.

BARBETTA, Pedro A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 6. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*: Lisboa: Edições 70, 2011.

BORTOTTO, Cintia. *Preparando o sucessor: as empresas estão preparadas para emergências?* Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/preparando-o-sucessor-as-empresas-estao-preparadas-para-emergencias/56868/>. Acesso em 24 out. 2013.

CANEVAZZI, Natalia. *Programa de sucessão planejada segue no triângulo mineiro*. Disponível em <http://www.coopercitrus.com.br/?pag=revista&p=materia&codigo=6434>. Acesso em: 05 out. 2013.

CARVALHO, Vera R. F. *Sucessão da atividade na pequena propriedade rural na perspectiva da família e de gênero*. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/487.pdf>. Acesso em: 05 set. 2013.

CAYRES, Elizabeth C. D. *Família Brasileira no contexto histórico e cultural*. Disponível em: http://www.cmddcamacae.rj.gov.br/download/capacitacao_conselheiro/familia_brasileira_no_contexto_historico_e_cultural.pdf. Acesso em: 15 set. 2013.

CERVENY, Maria de Oliveira; BERTHOUD, Cristiana M. E. *Família e Ciclo Vital: nossa realidade em pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

COBO, Barbara; SABÓIA, Ana Lucia. *Famílias rurais: Tipologia, composição da força de trabalho e outros aspectos socioeconômicos*. Disponível em: http://www.abep.nepo.unicamp.br/site_eventos_abep/PDF/ABEP2004_299.pdf. Acesso em: 05 out. 2013.

COSTA, Sirlene. Preparar um sucessor: exercício de liderança. Disponível em: http://www.sirlenecosta.com.br/artigos/preparar_um_sucessor.pdf. Acesso em: 24 out.2013.

COSTA, Adriana da S; FIUZA Ana L; DIOLA, Valdir. *Uma forma alternativa de transição da agricultura familiar e sucessão das propriedades no Extremo Oeste Catarinense*. Disponível em: <<http://www.051&Itemid=231>>. Acesso em 06 out. 2013.

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

DIAKOV, Vladimir. *A sociedade primitiva*. 2. ed. São Paulo: Global, 1985.

DIEHL, Astor A; TATIM, Denise C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DIESEL, Vivian. Desenvolvimento Rural, Tendências e Debates Contemporâneos: Uma apresentação. In: FROEHLICH, Jose; _____ (org). *Desenvolvimento rural: tendências e debates contemporâneos*. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2009. p. 11-15.

ELY, E. E. *Sucessão rural: o futuro da propriedade em jogo*. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=243>>. Acesso em: 21 maio 2013.

FINANCIAMENTO e proteção da Produção Agrícola. Institucional do Portal da Secretaria da Agricultura Familiar. Disponível em: <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/institucional/financiamentoprote%C3%A7%C3%A3o%20produ%C3%A7%C3%A3oagr%C3%ADcola>. Acesso em: 05 set. 2013.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

IRIBARREM, Cilotér B. *Sucessão Familiar em Empresas Rurais - Herança ou Negócio*. Disponível em: <<http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=4384>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

_____. *Sucessão familiar: Você já parou para pensar?* Cotrisoja, Tapera, ano I, 2. ed., p. 20–22, abr./maio/jun. 2013.

INDICADORES sociais mínimos. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoadevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm>. Acesso em: 17 set. 2013.

JUCHEM, Denise; M. BOSCARIN, Paola; CÉSPEDES, Edgardo A. H. *Principais Problemas Enfrentados na Hora da Sucessão na Propriedade Rural: evidências empíricas*. Disponível em

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=92>. Acesso em: 14 abr. 2013.

LESSA, Cláudia M. *Riscos na sucessão em empresas familiares*. Disponível em:

<<http://www.jps.com.br/artigos-detalle.asp?ID=12>>. Acesso em: 21 maio 2013.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MANZINI, Eduardo J. *Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos de roteiros*.

Disponível em: <http://www.sepq.org.br/IIsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

MEDEIROS, Marcelo; GRANJA, Fábio H; NETO, Melchior S. *Mudança do conceito de família do benefício de prestação continuada*. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1411.pdf. Acesso em: 15 set. 2013.

MORAES, Abdalaziz de M. X. de; ABREU, Kátia. Onde encontrar esforços para a permanência do jovem no campo? *Sustentabilidade do campo*. Rio de Janeiro: Via Corporativa Comunicação, n. 2, 2011, p. 8-9.

NAVARRO, Zander; PEDROSO, Maria T. M. *Agricultura familiar: é preciso mudar para avançar*. Brasília – DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2011.

NIEDERLE, Paulo A; SCHNEIDER, Sergio. *A pluriatividade na agricultura familiar: estratégia diferencial de distintos estilos de agricultura*. Disponível em:

<http://www.sober.org.br/palestra/6/1033.pdf>. Acesso em: 24 out. 2013.

NOVELLINO, Alexis. P. *Sucessão: Preparando Herdeiros II*. Disponível em:

<http://www.biinternational.com.br/blog/sucessao-preparando-herdeiros-ii>. Acesso em: 24 out. 2013.

OLIVEIRA, Nayara H. D. *Família Contemporânea*. Disponível em:

<http://books.scielo.org/id/965tk/pdf/oliveira-9788579830365-03.pdf>. Acesso em: 15 set. 2013.

OLIVEIRA, Sergio Luiz de. *Tratado de metodologia científica – Projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEQUENA propriedade ou posse Rural Família. Disponível em:

<http://www.iap.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1324>. Acesso em 30 out. 2013.

RIBAS, José Antonio Jr. *Gerenciamento da propriedade agrícola*. Disponível em http://www.cnpsa.embrapa.br/abrades-sc/pdf/Memorias2000/3_Ribas.pdf. Acesso em: 26 out. 2103.

SCHNEIDER, Sergio. Agricultura familiar e desenvolvimento rural endógeno: Elementos teóricos e um estudo de caso. In: FROEHLICH, Jose M. DIESEL, Vivian (Org). *Desenvolvimento rural: tendências e debates contemporâneos*. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2009. p. 19–68.

SISTEMA nacional de cadastro ambiental rural. Disponível em: <http://www.car.gov.br/index.php/pequena-propriedade-car>. Acesso em: 10 set.2013.

TEDESCO, João Carlos. *Terra, trabalho e família: racionalidade produtiva e ethos camponês*. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

_____. *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. 2. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

_____. *Agrodiversidade, agroecologia e agricultura familiar: Velhas e novas faces de um processo de desenvolvimento na região de Passo Fundo – Pós-anos 90*. Passo Fundo: EDIUPF; EST, 2006.

_____. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, Alexandre de P. SARAIVA, Luiz A. S.; GRZYBOVSKI, Denize (Org). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: EDIUPF, 2008. p. 92 – 126.

VILAÇA, Luciana F. et al. *Jovens agricultores e a questão da sucessão familiar: uma análise das relações de gênero*. Disponível em: <http://www.eventosufrpe.com.br/jepex2009/cd/resumos/R0146-3.pdf>. Acesso em: 05 out. 2013.

VILKAS, M; NANTES, J. F. D. *Planejamento das Atividades Produtivas e Rurais: Estudo sobre pequenos produtores*. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/6/807.pdf>> Acesso em: 18 maio. 2013.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS:

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Grau de escolaridade:
- 4) Tempo nessa atividade:

ENTREVISTAS PATRIARCA:

- 1) Conte a história da propriedade... (como iniciou o trabalho com a agricultura na propriedade, dificuldades enfrentadas, como era realizado o trabalho, lembranças...).
- 2) Quando percebeu ou decidiu que tinha que passar a propriedade para os filhos?
- 3) Como se sentiu ao passar a administração da propriedade para os filhos?
- 4) Como está vendo o trabalho que está sendo desenvolvido pelos filhos, na propriedade?
- 5) O senhor ainda faz algum tipo de trabalho na propriedade? Como isto é visto pelos seus filhos?

ENTREVISTA FILHO/GENRO:

- 1) O que sabem a respeito da história da propriedade?
- 2) Como e quando perceberam que precisariam assumir o trabalho na condução da propriedade?
- 3) Que mudanças realizaram quanto à administração desenvolvida pelo pai/sogro? Quais os resultados dessas mudanças?
- 4) Como perceberam a passagem da administração para vocês? Sentiram alguma dificuldade?

- 5) Como estão percebendo a entrada dos seus filhos no trabalho/administração da propriedade?
- 6) Sentem-se seguros quanto a continuidade de seu trabalho?
- 7) Como percebem ainda a ingerência de seu pai/sogro na propriedade?
- 8) O que vocês desejam para o futuro da propriedade?

ENTREVISTA NETOS:

- 1) O que sabem a respeito da história da propriedade?
- 2) Como sentiram/perceberam a passagem da propriedade do avô para os pais?
- 3) Como avaliam a sua participação na propriedade?
- 4) Ocorreram mudanças com a entrada de vocês na administração? Quais?
- 5) Se ocorreram mudanças, explique quais foram as causas dessas mudanças?
- 6) Existe um planejamento para o futuro da propriedade?
- 7) Quais as maiores dificuldades enfrentadas por você ao começarem a trabalhar com seus pais?
- 8) O que você deseja para o futuro da propriedade?

ANEXO B



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e
Administrativas – FEAC
Curso de Administração

CAMPUS PASSO FUNDO - RS

TERMO DE
CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO

Pesquisador responsável: Carmem Regina Poli Sayão Lobato

Título da pesquisa: Sucessão na propriedade rural familiar

Acadêmica: Janaína Klassmann Petter – Mat.: 111798

Caro participante:

Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada “Sucessão na propriedade rural familiar no município de Tapera – RS” que refere-se ao de Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo campus Passo Fundo. O objetivo deste estudo é compreender os principais problemas gerados pela sucessão, auxiliando assim, nas soluções de um dos grandes desafios enfrentados na atualidade pelas famílias de agricultores. Sua forma de participação consiste em responder a entrevista.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa o que garante seu anonimato. Não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de conclusão do curso, bem como para o conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a responsável principal, Prof^ª. Carmem Regina Poli Sayão Lobato, através do celular (54)9981-5611.

Eu confirmo que Janaína Klassmann Petter explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Tapera, ____ de _____ de 2013.

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____