



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PATRICIA INES SCHWAB

**GESTÃO E PERPETUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR:**

Um Estudo Multicaso no Município de Pinhalzinho/SC

CHAPECÓ

2016

PATRICIA INES SCHWAB

**GESTÃO E PERPETUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR:**

Um Estudo Multicaso no Município de Pinhalzinho/SC

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira

CHAPECÓ

2016

Schwab, Patricia Ines

Gestão e perpetuidade dos empreendimentos da agricultura familiar: Um estudo multicaso no município de Pinhalzinho-SC/ Patricia Ines Schwab. -- 2016. 110 f.:il.

Orientadora: Dra. Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Pronaf. 2. Gestão de empreendimentos rurais . 3. Sucessão familiar. 4. Juventude rural. I. Teixeira, Dra. Enise Barth, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

PATRICIA INES SCHWAB

**GESTÃO E PERPETUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR:**

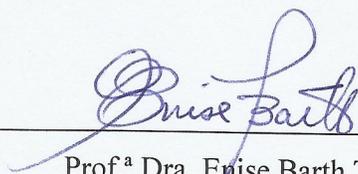
Um Estudo Multicaso no Município de Pinhalzinho/SC

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06/2016.

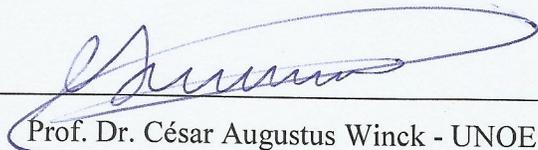
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira - UFFS



Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia - UFFS



Prof. Dr. César Augustus Winck - UNOESC

Dedico este trabalho aos meus pais Edenor e Loraine, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me protegido ao longo da minha jornada acadêmica, por ter me dado forças para superar as dificuldades, me permitindo chegar até aqui.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul e aos movimentos e atores sociais que lutaram pela criação desta, uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade, oportunizando a filhos de agricultores familiares, assim como eu, a oportunidade de conquistar um diploma de ensino superior.

À Cresol pelo apoio na realização do estudo, fornecimento dos dados necessários e acesso aos seus associados. Aos produtores rurais participantes da pesquisa, os quais deixaram de realizar suas atividades rotineiras para se dedicar a entrevista e dessa forma contribuindo para o estudo em questão. Ao secretário da agricultura do município, Agente ATER e pesquisador que dedicaram seu tempo em responder aos questionamentos. Aos servidores públicos vinculados à secretaria de agricultura do município de Pinhalzinho/SC, pelo fornecimento dos dados necessários a realização do estudo.

À professora orientadora Dra. Enise Barth Teixeira, a qual não tenho palavras para expressar tamanha gratidão. Sou grata por todas as oportunidades que me proporcionastes ao longo dessa trajetória de três anos e meio trabalhando juntas, desde a monitoria até o projeto de extensão, e acima de tudo pelo vínculo extra curricular que criamos, uma vez que somos grandes amigas. Agradeço pelo apoio, receptividade, paciência, dedicação, confiança em mim depositada e por todo o conhecimento transmitido ao longo desse processo, muito da pessoa que sou hoje devo a você, és minha inspiração tanto como pessoa, quanto profissional.

Aos professores do curso de Administração que não mediram esforços em auxiliar no processo de ensino-aprendizagem, agradeço pelo conhecimento repassado, o que possibilitou minha formação acadêmica e profissional.

Aos colegas da 3ª turma de Administração matutina, pela convivência, amizade e troca de conhecimentos. Em especial a minha colega, amiga e “irmã” Juliana Capelezzo, a qual sinto muita admiração pela pessoa incrível que és e por ter sido essa companheira de todas as horas, além dos maravilhosos momentos e histórias compartilhadas, obrigada por não medir esforços em me apoiar ao longo da nossa trajetória universitária. Agradeço também aos meus queridos (as) colegas e amigos (as) Maiara, Karine, Fabrício, Alisson, Stela e Hérculis, os quais são pessoas muito especiais que levarei para toda minha vida.

Agradeço minha família que sempre compreendeu minhas faltas devido aos estudos e que sempre apoiam as minhas decisões com vistas a ser o melhor pra mim. Especialmente aos meus pais que sempre colocam meus desejos acima dos seus, pelo incentivo nas horas difíceis e que apesar de tantas dificuldades nunca me deixaram faltar nada. Obrigada Pai e Mãe! Razões da minha vida!

E por fim, obrigada a todos que nunca mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida e que contribuíram de alguma maneira para a realização deste sonho.

Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda (FREIRE, 1997, p. 267).

RESUMO

Os empreendimentos rurais, de forma geral, e os de agricultura familiar, em particular, demandam práticas de gestão eficientes e eficazes que sejam capazes de assegurar a sua sustentabilidade no atual contexto de contínuas transformações, da competitividade e da complexidade. Dentre as políticas agrícolas, destaca-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) criado em 1996, que concede crédito rural, visando a promoção do desenvolvimento socioeconômico, ampliando a capacidade produtiva de suas unidades. A sucessão rural torna-se um dos principais desafios na dinâmica da agricultura familiar, sobretudo no que diz respeito às condições de permanência da juventude no campo. Diante disto este trabalho tem como objetivo compreender até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC. O presente estudo classifica-se como descritivo com abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Foram investigados três empreendimentos familiares rurais com estágios distintos de processo sucessórios. Os sujeitos pesquisados foram os gestores das propriedades e atores sociais de organizações ligadas ao meio rural local. O principal instrumento para coletar os dados foi a entrevista do tipo semiestruturada. O método de análise adotado foi de análise de conteúdo. Os resultados do estudo apontam que o município apresenta predominância de agricultores familiares no meio rural e estes se mostram eficientes na execução das atividades produtivas, promovendo eficazmente o objetivo das propriedades familiares, que é o sustento da família no campo. O Pronaf vem propiciando melhorias na gestão dos empreendimentos, evidenciando alguns avanços, principalmente no tocante ao planejamento e a organização das atividades produtivas, bem como no conhecimento dos custos de investimento e obrigações financeiras, mesmo que ainda de modo informal. No que diz respeito à sucessão familiar e a permanência do jovem no campo, o Pronaf tem executado papel decisivo ao estimular, por meio dos investimentos, a atratividade do empreendimento familiar, viabilizando o acesso às novas tecnologias, modernizando e, por conseguinte, viabilizando a propriedade. Constata-se que o crédito rural via Pronaf se apresenta como um instrumento capaz de desenvolver, economicamente e socialmente o empreendimento rural, a comunidade, o município, assim como o território na perspectiva do desenvolvimento sustentável, trazendo novas perspectivas e oportunidades para essa classe social. Conclui-se que do ponto de vista administrativo, os empreendimentos familiares rurais carecem de conhecimentos de gestão, tendo em vista que o Pronaf, bem como instituições ligadas ao setor não tem contemplado assistência técnica administrativa, podendo comprometer a permanência do jovem no meio rural e a sucessão familiar, e por sua vez, a perpetuidade da agricultura familiar em municípios de pequeno porte como é o caso de Pinhalzinho/SC.

Palavras-chave: Pronaf. Gestão de empreendimentos rurais. Sucessão familiar. Juventude Rural.

ABSTRACT

Rural enterprises, in general, and those of family farming, in particular, require efficient management practices and effectiveness to be able to ensure their sustainability in the current context of continuous changes, of competitiveness and complexity. Among the agricultural policies, there is the National Program for Strengthening Family Agriculture (Pronaf) established in 1996, that provides rural credit in order to promote socio-economic development, expanding the productive capacity of their units. Rural succession becomes a major challenge in the dynamics of family farming, especially with the regard to youth conditions to stay in the farm. In view of that, this study aims to examine understand to what extent, according to the perception of family farmers and social actors of institutions linked to the sector, the use of rural credit through Pronaf, can contribute to promote improvement in the management of enterprises of family farming and the perpetuity of these in the city of Pinhalzinho/SC. This study is classified as descriptive with qualitative approach. The research strategy used was the multiple case study. three rural family enterprises with different stages of succession process were investigated. The researched people were the managers of properties and social actors of organizations linked to the local countryside. The main instrument to collect data was the semi-structured interview type. The adopted method of analysis was the content analysis. The study results indicate that the municipality has a predominance of small farmers in rural areas and these are shown to be efficient in the execution of production activities, effectively promoting the goal of family property, which is the family living in the countryside. Pronaf is providing improvements in the management of enterprises, showing some progress, particularly as regards the planning and organization of productive activities, as well as in the knowledge of the investment costs and financial obligations, even if still informally. With regard to family succession and permanence of the young people in the field, Pronaf has performed a decisive role in encouraging, through investments, the attractiveness of the family enterprise, enabling access to new technologies, modernizing and therefore enabling the property. It is noted that the rural credit via Pronaf is presented as a tool to develop economically and socially rural development, the community, the municipality, as well as the territory in sustainable development, bringing new expectations and opportunities for this class until then "forgotten" by the public spheres and ruling classes. It is concluded that the administrative point of view, rural family enterprises lack management skills, given that the Pronaf as well as institutions linked to the sector has not included administrative technical assistance, this may compromise the young people to remain in rural areas and family succession, and in turn, the perpetuity of family farming in small towns as in the case of Pinhalzinho/SC.

Keywords: Pronaf. Management of rural enterprises. Family succession. Rural youth.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de empresa familiar	31
Quadro 2 - Características das empresas familiares brasileiras.....	33
Quadro 3 - Concepções sobre Administração	37
Quadro 4 - Concepções de eficiência e de eficácia	38
Quadro 5 - Critérios utilizados para a seleção dos empreendimentos rurais.....	53
Quadro 6 - Organização metodológica do estudo	54
Quadro 7 – Grupos beneficiários do Pronaf	60
Quadro 8 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 1	67
Quadro 9 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 2.....	68
Quadro 10 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 3.....	69
Quadro 11 – Síntese dos principais aspectos evidenciados do PODC	76
Quadro 12 – Síntese dos principais aspectos evidenciados das áreas gerenciais	79
Quadro 13 – Proposta de diretrizes para melhorias na gestão e sucessão familiar dos empreendimentos rurais.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema Agroindustrial	30
Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho do empreendimento agropecuário	35
Figura 3 - Planejamento, Organização, Direção e Controle	41
Figura 4 – Divisão administrativa do município de Pinhalzinho – SC	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de créditos para o Pronaf.....	59
---	----

LISTA DE SIGLAS

ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BCB	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFFAs	Centros Familiares de Educação por Alternância
CONTAG	Confederação dos Trabalhadores na Agricultura
CRESOL	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
DAP	Declaração de Aptidão Rural
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FETRAF	Federação Nacional dos Trabalhadores e das Trabalhadoras na Agricultura Familiar
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano do Município
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MPA	Movimento dos Pequenos Agricultores
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
ONGs	Organizações Não Governamentais
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PCP	Planejamento e controle da produção
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PODC	Planejamento, Organização, Direção e Controle
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PROVAP	Programa de Valorização da Pequena Produção Rural
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SAI	Sistema Agroindustrial
SC	Santa Catarina
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR	21
2.1.1	Agricultura Familiar e Desenvolvimento Sustentável	24
2.1.2	Crédito Rural	27
2.2	EMPREENDIMIENTOS FAMILIARES RURAIS	29
2.3	GESTÃO DE EMPREENDIMIENTOS FAMILIARES RURAIS	34
2.3.1	Administração	36
2.3.2	Funções administrativas	39
2.3.3	Áreas gerenciais	42
2.4	PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPREENDIMIENTOS FAMILIARES	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	51
3.3	COLETA DE DADOS	54
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1	POLÍTICA PÚBLICA DE CRÉDITO RURAL PRONAF.....	57
4.1.1	Pronaf Custeio	61
4.1.2	Pronaf cotas-partes	61
4.1.3	Pronaf Investimento	61
4.2	AGRICULTURA FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO/SC	64
4.2.1	Propriedade Rural 1- Família com processo de sucessão concluído	67
4.2.2	Propriedade Rural 2 – Família sob gestão compartilhada de duas gerações familiares	68
4.2.3	Propriedade Rural 3 - Família sob gestão da 1ª geração familiar	69

4.2.4	Agricultura familiar do município de Pinhalzinho e o Pronaf	70
4.3	A GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS	72
4.3.1	Funções Administrativas	75
4.3.2	Áreas gerenciais	77
4.4	PROCESSO SUCESSÓRIO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS	80
4.5	DIRETRIZES PARA GESTÃO E SUCESSÃO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados produtores rurais	102
	APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados para Secretário da agricultura e para o agente ATER	106
	APÊNDICE C – Instrumento de coleta pesquisador	108
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento	109

1 INTRODUÇÃO

A contextualização do tema apresentada a seguir tem o intuito de proporcionar um conhecimento introdutório do que a pesquisa tratará, e ainda, auxiliou na formulação do problema de pesquisa, que posteriormente tornou-se o objetivo geral do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A agricultura familiar brasileira passou por profundas mudanças decorrentes da reestruturação produtiva no modo capitalista de produção que, mediante os avanços tecnológicos, tem promovido à desigualdade e a exclusão social. O reconhecimento à agricultura familiar é resultado de lutas dos mais diversos setores da gestão pública, dos movimentos sociais e organizações da sociedade civil. Respondendo aos efeitos dos processos de globalização, abertura comercial, crise econômica e esfacelamento da capacidade de intervenção do Estado, e legitimados por inúmeros estudos que apontavam para o protagonismo das agriculturas de base familiar para sustentar a produção e a geração de emprego e renda em inúmeros países, se passou a reivindicar políticas diferenciadas de desenvolvimento rural (NIEDERLE; FIALHO; CONTERATO, 2014).

Políticas públicas são criadas com o intuito de intervir frente a problemas sociais e ou fomentar determinados setores ou pessoas. No que se refere a agricultura familiar, a partir das décadas de 1960 e 1970 diversas instituições e instrumentos de política pública foram criados com o fim de modernizar e alterar os padrões de produção e administração dos estabelecimentos rurais. Dentre esses instrumentos que configuraram a presença de uma política agrícola ativa, o crédito rural assumiu um papel preponderante, considerado o “carro-chefe” da mudança da matriz tecnológica da agricultura (GRISA, 2012). O crédito rural, principal instrumento da política agrícola tendo como público prioritário os “pequenos e médios” produtores, foi sancionado pela Lei nº. 4.829 de 05 de novembro de 1965.

O reconhecimento a importância econômica e social da agricultura familiar, tem seu marco no ano de 1996, quando foi criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) política agrícola de crédito rural, a partir da abertura democrática, com mudanças paradigmáticas no fórum científico, com maior visibilidade e participação política do fórum da agricultura familiar, e a partir das ideias e interesses do fórum da comunicação política. O fórum da agricultura familiar é representado pelas

organizações sindicais e movimentos sociais rurais, tais como: Confederação dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), Federação Nacional dos Trabalhadores e das Trabalhadoras na Agricultura Familiar (FETRAF), Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) etc., e pelas Organizações Não Governamentais (ONG's) de assessoramento destes movimentos. Estes atores dialogam, afrontam-se e tentam fazer prevalecer tanto na sua base, quanto no poder público, sua visão do que deve ser a agricultura familiar brasileira.

O Pronaf, incorporado ao Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) a partir de 1999, foi criado pelo Decreto Presidencial nº 1.946 de 28 de junho de 1996, visando o fortalecimento da agricultura familiar, mediante apoio técnico e financeiro, para promover o desenvolvimento rural sustentável. Seu objetivo geral consiste em fortalecer a capacidade produtiva da agricultura familiar; contribuir para a geração de emprego e renda nas áreas rurais e melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares (BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1996).

A partir da entrada do crédito rural nas propriedades rurais, o bom desempenho destas hoje e no futuro depende da complexidade da gestão deste segmento. A propriedade rural faz parte do sistema agroindustrial, localizando-se entre o mercado de insumos e o de processamento, distribuição e comercialização, além disso, fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos contribuem para esta complexidade. A implantação de práticas administrativas pelo empresário rural é necessária para se concretizar uma gestão eficaz do estabelecimento rural, uma vez que este gerenciado adequadamente deixa “portas abertas” para a continuidade da atividade pelo seu sucessor.

Uma das principais questões colocadas para a ruralidade diz respeito às condições de permanência da juventude no campo. As taxas de êxodo rural no Brasil reduziram o ritmo de crescimento nos últimos anos, mas ainda são positivas. Dentre os brasileiros (as) que migram para as cidades a grande maioria é composta de jovens, que se veem sem perspectiva de geração de renda e qualidade de vida no espaço rural. Entre 2000 e 2010, cerca de 2 milhões de pessoas deixaram o meio rural, e destas 1 milhão eram jovens. A sucessão rural é fundamental para a dinâmica socioeconômica e cultural do rural brasileiro, na medida em que o esvaziamento do campo acaba por dar prazo de validade ao modelo familiar desenvolvimento rural (MDA, 2016a). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima-se que entre 2015/2020 deve ocorrer o fim do êxodo rural no Brasil, com, aproximadamente, 90% da população vivendo nas áreas urbanas (IBGE, 2006a).

Frente ao exposto o tema de estudo é a Gestão dos empreendimentos da agricultura familiar e o processo sucessório, e delimita-se a investigar as propriedades rurais do município de Pinhalzinho/SC, que tiveram acesso ao crédito rural via Pronaf, e se apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a política pública de crédito rural Pronaf;
- b) Caracterizar a agricultura familiar do município de Pinhalzinho/SC;
- c) Identificar como às funções administrativas e as áreas gerenciais se apresentam na gestão da propriedade, evidenciando o acesso ao Pronaf;
- d) Descrever aspectos acerca da sucessão familiar nas propriedades, evidenciando o acesso ao Pronaf;
- e) Traçar diretrizes no que diz respeito à gestão das propriedades e o processo sucessório.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Pronaf é o programa que mais disponibilizou crédito rural na história do país, com o objetivo de fortalecer a capacidade produtiva da agricultura familiar, contribuir para a geração de emprego e renda nas áreas rurais e melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares. Contudo se faz importante compreender os impactos desse programa no que concerne à gestão e o futuro da propriedade a partir do uso desse crédito.

O programa é amplamente discutido nas áreas da Agronomia e da Economia, carecendo de estudos relacionados ao campo do saber da Administração. A gestão está diretamente relacionada com o futuro da propriedade, definindo os rumos que esta deve seguir com todas as suas variações, limitações e consequências. O produtor rural precisa preocupar-se com o futuro, onde um dos principais desafios da agricultura familiar atualmente é a sucessão na propriedade rural. Nesse sentido, o estudo busca auxiliar em uma gestão mais efetiva das propriedades que farão parte da pesquisa, bem como ao processo sucessório, a partir de diretrizes que serão traçadas após se analisar a atual gestão das propriedades e seus aspectos acerca da sucessão familiar.

A escolha pelo município de Pinhalzinho/SC para realização do presente estudo se deu pelo fato do meio rural possuir a preponderância de pequenas propriedades rurais, com significativo destaque para a agricultura familiar, uma vez que de acordo com a Secretaria de Agricultura do município, este conta com 786 propriedades rurais e destas aproximadamente 550 são enquadradas ao Pronaf, e também pela pesquisadora ser natural da região na qual se localiza o município. Tornando desse modo o estudo viável, onde se possibilitou o acesso às informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa junto a Secretaria de Agricultura do município e a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL), unidade do município, que apoiou a realização da investigação, bem como o contato com os sujeitos que participaram da pesquisa. O sistema cooperativo Cresol é referência em crédito solidário e da força da agricultura familiar (CRESOL, 2015).

Cabe aqui fazer menção ao Projeto de Extensão em Desenvolvimento Territorial na qual a acadêmica atua na condição de bolsista por dois anos, intitulado como “Governança na perspectiva da gestão social de territórios da cidadania de Santa Catarina e Paraná: uma estratégia para o desenvolvimento regional sustentável e solidário”, uma encomenda da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), órgão integrante do MDA, onde se buscou contribuir para a consolidação da abordagem territorial como estratégia de desenvolvimento

sustentável para o Brasil Rural e da articulação e integração de espaços, atores sociais, agentes e políticas públicas dentro dos territórios.

Tem-se conhecimento de estudo já realizado acerca do Pronaf no município, a monografia de Maldaner (2014), egresso do curso de Agronomia da UFFS, cujo estudo realizado teve como objetivo analisar a relação entre o desenvolvimento da atividade leiteira no município de Pinhalzinho - SC e a utilização do crédito Pronaf no período de 1997 a 2013.

Com motivação pessoal para o desenvolvimento deste estudo, pelo fato da acadêmica ser provinda de família de agricultores familiares do referido município, destaca-se ser de grande importância essa categoria sociopolítica no meio rural, tanto para o desenvolvimento local, como regional, e reconhecendo-os na condição de agricultores familiares, tornando-os protagonistas do estudo com vistas a uma troca de conhecimentos e experiências, buscando de alguma forma colaborar com a gestão e perpetuidade da propriedade familiar rural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado nesta parte compreende os fundamentos teórico-conceituais que contempla os temas agricultura familiar, empreendimentos familiares rurais, gestão de empreendimentos familiares rurais e processo sucessório em empreendimentos familiares.

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

A partir de 1950 a agricultura brasileira se transformou, passando por um processo de modernização, desencadeando mudanças na base técnica produtiva agrícola, resultando em transformações na organização econômica e social do país. Tal modernização se deve ao fato da predominância da industrialização e a urbanização, difundidos amplamente pela revolução verde. Nos anos 1970, buscando promover o desenvolvimento rural houve grande disponibilidade de recursos para a agricultura, sendo o crédito rural a principal política agrícola governamental.

Ao longo dos últimos 20 anos, o Brasil presenciou a emergência de uma nova categoria sociopolítica no meio rural. Como resultado de uma confluência única de fatores, o reconhecimento à agricultura familiar é decorrência de lutas dos mais diversos setores da gestão pública, dos movimentos sociais e organizações da sociedade civil., os quais passaram a reivindicar políticas diferenciadas de desenvolvimento rural (NIEDERLE; FIALHO; CONTERATO, 2014).

A expressão agricultura familiar, dentro do contexto brasileiro, emergiu a partir da década de 90 (século XX). Nesse período ocorreram dois acontecimentos que tiveram grande impacto social e político no meio rural. Os movimentos sociais do campo, dirigidos pelo sindicalismo rural ligado à Contag, e a inserção da agricultura familiar no cenário social e político, com a implantação, em 1996 do Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), cuja finalidade era de promover crédito agrícola e apoio institucional às categorias de pequenos produtores rurais e o reconhecimento da capacidade da agricultura familiar em absorver a mão de obra rural e ampliar a oferta de alimentos. Além desses dois elementos, pode-se destacar um terceiro, a retomada dos estudos agrários e rurais no Brasil, o que até então gerara pouco interesse dos pesquisadores (SCHNEIDER, 2009).

Enquanto no âmbito político-institucional uma série de movimentos reivindicava um novo olhar com relação à realidade dos pequenos produtores, na academia produziam-se estudos com vistas à compreensão sobre o lugar e a importância da agricultura familiar. Dentre esses estudos, pode-se destacar a pesquisa comparativa internacional coordenada por Hugues Lamarche (1993), da qual participaram vários pesquisadores brasileiros; o livro de José Eli da Veiga (1991) abordando o desenvolvimento agrícola desde uma perspectiva histórica; e a tese de Ricardo Abramovay (1992) revelando a agricultura familiar como base do capitalismo agrário moderno nos países desenvolvidos (NIEDERLE; FIALHO; CONTERATO, 2014).

Para Wanderley (1999), a agricultura familiar não é uma categoria social recente, no entanto, sua utilização, com o significado e a abrangência que lhe têm sido atribuídos nos últimos anos, assume ares de novidade e renovação. Discute-se o agricultor familiar como um novo personagem, um pouco diferente do camponês tradicional, embora as semelhanças destes sejam muitas, principalmente no que concerne à integração família-empresa, as grandes diferenças são basicamente duas: o grau de integração aos mercados e a própria limitação desses mercados.

Em sua tese, Abramovay (2007) propõe como sugere o título, um novo paradigma para se compreender o desenvolvimento do capitalismo na agricultura. Para o autor, o agricultor familiar moderno corresponde a uma profissão, diferentemente do campesinato, que constitui um modo de vida. Enquanto este último apresenta como traço básico a integração parcial a mercados incompletos, o primeiro representa um tipo de produção familiar totalmente integrada ao mercado, sem apresentar qualquer conflito ou contradição em relação ao desenvolvimento capitalista. Salienta-se ainda a natureza empresarial, o dinamismo técnico e a capacidade de inovação como traços da forma moderna de produção familiar.

Sendo assim, a agricultura familiar pode ser entendida

[...] como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. É importante insistir que esse caráter familiar não é um mero detalhe superficial e descritivo, ou seja, o fato de uma estrutura produtiva associar família-produção-trabalho tem consequências fundamentais para a forma como ela age econômica e socialmente (WANDERLEY, 1999, p. 25).

Guanziroli e Cardim (2000, p. 8), coordenadores do Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO, delineiam agricultura familiar a partir de três aspectos centrais:

- a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados é feita por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento;
- b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família;
- c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva.

A lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, considerada a lei da Agricultura Familiar, define agricultor familiar e empreendedor familiar rural como:

[...] aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2006, p.1).

Os módulos fiscais são uma unidade de medida agrária usada no Brasil instituída pela Lei Nº 6.746 de 10 de dezembro de 1979. É expressa em hectares e é variável, sendo fixada para cada município, levando-se em consideração o tipo de exploração predominante no município, a renda obtida com a exploração predominante, outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada, a distância dos grandes centros e o conceito de propriedade familiar. O tamanho do módulo fiscal, em hectares, para cada município está fixado na Instrução Especial de 1980 do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Em Santa Catarina, o valor médio de um módulo fiscal varia entre 12 (doze) e 20 (vinte) hectares. Mais precisamente no município de Pinhalzinho – SC, um módulo fiscal corresponde á 20 (vinte) hectares, onde um agricultor familiar possui entre 1 (um) e 80 (oitenta) hectares (INCRA, 2013).

Assim sendo, a agricultura familiar pode ser compreendida como forma de organização produtiva, a qual leva em consideração as necessidades e objetivos da família, onde gestão e trabalho são fatores intimamente relacionados. Ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, a família assume o trabalho na propriedade. A maioria das definições de agricultura familiar baseia-se na mão de obra utilizada, no tamanho da propriedade, na direção dos trabalhos e na renda gerada pela atividade agrícola.

No que diz respeito à contextualização geral da situação da agricultura familiar no Brasil, de acordo com o último censo agropecuário realizado, no ano de 2006, foram

identificados mais de 4,3 milhões de estabelecimentos de agricultores familiares, representando 84,4% dos estabelecimentos brasileiros e ocupando apenas uma área de 24,3% do total. Além disso, a agricultura familiar é responsável por garantir boa parte da segurança alimentar do país, sendo responsável pela produção de 70% dos alimentos consumidos, respondendo pela produção de 87% da mandioca, 70% do feijão, 59% dos suínos, 58% do leite, 50% das aves, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 30% dos bovinos, 21% do trigo e 16% da soja (FRANÇA; GROSSI; MARQUES, 2009).

Contudo, a agricultura vem se consolidando como um importante objeto de desenvolvimento econômico e social a partir de um crescente reconhecimento por parte do Estado, idealizada por uma trajetória de lutas sociais e de debates acadêmicos. Se percebe a pluralidade da agricultura familiar, a contribuição da diversidade de culturas e de atividades para uma economia mais equilibrada, e um padrão mais sustentável de apropriação e uso dos recursos naturais. A partir disso, o tópico a seguir tratará da agricultura familiar e o desenvolvimento sustentável.

2.1.1 Agricultura Familiar e Desenvolvimento Sustentável

Ao se discorrer sobre a pluralidade da agricultura familiar, refere-se a um “Novo Rural”, que além da produção agropecuária, também se dedica à garantia da qualidade dos alimentos, a manutenção do potencial produtivo do solo, a conservação das características paisagísticas das regiões, a proteção ambiental no meio rural, a manutenção de um contexto econômico e social rural, a conservação do capital rural e diversificação das atividades rurais. O conjunto de atividades não-agrícolas - tais como prestação de serviços (pessoais, de lazer, ou auxiliares das atividades econômicas), o comércio e a indústria - vem respondendo cada vez mais pela nova dinâmica ocupacional do meio rural brasileiro. O novo ator social consolidado deste novo rural seria o agricultor pluriativo (FROEHLICH; DIESEL, 2009).

Considerando as discussões acerca do desenvolvimento sustentado, atribui-se a essa nova agricultura um papel importante na promoção do desenvolvimento econômico nacional e na melhoria das condições de vida da população, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, geração de renda de forma desconcentrada, criar ocupações produtivas nos setores situados antes, dentro e depois da porteira, reduzir a migração campo-cidade, contribuir para uma maior competitividade da economia nacional e no que tange aspectos ambientais (CARNEIRO, 1997).

Corroborando com o autor anteriormente citado, Flach e Marchioro (2000, p. 103) afirmam que:

A agroindústria rural de pequeno porte do tipo familiar vem se caracterizando como um importante instrumento para o desenvolvimento sustentável, através da agregação de valores aos produtos agropecuários. Esse instrumento toma importância no momento em que se discute um novo papel para o meio rural, não mais visto apenas como produtor de matéria-prima agrícola, mas principalmente por revigorar uma longa tradição de transformação dos colonos na região Sul do Brasil.

Logo, cabe ressaltar que desenvolvimento e crescimento não são sinônimos. Veiga (2010, p. 81) faz referência ao texto de Celso Furtado, publicado no final de 2004 pela Revista de Economia Política: “o *crescimento econômico*, tal qual o conhecemos, vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o *desenvolvimento* se caracteriza pelo seu projeto social subjacente.” O desenvolvimento depende da cultura, na medida em que ele implica a invenção de um projeto e não se limita unicamente a aspectos sociais e sua base econômica, leva em consideração também as complexas relações entre a posteridade das sociedades humanas e a evolução da biosfera. É por isso que se fala em desenvolvimento sustentável, o qual sua adjetivação deveria ser desdobrada em socialmente *includente*, ambientalmente *sustentável* e economicamente *sustentado* no tempo (VEIGA, 2010).

Conceituado no Relatório de Brundtland, desenvolvimento sustentável de acordo com a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente (1988, p. 46, apud SCHENINI, 2009, p. 24) é:

[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. Este conceito envolve: o conceito de “necessidades”, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade e a noção de limitações que o estágio da tecnologia e da organização social se impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Froelich e Diesel (2009) abordam que a ideia de sustentabilidade é utilizada para tratar de problemas socioambientais em um contexto mais amplo, sendo que sua vinculação ao espaço rural é dada apenas quando o debate é sobre a crise ambiental. Tal explanação vem ao encontro do que Viana, Silva e Diniz (2001) acreditam que se reconhece a agricultura no Brasil historicamente como destruidora do meio ambiente e, em especial, das florestas.

Os sistemas de produção agrícola são regulados pelo homem ao invés da natureza, constituindo assim a possibilidade da geração de grande número de impactos ambientais.

Estes sistemas de produção orientados ao mercado são altamente dependentes de técnicas agrícolas utilizadoras de insumos modernos externos à propriedade, tais como: sementes melhoradas, máquinas agrícolas, combustíveis fósseis, fertilizantes, agrotóxicos etc., [...], o que aumenta em muito o risco ambiental desta atividade, especialmente em relação à degradação, contaminação, e desequilíbrio destes agrossistemas (ALMEIDA, 2010, p. 125).

A principal responsabilidade por tal degradação ambiental recai sobre as monoculturas, plantio extensivo de um único vegetal, a qual esgota o solo com o tempo e reduz a biodiversidade. No que concerne à esfera social, reduz o uso da mão de obra no campo propiciando o êxodo rural. E ainda há desvantagens econômicas, pois apresenta enormes riscos, já que uma única doença ou praga ou a queda do preço do produto no mercado podem pôr a perder toda a cadeia produtiva regional.

A proposta de um desenvolvimento agrícola sustentável deve levar em consideração os níveis de pobreza rural e a degradação do meio ambiente. O papel dos agricultores é fundamental para se obtenção da verdadeira sustentabilidade, onde se busca o incremento destes ao acesso a terra, aos recursos e a uma tecnologia que permita manejá-los adequadamente, e se organizarem para assegurar o controle dos recursos, um justo acesso aos mercados de insumos e produtos e rendimentos dignos derivados de suas colheitas (ALTIERI, 2000).

Com relação ao modelo de desenvolvimento adotado e a questão ambiental na agricultura, um dos grandes desafios da atualidade é tratar o meio ambiente de maneira mais adequada e ética. É necessário avaliar todos os impactos e aspectos ambientais e reorganizar a base tecnológica da produção, tendo como rumo uma agricultura sustentável.

Conceituado durante a conferência Eco-92 por ONGs e organizações de trabalhadores rurais, o termo agricultura sustentável, foi definido como “aquela ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa, culturalmente adaptada, que se desenvolve como um processo, numa condição democrática e participativa” (VIANA; SILVA; DINIZ, 2001, p. 335). Pode se dizer então que o termo se refere a uma agricultura que mantém em longo prazo os recursos naturais e a produtividade agrícola, mínimo de impactos adversos ao ambiente, retornos adequados aos produtores, otimização da produção das culturas com o mínimo de insumos químicos, satisfação das necessidades humanas de alimentos e atendimento das necessidades sociais das famílias e das comunidades rurais.

Na construção de um projeto de desenvolvimento sustentável, o Estado deve intervir com todos os instrumentos que possui na busca do “distribuir para crescer” e “crescer distribuindo”. Tais medidas devem ser tomadas para impulsionar o mercado interno, gerando

um processo de fortalecimento da economia e da agricultura familiar, pois é ela que dinamiza e fortalece a economia da maioria dos municípios da região (MAGRI, 2009).

O desenvolvimento rural sustentável representa uma alternativa de ir além da modernização técnico-produtiva, apresentando-se como uma estratégia de sobrevivência das unidades familiares que buscam sua perpetuidade. De acordo com Veiga (2007) e com Abramovay (2007), qualquer estratégia de desenvolvimento rural sustentável no Brasil, deve, necessariamente, passar pelo fortalecimento da agricultura familiar, sendo o crédito rural, assunto do próximo tópico, exemplo de instrumento capaz de desenvolver o meio rural.

2.1.2 Crédito Rural

Para intervir frente a problemas sociais e ou fomentar determinados setores ou pessoas, são criadas políticas públicas, as quais são conjuntos de programas, ações e atividades desenvolvidas pelo governo num setor da sociedade ou num espaço geográfico. Os incentivos a agricultura familiar podem chegar a partir dos seguintes instrumentos: crédito rural, política de garantia de preço mínimo aos produtos agrícolas, assistência técnica e seguro agrícola. A partir de então, passa-se a ter uma fonte de crédito específica para a agricultura como juros subsidiados para a realização dos investimentos necessários ao seu desenvolvimento (PAULI, 2009).

Corroborando com o autor, Grisa (2012) enfatiza que por volta de 1960 e 1970 diversas instituições e instrumentos de política pública foram criados com o fim de modernizar e alterar os padrões de produção e administração dos estabelecimentos rurais. Dentre esses instrumentos que configuraram a presença de uma política agrícola ativa, o crédito rural assumiu um papel preponderante, considerado o “carro-chefe” da mudança da matriz tecnológica da agricultura. “Isso permitiu saltar de 1038 contratos de crédito em 1938 para mais de 200 mil em 1964” (PAULI, 2009, p. 41).

O crédito rural, principal instrumento da política agrícola tendo como público prioritário os “pequenos e médios” produtores, foi sancionado pela Lei nº. 4.829 de 05 de novembro de 1965, tendo como objetivos específicos:

- I - estimular o incremento ordenado dos investimentos rurais, inclusive para armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, quando efetuado por cooperativas ou pelo produtor na sua propriedade rural; II - favorecer o custeio oportuno e adequado da produção e a comercialização de produtos agropecuários; III - possibilitar o fortalecimento econômico dos produtores rurais,

notadamente pequenos e médios; IV - incentivar a introdução de métodos racionais de produção, visando ao aumento da produtividade e à melhoria do padrão de vida das populações rurais, e à adequada defesa do solo. (BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1965).

Para Eusébio (2011), o setor financeiro tem um papel primordial para o crescimento do setor rural, já que é responsável por levantar fundos, mobilizar poupança, facilitar o planejamento das atividades e permitir o acesso á melhores tecnologias e aproveitamento de melhores oportunidades econômicas. O crédito rural possibilita o investimento em insumos básicos da atividade, o acúmulo de capital humano e fixo, a incorporação de novas tecnologias, a regularização do seu fluxo de consumo pessoal frente à sazonalidade de produção, entre outros aspectos.

Em 1996, o governo federal criou o Pronaf, primeiro programa de crédito rural voltado a apoiar os pequenos agricultores, arrendatários, meeiros, parceiros e trabalhadores rurais, agora reunidos sob o conceito de agricultores familiares. A qualificação dos pequenos agricultores como agricultores familiares, a criação de um ministério do desenvolvimento agrário, a constituição de uma política pública adequada, com vários instrumentos, como por exemplo, o Pronaf, significa um avanço sem precedentes para a agricultura familiar do Brasil (PRETTO, 2009).

O Pronaf financia projetos individuais ou coletivos, que geram renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa possui as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do País. O acesso a esse crédito se inicia na discussão da família sobre a necessidade do crédito, seja ele para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários (MDA, 2016b). A descrição completa dessa política de crédito rural consta no tópico 4.1 deste trabalho.

Santos (2000) enfatiza que a importância das políticas de crédito rural devem ser analisadas a partir de dois eixos: da legitimação de cidadania da agricultura familiar e do modelo de desenvolvimento fortalecido pelo crédito. O primeiro significa o reconhecimento e fortalecimento por parte do estado desse segmento social. Já o segundo, a partir de um olhar sobre a história da agricultura familiar no Brasil, permite afirmar que o desenvolvimento do país se fortaleceu desde o uso do instrumento crédito rural.

Contudo, as políticas setoriais, principalmente as de crédito, estimulam o produtor rural a expandir a produção e investir em inovações tecnológicas, o que gera ganhos de

produtividade e dinamiza o setor. Com o desenvolvimento da propriedade cabe ao agricultor familiar também ampliar seu olhar sobre práticas de gestão adotadas na propriedade, o que é de extrema importância para a manutenção da mesma.

A ideia e a história da propriedade familiar têm início, enquanto aspiração social, juntamente com os primeiros clamores por reforma agrária. A propriedade familiar é justamente a resposta que se espera para colocar o homem do campo, com sua família, em um terreno fértil e de tamanho suficiente para lhe garantir a subsistência, bem como o desenvolvimento social e econômico de sua família.

De acordo com o Art. 4º da Lei Nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, que dispõe sobre o Estatuto da Terra, uma propriedade familiar é definida como:

O imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros.

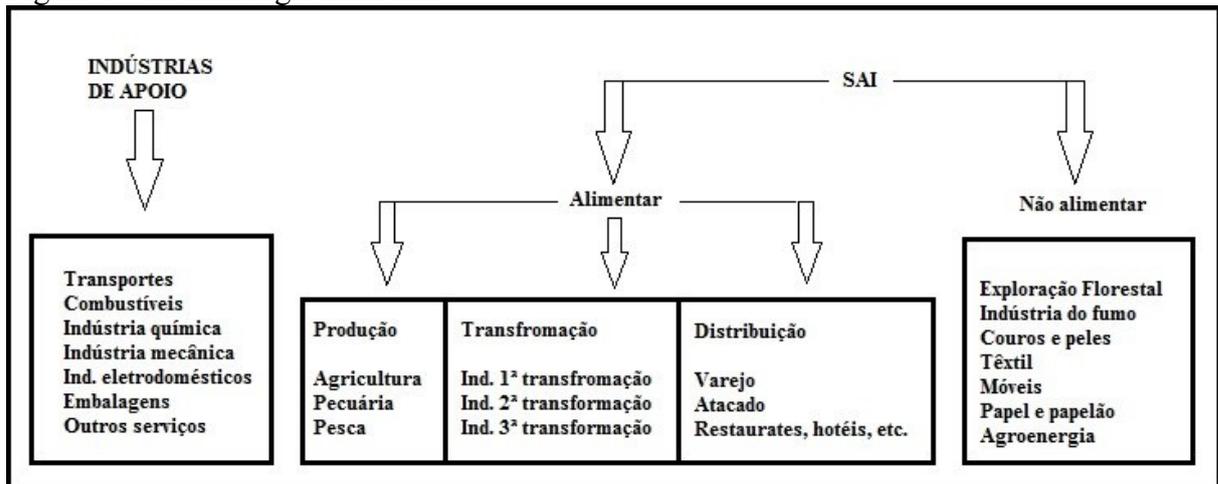
A propriedade familiar também tem sido denominada empresa agrícola familiar, na medida em que busca alcançar resultados econômicos e sociais.

2.2 EMPREENDIMENTOS FAMILIARES RURAIS

Um empreendimento é um conjunto de pessoas trabalhando juntas visando alcançar um objetivo comum. Este conceito expressa a definição de todos os tipos de empresas, indiferente do ramo de atividade ou tamanho.

No caso dos empreendimentos rurais, estes são parte integrante do Sistema Agroindustrial (SAI), apresentado na Figura 1 a seguir, representando à produção alimentar através do fornecimento de matérias-primas iniciais e o grupo de atividades não alimentares, além de localizar-se entre dois oligopólios, de um lado as indústrias de apoio ou mercado de insumos e do outro o de transformação e distribuição (UECKER; UECKER; BRAUN, 2005).

Figura 1 - Sistema Agroindustrial



Fonte: adaptada de Batalha e Silva, 2012, p. 12.

Nantes e Scarpelli (2012) caracterizam três tipos de empreendimentos rurais, são eles: empreendimento rural tradicional, o empreendimento rural em transição e o empreendimento rural moderno. O empreendimento rural tradicional utiliza de equipamentos agrícolas simples, a estrutura organizacional é familiar, as decisões são empíricas e há pouca flexibilidade na escolha do tipo de produção, em geral, é definida com base no histórico familiar e regional.

O empreendimento rural em transição possui características similares ao anterior, porém algumas técnicas de produção e administração estão sendo praticadas, além de possuir uma preocupação com a permanência desta no mercado, ou seja, a sucessão e de torná-los empreendimentos competitivos, onde os objetivos da propriedade devem estar alinhados com os demais segmentos da cadeia produtiva. E o empreendimento rural moderno é aquele que superou a fase de transição, apresentando equilíbrio entre seus aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico (NANTES; SCARPELLI, 2012).

Levando em consideração que os tipos de empreendimentos rurais apresentados possuem a estrutura organizacional familiar, se pondera relevante discorrer sobre empresas familiares. As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. Nas economias capitalistas de modo geral, e no Brasil e forma particular, a maioria das organizações iniciam com as ideias, o empenho e o investimento de empreendedores e seus parentes. O sucesso e a continuidade das empresas familiares, passando a gestão do empreendimento de pais para filhos, são o sonho dourado para grande parte da população do mundo (GERSICK et al., 1997).

No que concerne à definição de empresa familiar, se traz a seguir o Quadro 1 com diferentes concepções acerca do termo.

Quadro 1- Conceitos de empresa familiar

Autor e ano	Conceito de empresa familiar
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família
	Aquele que mantém membros da família na administração dos negócios
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família
	Membros da família participam da propriedade ou da direção
	Quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes
	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar.
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo
	Duas pessoas ligadas por laços consanguíneos
	Duas pessoas ligadas pelo casamento
	Família Nuclear
	Mais do que uma família Nuclear
	Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc.
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na Família nuclear ou Família extensiva
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.
	Estreita relação entre propriedade e controle
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de Propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Fonte: Freire et al., 2010, p. 720.

Do exposto é possível observar que na literatura existe uma variedade de conceitos que buscam estudar a essência daquilo que define uma organização familiar. As conceituações apresentam três aspectos principais: o controle acionário, o envolvimento na gestão do

negócio e a transição geracional. Além disso, uma empresa familiar diferencia-se das demais organizações por contemplar dois ambientes distintos, o familiar e o empresarial, tornando necessária a busca do equilíbrio entre ambos.

Além dos conceitos descritos, é importante trazer a concepção de Donnelley (1967) em seu artigo clássico sobre empresa familiar, considerando “a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (p. 161). E elenca uma série de fatores que tratam da respectiva ligação familiar, são eles:

- A relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa.
- Os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização.
- As ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma.
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional (p. 161-162).

As empresas familiares brasileiras surgiram “[...] com as companhias hereditárias, no início do século XIV[...]. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por heranças, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras” (OLIVEIRA, 1999, p. 21). Com o passar dos anos, houve o incremento de empresas familiares, resultante dos movimentos migratórios e do surgimento de empreendimentos desenvolvidos por brasileiros.

Com base nas pesquisas sobre pequenas e médias empresas familiares, Leone (1994, apud LEONE, 2005) caracteriza a empresa familiar brasileira a partir de três vias. A primeira trata das especificidades organizacionais, a segunda das especificidades decisórias e a terceira das especificidades individuais. A seguir o Quadro 2 trata das especificidades da empresa familiar.

Quadro 2 - Características das empresas familiares brasileiras

Especificidades	Características
Especificidades Organizacionais	Gestão centralizada, com uma estrutura organizacional simples, necessitando de menos unidades e funções administrativas.
	Menor controle sobre o ambiente externo e dependente dos recursos que lhes são disponíveis.
	Influência da incerteza nos aspectos internos sobre a estrutura organizacional afeta o comportamento estratégico, forçando o dirigente a adotar uma forma de administração monolítica.
	Nível de maturidade organizacional baixa, onde os processos de planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados.
	A estratégia é intuitiva e pouco formalizada.
	Operam na lógica de reação e adaptação as mudanças do ambiente ao invés de uma lógica de antecipação e controle das mudanças.
	“Personalização” da gestão na pessoa do dirigente-proprietário.
	Sistema de informação externo é simples.
Especificidades Decisionais	A tomada de decisão é baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente, e na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional a curto prazo.
	O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões, a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio.
	O poder de direção é localizado e centralizado.
	Os dados necessários á análise da tomada de decisão nem sempre são disponíveis.
	O conjunto de decisões que são tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como uma racionalidade política e uma racionalidade familiar.
Especificidades Individuais	O papel predominante é de um só individuo na organização, seja o empreendedor ou o proprietário dirigente.
	As empresas veem a evidência de sua existência, seu funcionamento e suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso pessoal do seu dirigente.
	O papel do dirigente é baseado na propriedade.
	A posição que o gestor ocupa na empresa é a origem principal de seu poder, como também do reconhecimento de seu <i>status</i> .
	O perfil do dirigente é mais “estrategista, que corre risco” do que um perfil “administrador-gestionário”.
	É indispensável analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do dirigente-proprietário de maneira a compreender o funcionamento de sua empresa.
	O dirigente trabalha em estreita colaboração com seus empregados.

Fonte: Elaborado com base em Leone, 1994, apud Leone, 2005, p. 19-23.

No Brasil, em torno de 90% das empresas são familiares, desempenhando um importante papel no desenvolvimento do país e na formação do PIB. Tendo o BNDES como fonte, as empresas familiares são responsáveis por participação do PIB em: 12% do segmento agronegócios, 34% da indústria e 54% de serviços. Além do mais, ofertam 60% de empregos no Brasil e produzem 48% da produção nacional. Pode se dizer também que cada uma, a seu tempo, terá o comando transferido para um sucessor, na maioria dos casos, de pai para filho. Pesquisas mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e bem sucedidas, 30 chegam à segunda geração e 15 à terceira. A partir disso se evidencia quão importante é o processo de sucessão familiar, já que se mal feito, pode levar o empreendimento a uma administração equivocada e a falência (CAETANO, 2014).

Os empreendimentos familiares rurais, de acordo com Lopes e Nantes (2006) representam um enorme contingente de sujeitos que fazem da agricultura sua principal atividade econômica assumiu a profissão como um legado, transcendendo de geração em geração, carregado de uma forte afetividade em relação a terra herdada dos avós, dos pais e transmitida aos filhos. O objetivo primordial do agricultor familiar é permanecer no campo, e para que esse objetivo seja alcançado em tempos de globalização, se faz necessário que produtor rural seja empreendedor, fazendo o uso das funções administrativas e gerenciais para obterem melhores resultados na gestão do empreendimento. A perpetuidade da empresa familiar depende da forma como fundadores e herdeiros criam e conduzem o negócio, e o processo sucessório, tema que será discutido no decorrer do trabalho, representa um dos momentos muito importantes para que se consolide a continuidade da empresa familiar.

2.3 GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FAMILIARES RURAIS

“Uma boa gestão é um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio, e os estabelecimentos agropecuários não são uma exceção” (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014, p. 1). Nos últimos anos no Brasil o meio rural vem sofrendo transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, exigindo assim que o tratamento a propriedade rural passe a ser o de empresa rural, fazendo o uso das funções administrativas e gerenciais para obterem melhores resultados na gestão do empreendimento, sendo necessário que o produtor rural seja um bom gerente comercial, aplique recursos, entenda sobre legislação, meio ambiente e tecnologia, uma vez que esse conjunto faz parte de uma boa gestão no campo. Contudo, a questão empreendedora no meio rural ainda é pouco discutida (LOPES; NANTES, 2006).

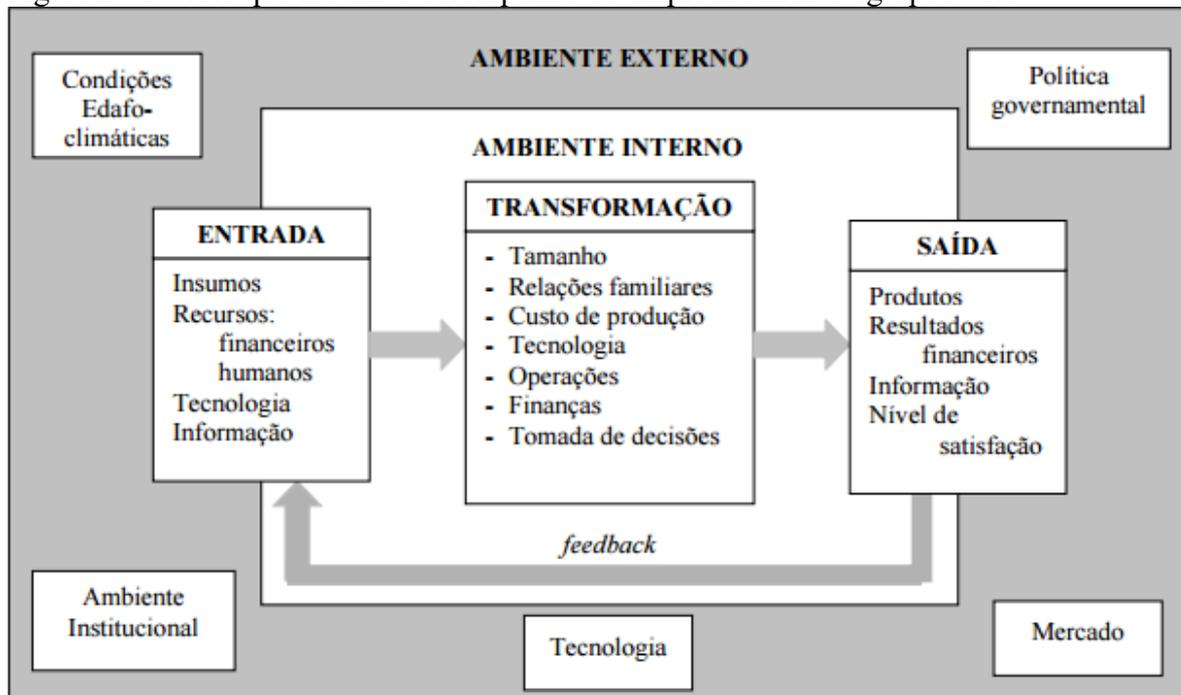
Para Nantes e Scarpelli (2012), a gestão dos empreendimentos rurais possui peculiaridades relacionadas às variações climáticas, à sazonalidade da produção, à perecibilidade dos produtos, ao ciclo biológico dos animais e vegetais, ao desempenho natural alcançado no empreendimento, os preços dos produtos agrícolas, entre outros. Além disso, em empresas dos setores industriais, serviços ou comércio, uma decisão gerencial tem efeito imediato, já no empreendimento rural, no caso de um excedente de oferta, este só pode ser identificado após os investimentos terem sido feitos, inviabilizando uma tomada de decisão e a minimização dos possíveis prejuízos. “Mesmo com essas dificuldades, a gestão do empreendimento rural que compreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de

decisão e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura” (NANTES; SCARPELLI, 2012, p. 635).

Os fatores que afetam os resultados econômicos da empresa agrícola podem ser de natureza externa ou interna. Os fatores externos, como preço dos produtos, clima, políticas agrícolas, etc., apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Mesmo assim, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas as condições favoráveis os desfavoráveis. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, aos recursos financeiros e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador por meio dos procedimentos gerenciais (SANTOS; MARION, 1996, apud LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005, p. 74).

O funcionamento de um empreendimento rural, portanto, é resultado de uma estrutura complexa, composta por diversas variáveis interdependentes, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho do empreendimento agropecuário



Fonte: Romeiro, 2002, p.242 apud Lourenzani; Souza Filho, 2005, p. 86.

Independente do porte da propriedade, Lourenzani e Souza Filho (2005) consideram não ser difícil encontrar projetos de investimento e custeio destinados à agricultura familiar apoiados por organizações governamentais, em áreas desenvolvidas do país, onde existe amplo mercado, disponibilidade de crédito, fornecedores agroindustriais, mas com projetos fracassados e com baixo desempenho econômico e social. Esse problema é resultado de uma forte carência em atividades de gestão nos empreendimentos rurais. “É preciso que os agricultores possuam uma visão empresarial da agricultura. Só assim eles poderão se tornar mais eficientes e competitivos” (LIMA et al., 2001, p. 26).

Corroborando com os autores, Vilckas e Nantes (2006, p, 172) afirmam que

A utilização de ferramentas gerenciais pelos produtores ainda é reduzida, mas eles têm percebido que apenas conhecimentos técnicos de produção/criação, embora fundamentais, não bastam, e estão reconhecendo a importância da Administração, em especial do planejamento, em suas atividades.

E ao se tratar de propriedades familiares rurais a gestão se torna ainda mais complexa, já que “o grande projeto dos produtores familiares é reproduzir, ao mesmo tempo, a família e a unidade de produção” (LIMA et al., 2001, p. 43). A gestão de empresas familiares é voltada para os objetivos do empreendimento e da família, com o gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades da empresa. A cultura organizacional, em sua primeira fase de vida, é determinada pelos traços típicos do fundador. Além disso, muitas vezes é o proprietário que detém todo o conhecimento, desde o processo produtivo até o controle financeiro, além de tomar as decisões, executa as funções de controladoria e define estratégias necessárias para os negócios. O fundador com seus valores, regras práticas e suas crenças, faz parte dos alicerces básicos da empresa e interfere nos negócios e nas decisões (WEISE et al., 2013).

O sucesso de qualquer empresa, no entanto, está também relacionado ao conhecimento do gestor acerca do que é administrar e/ou gerir um negócio, bem como das funções administrativas e áreas gerenciais que devem se fazer presentes no seu empreendimento. Ao se tratar de empreendimentos familiares rurais, Lima (2001, p. 28) relata que “o não-reconhecimento das particularidades da atividade administrativa desenvolvida nas unidades de produção familiar e a falta de referência teórica” resulta no principal problema daqueles que desenvolvem ou pretendem implementar programas de Administração Rural.

2.3.1 Administração

Os termos Gestão e Administração, para alguns estudiosos há quem diga que as definições são “unívocas”, já outros defendem a ideia de que são termos com significados diferentes, mas integrados. Ambas de origem latina, *genere* (gestão) significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* (Administração) tem aplicação científica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria, portanto, uma aplicação de gerir (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2009).

Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Logo, Administração, gerência, gestão, *management* e manejo são palavras que correspondem a um mesmo “[...] processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos” (MAXIMINIANO, 2009, p. 11).

Para a melhor compreensão do conceito de Administração foi elaborado o quadro síntese com concepções de diferentes autores sobre o termo.

Quadro 3 - Concepções sobre Administração

Autores	Conceitos
Lima et al. (2001, p. 36)	“a Administração na sua forma simples e geral se caracteriza como uma atividade exclusivamente humana, contingente e situacional, que se desenvolve no interior de uma organização e consiste em um processo contínuo e integrado de decisão e ação sobre a utilização racional de recursos, tendo em vista determinados objetivos e um conjunto de condicionantes decorrentes das características dos próprios recursos e do meio físico, econômico e social, no qual a organização e o agente atuam”.
Robbins e Decenzo (2004, p. 6)	“se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”.
Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006, p. 19)	“administrar uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica tomar decisões e realizar ações”.
Sobral e Peci (2008, p. 5)	“Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.
Maximiano (2009, p. 12)	“Administração significa, em primeiro lugar, ação. A Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreendem cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”.
Montana e Charnov (2010, p. 2)	“é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No mesmo sentido das concepções apresentadas para o termo Administração, Schermerhorn Jr. (2007, p. 15) define gestão como “o processo de planejamento, organização, liderança, e controle na utilização de recursos visando atingir metas de desempenho”. E Oliveira (2011, p. 314) como “o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados”.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se dar ênfase a três componentes: eficácia, eficiência e processo. A eficácia e eficiência na Administração dizem respeito ao que está sendo feito e de que maneira, enquanto o termo processo representa as principais atividades desempenhadas pelos gerentes. O Quadro 4 sintetiza concepções de eficiência e eficácia.

Quadro 4 - Concepções de eficiência e de eficácia

Autores	Eficiência	Eficácia
Robbins e Decenzo (2004, p. 6)	“[...] executar a tarefa corretamente e se refere ao relacionamento entre entradas e saídas”.	“[...] fazer a tarefa certa; em uma organização, ela é traduzida como alcance da meta”.
Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006, p. 20)	“[...] alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos”.	“[...] atingir os objetivos planejados”.
Sobral e Peci (2008, p. 5)	“[...] é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas”.	“[...] é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Eficácia implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, e sua principal preocupação é com os fins”.
Maximiano (2009, p. 11)	“[...] palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é”.	“[...] palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização de objetivos, mais a organização é eficaz”.
Montana e Charnov (2010, p. 10)	“[...] refere-se ao esforço de se necessário para fazer a coisa de maneira certa: quanto menos esforço, maior a eficiência”.	“[...] refere-se ao esforço de se fazer a coisa certa”.
Oliveira (2011, p. 313)	“é a otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados”.	“é a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir do exposto, entende-se que eficiência é fazer certo, sendo o meio para se atingir um resultado, é a execução das atividades. Já a eficácia, é o resultado e /ou o objetivo da empresa, é o motivo para que se execute as atividades. Apesar das diferenças entre os conceitos de eficiência e eficácia, eles estão correlacionados. Sem eficácia, a eficiência é inútil, pois a empresa não consegue atingir seu propósito. Por outro lado, é fácil ser eficaz quando se é ineficiente, visto que muitos recursos são desperdiçados. Sendo assim, uma gestão de sucesso consiste em obter simultaneamente eficiência e eficácia (SOBRAL; PECCI, 2008). Agrega-se aos conceitos descritos no Quadro 5 o da efetividade, que na concepção de Oliveira (2011) é a relação entre os resultados alcançados pela empresa e os objetivos propostos ao longo do tempo na perspectiva da responsabilidade socioambiental.

O termo processo é o modo sistemático de fazer algo, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam reciprocamente visando alcançar as metas organizacionais. Também chamadas de funções administrativas ou funções gerenciais, o processo administrativo compreende o planejamento,

organização, direção (liderança) e controle - PODC. As respectivas funções serão tratadas no tópico a seguir.

Logo, tais características e elementos básicos da Administração, que são aplicados à indústria, ao comércio e aos serviços, em termos gerais são válidos também para os empreendimentos rurais. Em suma, a Administração precisa ser pensada na sua concepção mais simples ou na sua forma mais geral, comum a qualquer tipo de organização, independente de sua natureza, de seu porte, de seu setor, entre outros aspectos.

2.3.2 Funções administrativas

No ano de 1949 foi publicada a obra *Princípios Gerais da Administração* de Henri Fayol (1841-1925), precursor da Teoria Clássica, o qual aborda as funções básicas da Administração como: planejamento, comando, organização, controle e coordenação - POC₃. Fayol afirmava que essas funções definiam o gerente e, juntas, significavam uma definição funcional de Administração.

Ferreira, Reis e Pereira (2009), Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006) e Montana e Charnov (2010) tratam as funções administrativas em consonância com Fayol, contudo, estudiosos como Robbins e Decenzo (2004) e Schermerhorn Jr. (2007) abordam o POC₃ como PODC – planejamento, organização, direção (liderança) e controle. As funções comandar e coordenar foram agrupadas na função direção (liderança).

O planejamento é o processo de estabelecer objetivos e determinar como atingi-los, esse é seu papel central na gestão. Os passos para o planejamento incluem: definição dos objetivos; determinar onde a empresa se encontra em relação aos objetivos; desenvolver premissas quanto às condições futuras; análise e escolha as alternativas de ação; implemente o plano e avalie os resultados. Essa função traz alguns benefícios às organizações, como: melhora o foco e a flexibilidade; melhora a orientação para a ação; proporciona a direção; melhora a administração do tempo; estabelece os padrões para facilitar o controle; reduz o impacto da mudança, ou seja, é a base para as outras funções gerenciais. O planejamento pode se definir em termos de ser formal e informal. O primeiro compreende a elaboração de um documento, onde os objetivos são declarados e disponibilizados aos membros da organização. Já o segundo, pouca coisa é escrita, se há alguma. O que deve ser alcançado está na cabeça do proprietário/gerente e os objetivos raramente são proclamados.

A elaboração e a implementação do planejamento no setor rural, conforme Vilckas e Nantes (2006) ainda representam um desafio muito grande, tendo em vista que as propriedades rurais estão sujeitos a um grande número de variáveis, as quais já foram citadas anteriormente, bem como a impossibilidade de mudanças imediatas. Tais particularidades resultam em uma maior complexidade no gerenciamento do empreendimento rural, que podem ser minimizadas a partir do emprego de técnicas gerenciais.

A função da organização corresponde ao processo de organizar pessoas e outros recursos para que trabalhem em conjunto visando alcançar uma meta, envolve tanto à criação de uma divisão de trabalho para as tarefas a serem executadas como coordena os resultados a fim de atingir um objetivo comum. A organização pode ser analisada sob as óticas estrutural e dos recursos

A dimensão estrutural está relacionada com definição da estrutura organizacional, a qual pode ser definida como um sistema de tarefas, fluxos de trabalho, relacionamentos hierárquicos e dos canais de comunicação que unem o trabalho de diversos indivíduos. Essa, a exemplo do planejamento, pode se dar de maneira formal ou informal. A estrutura formal compreende a elaboração de um organograma, o qual descreve a distribuição dos postos de trabalho dentro de uma empresa, já a estrutura informal é o conjunto de relações entre os membros de uma organização que não é formalizado por um organograma. Já a dimensão dos recursos está pautada no dimensionamento, contratação, alocação e acompanhamento, avaliação dos capitais humanos, dos capitais financeiros, dos recursos naturais necessários ao processo produtivo, enfim, a grade de recursos que possibilitará o funcionamento da organização.

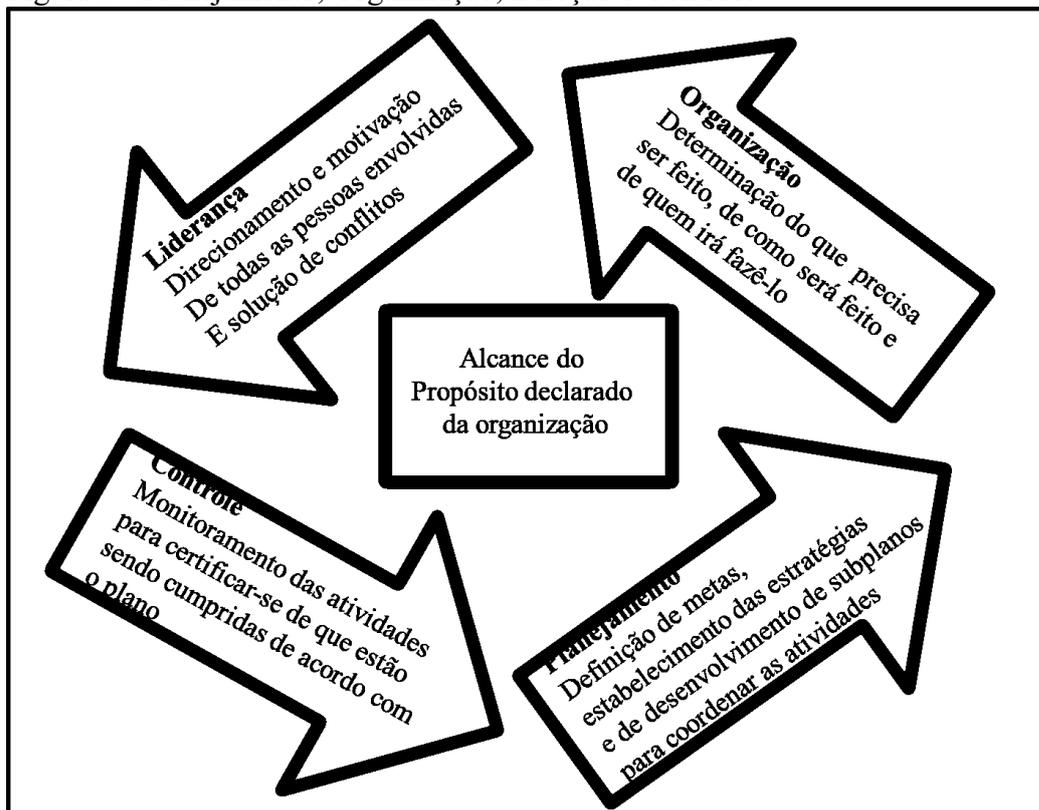
A função direção, tratada por muitos autores como liderança, exige do gestor habilidades e atitudes adequadas, de modo a aglutinar os interesses, abrandar os conflitos naturais e os derivados do processo produtivo, e inspirar outros a trabalhar duro para a realização das tarefas. A partir dessa função se deve construir o comprometimento e o entusiasmo para que as pessoas dediquem seus talentos para ajudar a colocar em prática os planos organizacionais para se alcançar os objetivos corporativos. Além do mais, a direção deve ser empreendida e balizada pelas constantes mudanças do ambiente produtivo, pela competição acirrada entre empresas, pelo desaparecimento das fronteiras entre as nações e corporações e pelas relações diretas entre produtores e consumidores.

Por fim, a função controle é precedida do planejamento, da organização e da direção, executas com eficiência e eficácia. O controle envolve o processo de monitoramento das

atividades para se ter certeza de que elas estão sendo realizadas como planejado e para corrigir qualquer desvio significativo. Possibilita ao gestor o monitoramento das ações estratégicas e operacionais, com a consequente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos e as metas organizacionais não estejam sendo atingidos.

A importância dessa função gerencial se dá a partir de uma reflexão de que o planejamento pode ser feito, a estrutura de uma organização pode ser criada para facilitar eficientemente a realização dos objetivos e os colaboradores podem ser direcionados e motivados, porém não há garantias de que as atividades se desenvolverão conforme planejadas e que os objetivos estejam, de fato, sendo alcançados, desse modo, o controle é o elo final na cadeia funcional da Administração. As funções administrativas e suas atribuições constam na Figura 3.

Figura 3 - Planejamento, Organização, Direção e Controle



Fonte: Adaptada de Robbins e Decenzo, 2004.

As funções administrativas se encontram inter-relacionadas, sendo necessário à execução de cada uma delas para que se possa atingir os objetivos desejados pela organização. No entanto, cada função tem finalidades específicas a cumprir, apresentando tarefas essenciais a serem desempenhadas, as quais estão alocadas nas áreas gerenciais da empresa, assunto tratado no tópico a seguir.

2.3.3 Áreas gerenciais

Comuns a todas as organizações, as áreas gerenciais ou áreas funcionais, são um conjunto de tarefas essenciais e especializadas que as pessoas e os grupos executam para que se consiga alcançar os objetivos almejados. De modo geral, em qualquer empresa, existem ao menos quatro áreas principais de atuação, são elas: produção, marketing, finanças e recursos humanos.

A área da produção ou operações, segundo Maximiano (2009), tem como objetivo transformar *inputs* para fornecer o produto ou serviço da organização aos clientes ou público alvo. Complementando, Bernardi (2012) destaca que esta área compreende o Planejamento e Controle da Produção (PCP), levando em consideração uma produção nos prazos e na quantidade certa, com qualidade, flexibilidade e a um custo competitivo, além disso, as compras devem ser realizadas a partir de um planejamento e controle de bens, com a aquisição de suprimentos no prazo certo, dentro das especificações técnicas e de qualidade, com custos econômicos e competitivos, e com administração de estoques.

Do mesmo modo, mas aplicado ao meio rural, Lourenzani e Souza Filho (2005, p. 76) enfatizam que os PCPs “[...] buscam gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a atender às necessidades do consumidor, ou seja, procura conciliar o fornecimento de bens e serviços com a sua demanda”. Ainda com base nestes autores, o PCP busca responder questões como: o que, quanto, quando e como produzir.

- *O que produzir?* Trata-se da decisão de quais produtos, ou combinações deles, serão produzidos, considerando os recursos disponíveis e o retorno desejado.
- *Quanto produzir?* Acoplada à decisão do que produzir e às restrições impostas pelo mercado e autoconsumo, essa questão procura definir a compatibilidade entre máxima quantidade produtiva recomendada e máxima possível pela propriedade rural.
- *Quando produzir?* É necessário considerar o tempo de produção de cada atividade, além dos imprevistos inerentes ao processo produtivo.
- *Como produzir?* Trata-se da parte operacional da atividade gerencial, onde deve-se definir quais tarefas serão realizadas, como realizá-las, com quais recursos e em qual local executá-las.

A área do marketing se ocupa das relações com o mercado e o cliente, onde as atividades devem ser congruentes e complementares envolvendo basicamente captar, manter e fidelizar clientes. Portanto, de acordo com Jacobsen (2006, p. 76), o marketing deve:

- Fazer a prospecção de clientes potenciais para determinado produto/serviço, separando em grupo aqueles que realmente estão interessados;
- Traduzir essa demanda em produtos ou linhas de produtos; e
- Desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.

A organização precisa, então:

- Estabelecer quais nichos de mercados pretende ocupar e manter;
- Definir os produtos que terão sucesso; e
- Analisar o mercado para identificar quais suas necessidades e em que ela pode ser melhor ou pior do que as concorrentes.

Contudo, não se pode tratar de marketing sem abordar o composto de marketing, os 4P's, os quais compreendem o produto, preço, praça e promoção. O produto compreende a criação de produtos e serviços, seu planejamento e especificação. O preço abrange a determinação de políticas comerciais e estratégias de preço no mercado. A praça envolve o desenvolvimento dos canais de distribuição e de gestão de pontos-de-venda. E por fim, a promoção é responsável pela comunicação com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda, publicidade e promoção nos pontos-de-venda (MAXIMIANO, 2009).

A administração mercadológica é uma área importante dentro do processo gerencial do empreendimento rural. Essa atividade auxilia nas decisões que se deve tomar sobre a produção na propriedade e a comercialização dos produtos no mercado, ou seja, em quais segmentos de mercado vai atender e qual o conjunto de produtos que vai oferecer (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005).

A área das finanças tem por objetivo “a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas [...] a função financeira busca manter certo grau de liquidez, para que a organização consiga cumprir seus compromissos” (MAXIMIANO, 2009, p. 9). Esta é vista como uma das mais complexas e delicadas áreas das empresas, já que trata da análise e solução de problemas relacionados à aquisição, conservação e uso eficiente dos recursos monetários. Esta área abrange as decisões de investimento, financiamento, controle e destinação dos resultados. Dentre os instrumentos administrativos desta área, destaca-se o planejamento financeiro.

Na visão de Lourenzani e Souza Filho (2005, p. 77) “a administração dos recursos financeiros e orçamentários de um estabelecimento rural tem por objetivo avaliar a viabilidade dos investimentos produtivos diante dos recursos disponíveis”. Os produtores

devem adotar métodos de apuração de custos, possibilitando uma tomada de decisão eficaz e segura, além da identificação e registro de receitas e despesas da propriedade, estas devem ser analisadas e interpretadas para facilitar a escolha entre alternativas de produção mais viáveis. Assim, o produtor pode identificar as atividades de menor custo, as mais lucrativas e as vantagens de substituir umas pelas outras, bem como decidir adequadamente sobre investimentos e/ou financiamentos de recursos para a unidade produtiva (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005).

Por fim, a área de recursos humanos ou de gestão de pessoas, considerada por Jacobsen (2006) a peça-chave para o sucesso de uma empresa, já que as pessoas constituem a sua maior riqueza, trazendo consigo os recursos organizacionais mais importantes: inteligência, experiência, conhecimento, inspiração e criatividade. Esta área “[...] tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita” (MAXIMIANO, 2009, p, 10). Portanto, em tempos de competição empresarial acirrada, o segredo é ter e posicionar a pessoa certa no local certo.

Em relação aos recursos humanos dos empreendimentos familiares rurais, a disponibilidade da mão de obra é familiar, onde as atividades da propriedade estão sob responsabilidade e execução dos produtores. Nesse caso, Vilckas e Nantes (2006) abordam a importante questão da qualificação da mão-de-obra nos empreendimentos rurais, independente de ser familiar, já que a mão-de-obra qualificada e motivada constitui um diferencial cada vez mais importante devido às novas exigências do mercado.

Contudo, o produtor rural necessita ter capacidade gerencial para lidar com a complexidade do conjunto de variáveis que afetam a propriedade, e assim reduzir incertezas intrínsecas à sua atividade. O empreendedor rural precisa ter uma visão sistêmica do empreendimento, ou seja, deve compreender e entender o funcionamento de sua propriedade como um todo. Um estabelecimento rural gerenciado adequadamente deixa “portas abertas” para a continuidade da atividade pelo seu sucessor, tema esse muito discutido acerca do meio rural e assunto do tópico a seguir.

2.4 PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPREENDIMENTOS FAMILIARES

O processo de sucessão implica em uma nova estrutura de poder, novas alianças e novas formas de tomar decisão, trazendo como consequência transformações na cultura organizacional, que naturalmente geram reações e resistências. A sucessão é o marco mais

significativo de uma organização familiar e envolve dois ‘atores’: os sucedidos e os sucessores. Os sucedidos geralmente vangloriam seus feitos, sendo importante para os sucessores saber como preservar os aspectos positivos da gestão anterior e de alguma forma reforça-los e usá-los como alavanca para criar sua história na empresa (BORNHOLDT, 2005).

Conforme Leone (2005, p. 40) a “sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. A autora enfatiza ainda que o processo sucessório não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. É um processo longo que tem como base o planejamento e a organização. O sucessor deve se preparar para o cargo e o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível. As chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada, onde a missão empresarial é decorrente de um sonho empreendedor e cabe ao sucessor saber posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento, tendo claro que talento empresarial não se herda.

Oliveira (1999) e Leone (2005) sugerem dois tipos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A primeira acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando, sendo o tipo de transição que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. A segunda é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho.

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, já que profissionalizar significa criar competência nas pessoas e nas organizações. Um dos problemas que pode decorrer de uma transição de uma gestão familiar para outra, profissionalizada, pode ser causado pelas diferentes orientações e valores da família e dos gestores.

Uma das alternativas seria então buscar a profissionalização dos membros da família, o que significa preparar os sucessores e os grupos familiares envolvidos, dotando-os das ferramentas necessárias para gerir a empresa. Essa possibilidade aparece como uma das mais importantes alternativas que vêm sendo adotadas pelas empresas familiares, e a preparação, a competência e o mérito dos herdeiros tornam-se os critérios mais importantes para a escolha do sucessor (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012, p. 180).

Habitualmente um dos desafios encarados pelas empresas familiares está no gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Para Hunger et al. (2016, p.2) “A preocupação dos fundadores com o tempo de vida de uma

empresa familiar engloba o receio da falta de comprometimento e de interesse em gerir das novas gerações com o empreendimento da família”.

Nos empreendimentos da agricultura familiar, a sucessão aparece como tema de foro íntimo, diante do qual as famílias tomam decisões sem qualquer tipo de orientação profissional. A dimensão do negócio não permite um corpo de assessores voltados a esta finalidade. “Mais que um momento, a sucessão é um processo formado por três componentes. A transferência patrimonial, a continuação da atividade profissional paterna e a retirada das gerações mais velhas do comando sobre o negócio” (SILVESTRO et. al, 2001, p. 27).

Os autores frisam ainda que na agricultura familiar, os filhos e filhas integram-se ao trabalho exercido na propriedade desde muito cedo. Aos poucos vão assumindo tarefas de maior importância e chegam à adolescência não só dominando os métodos observados durante a vida, mas os principais aspectos acerca da gestão do estabelecimento. No entanto, estes conhecimentos não constituem os jovens como futuros sucessores da propriedade paterna.

Corroborando, Stuani, Neckel e Ficagna (2016) afirmam que nem sempre os jovens que residem no campo querem dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelos pais. Mesmo com um número expressivo de programas e políticas que auxiliem na permanência do jovem no campo, a sucessão rural é um fator que passou a ser motivo de preocupação. Uma vez que dimensão da sucessão torna-se chave para a dinâmica socioeconômica e cultural do rural brasileiro, na medida em que o esvaziamento do campo acaba por dar prazo de validade ao modelo familiar de desenvolvimento rural.

O processo de sucessão familiar sempre ocorreu de forma natural, mas hoje necessita de outros motivos para se concretizar e se manter, e “o desconhecimento e a preocupação quanto ao processo sucessório começa na falta de planejamento necessário para tal” (HUNGER et al., 2016, p. 4). “A sucessão deve ser discutida, planejada e competente a fim de preservar o patrimônio, assegurando a continuidade da atividade, recomendando que os pais deixem de ver seus filhos como mão de obra barata, passando a enxergá-los como sócios” (SCHUCH, 2010 apud STUANI, NECKEL, FICAGNA, 2016, p. 6).

Faz-se referência a duas pesquisas realizadas na região oeste de Santa Catarina acerca da sucessão na agricultura familiar. Na primeira pesquisa Abramovay et al. (1998) realizaram um estudo de caso em um município representativo acerca da agricultura familiar na região, onde foram realizadas entrevistas com 55 famílias rurais no ano de 1997. A segunda pesquisa conforme Silvestro et al. (2001), foi realizada no ano 2000 com 116 famílias rurais em dez municípios do oeste de Santa Catarina.

A partir dessas se pode afirmar que processo sucessório na agricultura familiar do oeste de Santa Catarina até o final dos anos 60, estava centrado na estratégia de transferir a propriedade paterna para o filho mais novo, excluindo especialmente as filhas da possibilidade de serem sucessoras. Enquanto isso não se concretizava, toda a organização familiar dirigia esforços no sentido de viabilizar a instalação dos demais filhos como agricultores. Após os anos 70 esse padrão sucessório se esgota. A “questão sucessória” na agricultura surge quando a formação de uma nova geração de agricultores perde a naturalidade com que era vivida até então pelas famílias envolvidas neste processo. A consequência é o desencontro entre a oferta de terras das gerações que envelhecem e a demanda dos jovens que não podem satisfazer suas vocações profissionais nas propriedades paternas.

O processo sucessório na agricultura familiar está articulado em torno da figura paterna, que determina o momento e a forma da passagem das responsabilidades sobre a gestão do estabelecimento para a próxima geração. A transição e a passagem definitiva da gestão o do estabelecimento paterno levam em conta muito mais a capacidade e a disposição de trabalho do pai do que as necessidades do sucessor ou as exigências econômicas ligadas ao próprio desenvolvimento da atividade. Enquanto o atual responsável tiver condições de dirigir o estabelecimento, a sucessão não terá lugar (MELLO et al., 2003, p. 17).

As duas pesquisas anteriormente descritas retratam que o atual processo sucessório deixa claro que acaba a naturalidade que existia entre o destino da unidade de produção e o destino dos membros da família. A demora na definição do sucessor e a ampliação de oportunidades profissionais aos jovens, que agora estudam mais, implicam no atraso da discussão de questões fundamentais para a unidade de produção, como a preparação profissional do sucessor, a passagem gradativa do poder paterno, a definição dos novos investimentos na propriedade e as formas de remuneração dos irmãos não sucessores. A discussão prévia e organizada dessas questões é essencial para a reprodução social e econômica das unidades familiares.

O acesso a educação no meio rural, de acordo com Abramovay (1998), não pode ser visto como um elemento de estímulo ao abandono no meio rural. Uma vez que a pesquisa revela clara consciência por parte das novas gerações da importância da educação para o exercício da profissão agrícola. As iniciativas das Casas Familiares na região, onde os estudantes passam uma semana na escola e uma semana em casa, apontam para novas formas de despertar o interesse dos jovens para sua realização profissional e pessoal num meio que eles conhecem e que pode ser valorizado com seu trabalho.

Abramovay (1998) destaca também que os padrões sucessórios dominantes na agricultura familiar são hoje uma ameaça ao seu próprio desenvolvimento. Os agricultores familiares e suas organizações representativas não parecem preparados para enfrentar os novos desafios dos processos sucessórios, levando em consideração diversas mudanças no ambiente social rural e economicamente se mantendo em um contexto competitivo e desigual. Além do estímulo à discussão dos processos sucessórios no interior das famílias, por parte das organizações representativas, é fundamental também que os jovens possam ser contemplados com programas de capacitação e linhas de crédito, que propiciem sua afirmação como futuro agricultor.

Nesta direção, faz-se referência ao Decreto nº 8.736, de 03 de maio de 2016, o qual institui O Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural, lançado juntamente ao Plano Safra 2016/2017. Este tem por objetivo a integração e articulação de políticas, programas e ações para a promoção da sucessão rural e a garantia dos direitos da juventude do campo, visando promover o acesso da juventude a políticas, bens e serviços públicos que garantam condições dignas, perspectivas e oportunidades para uma vida feliz. São eixos de atuação do Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural: acesso a terra e ao território; garantia de trabalho e renda; acesso à educação do campo; promoção da qualidade de vida; e ampliação e qualificação da participação, comunicação e democracia, social e política dos jovens rurais (BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2016).

Um dos principais desafios da agricultura familiar é a formação de uma nova geração de agricultores, que possa garantir sua continuidade e seu rejuvenescimento. Para enfrentar esse desafio se tem dois fatores favoráveis, importantes e decisivos: primeiro, o interesse dos pais em que pelo menos um filho permaneça na propriedade; segundo, no meio rural, existem, ainda, jovens que querem continuar na agricultura. A partir disso se deve trabalhar em prol da eliminação da ideia negativa que os jovens têm sobre a atividade agrícola e a vida no campo. É preciso reconhecer a heterogeneidade da juventude rural e as distintas necessidades das diferentes etapas da vida juvenil; reconhecer a capacidade do jovem ser o ator decisivo na construção do seu futuro profissional; superar a discriminação de gênero; e, criar espaços de participação para os jovens (SILVESTRO et al., 2001).

A sucessão é um processo de significativa importância, pois garante que a empresa familiar de qualquer meio se perpetue, porém tem-se conhecimento de ser um processo complexo e delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Não existe um modelo capaz de garantir a eficácia do processo sucessório, uma vez que conforme a teoria da contingência não existe um modo, mais eficiente, eficaz, e efetivo para

administrar com sucesso todos os aspectos inerentes aos diversos contextos na qual as organizações estão inseridas.

Esta parte do TCC foi dedicada a explicitar os fundamentos teóricos que sustentam o estudo da agricultura familiar, dos empreendimentos familiares rurais, gestão de empreendimentos familiares rurais e processo sucessório em empreendimentos familiares rurais. E a próxima parte consiste em descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descritos nesta parte do TCC contemplam o tipo de pesquisa, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativa (FLICK, 2009), uma vez que se esteve interessado em experiências, interações e documentos em contextos particulares para se analisar determinados indivíduos, buscando detalhar como as pessoas constroem o mundo à sua volta, oferecendo uma rica construção de conhecimentos, sendo isso necessário para o alcance dos objetivos da presente pesquisa. Nesse sentido

a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia-a-dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo (FLICK, 2009, p. 16).

Considera-se também o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação aos fins à pesquisa é descritiva, porque descreveu as características da agricultura familiar do município de Pinhalzinho/SC e dos empreendimentos rurais familiares participantes da pesquisa, suas percepções quanto ao Pronaf, com vistas à gestão e perpetuidade da propriedade, bem como a descrição dessa política de crédito rural. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, não tendo o compromisso de explica-los, embora sirva de base para tal explicação e trabalha com quatro objetivos: descrever, registrar, analisar e interpretar fatos ocorridos, buscando-se compreender sua forma de funcionamento presente (VERGARA, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2011).

Quanto aos meios, à pesquisa é bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de casos múltiplos. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho se realizou uma investigação acerca dos seguintes assuntos: agricultura familiar, empreendimentos familiares rurais, gestão de empreendimentos familiares rurais e processo sucessório em empreendimentos familiares. Vergara (2013) e Roesch (2012) consideram que a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material disponível ao público em geral e

compreende a seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do estudo, seguida de um relato por escrito,

A pesquisa é também documental, porque se fez o uso de documentos internos de uma cooperativa de crédito e da prefeitura do município, os quais dizem respeito ao objeto de estudo e não estão disponíveis para consulta pública. Caracteriza-se também como uma pesquisa de campo, visto que os dados primários necessários ao estudo foram coletados *in loco*, ou seja, nas propriedades dos agricultores familiares, logo, vai ao encontro da característica da pesquisa de campo que é de coletar os dados em seu meio ambiente próprio, sendo assim diretamente observados (SEVERINO, 2007).

Esta investigação se classifica como um estudo de casos múltiplos. O estudo de caso pode ser limitado em uma ou poucas unidades (VERGARA, 2013). Yin (2010, p. 39) conceitua o estudo de caso como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. As unidades de análise foram três empreendimentos familiares rurais, com intuito de analisar a gestão e sucessão familiar em diferentes propriedades. Os critérios utilizados para seleção da amostra não probabilística são demonstrados no item 3.2 e no Quadro 6.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O universo ou população da pesquisa é o conjunto de elementos com características que farão parte do estudo (VERGARA, 2013). Desse modo, o universo ou população do estudo em questão compreendeu estabelecimentos agropecuários situados no município de Pinhalzinho/SC.

Em conformidade com o Censo Agropecuário 2006, são 670 estabelecimentos, 30 deles com proprietárias mulheres e 640 proprietários homens, totalizando uma área de 10.278 hectares. Considera-se como estabelecimento agropecuário para o Censo todo terreno de área contínua, onde se processasse uma exploração agropecuária, ou seja, o cultivo do solo com culturas permanentes e temporárias, inclusive hortaliças e flores, a criação, recriação ou engorda de animais de grande e médio porte, a criação de pequenos animais, a silvicultura ou o reflorestamento, e a extração de produtos vegetais (IBGE, 2006b).

O município está localizado no centro da região Oeste do Estado de SC, situando-se entre dois grandes centros, Chapecó e São Miguel do Oeste. O município possui território de

Quadro 5 - Critérios utilizados para a seleção dos empreendimentos rurais

Critérios	Tipo de amostragem	Quantidade
1º. Associados a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol) de Pinhalzinho – SC.	Acessibilidade	2.743
2º Associados a Cresol residentes no município de Pinhalzinho.	Acessibilidade	451
3º. Acessaram Pronaf entre os anos de 2006 a 2015.	Intencional	113
4º. Acessaram o financiamento do tipo Pronaf Investimento	Intencional	73
5º. Propriedade que já teve sucessão familiar, outra que está em processo de sucessão e uma que está sob a gestão da 1ª geração familiar.	Intencional	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A escolha pela Cresol e pelo município de Pinhalzinho/SC se deu por acessibilidade, devido ao fato da família da acadêmica ser associada à cooperativa, residir no município e ainda, pela facilidade na obtenção dos dados. O terceiro critério justifica-se pela cooperativa ter iniciado seus trabalhos no município de Pinhalzinho no ano de 2005, desse modo à amostra foi composta com os agricultores familiares que tiveram acesso ao Pronaf entre os anos de 2006 a 2015, assim já tendo aplicado o crédito na propriedade.

O quarto critério utilizado intencionalmente pelo motivo de que o Pronaf Investimento é uma linha de crédito de longo prazo que busca financiar atividades para implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, financiando valores mais representativos e que exigem maior gestão por parte dos agricultores familiares, sendo de acordo com a pesquisadora mais relevante para o estudo.

No quinto critério se compôs a população amostral das propriedades participantes do estudo, onde foi selecionado um empreendimento rural que já teve sucessão familiar, um que está em processo de sucessão e outro que está sob gestão da 1ª geração sem planos de sucessão familiar. Desse modo se compõem as três unidades de análise da pesquisa, justificando ser um estudo de casos múltiplos ou estudo multicaso.

No sentido de ampliar o conhecimento acerca do tema de estudo foram entrevistados atores sociais de organizações ligadas ao meio rural, no caso o Secretário da Agricultura do município de Pinhalzinho/SC, o qual tem formação como Técnico em Agropecuária e Tecnólogo em Gestão Ambiental, agente de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) do município, o qual possui graduação em Agronomia, e um pesquisador atuante ao tema do estudo no âmbito da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados se deu em conformidade com o Quadro 6 apresentado na sequência, que relaciona os objetivos específicos, os procedimentos técnicos e respectivos instrumentos, bem como as fontes primárias e secundárias.

Quadro 6 - Organização metodológica do estudo

Objetivos específicos	Como responder	Fonte
Descrever a política de crédito rural Pronaf	Pesquisa Bibliográfica	MDA/BCB/Artigos do portal de periódicos Capes
Caracterizar a agricultura familiar do município de Pinhalzinho.	Pesquisa Bibliográfica	IBGE
	Pesquisa documental	Secretaria Municipal da Agricultura
	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Agente ATER. Secretário Municipal da Agricultura
Identificar como às funções administrativas e áreas gerenciais se apresentam na gestão da propriedade, evidenciando o acesso ao Pronaf.	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Agricultores*
Descrever aspectos acerca da sucessão familiar nas propriedades, evidenciando o acesso ao Pronaf.	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Agricultores*
Traçar diretrizes no que diz respeito a gestão das propriedades e o processo sucessório	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Agricultores*/Secretário Municipal da agricultura/ Agente ATER/Pesquisador

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

*Estes correspondem às propriedades selecionadas para pesquisa de acordo com os critérios anteriormente descritos.

Conforme exposto, o principal instrumento de coleta de dados é a entrevista, do tipo semi-aberta. Marconi e Lakatos (2011) definem a entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e de maneira metódica. Estas têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano. Quanto a entrevista do tipo semi-aberta, o roteiro é focalizado, permitindo inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, dando-lhe possibilidade de abertura.

As entrevistas foram realizadas com a amostra definida no tópico anterior. O pré-teste foi realizado ao longo do mês de março de 2016 com sujeitos de perfil semelhantes aos dos

atores sociais participantes da pesquisa, resultando em alterações na redação das questões com o intuito de facilitar o entendimento destas. A partir dos roteiros de entrevistas destinados aos agricultores (APÊNDICE A), ao Secretário da Agricultura do município e agente ATER (APÊNDICE B) e ao pesquisador (APÊNDICE C), foram levantados os dados necessários para se responder o problema de pesquisa proposto para o estudo.

O roteiro proposto aos produtores rurais está organizado em quatro blocos de perguntas, sendo o primeiro para identificação do perfil da família e da propriedade, o segundo para identificar aspectos referentes ao Pronaf, o terceiro refere-se à gestão da propriedade e o quarto e último concerne ao processo sucessório, este último bloco possui algumas especificidades de acordo com o estágio do processo sucessório do empreendimento rural. O roteiro destinado aos outros sujeitos da pesquisa se assemelha ao dos produtores, diferenciando somente o primeiro bloco, o qual trata da agricultura familiar do município.

As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de abril de 2016, no período diurno, a partir de agendamento prévio com os sujeitos. Estas duraram em torno de uma hora, sendo que as realizadas nos empreendimentos familiares rurais contaram com a participação da maioria dos membros da família residentes na propriedade. Destaca-se a boa receptividade dos entrevistados, demonstrando interesse pelo tema estudado e reconhecendo sua importância. Além disto, os produtores rurais se sentiram valorizados pela oportunidade de participar de uma pesquisa acadêmica.

Os empreendimentos rurais, unidades de análise da pesquisa, serão apresentados como Propriedade Rural 1, Propriedade Rural 2 e Propriedade Rural 3, do mesmo modo, os entrevistados, serão retratados como: Secretário, Agente Ater, Pesquisador, Produtor 1, Produtor 2 e Produtor 3.

Ressalta-se que as entrevistas só foram iniciadas após a autorização no termo de consentimento disposto no Apêndice D deste trabalho, visando garantir os princípios éticos da aplicação da pesquisa, o qual foi assinado em duas vias de igual teor, uma para a pesquisadora e outra para o entrevistado. Este foi anexado em branco ao trabalho, visando manter em sigilo a identidade dos entrevistados.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu inicialmente por meio da transcrição integral das entrevistas dos sujeitos da pesquisa e da análise bibliográfica e dos documentos dos quais se teve acesso. Os

dados de cada uma das unidades foram descritos e preparados para análise. Observou-se a relação entre as variáveis encontradas, visando estabelecer uma análise de conteúdo, por meio do confronto entre a teoria e os dados obtidos.

A análise de conteúdo para Bardin (1979) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter a descrição do conteúdo das mensagens (falas dos participantes do estudo), permitindo a inferência de conhecimentos relativos às variáveis do estudo. Esse método usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto, busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo, ou seja, a codificação dos dados.

No tocante à codificação dos dados, esta é a forma como o pesquisador define sobre o que se trata os dados em análise, exemplificando a mesma ideia teórica e descritiva. A codificação busca, portanto, categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele, e os dados ganharão significado ao longo do processo analítico (GIBBS, 2009). A codificação dos dados é estabelecida com base nos objetivos específicos do estudo e os blocos de perguntas do roteiro de entrevista.

Os procedimentos metodológicos adotados e descritos nesta parte possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, cujos resultados serão apresentados e discutidos na próxima parte deste documento.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta parte será inicialmente apresentada 1) a descrição da política pública de crédito rural Pronaf, seguida pela 2) caracterização da agricultura familiar do município de Pinhalzinho/SC, a qual compreenderá também a caracterização dos empreendimentos rurais, 3) os aspectos relacionados a gestão identificados nas propriedades, 4) descrição acerca do processo sucessório, e por fim 5) as diretrizes traçadas a respeito de gestão de propriedades rurais e sucessão familiar.

Com isto, pretende-se alcançar o objetivo geral proposto para este trabalho, a saber, Compreender até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC.

4.1 POLÍTICA PÚBLICA DE CRÉDITO RURAL PRONAF

A agricultura familiar nasceu das lutas por reconhecimento e direitos empreendidas por diversos atores, especialmente pelos movimentos sindicais do campo, os quais passaram a reivindicar políticas diferenciadas de desenvolvimento rural. Dentre instrumentos que configuraram a presença de uma política agrícola ativa, o crédito rural assumiu um papel preponderante, considerado o “carro-chefe” da mudança da agricultura.

A partir disso, em 1994 foi criado o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP) que repassava créditos concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), essa foi à primeira política pública específica para o setor, porém apresentou resultados inexpressivos. A partir da reformulação quase por completa do extinto Provap, tanto em concepção, como em sua área de abrangência, com o Decreto Federal nº 1.946, de 28 de junho de 1996 foi criado oficialmente o Pronaf (SCHNEIDER; MATTEI; CAZELLA, 2004).

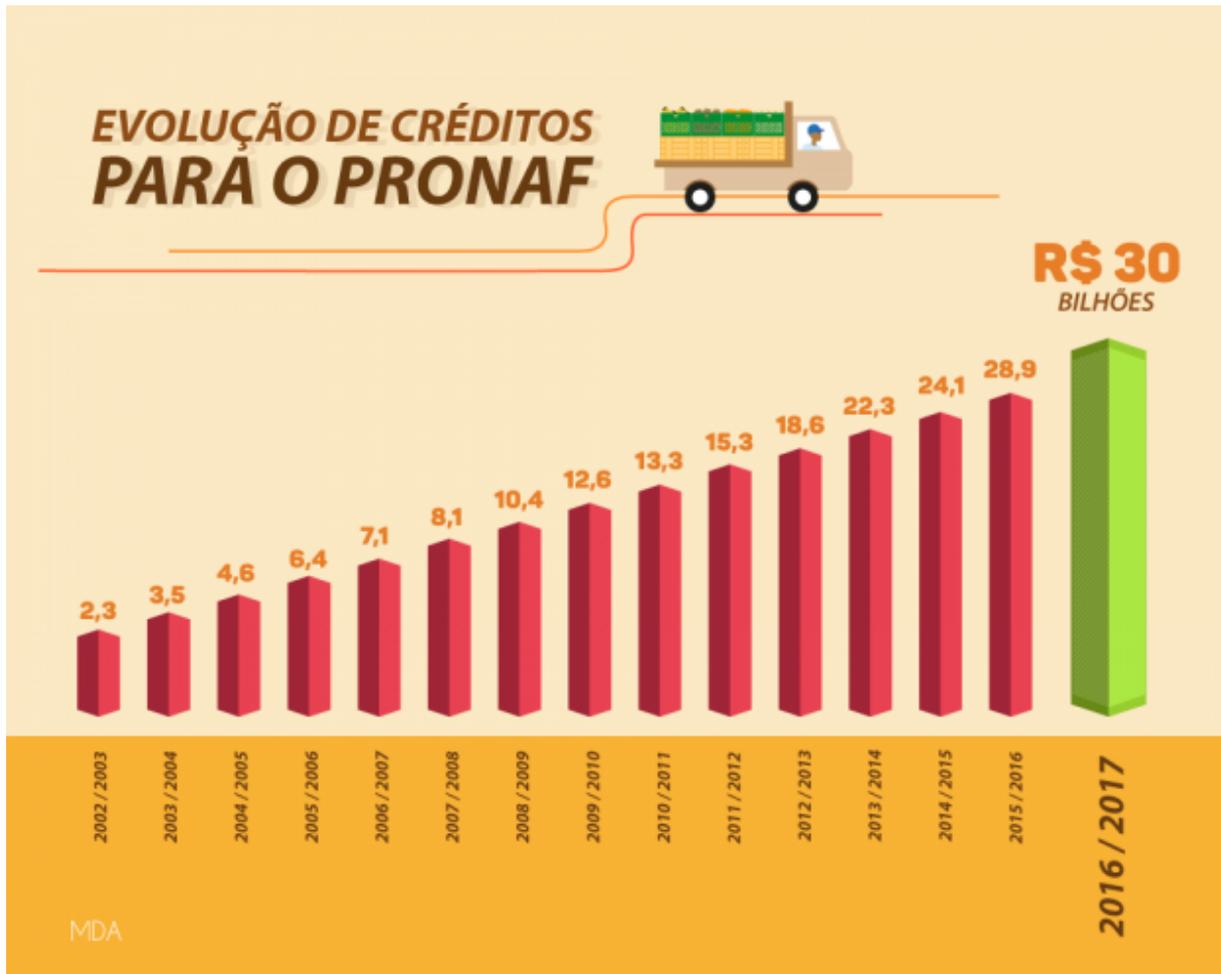
O Pronaf é considerado um marco ao reconhecimento a importância econômica e social da agricultura familiar, visando seu fortalecimento mediante apoio técnico e financeiro, para promover o desenvolvimento rural sustentável. De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB; 2015, p. 102) o Pronaf se destina

a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas.

Incorporado ao MDA a partir de 1999, o Pronaf financia projetos que venham a gerar renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária, a partir de projetos individuais ou coletivos. O programa possui as taxas de juros mais baixas dos financiamentos rurais, sendo essas definidas anualmente a cada Plano Safra da Agricultura Familiar, bem como também as condições de acesso e pagamento, os quais dependem também da linha de crédito. O acesso ao Pronaf inicia-se na discussão da família sobre a necessidade do crédito, seja ele para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários (MDA, 2016b).

Em relação à evolução histórica do programa, as contratações de crédito, abrangência do programa e montante disponíveis apresentam crescimento sustentado ao longo dos anos, apresentando a seguir algumas das evoluções mais representativas acerca do programa. Em 1999/2000 o Pronaf abrangia 3.403 municípios, já em 2007/2008 foram atendidos 5.379 municípios, um aumento de 58% em relação à 1999/2000, já em 2013/2014 se obteve uma cobertura de 98% dos municípios brasileiros. Em relação ao montante disponibilizado para financiamento, em 1999/2000 foi disponibilizado pouco menos de 2,3 bilhões, já em 2008/2009, o montante disponibilizado para financiamento do Pronaf chegou a R\$ 10 bilhões, representando um crescimento em relação à 1999/2000 de aproximadamente 335% (MDA, 2016b). A seguir apresenta-se um gráfico retratando a evolução dos montantes disponibilizados pelo Pronaf desde o Plano Safra 2002/2003 até o atual plano safra 2016/2017, o qual representa o maior montante disponibilizado na história do programa.

Gráfico 1 – Evolução de créditos para o Pronaf



Fonte: MDA, 2016c.

Em consonância com o BCB são beneficiários do programa os agricultores e produtores rurais que compõem as unidades familiares de produção rural e que comprovem seu enquadramento por meio da Declaração de Aptidão Rural (DAP) ativa em um dos grupos apresentados no Quadro 7 a seguir, mas, sobretudo que se enquadre como agricultor familiar e empreendedor familiar rural no que rege a Lei 11.326 de 2006, já tratada anteriormente.

Quadro 7 – Grupos beneficiários do Pronaf

Grupos	Características
I - Grupo "A"	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores familiares assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) ou beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) que não contrataram operação de investimento sob amparo do Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (Procera) ou que ainda não contrataram o limite de operações ou de valor de crédito de investimento para estruturação no âmbito do Pronaf.
II - Grupo "B"	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiários que possuam renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal, que antecedem a solicitação da DAP, não superior a R\$20.000,00 (vinte mil reais) e que não contratem trabalho assalariado permanente.
III - Grupo "A/C"	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores familiares assentados pelo PNRA ou beneficiários do PNCF que: <ol style="list-style-type: none"> a) tenham contratado a primeira operação no Grupo "A"; b) não tenham contratado financiamento de custeio, exceto no próprio Grupo "A/C".
IV – Agricultores familiares	<ol style="list-style-type: none"> a) explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, comodatário, parceiro, concessionário do PNRA ou permissionário de áreas públicas; b) residam no estabelecimento ou em local próximo, considerando as características geográficas regionais; c) obtenham, no mínimo, 50% da renda bruta familiar da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento; d) tenham obtido renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal, que antecedem a solicitação da DAP, de até R\$360.000,00, considerando neste limite a soma de 100% do Valor Bruto de Produção (VBP), 100% do valor da receita recebida de entidade integradora e das demais rendas provenientes de atividades desenvolvidas no estabelecimento e fora dele, recebida por qualquer componente familiar, excluídos os benefícios sociais e os proventos previdenciários decorrentes de atividades rurais;
V – Demais beneficiários	<ul style="list-style-type: none"> • atendam, no que couber, às exigências previstas no tópico IV - Agricultores familiares - e que sejam: <ol style="list-style-type: none"> a) pescadores artesanais que se dediquem à pesca artesanal, com fins comerciais, explorando a atividade como autônomos, com meios de produção próprios ou em regime de parceria com outros pescadores igualmente artesanais; b) aquicultores que se dediquem ao cultivo de organismos que tenham na água seu normal ou mais frequente meio de vida e que explorem área não superior a dois hectares de lâmina d'água ou ocupem até 500 m³ de água, quando a exploração se efetivar em tanque-rede; c) silvicultores que cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; d) extrativistas que exerçam o extrativismo artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e fiscoadores; e) integrantes de comunidades quilombolas rurais; f) povos indígenas; g) demais povos e comunidades tradicionais.

Fonte: Elaborado com base em BCB, 2015.

Os referidos beneficiários têm a sua disposição três linhas distintas de crédito que são: custeio, integralização de cotas-partes e investimento. Estas serão apresentadas a seguir com base no Plano Safra da Agricultura Familiar 2016/2017, lançado em 03 de maio de 2016.

4.1.1 Pronaf Custeio

O Pronaf Custeio, conforme BCB (2015, p.1) “Destina-se a financiar atividades agropecuárias e não agropecuárias, de beneficiamento ou de industrialização da produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf, de acordo com projetos específicos ou propostas de financiamento”. Nessa linha são disponibilizados para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam o valor de R\$ 250.000 por mutuário no ano-safra, com incidência de juros de 2,5% a.a. até 5,5% a.a. (MDA, 2016d).

4.1.2 Pronaf cotas-partes

Os beneficiários nas cooperativas de produção integralizam cotas-partes para financiar capitalização da cooperativa por eles formada. (BCB, 2015). A integralização individual pode ser de até R\$ 20.000 e a integralização de cooperativas até 20.000.000, com incidência de juros de 5.5% a.a. (MDA, 2016d).

4.1.3 Pronaf Investimento

Destinam-se a financiar atividades para implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos (BCB, 2015) e está dividida em nove linhas principais, as quais seguem:

1) Pronaf Mais Alimentos

No Pronaf Mais Alimentos “admite-se o financiamento de construção, reforma ou ampliação de benfeitorias e instalações permanentes, máquinas, equipamentos, inclusive de irrigação, e implementos agropecuários e estruturas de armazenagem” (BCB, 2015, p.1). Nessa linha são disponibilizadas o valor de até R\$ 20.000 para aquisição de animais para recria e engorda, até R\$ 165.000 para atividades variadas e até R\$ 330.000 para atividades de suinocultura, avicultura, aquicultura, carcinicultura (criação de crustáceos) e fruticultura, com incidência de juros de 1,5% a.a. até 5,5% a.a. (MDA, 2016d).

2) Pronaf Agroindústria

No Pronaf Agroindústria são realizados “investimentos, inclusive em infraestrutura, que visem o beneficiamento, armazenagem, o processamento e a comercialização da produção agropecuária, de produtos florestais, do extrativismo, de produtos artesanais e da exploração de turismo rural” (BCB, 2015, p.1). Nessa modalidade o limite por beneficiário individual é de até R\$ 165.000 e empreendimentos familiares rurais até R\$ 330.000, com incidência de juros de 5,5% a.a. (MDA, 2016d).

3) Pronaf Floresta

Tem como finalidades investimentos em sistemas agroflorestais, exploração extrativista ecologicamente sustentável, recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas, e enriquecimento de áreas que já apresentam cobertura florestal diversificada. Essa linha conta um limite de até R\$ 38.500 por beneficiário, com incidência de juros de 2,5% a.a. (MDA, 2016d).

4) Pronaf Semiárido

O Pronaf Semiárido têm como finalidade investimentos em projetos de convivência com o Semiárido, focados na sustentabilidade dos agroecossistemas, e destinados a implantação, ampliação, recuperação ou modernização da infraestrutura produtiva (BCB, 2015). São disponibilizados até R\$ 20.000 onde a mesma unidade familiar de produção pode contratar até dois financiamentos nesta linha, com incidência de juros de 2,5% a.a. (MDA, 2016d).

5) Pronaf Jovem

Têm como beneficiários jovens maiores de 16 anos e com até 29 anos, integrantes de unidades familiares enquadradas como pronafianas e que atendam a uma ou mais das seguintes condições conforme o BCB (2015, p.1):

I - tenham concluído ou estejam cursando o último ano em centros familiares rurais de formação por alternância, que atendam à legislação em vigor para instituições de ensino;

II - tenham concluído ou estejam cursando o último ano em escolas técnicas agrícolas de nível médio ou, ainda, há mais de um ano, curso de ciências agrárias ou veterinária em instituição de ensino superior, que atendam à legislação em vigor para instituições de ensino;

III - tenham orientação e acompanhamento de empresa de assistência técnica e extensão rural reconhecida pela SAF/MDA e pela instituição financeira;

IV - tenham participado de cursos de formação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) ou do Programa Nacional de Educação no Campo (Pronacampo).

O limite por mutuário é de até R\$ 16.500, com incidência de juros de 2,5% a.a., observado que podem ser concedidos até 3 (três) financiamentos para cada beneficiário e a contratação do novo crédito fica condicionada à prévia liquidação do financiamento anterior (MDA, 2016d).

6) Pronaf Agroecologia

A finalidade deste programa é o financiamento dos sistemas de base agroecológica ou orgânicos. Prevê investimentos de até R\$ 165.000, com incidência de juros de 2,5% a.a. (MDA, 2016d).

7) Pronaf Eco

Tem como finalidades a implantação, a utilização e a recuperação de tecnologias de energia renovável, tecnologias ambientais, armazenamento hídrico, pequenos aproveitamentos hidroenergéticos, silvicultura e adoção de práticas conservacionistas e de correção da acidez e fertilidade do solo (BCB, 2015). São disponibilizados até R\$ 165.000, com incidência de juros de 2,5% a.a. até 5,5% a.a. (MDA, 2016d).

8) Pronaf Mulher

Têm como finalidade o atendimento de propostas de crédito de mulher agricultora, nas mesmas condições do Pronaf Mais Alimentos, abordado no item 4.1.3.1 dessa monografia (MDA, 2016d).

9) Microcrédito Produtivo Rural – Grupo “B”

Destinado aos agricultores de mais baixa renda, tem como finalidades o financiamento de investimento das atividades desenvolvidas no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, assim como implantação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e prestação de serviços agropecuários e não agropecuários, entendendo-se por prestação de não agropecuárias, por exemplo, o turismo rural, produção de artesanato ou outras atividades que sejam compatíveis com o melhor emprego da mão de obra familiar no meio rural (BCB, 2015). Essa linha prevê investimentos de R\$ 2.500 até R\$ 4.000, com incidência de juros de 0,5% a.a. (MDA, 2016d).

Além das linhas de Pronaf apresentadas, o Plano Safra da Agricultura Familiar 2016/2017 prevê ainda outras linhas de crédito com peculiaridades mais específicas, são elas: Pronaf custeio e comercialização de agroindústrias familiares, Pronaf investimento, custeio e microcrédito para reforma agrária, e Pronaf produtivo orientado de investimento.

4.2 AGRICULTURA FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO/SC

O município de Pinhalzinho está localizado no centro da região Oeste do Estado de SC, situando-se entre dois grandes centros, Chapecó e São Miguel do Oeste, sua economia distribui-se entre os setores da indústria, agricultura e comércio, predominando o setor industrial. Este possui território de 128,2 km² e população em 2010 de 16.332 habitantes, sendo que destes, 2.717 (16,64%) são moradores da área rural, dados esses que se assemelham com a realidade brasileira, onde o país apresenta uma população urbana de 85,43% e rural de 14,57% (IBGE, 2010). Além disso, ao se analisar a população rural por gênero, os homens são maioria representando aproximadamente 53,92% e as mulheres 46,08%, a partir disso pode se perceber o processo denominado de masculinização do meio rural, o qual pode ser resultado dos processos sucessórios acontecidos até a década de 70, onde as moças na sua maioria migravam para o meio urbano por não ter a oportunidade de herdar a propriedade paterna, já que essa era destinada aos filhos homens mais novos das famílias (ABRAMOVAY et al., 1998).

No que diz respeito à faixa etária da população, se pode observar que o país segue a tendência do envelhecimento, levando em consideração o Censo Demográfico de 2010, 24,2% da população geral brasileira era menor de 14 anos, comparado com o Censo demográfico de 1991 no qual essa faixa etária apresentava 34,7% da população. Já a representatividade dos idosos aumentou, onde em 1991 era de 4,8% a população com mais de 65 anos, em 2010 passou a ser de 7,6%, estes dados assemelham-se com o cenário do estado catarinense (IBGE, 2010). Especificamente no município em questão, de acordo com o Atlas de Desenvolvimento Humano (2013), entre 1991 e 2010, a população menor de 14 anos passou de 57,44% para 39,69% e a representatividade de idosos, de 3,97% para 7,05%.

A população rural deste, conforme características das famílias pesquisadas e depoimento do secretário, concentra-se nos grupos de idade de 45 a 59 anos. Tais informações geram preocupações acerca da reprodução social das famílias rurais, tendo em vista a

indefinição quanto à sucessão familiar e a continuidade das atividades produtivas nos empreendimentos familiares rurais.

Dado relevante acerca do município, conforme o Atlas de Desenvolvimento Humano (2013) refere-se ao Índice de Desenvolvimento Humano do Município (IDHM), que passou de 0,532, em 1991, para 0,783, em 2010, o que situa-o na faixa de desenvolvimento humano alta. A dimensão que mais contribui para o IDHM do município é Longevidade, com índice de 0,886, onde a esperança de vida ao nascer em anos é de 78,17, seguida de Renda, com índice de 0,758, onde a renda per capita em reais é de R\$ 893,85, e de Educação, com índice de 0,716, o qual leva em consideração a porcentagem com relação a faixa etária e frequência em escola. A evolução do IDHM aponta melhorias no que se refere à qualidade de vida da população. Pinhalzinho ocupa a 110ª posição entre os 5.565 municípios brasileiros segundo o IDHM, e a 24ª posição entre os 295 municípios catarinenses.

Em conformidade com os dados repassados pela Secretaria de Agricultura, atualmente o município conta com 786 propriedades rurais, porém produtivamente ativas apenas 600. No tocante as atividades produtivas por estas desempenhadas, em conformidade com o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2006b), na pecuária destacam-se a avicultura, a suinocultura e a bovinocultura leiteira. No caso da lavoura temporária se destaca a produção de milho e soja. Até meados da década de 90, atividades consideradas como tradicionais, a suinocultura, avicultura, bovinocultura de leite e lavoura de milho, soja e feijão, tinham uma importância econômica muito grande e eram principal fonte de renda das propriedades, porém as agroindústrias passaram por exigir altos investimentos em equipamentos e infraestrutura de produção, principalmente no que diz respeito a suínos e aves, fazendo com que muitos produtores migrassem para outra atividade produtiva. Havia também uma presença significativa de produção de fumo, a qual é considerada uma atividade transitória devido a sua dinâmica de trabalho, tendo um importante papel na formação de renda das propriedades.

Após se passar por um período de capitalização das unidades familiares, as atividades tradicionais ainda se concentram na avicultura, suinocultura, lavoura de milho e soja, e a bovinocultura de corte e leiteira, a qual é base econômica de sustentação das propriedades familiares da nossa região e do município. Além dessas, se desenvolvem mais timidamente outras importantes dinâmicas de trabalho para a agricultura familiar que aparecem como alternativa de renda, as agroindústrias familiares, o turismo rural, produção orgânica e agroecológica, piscicultura, olericultura, fruticultura e produção comercial de florestas. O

fumo ainda se apresenta, mesmo que em baixa escala de produção, isso por ser uma atividade que utiliza muitos defensivos químicos na sua execução.

Essa diversificação de atividades se dá principalmente pela questão de que as famílias não conseguem mais se manter no campo apenas com o desenvolvimento de uma atividade, passando a ampliar e diversificar o rol de produção em até três atividades. Tal diversificação condiz com a pluralidade da agricultura familiar (FROEHLICH; DIESEL, 2009).

A bovinocultura de leite, principal atividade do município e da região, tem sua preponderância justificada pelo Agente ATER ao argumentar que não apenas pelo movimento econômico por ela gerado, mas pela inclusão social que essa atividade proporciona e pela baixa quantidade de investimentos que o agricultor necessita para iniciar a atividade, comparado com a suinocultura e avicultura, além de depender de cotas de autorização das agroindústrias integradoras. No caso da bovinocultura de leite, na maioria das vezes, a propriedade já conta com algo para o início da atividade, somente sendo necessários investimentos para ampliação.

Considerando que a agricultura familiar do município é diversificada, a Secretaria da Agricultura do município busca agregar valor as pequenas propriedades, principalmente àquelas que desenvolvem atividades citadas como não tradicionais, conforme narrativa:

[...] as atividades tradicionais se desenvolvem por si só, já que são ligadas diretamente as agroindústrias e cooperativas, onde se tem todo suporte técnico e aparatos para o desenvolvimento da atividade com compra e venda da produção garantida. O foco maior da secretaria é para as pequenas propriedades que desenvolvem atividades consideradas não tradicionais, pois são empreendimentos que basicamente só a secretaria da assistência (SECRETÁRIO).

Diante desse contexto, identificaram-se algumas ações promovidas pela secretaria com o objetivo de amparar tais atividades, como por exemplo: produtores de olericultura possuem a comercialização 100% garantida através Programa de Aquisição de Alimento (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) a partir do fornecimento para a merenda escolar do município, na qual ainda falta oferta para suprir a demanda do município; contratação de assistência técnica para as pequenas agroindústrias familiares no intuito da realização das vistorias para o atendimento da legislação, bem como todo aparato técnico para o desenvolvimento do setor; semanalmente se tem a feira livre com comercialização de produtos da agricultura familiar; mensalmente ocorre a feira de produção orgânica da agricultura familiar; realização anual da festa do vinho, queijo e salame colonial, espaço

destinado às pequenas agroindústrias para exposição e comercialização de seus produtos; e anualmente na semana santa se tem a feira do peixe-vivo.

No âmbito da Epagri/ATER, esta desenvolve atividades de suporte ao agricultor familiar com base no seu plano anual de trabalho, o qual é desenvolvido em conjunto com outras instituições, como por exemplo, bancos, sindicatos e cooperativas ligadas à agricultura familiar e, principalmente a Prefeitura Municipal de Pinhalzinho. Dentro do plano são desenvolvidas atividades ligadas a crédito rural (demanda do crédito; elaboração do projeto de obtenção de crédito que analisa a viabilidade econômica, técnica e ambiental; e após o acompanhamento e orientação, em alguns casos, da aplicação desse recurso), atividade ligadas ao meio ambiente (proteção de fontes; projeto de captação, armazenagem e distribuição de água; conservação de solo; plantas de cobertura; obras físicas como terraço visando minimizar o dano por erosão), entre outras. Tem-se também a extensionista social que realiza trabalhos junto às mulheres do meio rural, como preparação de pratos alimentícios, artesanato, saneamento básico, melhoria de arredores, jardinagem, entre outros.

A partir da caracterização da agricultura familiar do município de Pinhalzinho/SC, serão apresentados os três empreendimentos familiares rurais aqui denominadas conforme descrito no item 3.3, relacionando a realidade do meio rural do município com a política de crédito rural Pronaf.

4.2.1 Propriedade Rural 1- Família com processo de sucessão concluído

A propriedade detém 54 hectares de terra, localizada na Linha Santa Teresinha e está sob gestão da família há 61 anos. No empreendimento residem seis pessoas, as quais correspondem a três gerações familiares, sendo que o atual responsável pela propriedade é o filho mais novo dos sete filhos, sendo cinco homens e duas mulheres. A caracterização do grupo familiar será apresentada no Quadro a seguir.

Quadro 8 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 1

Parentesco com o atual gestor	Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Geração
Gestor	Masculino	47	Casado	Ensino Superior Completo	2 ^a
Pai	Masculino	84	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	1 ^a
Mãe	Feminino	83	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	1 ^a
Esposa	Feminino	32	Casada	Ensino Médio Completo	2 ^a
Filho	Masculino	16	Solteiro	Ensino Médio Incompleto*	3 ^a
Filho	Masculino	07	Solteiro	Ensino Fundamental Incompleto	3 ^a

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

*Frequenta o ensino médio em Colégio Agrícola

O produtor é associado ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pinhalzinho, a Cooperativa Agroindustrial Coamo, a Cooperativa Agroindustrial Alfa – Cooper Alfa, a Cooperativa Regional Itaipu – Cooper Itaipu e Cooperativa de Crédito Cresol. A renda é proveniente em 70% da lavoura de grãos, onde se realiza a rotação de culturas, entre milho e soja, e 30 % da atividade leiteira, não havendo contratação de mão-de-obra adicional. O acesso ao Pronaf investimento do tipo Mais Alimento pela Cresol se deu no ano 2012 e foi usado para ampliação da atividade leiteira no empreendimento rural.

4.2.2 Propriedade Rural 2 – Família sob gestão compartilhada de duas gerações familiares

A propriedade detém 18,5 hectares de terra, localizada na Linha Santa Teresinha e está sob gestão de alguém da família há 59 anos. No empreendimento residem cinco pessoas, as quais correspondem a duas gerações familiares, sendo que o atual responsável pela propriedade é casado com a herdeira da propriedade paterna e filha mais nova dentre os 11 filhos dos sucedidos, sendo sete mulheres e quatro homens. A caracterização do grupo familiar será apresentada no Quadro a seguir, sendo que a 1ª geração da propriedade já é falecida.

Quadro 9 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 2

Parentesco com o atual gestor	Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Geração
Gestor	Masculino	54	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	2ª
Esposa	Feminino	47	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	2ª
Filha	Feminino	28	União Estável	Ensino Médio Completo	3ª
Filho	Masculino	26	Solteiro	Ensino Médio Completo	3ª
Genro	Masculino	28	União Estável	Ensino Médio Completo	3ª

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O produtor é associado ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pinhalzinho, a Cooper Itaipu, a Cresol e a cooperativa de crédito Sicoob Creditaipu, sendo que os filhos também são associados a Cooper Itaipu e Cresol. A renda é proveniente em 70% da bovinocultura de leite e 30% da suinocultura, a produção de grãos, nesse caso o milho, é somente para o autoconsumo da propriedade, não havendo contratação de mão-de-obra adicional. O acesso ao Pronaf investimento do tipo Mais Alimento pela Cresol se deu no ano de 2010 e foi utilizado para a implementação da suinocultura no empreendimento.

4.2.3 Propriedade Rural 3 - Família sob gestão da 1ª geração familiar

A propriedade detém 10,5 hectares de terra, localizada na Linha Bettanin e está sob gestão da família por 32 anos. No empreendimento residem seis pessoas, as quais correspondem a três gerações familiares.

Quadro 10 – Características do Grupo Familiar da Propriedade Rural 3

Parentesco com o atual gestor	Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Geração Familiar
Gestor	Masculino	42	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	2ª
Mãe	Feminino	90	Viúva	Não escolarizada	1ª
Esposa	Feminino	42	Casada	Ensino Fundamental Completo	2ª
Filho	Masculino	20	Solteiro	Ensino Superior Incompleto	3ª
Filho	Masculino	17	Solteiro	Ensino Médio Incompleto*	3ª
Filha	Feminino	06	Solteira	Ensino Fundamental Incompleto	3ª

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

*Frequenta ensino médio em Casa Familiar

O produtor é associado ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pinhalzinho, a Cooperativa de Eletrificação Rural - Ceraça, a Cooper Itaipu, a Cresol e a Creditaipu. A renda é proveniente em 50% da atividade leiteira, 25% da avicultura e 25% da lavoura, não havendo contratação de mão-de-obra adicional. O Pronaf investimento do tipo Mais Alimento pela Cresol se deu no ano de 2006 e foi utilizado para investimentos nas atividades produtivas do empreendimento.

Com base na contextualização dos empreendimentos, estes se enquadram na Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, a qual define agricultor familiar de acordo com os critérios já apresentados, assumindo o papel de agricultor pluriativo a partir do desempenho de mais de uma atividade produtiva na propriedade. As características dos empreendimentos também condizem com os conceitos de empresa familiar expostos no item 2.2 desse trabalho, identificando os três aspectos principais: o controle acionário, ou seja, a família é dona da propriedade; o envolvimento na gestão do negócio, o gestor dos empreendimentos é alguém da família; e a transição geracional, uma vez que nos casos em estudo apresentam processos sucessórios familiares.

Após a apresentação dos três casos e com base na descrição do Pronaf, entrevistas com todos os sujeitos da pesquisa e documentos internos da Secretaria da Agricultura do

Município de Pinhalzinho/SC, apresenta-se a parte a seguir fazendo uma relação entre o meio rural pinhalense e o Pronaf.

4.2.4 Agricultura familiar do município de Pinhalzinho e o Pronaf

Considerando a realidade da agricultura familiar do município de Pinhalzinho é possível estabelecer relações com a política de crédito rural Pronaf.

Até a criação do programa era difícil o pequeno produtor ter acesso ao crédito para poder investir na propriedade, até então os investimentos realizados eram através de recursos próprios ou outras fontes de recursos onde os juros eram altos e inviabilizavam a realização de investimentos. Com o Pronaf as linhas de crédito ficaram mais acessíveis, mais baratas e os níveis de investimentos em máquinas, animais e instalações foram representativos no município. Conforme depoimento do Pesquisador:

A partir da criação de uma série de políticas de apoio à agricultura familiar, com destaque ao Pronaf, se tem permitido a recuperação da renda das atividades no meio rural e se tem conseguido manter o dinamismo da agricultura família.

Em conformidade com os relatos se compreende que o Pronaf é uma importante ferramenta para o desenvolvimento do meio rural no município, o qual veio para atender a agricultura familiar que possui suas peculiaridades, já que antes do programa o crédito rural não levava em conta o porte da propriedade rural, fosse pequeno, médio ou grande produtor. E o Pronaf foi criado para atender as demandas e necessidades da agricultura familiar.

No início do programa se encontraram muitas dificuldades, principalmente relacionadas com a burocracia e a demora na análise do projeto, especificamente no município o tempo de espera era ainda maior pela análise não ser efetuada pelas agências bancárias locais. Entretanto, com o passar dos anos a política foi se aprimorando, as análises passaram a ser realizadas pelas agências locais resultando em uma agilidade na liberação do crédito, bastando que o agricultor estivesse em dia com a instituição bancária, se enquadrasse no Pronaf, estivesse de posse de sua DAP e um projeto de aplicação do recurso viável, onde os agricultores participantes do estudo afirmam não terem encontrado dificuldades no acesso ao crédito nos anos em que acessaram o Pronaf.

A partir de um aumento significativo do acesso ao crédito rural Pronaf e com a ascensão do montante disponível a cada plano-safra, o movimento econômico rural do

município também cresceu, sendo que em 2010 obteve um crescimento de aproximadamente 118% com relação ao ano de 2006, já em 2015 o crescimento foi de aproximadamente 100% com relação a 2010. Estes dados foram fornecidos pela Secretaria Municipal da Agricultura, na qual não se viabilizou acesso a movimentação econômica de anos anteriores a 2006, devido a uma troca de sistema em 2005, fazendo com que os dados anteriores se perdessem por não migrarem do sistema antigo para o atual.

Levando em consideração a evolução do Pronaf e a evolução do movimento econômico rural do município de Pinhalzinho, pode se dizer que o crédito rural foi essencial para a representatividade que o meio rural tem no município atualmente, conforme depoimento do Secretário da Agricultura:

Temos no município aproximadamente 786 propriedades, destas 600 consideradas produtivamente ativas e em torno de 550 enquadradas no Pronaf, as quais correspondem em média a 30% do movimento econômico do município, mas levando em consideração a quantidade da população rural e a extensão rural menor em relação a outros municípios da região, é um número bastante significativo, podendo se dizer que Pinhalzinho conta com uma produção intensa e eficiente, onde sem o Pronaf não teríamos os ótimos resultados registrados até o momento na zona rural de nosso município.

Quanto ao acompanhamento das instituições na realização do projeto e aplicação do crédito na propriedade, identificou-se que na elaboração do projeto não é realizado um estudo sobre a viabilidade do investimento. O acompanhamento consiste em uma visita da agência bancária antes e depois da aplicação do recurso, exigindo comprovação mediante notas fiscais. Não há acompanhamento por parte de nenhum órgão no desenvolvimento da atividade após uso do recurso.

No âmbito da Epagri foram identificados casos em que há acompanhamento na elaboração e execução de projetos, porém não conseguem atender em 100% a demanda do município. Embora nas propriedades rurais não foram identificadas dificuldades no pagamento do empréstimo, sendo que os juros e os prazos foram avaliados como bons, foi ressaltada a necessidade de se programar financeiramente para o pagamento do empréstimo.

Existem casos no município em que o acesso ao recurso se tornou um problema para o agricultor, como pode ser observado na seguinte narrativa.

Existem no município casos de investimentos sem necessidade, principalmente no caso dos tratores. Muitas vezes se trata de um sonho ou o se viu que vizinho adquiriu um trator e se quis também, porém são investimentos em torno de R\$ 80.000, mais R\$ 30.000 em implementos, já que somente o trator não trabalha sozinho. E além do mais, o contexto da propriedade não necessitaria de ter uma máquina nesse alto nível de investimento, resultando em dificuldades no pagamento

ou ainda no recolhimento da máquina pela instituição concedente devido a não quitação de parcelas, sem contar que o avalista do projeto fica negativado. Isso é resultado da falta de planejamento, orientação e acompanhamento (AGENTE ATER).

No que diz respeito ao acesso no Pronaf e as mudanças na vida dos agricultores familiares do município, todos foram unânimes em apresentar mudanças positivas, principalmente na dinâmica de trabalho. Até a criação do Pronaf, o meio rural do município estava estagnado, se propiciando um ágil processo de modernização a partir das tecnologias aplicadas na execução das atividades produtivas possibilitando melhores condições de vida dos agricultores familiares e um importante papel no processo de reprodução social desse público e permitindo a permanência das famílias em suas propriedades. Nos depoimentos dos agricultores ficou nítido o entusiasmo dos mesmos ao falar das aquisições de máquinas e implementos mais modernos, tornando as atividades no campo mais ágeis e facilitadas.

Desse modo, o Pronaf é um instrumento capaz de desenvolver, economicamente e socialmente o empreendimento rural, a comunidade e o município como um todo. É considerada uma política pública fundamental para a agricultura familiar, que acima de tudo trouxe novas perspectivas e oportunidades para essa classe social até então “esquecida” pelas esferas públicas e classes dominantes. A importância do programa é claramente evidenciada na fala do Produtor 3: “Se o Pronaf acabar vai faltar alimento na mesa da população”.

No que diz respeito à relação agricultura familiar e o desenvolvimento sustentável, partindo dos aspectos já explicitados nas dimensões econômicas e sociais, podem ser apresentadas algumas práticas dos agricultores familiares em prol do meio ambiente: preservação das áreas verdes (fontes, nascentes, Área de preservação permanente - APPS); reserva legal; plantio direto; rotação de cultura; cisternas para captação da água da chuva; adubação verde; a destinação correta de resíduos veterinários e embalagens de agrotóxicos; destinação correta de dejetos suínos; entre outros. Mesmo havendo uma divergência de paradigmas entre a agricultura e a conservação ambiental, se tem consciência do papel do meio ambiente para a atividade na qual se está inserido.

A partir da caracterização da agricultura familiar no município de Pinhalzinho/SC no tocante ao Pronaf, apresentam-se no próximo item as práticas de gestão dos empreendimentos rurais da agricultura familiar.

4.3 A GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS

Com base no pressuposto de que “uma boa gestão é um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio, e os estabelecimentos agropecuários não são uma exceção” (KAY; EDWARDS; DUFFY, 2014, p. 1), serão descritas como às funções administrativas e as áreas gerenciais se evidenciam na gestão dos empreendimentos rurais pesquisados, e como o acesso ao Pronaf pode ter de alguma forma estimulado uma maior atenção à gestão destes. Além da sucessão familiar das propriedades rurais ser um grande desafio para a agricultura, outro desafio conforme o Secretário é que:

Perante a esse atual mercado mundial globalizado mais um grande desafio é conseguir em uma pequena área de terra ter a condição de produzir ao menor custo com relação ao preço de venda, ter acesso ao crédito, aplica-lo e ter resultado. E nada disso é possível sem uma eficaz e eficiente gestão das propriedades da nossa agricultura familiar.

Quanto ao processo administrativo de um empreendimento de agricultura familiar, os relatos revelam que:

Primeiramente se deve ter compatibilidade com a atividade, ou seja, gostar do que se faz. É primordial ter acompanhamento, orientação técnica e buscar informação. Na atualidade se tem acesso a informação com muita facilidade e órgãos como a secretaria e a Epagri estão sempre dispostos a ajudar. Muito difícil alguma propriedade registrar planejamento, é tudo realizado na “cabeça” do agricultor, sem análise de fatores que podem interferir e quando esses aparecem já é tarde, não podendo, muitas vezes, reverter à situação. Gerenciamento envolve informação, recursos financeiros e naturais (SECRETÁRIO).

Se observa que agricultor não se preocupa com a comercialização, mas sim com a produção. Trabalha-se muito a questão da diversificação da produção, porém o agricultor tem uma dificuldade em estudar e acessar o mercado, já que historicamente o agricultor foi preparado e/ou somente aprendeu a produzir e não a comercializar (AGENTE ATER).

Se busca estar atento as mudanças, a busca pela informação e conhecimento tentando trazer ao máximo tudo para dentro da propriedade. Controlar as atividades desempenhadas na propriedade e principalmente os recursos financeiros e a questão ambiental (PRODUTOR 3).

Contata-se que a administração de uma propriedade rural é um processo complexo, a qual passou por um processo lento até ser implementada, discutida e aceita pelas instituições e levada como um instrumento de desenvolvimento para as propriedades. De acordo com o Pesquisador, foram desenvolvidas experiências importantes de várias instituições que trabalharam a Administração Rural nas pequenas propriedades, a própria Epagri tem realizado programas de incentivo ao acompanhamento administrativo e técnico dos empreendimentos. “Teve-se um período, de 10 a 15 anos atrás, que se trabalhou para a inserção da gestão na

propriedade familiar rural, mas se percebe que atualmente, salve algumas experiências pontuais, da à impressão de que está sendo deixada de lado novamente” (PESQUISADOR).

Especificamente no município de Pinhalzinho verifica-se que o nível de gestão das propriedades e o nível de formação dos agricultores têm melhorado. Porém muito tem a ser feito, uma vez que a maior dificuldade encontrada pelos agricultores é justamente na gestão, processo esse realizado com pouco ou até nenhum registro físico. Talvez isso seja resultado da formação que se tem, em que a atual geração que reside no campo foi criada para trabalhar e inibida de frequentar a escola, sendo que a maioria possui apenas um ensino fundamental incompleto, isso somado à disponibilidade de crédito facilitada e a ausência de práticas administrativas formalizadas, pode se tornar uma grande dor de cabeça para o produtor, onde a Administração das propriedades na atualidade é tão primordial quanto a produção.

No entanto, levando em consideração essa carência na gestão das propriedades rurais do município, não foi identificada nenhuma ação da Secretaria da agricultura voltada à qualificação da gestão nesses empreendimentos, apenas se tem o técnico para dar algum suporte. A Epagri promove cursos, seminários e palestras, cuja metodologia mais utilizada é o trabalho em grupos, uma vez que as atividades são realizadas nas comunidades e também com parcerias entre os municípios vizinhos. São abordadas questões de gerenciamento de custos, já que o agricultor não tem como interferir no preço pago por seu produto, mas pode reduzir custos para que a atividade se torne mais rentável, e gerenciamento da produção (O que produzir? Quanto produzir? Como produzir? Quando produzir?) se trabalhando muito a questão da produção para o autoconsumo, ou seja, produzir o máximo possível na propriedade, uma vez que o que é produzido não é necessário comprar em outros estabelecimentos, levando em consideração também uma alimentação mais saudável, conhecimento da sua procedência e prontamente disponível.

Nas três propriedades estudadas há semelhança no que se refere a gestão, as quais estão sob a direção do pai. Com relação às propriedades rurais 1 e 3, tal realidade é resultante do processo sucessório considerado natural por Abramovay et al. (1998) e Silvestro et al. (2001), onde o filho mais novo dava sequência as atividades da família na propriedade paterna. Na propriedade rural 2, já há a decisão da filha e do filho residentes na propriedade em dar continuidade ao negócio dos pais, eles já vem participando da gestão, mas ainda é a figura do pai que está a frente dos negócios, por este ainda estar em plenas condições de trabalho. Esta propriedade foi herdada pela esposa, filha mais nova de sua família, o que contraria as abordagens dos autores acima referidos. As questões da sucessão familiar na agricultura serão discutidas no item 4.4.

A tomada de decisões nos casos 1 e 3, ainda estão centralizadas no casal e raramente contam com a participação dos filhos. Tal situação deve ser tratada com maior atenção pelas famílias, se adverte que os pais deixem de ver seus filhos somente como mão de obra e passem a enxergá-los como sócios (SCHUCH, 2010 apud STUANI, NECKEL, FICAGNA, 2016). Já no caso 2, toda a família tem conhecimento sobre o que está acontecendo na propriedade, e quando o assunto é investimento e/ou acesso a crédito rural, estes somente são realizados se todos estão em comum acordo. Nos três casos, os rumos do negócio rural são discutidos na tradicional roda de chimarrão, embora seja um ambiente informal, se constitui num momento de conversas e também de tomar decisões.

Com relação aos fatores externos que afetam as propriedades, além do clima e das legislações, os produtores foram unânimes ao apontarem a questão do preço de venda da produção. Evidencia-se também uma forte dependência do produtor nas agroindústrias integradoras, isso pode ser constatado no relato do Produtor 1:

Não se tem segurança alguma no preço que recebemos pela produção, onde o custo em produzir se tem e deve quitar independente do que receber, dependemos inteiramente das agroindústrias integradoras. Além do mais, pequenos produtores não tem como aguardar um melhor preço, no caso dos grãos, já que não se tem estrutura de armazenagem. Só nos resta tentarmos ser eficientes na execução de nossas atividades para termos algum retorno.

Diante do exposto se confirmam as abordagens propostas por Lourenzani e Souza Filho (2005) e Nantes e Scarpelli (2012), que citam como fatores externos: preço dos produtos, clima, políticas governamentais agrícolas, sazonalidade da produção, precibilidade dos produtos e o mercado como um todo, sendo de caráter incontrolável por parte do administrador rural. Neste contexto, é requerido do agricultor ser eficiente na execução das atividades, sendo capaz de realizar as tarefas do empreendimento dentro dos menores custos, minimizando a utilização de seus recursos, para assim obter o retorno desejado, atingindo o objetivo planejado de modo eficaz.

Em termos das funções administrativas com base no PODC, a seguir serão descritas e analisadas à luz dos fundamentos teóricos explicitados no item 2.3.2.

4.3.1 Funções Administrativas

Quanto a função planejamento, cuja finalidade é estabelecer objetivos e determinar como atingi-los, constatou-se que nenhum dos três casos o planejamento é formalizado.

Entretanto, se pode afirmar que o objetivo de todas elas é tirar do seu árduo trabalho o sustento da família e fazer com que ao menos um filho permaneça ali e consiga também tornar as atividades produtivas rentáveis. Tal finalidade corresponde ao objetivo primordial do agricultor familiar abordado por Lopes e Nantes (2006) que busca fazer com que sua família permaneça e se sustente no campo.

O fato é que o agricultor sabe aonde quer chegar e tem seus planos traçados, mas não estão escritos em algum documento. De acordo com o Produtor 2 “[...] o produtor não tira o tempo de planejar formalmente devido a todas as outras atividades que desempenha e não se tem o costume de planejar porque isso nunca foi feito antes, porém se reconhece a importância que tem um planejamento”.

A função organização que corresponde ao processo de organizar pessoas e outros recursos para que trabalhem em conjunto visando alcançar uma meta, é verificada nas divisões das tarefas dos empreendimentos rurais, por mais que todos saibam desempenhar todas as atividades, nos três casos investigados o gênero feminino cuida da atividade leiteira, e a figura do pai, responsável pela propriedade, coordena as demais atividades, suinocultura, avicultura e lavoura. Esta divisão de trabalho é uma questão cultural, passado de geração para geração. No que diz respeito à estrutura organizacional, cuja representação gráfica é feita por meio do organograma, sendo que em nenhuma propriedade está formalizado, mas é a figura do pai que todos se reportam em qualquer situação.

A função direção ou liderança foi identificada nos gestores das propriedades, os quais tratam de atender os interesses da família frente às instituições, principalmente no que diz respeito à compra de insumos e venda da produção nos mercados, e acima de tudo serem capazes de acender o comprometimento de todos os envolvidos nas atividades produtivas na realização das tarefas que lhes são cabíveis, e como em todos os casos a mão-de-obra é provinda da base familiar, o alicerce de todo trabalho e de todas as relações dentro do empreendimento é a confiança.

A função controle, a qual envolve o processo de monitoramento das atividades planejadas, e se necessário proceder correções e melhorias, está alicerçada na confiança entre os membros da família. Tal comportamento foi mencionado pelos três produtores.

Quadro 11 – Síntese dos principais aspectos evidenciados do PODC

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	ASPECTOS EVIDENCIADOS
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo familiar e o do negócio é o mesmo, a saber: trabalhar em prol da permanência e sustento da família no campo; • Planejamento não formalizado
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de divisão das tarefas; • Estrutura organizacional não formalizada

DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Defesa dos interesses da família frente às instituições do setor; • Comprometimento familiar com as atividades produtivas fruto do estímulo do gestor.
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • A confiança como alicerce do trabalho familiar.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As funções administrativas são praticadas nas propriedades rurais, contudo prevalece a informalidade. Em termos das áreas gerenciais, a seguir serão descritas e analisadas à luz dos fundamentos teóricos explicitados no item 2.3.3.

4.3.2 Áreas gerenciais

As áreas gerenciais ou funcionais: produção, marketing, finanças e recursos humanos se evidenciam nas propriedades rurais investigadas.

A gestão da produção consiste em transformar *inputs* para fornecer o produto ou serviço da organização aos clientes ou público alvo (MAXIMIANO, 2009), e é exatamente isso que o produtor rural realiza no seu empreendimento, porém o fornecimento não é destinado ao seu consumidor final, mas sim as agroindústrias integradoras. Salienta-se que o produtor rural da agricultura familiar é responsável por parcela significativa da produção dos alimentos que chegam até a mesa da população brasileira.

A área da produção envolve o PCP: O que produzir? Quanto produzir? Quando Produzir? Como produzir? As propriedades em questão têm atuado de maneira informal, e se valem de experiências anteriores. Todavia há registros da produção, existindo um histórico do que foi produzido.

Algo importante a se mencionar no caso da produção de grãos é a rotação de cultura, a qual é realizada pelos agricultores. A rotação de culturas, considerada uma técnica agroecológica, consiste na alternância de espécies cultivadas a cada ano, já que o cultivo de uma única variedade (monocultura) na mesma área explora do solo apenas os nutrientes essenciais àquela espécie, desequilibrando suas reservas minerais ao longo do tempo e reduzindo muito a sua capacidade produtiva.

Com relação à área do marketing, que trata das relações com o mercado e o cliente, não foram identificadas ações efetivamente relacionadas. Não há evidências de pesquisa mercadológica para identificar o que o mercado precisa antes de produzir, tarefa relacionada ao P de produto; o preço de venda não é definido pelo produtor, tarefa relacionada ao P de preço, porém se realiza pesquisa de preço com relação aos insumos necessários para a produção; a venda da produção se dá exclusivamente para as agroindústrias integradoras e

cooperativas, tarefa relacionada ao P de praça; e por fim não foram identificadas aspectos relacionados ao P de promoção.

No tocante a administração financeira que busca a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, bem como avaliar a viabilidade dos investimentos produtivos diante dos recursos disponíveis, não foram identificadas práticas formalizadas. Inexistem o controle de entradas e saídas de dinheiro na propriedade e o registro de levantamentos de custos. Conforme depoimentos dos entrevistados, somente são realizados alguns cálculos na calculadora, mas nenhum registro formal e efetivo.

Merece destaque, o fato de não ter havido nenhuma análise da viabilidade do investimento via Pronaf, nem por parte do agricultor, nem por parte das instituições, falhando numa etapa de significativa importância para a factibilidade do empreendimento. Esta falha compromete o pagamento do empréstimo, a perda do investimento e a própria propriedade.

E por fim, os recursos humanos são representados pela disponibilidade da mão de obra que é familiar, onde as atividades produtivas estão sob responsabilidade e execução dos próprios produtores rurais. A qualificação profissional é necessária e importante, constituindo um diferencial frente às exigências do mercado. Ao questionar os agricultores sobre a participação em cursos de qualificação voltados a gestão, se identificou que todos eles já participaram de alguma atividade. Os três produtores já participaram de dois programas: o DeOLHO na qualidade e o QT Rural. Ambos os programas são realizados pela Cooper Itaipu, na qual as três famílias são associadas, é só é possível participar do segundo programa desde que tenha concluído o primeiro.

O DeOLHO na qualidade trabalha a aplicação do consagrado método japonês dos 5-S, adaptados para: Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem mantida, este melhora o ambiente do trabalho e onde se vive, gerando resultados e capacitando para a Qualidade Total, item fundamental para competir em mercados cada vez mais disputados. Já o QT Rural, mostra aos produtores rurais que é necessário assumir a função de empreendedor, atuando profissionalmente na prática da agricultura sustentada e na cadeia dos agronegócios. O programa tem como objetivo melhorar a qualidade de vida e a renda das pessoas que trabalham na empresa rural, através do aumento da produtividade e a rentabilidade da empresa rural; produção com qualidade; e redução de custos, dando ênfase às atividades de maior valor agregado ou maior retorno ao capital empregado (COOPERITAIPU, 2010).

Além desses, somente os filhos residentes na unidade de análise caso 2 realizaram outros cursos profissionalizantes com foco na gestão da propriedade, são eles: Programa de formação de jovens lideranças cooperativistas, Programa de empreendedorismo rural e

Programa de capacitação rural. O primeiro também é ofertado pela Cooper Itaipu, o qual tem objetivo de fomentar estratégias de gestão de cooperativa e propriedades, viabilizando alternativas de sucessão nessas organizações, garantindo a continuidade e o fortalecimento do sistema (COOPERITAIPU, 2010). O Programa de empreendedorismo rural é ofertado pelo Sebrae, com o objetivo de desenvolver competências empreendedoras e preparar líderes para ações sociais, políticas e econômicas sustentáveis no agronegócio. Enquanto que o Programa de capacitação rural, também ofertado pelo Sebrae, visa oferecer ao produtor rural um conjunto de ferramentas gerenciais de fácil entendimento, para que sejam aplicadas em propriedades rurais, propondo alternativas econômicas e de organização para elevar o nível de eficiência da produção destas propriedades.

Os programas visam à discussão e a implementação de práticas administrativas nos empreendimentos rurais, contudo estas são somente realizadas pelos produtores enquanto da participação no curso, não se desenvolvendo as atividades de forma continuada na propriedade, ou seja, elas são meramente consideradas pelos participantes atividades avaliativas para se efetivar a conclusão do curso, e não dada sua devida importância de aplicação no dia-a-dia do empreendimento.

Os principais aspectos das áreas gerenciais identificados nas propriedades analisadas constam no Quadro 12.

Quadro 12 – Síntese dos principais aspectos evidenciados das áreas gerenciais

ÁREAS GERENCIAIS	ASPECTOS EVIDENCIADOS
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • PCP informal; • Produção baseada no histórico da propriedade;
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: não realização de pesquisa mercadológica; • Preço: preço de venda não é definido pelo produtor; • Praça: a venda se dá para as agroindústrias integradoras e cooperativas; • Promoção: não se aplica aos empreendimentos;
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Não há controle de entradas e saídas formal; • Levantamento de custo de produção informal; • Não é realizado estudo de viabilidade de investimentos; • Planejamento financeiro informal
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra totalmente familiar; • Participação em cursos de qualificação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Levando em consideração o que foi apresentado até aqui, se considera que os casos analisados apresentam características do tipo de empreendimento rural tradicional, definido por Nantes e Scarpelli (2012), como estrutura organizacional familiar, decisões pautadas nas experiências próprias, e pouca flexibilidade na escolha do tipo de produção, que é definida

com base no histórico familiar. As características das empresas familiares abordadas por Leone (1994 apud LEONE, 2005), em sua maioria foram identificadas nos casos pesquisados:

- **Especificidades organizacionais:** Gestão centralizada; menor controle sobre o ambiente externo; dependente dos recursos que lhes são disponíveis; processos de planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados; a estratégia é intuitiva e pouco formalizada; e se trabalha na lógica de adaptação às mudanças do ambiente;
- **Especificidades decisórias:** a tomada de decisão é baseada na experiência e intuição dentro de uma ótica operacional de curto prazo; e os dados necessários à análise de tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;
- **Especificidades individuais:** o papel predominante no empreendimento é o do dirigente; e este trabalha em estreita colaboração com os demais membros da família.

O Pronaf tem estimulado melhorias nas propriedades rurais, com práticas gerenciais como o planejamento e a organização das atividades produtivas, além da questão financeira. As propriedades utilizaram os recursos do Pronaf para ampliação e modernização das atividades produtivas, e isso requer um planejamento, mesmo que informal, e também demanda mais organização quanto às atividades. Com relação às finanças, o fato do agricultor ter que buscar o recurso, ter que realizar o investimento, saber que esse recurso tem um custo, e que se tem a obrigação de após um período de tempo devolver esse recurso, se institui um conjunto de ações que fazem com que o agricultor perceba a necessidade de mais gerenciamento.

Constata-se que, embora houveram avanços, ainda muito deve ser feito para se efetivar uma eficiente e eficaz administração rural nos empreendimentos da agricultura familiar. O primeiro passo é conscientizar os agricultores quanto da importância de um acompanhamento administrativo da propriedade; de ter a consciência de que embora seja familiar, a propriedade é um empreendimento e precisa de gestão; que as instituições voltem novamente a se debruçar sobre o tema, tentando desenvolver programas mais efetivos para que se possa novamente estar acompanhando e atendendo as necessidades dos agricultores. Pois um estabelecimento rural gerenciado adequadamente deixa “portas abertas” para a continuidade da atividade pelo seu sucessor, tema esse discutido no meio rural e objetivo do próximo item.

4.4 PROCESSO SUCESSÓRIO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS

Dentre as várias questões que afetam a continuidade da agricultura familiar, a que merece destaque é se as propriedades terão ou não sucessor. Na região Oeste de SC até o início da década de 80 ocorria um processo de sucessão familiar nos empreendimentos rurais que acontecia de forma natural, este era entendido e organizado pela família, onde se buscava manter o maior número de filhos na agricultura, por conta de que se tinha a possibilidade de dividir a propriedade e/ou adquirir novas áreas de terra.

Após esse período sofreu uma ruptura no referido modelo natural de sucessão, se teve uma migração cada vez mais acentuada de jovens do meio rural para o meio urbano. Com isso os agricultores familiares começam a encontrar dificuldades no processo de sucessão, sem saber se vai ocorrer a permanência de um filho (a) na propriedade para dar continuidade às atividades. Essa situação é enfrentada até os dias atuais, evidenciando uma parcela representativa de propriedades que ficaram sem sucessor, conforme dados apresentados pelo Pesquisador:

Foram realizadas algumas pesquisas com relação à sucessão familiar nas propriedades rurais do Oeste Catarinense. Na primeira pesquisa (1998) foram encontradas 12% de propriedades que não tinham mais filhos morando com os pais. Em 2003, a partir do censo agropecuário do estado foi encontrado um universo de 20% de unidades familiares rurais que não tinham mais sucessores. Uma última pesquisa realizada em 2014 se identificou um universo de 30% de propriedades sem sucessão. Se evidenciando um intensivo processo de migração dos jovens rurais para o meio urbano, sobretudo das moças. Desse modo observa-se um envelhecimento do campo, resultado desse número significativo de propriedades sem sucessor.

Nos casos analisados, seus gestores e a esposa do atual gestor da propriedade 2 são decorrência do processo natural de sucessão. Nas propriedades rurais 1 e 3, são os filhos mais novos da família, uma vez que na propriedade 2 quem ficou na propriedade foi a filha mais nova. Todavia os outros irmãos e irmãs, nos três casos, não residem no empreendimento e poucos no meio rural. Acredita-se que a questão dos filhos mais novos permanecerem na propriedade paterna, no caso da atual geração que predomina o meio rural do município, se da principalmente pelo fato de que os filhos mais velhos ao chegarem à maioridade optaram por outras oportunidades, permanecendo o filho ou filha mais nova na propriedade sentindo-se no compromisso e/ou na responsabilidade de dar sequência à atividade desenvolvida por seus pais. Outro fato a ser destacado para a permanência dos filhos (as) nas propriedades é o relatado pelo Produtor 2, “antigamente não se tinha conhecimento dos negócios, o que o pai fazia os filhos não ficavam sabendo, fomos criados para trabalhar”.

Os sucessores trabalham na propriedade desde criança, o que era comum há alguns anos atrás. Sobre assumir a gestão dos negócios, na propriedade 1 a sucessão se concretizou aos 30 anos do atual gestor, na propriedade 2 aos 36 e na propriedade 3 logo aos 18 anos. Sobre uma futura sucessão familiar, apenas o caso 2 já está com seu processo garantido para a próxima geração, nos outros dois casos se evidencia uma árdua tarefa dos pais em manter algum dos filhos para dar sequência à atividade, uma vez que esse é um dos objetivos primordiais dos empreendimentos familiares rurais, segundo relato do Produtor 3: “o objetivo da família é que alguém fique e continue na atividade com a perspectiva de que faça melhor do que eu, representando o orgulho pela profissão e a não perda da propriedade”.

Quanto à decisão sobre a sucessão familiar por parte de uma filha e um filho na propriedade 2, essa se deu por ambos se reconhecer na profissão de agricultor familiar, o que é fundamental, por ajudarem nas tarefas do empreendimento desde criança e também por terem tido a experiência de trabalhar no meio urbano, ou seja, exemplificam um caso de retorno a propriedade. Essa questão também foi abordada tanto pelo Produtor 1 como pelo Pesquisador:

Gostaria muito que alguém ficasse, mas se pensa primeiro no bem dos filhos, se eles achar que o meio urbano é melhor não irá se opor, é uma opção deles. Talvez se deva ter essa experiência para ver como realmente é o meio urbano, pois sempre se acha que o que o outro faz é mais fácil do que o que nós fizemos (PRODUTOR 1).

Se acredita que se chegou a um momento que o fenômeno da migração do jovem rural para o meio urbano está diminuindo, e que daqui para frente se consiga fazer com que muitos jovens venham a permanecer no campo. Existem muitos casos de jovens que estão retornando para o meio rural, embora esse movimento seja muito menor do que o movimento inverso é um fenômeno importante afetando diretamente a continuidade e o rejuvenescimento da agricultura familiar (PESQUISADOR).

A concretização da sucessão familiar na propriedade 2 e das futuras sucessões nas propriedades 1 e 3, contará com a presença dos sucedidos, podendo surgir conflitos, uma vez que pretendem continuar acompanhando as atividades produtivas até tiverem condições de trabalho, como disse o Produtor 2: “é olho do dono que engorda o boi”.

Essa questão é abordada por Mello (2003), uma vez que a transição e a passagem definitiva da gestão levam em conta muito mais a capacidade e disposição do trabalho do pai do que as necessidades do sucessor e o desenvolvimento econômico da propriedade. Enquanto o atual responsável tiver em condições de dirigir o estabelecimento, a sucessão não irá acontecer. Silvestro et al. (2001) consideram que o processo sucessório legitima-se a partir da

execução de três fatores: a transferência patrimonial, a continuação da atividade profissional paterna e a retirada da geração sucedida do comando sobre o negócio.

Quanto as futuras sucessões nas propriedades 1 e 3, o incentivo para a permanência de um filho na propriedade se dá através dos estudos, pois como já ressaltado por Abramovay (1998) o acesso à educação não pode ser visto como um elemento de estímulo ao abandono no meio rural, e é sob essa perspectiva que os pais incentivam os estudos. A família da propriedade 1 tem um filho estudando no colégio agrícola, onde o ensino é integral, podendo retornar para casa nos finais de semana. Enquanto a família da propriedade 3 tem um dos filhos estudando em casa familiar, onde permanece uma semana na escola e outra em casa. Conforme o Produtor 3:

Se incentiva o estudo, pois a propriedade precisa além de mão de obra, conhecimento profissional para desenvolver as atividades produtivas da propriedade. Como por exemplo se necessita de veterinários, conhecimento da nutrição animal, entre outros, e tudo tem custo e eu não tenho conhecimento profissional sobre isso, desse modo se incentiva o filho a estudar e trazer isso para dentro da propriedade.

Os jovens que optaram por um ensino diferenciado, no caso do colégio agrícola e a casa familiar, estiveram presentes no momento da entrevista e justificaram a escolha pelo ensino médio oferecido nas escolas públicas não proporcionar uma formação técnica, pela possibilidade de aprender a teoria na escola e aplicar a prática na propriedade da família, e pelo fato de se identificar com o público que frequenta essas instituições, já que estas são vinculadas ao meio rural.

No caso da propriedade 2, a família tem uma filha que participa do projeto de pesquisa e extensão, aprovado pelo CNPq e coordenado pela UFFS, “Fortalecimento da Juventude Rural na Região Oeste de Santa Catarina”. Este projeto oferece capacitação a jovens que atuam na agricultura familiar da região, atuando em duas linhas: fomento à organização para o acesso da juventude a mercados institucionais, como o PAA e o PNAE; e o apoio a processos de gestão administrativa de grupos, associações e cooperativas de jovens assentados/agricultores familiares e comunidades tradicionais. Sob esse enfoque, a geração sucessora da propriedade 2 tem planos em constituir uma nova atividade produtiva no empreendimento com vistas ao acesso no PAA e no PNAE, com o objetivo de diversificar a produção, aumentar a renda e auxiliar no atendimento a demanda da merenda escolar no município de Pinhalzinho.

A sucessão familiar nos empreendimentos rurais decorre naturalmente sem haver um planejamento. Na propriedade 2 a decisão se deu na medida em que os filhos vivenciaram a

experiência do trabalho no meio urbano, e nas outras duas propriedades o incentivo a permanência de um jovem está se dando por meio dos estudos e pelo assunto já ser discutido no dia-a-dia da família, o que pode ser considerado um primeiro passo fundamental para que se futuramente se concretize uma sucessão familiar.

Alguns pontos que afetam diretamente a sucessão familiar e a continuidade do jovem no meio rural foram identificados na pesquisa. Principal questão refere-se à ao longo prazo e a incerteza quanto ao retorno financeiro das atividades produtivas, exigindo maiores investimentos, uma vez que no meio urbano se tem a certeza do recebimento do salário ao final de cada mês, bem como férias e décimo terceiro, o que não ocorre nos empreendimentos rurais.

Outro assunto diz respeito à liberdade, especialmente nos finais de semana. O jovem não quer o compromisso que as atividades do meio rural exigem, muito tem haver com a questão midiática que repassa através da maioria de seus conteúdos “o ser livre para fazer qualquer coisa”. Hunger et al. (2016) também destacam a falta de comprometimento e de interesse em gerir o empreendimento da família por parte da geração Y, nascidos após 1980, uma vez que esta vivenciou muitos avanços tecnológicos e cresceram tendo o que muitos de seus pais não tiveram, como TV a cabo, videogames, computadores e acesso a internet.

Os recursos disponíveis para aquisição de terra pelo programa do Banco da Terra ou Fundo de Terras e Reforma Agrária também foi um ponto destacado, uma vez que estes não condizem com o real valor das terras na região, impossibilitando o jovem de adquirir uma nova propriedade.

As atividades desempenhadas no meio rural são consideradas atividades pesadas, exigindo maior esforço físico, com exposição ao sol e o trabalho com máquinas agrícolas que oferecem riscos de acidentes. Soma-se a estes aspectos o preconceito quanto à profissão de agricultor familiar que ainda está vigente na sociedade, na medida em que denominações pejorativas ainda são difundidas e utilizadas para classificar a essa classe trabalhadora. O Produtor 3 ressalta o fato da extinção das escolas de ensino fundamental e médio do meio rural como um fator que pode ter contribuído com o preconceito. As crianças e adolescentes do meio rural que estudam nos centros urbanos acabam formando uma visão de que o interior seja um espaço atrasado e sem perspectivas para a construção de uma vida profissional. Nesta direção é importante enfatizar as casas familiares e os colégios agrícolas como uma possibilidade da não perda do vínculo com o seu local de origem e a vivência com pessoas da mesma procedência.

Neste sentido, foram identificadas algumas ações por parte da Secretaria da Agricultura e Epagri para estimular a permanência dos jovens no campo. Por parte da secretaria se trabalha no sentido de oferecer melhores condições ao meio rural, a partir de investimentos em internet rural, asfaltamento e melhorias no acesso as comunidades do interior com vistas a melhor escoação da produção e mobilidade, assistência técnica e adesão ao PAA e ao PNAE, a fim de oportunizar a diversificação das atividades, fonte de renda adicional e uma alimentação mais saudável.

Por parte da Epagri existe a oferta do curso de Formação em Liderança, Gestão e Empreendedorismo no Meio Rural, que tem por objetivo estimular a liderança e buscar alternativas no desenvolvimento e modernização das propriedades rurais. Este curso está focado nos saberes locais e com aprendizados técnicos, teóricos e práticos nas áreas da tecnologia, redes sociais, turismo rural, o curso visa a permanência do jovem na propriedade rural, fazendo o papel de empreendedor e administrador do negócio. O mesmo é desenvolvido em parceria com a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, SC Rural, Secretaria de Desenvolvimento Regional e Secretaria Municipal de Agricultura.

Observa-se que o papel do Pronaf na perpetuidade dos empreendimentos familiares rurais, não é considerado uma política decisiva para a permanência do jovem na propriedade, mas vem executando o papel fundamental de estímulo a sua permanência através de investimentos que tornam o empreendimento atrativo ao jovem a partir da sua modernização.

Com o acesso ao Pronaf às propriedades passaram a contar com a ampliação das atividades produtivas, compra de máquinas e equipamentos agrícolas, com vistas a melhorar cada vez mais as condições de trabalho, e por conseguinte a qualidade de vida na agricultura familiar. Levando em consideração uma concretização da sucessão familiar nos casos analisados e a diversidade das atividades que podem ser desempenhadas no meio rural, serão realizados novos investimentos para que o jovem possa implementar o seu projeto de vida na propriedade e para isso buscam contar com o Pronaf.

Dada a importância da agricultura familiar para a produção de alimentos no município de Pinhalzinho, a perspectiva quanto a população residente no campo é que o número se mantenha ou até possa aumentar, em virtude dos investimentos realizados, bem como a necessidade de aumento da produção de alimentos em 75% até 2050 para se atender a demanda alimentar da população mundial, conforme palavras do Secretário da agricultura. Verificou-se que o Agente Ater demonstrou uma preocupação quanto à população rural do município e a produção de alimentos, conforme segue:

Espera-se que quanto à atual população rural do município essa ao menos se mantenha, entretanto se observa poucas famílias com futuros sucessores, com isso propriedades familiares são postas a venda e adquiridas por grandes latifundiários que passam a produzir somente commodities ou cultivo de florestas comerciais, extinguindo a diversidade de produção da agricultura familiar.

Entretanto, o maior desafio é a falta de mão-de-obra no campo, resultado da não permanência dos jovens no meio rural, os quais acreditam que os incentivos por parte dos órgãos públicos e instituições ligadas ao setor sejam insuficientes para sua permanência nas propriedades rurais, além das questões que afetam a sucessão familiar já citadas anteriormente.

Em suma, a sucessão familiar deve se tornar tema presente nas discussões da família e a permanência do jovem deve se dar por opção deste para concretização de seu projeto de vida e os pais devem mostrar interesse pela sucessão. Espera-se que o Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural alcance êxito e que consiga propiciar mudanças na atual realidade da juventude rural e sucessões familiares rurais brasileiras.

A partir da análise desenvolvida, o próximo item apresenta diretrizes para a gestão e a sucessão dos empreendimentos rurais no município de Pinhalzinho/SC.

4.5 DIRETRIZES PARA GESTÃO E SUCESSÃO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS

Na perspectiva de contribuir na qualificação da gestão e no processo de sucessão rural para os empreendimentos familiares rurais no município de Pinhalzinho/SC são traçadas algumas diretrizes.

Estas diretrizes serão apresentadas no formato 5W2H, umas das ferramentas de gestão mais utilizadas no âmbito empresarial. O 5W2H consiste em um mapeamento de atividades a serem desenvolvidas a fim de registrar de maneira organizada e planejada como deverão ser efetuadas as ações. Existem algumas variações no método, podendo ser usado sem o *How Much* (quanto custará) formando o 5W1H ou 5W3H que inclui a etapa *How many* (quantos). A ferramenta será utilizada como 5W1H, por considerar que neste momento não é viável definir o custo das ações.

Quadro 13 – Proposta de diretrizes para melhorias na gestão e sucessão familiar dos empreendimentos rurais

5W					1H
<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Who</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>How</i>
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como

Ação; Problema; Desafio	Justificativa; Explicação; Motivo	Responsável	Local	Prazo; Cronograma	Procedimentos; Etapas
Criação de um sub-setor de gestão de propriedades rurais dentro da Secretaria da Agricultura do Município.	Devido às carências evidenciadas na gestão dos empreendimentos rurais do município se faz necessário que o poder público municipal dê suporte na gestão das propriedades.	Poder público municipal e Secretaria da agricultura	Pinhalzinho/SC	2017	Implantação de um sub-setor dedicado a trabalhar as questões da gestão nas propriedades rurais do município com vistas à contratação de um administrador para gerir a área.
Programa Mais Gestão de empreendimentos rurais familiares.	Pela carência identificada na gestão das propriedades rurais do município e levando em consideração que uma gestão eficiente e eficaz promove maiores chances de uma sucessão familiar se consolidar.	Poder público municipal Epagri Cooperativas	Pinhalzinho/SC	2017	Este programa deve ser construído e realizado em parceria das instituições citadas. As cooperativas trabalharão com seus associados e agricultores familiares que não são associados a nenhuma cooperativa seria atendidos pela Epagri e Prefeitura. O programa segue a metodologia de encontros presenciais onde seriam tratados assuntos básicos de Administração e consiste na elaboração de um planejamento para a propriedade com planos individuais, principalmente para a área da produção e finanças.
Acompanhamento das propriedades que participaram dos programas da Cooper Itaipu DeOlho na Qualidade e QT	A Cooper Itaipu é a cooperativa que mais conta com associados no município e a proposta dos dois programas já	Cooper Itaipu	Cooper Itaipu e propriedades rurais dos agricultores participantes dos programas.	2017	Realizar acompanhamento das propriedades dos agricultores participantes dos programas após a conclusão destes

Rural.	existentes auxilia na organização e gestão dos empreendimentos, porém se percebeu que as práticas administrativas por estes abordadas são apenas executadas pelo agricultor durante a participação do programa, encaradas como atividades avaliativas para se efetivar a conclusão do curso e não as tornando efetivas na propriedade.				para verificar se as práticas aprendidas estão sendo aplicadas corretamente e gratificar com um acréscimo de 10% no valor recebido anualmente referente a distribuição das sobras financeiras da cooperativa os produtores que fazem uso dos aprendizados rotineiramente.
Realização de estudos de viabilidade econômico-financeira no acesso a Pronaf Investimento.	Um estudo de viabilidade econômica e financeira deve ser realizado sempre que um novo projeto esteja em fase de avaliação. O projeto pode ser tanto de expansão do negócio quanto a implantação de um novo negócio. O principal benefício desse tipo de análise é visualizar através de projeções e números, o real potencial de retorno do investimento e, portanto, decidir através da análise das projeções se o investimento é viável e factível de realização.	Responsáveis pela elaboração do projeto de acesso ao crédito, como por exemplo: Epagri, Sindicatos, Engenheiros agrônomos e agências bancárias	Pinhalzinho/SC	2017	Realizar a partir de um modelo base de viabilidade que englobe, essencialmente, uma projeção de receitas e de custos, bem como uma análise de risco.
Programa Mais Sucessão Rural	Com vistas a estimular os jovens a permanecer no campo, uma vez que esse é o principal problema enfrentado pela agricultura familiar.	Poder público municipal Epagri Cooperativas Sindicatos Rurais	Pinhalzinho/SC	2017	A partir da realização de um levantamento de empreendimentos familiares rurais com possíveis sucessores se realizar um trabalho junto a essas famílias no sentido de decisão do sucessor (es) o mais cedo possível e fazer

					um planejamento familiar acerca do processo sucessório, levando em consideração que não adianta se trabalhar individualmente com o jovem, mas sim coletivamente com os pais. O processo sucessório é um processo familiar, portanto ele deve ser discutido na família.
Canvas Rural, no qual o Canvas é uma ferramenta desenvolvida pelo Sebrae que estimula a criação do seu modelo de negócio.	Este seria fundamental para jovens rurais poderem criar seus próprios negócios no campo, a partir de uma visão holística e flexível do modelo de negócios auxiliando empreendedores nos processos de criação, diferenciação e inovação, aprimorando seu modelo de negócios para conquistar mais clientes e lucros.	SEBRAE	Pinhalzinho/SC	2017	A metodologia do Canvas consiste no preenchimento de um “Quadro de Modelo de Negócios”, no qual quatro etapas básicas o compõe: O que? Quem? Como? Quanto? Essas são divididas em nove blocos, a saber: parcerias principais; atividades principais; recursos principais; proposta de valor; relacionamento com o cliente; segmento de clientes; canais de distribuição; estrutura de custos; e fonte de receitas. Estes devem ser preenchidos com adesivos autocolantes para facilitar o acréscimo, remoção e realocação das ideias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Além das diretrizes apresentadas, se compartilham algumas ações dos cinco eixos abordadas no Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural com aplicação no município de Pinhalzinho/SC, conforme segue:

- a) **Eixo da terra e território:** facilitar a transferência de propriedade para herdeiros (as) com a redução/isenção de taxas cartoriais e impostos e ampliar o acesso da juventude ao Programa Nacional de Crédito Fundiário fazendo com que as propriedades que não têm mais sucessores possam passar para as mãos de jovens que querem continuar na agricultura e que não vão ter a oportunidade de herdar a propriedade de seus pais. Uma questão a ser ressaltada acerca desse eixo é em relação ao alto valor para compra de terras na nossa região, sendo que o crédito disponível para tal não é suficiente para a aquisição de uma propriedade;
- b) **Eixo de trabalho renda:** ampliar o número de jovens com DAP para estes poder ter acesso ao crédito rural, expandir o acesso da juventude ao PAA e ao PNAE, ampliar a metodologia do Micro Crédito Orientado para a linha do Pronaf Jovem, ampliar o apoio para projetos de infraestrutura produtiva e de comercialização para a juventude, fomentar a Aprendizagem Profissional e estimular a participação de jovens nas diretorias das cooperativas/ associações;
- c) **Eixo Educação no Campo:** ampliar o número de jovens matriculados nos Centros Familiares de Educação por Alternância (CEFFAs) e também no Pronatec Campo, reconhecer as CEFFAs como instituições públicas e fomentar a construção de mais CEFFAs nos territórios rurais, bem como melhorar as já existentes;
- d) **Eixo da Qualidade de Vida:** atender as áreas com vulnerabilidade digital, apoiar e expandir os projetos culturais nas áreas rurais e ampliar o acesso ao programa de moradia no meio rural;
- e) **Eixo da Participação, Comunicação e Democracia:** fomentar a participação dos jovens rurais na esfera municipal, territorial, estadual e nacional, a partir dos comitês de juventude rural e encontros de jovem. E acima de qualquer ação, reconhecer o jovem rural com um ator social capaz de desenvolver socialmente e economicamente o meio em que ele vive.

Após a apresentação dos resultados e discussões, a parte seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao estudo que se propôs compreender até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC, são apresentadas as principais constatações.

O Pronaf propiciou uma melhor gestão das propriedades rurais, evidenciando alguns avanços, principalmente no que diz respeito ao planejamento e organização das atividades produtivas e no conhecimento dos custos do investimento e obrigações financeiras, mesmo que informalmente.

No que diz respeito à sucessão familiar, o Pronaf executa o papel fundamental de estímulo à permanência dos jovens mediante investimentos que tornam o empreendimento atrativo a partir da sua modernização, bem como a disponibilidade de crédito para que o jovem possa implementar o seu projeto de vida na propriedade e para isso buscam contar com o Pronaf.

O primeiro objetivo específico atendido foi a descrição da política pública de crédito rural Pronaf. O Pronaf foi criado pelo Decreto Federal nº 1.946, de 28 de junho de 1996 a partir da reformulação do extinto Provap. Este se destina a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas e possui as taxas de juros mais baixas dos financiamentos rurais, sendo essas definidas anualmente a cada Plano Safra da Agricultura Familiar, bem como também as condições de acesso e pagamento, os quais dependem também da linha de crédito.

O programa conta atualmente com três linhas distintas de crédito, são elas: custeio, integralização de cotas-partes e investimento. Para ter acesso a qualquer uma das categorias é necessário que os produtores rurais comprovem seu enquadramento por meio da DAP ativa em um dos grupos beneficiários do Pronaf e, o mais importante, que se enquadre como agricultor familiar e empreendedor familiar rural no que rege a Lei 11.326 de 2006.

Quanto ao segundo objetivo específico, a saber, caracterizar a agricultura familiar do município de Pinhalzinho/SC, destacou-se a presença de 600 propriedades rurais produtivamente ativas e em torno de 550 enquadradas no Pronaf, no tocante as atividades produtivas na pecuária destacam-se a avicultura, a suinocultura e a bovinocultura leiteira, a

qual é base econômica de sustentação das propriedades familiares rurais, e no caso das lavouras temporárias se destaca a produção de milho e soja. Estas propriedades correspondem em média a 30% do movimento econômico do município, mas levando em consideração a quantidade da população rural (16,64%) e a extensão rural menor em relação a outros municípios da região, é um número bastante significativo, podendo se dizer que Pinhalzinho conta com uma produção intensa e eficiente.

O terceiro objetivo específico visava identificar como às funções administrativas e as áreas gerenciais se apresentam na gestão da propriedade, evidenciando o acesso ao Pronaf. No que diz respeito às funções administrativas acerca do PODC, se identificou quanto ao planejamento que o objetivo familiar e o do negócio é o mesmo, trabalhar em prol da permanência e sustento da família no campo e o planejamento é realizado de modo informal. A organização se dá por meio da divisão das tarefas e um organograma informal, reportando sempre a figura do gestor. A direção se apresenta na forma do responsável pela propriedade defender os interesses da família frente às instituições do setor e propiciar o comprometimento familiar com as atividades produtivas. E por fim, o controle não se identificou, uma vez que o alicerce do trabalho familiar dentro do empreendimento é a confiança.

Sobre as áreas gerenciais, na produção se evidencia um PCP informal e a produção baseada no histórico da propriedade. Quanto ao marketing, não há realização de pesquisa mercadológica, o preço de venda não é definido pelo produtor e esta se dá para as agroindústrias integradoras e cooperativas. Já por parte das finanças não há efetivo controle de entradas e saídas, não é realizado um levantamento de custo de produção formal e nem estudo de viabilidade de investimentos, caracterizando como planejamento financeiro informal. E por fim os recursos humanos, a mão de obra é totalmente familiar e se identificou a participação em cursos de qualificação. Nesse sentido, o Pronaf estimulou uma maior gestão das propriedades rurais, principalmente no que diz respeito ao planejamento e organização das atividades produtivas e no sentido das finanças, mesmo que informalmente.

Na sequência, o quarto objetivo específico tratou da descrição de aspectos da sucessão familiar nas propriedades, evidenciando o acesso ao Pronaf. A atual geração que está na gestão dos empreendimentos é resultado do processo natural de sucessão, se observando uma desta geração em manter ao menos um dos filhos no empreendimento para dar sequência à atividade. As famílias não contam com um planejamento efetivo para a consolidação de uma sucessão familiar e o incentivo a permanência está se dando por meio dos estudos.

Foram identificados alguns desafios quanto à sucessão familiar rural, são eles: à incerteza quanto ao retorno financeiro das atividades produtivas e por esse ser se dar a longo prazo exigindo maiores investimentos; o compromisso que as atividades do meio rural exigem; recursos disponíveis para aquisição de terra; as atividades desempenhadas no meio rural são pesadas; e o preconceito quanto à profissão de agricultor familiar. O papel do Pronaf no sentido de fazer com que o jovem permaneça no campo é o de estimular por meio dos investimentos que tornam o empreendimento atrativo a partir da sua modernização, bem como a disponibilidade de crédito para que o jovem possa implementar o seu projeto de vida na propriedade.

Por último, o quinto objetivo abordou as diretrizes traçadas no que diz respeito à gestão das propriedades e o processo sucessório, as quais se resumem em: Criação de um sub-setor de gestão de propriedades rurais dentro da secretaria da agricultura do município; Programa Mais Gestão de empreendimentos rurais familiares; Acompanhamento das propriedades que participaram dos programas da Cooper Itaipu DeOlho na Qualidade e QT Rural; Realização de estudos de viabilidade econômico-financeira no acesso a Pronaf Investimento; Programa Mais Sucessão Rural; e Canvas Rural. Além dessas se compartilhou de algumas ações apresentadas no Plano Nacional da Juventude e Sucessão Rural.

Desse modo foi possível atender ao objetivo geral desta pesquisa, que foi compreender até que ponto, segundo a percepção dos agricultores familiares e atores sociais de instituições ligadas ao setor, o uso do crédito rural, via Pronaf, pode contribuir na promoção de melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar, bem como na perpetuidade destes no município de Pinhalzinho/SC, ficando evidenciado o papel de estímulo a uma maior gestão e a permanência do jovem no campo por parte do Pronaf. Além disso, se considera fundamental a continuidade e expansão do programa a cada Plano Safra, sendo um instrumento capaz de desenvolver, economicamente e socialmente o empreendimento rural, a comunidade, o município, assim como o território, que acima de tudo trouxe novas perspectivas e oportunidades para essa classe social até então “esquecida” pelas esferas públicas e classes dominantes.

Este estudo apresentou como limitações sua abordagem qualitativa, não podendo ter seus resultados generalizados para todo o universo da pesquisa. Além de não encontrar de acordo com os critérios para definição de amostra um empreendimento familiar sob gestão da primeira geração, se analisando uma propriedade que mais se aproximasse desse critério. E também se aponta a defasagem dos censos agropecuários como um limitador, não dispondo de dados oficiais atualizados nessa área de estudo.

Como recomendação para estudos futuros sugere-se pesquisas, como: 1) à avaliação da efetividade dos cursos de qualificação ofertados aos agricultores pelas cooperativas e outras instituições; 2) Replicação desta pesquisa em outros municípios realizando um estudo comparativo; 3) Pesquisa sobre sucessão familiar em empreendimentos de outros segmentos; 4) Estudos longitudinais nos empreendimentos rurais participantes dessa pesquisa; E tendo em vista o intercâmbio a ser realizado na Alemanha, após a colação de grau, pela acadêmica pode-se realizar uma pesquisa a fim de analisar as políticas agrícolas públicas lá existentes, bem como a sucessão familiar em empreendimentos rurais agrícolas alemães e em seguida a realização de um estudo comparativo entre os países do Brasil e Alemanha. Por certo, ao encerrar esse estudo, é provável que questões ficaram em aberto pelo fato da complexidade do meio rural e pela heterogeneidade do público da agricultura familiar, com vistas a continuidade de estudos nessa temática.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília: Unesco, 1998. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000152.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 3. ed. São Paulo, Edusp: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Gestão ambiental: para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Thex: Almeida Cabral, 2010.

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

Atlas do Desenvolvimento Humano. **Pinhalzinho-SC**. 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/pinhalzinho_sc>. Acesso em: 15 maio 2016.

Banco Central do Brasil (BCB). **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf**. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>>. Acesso em: 05 maio 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-62.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Decreto N° 1.946* de 28 de junho de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1946.htm>. Acesso em: 28 ago. 2015.

_____. *Lei n° 11.326* de 26 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso: 08 out. 2015.

_____. *Lei nº 4.829* de 05 de novembro de 1965. Institucionaliza o crédito rural. 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4829.htm>. Acesso: 28 ago. 2015.

_____. *Lei Nº 4.504* de 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e da outras providências. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4504.htm>. Acesso: 21 out. 2015.

_____. *Lei Nº 6.746* de 10 de dezembro de 1979. Altera o disposto nos arts. 49 e 50 da Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964 (Estatuto da Terra), e dá outras providências. 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6746.htm>. Acesso: 21 out. 2015.

_____. *Decreto Nº 8.736* de 03 de maio de 2016. Institui o Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8736.htm#anexo>. Acesso: 21 mai. 2016.

CAETANO, Bruno. **Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar**. 2014. SEBRAE/SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/42-noticias/empreendedorismo/11552-sucessores-devem-ser-preparados-para-assumir-empresa-familiar>>. Acesso em: 27 out. 2015.

CARNEIRO, Maria José. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 8, p.70-82, abr. 1997. Disponível em: <<http://r1.ufrjr.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/view/106/102>>. Acesso em: 15 out. 2015.

COOPERITAIPU. **Programas educacionais**. 2010. Disponível em: <http://www.cooperitaipu.com.br/home.php?id_menu=14>. Acesso em: 16 maio 2016.

CRESOL. **Nossa história**: Cresol, o maior Sistema de Cooperativas de Crédito Rural Solidário do Brasil. 2015. Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/conteudo_historia.php?id=1>. Acesso em: 16 maio 2016.

DONNELLEY, Robert G.. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p.161-198, abr.-jun. 1967. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf>. Acesso em: 27 out. 2015.

EUSÉBIO, Gabriela dos Santos. **Determinantes do acesso ao crédito rural**: um estudo a partir do levantamento das unidades produtivas agropecuárias (LUPA) do Estado de São Paulo. 2011. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-10112011-103439/pt-br.php>>. Acesso em: 19 out. 2015.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLACH, Affonso Augusto Bulcão; MARCHIORO, Gelso. Desenvolvimento sustentável e solidário: agricultura familiar e agregação de valores para produção agrícola. In: COLETTI, Tomé et al (Org.). **Agricultura familiar e socioeconomia solidária**. Florianópolis: Escola Sindical Sul, 2000. p. 101-121.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Caio Galvão de; GROSSI, Mauro Eduardo Del; MARQUES, Vicente P. M. de Azevedo. **O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, 2009.

FREIRE, Paulo. **Desafios da educação de adultos frente à nova reestruturação tecnológica**. Seminário Internacional Educação e Escolarização de Jovens e Adultos. Brasília: MEC, 1997.

FREIRE, Patricia de Sá et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Jistem Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.713-736, 30 dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

FROEHLICH, José Marcos; DIESEL, Vivien (Org.). **Desenvolvimento rural: tendências e debates contemporâneos**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2009.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRISA, Catia. **Políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: produção e institucionalização das ideias**. 2012. 280 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.mstemdados.org/sites/default/files/2012_Tese-Catia-Grisa.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015

GUANZIROLI, Carlos Enrique; CARDIM, Silvia Elizabeth de C. S. (Coord.). **Novo retrato da agricultura familiar: O Brasil redescoberto**. Brasília, 2000. (Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO) Disponível em: <<http://www.faser.org.br/anexos/Retratodaagriculturafamiliar.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

HUNGER, Vanessa Balbinot et al. **Os desafios na sucessão familiar: A transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações**. In: IX ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 2016, Passo Fundo. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/418.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do Século XX**. Rio de Janeiro, 2006a. Disponível em:
<<http://seculoxx.ibge.gov.br/images/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

_____. **Pinhalzinho: Censo agropecuário 2006**. 2006b. Disponível em:
<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=421290&idtema=3&search=santa-catarina|pinhalzinho|censo-agropecuário-2006>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

_____. **Sinopse do censo demográfico 2010**. 2010. Disponível em:
<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=421290&idtema=1&search=santa-catarina|pinhalzinho|censo-demografico-2010:-sinopse->>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA). **Tabela com módulo fiscal dos municípios**. 2013. Disponível em:
<http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. Áreas de atuação da administração. In: JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da; MORRETO NETO, Luis. **Administração: Introdução e Teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. Cap. 3. p. 63-93.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da; MORETTO NETO, Luis. **Administração: Introdução e Teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KAY, Ronald D.; EDWARDS, Willian M.; DUFFY, Patricia A.. **Gestão de propriedades rurais**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 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.

LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar: Modalidades de trabalho com agricultores**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2001.

LOPES, Luciene de Andrade Bianchi; NANTES, José Flávio Diniz. Capacitação e empreendedorismo no setor rural. In: ZUIN, Luíz Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Org.). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 365-393.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Gestão Integrada para a agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Integrada da agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005. p. 67-93.

MAGRI, Cledir A.. O direito humano ao desenvolvimento e a agricultura familiar. In: RISSON, Cláudio; GABRIEL JÚNIOR, Egon; PAULI, Jandir (Org.). **Desenvolvimento, democracia e gestão de crédito: a agricultura familiar em debate**. Passo Fundo: IMED, 2009. p. 87-124.

MALDANER, Gean Carlos. **Contribuição do pronaf no desenvolvimento da cadeia do leite no município de Pinhalzinho – SC**. 2014. 89 f. TCC (Graduação) - Curso de Agronomia, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Márcio Antonio de et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 50, n. 1, p.11-25, jun. 2003. Semestral. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/asp-1-03-2.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). **Plano nacional de juventude e sucessão rural**. 2016a. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/PLANO_NACIONAL_DE_JUVENTUDE_RURAL.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2016.

_____. **Programas: Crédito Rural - Pronaf**. 2016b. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-creditorural/sobre-o-programa>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

_____. **Plano safra da agricultura familiar 2016/2017 tem investimento recorde**. 2016c. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/plano-safra-da-agricultura-familiar-20162017-tem-investimento-recorde>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

_____. **Cartilha do Plano Safra da Agricultura Familiar 2016-2017: Alimentos Saudáveis para o Campo e a Cidade**. 2016d. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/cartilha_plano_safra_2016.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2016.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 629-664.

NIEDERLE, Paulo André; FIALHO, Marco Antônio Verardi; CONTERATO, Marcelo Antônio. A pesquisa sobre agricultura familiar no Brasil: aprendizagens, esquecimentos e novidades. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 52, n. 1, p.11-24, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v52s1/a01v52s1.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p.176-192, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/881/860>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

PAULI, Jandir. Os desafios da Cresol na gestão do desenvolvimento rural e do cooperativismo de crédito. In: RISSON, Cláudio; GABRIEL JÚNIOR, Egon; PAULI, Jandir. **Desenvolvimento, democracia e gestão de crédito: a agricultura familiar em debate.** Passo Fundo: Imed, 2009. p. 21-60.

PRETTO, Jose Miguel. Elementos para a discussão de um projeto sustentável para a agricultura familiar. In: RISSON, Cláudio; GABRIEL JÚNIOR, Egon; PAULI, Jandir. **Desenvolvimento, democracia e gestão de crédito: a agricultura familiar em debate.** Passo Fundo: Imed, 2009. p. 61-86.

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. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Alvorci Cristo dos. O crédito rural: instrumento efetivo de desenvolvimento a partir da apropriação pelo projeto da agricultura familiar. In: COLETTI, Tomé et al (Org.). **Agricultura Familiar e Sócioeconomia Solidária.** Florianópolis: Escola Sindical Sul, 2000. p. 70-98.

SCHENINI, Pedro Carlos. **Gestão ambiental e sustentabilidade.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.. **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2007.

SCHNEIDER, Sergio; MATTEI, Lauro; CAZELLA, Ademir Antonio. Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. In: SCHNEIDER, Sergio; SILVA, Marcelo Kunrath; MARQUES, Paulo Eduardo Moruzzi. **Políticas públicas e participação social do Brasil rural.** 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Cap. 2. p. 21-50. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/394.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

SCHNEIDER, Sérgio. Agricultura familiar e desenvolvimento rural endógeno: elementos teóricos e um estudo de caso. In: FROEHLICH, José Marcos; DIESEL, Vivian (Org.). **Desenvolvimento Rural: Tendências e debates contemporâneos.** 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. Cap. 1. p. 19-67.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVESTRO, Milton Luiz et al. **Os impasses da sucessão hereditária da agricultura familiar**. Florianópolis/Brasília: Epagri/NEAD, 2001. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/os_impasses_sociais.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STUANI, Camila; NECKEL, Anderson; FICAGNA, Alba Valéria Oliveira. **Jovens Herdeiros: uma análise da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais de Nova Araçá**. In: IX ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE, 2016, Passo Fundo. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/335.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

UECKER, Gelson Luiz; UECKER, Adriane Diemer; BRAUN, Mirian Beatriz Schneider. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: XLIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - **Anais... SOBER**, 2005, Ribeirão Preto – SP, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/429.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

VEIGA, José Eli da. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. 2. ed. São Paulo: Edusp: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

_____. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, Gilney; SILVA, Marina; DINIZ, Nilo (Org.). **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. Planejamento e agregação de valor no empreendimento rurais. In: ZUIN, Luíz Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Org.). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 167-188.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura familiar: Realidades e Perspectivas**. Passo Fundo: EDIUPF, 1999. p. 23-56.

WEISE, Andreas Dittmar et al. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. In: **CONVIBRA – X CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO**, 2013, p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=30&id=8325>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados produtores rurais

Este roteiro de entrevista destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é a Gestão e Sucessão nos Empreendimentos da Agricultura Familiar no município de Pinhalzinho – SC.

I- PERFIL DAS FAMÍLIAS E DA PROPRIEDADE

1. Identificação da unidade produtiva:

1.1. Nome: _____

1.2. Localidade, linha: _____

2. Caracterização do grupo familiar:

2.1. Número de membros na família: _____

2.2. Perfil dos membros da família

Nome (opcional)	Gênero	Idade	Parentesco	Estado Civil	Escolaridade

Estado civil: 1 = Solteiro 2=Casado 3=União estável 4=Separado/Divórcio 5=Viúvo	Escolaridade: 1=Não escolarizado 2=Ens. Fund. Incompleto 3=Ens. Fund. Completo 4=Ensino médio Incompleto 5=Ensino médio Completo	6=Ens. Sup. Incompleto 7=Ens. Sup. Completo 8=Pós Graduação 9=Especialização 10=Mestrado 11=Doutorado
---	--	--

3. Há contratação de mão-de-obra?

() Sim () Não

Se sim quantos? _____ Quanto tempo de contratação: _____

4. Identificação do imóvel rural:

4.1. Qual o número de hectares da propriedade rural? _____ ha

4.2. Há quanto tempo à família reside nesse imóvel? _____ anos

5. A renda familiar é proveniente de quais atividades produtivas em ordem percentual.

6. O senhor participa de organizações associativas, cooperativas e ou sindicatos? Se sim, quais?

II - PRONAF

7. Em que ano acessou o Pronaf Investimento?

8. Quem o incentivou a acessar essa linha de crédito do Pronaf?
9. Para que o crédito foi utilizado?
10. Existe algum tipo de acompanhamento e avaliação na aplicação dos recursos? Se sim, de que maneira este é realizado?
11. Que facilidades e dificuldades foram encontradas no acesso ao crédito?
12. O que o senhor tem a dizer em relação ao pagamento do empréstimo?
13. O senhor tem notado alguma mudança nas condições de trabalho na propriedade? Em caso afirmativo, o que mudou? Em caso negativo, por que você acha que não houve mudança?
14. Como o senhor avalia o Pronaf?

III - GESTÃO DA PROPRIEDADE

15. Quem da família está à frente dos negócios da propriedade? Por que?
16. Quanto ao processo administrativo de uma propriedade rural, o que o senhor tem a dizer?
17. Como se dão as tomadas de decisão? Quem participa? Existem conflitos?
18. O gestor participou ou participa de programas de qualificação da gestão voltados à propriedade rural? Se sim, quem os promove? Relate um pouco sobre eles.
19. Que fatores externos afetam a propriedade?
20. O que representou o recurso via Pronaf na gestão da propriedade?
21. É realizado planejamento das atividades da propriedade para algum período de tempo? Como este é realizado?
22. É realizado planejamento quanto a produção na propriedade? Como este é realizado?
23. Como são organizadas as atividades da propriedade?
24. Que tipo de acompanhamento/controlado existe na propriedade?
25. Existe algum controle de entradas e saídas de dinheiro na propriedade? Como este é realizado?
26. Se realizou algo relacionado à viabilidade do investimento via PRONAF?
27. São realizadas pesquisas de preço junto agropecuárias, cooperativas, transportadoras, etc. antes de se decidir o que vai produzir e/ou compra e vendas de produtos?
28. Se procura identificar o que o mercado está precisando antes de se produzir?
29. São estipuladas metas e objetivos para a propriedade? Se sim, como essas são estipuladas?
30. Como se dá a venda da produção da propriedade?

IV - PROCESSO SUCESSÓRIO (Propriedade que já teve sucessão familiar)

31. Desde que idade o senhor trabalha na propriedade e com quantos anos passou a ser o responsável por ela?
32. Quem iniciou as atividades da propriedade?
33. O que representa a sucessão familiar para o senhor?
34. Relate sobre as diferenças existentes entre as sucessões familiares realizadas anos atrás e as de hoje?
35. Quais as dificuldades da sucessão familiar na agricultura?
36. Em caso de sucessão, como o senhor irá proceder?
37. Qual o papel do Pronaf para a continuidade da atividade da família no meio rural?
38. Quais os desafios quanto a agricultura familiar no município?
39. Alguma informação que consideras importante em relação ao tema e gostaria de expressar nessa pesquisa?

IV - PROCESSO SUCESSÓRIO (Propriedade que está em processo de sucessão familiar)

26. Desde que idade o senhor trabalha na propriedade e com quantos anos passou a ser o responsável por ela?
27. Quem iniciou as atividades da propriedade?
28. O que representa a sucessão familiar para o senhor?
29. Relate sobre as diferenças existentes entre as sucessões familiares realizadas anos atrás e as de hoje?
30. Quais são as dificuldades da sucessão familiar na agricultura?
31. No caso da atual sucessão, como se deu a decisão?
32. No caso da atual sucessão, como o senhor está procedendo?
33. Qual o papel do Pronaf para a continuidade da atividade da família no meio rural?
34. Quais os desafios à agricultura familiar no município?
35. Alguma informação que consideras importante em relação ao tema e gostaria de expressar nessa pesquisa?

IV - PROCESSO SUCESSÓRIO (Propriedade familiar na 1ª geração)

26. Desde que idade o senhor trabalha na propriedade e com quantos anos passou a ser o responsável por ela?
27. O que representa a sucessão familiar para o senhor?
28. Relate sobre as diferenças existentes entre as sucessões familiares realizadas anos atrás e as de hoje?

29. Quais são as dificuldades da sucessão familiar na agricultura?
30. O senhor pensa na sucessão do empreendimento? Já tem algo planejado?
31. Para quem gostaria de transmitir a propriedade?
32. Em caso de sucessão, como você irá proceder?
33. Qual o papel do Pronaf para a continuidade da atividade da família no meio rural?
34. Quais os desafios quanto à agricultura familiar no município?
35. Alguma informação que consideras importante em relação ao tema e gostaria de expressar nessa pesquisa?

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados para Secretário da agricultura e para o agente ATER

Este roteiro de entrevista destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é a Gestão e Sucessão nos Empreendimentos da Agricultura Familiar no município de Pinhalzinho – SC.

Nome do entrevistado (opcional): _____

I – AGRICULTURA FAMILIAR

1. Quando iniciou sua atividade profissional em Pinhalzinho?
2. O que mudou nas atividades produtivas dos agricultores familiares nos últimos 20 anos?
3. Relate a realidade da agricultura familiar do município de Pinhalzinho atualmente.
4. Quais atividades sua instituição realiza para desenvolver a agricultura familiar do município?

II – PRONAF

5. Qual sua opinião quanto ao acesso ao crédito rural pelos agricultores? E quanto ao PRONAF?
6. Existe algum tipo de acompanhamento e avaliação na aplicação dos recursos?
7. Em sua opinião, em algum momento da existência do Pronaf existiram dificuldades de acesso ao crédito? Se sim, quais as maiores dificuldades encontradas?
8. Observa-se alguma dificuldade para pagar o(s) empréstimo(s) obtido(s) pelo Pronaf? Se sim, quais são as dificuldades que influenciam a questão de inadimplência?
9. O senhor tem notado mudanças na vida dos agricultores familiares após ter tido acesso ao Pronaf? Em caso afirmativo, o que mudou? Em caso negativo, por que você acha que não houve mudança?
10. O senhor acredita que o Pronaf seja um instrumento de desenvolvimento rural e sustentável?

III - GESTÃO DA PROPRIEDADE

11. Quanto ao processo administrativo de uma propriedade rural, o que o senhor tem a dizer?
12. A instituição e/ou o município promove programas de qualificação voltados a propriedades rurais?
13. Como o senhor visualiza a gestão das propriedades no município?

14. O que é necessário para uma melhor gestão das propriedades?
15. A entrada de recurso via Pronaf, de alguma forma, promove uma melhoria na gestão das propriedades? Explique.

IV- PROCESSO SUCESSÓRIO

16. Quais são os principais desafios da sucessão familiar na agricultura familiar do município?
17. Qual o papel do Pronaf para a continuidade da atividade das famílias no meio rural?
18. O que se tem pensado na sua instituição, junto aos agricultores familiares para a permanência do jovem no campo?
19. Qual sua perspectiva quanto à agricultura familiar do município?
20. Alguma informação que consideras importante em relação ao tema e gostaria de expressar nessa pesquisa?

APÊNDICE C – Instrumento de coleta pesquisador

Este roteiro de entrevista destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é a Gestão e Sucessão nos Empreendimentos da Agricultura Familiar no município de Pinhalzinho – SC.

Nome do entrevistado (opcional): _____

I – AGRICULTURA FAMILIAR

1. O que mudou nas atividades produtivas dos agricultores familiares nos últimos 20 anos?

II – PRONAF

2. Qual sua opinião quanto ao acesso ao crédito rural pelos agricultores? E quanto ao Pronaf?
3. O senhor tem notado mudanças na vida dos agricultores familiares após ter tido acesso ao Pronaf? Em caso afirmativo, o que mudou? Em caso negativo, por que você acha que não houve mudança?
4. O senhor acredita que o Pronaf seja um instrumento de desenvolvimento rural, econômico e sustentável?

III - GESTÃO DA PROPRIEDADE

5. Quanto ao processo administrativo de uma propriedade rural, o que o senhor tem a dizer?
6. Como o senhor visualiza a gestão das propriedades na região?
7. O que é necessário para uma melhor gestão das propriedades?
8. A entrada de recurso via Pronaf, de alguma forma, promove uma melhoria na gestão das propriedades? Explique.

IV- PROCESSO SUCESSÓRIO

9. Como tem percebido a sucessão nas propriedades nos últimos anos?
10. Quais são os desafios e perspectivas da sucessão na agricultura familiar?
11. Qual o papel do Pronaf para a continuidade da atividade das famílias no meio rural?
12. Alguma informação complementar sobre sucessão?

APÊNDICE D – Termo de Consentimento

Consentimento Livre e Esclarecido

Prezad@,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa: **GESTÃO E PERPETUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DE AGRICULTURA FAMILIAR: Um Estudo Multicaso no Município de Pinhalzinho/SC.**

O objetivo desse estudo é Analisar se uso do crédito rural, via Pronaf, pode se constituir em uma estratégia de promoção da melhoria na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar e garantia de perpetuidade no município de Pinhalzinho – SC.

Sua participação consistirá em responder às perguntas que serão realizadas na entrevista presencial.

Os dados depois de organizados e analisados poderão ser divulgados e publicados, ficando a pesquisadora comprometida em apresentar sua pesquisa, para que se possam conhecer os resultados efetivos deste estudo.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão analisadas e é assegurado o sigilo sobre a participação naquelas informações que assim entender necessário. A entrevista, com sua autorização, será gravada no formato áudio, para facilitar a análise das informações, entretanto, somente o pesquisador e seu orientador terão acesso a integra das gravações. Fui informado de que tenho assegurado os direitos de:

- ✓ Receber respostas a todas as dúvidas e perguntas que desejar acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa;
- ✓ Desistir da pesquisa, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento ou risco de sofrer algum tipo de represália;
- ✓ Não ter minha identidade revelada em momento algum da pesquisa.

Você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o contato da pesquisadora e da orientadora. Com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação, agora ou em qualquer momento.

Pesquisadora: Patricia Ines Schwab
E-mail: paty_schwaab@hotmail.com
Contato: (49) 8816-3563

Orientadora: Prof. Dra. Enise Barth Teixeira
E-mail: enise.teixeira@uffs.edu.br

Declaro que entendi o propósito da pesquisa, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome

Assinatura

_____, / /
Local

Data