

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

**TAÍSE PASQUALI**

**PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL**  
**FAMILIAR: Um estudo de caso**

**CASCA**  
**2014**

**TAÍSE PASQUALI**

**PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL  
FAMILIAR: Um estudo de caso**

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

Orientadora: Profa. Dra. Denize Grzybovski.

CASCA

2014

**TAÍSE PASQUALI**

**PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM PROPRIEDADE RURAL  
FAMILIAR: Um estudo de caso**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

Dedico este trabalho  
à minha família, meu porto seguro!

E a minha prima Francine,  
que assim como eu, um dia sonhou ser administradora.

O destino não te permitiu continuar entre nós,  
mas sei que estás olhando por nós lá do outro lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, sobre tudo à Deus, pela dádiva da vida e por ter me ajudado a manter a fé, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais queridos, Dorival e Irene, que nunca mediram esforços para que eu pudesse chegar até aqui e que muitas vezes, abriram mão de seus sonhos para que hoje eu pudesse realizar o meu. Obrigada a vocês, pelo exemplo, pela dignidade e pelo amor incondicional. Sei que nunca estarei sozinha!

Ao meu irmão Edinan, que acompanhou cada decepção e cada conquista com olhar atento e motivador, me fazendo enxergar que algo bom nos espera logo à frente.

Ao meu namorado, meu fiel companheiro Francis, pelo incentivo, apoio e carinho demonstrado. Obrigada por estar sempre ao meu lado!

A família Bison, pela disponibilidade e colaboração durante a execução deste trabalho. Obrigada por acreditar que esse trabalho poderá render bons frutos no futuro.

Agradeço em especial a minha professora, orientadora e amiga Denize Grzybovski, pelos ensinamentos repassados e pela dedicação prestada. Sua sabedoria e competência me motivam a buscar a excelência profissional.

Aos professores da FEAC na qual tive o prazer de compartilhar conhecimento e experiências durante esse curso, meu muito obrigado e desejo que possam continuar fazendo a diferença para uma infinidade de outros alunos.

Aos colegas que dividiram comigo, os melhores e os piores momentos desta caminhada, meu obrigado e votos de sucesso.

Enfim... a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que hoje eu pudesse estar aqui. Meu sincero obrigado e saibam que levo todos no coração!

Se os tipos se opõem, cada um deles mantém, por sua própria conta, uma relação com uma ou outra das duas condutas, igualmente opostas [...]. Para chamar o animal sedutor (que também é um malfeitor), é preciso pronunciar seu nome ou bater em alguma coisa (no chão, árvore, cabaça na água). Ao contrário, [...] para reter o benfeitor (ou a benfeitora), é preciso abster-se de pronunciar seu nome ou de não bater em alguma coisa [...]. Ora, os muitos especificam que o benfeitor ou a benfeitoria não são sedutores sexuais, mas seres pudicos e reservados, quando não tímidos.

CLAUDE LÉVI-STRAUSS

(Do mel às cinzas)

## RESUMO

PASQUALI, Taíse. **Planejamento do processo sucessório em propriedade rural familiar: Um estudo de caso.** Casca, 2014. 85 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

A agricultura familiar vem recebendo destaque no atual cenário econômico e social, visto que é responsável pela garantia alimentar e pela produção da maioria dos alimentos agrícolas do país e sabe-se que a sobrevivência dessas propriedades rurais familiares passa, necessariamente, pela sucessão familiar. A revolução digital, a globalização e a modernização da agricultura tem causado impacto nas estruturas familiares inseridas neste espaço e tornando visível a necessidade de se planejar o processo sucessório das propriedades para que a continuidade do setor aconteça. O objeto deste estudo foi elaborar uma proposta para que o proprietário possa conduzir o processo sucessório da sua propriedade rural, sendo necessário para isso, o estudo da propriedade e das relações familiares existentes. Os procedimentos metodológicos adotados no estudo foram a pesquisa exploratória qualitativa, em forma de estudo de caso onde foi utilizado uma entrevista em profundidade aplicada a totalidade dos membros pertencentes à unidade familiar, que permitiu a avaliação subjetiva das respostas. Os dados coletados foram analisados e interpretados por meio de uma análise de conteúdo, que permitiu a elaboração de um plano de conduta para que o fundador execute o processo sucessório na propriedade. Os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que o processo sucessório em propriedades rurais familiares é tido como um momento delicado e deve ser planejado visto que auxilia na redução de conflitos e crises familiares. A utilização do plano de ação possibilita a execução desta transferência do patrimônio e serve como ferramenta de gestão para outras propriedades rurais familiares.

**Palavras chave:** Agricultura familiar. Sucessão familiar. Pequena propriedade rural. Planejamento do processo sucessório.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 – Instrumentos de uma sucessão exitosa .....           | 33 |
| FIGURA 2 – Genetograma da família Antônio Bison .....           | 50 |
| FIGURA 3 – Integrantes da cadeia produtiva da propriedade ..... | 51 |
| FIGURA 4 – Instalações atuais usadas na produção do leite ..... | 52 |
| FIGURA 5 – Nova sala de ordenha da propriedade .....            | 53 |
| FIGURA 6 – Família de Joao Bison, em julho de 1968 .....        | 58 |



## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Produção anual de leite e grãos na propriedade de Antônio Bison ..... | 54 |
| Tabela 2 – Instalações existentes na propriedade .....                           | 56 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Componentes do processo sucessório .....                   | 31 |
| Quadro 2 – Distribuição das atividades na propriedade .....           | 57 |
| Quadro 3 – Plano de ação utilizando a ferramenta de gestão 5W2H ..... | 72 |

## **LISTRA DE ABREVIATURAS**

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

Cosuel – Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda.

Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

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

HA – Hectares

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IGL – Instituto Gaúcho do Leite

Incra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

m<sup>2</sup> - Metro quadrado

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

PIB – Produto Interno Bruto

Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

t – Toneladas

UN – Unidade de Negócio

## SUMÁRIO

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 13 |
| 1.1      | IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....                      | 15 |
| 1.2      | OBJETIVOS.....  | 17 |
| 1.2.1    | <b>Objetivo geral</b> .....   | 17 |
| 1.2.2    | <b>Objetivos específicos</b> .....                                  | 17 |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                  | 18 |
| 2.1      | AGRICULTURA FAMILIAR.....   | 18 |
| 2.1.1    | <b>Evolução histórica</b> .....                                     | 18 |
| 2.1.2    | <b>Conceituação</b> .....   | 21 |
| 2.1.3    | <b>O papel da agricultura familiar</b> .....                        | 23 |
| 2.1.4    | <b>Desafios para a agricultura familiar</b> .....                   | 27 |
| 2.2      | PROCESSO SUCESSÓRIO .....   | 30 |
| 2.2.1    | <b>Contextualização</b> .....                                       | 30 |
| 2.2.2    | <b>Tipos de processo de sucessão</b> .....                          | 34 |
| 2.2.3    | <b>Sucessão em propriedades rurais familiares</b> .....             | 36 |
| 2.2.4    | <b>Planejamento da sucessão</b> .....                               | 40 |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                            | 44 |
| 3.1      | DELINEAMENTO DA PESQUISA .....                                      | 44 |
| 3.2      | OBJETO E SUJEITOS DA PESQUISA.....                                  | 45 |
| 3.3      | INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....                | 46 |
| 3.4      | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....                              | 46 |
| 3.5      | VARIÁVEIS DE ESTUDO .....   | 47 |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....                | 48 |
| 4.1      | A PROPRIEDADE RURAL DE ANTÔNIO BISON .....                          | 48 |
| 4.1.1    | <b>Histórico e estrutura familiar</b> .....                         | 48 |
| 4.1.2    | <b>Atividades produtivas, estrutura e controles de gestão</b> ..... | 53 |
| 4.2      | REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO.....                          | 58 |
| 4.3      | PLANO DE AÇÃO.....  | 71 |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES</b> .....   | 77 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>APÊNDICE – Roteiro de entrevista com os membros da família.....</b> | <b>83</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto econômico tem se mostrado suscetível a mudanças rápidas e constantes, decorrentes da preocupação em satisfazer cada vez mais as necessidades e exigências de um mercado globalizado. A busca por melhores oportunidades no mercado e pela definição de estratégias para a sobrevivência, diante de uma concorrência acirrada, faz com que todas as organizações estejam vulneráveis ao ambiente externo. A administração estratégica e o planejamento da sucessão, portanto, tornam-se determinantes, também em propriedades rurais.

O presente trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração é proposto com vistas a reflexões sobre a necessidade de desenvolver o planejamento da sucessão em propriedades rurais familiares. Considerando que o contexto socioeconômico, a estrutura e dinâmica da família são elementos particulares e determinantes de sucesso num processo sucessório, selecionou-se apenas um caso para desenvolver o estudo. Com base neste, é possível compreender o processo sucessório com mais profundidade, bem como aprender a elaborar um planejamento sucessório para o exercício profissional do administrador rural de excelência<sup>1</sup>.

A agricultura familiar, constituída por pequenos e médios produtores, representa, hoje, a imensa maioria de produtores rurais no Brasil, tendo este segmento um papel crucial na economia das pequenas cidades (PORTUGAL, 2002). Segundo o chefe adjunto da área de transferência de tecnologia da Embrapa Meio Ambiente, Ladislau Skorupa, estima-se que em torno de “70% dos alimentos consumidos pelos brasileiros têm origem na agricultura familiar” (EMBRAPA, 2013) sendo considerado um segmento estratégico da atividade primária do país.

---

<sup>1</sup> Entende-se por administração de excelência, aquela praticada por um profissional que busca assegurar a eficácia (realização de objetivos) e ao mesmo tempo, a eficiência (utilização racional dos recursos) dentro de uma organização.

Talvez seja por essa razão que se nota uma preocupação, por parte dos governos (federal, estadual e municipal), em apresentar políticas públicas que deem suporte financeiro, estrutural, logístico e mercadológico ao produtor rural familiar, a fim de que ele possa introduzir em suas propriedades novas e modernas tecnologias de gestão e de produção, gerando maior produtividade, produzindo alimentos necessários para a segurança alimentar, garantindo a sustentabilidade no meio rural e contribuindo para a sua revitalização. Os programas até então implementados pelos governos têm papel de promover o desenvolvimento econômico e social da população envolvida e ainda desestimular o êxodo rural. Tal postura encontra guarida em Smith (1996), que considera todo fomento ou ação que obstrua a produção rural uma obstrução aos interesses da sociedade. Nesse debate, no entanto, encontra-se ausente a preocupação com a gestão das propriedades rurais.

Em contraposição a esses incentivos do governo, tem-se a crescente migração do jovem para os centros urbanos e a conseqüente falta de sucessão de gestores, fato este preocupante, num país onde a garantia alimentar da população depende prioritariamente da atividade desempenhada por pequenos agricultores familiares. A realidade de muitos pequenos e médios municípios brasileiros é o desinteresse por parte dos jovens em permanecer na atividade produtiva que a família vem praticando há anos.

Antigamente, as práticas de sucessão ocorriam de maneira natural, sem questionamento por parte dos sucessores sobre a permanência ou não na agricultura, afinal, via-se na atividade uma profissão nata. Entretanto, com o advento da globalização, da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) e da profissionalização, os jovens têm demonstrado interesse em transformar sua rotina no campo, mas enfrenta obstáculos culturais na sucessão. Os incentivos a educação e a qualificação fazem com que os filhos de agricultores busquem uma nova forma de sobrevivência, longe daquela visão de sacrifícios, e de distanciamento da realidade rural vivida pelos pais.

O fato é que a saída do jovem do meio rural implica não somente na falta de produção de alimentos e na subsistência da agricultura familiar; contribui para um acúmulo de população nos centros urbanos, fazendo com que a disputa por emprego e renda se torne cada vez mais acirrada. A consequência disto para os pequenos municípios, basicamente agrícolas, é a falta de perspectiva de crescimento, visto que a média de idade dos atuais gestores das propriedades rurais é de 40 anos ou mais.

Os resultados deste estudo são apresentados em quatro capítulos, além desta introdução que contempla a identificação e justificativa do assunto, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2 apresentam-se os fundamentos teóricos sobre os temas agricultura

familiar e planejamento da sucessão. No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos adotados para coleta e tratamento dos dados empíricos. No capítulo 4 apresentam-se os resultados da pesquisa e, por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente estudo versa sobre o planejamento do processo sucessório em propriedade rural familiar. O processo sucessório é descrito como o “rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá” (LEONE, 2005, p. 118). Em propriedades rurais familiares, esse processo se dá através da “formação de uma nova geração de agricultores, envolvendo a transferência patrimonial, a manutenção da atividade profissional paterna e a saída das gerações mais velhas da gestão do patrimônio” (MENDONÇA; RIBEIRO; GALIZONI, 2008 apud WINCKLER et al., 2011).

O tema é relevante aos produtores rurais em União da Serra, município que apresenta elevado índice de êxodo rural e envelhecimento da população local (IBGE, 2014), além de ser predominantemente agrícola, com foco na agropecuária leiteira desde 1980. A maioria dos empreendimentos rurais é de propriedade e gestão familiar, com ocupação da mão de obra da família. Ao delimitar o assunto de pesquisa, objetivou-se o aprofundamento teórico acerca dos fatores e implicações que o processo sucessório remete ao gestor dessa pequena propriedade rural, bem como a necessidade de despertar no jovem sucessor o interesse pela continuação do “negócio da família”.

Com esse estudo, buscou-se elaborar o planejamento da sucessão em uma propriedade rural familiar com vistas a atender ao pedido do proprietário, que é de suprir as carências atuais na área de administração de propriedade rural. Ao mesmo tempo, buscou-se propor adequações às atividades rurais com vistas a atender as demandas do mercado, tornar a propriedade sustentável financeiramente e implementar estratégias de continuidade pelos estimados filhos herdeiros.

De acordo com Neukirchen, Zanchet e De Paula (2014), a rentabilidade da pequena propriedade rural bem administrada torna-a viável e também configura-se como um atrativo para que o jovem permaneça no campo. A gestão eficaz do negócio torna o crescimento do empreendimento rural possível e contribui para a superação de crises advindas do contexto, como oscilação dos preços de *commodities* agrícolas, riscos com as intempéries, outras.



Salienta-se que, a busca por *status* social, melhores postos de trabalho, opções de lazer e autonomia pessoal fez com que os jovens não almejassem permanecer no meio rural. O fato é que, com o aumento da migração de jovens aos centros urbanos, surge a problemática do enfraquecimento da cadeia produtiva primária em pequenas propriedades rurais e por consequência disso, a ausência de membros da família para assumir a gestão da propriedade rural familiar.

Instigar as novas gerações a permanecer no campo implica em adaptar mais tecnologia nos processos produtivos. Inovações tecnológicas tornam-se latentes em um cenário que prima pela modernização, maior produtividade, novas formas de gestão e avanço científico. Para tanto, faz-se necessário que o jovem sucessor, estude estas tendências e se prepare para a implantação deste modelo de gerenciamento nas propriedades rurais, até então carentes de mudanças na tecnologia da gestão rural.

Nesse sentido, o presente estudo busca promover a reflexão sobre a importância da sucessão ocorrer entre os membros integrantes da família, como forma de garantir a sustentabilidade da propriedade e assegurar a continuidade. Adentra-se aqui, para a relevância da formação acadêmica como ferramenta de implantação de novas ideias e de formas bem sucedidas de administração dos inúmeros recursos disponíveis e necessários na atividade agrícola.

Vale ressaltar que, a maioria dos proprietários de pequenas propriedades rurais já detém conhecimento técnico, este repassado por seus antecessores; faz-se necessário que se tenha um planejamento que vise repassar todos esses conhecimentos práticos antes do processo sucessório, para que o novo gestor possa utilizar estas informações, fazendo as adequações necessárias e assim, alcance maior chance de sucesso no negócio.

No que tange a importância deste estudo para a sociedade envolvida, constata-se as contribuições que o mesmo pode oferecer para o direcionamento de políticas públicas voltadas ao pequeno produtor rural a fim de que ele possa conhecer as formas de acesso aos programas de incentivo, criadas com o propósito de fomentar a permanência dos jovens agricultores no campo.

Há contribuição deste estudo para o desenvolvimento da ciência da administração. Entende-se que a partir do levantamento das principais dificuldades encontradas pelos atuais produtores rurais em realizar um processo sucessório eficaz e da necessidade de se promover a contínua especialização dos seus membros poderá se melhorar o desempenho das propriedades rurais familiares.

No caso específico do estudo, o proprietário tem interesse em fazer planejamento de sucessão, bem como o desejo de um dos filhos (sucessor pretendente) de implementar novas técnicas de gestão e de produção que visem o crescimento e o desenvolvimento da propriedade familiar.

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

**Como Antônio Bison deve conduzir o processo sucessório em sua propriedade rural familiar?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta para a condução do processo sucessório na propriedade rural familiar de Antônio Bison.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estrutura da família e da propriedade rural investigada;
- b) Identificar a forma de gestão utilizada pelo atual proprietário e a visão do sucessor frente ao processo sucessório;
- c) Elencar os desafios enfrentados pelo atual gestor rural no que diz respeito ao processo sucessório;
- d) Elaborar um plano de ação para o proprietário rural Antônio Bison.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo apresenta através do levantamento bibliográfico, a compreensão acerca da evolução e conceito de agricultura familiar, assim como, evidencia a importância e os desafios deste setor. Na sequência, aborda-se a temática que envolve os processos de sucessão, mais especificamente em nível de propriedade rural, e por fim, explana-se sobre o planejamento do processo sucessório.

### **2.1 AGRICULTURA FAMILIAR**

#### **2.1.1 Evolução Histórica**

A agricultura familiar vem se recriando com o decorrer dos anos, e o princípio encontrado no campesinato e nas demais formas sociais de agricultura familiar existente, vem sofrendo algumas transformações, estas responsáveis pelas adaptações que o segmento vem realizando, dando espaço para uma nova ideia acerca do que se convencionou chamar de agricultura familiar “moderna” e da produção rural capitalista. Conforme destaca Godoy e Wizniewsky (2013), o agricultor familiar não desapareceu com a associação do capitalismo à agricultura, mas sim, buscou adaptar-se às mudanças, e determinou uma nova forma de produção no meio rural.

Tedesco (1999) dá ênfase para a seguinte indagação: é a relação criada acerca do trabalhador rural e da sua diferenciação em relação ao mundo globalizado que constitui sua irracionalidade econômica ou é a racionalidade econômica capitalista que se posiciona no interior da produção familiar, fazendo com que ela se adapte e busque a maximização dos fatores econômicos?

Acredita-se, portanto, que a visão de atraso ainda mencionadas como atributo da agricultura familiar, encontra fundamento na relação com suas formas primitivas de existência, das quais se baseavam em uma realidade econômica, política e social distinta da atual. Tedesco (1999, p. 17) revela a importância de se analisar “a subjetividade, a organização de vida desses sujeitos sociais envolvidos, suas estratégias e racionalidades, implementadas como experiências relacionais de um mundo historicamente já vivido”.

Constatou-se, no entanto, a partir de Wanderley (2001), a hipótese de que possam existir atualmente, na sociedade moderna, outras formas de agricultura familiar não camponesa, ou seja, aquelas sociedades rurais movidas pelas modificações estruturais exigidas pelo atual cenário de globalização, e que poderão vir a se transformar em um agente da agricultura moderna. Para a autora, o surgimento do atual agricultor familiar “moderno” pode ser o resultado de uma ruptura definitiva com relação ao passado, neste caso, o campesinato.

Porém, na versão de Jollivet e Mendras (apud WANDERLEY, 2001), esse processo de modernização da agricultura familiar não parte de uma ruptura total com os ideais pregados pelo agricultor camponês, mas sim, trata-se de um processo de continuação. Nas palavras dos autores, destaca-se que:

A rápida integração na sociedade industrial de coletividades camponesas que, permanecido marginais haviam conservado seu modo de regulação social, seu sistema de valores e suas formas de sociabilidade, oferece um campo de pesquisa cuja amplitude e totalidade desafiam o sociólogo. Com efeito, esta integração aciona, ao mesmo tempo, os mecanismos da sociedade global e os das coletividades locais; não se trata de um simples fenômeno de assimilação, como a palavra sugere: cada coletividade reage a sua maneira e tenta preservar sua originalidade, de tal forma que a própria sociedade global também se modifica profundamente. Este ajustamento recíproco e a dinâmica específica da sociedade industrial contribuem para modelar os traços essenciais da civilização de amanhã (WANDERLEY, 2001, p. 35).

Ainda nesta linha de pensamento, Tedesco destaca que “parte da literatura que estuda os processos sociais agrários, identifica características de formas de produção camponesas imbricadas com o processo de produção mercantil” (TEDESCO, 1999, p. 33). Afirma-se, portanto, que com o advento da globalização e a modernização do mercado, a busca pela sobrevivência no meio urbano e o conseqüente aumento de demanda, a industrialização, bem como o acesso a comunicação, buscaram a homogeneização da sociedade, resultando neste caso, na reestruturação da vida rural e acelerando as diferenças interna camponesa.

Reforçando a ideia de que existem traços de uma cultura camponesa no seio da agricultura familiar atual, Woortmann revela o pensamento de que “o novo não se constrói,

necessariamente, destruindo o velho, divorciando-se da sociabilidade existencial dos séculos precedentes” (1990 apud TEDESCO, 1999, p. 34).

Em contra partida, para Chayanov (1974) a agricultura familiar moderna baseada no capitalismo difere da lógica encontrada no campesinato ao passo que, o camponês realiza o seu trabalho com o intuito de satisfazer as necessidades da sua família, estando estas garantidas, elas busca apenas a manutenção da propriedade; já a empresa rural capitalista, segmento emergente no cenário mundial, busca melhorar as suas unidades adicionais, buscando como resultado o lucro e não apenas a subsistência da sua família (apud GODOY; WIZNIEWSKY, 2013).

Ainda com relação ao exposto anteriormente, Abramovay (1992) revela sua posição ao dizer que a agricultura familiar baseada nas sociedades capitalistas se constitui de forma integralmente diferente do campesinato clássico, ao passo que os camponeses são entendidos como “sociedades parciais com uma cultura parcial, integrados de modo incompleto a mercados imperfeitos,” caracterizando um modo de vida mais simples, onde existe uma personalização dos vínculos sociais e uma ausência de controle financeiro na produção. Já a realidade da agricultura familiar, segundo o mesmo autor, é distinta à medida que “é altamente integrada ao mercado, capaz de incorporar os principais avanços técnicos e de responder as políticas governamentais”. Em outras palavras, pode-se dizer que o que antes era uma forma de vida transformou-se em profissão, uma nova forma de desenvolver a atividade agrícola (apud OLALDE, 2014, s/p).

Wanderley (2001, p. 21) enfatiza que a agricultura familiar “não é uma categoria social recente, nem a ela corresponde uma categoria analítica nova na sociologia rural.” Contudo, as definições atualmente usadas pelos pesquisadores do tema tomam proporções diferentes, sendo-lhes atribuídos novos conceitos, com sinais de renovação. Desse modo, entende-se que foi preciso repensar sua estruturação e adequá-la as exigências atuais para que se pudesse desenvolver o setor. A autora nos mostra que essa nova conceituação, é responsável pelo estímulo a criação de tipologias, que demonstram a viabilidade econômica e social dessa forma emergente de agricultura familiar no Brasil capaz de gerar diferenciações.

Em suma, é preciso compreender a dinâmica existente entre as formas camponesas e as capitalistas de produção. Nota-se que é possível ambas conviverem num mesmo contexto, mas sempre será uma “convivência tensa, de existência heterogênea e com descontínuas formas de organização da produção, com caráter assimétrico, dos *pesos* históricos, das diversidades, das trajetórias, com seu caráter inerente, definido historicamente, desigual” (WANDERLEY, 1995 apud TEDESCO, 1999, p. 34).

### 2.1.2 Conceituação

Como forma de definir a agricultura familiar, o Ministério do Desenvolvimento Agrário, revela tratar-se de uma “forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, podendo ser complementado pelo trabalho assalariado” (MDA, 2013). Neste mesmo sentido, Tedesco (2001) propõe ser a agricultura familiar, uma organização rural onde a família é a dona da terra, e ao mesmo tempo, é a responsável pelo desenvolvimento das atividades agrícolas.

Já para a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação- FAO bem como, para o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra (1996), é importante que se leve em consideração ao tratar do tema agricultura familiar três características específicas, sendo elas; “a gerência da propriedade rural é feita pela família, o trabalho é desempenhado na sua maior parte pela família e os fatores de produção pertencem à família, com exceção, às vezes, a terra” (apud BLUM, 2001, p. 62).

Em concordância ao exposto, o FAO/Incra (1996 apud BLUM, 2001) destaca as três características essenciais que são levadas em conta quando da análise e definição da agricultura familiar, as quais são:

- a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são executados por indivíduos que mantêm entre si laços de parentesco ou de matrimônio;
- b) a maior parte do trabalho é proporcionada pelos membros da família;
- c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre a terra) pertence à família e é no seu interior que se efetua sua transmissão em caso de falecimento ou aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva .

Em outras palavras, Blum (2001) julga ser o agricultor familiar, todo aquele que busca na atividade agrícola sua fonte geradora de renda e trabalho, sendo a mão de obra principal, basicamente interna, ou seja, constituída pelos próprios integrantes da família rural.

Por se ter na literatura, diversas formas de conceituação sobre o tema apresenta-se também a conceituação atribuída pelo programa nacional para a agricultura familiar (Pronaf), na qual descreve pertencer à agricultura familiar toda organização familiar que possui:

- renda familiar bruta de até R\$ 27.500,00, onde deste valor, com rebate de 50% para a avicultura, piscicultura, suinocultura e sericicultura. Vale lembrar que, obrigatoriamente, 80% desta renda conseguida devem basear-se na exploração agrícola;
- a propriedade não poderá exceder o tamanho máximo padrão, que corresponde a até quatro módulos fiscais;
- a propriedade deve usar basicamente mão de obra familiar, e caso seja necessário o emprego de mão de obra externa, que esta não seja superior a dois empregados permanentes, entretanto, admite-se a utilização eventual de terceiros, se for comprovada a natureza sazonal da atividade desempenhada (apud BLUM, 2001).

Abramovay (2000) contesta, ao dizer que a agricultura familiar não pode empregar trabalhadores permanentes, se permitido no máximo a contratação de até cinco empregados temporários (apud WINCKLER et al., 2011).

Entretanto, o que predomina é a especificação constituída pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, onde a agricultura familiar foi definida a partir de seu Art. 3, como sendo o agricultor familiar e empreendedor rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo simultaneamente, os seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
  - II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
  - III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
  - IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.
- § 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.
- § 2º São também beneficiários desta Lei:
- I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;
  - II - agricultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;
  - III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e fiscadores;
  - IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente (BRASIL, 2006)

Foi percebido, contudo, que várias são as definições e as especificações de enquadramentos para que o produtor rural possa pertencer a agricultura familiar, todas elas válida e pertencentes a um mesmo padrão de regramento.

### **2.1.3 O papel da agricultura familiar**

É inquestionável o papel da agricultura familiar no desenvolvimento sustentável do país, fundamentada na geração de emprego e renda da população rural, na segurança alimentar das comunidades. Tal pensamento é sustentado pelo diretor geral da FAO, José Graziano da Silva, ao afirmar que:

Trata-se de resgatar o duplo potencial que ela encerra de erradicação da fome e conservação dos recursos naturais – elementos centrais do futuro sustentável que se impôs à agenda do século XXI. Não estamos falando de um nicho exótico, mas de um patrimônio de práticas sustentáveis incorporadas à rotina de mais de 500 milhões de pequenas propriedades no mundo. [...]. A preservação dos recursos naturais está enraizada na lógica da agricultura familiar. Salvaguardar a biodiversidade, contribuir para a adoção de dietas mais saudáveis e equilibradas e preservar cultivos tradicionais descartados pela grande escala, constituem no seu caso não propriamente um recurso de marketing, mas um acervo de sobrevivência secular” (AIAF, 2014).

Segundo dados do IBGE (2006), constata-se que 4.367.902 dos estabelecimentos agropecuários do país são pertencentes à agricultura familiar, totalizando um percentual de 84,4% de estabelecimentos, ocupando 24,3% da área de terras do país. Outro dado relevante é que, através do Censo Demográfico realizado em 2006, verifica-se que grande parte da produção de alimentos do país é oriunda do setor, sendo os alimentos mais produzidos os seguintes: 87% da mandioca, 70% do feijão, 59% dos suínos, 58% da bovinocultura do leite, 50% das aves e ovos, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 30% bovinocultura de corte, 21% do trigo, 16% da soja, entre outros.

Tendo-se por base, que a produção familiar é a principal atividade econômica de muitas regiões do país, é imprescindível que ela seja fortalecida e difundida, afinal, ela é a grande responsável pela empregabilidade do setor e oferece inúmeras oportunidades aos produtores, sendo uma delas, a fonte geradora de renda que subsidia sua sobrevivência no meio rural. Todavia, é preciso proporcionar a essa classe trabalhadora, o acesso ao crédito, melhores condições e modernos recursos tecnológicos para que se consiga desenvolver uma produção sustentável dentro do estabelecimento agrícola, e haja ainda, a consequente comercialização dessa produção agrícola (NAZZARI et al., 2010 apud LIMA; SILVA, 2014).



Ao passo que se buscam constantemente novas formas de apoio à produção rural através de incentivos financeiros, e apresentada sua relevância econômica e social, adentra-se para a necessidade de adequação e modernização da agricultura familiar como fator de alavancagem do setor. É preciso maiores investimentos em infraestrutura, gestão, tecnologia e informação, pois conforme nos mostra Tedesco (1999) nota-se uma ligação natural e automática da agricultura familiar às carências de modernidade e ao atraso, fazendo com que ainda se persista no pensamento de que o que é moderno “vem de fora” da propriedade, e o que é tradicional e atrasado é interno, familiar.

Destaca-se nesse sentido que “a introdução de tecnologias na agricultura familiar poderá ser um instrumento fundamental e decisivo para a contínua e mais eficiente participação deste importante setor do agronegócio, no desenvolvimento do país” (RECH, 2006, p. 1). Conforme expressa o autor, tecnologias devem ser vistas como parte de uma estratégia de desenvolvimento, mas por outro lado, seu uso deve ser associado a uma série de intervenções complementares para que se possa alcançar o objetivo primordial que é a maximização de benefícios e redução do seu impacto a nível social.

Logo, é crescente o interesse não só por parte dos produtores, mas também das instituições ligadas ao desenvolvimento da agricultura familiar, em desenvolver programas de administração rural, principalmente, aqueles voltados aos pequenos produtores familiares. (LIMA et al., 2005, p. 29). Ou seja, a agricultura que se desenvolve nos dias de hoje, precisa fundamentar-se na busca pela melhor gerência dos recursos de produção, a qual acarretará na sua melhora de produtividade e ganhos tanto para o produtor como para o país.

Para Blum (2001), à medida que se vive hoje uma era de transformações rápidas e constantes na agricultura familiar e que a economia global exige eficiência e racionalidade, é preciso que o agricultor também mude sua maneira de administrar, passando a atuar com postura gerencial, embasada numa visão sistêmica, buscando continuamente a informação.

Todavia, é mister que se dê a devida atenção para o fato de que “a agricultura familiar que se reproduz nas sociedades modernas deve adaptar-se a um contexto socioeconômico próprio dessas sociedades, as quais a obrigam a realizar modificações importantes em sua forma de produzir e em sua vida social tradicional” (WANDERLEY, 2001, p. 22).

Para Veiga (1996 apud GODOY; WIZNIEWSKY, 2013, p. 5), “uma nova estratégia de desenvolvimento rural para o Brasil está fundamentada na agricultura familiar, na sua expansão e no fortalecimento desta classe social”. O fator globalização merece destaque nesse cenário de tendências, ao passo que a abertura de mercado internacional propôs aos agricultores familiares, uma adequação com relação ao seu modo de funcionamento. Na

medida em que se conquistou maior competitividade e chances de negociação, foi preciso também, investir em processo, informação, padrões de qualidade e conservação ambiental.

Segundo Santos e Cândido (2010, s/p), a agricultura familiar pode ser referida como uma das principais responsáveis pela permanência do agricultor no meio rural, tendo contribuído simultaneamente para a “diminuição do êxodo rural, justamente por sua maior capacidade gerencial, pela sua flexibilidade e, sobretudo, por sua maior aptidão para a diversificação das culturas”. Para tanto, é imprescindível que se pense a respeito da produção diversificada, uma vez que esta é a “expressão chave deste segmento, o que naturalmente demanda soluções diversificadas para a sustentabilidade do setor”.

Vale destacar que, não há dúvidas de que a dinâmica tecnológica remete o trabalho familiar na propriedade ao modo capitalista de produção, assim como, é responsável por redimensionar sua estrutura interna, sua forma de trabalho, de consumo e reprodução. (WANDERLEY, 1990 apud TEDESCO, 1999).

Conforme destaca Sacco Anjos (2009 apud GODOY; WIZNIEWSKY, 2013), um fator determinante para que tivéssemos um avanço em relação à história da agricultura familiar, foi a criação do Programa Nacional de Fortalecimento a Agricultura Familiar (Pronaf), cujo objetivo é apoiar o crédito aos pequenos agricultores rurais que desenvolvem suas atividades mediante emprego direto de sua força de trabalho e de sua família.

Estudos mostram que “até meados dos 90 não existia nenhum tipo de política pública, com abrangência nacional, voltada ao atendimento específico das necessidades dos pequenos produtores familiares.” Foi a partir de então, que passou a vigorar esse novo meio de incentivo a produção rural criada pelo governo federal, vindo ao encontro de antigas requisições feitas por trabalhadores rurais na busca por melhores condições de trabalho e sobrevivência no campo (SOUZA, 2011 apud LIMA; SILVA, 2014, s/p).

Como forma de demonstrar o interesse dos órgãos públicos em maximizar a produção rural e melhorar a qualidade de vida dos produtores, o então ministro do Desenvolvimento Agrário, Pepe Vargas ressaltou a prioridade que o governo federal vem dando ao setor ao dizer que “Não temos a menor dúvida da importância da agricultura familiar para o desenvolvimento econômico e social do nosso país” (SEBRAE/SP, 2013).

A partir da necessidade de se implantar, ampliar e modernizar a estrutura de produção nas pequenas propriedades rurais, as entidades públicas em parcerias com instituições de crédito disponibilizam aos agricultores familiares, condições de financiamento através do Pronaf e suas demais linhas de crédito específicas. Ziger (2013) destaca que esse programa é

indiscutivelmente, um divisor de águas em relação à intervenção de entidades públicas na agricultura e no mundo rural brasileiro.

Segundo o MDA (2013) o Pronaf é um programa de crédito, que tem por objetivo a disponibilização de recursos financeiros, a fim de que o agricultor possa investir na sua produção promovendo o desenvolvimento do setor. A seguir as diversas linhas específicas de crédito oferecidas através do programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar, as quais estão elencadas a seguir:

- **Pronaf Mais Alimentos:** financia máquinas e equipamentos com o intuito de melhorar através da mecanização a produção rural.
- **Pronaf Agroindústria:** oferece aos agricultores financiamento para infraestrutura, que visam o beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção tanto agropecuária como a não agropecuária, e também da produção baseada no extrativismo, artesanato e no turismo rural.
- **Pronaf Eco –Energia Renovável e Sustentabilidade Ambiental:** é uma linha que busca o investimento em implantação, e utilização de tecnologias de energia renovável, ou seja, caracteriza-se em um incentivo para que o produtor possa realizar suas atividades baseado no consumo sustentável dos meios de produção. Um exemplo de produção sustentável é a utilização dos biocombustíveis.
- **Pronaf Floresta:** trata do financiamento de propostas para implantação de sistemas florestais, baseada na exploração extrativista ecologicamente sustentável.
- **Pronaf Jovem:** essa linha busca atender o público jovem com idade entre 16 e 29 anos, e que tenham por objetivo, propostas de implantação, ampliação e modernização da produção agrícola. Esta linha de crédito tem por intuito o incentivo especial para que o jovem rural permaneça no campo.
- **Pronaf Mulher:** essa linha é oferecida especialmente para as mulheres agricultoras, independente do seu estado civil, tendo como objetivo busca pelo aperfeiçoamento de práticas como artesanato e turismo rural.
- **Pronaf Agroecologia:** financia projetos que buscam o desenvolvimento de sistemas agroecológicos, ou comumente conhecidos por orgânicos.
- **Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares:** busca o incentivo por meio de financiamento para agricultores e suas respectivas associações ou

cooperativas, a fim de que eles possam cobrir seus custos de beneficiamento e industrialização de seus produtos.

- **Pronaf Semiárido:** esta linha busca atingir a população localizada no semiárido do Brasil, disponibilizando investimento para que se possa investir em infraestrutura hídrica, bem como, no melhoramento das demais estruturas de produção existentes e característica daquela região.
- **Microcrédito Rural:** atende demandas dos agricultores de menor renda. Esse financiamento busca o auxílio para que o produtor possa iniciar atividades agropecuárias ou não, que possam gerar renda e sustento para sua família.

Na visão de Ziger (2013):

O papel do crédito rural é o de gerador de oportunidades, aproximando o beneficiário das políticas que estimulam investimentos em avanços tecnológicos e melhorias nas estruturas das propriedades, mas muito além disso, esse crédito que traz a modernização do campo também auxilia e estimula sua permanência na agricultura, e fortalece o processo de sucessão na agricultura familiar (s/p).

Ainda focados no intuito de promover a expansão e o melhoramento da agricultura familiar, o MDA em parceria com instituições públicas estaduais e empresas privadas oferece suporte ao agricultor através de uma política pública que visa a assistência técnica às propriedades rurais. Essa política nomeada como Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) ajuda a melhorar os processos no trabalho e possibilita a informação sobre técnicas de manejo na produção rural.

Nota-se diante do exposto, que a agricultura familiar está passando por constantes transformações e esse cenário se mostra cada vez mais promissor à medida que se tem notado uma atenção dos órgãos públicos em promover o progresso do setor por meio de incentivos financeiros e assistenciais. É bem provável que a agricultura familiar que está se desenvolvendo nos dias de hoje, se torne em curto prazo, altamente sustentável e gere inúmeras vantagens tanto econômicas como sociais para o país.

#### **2.1.4 Desafios para a agricultura familiar**

Ao passo que destacamos a importância deste setor e visto seu gradativo aperfeiçoamento, é visível e merece atenção, a existência de uma série de necessidades que ainda precisam ser supridas, para que se possa desenvolver adequadamente o setor primário, tido como um dos mais importantes setores produtivos do país.

Ziger (2013) vem colaborar com o exposto ao dizer que o momento atual vivido pelos agricultores familiares é positivo, marcado pelo incentivo e sensibilidades dos órgãos públicos em fomentar o setor, contribuindo para seu avanço e desenvolvimento, entretanto, existem questões ainda desafiadoras quando se pensa em construir um “novo rural”.

Primeiramente, faz necessário destacar que a situação dos agricultores familiares passou por sérios problemas quando da modernização do processo produtivo em meados dos 1960, movido pela expansão do sistema capitalista, onde este processo acabou por selecionar e excluir determinados agricultores que não comportaram ou não possuíam recursos financeiros e estruturais para tal mudança. Essa modernização da agricultura afetou principalmente aqueles agricultores menos desenvolvidos que tinham uma relação estreita entre família, terra e trabalho (SILVA; MENDES, 2012).

De acordo com Pinazza e Alimandro (1999, p. 38), “houve uma verdadeira “seleção darwiniana” na agricultura com os pequenos produtores não tinham acesso às novas tecnologias” (apud NEUKIRCHEN; ZANCHET; DE PAULA, 2014, p. 5). Ainda em relação, Mendes (2005 apud SILVA; MENDES, 2012) destaca que esse processo de modernização dos processos agrícolas gerou um agravo a nível social, a medida que contribuiu para a saída do agricultor do meio rural, visto que sua sobrevivência estava ameaçada pela impossibilidade de adequações.

Blum (2001) destaca para a ocorrência na agricultura familiar, de transformações rápidas e em alguns casos, problemáticas, tendo em vista, que muitos dos agricultores familiares do país ainda se veem impossibilitados diante da necessidade cada vez mais latente de modernização de suas formas de produção.

Dando sequência, pode-se citar também como um dos desafios a serem superados, é a consolidação do campo como uma opção de vida, capaz de gerar renda e infinitas oportunidades. É preciso enxergar o campo não só como um setor produtivo isolado e distinto dos demais setores, mas sim, um lugar onde é possível viver com qualidade de vida. Ziger (2013, s/p) julga ser necessário “desmistificar a figura caipira e atrasada, a qual muitas vezes temos do agricultor”.

Ao passo que considera-se importante o crescimento e desenvolvimento do país, deve-se ter em mente que é imprescindível a manutenção e a preservação dos recursos naturais, a qual se caracteriza como um dos desafios para a agricultura familiar que se desenvolve. A busca pela produção sustentável tem sido constantemente comentada, visto que, as atividades desempenhadas pelos agricultores familiares deve necessariamente fazer frente à produção de alimentos e diversificação da propriedade, sem, no entanto, comprometer o meio ambiente

(ZIGER, 2013). Já, para Silva e Mendes (2012, p. 32), os desafios enfrentados pelos agricultores familiares giram em torno da “demanda irregular do mercado, alto preço de insumos, baixos preços de seus produtos e, ainda a desvalorização da sua cultura, baixo nível de escolaridade, baixa renda, envelhecimento da população, moradias precárias e pouca assistência médica”.

Outro desafio encontrado é a dificuldade de se integrar o desenvolvimento da tecnologia à atividade agrícola. Conforme nos mostra Batalha et al. (2004), “os esforços do desenvolvimento tecnológico estão voltados a produção e não a tecnologia da informação” (apud NEUKIRCHEN; ZANCHET; DE PAULA, 2014, p. 7). Em outras palavras, entende-se ser preciso agregar esses avanços conquistados ao decorrer da evolução humana, não tão somente para a produção, e sim, que se possa fazer uso de um sistema de informações capaz de garantir o pleno acompanhamento das atividades, bem como a análise de tendências e perspectivas de mercado, contribuindo para que o agricultor se prepare para possíveis crises.

Por fim, citam-se como um dos principais e mais importantes desafios a serem superados pelos agricultores para que se possa dar continuidade ao desenvolvimento da agricultura familiar, é a garantia da sucessão de seus membros, fator este preocupante diante do atual cenário vivenciado pelo público rural.

Ziger (2013, s/p) afirma que a agricultura familiar “esta ficando sem sucessão e essa diminuição da população rural não é só local, mas um fenômeno global.” Segundo o autor, é preciso investimentos em políticas capazes de fomentar e estimular a permanência do jovem no meio rural, assim como, despertar nele a visão de que a agricultura pode ser uma opção de vida.

Enfim, nota-se que muito ainda pode ser feito para que o setor primário se torne altamente competitivo e rentável, e à medida que se avança científico e tecnologicamente, as chances de progresso se maximizam e instigam o contínuo aperfeiçoamento, mas ressalta-se que para que tenhamos sucesso nesse setor, é preciso investimentos e constante acompanhamento.

## 2.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO

### 2.2.1 Contextualização

Dada a importância da agricultura familiar no contexto atual e apresentada sua significativa participação tanto econômica quanto social em nível mundial, é importante que se busque a manutenção e continuidade desta, fato este que nos remete ao estudo do processo sucessório e dos consequentes conflitos que esse processo oferece.

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

Floriani e Rodrigues (2000) muito bem destacam a importância do processo sucessório no ciclo de vida das organizações. Tal importância refere-se à história de vida e ao patrimônio da família, que, se bem planejado e posteriormente administrado, pode ser transmitido às gerações que se sucedem. Talvez por essa razão Leone et al. (2010, p. 118) descrevem a sucessão nas organizações como sendo o “rito de transferência de poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que vira a dirigir”. Para a autora, esse processo é em outras palavras, o “passar a tocha” para as gerações que se formam a partir da fundação da empresa.

De acordo com Ehlers (2001), é mister que, em se tratando de processo sucessório, ater-se à amplitude da realidade e significação visto que, o processo envolve membros da família e também da empresa, que disputam juntos a sua sobrevivência. Deve-se ter em mente que a missão da empresa deve ir ao encontro do sonho de seu fundador e para tanto, os objetivos e valores não podem ser perdidos nesse processo todo (LEONE, 2005). A autora enfatiza ainda que cabe ao sucessor saber aproveitar as oportunidades para se proporcionar o crescimento do empreendimento, onde revela que o talento para os negócios não é uma característica herdável e sim, conseguida através de esforço e dedicação.

Segundo Lethbridge (1998 apud LEONE, 2005), o processo sucessório merece destaque nos estudos sobre organizações familiares, até porque ela só será efetivamente familiar se ocorrer a transição de uma para outra geração de membros da família. Neste processo sucessório, quatro elementos são considerados fundamentais, os quais se encontram descritos no Quadro 1.

| FAMÍLIA   | EMPRESA   | EMPRESA FAMILIAR   | PLANO SUCESSÓRIO  |
|---|---|--|---|
| Unidade Social.<br>Valores passados de geração para geração.<br>Histórico familiar.<br>Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores. | Unidade econômica.<br>Produtora de riquezas.<br>Suporte comunitário.<br>Fonte de emprego e renda. | Representativa de grande parcela da economia mundial.<br>Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade | Envolve: a família, a propriedade e a administração.<br>Possibilita a perpetuação da organização. Quando bem elaborado e bem sucedido |

**Quadro 1 – Componentes do processo sucessório.**

Fonte: Floriani e Rodrigues (2000, p. 302).

De acordo com as especificações em torno da família nuclear, entende-se ser esta o tipo mais encontrado nas empresas que possuem origem e gestão familiar. Entretanto, é em torno delas que surgem as mais frequentes críticas e os usuais conflitos no ato da sucessão. Trata-se daquele estereótipo de organização, onde os membros consanguíneos herdaram e disputam entre si a participação na divisão dos cargos e da administração da empresa que é da família (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). Os autores abordam também, que os obstáculos criados por essa idealização na participação do destino do empreendimento é caracterizada por disputas e divisões familiares.

Para Casillas, Varquéz e Díaz (2007), a sucessão é dada como o período mais perigoso que a organização familiar enfrenta. Cita-se também, que esse processo além de significar a transferência do poder, envolve também inseguranças, conflitos e tensões por parte dos envolvidos, ao passo que se põe a prova história, vida e suor de uma pessoa que almejou a construção da empresa e que agora vê a imprevisibilidade da continuidade futura de seu negócio, advinda da sua impossibilidade de continuar gerindo a organização (apud LEONE et al., 2010).

Grzybovski et al. (2010, p. 137) colaboram ao dizer que “as tensões/conflitos/emoções presentes nos membros da família proprietária se entrecruzam nos ambientes familiar e empresarial e provocam rupturas, dissabores, alegrias, vitórias”. Segundo a autora, esses sentimentos e a idealização pelo poder dentro de uma organização geram custos, sejam eles físicos financeiros ou políticos. O fato de se ter poder e conquistar uma posição privilegiada numa organização remete o pensar aos esforços e possíveis contrapartidas para conquistá-lo.

De acordo com Bernhoeft (1989 apud LEONE, 2010), por se tratar de um processo, a sucessão deve ser feita de forma planejada, com antecedência, para que se possam evitar conflitos e falsas esperanças quanto à forma estrutural de alocação de cargos entre os membros sócios/ proprietários da empresa.



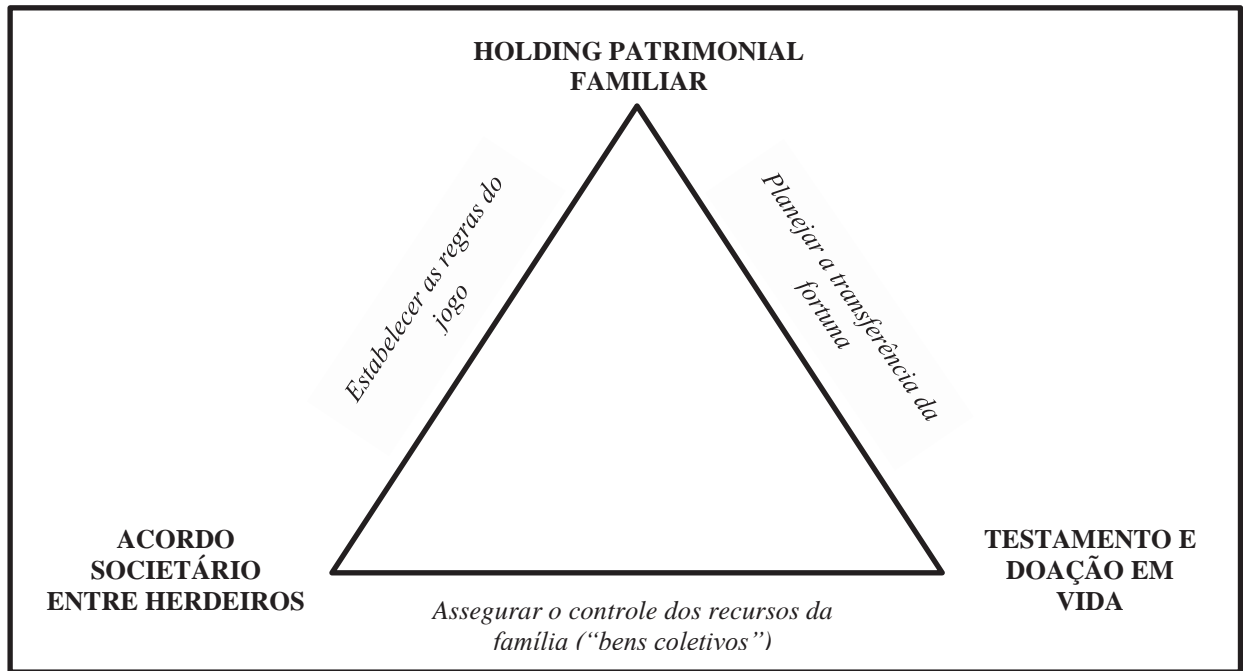
Grzybovski et al. (2010) reforçam a existência de conflitos no ato de suceder uma empresa, ao destacar que:

Não há dúvidas de que a sucessão é, talvez o elemento mais preocupante para a empresa familiar, pois implica a sua sobrevivência, expansão e continuidade. A sucessão manifesta historicidade e não se baseia unicamente na racionalidade da administração. As variáveis que o compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar (p. 140).

Esses conflitos geralmente aparecem na fase de consolidação do plano de sucessão da gestão da empresa, mais precisamente quando o fundador da empresa se afastado cargo de gerente e passa a dar início à entrega deste cargo a seu sucessor, que geralmente é um dos herdeiros da família empreendedora. Reforçando essa ideia de que a sucessão consiste em um dos momentos mais importantes e ao mesmo tempo, o mais crítico da organização, Casillas, Varquéz e Díaz (2007 apud GRZYBOVKI et al., 2010) explicam tal atenção, pois o mesmo tem como função a garantia da continuidade dos negócios da empresa.

Quando o fundador percebe que o empreendimento é uma extensão de si mesmo e este, por consequência não admite sua velhice, passa-se a criar empecilhos, dificuldades de passagem da gerência à uma segunda geração. Vale frisar que, na maioria das vezes, a segunda geração de gestores da empresa familiar é a responsável pela implantação de novos modelos de gestão, envoltos no princípio da profissionalização e modificação das antigas formas de administração gerencial. É baseado nessa negação ao novo, ao diferente, que o fundador hesita em dar sequência ao processo de sucessão, afinal, está se pondo em risco anos de trabalho e dedicação, que a seu ver, poderá se perder neste processo de modernização e profissionalização da gestão (DE VRIES, 1993; ESTOL; FERREIRA, 2006).

Na Figura 1, Lodi (1994) demonstra alguns dos instrumentos que devem ser utilizados pelos fundadores para que se tenha êxito no processo de transmissão do patrimônio, com vista a evitar possíveis conflitos familiares.



**Figura 1 – Instrumentos de uma sucessão exitosa**

**Fonte:** Lodi (1994, p. 76)

Esse conflito se resume à explicação dada por Gersick et al. (1997), pois relata que ocorre frequentemente nesse tipo de organização “o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar”. Ao passo que se entende a necessidade de uma sucessão planejada e correta dentro de uma empresa familiar, faz-se relação à empresas não familiares. Enquanto que na organização não familiar, ou seja, de capital aberto, a gestão é atribuída a um ser com capacidades e experiências destacadas, na familiar, a gestão é atribuição do fundador, e quando da impossibilidade deste continuar administrando, parte-se para um processo de sucessão de gestores, a qual escolherá dentro todos os herdeiros da família, um para dar sequência a gestão da empresa. O fato é que, a escolha de um herdeiro sem capacidades e competências de gerência (escolha puramente por influência familiar) gera riscos de enfrentamento de crises futuras (FLORIANI; RODRIGUES, 2000) ou o fim da organização.

## 2.2.2 Tipos de Processo de Sucessão

Verifica-se a existência dentro do processo sucessório em organizações familiares, de dois tipos distintos de sucessão; a familiar e a profissional.

### a) Sucessão Familiar

Esse tipo de sucessão ocorre através da oportunidade de uma segunda geração assumir o comando da empresa familiar, ou seja, é quando se atribui a outra pessoa a tarefa de administrar o empreendimento pertencente a família. Segundo Leone (2005, p. 45), nesse tipo de sucessão, “o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido”.

De acordo com Lansberg (2008), esse tipo de sucessão tem início quando uma geração de gestores, que está no comando das atividades de gestão da empresa, começa a pensar na transferência desse poder de decisão e gerenciamento das possíveis responsabilidades atribuídas a esse cargo, e só se dará por encerrada quando for efetivamente passado o controle do negócio para essa geração seguinte (apud LEONE et al., 2010).

Adentrando para as principais características do processo sucessório familiar, Leone (2005), destaca o envolvimento da totalidade da família empreendedora no processo, em especial, a figura do fundador e do designado a sucessão. Werner (2003) resume os aspectos positivos da sucessão familiar ao dizer que o fator comprometimento, conhecimento sobre o histórico da empresa, disponibilidade e flexibilidade de tempo e trabalho dispostos à empresa, a cultura intrínseca em sua personalidade e o anseio pelo sucesso da empresa podem colaborar para a efetivação deste tipo de processo (apud LEONE et al., 2010)

Lodi (1998 apud LEONE et al., 2010) contribui dizendo que um dos fatores relevante nas sucessão familiar é o tempo em que ela ocorre, sendo preciso maturidade e serenidade tanto do gestor, que confia o poder de decisão da empresa a outrem, quanto do sucessor que assume a gestão. Entretanto, como todo processo, o da sucessão familiar apresenta particularidades, dentre as quais destacam-se as disputas internas (na família) por poder (GRZYBOVSKI et al., 2010) em busca da preferência do sucedido para ocupar um cargo com mais status. Soma-se a isso a dificuldade dos membros da família em separar interesses a partir dos papéis que representam na família (pai, filho, irmão, cunhado, nora) e na empresa (proprietário, sócio, gestor, funcionário), como apontam Gersick et al. (1997) no modelo dos três círculos.

Contudo, a um consenso de opiniões oriundas de diversos autores, onde estes afirmam que o fortalecimento de uma cultura organizacional, o bom relacionamento entre os membros, a busca por parte de todos os colaboradores da organização por melhores resultados e o espírito familiar, contribuem para obter vantagens do processo de sucessão familiar.

#### **b) Sucessão Profissional**

Esse tipo de sucessão familiar ocorre quando há um desinteresse por parte dos herdeiros da família em dar seguimento ao negócio, fazendo com que o atual gestor opte pela sucessão profissional. Segundo Leone (2005, p. 43), é aquela onde são contratados agentes externos para dar seguimento as ações de direção, ficando os familiares não interessados em gerenciar a empresa em um conselho, que pode ser caracterizado como conselho administrativo, ou então na supervisão da atividade.

Vale lembrar que a escolha por esse tipo de sucessão pode se dar pela inexistência de interesse por parte dos membros da família em dar seguimento ao negócio, como também, a falta de capacitação e incompetência dos herdeiros para gerir o cargo de direção.

Enfatiza-se que “a escolha pela sucessão profissional é realizada quando os gestores encontram barreiras e entraves na transferência do negócio, deparando-se com o despreparo ou desinteresse dos herdeiros” (LEONE, 2005, p. 43). A autora dá seguimento ao dizer que a partir da constatação da dificuldade encontrada pelo proprietário em dar seguimento ao seu negócio decorrente da falta de sucessão, este, buscará a contratação de um profissional qualificado, com conhecimento empresarial, disposto e engajado em garantir a sobrevivência da organização.

Neste mesmo contexto, Pádua (1998 apud LEONE et al., 2010) contribui ao dizer que:

A seleção de um sucessor externo em uma organização familiar significa uma das opções utilizadas na inexistência de herdeiros de confiança e competentes para assumir a gestão do negócio. A sucessão profissional em função de suas características ocorre quando a organização deixa de ser apenas “um negócio da família” para tornar-se uma empresa profissional (p. 121).

Pode-se dizer então que a profissionalização é fator determinante dentro de uma organização, seja ela familiar ou não, e para tal, é importante que os próprios membros da família se sintam motivados a buscá-la.

Embasados na opinião de Bernhoeft (1996), de que o sucesso de uma organização familiar consiste na “capacidade de seus membros separar os três chapéus”, não se sobrepor: o chapéu de membro da família, o chapéu de acionista e o chapéu do executivo da empresa”, conclui-se que não se pode permitir que dentro da organização familiar se confundam os

papeis destes três distintos personagens, misturando deveres e direitos de cada um, o que inevitavelmente, acarretará em conflitos entre os membros, prejudicando não tão somente o processo sucessório, mas também, o sucesso do negócio. Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) destacam que “a sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família, ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem”.

### **2.2.3 Sucessão em propriedades rurais familiares**

Sabendo-se que cerca de 90% dos empreendimentos agropecuários brasileiros são explorados pelas famílias dos proprietários e que na produção familiar esse índice aumenta para 95%, entende-se ser o processo sucessório, o fator primordial para a sobrevivência da propriedade rural (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4).

Segundo Mendonça, Ribeiro e Galizoni (2008), a sucessão em propriedades rurais caracteriza-se pela “formação de uma nova geração de agricultores, envolvendo a transferência patrimonial, a manutenção da atividade profissional paterna e a saída das gerações mais velhas da gestão do patrimônio”. Tal interpretação confere a ideia de processo, considerado por Winckler et al. (2011) como vital para a continuidade de uma propriedade rural. Já para Lemos (2011), a sucessão familiar no setor rural, nada mais é que a preparação para uma mudança na forma de comando da propriedade entre diferentes gerações, evitando que possíveis choques e diferentes modos de pensar se estabeleçam no interior da família rural.

O que de fato deve ser levado em conta em um processo de sucessão, no âmbito das propriedades rurais, é a importância que a propriedade representa para a sobrevivência da família, bem como, as particularidades específicas que elas detêm, tais como: a impossibilidade muitas vezes da sua fracionalização e a necessidade de escolhas por parte dos proprietários da terra, na grande maioria dos casos, o pai de família, de seu futuro sucessor. Tedesco (2001) dá sustentação a tal afirmação, ao destacar que a sucessão neste caso, adentra para a necessidade de reprodução do patrimônio da família que é muitas vezes indivisível, onde tal situação remete ao fundador, a prática de escolhas e de processos sucessoriais para a determinação de qual herdeiro ficará encarregado pela continuação da atividade da família.

Verifica-se, no entanto, relevada complexidade se comparadas às sucessões que ocorrem no meio urbano, pelo fato principal, de as sucessões que ocorrem no meio rural, na

sua grande maioria, não possuem interesse por parte dos herdeiros em permanecer no campo, e fazer da atual propriedade sua fonte de renda e a subsistência da sua família.

A problemática da sucessão familiar é um dos desafios para a população do campo, pois ao mesmo tempo em que há demanda de trabalho no meio rural e de sua respectiva mão de obra, tem-se também uma demanda e um anseio deste indivíduo por melhores condições de vida e um trabalho tido como “moderno” nos centros urbanos (WINCKLER et al., 2011).

Mello (2006) constata que antigamente, a transição do poder de pai para filho ocorria de maneira natural, onde a sucessão era vista como um processo padrão e sequencial para toda e qualquer família. O autor destaca que diferentemente da realidade atual, antigamente, a transferência das terras para seu sucessor era um momento desejado pelos herdeiros (apud WINCKLER et al., 2011).

Tedesco (2001, p. 126) mostra a real situação do processo sucessório em propriedades rurais, ao dizer que “ser herdeiro não é mais objeto de grande satisfação”. Tal afirmação encontra concordância nas palavras de Winckler et al. (2011), onde comenta que os herdeiros de hoje passaram a optar pela vida na cidade ao passo que consideram a vida no campo penosa demais, bem como, consideram a remuneração insuficiente diante de tamanho esforço requerido neste tipo de atividade. Ou seja, movido por esse sentimento de melhores oportunidades e melhores condições de vida, o jovem passou a migrar para os centros urbanos, deixando seus pais muitas vezes sem pretendentes à sucessão da propriedade, o que caracteriza o principal problema da agricultura familiar brasileira.

Essa constatação de que o jovem tem buscado na cidade sua realização pessoal e profissional vem ao encontro do que diz Diaz-Laplante (2007), visto que “a necessidade de autorrealização é o foco do sujeito e das comunidades e também se destaca nos processos sucessórios, pois a permanência do homem no campo está sujeita à satisfação das necessidades inferiores e à sua identidade.” Mello (2006 apud WINCKLER et al., 2011) complementa ao dizer que o contexto atual e as transformações que ocorrem na sociedade promovem um estigma acerca do “ser colono”, gerando uma crise de identidade, ou melhor, o agricultor hesita em aceitar seu papel social, encarando sua profissão como algo vergonhoso, o que na maioria das vezes se desfaz quando este abandona o campo para procurar um melhor *status* longe dali.

Com isso, entende-se ser preciso que o jovem designado a sucessão esteja ciente de sua posição social e econômica e busque continuamente a satisfação com relação ao que ele está desenvolvendo.

Ziger (2013) enfatiza ao dizer que a urbanização, o novo modelo educacional, e a possibilidade dos jovens encontrarem emprego na cidade somado a falta de motivação e segurança dos pais em realizar o processo de transmissão do patrimônio para a geração subsequente e o não reconhecimento das ideias e do conhecimento dos filhos compromete a continuidade da produção agrícola familiar.

Conforme Winckler et al. (2011), em muitos dos casos analisados, os filhos vão para a cidade em busca de qualificação e retornam com o objetivo de aplicar o que foi visto na universidade dentro da propriedade. Mas infelizmente, essa geração se depara muitas vezes com a resistência dos pais em aceitar o novo e o tecnologicamente avançado trazido pelos filhos. O autor destaca que o que leva os pais a agirem de tal forma é a cultura tradicionalista sustentada pelos ensinamentos passados por seus antecessores.

Na opinião de Einloft (2008), ainda existem poucas iniciativas voltadas a permanência do jovem no campo, o que inevitavelmente cria barreiras para que ele participe do processo sucessório. A autora comenta que “o jovem faz cursos de capacitação e encontra resistência para colocá-la em prática” (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4).

Outro fator determinante neste processo que compromete o desenvolvimento da sucessão nas propriedades rurais está na forma ainda individualista de se gerir a propriedade. A partir da constatação de Iribarrem (2013), os pais ainda insistem na gestão personalizada onde as decisões são tomadas sem o envolvimento dos filhos, possíveis sucessores, não contribuindo para o envolvimento do jovem na tomada de decisão, tampouco, dando oportunidade para que este coloque em prática suas próprias ideias. O autor destaca ainda que “a personalidade forte dos pais, mais o individualismo na administração podem levar a que os mesmos não percebam o momento ideal de implantar um novo modelo de gestão”, fazendo com que isso afete o processo de sucessão e a continuidade de uma geração de produtores rurais.

Ainda, para Pistorello (2008), é preciso que se entenda que o jovem rural não precisa sair do campo para procurar emprego na cidade, mas sim, é preciso que este busque conhecimento para aplicar na sua propriedade, visto que, o agronegócio pode ser sim um negócio rentável se bem administrado (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008).

Winckler et al (2011) complementa ao revelar através de um estudo realizado na Quarta Colônia, que o conhecimento adquirido pelos filhos naquela localidade é transgeracional, ou seja, é uma forma de conhecimento que é repassado de pai para filho naturalmente, através da convivência cotidiana e da participação dos filhos nas atividades rotineiras do campo.

Neste sentido, Pitts et al. (2008) consideram fundamental que os jovens sejam incluídos nas conversas e nas tomadas de decisão na propriedade rural, podendo desta forma, tomar conhecimento sobre a realidade do empreendimento e enxergar sua importância para o futuro da propriedade (apud WINCKLER et al., 2011).

Com isso, é necessário que se destaque que muitas vezes, o conhecimento transgeracional é instrumento fundamental para a continuidade de uma empresa rural, mas julga-se necessário a abertura dos pais para novas e modernas formas de gestão apresentadas pela geração que vai lhe suceder. Iribarrem (2012) destaca a importância para um pai e uma mãe, a visualização do crescimento e a continuidade da propriedade garantida pela sucessão de seus herdeiros. Sem dúvidas, para eles isso é motivo de orgulho.

Grzybovski e Tedesco (2002, p. 129) destacam ao falar da sucessão em propriedades rurais visto do âmbito das gerações mais velhas que:

Na memória dos idosos, a questão da sucessão é fundamental; a transmissão do patrimônio, para eles, tematiza uma vinculação com a consanguinidade, com a proximidade física, parentesco, pertencimento, como resposta e materialização a um processo de adaptação de interesses econômicos (integridade do patrimônio familiar) e de gerenciamento da tradição e da família.

Adentra-se no momento, para o destaque encontrado no jornal Correio Riograndense (2008), onde revela que o fato dos jovens estarem migrando com maior frequência para os centros urbanos não é o único fator que compromete a sucessão nas propriedades rurais, e sim, o fato da população rural estar envelhecendo a cada ano que passa.

Iribarrem (2008) comenta que “a fórmula do sucesso na questão sucessória na atividade rural é combinar a experiência dos mais velhos com a ousadia dos mais novos dentro de uma atmosfera de respeito e lealdade” (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4).

Como forma de alterar esse curso quase que automático da saída dos jovens filhos de agricultores para buscar diferentes formas de sobrevivência longe dali, a alternativa está na conscientização dos pais da necessidade de se buscar um trabalho em equipe com seus filhos, proporcionando o envolvimento destes nas decisões cotidianas, marcadas pelo estilo de gestão da governança familiar corporativa, onde se busca o estabelecimento de regras a cerca da relação existente entre família, patrimônio e negócio (IRIBARREM, 2012).

Iribarrem (2012) destaca ainda que, é necessário que a convivência seja continuamente discutida e é preciso muitas vezes que ambos os lados ceda para que se possa manter uma relação harmoniosa e duradoura. A diferença de gerações pode afetar essa relação e para tal será preciso certa dose de flexibilidade.



Então, em todos os casos de sucessão, é fundamental que os jovens, filhos de agricultores estejam inseridos nas conversas e nas tomadas de decisão, a fim de que possam desde cedo, conhecer a realidade da propriedade e a sua relevância para o futuro da família, e do quão importante é a construção de um planejamento de sucessão conjunto.

#### **2.2.4 Planejamento da sucessão**

Por definição, entende-se ser o planejamento, o desenvolvimento de um determinado programa, um plano a ser percorrido pela organização na busca de metas e objetivos pré-estabelecidos.

A colocação de Megginson et al. (1986 apud TERENCE, 2002, p. 10) vem colaborar ao dizer que o planejamento “envolve a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada”. A mesma destaca que, com base no planejamento é possível antecipar-se a determinada ação e assim, baseados nesta capacidade de previsão, será facilmente possível à preparação para as mudanças que conseqüentemente afetam a organização.

De acordo com Moreira Jr. e de Bortoli Neto (2007, p. 49), o planejamento de sucessão é conceituado como “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro”. O SBA (1996) contribui ao destacar quatro ferramentas básicas para facilitar o processo sucessório, dentre elas: planejamento estratégico do negócio, planejamento estratégico família, planejamento da sucessão e planejamento do patrimônio. Para ele, a falta de um processo organizado de planejamento da sucessão é uma das causas mais desfavoráveis para a empresa (MOREIRA JR.; DE BORTOLI NETO, 2007).

Leone (2005, p. 47) afirma que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório e que a sua sobrevivência está na capacidade da família em administrar suas relações formais e resolver os conflitos advindos do processo sucessório”. Para Iribarrem (2013), o planejamento sucessório “permite a definição, ainda em vida, da forma por meio da qual o patrimônio familiar e o controle dos negócios serão transferidos aos sucessores”.

Em se tratando de uma propriedade rural familiar, nota-se a relevância do tema ao passo que, muitas propriedades rurais acabam em virtude da falta de interesse dos fundadores em incentivar o jovem a permanência na propriedade. À medida que o fundador envelhece, perde capacidade de gestão, então, nesse momento em que ele se depara com a necessidade de

sucessão, já não pode mais contar com o apoio dos filhos, que na maioria dos casos migrou para a cidade em busca de oportunidades de trabalho.

Mello (1995, p. 69 apud MOREIRA JR.; DE BORTOLI NETO, 2007) contribui ao relatar que as etapas do planejamento sucessório envolvem:

A participação da família na empresa, planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia), e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório), e um programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa (p. 49).

Em se tratando de planejamento, é notável que sua relação com a sucessão é complexa e remete a organização familiar a uma série de questões muitas vezes delicadas, ao passo que envolvem interesses familiares e disputas internas. Garcia (2001) julga ser preciso considerar questões como:

- a) a visão que a família tem a cerca do negócio;
- b) que tipo de sucessão mais se ajusta ao perfil da empresa e deve ser escolhido;
- c) qual é o momento ideal para se seja dado início o processo de planejamento da sucessão;
- d) quem deve participar desse planejamento;
- e) quando se deve iniciar a preparação do possível sucessor;
- f) quais as atribuições e experiências o sucessor deve possuir;
- g) qual é a realidade da empresa, a fim de que se possa aproveitar a capacidade desse sucessor para viabilizar a continuidade do negócio (apud LEONE et al., 2010).

Segundo Scheffer (1995), muitos empresários ainda falham à medida que não dão atenção para a importância de um planejamento de sucessão.

Dentre as principais consequências decorrentes da falta de planejamento, Christensen (1953) cita a possibilidade de falência da empresa ou pelo menos uma fase com resultados operacionais insatisfatórios caso um executivo despreparado assuma a gerência da empresa. Ainda em relação, Cohn (1991) aponta para a possibilidade de colaboradores qualificados se desligarem da empresa por perceberem a falta de maiores oportunidades, bem como, a perda financeira da empresa (SCHEFFER, 1995). Já para Bernhoeft e Castanheira (1995 apud LEONE et al., 2010), os prejuízos resultantes da falta de planejamento da sucessão são imensos e se resumem a: “desarmonia, fofocas, boatos, clima pesado e críticas destrutivas; desconfiança e mau uso de recursos; isolamento e falta de sinergia; postura de “não me importo; acomodação pelo sucesso passado”.

Iribarrem (2013) ressalta a importância do planejamento de sucessão ao enfatizar questões que são decisivas para manter uma empresa rural familiar bem economicamente e sustentável ao decorrer das gerações:

- Nunca é cedo para iniciar o processo de sucessão;
- O processo de sucessão deve ser iniciado sempre com a presença dos seus fundadores;
- A família tem que conhecer o negócio economicamente e financeiramente;
- Não devemos exigir que todos os filhos trabalhem no negócio dos pais;
- Organizada a Sociedade Familiar, todos os filhos devem ter participação no resultado do negócio, podendo ser diferenciada as suas porcentagens de participação, pois alguns poderão trabalhar para empresa e outros não;
- Criação de um protocolo familiar, onde são estabelecidas as regras internas da família com relação ao negócio;
- Separar claramente os conceitos de família e propriedade;
- Não considerar a empresa da família como única fonte de realização profissional para seus membros;
- Profissionalizar os controles, econômicos, financeiros e contábeis da empresa;
- Informar a todos os sócios os resultados da empresa, assim como novas ações que deverão ser implementadas;
- Estabelecer uma rotina de reuniões, para que não ocorram discussões de trabalho em reuniões festivas familiares;
- Ter regras claras para entrada e saída de sócios na empresa;
- Definir a participação dos pais e filhos no negócio.

Pode-se dizer então, que é nítida a importância do planejamento sucessório a medida que este gera um resultado favorável para a empresa, muito embora esse planejamento não pode ser visto como uma ferramenta à prova de todo e qualquer problema, tendo em vista que o comportamento intrínseco de cada organização aos torna diferente uma da outra (MOREIRA JR.; DE BORTOLI NETO, 2007).

Contudo, sugere-se aos gestores das empresas familiares ou aos proprietários rurais, que realizem o processo de planejamento da sucessão com antecedência, dando possibilidade para que o sucessor se aperfeiçoe e tome conhecimento das práticas da empresa/ propriedade, oferecendo treinamento, ou então, através do conhecimento transgeracional. É preciso que se avalie durante o planejamento da sucessão, as habilidades, comportamentos e as perspectivas

dos candidatos à sucessão do negócio, para que dessa forma, se evite ou pelo menos minimize possíveis conflitos e resultados ruins.

Como forma de tornar efetivo o planejamento de sucessão, adotamos o modelo sugerido por Oliveira (2006, apud GONZALEZ et al., 2011), onde nos mostra as cinco fases necessárias para a elaboração do plano de ação: **fase do planejamento** consiste na identificação das metas a serem alcançadas. Para esse momento, é importante que seja feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, tais como: a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa. Na **2 fase**, deve ser definido o perfil do sucessor, onde deve necessariamente, ser profissional e competente para o desempenho da função que lhes é atribuída, assim como, é feito um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Definidas as metas e o perfil do candidato a sucessão, adentra-se para a **fase 3** do planejamento, a qual consiste na realização um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Em outras palavras, essa fase é uma espécie de *feedback*, de fechamento do processo, onde sucessor e sucedido debatem sobre o entendimento das fases anteriores. Para o autor, se essa fase for bem entendida, o processo de sucessão ocorrerá da forma desejada, e o resultado final será a maximização dos resultados esperados pela empresa familiar. Na **fase 4** é realizada a escolha do sucessor. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para que a análise final seja justa e contemple o melhor dos candidatos. Por fim, a 5 fase consiste na consolidação do processo sucessório, e a implementação da sucessão.

Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável e eficaz, é imprescindível, segundo Gonzalez et al. (2011), que haja interação dessas cinco fases, onde cada qual deve ser realizada de maneira clara e objetiva, e capaz de garantir a implementação e consolidação do plano.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo destina-se à apresentação da metodologia do estudo, partindo-se do delineamento da pesquisa, categorias de análise, sujeitos da pesquisa, procedimentos e técnicas de coleta e por fim, a análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso e abordagem qualitativa dos dados. Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória cuja função principal é contextualizar o ambiente onde está situado o problema, baseada em entrevistas com pessoas que possuem experiência sobre o fato pesquisado.

Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal, o aperfeiçoamento e a descoberta de novas ideias. É mister, portanto, que se destaque que nesse tipo de pesquisa existe uma maior flexibilidade, visto que é permitida a consideração dos mais distintos aspectos relativos ao fato proposto em estudo. E, na interpretação de Tripoldi, Fellin e Meyer (1975 apud WINCKLER et al., 2011), o estudo exploratório busca fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno.

Para se atender o objetivo do estudo, a presente pesquisa adota a abordagem qualitativa dos dados, descrita por Silva e Menezes (2001, p. 21) como sendo aquela que “promove a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados”, revelando a complexidade do fenômeno social de forma contextualizada e subjetiva.

Complementando, Marconi e Lakatos (2004) explicam que a metodologia qualitativa visa a análise e interpretação dos aspectos mais profundos e subjetivos, a qual descreve a

complexidade do comportamento humano baseada na observação de hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

Para Triviños (1990), na pesquisa qualitativa não existe aquela sequencia rígida encontrada na pesquisa quantitativa, ou seja, neste tipo de pesquisa, o pesquisador pode proceder a pesquisa da forma que achar mais conveniente e que lhe forneça maior número de informações. Quanto ao procedimento técnico, optou-se pelo estudo de caso. Para Yin (2005, p. 32), trata-se de uma “investigação empírica que busca conhecer um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Gil (2002) complementa ao enfatizar que o estudo de caso proporciona flexibilidade ao desenvolvimento da pesquisa.

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

### 3.2 OBJETO E SUJEITOS DA PESQUISA

No presente estudo, cujo *design* de pesquisa é estudo de caso, não cabe definição de população e amostra, apenas de objeto da pesquisa.

O objeto de estudo é a propriedade rural da família Bison, constituída por fundador e esposa, três filhos, noras e neta, localizada na Linha Monte Forte/Pulador, no município de União da Serra/RS. A seleção desta propriedade se deve em razão da acessibilidade da autora à propriedade e à família para a obtenção dos dados, proporcionada pelo relacionamento que mantém com um dos herdeiros da família.

Definem-se como sujeitos da pesquisa o atual gestor da propriedade rural, sua esposa e os três filhos do casal, os quais formam uma família tradicional (nuclear). A autora, mesmo considerando-se membro da família na qualidade de nora, assim como as demais noras e neta não fazem parte da investigação como sujeito da pesquisa. Por essa razão dispensa-se o

cálculo de amostragem, pois a população envolvida contempla a totalidade da família em estudo.

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

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

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

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

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

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

Contudo, vale destacar que mesmo se tratando de pesquisa qualitativa, é preciso que o entrevistador utilize padrões quantitativos para contar a frequência dos fenômenos encontrados, sendo necessário também fazer uma relação destes dados com os encontrados na

literatura descrita no capítulo 2 deste documento. Esse método é denominado análise de conteúdo.

A análise de conteúdo une um conjunto de instrumentos metodológicos usados para tornar entendíveis os “discursos”, neste caso, os dados obtidos através da entrevista e da observação. Enfatiza-se que esta técnica exige a observação de dado espaço temporal intermediado entre o estímulo à mensagem provocado pelo entrevistador e a resposta dada pelo seu entrevistado (BARDIN, 2011). Em outras palavras, a análise de conteúdo se resume ao conjunto de procedimentos que visam o exame das comunicações, fazendo oscilações entre os conteúdos objetivos e os aspectos subjetivos encontrados na coleta dos dados (BARDIN, 2011).

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

### 3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As categorias de análise são as seguintes:

- a) Agricultura familiar: Trata-se de uma atividade agropecuária predominantemente desenvolvida pelos membros de uma família, na qual os agricultores familiares são os responsáveis por dirigir o processo produtivo, dando ênfase para a diversificação familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado (BLUM, 2001).
- b) Processo sucessório: É o processo caracterizado pela transferência de poder na gestão da empresa familiar, onde o sucessor pode ser um herdeiro, um membro da família ou alguém sem grau de parentesco; a sucessão pode ser e ao mesmo tempo, pode não ser necessariamente marcada pela transferência legal da propriedade da terra e dos bens que nela estão inseridos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).
- c) Propriedade rural familiar: É o imóvel rural que, direta ou indiretamente, é explorado pelo agricultor e sua família, visto que essa atividade lhe consoma a força de trabalho existente, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área territorial máxima fixada para cada região e tipo de exploração (TEDESCO, 1999).
- d) Planejamento de sucessão: um processo através do qual a família e a empresa como um todo planejam o futuro da organização, bem como, o processo sucessório e sua gestão futura (MOREIRA JR.; DE BORTOLI NETO 2007).



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo é apresentado em quatro diferentes itens que buscam a compreensão dos resultados obtidos com o estudo. No item 4.1, será apresentado o histórico da propriedade rural Bison, bem como, sua estrutura. Seguindo, o item 4.2 trata da apresentação da composição familiar da propriedade em questão e suas atribuições funcionais. O item 4.3 corresponde a interpretação, análise e apresentação dos dados levantados na pesquisa, e por fim, no item 4.4, será apresentado um plano de ação, para que o proprietário possa conduzir a sucessão na propriedade rural familiar de Antônio Bison.

### **4.1 A PROPRIEDADE RURAL DE ANTÔNIO BISON**

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

#### **4.1.1 Histórico e estrutura familiar**

A paixão pela terra e pela produção rural de Antônio Bison teve início quando da vinda de seus avós da cidade de Antônio Prado à União da Serra. Em meados do século XIX, o fundador José Bison adquiriu uma pequena propriedade de terra na Linha Sexta, em São Brás. O objetivo era garantir o sustento da família constituída com Lúcia Coco, cujo relacionamento resultou em onze filhos. O último filho foi João Bison, nomeado pelos demais irmãos para dar continuidade à propriedade rural em nome da família Bison.

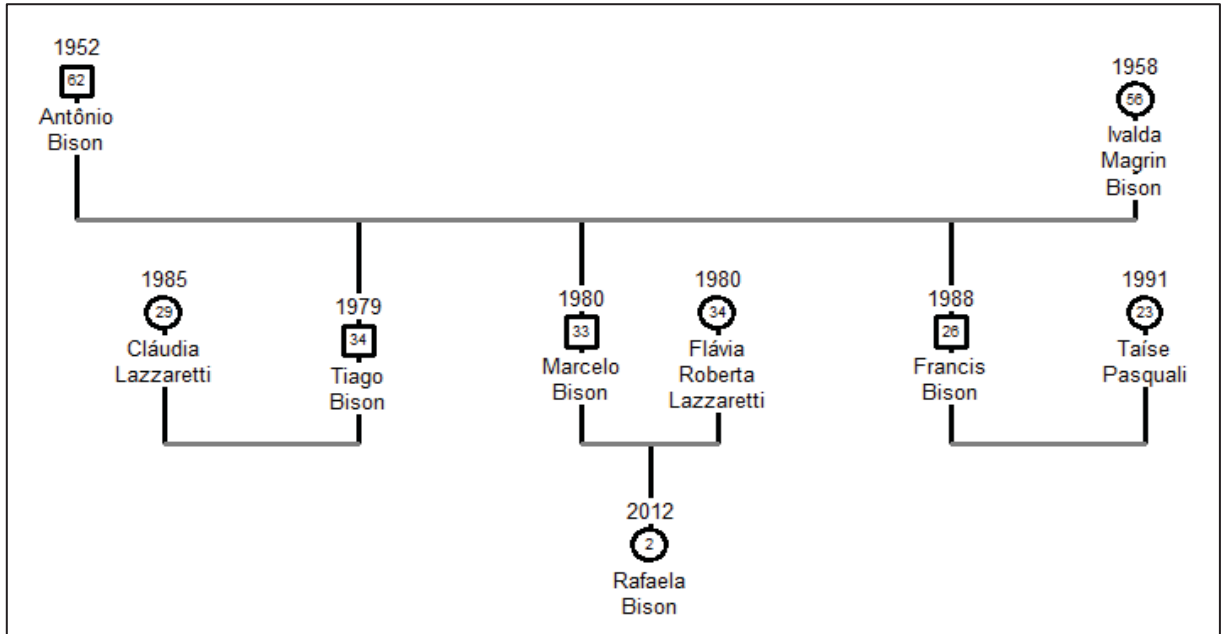
Assim, com 20 anos de idade, João Bison casou-se com Irede Strapazzon dando início a uma nova família, cujo relacionamento também gerou dez filhos. Importante destacar que

entre os imigrantes italianos era tradição ter muitos filhos, pois estes eram considerados mão de obra na propriedade rural, assim como, era desejo dos pais a manutenção dos filhos junto à matriz familiar. Desde cedo todos colaboravam para o sustento da família e o progresso econômico dos seus membros, seja por meio da compra de novas áreas de terra as quais posteriormente serviriam de patrimônio para a partilha.

Da família de João, Antônio Bison, um de seus dez filhos, ganhou como herança uma área de terra de 15 hectares, localizada na Linha Sexta, Monte Forte, também no município de União da Serra, e outra parte, também de 15 hectares localizada no Distrito de Flor do Sertão, no município de Maravilha, no Estado de Santa Catarina. A partir de então, Antônio decidiu mudar-se para a nova propriedade vizinha, em Monte Forte, junto à esposa Ivalda Magrin, sua atual cônjuge e mãe de três filhos.

O começo da propriedade deu-se no ano de 1979, onde inicialmente moravam em uma casa já existente na propriedade comprada de Domingos Dorigo, antigo morador do local. A atividade produtiva inicial praticada por Antônio e sua esposa, eram a cultura do milho e soja, agregado a uma pequena produção de leite para consumo próprio. Em virtude da precariedade da forma produtiva daquela época, os resultados eram lentos e aos poucos o produtor conseguiu “juntar dinheiro” para construir uma casa nova; parte do dinheiro foi da venda da área de terra localizada no estado de Santa Catarina.

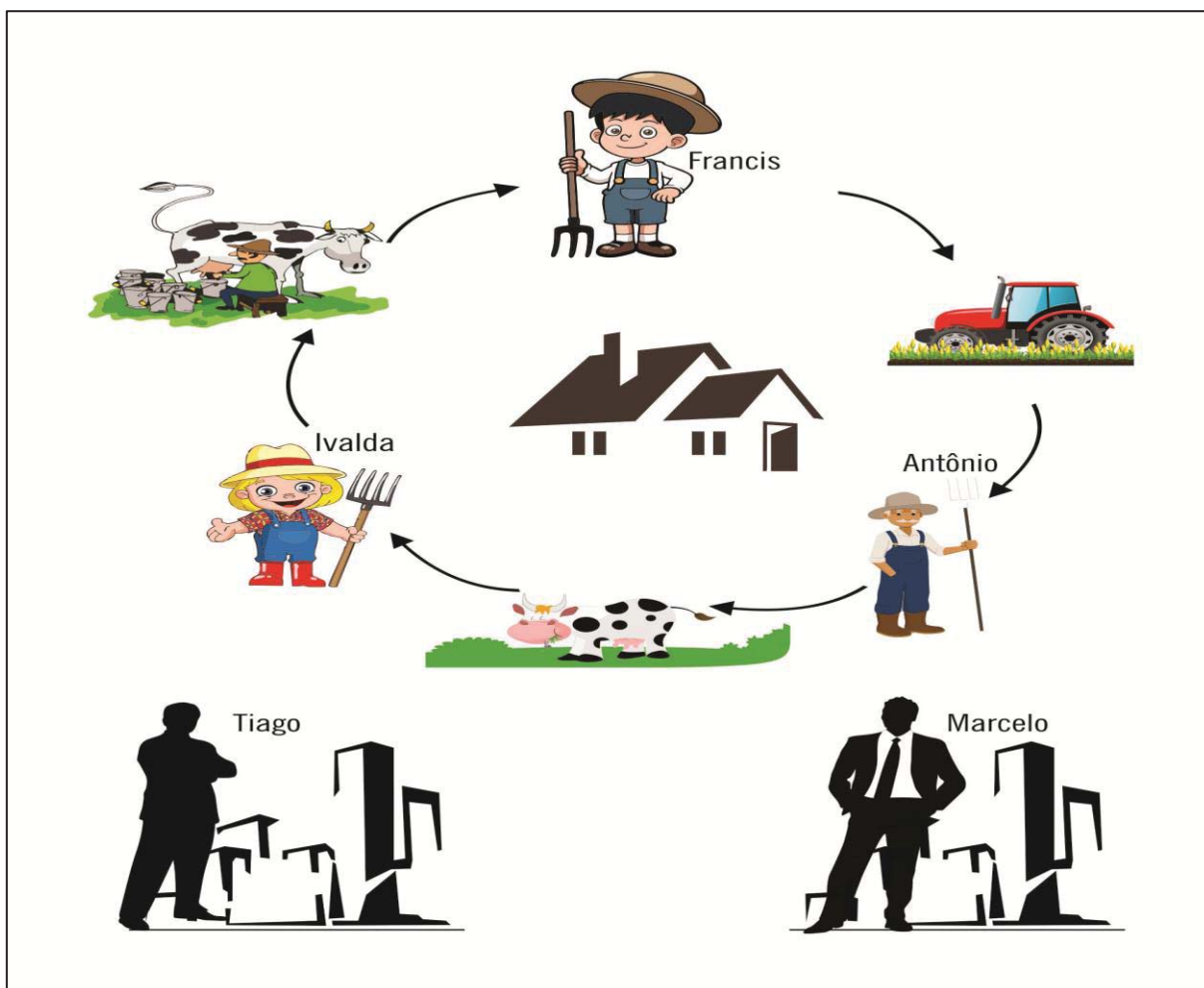
Neste mesmo ano, houve o nascimento do primeiro filho do casal (Tiago) e, um ano mais tarde, o nascimento do segundo filho (Marcelo). Com o lucro das safras de milho e soja, a família comprou seu primeiro carro e posteriormente, um trator agrícola, com vista a facilitar o cultivo da terra. Em 1988, houve o nascimento do terceiro filho (Francis). No genograma (Figura 2), a estrutura familiar de Antônio Bison.



**Figura 2 – Genetograma da família Antônio Bison**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Entretanto, dada a impossibilidade de sustento somente com a produção agrícola, a família Bison decide investir na produção de leite para comercialização *in natura*. Neste momento, podia-se contar com a colaboração dos filhos na atividade, o que de certa forma, motivou o crescimento tanto da produção agrícola como da produção leiteira. Porém, anos mais tarde, por volta dos anos 1996, motivados pela busca de melhores oportunidades de trabalho (emprego no meio urbano) e de estudo, os dois filhos mais velhos mudam-se para uma cidade vizinha, abandonando a vida no campo e a produção rural. Foi então que, juntamente com os pais, o filho mais novo assumiu as atividades produtivas na propriedade e, como no passado, a sucessão por um dos filhos se repete. Veja na Figura 3 um esquema das atividades produtivas desenvolvidas na propriedade.



**Figura 3 – Integrantes da cadeia produtiva da propriedade**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A área de terra era relativamente pequena considerando os objetivos almejados por Antônio Bison. Então, ele decidiu adquirir, por meio do programa latifundiário Banco da Terra<sup>2</sup>, uma área vizinha a sua de 15 hectares, destinada basicamente a produção agrícola. Como a produção leiteira desenhava um cenário economicamente mais promissor que a produção agrícola, o proprietário juntamente com a esposa e o filho decidiram investir na produção de leite, investimentos foram feitos no âmbito da melhoria do processo e da qualidade do produto. Associou-se à Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. (Cosuel), o que garantiu a comercialização do produto e estabilidade no preço de venda garantindo a continuidade da atividade.

<sup>2</sup> O programa Banco da Terra foi criado pelo Decreto nº 4.892, de 25 de novembro de 2003, e regulamentado pela Lei Complementar nº 93, de 4 de fevereiro de 1998, que criou o Fundo de Terras e da Reforma Agrária. Esta lei determina a criação do programa latifundiário, denominado Banco da Terra, que tem por finalidade financiar os imóveis rurais diretamente aos interessados, assim como, a infraestrutura necessária. Seus beneficiados são trabalhadores rurais (assalariados), posseiros e arrendatários, que comprovem, no mínimo, cinco anos de experiência na agropecuária, e trabalhadores proprietários de imóveis rurais cuja área não alcance a dimensão da propriedade familiar (ou módulo rural), como definida no Estatuto da Terra.

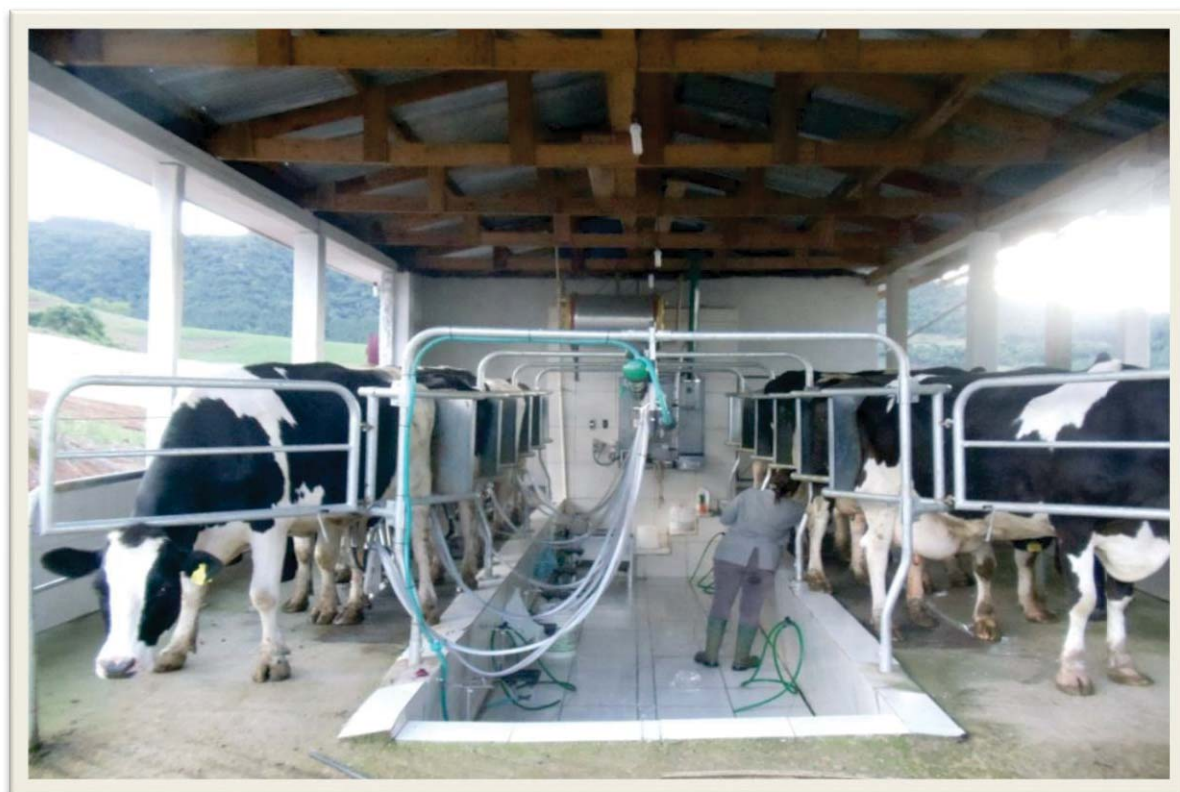
Outro marco importante na gestão da propriedade foi a aquisição de mais seis hectares de uma área vizinha, o que proporcionaria ao produtor capacidade extensiva para aumentar a produção de leite, visto que tal atividade demanda elevada quantidade de terras para cultivo de silagens e pastagens para a alimentação do rebanho. Feito tal aquisição, todos os esforços praticados a partir de 2010, tiveram como propósito, a melhoria genética dos animais, a mecanização dos processos produtivos e a melhora da qualidade do produto. Veja na Figura 4, as instalações atuais para a produção do leite, na qual aparecem a sala da ordenha (a esquerda), a cama e espaço de confinamento (no meio) e o trator com o equipamento para alimentação/distribuição da silagem e ração nos cochos (a direita).



**Figura 4: Instalações atuais usadas na produção de leite**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Na Figura 5, uma imagem mais aproximada permite visualizar a sala de ordenha. Ela ilustra a nova estrutura adotada pelo proprietário na ordenha e processamento do leite, e justifica os investimentos mencionados anteriormente, realizados com o intuito de melhorar a qualidade do produto (leite) e facilitar o processo produtivo.



**Figura 5 – Nova sala de ordenha da propriedade Antônio Bison**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Atualmente a propriedade é formada por uma área total de 36 hectares, possui 75 animais, sendo 42 vacas em lactação, 20 novilhas e 12 terneiras. Deste montante de terras, cerca de 20 hectares são usados exclusivamente para a produção de alimentos para os animais da propriedade e os 11 hectares restantes utilizados para o plantio de cereais, como soja e milho, para comercialização ou escambo.

#### **4.1.2 Atividades produtivas, estrutura e controles de gestão**

A propriedade rural familiar tradicionalmente é gerenciada pelo homem/proprietário e, eventualmente em conjunto com sua esposa (TEDESCO, 1999). Os controles de gestão são incipientes e o processo de tomada de decisão gerencial é baseado na experiência (WINCKLER et al., 2011). Isso implica em uma estrutura organizacional informal, geralmente orientada pelo sistema e dinâmica familiar, no qual são prevalentes os critérios subjetivos e a estrutura social, ou seja, as decisões são tomadas pelo pai e seguidas pelos filhos, sob a orientação da mãe. Na família e propriedade de Antônio Bison não é diferente.

A família tem dado continuidade à atividade produtiva tradicionalmente desenvolvida pelos seus antepassados, mas com a agregação de outras atividades que se mostraram mais rentáveis aos olhos do patriarca. Essa é a justificativa de Antônio para a inclusão da atividade leiteira na estrutura produtiva da propriedade.

A produção leiteira diária atual é de 900 litros/dia, totalizando 27.000 litros/ mês para um plantel médio de 42 vacas em ordenha. Quanto à cultura de grãos, a produção média por safra é de 48.000 kg de soja e de 36.000 kg de milho, totalizando 84 toneladas de grãos/safra.

Na Tabela 1 apresentada a seguir, pode-se visualizar a produção de leite e grãos (milho e soja) no período de 2004 a 2013.

**Tabela 1 – Produção anual de leite e grãos na propriedade da família Antônio Bison**

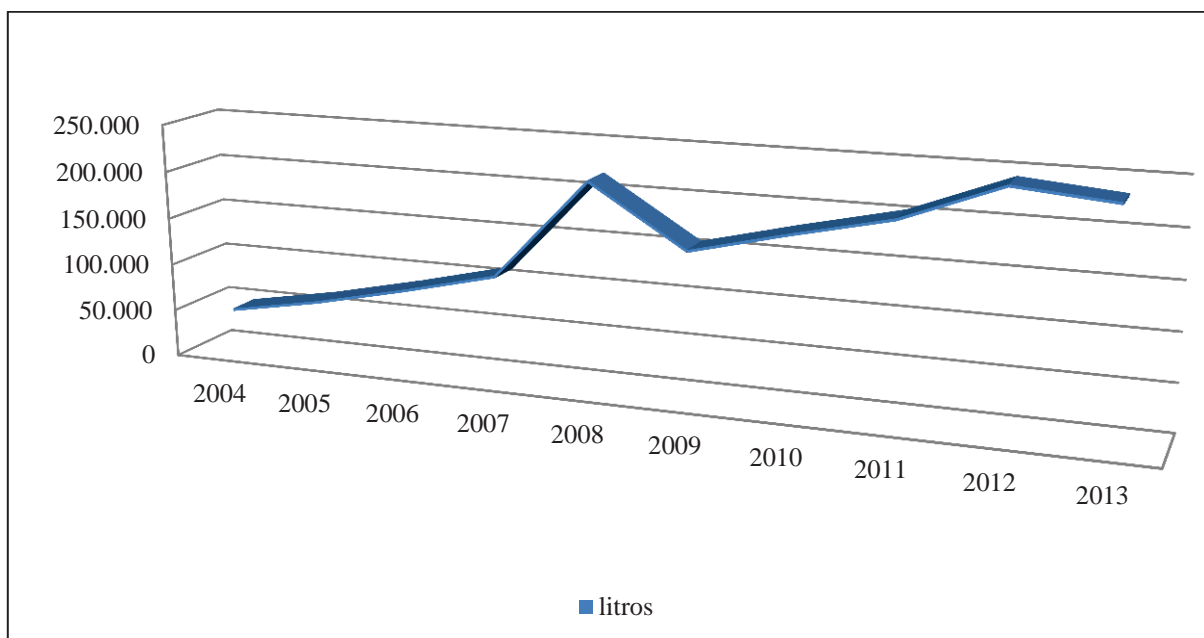
| Ano  | Leite   |            | Soja            |            | Milho           |            |
|------|---------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|
|      | Litros  | Variação % | Quantidade (kg) | Variação % | Quantidade (kg) | Variação % |
| 2004 | 47.226  | 100,0      | -               | 100,0      | 90.000          | 100,0      |
| 2005 | 65.011  | 37,7       | -               | 100,0      | 102.000         | 13,3       |
| 2006 | 86.936  | 33,7       | -               | 100,0      | 90.000          | -11,8      |
| 2007 | 110.974 | 27,6       | -               | 100,0      | 72.000          | -20,0      |
| 2008 | 216.774 | 95,3       | -               | 100,0      | 60.000          | -16,7      |
| 2009 | 154.868 | -28,6      | -               | 100,0      | 60.000          | 0,0        |
| 2010 | 179.601 | 15,9       | 24.000          | 100,0      | 60.000          | -50,0      |
| 2011 | 202.421 | 12,7       | 36.000          | 50,0       | 24.000          | -20,0      |
| 2012 | 241.927 | 19,5       | 48.000          | 33,3       | 36.000          | 50,0       |
| 2013 | 233.121 | -3,6       | 48.000          | 0,0        | 30.000          | -16,7      |

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2014)

A partir da análise dos dados históricos, foi possível quantificar a produção da propriedade, sendo percebido um aumento significativo da produção de leite no período entre 2004 à 2013, em virtude do aumento do rebanho de vacas leiteiras, melhoramento genético (sêmens) e melhoramento da qualidade alimentar dos animais.

É importante destacar que o proprietário, baseado em uma análise do macroambiente, percebeu uma tendência positiva para o derivativo leite baseado na melhora de preços e aumento da demanda pelo produto. Sua análise, então, desenvolvida de forma contextualizada e em conjunto com a família, o motivou a investir em infraestrutura e equipamentos, o que possibilitou sua expansão. Os avanços tecnológicos também são responsáveis por esse aumento da produção ao passo que possibilitaram melhor manejo da lavoura e da ordenha.

É possível visualizar no gráfico 1 a tendência de crescimento constante, revelando uma postura estratégica desta família.



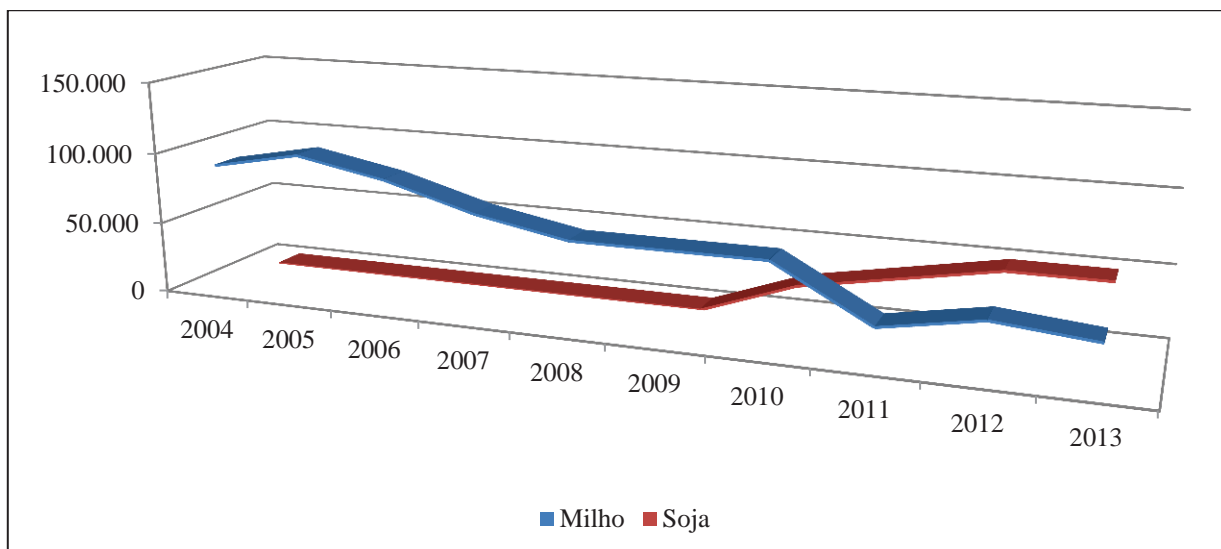
**Gráfico 1 – Evolução da produção de leite na propriedade**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Dos 20 hectares destinados a atividade leiteira, aproximadamente 14 deles são utilizados no plantio de milho para silagem e pastagens temporárias, e os outros 6 hectares são divididos em uma reserva legal e o plantio de pastagens permanentes, como tifton e grama. A produção de cereais, assim como a atividade leiteira, também está em crescimento, como pode-se visualizar no gráfico 2:

Cabe salientar na análise do gráfico, que apesar da aquisição de maior extensão de terras dada a partir do ano de 2010, a produção de milho e soja não teve uma elevação significativa se comparada aos números apresentados para a produção de leite. Isso se deve pelo fato de que a produção de leite demanda extensa área de terra para a produção de silagens e pastagens, então, o produtor teve que reduzir a área de terra disponível para a produção de milho e soja destinada a comercialização. Outro fator a ser destacado, é que quando do início da atividade agrícola, era tradicional a cultura de apenas uma espécie de grão, mas devido à implantação do modelo de rotação de cultura, passou-se a diversificar a produção, onde tal opção proporcionou ao produtor, maior rentabilidade e melhores resultados tanto no controle de pragas, quanto na fertilização do solo.





**Gráfico 2 – Histórico produtivo das culturas de milho e soja, em quilograma (kg)**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tais atividades produtivas contribuíram para que a família proprietária reunisse um patrimônio físico em máquinas, equipamentos e instalações estimado em R\$ 246.500,00.

Quanto às instalações físicas na propriedade da família (residência dos proprietários, galpões e terras) o patrimônio é mais significativo e totaliza um valor estimado em R\$ 1.327.000,00. Observe sua descrição no tabela 2.

**Tabela 2- Instalações existentes na propriedade**

| Descrição dos itens  | Extensão/ m <sup>2</sup> | Valor estimado do bem (R\$) |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| Casa mista   | 14x07                    | 57.000,00                   |
| Galpão depósito  | 11x08                    | 5.000,00                    |
| Pavilhão confinamento vacas  | 28x25                    | 150.000,00                  |
| Instalações de sala de ordenha e armazenamento do leite em tanque resfriador | 12x06                    | 32.000,00                   |
| Galpão para alimentação das novilhas   | 10x05                    | 3.000,00                    |
| Extensão de terra  | 36 Ha                    | 1.080.000,00                |
| <b>TOTAL</b>   |                          | <b>1.327.000,00</b>         |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para administrar os recursos físicos da propriedade, a família não tem registros formais que permitem a avaliação qualitativa dos investimentos realizados. O mesmo ocorre na gestão dos recursos produtivos (sementes, adubos, inseticidas, herbicidas). Nota-se a falta de uma gestão financeira eficaz.

Atualmente o controle é feito a partir do cálculo das despesas fixas e dos custos diretos com a produção, descritas através de “contas a pagar”. Com o valor advindo da venda do leite, são diminuídos as despesas pessoais da família e possíveis encargos bancários resultantes de investimentos realizados na propriedade. O valor obtido através da comercialização da produção agrícola é dividido em duas partes; uma destinada ao investimento e melhoria das instalações ou para compra de insumos para a próxima safra, e outra, investimento em conta poupança, como forma de garantia financeira da família.

Na propriedade não se faz contabilidade como uma ferramenta de gestão, tampouco é feita a divisão das receitas advindas da produção leiteira da produção agrícola, inviabilizando a identificação correta da lucratividade em cada atividade. Como comprovante das receitas com a produção leiteira, tem-se a nota fiscal de entrada.

Embora a família seja composta por cinco membros, cabe expor que a execução das atividades cotidianas da propriedade rural é realizada pela mão de obra de apenas três deles, os quais são o pai, a mãe e seu filho mais novo, cujas atribuições encontram-se descritas no Quadro 2.

| <b>Membro</b>       | <b>Idade</b> | <b>Função</b>   |
|---------------------|--------------|---|
| Antônio Bison       | 62 anos      | Auxílio na Ordenha, auxílio na alimentação do rebanho e serviços gerais |
| Ivalda Magrin Bison | 56 anos      | Ordenha e serviços domésticos   |
| Francis Bison       | 26 anos      | Plantio da safra, colheita, alimentação do rebanho e serviços gerais    |

**Quadro 2 – Distribuição das atividades na propriedade**

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Nota-se que houve, portanto, uma evolução na estrutura da propriedade, onde recursos foram direcionados principalmente para a produção de leite, que é hoje a principal atividade desenvolvida e que garante a sustentabilidade da propriedade. A mão de obra é somente interna, possibilitando o enquadramento da propriedade no sistema da agricultura familiar.

## 4.2 REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

Este capítulo busca descrever a forma de gestão da propriedade rural e a visão dos membros da família no que se refere ao processo de transmissão do seu patrimônio, os desafios e dificuldades encontrados neste processo e as perspectivas tanto dos gestores, quanto dos herdeiros.

Baseados nos dados levantados junto aos membros da família em estudo e sua respectiva propriedade constatou-se tratar-se de uma família tipicamente camponesa, cujos hábitos e costumes fundamentam-se em uma tradição antiga, herdada dos antepassados imigrantes italianos.

Na Figura 6, a composição familiar de João Bison, retratando a quantidade de filhos das famílias da década de 70.



**Figura 6 – Família de João Bison, em julho de 1968**

Fonte: Arquivos da família Bison.

Como supracitado, por se tratar de uma família tradicional na região, percebe-se que tradições e rituais estão imbricados em seu DNA e são frutos de um passado histórico, mas, sobretudo presente, de uma cultura que ainda permanece no seio dessas famílias. A forma

como se conduz a atividade e a continuidade dos negócios diz muito do modo como os imigrantes italianos costumavam lidar com os negócios e os aspectos culturais que se reproduzem nas gerações atuais durante a sucessão das propriedades.

Para os colonos da região (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013), constituir família e com seus membros garantir a continuidade da propriedade – por meio da herança a um dos filhos – traduz-se em um sentimento de orgulho pela preservação do legado cultural. Nas palavras de Antônio, “uma vez era normal tê um monte de filho, porque precisava de gente pra trabalhá... aí nós ía todos pra roça junto com os pais de sol a sol pra garanti o pão de cada dia”.

Atualmente, a propriedade está sob a gestão do proprietário fundador, mas nota-se que as decisões são tomadas em conjunto com a esposa e os filhos, valorizando-se as ideias de todos os membros da família. Assim, novos conhecimentos e técnicas são aproveitados e valorizados pelo gestor, enquanto os novos membros aprendem a tomar decisões.

Nesse sentido, é oportuno fazer menção ao exposto por Iribarrem (2012, s/p), sobre a dinâmica em pequenas propriedades rurais:

Os pais que detinham exclusivamente a propriedade e a gestão do patrimônio, passaram a ver que é fundamental trabalharem em suas empresas e em seus negócios com a gestão da governança familiar e corporativa, que nada mais é que estabelecer regras para que seja estabelecida uma sociedade entre família, patrimônio e negócio.

Essa visão do modelo tridimensional da gestão das propriedades rurais familiares é importante e revela uma questão da adaptação do gestor frente às mudanças tecnológicas, onde se percebe uma preocupação por parte dele em adequar as formas de produção utilizadas atualmente na propriedade às novas tecnologias disponíveis no mercado.

Mello et al. (2003, p. 19) colabora para o entendimento do tema ao expor que “o padrão de rigidez hierárquico, típico das famílias rurais, está sendo substituído por um considerável grau de democratização das decisões”.

Os avanços tecnológicos dos meios produtivos aperfeiçoam a gestão da propriedade e motivam os herdeiros à sucessão do negócio. Conforme nos relata E1, antigamente, um dos maiores empecilhos para a continuidade da agricultura familiar da região era a precariedade com que os agricultores se submetiam a realizar o trabalho no campo, predominantemente braçal. Ao ser questionado sobre como era a vida há trinta anos, o entrevistado afirma:

A mudança que nós pegamos pra começa a nossa família é da noite pro dia. Porque quando [...] táva nós dois e com os filho pequeno era tudo trabalhado a mão e hoje o que se faz é praticamente poco nada. Melhorho tudo agora!

Nesse sentido, é interessante destacar a visão de Pistorello (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4) com relação à necessidade de o produtor acompanhar a evolução do mercado: “a propriedade rural não pode parar. Caso contrário, definha e

inviabiliza, obrigando sua venda”. Tal afirmação tem sustentação na teoria da ecologia organizacional, a qual afirma que o mercado se encarrega de selecionar as propriedades rurais preparadas e munidas de tecnologia e enfatiza que “o produtor rural precisa ser competitivo, senão será excluído”.

Como relata Tedesco (1999) no início do século XX, as famílias camponesas eram extensas e numerosas e se justificava à medida que se precisava de mão de obra para desempenhar as atividades cotidianas, e a inexistência de uma técnica mais inovadora e moderna, as forçava a enxergar a procriação como uma forma de suprir essa demanda. Em outras palavras, a utilização da força braçal era fundamental para os padrões de produção daquela época. Contudo, com o passar do tempo, e influenciados pelo esvaziamento do meio rural decorrente da não submissão de muitos desses jovens a essa vida sofrida, passou-se a pensar em um meio de produção mais prático e menos penoso que aquele praticado pelos colonos antigamente.

Acompanhemos o relato do E1 a qual descreve a condição de vida submetida pelos agricultores da região na década de 80:

Quando nós viemos pra cá foi tudo trabalhado a mão... bastante serviço, com dois filho pequeno, nós ia pra roça com eles e botava em baixo de uma planta pra pode cuida deles e trabalhá ao mesmo tempo. Era difícil, mas nós trabalhava bastante com a esperança de melhorá sempre e te mais cômodos... compra mais equipamento pra trabalhar na roça. Foi dai que saiu os maquinários que temos hoje, trator, carro que eram pra facilitá. Nós nunca tivemos ideia de sair da roça!

Acerca disto, é oportuno destacar a visão de Tedesco (1999), que afirma não haver dúvidas de que a dinâmica tecnológica influenciou a vida no campo. Segundo ele, essa modernização não tão somente, redefiniu as formas de trabalho, assim como, influenciou o consumo e a procriação das famílias.

Ao serem questionados sobre a importância da inovação tecnológica dentro das propriedades rurais, os entrevistados são unânimes ao revelar que a tecnologia deu outro rumo à atividade agrícola. O E3 complementa dizendo que:

O plantio direto foi uma revolução para a agricultura, a adubação... No caso do leite, o princípio tá na boa alimentação e só se consegue isso se tivé tecnologia pra produzi. O controle das pragas do milho, a época certa do plantio e da colheita, as variedades de milho certa pra alimentação (porque hoje em dia, pra cada coisa tem uma variedade certa, se é pra colhe, tem um tipo, se é pra fazer silagem, já é outro tipo), então resumindo, isso ai tudo, só mudo graças a tecnologia.

É interessante ainda, expor a percepção que o gestor tinha acerca da agricultura e da vida no campo quando do seu início na atividade. Segundo depoimento, a propriedade foi herdada de forma natural após sua maturidade, que se confirmou quando do matrimônio com o atual cônjuge. O E1 nos conta que posterior ao casamento, quando ambos mudaram-se para

a nova propriedade herdada, o objetivo principal era trabalhar a terra para que esta lhe proporcionasse sustento e a tão sonhada prosperidade nos negócios.

Ainda nesse sentido, ao serem questionados sobre o porquê da continuidade na atividade agrícola, ambos afirmam que “era só o que a gente sabia fazer” e para tanto, não havia outra possibilidade mais propulsora que dar continuidade a uma profissão herdada e aprendida desde cedo com os pais. Contudo, apesar das dificuldades iniciais vivenciadas pelos fundadores, estes conseguiram com esforço, criar um ambiente de trabalho e de vivência próspero e promissor.

Sobre isso, cabe destacar a ideia citada por Winckler et al. (2011) de que na agricultura familiar, o conhecimento e a técnica de trabalho utilizadas são adquiridas de maneira transgeracional. Ou seja, incentivados pelo trabalho com a terra desde a infância, os jovens portadores de um conhecimento próprio e de um domínio da técnica agrícola buscaram dar continuidade a atividade praticada pelos seus antecessores. O sentimento de contentamento em ser dono da sua própria terra é evidenciado pelo E2:

Quando nós casamos, [...] se tinha a intenção de ter o nosso próprio negócio, nossa própria família. Nós saímos da casa dos pais e fomos morar na nossa terra que foi ganhada e foi onde que começamos a nossa família .

É conveniente nesse sentido, expor o pensamento de Tedesco (1999, p. 68) onde nos mostra que para o agricultor “a aspiração de serem proprietários, de produzirem, de constituírem família, de progredirem e de serem donos de capital os fez enveredarem pelo comércio, por pequenas indústrias, por práticas de trabalho coletivo na forma de auxílio mútuo, familiar e comunitário”. O mesmo autor nos revela que para o colono, o fato de se tornar proprietário do seu próprio imóvel lhes conferia *status* social, e possuir uma propriedade garantia o acesso à independência da família camponesa.

É possível perceber pelo estudo de caso, que a realidade vivida pelos atuais gestores da propriedade quando da herança da propriedade foi marcada por uma falta de capacitação, onde segundo eles “não se tinha vez pra estudá”. Os pais, movidos pela falta de mão de obra, obrigavam os filhos a colaborar na lavoura, o que de certa forma, contribuía para que eles aprendessem a lidar com a atividade e passassem a vislumbrar uma profissão futura. Com o intuito de ilustrar tal opinião, cita-se a visão do E2, onde o mesmo não excita em dizer que: “É [...] complicado, porque nós não tivemos escolha. Ou era se empregado na cidade ou era trabalha na roça com os pais”.

Tal opinião encontra fundamento nas palavras citadas por Mello et al. (2003, p. 13) onde explica que para os filhos de agricultores da década de 60: “era muito forte a pressão

moral, tanto da família como da comunidade, para dar continuidade da profissão de agricultor, quanto mais os horizontes profissionais alternativos tornavam-se escassos e pouco acessíveis”. Ou seja, os agricultores daquela época conviviam com um duplo sentimento, de um lado, a base objetiva que mostrava a agricultura como a alternativa mais viável de reprodução social, e de outro, a ligação com a continuidade da profissão paterna e as aspirações de seus membros.

Para Tedesco (1999), o trabalho dentro da propriedade dos pais assegurava a sobrevivências dos seus membros, e a cooperação entre os filhos era crucial para a obtenção de renda e de capital. Ou seja, desde cedo se desenvolveu um conceito acerca da importância do trabalho em equipe, todos movidos pelo mesmo ideal e centrados nas necessidades da família, onde somente assim, seria possível captar recursos para aumentar e sustentar a propriedade.

Convém, no entanto, retomar a crítica exposta pelos fundadores acerca das dificuldades vivenciadas por eles quando do início da propriedade, o que de certa forma explica e fundamenta o apoio dados aos dois filhos mais velhos em buscar emprego e uma nova forma de subsistência cidade. O fato de o espaço onde a família estava inserida não oferecer possibilidade de estudo aos filhos, aliado a evidência de não haver terras para todos os filhos dedicarem-se a agricultura, a ausência de um cenário promissor para a produção agrícola e movidos pelo sentimento de melhores condições de vida na cidade, fez com que os herdeiros não hesitassem em buscar a alternativa proposta pelos pais.

A respeito, E1 afirma que:

Quando eles saíram daqui, há uns 18 ano atrás, nós não obrigamos eles, mas foi incentivado por causa do estudo, porque aqui era difícil pra eles estudá. Nem tinha ensino médio ai se eles iam embora, tinha mais facilidade pra estuda e termina o segundo grau. Não tinha quase cidade aqui, era pequeno, no caso, poca coisa, e tinha poca terra prá fica todo mundo aqui né.

Nesse contexto, Tedesco (1999. p. 91) justifica o incentivo dos pais para que os filhos busquem fora da propriedade as melhores condições de vida:

O estudo passa a ser a preparação para o trabalho urbano, sendo para eles sinônimo de curso de ensino médio e, no limite, de faculdade; é visto por alguns pais como possibilidade e esperança de uma melhor remuneração da força de trabalho de seus filhos, inclusive como confiança de que poderão ser amparados por esses em sua velhice, talvez até na cidade. O estudo, para alguns colonos, sobretudo os de maior dificuldade econômica, é pensado como uma estratégia de ressocialização, preparando o adolescente para o engajamento como força de trabalho assalariada no meio urbano. Alguns colonos parecem ter consciência de que o mercado de trabalho urbano exige cada vez mais o aspecto cognitivo (valorização do saber e a extração do sobre saber).

Por outro lado, ao serem questionados sobre a condição econômico-financeira da propriedade atualmente e a possibilidade de continuidade da atividade em desenvolvimento, constatou-se sincronia e conformidade de pensamentos, onde gestor e sucessores acreditam ser possível sua continuidade, porém, é necessário o constante aperfeiçoamento dos meios produtivos, embora, não se tenha percebido uma preocupação em adequar formas de gestão.

Segundo o E2, vários investimentos foram feitos para que fosse possível atingir a capacidade produtiva atual e mediante isso, considera que o sucessor tem plena condição de dar seguimento e obter sucesso com a atividade. Percebe-se nesse sentido, que a produção de leite representa hoje a fonte geradora de renda capaz de motivar e remunerar financeiramente investimentos e custos com melhoramento e mecanização, além de proporcionar uma qualidade de vida melhor daquela vivenciada pelos colonos da década de 80.

Segundo números de 2012, a cadeia produtiva do leite está presente em 450 (90%) municípios do estado do Rio Grande do Sul, envolvendo aproximadamente 134 mil famílias e movimentando, em média, R\$ 6 bilhões/ ano no estado. De acordo com o Instituto Gaúcho do Leite (IGL), o leite representa hoje, um dos alimentos mais completos, ao qual se reserva papel importante para o sustento humano e para mitigar a fome da humanidade.

Cabe destacar que a busca pela qualidade dos produtos se estende e permeia o cultivo desta *commodity* na agricultura familiar também, movida pela pressão natural de um mercado cada vez mais exigente e que espera do agricultor, uma adequação a essas exigências.

Como forma de suprir tal imposição, faz-se necessário a utilização de mecanismos capazes de garantir qualidade do produto e ao mesmo tempo, proporcionar facilidade e comodidade ao produtor durante o processo produtivo. Hoje, a propriedade conta com a parceria de uma cooperativa para a comercialização dos excedentes produzidos, onde se estabelecem acordos entre ambas as partes, ficando cada qual responsável pela sua parcela.

Segundo E1, o produtor rural se encontra hoje, está discretamente dividido entre ser proprietário (dono do seu próprio negócio) e ao mesmo tempo, empregado da empresa que comercializa seus produtos, como se pode constatar pelo citado a seguir:

A gente acha que se agricultor é uma profissão porque no fundo, nós acabamos sendo um pouco empregado também, porque se a gente quer vender o leite pra alguém, tem que ser do jeito que eles querem, tem que seguir regras, senão eles não compram.... Hoje em dia tem que ter qualidade em tudo, desde o leite que se tira até o milho que se produz. [...] A gente que trabalha com leite, é um pouco empregado da Cosuel.

Ainda nesse sentido, observou-se uma preocupação por parte dos membros da unidade produtiva, em buscar conhecimento técnico fora da propriedade, como forma de suprir



eventuais carências com relação a técnica de produção e de manejo com o rebanho animal, principal atividade da propriedade.

O acompanhamento de cursos subsidiados pela EMATER da localidade, aliada as promoções de qualificação oferecidas pela cooperativa onde a propriedade está integrada, possibilita ao gestor e sucessores, um acompanhamento das evoluções técnico-científicas e do melhoramento contínuo da produção. Para o E2, é muito importante que o futuro sucessor esteja preparado e ciente das mudanças que estão acontecendo no mercado mundial. Afirma ainda que, “se nós tivesse tido essas informações quando começamos a trabalhar com a lavoura e uns anos depois com o leite, provavelmente, nós teria sofrido menos e conseguido ter mais lucro”.

Tal pensamento é compartilhado com Pistorello (apud CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4), pois entende que “os filhos [dos produtores rurais] que estudam, fazem cursos, estão levando conhecimento para casa, ajudando os pais e gerando mudanças” no meio rural. Assim percebem-se mudanças na forma como filhos são tratados pelos pais quando se fala em sucessão na propriedade rural: eles são considerados detentores de maior conhecimento do que os pais.

É possível constatar, portanto, que mediante a não execução da sucessão e estando o fundador em pleno exercício de sua função de gestor, este, abre espaço para que os sucessores colaborem e participem das decisões da propriedade e busque ainda a capacitação, tida como uma ferramenta capaz de gerar vantagem e alavancar a produção da propriedade. Analisando o processo de tomada de decisões da propriedade, constata-se que há concordância de ideias na busca por metas e ambos trabalham em conjunto para que se consiga atingi-las, mas, sobretudo, nota-se uma atenção por parte do gestor em aproveitar o conhecimento adquirido pelos herdeiros fora da propriedade para garantir a eficácia da decisão.

Como relata o E2, todo investimento feito na propriedade é calculado com base no seu custo/benefício, assim como, a decisão pelo momento da venda da produção de milho e soja também é pensada com base no momento econômico e na necessidade de recursos da propriedade.

Nessa mesma linha de pensamento, levantou-se a opinião do E5, onde este afirma sobre a importância da profissionalização da gestão na agricultura familiar, que:

Claro que ajuda né, sei lá..., tu tem umas ideias diferentes, tu consegue administrar melhor, tu consegue ver onde tá escapando as coisas, onde não tá dando retorno (neste sentido, lucro). Se fosse tê uma faculdade ou uns cursos, se saberia calculá melhor os custos, controlar melhor!

Para o E3, o conhecimento transgeracional supracitado é importante na atividade agrícola e agropecuária, mas é imprescindível que o gestor não se atenha apenas a esse conhecimento, uma vez que, o mercado está em contínuo processo de mudança. O mesmo expõe que; “não é porque eu sei tirá leite e plantá milho que eu sei tudo né... com os pais se aprende o básico, mas depois tem que busca, tem que melhorá. E pra isso aí só tem um jeito, buscar ajuda dos técnicos da cooperativa, dos técnicos agrícolas”.

Como já fora exposto anteriormente, a falta de terras e de perspectivas de sucesso na atividade agrícola, fizeram com que dois dos filhos saíssem da propriedade em busca de melhores oportunidades de emprego na cidade.

Ao serem questionados sobre a atual profissão, os herdeiros são taxativos ao afirmar que a profissão desempenhada no momento é fruto da falta de escolha do passado, onde a falta de qualificação e o momento econômico da época os obrigou a escolherem um rumo diferente daquele dos pais. O E3 demonstra tal sentimento ao revelar que:

Eu me sujeitei a fazer isso por causa que quando eu sai da colônia não tinha muita escolha, isso há 19 anos atrás, hoje já é diferente. Não tinha como fica na propriedade em todos, três, quatro famílias com 15 hectares de terra. Não tinha como estudá e na cidade não tinha outra escolha, era o que aparecia e tinha que agarrá! Não era que nem hoje.[...] É um gosta entre aspas, porque foi mais uma falta de escolha do que outra coisa. A gente acabo se acomodando e ficando nisso. Hoje eu sou supervisor de produção.

É interessante nesse momento, fazer uma comparação sobre os relatos dos herdeiros e dos fundadores da propriedade. Quando questionado sobre a profissão dos filhos, o E1 nos revela que:

Eu até pensava que eles podiam te estudado mais e hoje eu não gostaria... os dois que saíram, eles tão empregadas, mas eu queria que eles tivessem alguma coisa pro conta, não se empregado... eu prefiro vê o [...] trabalhando aqui na roca e trabalhando no que ele pode se dono amanhã depois, do que os dois mais velho tá empregado e vai se difícil pra eles se dono de alguma coisa agora. Eles são donos da casa deles... do terreno que conquistaram com o trabalho deles, mas no negócio, eles não são donos né!

Já na visão do E5, que sempre permaneceu na propriedade, considera que a realidade vivida hoje já evoluiu muito frente ao relato dos irmãos mais velhos. Segundo ele, hoje é perfeitamente possível viver no campo e fazer da agricultura uma fonte de renda e um estilo de vida. Para ele, a rentabilidade da propriedade é evidente, entretanto é necessário, o aperfeiçoamento dos processos e a gestão eficaz dos recursos, uma vez que, “tem que sabe investi... porque tem pouca terra, aí tem que fazer bastante (produção) em pouca terra. Hoje tudo gira em torno da tecnologia... tu não pode parar!”

Nota-se no estudo, que existe o desejo por parte de um dos filhos em dar continuidade a propriedade e desenvolver economicamente o negócio. Essa constatação encontra

fundamento na citação feita pelo E5, onde nos afirma gostar da atividade agrícola e que diferentemente dos irmãos, a possibilidade de estudo e qualificação mesmo residindo no município, mas sua falta de entusiasmo pelo estudo fez com que este não buscase a profissionalização e a conseqüente escolha de outra profissão que não fosse a agricultura.

O fato de haver, contudo, um possível sucessor para a propriedade é sentido pelos pais, como um motivo de orgulho e superação para a família produtora. Embora houvessem passado por um momento de descrença pela vida no campo em virtude dos sacrifícios exigidos pela atividade quando da concepção da propriedade, se reverte em satisfação em ver a continuidade do negócio, ora mais evoluída e lucrativa.

Nas palavras de Woortamann (1994), não há nada mais dramático para o colono, em especial, os de origem europeia, do que o fato de não possuírem capacidade de sucessão familiar dentro dos padrões comuns e tradicionalmente vivenciados. Em outras palavras, trata-se da inconformidade do colono em não deixar herança para as gerações futuras.

Adentrando para a questão da sucessão da propriedade, buscou-se entender como anda o processo de transmissão do patrimônio. Ao ser questionado sobre como será a sucessão e se existe preferência por algum sucessor neste processo, o E2 nos relata que:

Não tem preferência por um filho no caso, foi como que eu posso disse... foi mesmo da ocasião que os dois mais velho tiveram que i estuda, saíram para fora, pra estuda por causa que tinha poco movimento e não dava pra fica todo mundo. Má não foi escolha, vamo dize, que um é melhor e o outro pior, é que o ultimo foi o que tava aqui, e como ele veio depois, já tinha como estuda e dai não preciso i pra fora. Teve mais recursos pra estuda aqui, que na época dos outros não tinha né! O que não tinha pros dois mais velhos foi bem mais práctico pro [...] que era mais novo e veio depois.

Cabe explicar com relação a transferência do patrimônio, que esta se efetiva mediante a elaboração de um testamento ou doação do referido patrimônio através da herança. Nesse sentido, é válido retomar o disposto no código civil, no seu artigo 538 na qual considera doação “o contrato em que uma pessoa, por liberdade, transfere do seu patrimônio, bens ou vantagens para outra pessoa”.

Nota-se, entretanto, que a falta de preocupação por parte do fundador em elaborar o planejamento sucessório da propriedade, encontra fundamento no exposto por Mello et al. (2003, p. 18) onde explica que: “o processo sucessório e hereditário é, evidentemente, incomodo, não só por envolver questões a respeito da morte, mas também sobre a transferência de poder sobre o uso dos recursos atualmente existentes”. Contudo, protelar essa decisão, acaba não evitando possíveis conflitos e ainda, retarda o destino definitivo dos demais irmãos não sucessores.

Assim como na maioria das propriedades rurais da região, as questões sucessórias são pouco discutidas no interior das famílias, sendo percebido que a sucessão definitiva só será declarada quando a família se deparar com a impossibilidade do fundador em dar seguimento a atividade. Diante de tal indefinição, foi perguntado aos herdeiros, quem seria na opinião deles, o possível sucessor da propriedade e quais atributos este indivíduo deveria conter para estar apto para administrar e suceder a propriedade.

Na ocasião, o E4 destaca que “hoje, o [...], porque ele sempre ficou lá (na propriedade). E tem mais, se eu fosse sozinho lá, eu ia “apanhá”. Ele tem mais experiência!”. Nesse mesmo sentido, o E3 complementa ao dizer que “hoje, pra ter um negócio em dia, dando lucro, tem que ter experiência e nós não temos essa experiência depois de ter ficado 19, 20 anos fora de casa”.

Nota-se, portanto, que o fator experiência se mostrou superior dentre os pré-requisitos citados para a plena gestão da propriedade. Contudo, na opinião do E5, além da experiência, para este segmento é muito importante ainda, haver vontade de trabalhar e persistência.

Analisando as afirmações apresentadas, nota-se que todos os herdeiros possuem um sentimento de amor a terra e a vida no campo, e enfatizam que o meio rural possui capacidade de proporcionar sossego e tranquilidade, apesar das atribuições que lhes são exigidas. O fato de a agricultura familiar representar a garantia alimentar da população mundial e ser um dos setores mais importantes do país, tanto social como econômico, retomam a ideia de que a esse segmento está se reinventado e se políticas públicas de subsídio ao setor forem adotadas, a agricultura familiar poderá ser a principal forma de preservação do meio rural, ainda em decadência nos dias atuais.

Neste sentido, E3 caracteriza a profissão do agricultor como sendo “uma profissão nobre”, pois na sua concepção, “é onde começa a riqueza do país”. Esse relato é muito interessante ao passo que ilustra a valorização que os herdeiros têm em relação à profissão dos pais.

Quando questionado sobre os desafios e as dificuldades relacionadas à atividade rural, E3 destaca que a incerteza proveniente dos fenômenos climáticos (que afetam diretamente a quantidade e a qualidade da produção agrícola e compromete, sobretudo, a lucratividade da atividade) é um dos principais desafios do agronegócio. Segundo o entrevistado, faltam também políticas públicas capazes de proporcionar uma garantia e estabilidade de preços para os produtos agrícolas, o que de fato, contribuiria para motivar e prender o homem no campo e assim, desenvolver o meio rural.

Convém retomar o pensamento de Godoy e Wizniewsky (2013), os quais afirmam que a agricultura apresenta desafios aos produtores ao passo que se trata de uma atividade que depende totalmente da natureza. A dependência de clima, fertilidade do solo, disponibilidade de água..., criam dificuldades para o desenvolvimento esperado da propriedade. Os mesmos autores consideram a pluriatividade uma possível saída para minimizar as instabilidades; trata-se da adoção de outra alternativa além da prática agrícola.

O E4 também contribui neste sentido, ao dizer que:

Se tu for vê, é mais ruim pra trabalha na roça se comparado com a cidade, porque não tem fim de semana, sábado e domingo, na agricultura não tem aquela coisa de descansar dois dias por semana. É mais complicado porque tu não tem a folga, não tem férias e nem décimo terceiro. E outra... a mão de obra lá é pesada, tem o sol, a chuva, o calor, o frio.

Nota-se, portanto, que esses fatores supracitados influenciam na possibilidade de retorno dos herdeiros (que residem na cidade) à propriedade e confirmam a predisposição de um dos filhos em assumir a gestão. A estabilidade de emprego e renda conseguida na indústria inviabiliza a volta dos herdeiros para a roça e limita a escolha do fundador.

Ainda nesta linha de pensamento, cabe expor o relatado pelo E2, onde segundo ele, o produtor rural se depara com inúmeras dificuldades, dentre estas, a já mencionada dependência dos fatores climáticos, a variação dos preços dos produtos, onde o produtor não possui autonomia para decidir qual será seu preço de venda, bem como, a questão da dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos. Na sua visão, muito se tem evoluído, mas a lucratividade da produção compromete em certo ponto, a capacidade de acompanhar essa inovação oferecida pelo mercado.

O E5 evidencia que a agricultura, desde sua concepção, sempre se mostrou uma atividade arriscada e apesar dos avanços que se tem conquistado nesse ramo, ainda continua o sendo. A análise de informações tanto do âmbito meteorológico, como da economia mundial (a globalização muito influenciou o mercado), vem tomando destaque nesse cenário, e precisa ser vista pelo gestor, como uma ferramenta essencial para minimizar riscos e oferecer vantagem.

A propósito, cabe destacar o levantado na entrevista, quando questionado aos entrevistados sobre eles sentirem ou não orgulho da sua função social, ora determinado por eles como sendo uma profissão. O E1 revela que:

Hoje sim, mas uma vez não... era muito mais sofrido, se trabalhava tudo a mão. E o pessoal da cidade via a gente com receio, achavam que colono era tudo igual, pobre, mal vestido e sem estudo. [...] Mas hoje, tudo mudou! Ser colono não é mais vergonha, até porque, hoje aqui na roça se tem todos os confortos que o pessoal da cidade tem. Os filhos podem estudar, fazer faculdade, e ir todo dia e voltá pra casa.

O fato de os gestores terem exaltado a ideia de sofrimento vivenciado quando do início na atividade, mas seu contentamento em expor a mudança positiva conseguida, fez com que os questionemos sobre a sucessão do negócio e seus anseios frente ao processo sucessório na propriedade.

Desse modo, constatou-se que assim como no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, em estudo realizado por Mendonça, Ribeiro e Galizoni (2008), a sucessão da propriedade é uma decisão dos filhos dos produtores (apud WINCKLER et al., 2011). No caso da propriedade em estudo, observou-se um anseio por parte dos pais que um dos filhos dê sequência às atividades, mas é nítido o pensamento de que quem deve decidir pelo futuro é o próprio sucessor.

Para Winckler et al. (2011), existe um fator decisivo neste processo, que é os proprietários dar preferência aos filhos que possuem maior conhecimento do negócio e aptidão nas atividades. Tal afirmação foi confirmada no discurso de E1, que afirma ser um dos filhos o mais indicado à sucessão, por possuir maior conhecimento da “lida no campo”.

A carência de um planejamento do processo sucessório dificulta e inviabiliza a execução da sucessão e torna a propriedade vulnerável aos riscos de um processo de sucessão ineficaz e mal planejado. Os critérios para avaliação das habilidades e competências mínimas exigidas ao sucessor são analisados de modo subjetivo e não são vistos pelos fundadores como decisivos para a confirmação do processo de transmissão do patrimônio.

Esta análise esta sustentada nos fundamentos propostos por Pistorello (2008), a qual observa que, “entre os problemas ligados à sucessão, estão a pouca atenção ao planejamento; a dificuldade do fundador em transmitir o poder; divergências entre sucedido e sucessores; desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio, entre outros” (CORREIO RIOGRANDENSE, 2008, p. 4).

Cabe destacar o defendido por Mello et al. (2003), que os agricultores familiares não estão preocupados em discutir os novos desafios dos processos sucessórios e assim desconhecem muitas vezes as implicações inerentes à esse processo. Na opinião dos herdeiros da família, a decisão pela definição do filho nomeado a sucessão da propriedade deve partir do fundador, onde para o E4, “... o pai já deveria tá preparando o sucessor, pra... vamos supor, ele já ir adquirindo experiência, pra sabe do compromisso que ele vai ter. Acho que tá na hora dele ir abrindo mão do comando”.

O E3 salienta que o assunto sucessão é delicado e exige planejamento ao passo que envolve negócios, família, capital e, sobretudo, sentimentos. Segundo ele, é imprescindível durante este planejamento, a atenção para detalhes como; responsabilidade adquirida em zelar

e cuidar dos pais durante a velhice, e a capacidade de gerar o progresso econômico da propriedade, afinal, o propósito é a continuidade da propriedade para as futuras gerações. Ainda, o E5 complementa ao dizer que, “é importante planejar por que... daí não dá atrito, pra ter uma sequência lógica, um rumo certo, por exemplo, eu fico aqui na colônia e o fulano vai pra cidade. Já se deixa certo o que cada um vai fazer e não se cria falsas expectativas”.

Entre os desafios levantados pelo proprietário em realizar o processo sucessório, cita-se a incerteza da satisfação dos herdeiros no que diz respeito à parte que lhe coube na partilha dos bens da família e ainda, a falta de área de terra suficiente para distribuir igualmente o patrimônio entre os três filhos.

Nesse sentido, cabe expor a opinião do E2 a qual destaca que:

A minha família era grande, nós éramos em muitos irmãos... então, se trabalhava todos juntos para conseguir dinheiro para comprar mais terras, aí cada filho que casava, tinha seu pedaço de terra pra trabalhar com a sua esposa. Mas... como a tecnologia foi mudando, não deu mais pra continuar assim, só trabalhando pra comprar terra. Uma que hoje em dia, se tem cada vez menos filhos, então nem tem mão de obra, e outra que, o que se ganha hoje com a produção, se investe em tecnologia, em conforto, pra sofrer menos. Uma vez tinha muita terra pra comprá... se comprava um morro, se desmatava e depois era só plantar. Hoje, terra quase nem se consegue mais pra comprar, e os matos, nem se pode mais desmatar, a lei não permite.

A desintegração das terras da família inviabiliza a produção da propriedade, restando apenas a possibilidade de consenso entre os herdeiros para que um deles assuma a gestão e continue com o negócio. A saída dos dois filhos mais velhos da propriedade para estudar e buscar emprego na cidade, também influencia a tomada de decisão pela sucessão, ao passo que o fundador considera que estes, possuem menos chances de disputa, frente ao herdeiro que sempre trabalhou em prol do desenvolvimento da propriedade.

Essa percepção foi levantada também pelo E4 a qual expõe que:

O que tem que vê também, é que o capital que tem hoje aqui, foi depois que o [...] começou a ajudar. Nós saímos cedo, lá táva bem diferente de como tá hoje, na época que nós saímos, não tinha nem a metade do que tem hoje, eram só 15 hectares de terras que o pai tinha ganhado de herança do pai dele. Não seria justo repartir em partes iguais hoje!

Outro ponto crucial no processo sucessório é a necessidade da clara diferenciação entre sucessão da gestão e sucessão da propriedade. Os entrevistados acreditam que a propriedade vivencia neste momento, o início de um processo de transmissão de gestão, onde embora não esteja 100% efetivado, caminha a passos largos rumo à mudança. Para eles, primeiramente, seria preciso concretizar a sucessão da gestão para posteriormente, realizar a sucessão da propriedade.

Sobre a sucessão na propriedade rural familiar, Mello et al. (2003, p. 21) destaca:

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

Entretanto, quando questionados de como se dará a sucessão do patrimônio, ambos os herdeiros mostraram-se desconhecedores de uma ação imediata do fundador. Para o E3, E4 e E5, a decisão pela escolha do sucessor da propriedade deve partir dos fundadores e atender alguns critérios básicos como: avaliação dos perfis de cada e afinidade com a atividade.

Foi percebido, o desejo por parte dos fundadores em permanecer na propriedade durante a velhice, pois acreditam que a vida no campo é mais tranquila se comparada ao dia a dia dos centros urbanos, mas reforçam que isso só será possível se houver a continuidade da propriedade, obtida mediante a consolidação da sucessão. Uma das propostas sugeridas para que ocorra a transmissão do patrimônio a um dos filhos, é o comprometimento por parte deste sucessor em dar continuidade a produção e proteger os interesses da família, cuidando dos pais quando estes estiverem impossibilitados de trabalhar e garantir seu próprio sustento.

Conclui-se, portanto, que uma das alternativas pensadas pelo fundador, em conjunto com a esposa e os filhos para a sucessão da propriedade é acompanhar como o sucessor da gestão se portará, e mediante a eficiência da sua gestão, aliado ao monitoramento constante das habilidades e práticas no exercício da atividade, será pensado na execução da sucessão da propriedade. Embora não se tenha formalizado nenhuma decisão, o fundador demonstra interesse em adotar a partilha do patrimônio por meio de doação com cláusula de usufruto. É válido explicar que esse modelo de doação, é característico entre as sucessões de propriedades rurais, ao passo que transfere o patrimônio ao um sucessor, mas o doador se resguarda o direito de usar e gozar do bem mediante a posse direta, até sua morte.

#### 4.3 PLANO DE AÇÃO PARA CONSOLIDAR A SUCESSÃO

Sabendo-se que o planejamento é a melhor forma de consolidar e tornar eficaz um processo sucessório, buscou-se elaborar um “passo a passo” para que o proprietário o execute.

Para a descrição das atividades, optou-se pela ferramenta de gestão 5W2H, apresentada a seguir como Quadro 3.



**Quadro 3 – Plano de ação utilizando a ferramenta de gestão 5W2H.**

| <b>PLANO DE AÇÃO (MODELO 5W2H) – NÍVEL ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL</b> |  |                                    |                               |  |  |  |
|--|--|------------------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| <b>O QUE</b>   | <b>QUEM</b>                                  | <b>QUANDO</b>                      | <b>ONDE</b>                   | <b>PORQUE</b>  | <b>COMO</b>  |  |
| <i>Descrever as ações</i>  | <i>Responsável pela execução</i>             | <i>Até que data será realizada</i> | <i>Onde realizar as ações</i> | <i>Motivo, benefícios</i>  | <i>Procedimento</i>  |  |
| Elaborar o diagnóstico da propriedade  | Membro da família com experiência no assunto | Até janeiro de 2015                | Na propriedade                | Para identificar as fortalezas e as forças da propriedade e elaborar cenários.   | Levantar pontos fortes e fracos da propriedade, e as oportunidades e ameaças presentes no mercado.   |  |
| Criar uma sede administrativa  | Todos os membros da família                  | Até março 2015                     | Na propriedade                | Para ter um lugar específico para reuniões e isolado dos assuntos cotidianos e de cunho pessoal/ familiar.<br>Para separação eventos pessoais e familiares dos problemas de gestão da propriedade.   | Construir um escritório, próxima residência da família, com um computador, mesa e cadeiras para atividades administrativas e reuniões do Conselho de Família e com fornecedores e/ou clientes.   |  |
| Formar um comitê da sucessão   | Membro da família com experiência em gestão  | A partir de maio 2015              | Na sede administrativa        | A sucessão é momento crítico da existência de qualquer organização familiar, pois envolve interesses, capital e sentimentos comuns, é preciso comunicação clara e objetiva para toda e qualquer decisão tomada aos envolvidos.<br>Este comitê, parte da estrutura organizacional, tratará de assuntos voltados a sucessão, representará as demandas e expectativas que envolvem a transmissão do patrimônio.   | Esse comitê ficará responsável pela análise dos perfis dos herdeiros candidatos à sucessão, e a elaboração da descrição das atribuições que deverão ser desenvolvidas pelo sucessor.   |  |
| Criar um Conselho da Família   | Membros da família com experiência em gestão | Até junho 2015                     | Na sede administrativa        | Para estabelecer regras de convivência, valores e normas de conduta desejáveis, que preservem o ideal e a cultura do fundador. Os conflitos entre familiares são um dos maiores problemas e fonte de preocupação dos fundadores, tornando fundamental a separação entre família, gestão e propriedade. Com a maturidade dos filhos, formam-se novas famílias. Portanto, a habilidade de conciliar diferentes pontos de vistas e estabelecer condutas produz harmonia na família. | Conselho de Família (membros da família), formula o manual de conduta, define valores e regras com o intuito de valorizar e manter os ideais do fundador, tornando comum, tanto aos herdeiros, quanto aos membros entrantes, o propósito da propriedade.<br>O Conselho é responsável pela avaliação e preparação dos membros para assumir a gestão da propriedade e ainda pela definição dos critérios de admissão de familiares na gestão da propriedade, caso o empreendimento demandar. |  |

|   |                       |                           |                        |  |   |
|---|-----------------------|---------------------------|------------------------|--|---|
| Estruturação da gestão  | O fundador            | Até julho 2015            | Na sede administrativa | Para tomar claro e objetivo quem vai ser o tomador de decisões dentro da propriedade rural familiar e quem vai responder pelas ações que forem desempenhadas em prol da continuidade do negócio.   | O fundador e os membros do Conselho escolherão na família o mais apto à gestão da propriedade e tornará público a decisão em reunião extraordinária, transcrevendo em ata a decisão que posteriormente será assinada pelos demais, comprovando seu consentimento diante da escolha do fundador.   |
| Realizar reunião com advogado de Direito de Família   | O fundador            | Até agosto 2015           | Na sede administrativa | Para explicar a todos os membros da família seus direitos na partilha do patrimônio e esclarecer como o processo sucessório ocorre.  | Convidar o professor Vitor H. Oltramari para apresentar aos membros da família, quais são os herdeiros e quais direitos eles tem no caso de falecimento do fundador.  |
| Definir os critérios para a partilha da herança em vida e definir o sucessor da propriedade | O fundador            | Até outubro 2015          | Na sede administrativa | O processo sucessório é um processo longo e delicado por entregar à uma geração futura, os sonhos, valores e desejos dos fundadores. Para tanto, é necessário que sucessor tome conhecimento da sua responsabilidade desde cedo, assim como, aprenda a tomar decisões gerenciais e desenvolver ações para tornar a propriedade mais rentável e lucrativa, ao passo que os outros integrantes da família podem ir planejando sua atividade profissional baseado no que lhe couber da repartição dos bens patrimoniais da família. | Primeiro, realizar reunião com comitê da sucessão, elencar nomes dos candidatos à sucessão e suas características. Com base nele, o proprietário, no exercício de sua autoridade, dará início à partilha legal dos bens, estipulando a cada membro sua cota e definindo o sucessor da propriedade.<br><br>A escrituração de um testamento tornará válida a decisão do fundador e evitará conflitos posteriores sua falta, podendo ser ocasionada por doença ou morte ou ainda, mediante a opção do fundador em não mais participar das decisões da propriedade. |
| Instituir uma estrutura de governança familiar  | Gestor da propriedade | A partir de novembro 2015 | Na sede administrativa | A estrutura de governança é um conjunto de práticas que contempla processos, costumes, políticas e leis. Tem por finalidade otimizar resultados e proteger as partes interessadas. Ela valoriza a participação direta de todos os membros nas decisões da propriedade, onde o consenso e uniformidade de decisões, colaboram para que haja a cooperação e se busque a equidade e a transparência das informações.  | Ao final de cada mês, o gestor elabora um relatório com todas operações e presta contas ao demais. Todos os membros da família terão conhecimento das decisões e poderão opinar a respeito das decisões futuras.<br><br>Em outras palavras, toda as decisões sejam elas para compras, vendas, investimentos ou capitalização será decidida em conjunto com todos os colaboradores da propriedade. Cada parte tem igual poder em relação à outra.  |

|  |  |                           |                               |   |  |
|--|--|---------------------------|-------------------------------|---|--|
| <p>Buscar apoio junto ao Instituto Gaúcho do Leite - IGL</p>     | <p>Gestor da propriedade</p>             | <p>Até dezembro 2015</p>  | <p>Sede do Cosuel</p>         | <p>IGL é associação privada, sem fins lucrativos, representativa do setor produtivo do leite e derivados. Sua finalidade é promover a coordenação e estimular a produção, o desenvolvimento e a competitividade da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. O apoio do IGL gera conhecimentos de mercado e possibilita ao gestor a especialização da gestão da produção. O IGL formula estratégias, planos e programas de desenvolvimento das propriedades produtoras de leite, oferece treinamento aos seus membros e busca melhorar a renda dos produtores pela estratégia de melhoria da produção e da produtividade.</p> | <p>Participar de reuniões junto à Cooperativa que a propriedade é associada (COSUEL) e que é membro integrante do instituto.</p> <p>Buscar junto aos órgãos públicos parceiros da IGL (Emater, FAMURS, FETAG) a execução das suas propostas e atribuições.</p> |
| <p>Elaborar ações estratégicas para evitar crises familiares</p> | <p>Presidente do Conselho de Família</p> | <p>Até janeiro 2016</p>   | <p>Na sede administrativa</p> | <p>Crises são eventos normais em organizações, ocasionadas por conflitos pelo modo de pensar a gestão, insatisfação pela remuneração, etc. Ter um plano de ação evita sua ocorrência, bem como orienta os procedimentos diante de imprevistos, provoca unidade familiar.</p>  | <p>Definir critérios para avaliação dos herdeiros e sucessores da propriedade.</p> <p>Estabelecer pró- labores condizentes com a função e responsabilidade de cada membro.</p>   |
| <p>Definir responsáveis para cada unidade de negócio (UN)</p>    | <p>Conselho de Família</p>               | <p>Até fevereiro 2016</p> | <p>Na sede administrativa</p> | <p>A rotina de trabalho da propriedade demanda diversas atividades concomitantes. É preciso subdividir essas atividades de acordo com a competência de cada membro da família, para torná-los especialistas e maximizar os resultados. Cada UN será responsável pelos resultados alcançados de acordo com as metas setoriais e objetivos estratégicos.</p> <p>Busca-se promover uma “competição entre UN”, como forma de desafiar os membros da família, co-vigilância dos bens coletivos, redução dos riscos de desvios de conduta e/ou de uso racional dos recursos da propriedade.</p>   | <p>Atribuir a cada membro, a responsabilidade específica pela execução da atividade que possui maior habilidade, denominada como unidade de negócio.</p>   |

|   |   |                        |  |  |  |
|---|---|------------------------|--|--|--|
| Implantar um sistema de gestão administrativo e financeiro informatizado                      | Membro da família com experiência na área | Até março 2016         | Em todos os controles financeiros e contábeis da propriedade | Aumentar o grau de transparência na gestão e torná-la profissional.<br>Permitir geração de resultados por UN, controlar receitas, custos e despesas com vistas a definir investimentos e divisão dos lucros.   | Utilizar um <i>software</i> onde serão lançadas todas as entradas e saídas de caixa, durante o exercício, assim como, um controle informatizado, de todas as decisões tomadas pelo gestor e demais membros da família no que diz respeito à funcionalidade da propriedade.   |
| Adotar o modelo de gestão por resultados (GpR)  | Gestor da propriedade                     | A partir de abril 2016 | Na propriedade   | A gestão de resultados visa levar a organização a priorizar o resultado em todas as ações praticadas na propriedade, levando a otimização do desempenho tanto das atividades quanto das decisões. O objetivo principal é minimizar erros e riscos, ao mesmo tempo em que promove a integração entre as unidades de negócio durante o processo de gestão. | Implantar modelo de gestão com os gestores das unidades de negócios e seus colaboradores, e propor estratégias que permitam alcançar os resultados desejados.<br>Disponibilizar aos integrantes, um <i>software</i> que calcula a produtividade da propriedade e fornece índices de referência, onde o gerente de cada unidade pode acompanhar o desempenho atual e monitorar quanto resta para que se alcance a meta proposta.<br>A formalização e apresentação destes resultados acontecerá nas reuniões mensais, pois acredita-se que em curto prazo, fica mais fácil rever estratégias caso não se esteja atingindo os resultados propostos. |
| Elaborar coletivamente as estratégias futuras da propriedade rural                            | Gestor da propriedade                     | Trimestralmente        | Na sede administrativa                                       | Toda organização deve traçar metas a longo prazo, para que os colaboradores possam tomar conhecimento das metas e se sintam motivados a atingir resultados.  | Analisar o cenário econômico e social em que a propriedade está inserida<br>Avaliar a capacidade de crescimento da propriedade e de expansão dos negócios<br>Socializar as opiniões de cada membro e aceitar sugestões   |
| Criar fundo financeiro para gestão da propriedade rural e manutenção do patrimônio da família | Gestor da propriedade                     | Até março 2016         | Instituição Financeira estatal                               | É essencial para o sucesso de uma organização ou de uma propriedade, a separação dos recursos pessoais dos da propriedade.   | Criar uma conta, em uma instituição bancária, onde todos a receitas da propriedade seriam depositadas. Mediante a estipulação de um pró-labore em conformidade com a função desempenhada por cada membro, seria feito a retirada mensal, e o restante seria capitalizado em poupança para posterior investimento.  |

|  |  |                        |   |   |  |
|--|--|------------------------|---|---|--|
| Capacitar continuamente os membros da família                    | Todos os indivíduos participantes da atividade produtiva | Continuamente          | Escolas técnicas<br>Cosuel / Sicredi<br>IGL / UPF<br>Expointer,<br>Expodireto,<br>Agrotecnoleite<br>Embrapa Trigo | A capacitação e o treinamento permitem o acompanhamento da evolução do mercado, gerando vantagem competitiva e garantindo a lucratividade da atividade.<br><br>As mudanças são constantes e o domínio de novas técnicas permite aos gestores e proprietários rurais, o aperfeiçoamento da produção rural.   | Participar de cursos, palestras e feiras que tratem da produção rural<br><br>Oferecer aos membros da família que pretendem seguir na atividade rural, o ingresso em universidades, em cursos superiores nas áreas de: veterinária, agronomia ou administração. |
| Implantar o modelo dos 5Ss                                       | Gestor da propriedade e demais membros                   | A partir de março 2016 | Nos processos produtivos  | Esse modelo contempla um padrão de funcionamento baseado em: descarte, disciplina, higiene, organização e limpeza e contribui na agilidade e rapidez do desempenho das atividades cotidianas, proporciona maior segurança para quem o desempenha, e cria um padrão de execução entre todos os integrantes.<br>A utilização correta dos recursos promove a sustentabilidade, e a limpeza e higiene proporcionam ambiente favorável para o trabalho na propriedade. | Instalar um painel evidenciando as cinco funções<br><br>Delimitar um responsável da família para cada função específica<br><br>Oferecer recursos para que os familiares possam executar as ações.  |
| Melhorar os processos produtivos                                 | Gestor e colaboradores                                   | Continuamente          | Na propriedade  | Para que a propriedade cresça e se desenvolva, é necessário o acompanhamento das demandas tanto internas quanto externas.<br><br>Buscar a melhoria dos processos, e suprir possíveis carências são ações imprescindíveis para que se obtenha a produção esperada e se garanta a lucratividade da propriedade.   | Aderir à novas tecnologias de produção.<br><br>Substituir máquinas e equipamentos obsoletos.<br><br>Optar por processos padronizados e que reduzam o tempo de execução.  |
| Recrutar e selecionar funcionários para as atividades produtivas | Membro da família com experiência em gestão              | Meados 2016            | Na sede administrativa  | Com vista à tendência de crescimento da produção da propriedade e a escassez de mão de obra familiar, percebe-se a necessidade da contratação de mão de obra externa para o desenvolvimento das atividades cotidianas, principalmente no que tange a produção de leite, permitindo a expansão do negócio.   | Divulgar as vagas através de anúncio em rádio e por redes sociais aos interessados.<br><br>Avaliar perfil e experiência na atividade.<br><br>Selecionar os que apresentarem maior aptidão para o cargo.  |

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou enfatizar a importância do planejamento sucessório para a continuidade das pequenas propriedades rurais familiares, ao mesmo tempo em que elaborou ações para que o fundador inicie esse processo e garanta a continuidade da propriedade para as futuras gerações.

A sustentabilidade da agricultura familiar, amplamente discutida e defendida nos dias de hoje, está atravessando um momento crítico ao passo que se nota um desinteresse por parte dos jovens filhos de agricultores, em dar seguimento à atividade dos pais, movidos em um primeiro momento, pela busca de melhor remuneração e postos de trabalho na cidade, e ainda, pela instabilidade produtiva e econômica do setor, uma vez que se depara com a inexistência de uma política de garantia preços e as insignificativas políticas de incentivo governamental ao desenvolvimento do setor, acreditando-se que muito ainda pode ser feito, visto a relevância deste setor estratégico para a economia mundial.

Notou-se que os padrões sucessórios dominantes na região, representam hoje um ameaça para consolidação da agricultura familiar, onde tradicionalmente, a questão sucessão é tratada meramente como uma questão de divisão de bens patrimoniais. Pouco se tem feito para incentivar o jovem a permanecer no meio rural e incumbir nele um pensamento de que é possível a sobrevivência na propriedade com qualidade e conforto, longe daquele pensamento criado acerca do *ethos* de colono, como um sendo um indivíduo carente e sofrido. A estrutura familiar tradicional foi afetada com base nessa crise do sistema sucessório familiar e o que se percebe hoje é o envelhecimento da população rural, onde muitas vezes, o fundador depara-se com a falta de candidatos à sucessão da propriedade e o conseqüente aumento do êxodo rural.

Essa escassez de mão de obra, resultante da migração do jovem para centros urbanos redimensionou as práticas nas propriedades rurais familiares e motivou a adoção de tecnologias no processo produtivo, tanto para automatizar quanto para informatizar. Ainda,

demonstrou a necessidade da elaboração de planejamento da sucessão para despertar no jovem o desejo pela atividade rural e a continuidade do negócio familiar idealizado pelo fundador.

O levantamento da estrutura familiar, da forma de gestão e das peculiaridades da família rural selecionada para realização deste trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração serviram como instrumento para avaliar os conteúdos teóricos aprendidos durante o curso. Dessa forma foi possível construir um conjunto de propostas de ação para entregar ao proprietário da propriedade rural, bem como apontar alternativas para ele conduzir o processo de transmissão do seu patrimônio e minimizar os inconvenientes pertencentes a esse processo, que na maioria dos casos, acaba influenciando o proprietário a protelar sua decisão.

Os resultados do estudo indicam que o proprietário está ciente de que deve-se planejar a sucessão da propriedade e buscar a profissionalização da gestão, ao passo que foi evidenciado o incentivo pelo estudo e o aprendizado de novas técnicas de gestão e produção, não atendo-se somente ao conhecimento transgeracional adquirido. O esvaziamento do meio rural, principalmente na região onde a propriedade está inserida, despertou no proprietário o interesse em buscar soluções e a atualização necessária para que a sucessão se confirme, instigando o jovem a perceber a possibilidade de crescimento e realização profissional dentro dos padrões da agricultura familiar.

Conclui-se, portanto, que Antônio Bison é o único responsável em iniciar as discussões em família sobre o processo sucessório em sua propriedade rural familiar e que sem ter conhecimentos técnicos de que é necessário separar propriedade de gestão, não é possível planejar qualquer ação concreta de transmissão intergeracional.

## REFERÊNCIAS

AIAF. **Ano Internacional da Agricultura Familiar**. 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

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

BLUM, Rubens. Agricultura familiar: estudo preliminar da definição, classificação e problemática. In: TEDESCO, João Carlos (Coord.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2001. Capítulo 2.

BRASIL. Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes parava formulação da Política Nacional da Agricultura familiar e Empreendimentos familiares Rurais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24 jul. 2006.

CORREIO RIOGRANDENSE. **Sucessão na propriedade rural deve ser planejada**. n. 5.092, Caxias do Sul, 2008.

EMBRAPA. **Embrapa participa da Agrifam, maior feira nacional de agricultura familiar**. 2013. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1495905/embrapa-participa-da-agrifam-maior-feira-nacional-de-agricultura-familiar>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, out./dez. 2006.

FLORIANI, Oldoni Pedro; ROGRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais do I EGEPE**, Maringá: Anegepe, 2000.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

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

GODOY, Cristiane Maria Tonetto; WIZNIEWSKY, José Geraldo. O papel da pluriatividade no fortalecimento da agricultura familiar no município de Santa Rosa/RS. Campo Grande. 2013. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-16, 2013.

GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa *et al.* Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 51–75, out./dez. 2011.



GRZYBOVSKI, Denize *et al.* Questões de poder no processo sucessório em empresas familiares. In: LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra (org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 9.

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

\_\_\_\_; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/agropecuária/censoagro/default.shtm>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

IRIBARREM, Cilóter Borges. **Planejamento da sucessão nas empresas agrícolas familiares**. 2013. Disponível em: <<http://www.safrasecifras.com.br/content/index.php?secao=artigos&id=199>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

\_\_\_\_. **Sucessão familiar em empresas rurais: herança ou negócio**. 2012. Disponível em: <<http://www.safrasecifras.com.br/content/index.php?secao=artigos&id=183>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

LEITÃO, Thais; MACEDO, Danilo. **Agricultores familiares terão crédito de R\$ 21 bilhões para a safra 2013/2014**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/24noticias/agronegocio/8839-agricultores-familiares-terao-credito-de-r-21-bilhoes-para-a-safra-2013-2014>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra *et al.* O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes do bairro do Alecrim e Adjacências. In: LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra (org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 8.

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

LIMA, Ozeir Celestino de; SILVA, Wilkcimara Santiago. **Agricultura familiar: análise a partir da fundamentação de autores a cerca do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF**. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Agricultura%20Familiar%20%20Enviar.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2014.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Censo da agricultura familiar**. 2006.

Disponível em:

<[http://portal.mda.gov.br/portal/publicacoes/download\\_orig\\_file?pageflip\\_id=3697318](http://portal.mda.gov.br/portal/publicacoes/download_orig_file?pageflip_id=3697318)>.

Acesso em: 20 mar. 2014a.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas para agricultura familiar**. 2013. Disponível

em:<[http://www.mda.gov.br/portalmda/sites/default/files/ceazinepdf/politicas\\_publicas\\_baixa.pdf](http://www.mda.gov.br/portalmda/sites/default/files/ceazinepdf/politicas_publicas_baixa.pdf)>. Acesso em: 09 mai. 2014b.

MELLO, Márcio Antônio de *et al.* Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Agricultura em São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 11-24, 2003. Disponível em:

<<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-03-2r.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; DE BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva 2007.

NEUKIRCHEN, Leandro César; ZANCHET, Aládio; PAULA, Germano de. **Tecnologia de gestão e rentabilidade na pequena propriedade rural: estudo de caso**. Disponível em:

<<http://www.sober.org.br/palestra/2/506.pdf>>. Acesso em 12 de mai. 2014.

OLALDE, Alicia Ruiz. **Agricultura familiar e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/radar/Artigos/artigo3.htm>>. Acesso em: 12 de abr. 2014.

PORTUGAL, Alberto Duque. O desafio da agricultura familiar. **Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira**, 2002. Disponível em:

<<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

RECH, Elibio. **A biotecnologia e a agricultura familiar**. 2006. Disponível em:

<<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189/>>. Acesso em 18 mar. 2014.

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

SANTOS, Jaqueline Guimarães; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A sustentabilidade da agricultura orgânica familiar dos produtos vinculados a associação de desenvolvimento econômico, social e comunitário (ADESC) de Lagoa Seca-PB. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPPAS, 5, 2010, Florianópolis. **Anais do...** Disponível em:

<<http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/resumos/GT7-750-830-20100527173514.pdf>>.

Acesso em: 21 abr. 2014.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, jul./set. 1995.

SEBRAE/SP. 2013. **Agricultores familiares terão crédito de R\$ 21 bilhões para a safra 2013/2014**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br/index.php/component/search/](http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/search/)>. Acesso em: 08 mai. 2014.

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

SILVA, José Graziano da. **A atualidade da agricultura familiar**. 2013. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/526709-a-atualidade-da-agricultura-familiar>>. Acesso em 01 mai. 2014.

SILVA, Juniele Martins; MENDES, Estevane de Paula Pontes. Desafios dos agricultores familiares nas comunidades rurais Cruzeiro dos Martírios e Paulistas, Catalão (GO). **Revista Formação Online**, n. 19, v. 2, p. 32-50, jul./dez., 2012.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. I. (Série “Os Economistas”)

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

\_\_\_\_\_. **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos.

TRINIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

WANDERLEY, Maria de Nazareth B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, João Carlos (Coord.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2001. Capítulo 1.

WINCKLER, Natália Carrão *et al.* Sucessão familiar na Quarta Colônia do RS: um estudo sob a luz da teoria dos papéis sociais. **Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política**, v. 20, n. 1, p. 79-97, 2011.

WOORTAMANN, Ellen. **Herdeiros, parentes e compadres**. São Paulo: Hucitec, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZIGER, Vanderley. O crédito rural e a agricultura familiar: desafios, estratégias e perspectivas. In: SANTOS, Carlos Alberto (Coord.). **Pequenos Negócios: desafios e perspectivas**. Brasília: Sebrae, 2013. (Serviços Financeiros – Volume 5)

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os membros da família**

### **Gestores (pai e mãe)**

- 1) Gostaria que me contasse um pouco da sua história. Como foi que vocês iniciaram no meio rural? Qual eram os seus objetivos na época?
- 2) Hoje casados, e pais de três filhos, quais são os planos para o futuro? Os senhores gostariam de realizar algum sonho que ainda não foi cumprido?
- 3) O que vocês esperavam da profissão dos seus filhos? Era o que vocês sonhava para eles?
- 4) Me falem sobre como era a vida na roça a trinta anos atrás. Acreditam que houve evoluções e melhora na qualidade de vida de quem ainda permanece no campo?
- 5) Na visão dos senhores, como será a sucessão da sua propriedade? Existe preferência pela escolha de um dos filhos? Existe um possível sucessor?
- 6) Vocês percebem uma necessidade de mudança na propriedade, uma evolução?
- 7) O que poderia ser feito e quem poderia promovê-la?
- 8) Por fim, me conte o que vocês pensam sobre ser agricultor. Acreditam ser uma profissão ou uma simples atividade herdada?
- 9) Caso considerem uma profissão, sentem orgulho dela? E mais, gostariam que seus filhos lhes sucedessem?

### **Filhos (herdeiros)**

- 1) Me falem sobre a profissão de vocês. Gostam do que fazem?
- 2) Como é a relação de vocês com os pais? Acreditam ser possível a convivência de todos numa mesma propriedade?
- 3) Gostaria de saber o que vocês pensam sobre ser um agricultor. Quais as vantagens e as dificuldades de ser um agricultor?
- 4) Baseado no que me relataram sobre suas profissões, era o que sonhavam ser? Pretendem continuar nisso?
- 5) E em relação ao futuro, vocês gostariam de seguir a profissão dos pais?
- 6) Na opinião de vocês, quem seria o mais indicado à sucessão da atual propriedade? Existe um consenso entre vocês nesse sentido?

- 7) O que vocês consideram imprescindível na escolha de um sucessor, em específico, para a sucessão de uma propriedade agrícola?
- 8) Eu gostaria de saber um pouco sobre a sucessão da propriedade. Vocês poderiam me falar se consideram importante planejar a sucessão da propriedade, como seria isso na prática (iriam contratar uma pessoa de fora pra ajudar, dividir a propriedade e cada um ficar com uma parte, nessa divisão entraria ou não os pais...)? Em resumo, vocês pensam que a sucessão poderia ser só de quem vai administrar a propriedade ou se teriam que fazer junto a sucessão do patrimônio?
- 9) Aos dois filhos mais velhos; porque o interesse em deixar a propriedade e buscar emprego na cidade?
- 10) Concluindo, me falem sobre o que poderia ser feito nas suas visões, para otimizar a produção desta propriedade e despertar o interesse de vocês em dar seguimento a atividade?